



# Utvikling, bruk og nytte av styringsverktøy i norske sparebanker

---

*Med spesielt fokus på balansert målstyring*

**Joakim Vonen og Henrik S. Thoresen**

**Veileder: Professor, Dr. Oecon Trond Bjørnenak**

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen Økonomisk styring. Oppgaven er skrevet innenfor forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions), som er et samarbeid mellom NHH, Statoil, Gjensidige, Deloitte, NARF, Telenor og DNB.

Gjennom ulike fag har vi tilegnet oss kunnskap om forskjellige styringsverktøy og det har vært interessant å studere bruken av disse nærmere, samt hvorvidt dette sto til våre forventninger. Særlig har det vært spennende å analysere utviklingen av norske sparebankers bruk og holdninger for perioden 2010 til 2015. Arbeidet med utredningen har vært en omfattende og lærerik prosess, hvor vi har fått knyttet teori tettere opp mot praktiske sammenhenger.

Vi vil rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen. Dette har vært av avgjørende betydning for å kunne gjennomføre arbeidet.

Avslutningsvis ønsker vi å takke vår veileder, professor Trond Bjørnenak, for gode diskusjoner og tett oppfølging gjennom hele prosessen.

Bergen, 19.05.2015

Joakim Vonen og Henrik S. Thoresen

## Sammendrag

Budsjettet som styringsverktøy har vært utsatt for kritikk fra deler av det private næringslivet og akademien. Som følge av dette har enkelte bedrifter begynt å vurdere alternative verktøy for å styre sin virksomhet. På bakgrunn av dette ønsker vi å besvare følgende problemstilling:

*I hvilken utstrekning- og til hvilke formål benytter norske sparebanker alternative styringsverktøy? I hvilken grad er bruken assosiert med finansiell prestasjon, og er det noen klare utviklingstrekk fra 2010 til 2015?*

Vi sendte ut en kvantitativ spørreundersøkelse til norske sparebanker og har i analysen benyttet dette datamaterialet, regnskapsinformasjon, samt en lignende undersøkelse utarbeidet av Marit Johansen (2010).

For norske sparebanker viser resultatene at benchmarking er mest utbredt av de alternative styringsverktøyene, og bruken har økt siden 2010. Rullende prognose, balansert målstyring og kundelønnsomhetsanalyser benyttes i noen grad, mens ABC er lite brukt.

Respondentene i undersøkelsen gir videre uttrykk for at budsjettet fortsatt står sterkt i bransjen. Mye tyder på at budsjettet vil fortsette å være et sentralt styringsverktøy i fremtiden. Budsjettet brukes i størst grad til planleggings-, kontroll- og målsettingsformål. Det er tilsynelatende små forandringer fra 2010, både med tanke på bruk av- og holdning til budsjett. Andelen av bankene som ikke bruker budsjett synes å være relativt stabil. Imidlertid ser vi at en rekke banker som ikke benyttet budsjett i 2010, har implementert verktøyet i 2015, og vice versa. Hva disse endringene skyldes er noe uklart, men fusjoner kan være en medvirkende årsak.

Balansert målstyring brukes i relativt liten grad, men halvparten av brukerne benytter verktøyet i stor eller svært stor grad. Hvilket nivå i organisasjonen verktøyet benyttes på, synes å være avgjørende for hvilke perspektiv og formål som vektlegges. Vi finner at størrelse er den eneste signifikante variabelen som forklarer variasjon i bruk av balansert målstyring. Dette viser seg gjeldende ved analyse av data fra 2010 og 2015.

Vi finner ikke grunnlag for å påstå at bruk av ulike styringsverktøy kan forklare variasjoner i finansiell prestasjon hos sparebankene. Imidlertid ser vi at størrelse har signifikant positiv forklaringskraft på lønnsomhet, noe som tyder på at det er mulig å oppnå stordriftsfordeler i bransjen.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	II
Sammendrag .....	III
Figurliste.....	VI
Tabelliste .....	VI
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Formål.....	2
1.3 Avgrensning og struktur .....	3
2. Teoretisk rammeverk .....	4
2.1 Tradisjonelle budsjetter .....	4
2.2 Kritikk av tradisjonelle budsjetter .....	5
2.3 Beyond Budgeting .....	8
2.3.1 Prinsippene i Beyond Budgeting .....	9
2.4 Kritikk av Beyond Budgeting.....	10
2.5 Alternative styringsverktøy .....	10
2.5.1 Balansert målstyring .....	12
2.6 Faktorer som påvirker adopsjon av styringsverktøy.....	16
2.6.1 Contingency Theory.....	16
2.6.2 Upper Echelons Theory .....	19
2.6.3 Motivasjon for adopsjon av styringsverktøy.....	20
3. Metode.....	22
3.1 Forskningsdesign .....	23
3.2 Studieobjekt .....	24
3.3 Forskningsmodell .....	25
3.3.1 Forskningsspørsmål 1 og 2 .....	26
3.3.2 Forskningsspørsmål 3 .....	26

3.3.3 Forsknings spørsmål 4 .....	27
3.4 Datainnsamling .....	31
3.4.1 Primær- og sekundærdata .....	31
3.4.2 Data benyttet i studien/utredningen .....	32
3.5 Evaluering av data .....	40
3.5.1 Reliabilitet.....	40
3.5.2 Validitet.....	41
3.5.3 Generaliserbarhet .....	42
3.6 Analyseteknikker .....	43
4. Analyse.....	45
4.1 Oversikt over respondentene .....	45
4.2 Bruk- og nytte av alternative styringsverktøy .....	47
4.3 Bruk av- og holdning til budsjett.....	49
4.3.1 Bruk av budsjett .....	49
4.3.2 Holdning til budsjett .....	55
4.4 Hvordan forklarer ulike styringsverktøy variasjon i lønnsomhet? .....	58
4.5 Bruk, utforming og karakteristika for brukere av balansert målstyring .....	63
4.5.1 Bruk og utforming av balansert målstyring .....	63
4.5.2 Karakteristika for brukere av balansert målstyring.....	67
5. Avslutning .....	71
5.1 Oppsummering og drøfting av sentrale funn.....	71
5.2 Konklusjon.....	75
5.3 Potensielle svakheter ved oppgaven .....	76
5.4 Forslag til videre forskning.....	77
Litteraturliste .....	78
Vedlegg .....	86
1. Spørreskjema .....	86

2. Tester for responsbias.....	94
3. Valg av størrelsesvariabel .....	95
4. Tester for forskjeller i bruk og nytte av alternative styringsverktøy .....	96
5. Korrelasjon mellom egnethet og bruk av budsjett for ulike formål .....	100
6. Tester for forskjeller i bruk- og egnethet av budsjett til ulike formål .....	101
7. Tester for forskjeller i holdning til budsjettkritikk.....	105
8. Tester for forskjeller i bruk av alternative styringsverktøy mellom brukere og ikke- brukere av budsjett.....	112
9. Multikollinearitet.....	114
10. Regresjonsanalyse lønnsomhet, uten målsetting som variabel.....	114
11. Faktoranalyse.....	115
12. Endring i bruk av alternative styringsverktøy etter fusjon .....	115

## Figurliste

Figur 1: Motivasjon for adopsjon av innovasjoner. ....	21
Figur 2: Forskningsmodell .....	25
Figur 3: Oversikt over respondenter og fusjoner .....	45
Figur 4: Bruk av budsjett og planer for tiden fremover .....	50
Figur 5: Oversikt over banker som ikke brukte budsjett i 2010 og utvikling frem til 2015 ....	51
Figur 6: Bruk av alternative styringsverktøy for brukere og ikke-brukere av budsjett.....	54
Figur 7: Bruk av balansert målstyring og planer for tiden fremover.....	67

## Tabelliste

Tabell 1: Bruk og nytte av ulike styringsverktøy.....	47
Tabell 2: Korrelasjonsmatrise - bruk og nytte av alternative styringsverktøy .....	48
Tabell 3: Endring i bruk av alternative styringsverktøy.....	49
Tabell 4: Bruk av budsjett til ulike formål. ....	52
Tabell 5: Endring i bruk av alternative styringsverktøy for ikke-brukere av budsjett i 2015 ..	53
Tabell 6: Endring i bruk av alternative styringsverktøy for ikke-brukere av budsjett i 2010..	54

Tabell 9: Utvikling i bruk av budsjett for ulike formål .....	55
Tabell 10: Holdninger til budsjettkritikk.....	56
Tabell 11: Deskriptive data: Lønnsomhetsanalyser 2015 .....	58
Tabell 12: Deskriptive data: Lønnsomhetsanalyser 2010 .....	59
Tabell 13: Korrelasjonsmatrise for variabler i regresjonsanalyse, 2015 .....	59
Tabell 14: Korrelasjonsmatrise for variabler i regresjonsanalyse, 2010.....	60
Tabell 15: Regresjonsanalyse med EKR som avhengig variabel .....	61
Tabell 16: Regresjonsanalyse med K/I som avhengig variabel .....	62
Tabell 17: Bruk av balansert målstyring på ulike nivåer .....	64
Tabell 18: Bruk av balansert målstyring til ulike formål .....	64
Tabell 19: Korrelasjonsmatrise - nivå og formål .....	64
Tabell 20: Fastsettelse av mål basert på ulike forhold .....	65
Tabell 21: Korrelasjonsmatrise - nivå og fastsettelse av mål.....	65
Tabell 22: Bruk av måltall innenfor de fire perspektivene.....	66
Tabell 23: Korrelasjonsmatrise - Bruk av måltall innenfor de ulike perspektivene.....	66
Tabell 24: Korrelasjonsmatrise - Bruk av måltall innenfor de ulike perspektivene for ulike nivå.....	66
Tabell 25: Deskriptive data 2015. ....	68
Tabell 26: Korrelasjonsmatrise 2015 .....	68
Tabell 27: Avhengig variabel: Bruk av balansert målstyring .....	68
Tabell 28: Deskriptive data 2010. ....	69
Tabell 29: Korrelasjonsmatrise 2010 .....	69
Tabell 30: Avhengig variabel: Bruk av balansert målstyring (2015 og 2010).....	70

# 1. Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for bakgrunnen for valg av tema, formålet med utredningen, samt avgrensning og struktur av studien.

## 1.1 Bakgrunn

Budsjettet har tradisjonelt sett stått veldig sterkt, og har vært det foretrukne styringssystemet for de fleste virksomheter (Bergstrand, 2009). Imidlertid har budsjettet som styringssystem de siste tiårene vært utsatt for kritikk fra både academia og det private næringslivet. Kritikerne anfører at budsjetteringsprosessen er for tidkrevende, detaljorientert, leder til overforbruk av ressurser, og mangler evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser (Wallander, 1999; Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a; Boye, et al., 1999). Tidligere undersøkelser har vist at budsjettet står sterkt, og at det er varierende grad av enighet med kritikken (Libby & Lindsay, 2010; Johansen, 2010). Det kan imidlertid tenkes at kritikken har fått større gjennomslag de siste fem årene.

Som en konsekvens av kritikken forsøker flere virksomheter å finne alternativer til budsjettet, eller måter å forbedre budsjetteringsprosessen på (Bjørnenak, 2010). Disse alternative løsningene kan være svært forskjellige, og varierer mellom ulike bedrifter og bransjer. Det er utarbeidet en rekke ulike styringsverktøy, eksempelvis benchmarking, activity-based costing, rullende prognoser, kundelønnsomhetsanalyser og balansert målstyring. Utredningen vil fokusere spesielt på balansert målstyring, ettersom dette er ansett for å være det mest profilerte av de innovative strategiske styringssystemene (Bourguignon, et al., 2004). Verktøyet er også relativt utbredt i Skandinavia (Ekholm & Wallin, 2000; Johansen, 2010).

Balansert målstyring har vært gjennom en kontinuerlig utvikling siden det først ble presentert av Kaplan & Norton i 1992, og det finnes dermed ulike varianter av styringsverktøyet. Bruk av balansert målstyring kan tjene forskjellige formål, og hva man ønsker å oppnå kan variere for ulike virksomheter (Kaplan & Norton, 2008; Malmi, 2001; Madsen, 2012). Det kan tenkes at det er en sammenheng mellom ulike karakteristiske faktorer hos en virksomhet, og bruk av balansert målstyring. Disse faktorene kan påvirke hvorvidt det er rasjonelt å benytte balansert målstyring (contingency theory), men det kan også være faktorer som gjør at det brukes mer eller mindre enn hva som er rasjonelt (upper echelon's theory) (Donaldson, 2001; Hambrick, 2007).



Den norske sparebanknæringen kan kjennetegnes av å være sensitiv ovenfor konjunktursvingninger i markedet, og det kan dermed være fordelaktig å benytte et dynamisk styringssystem. Banknæringen har også vist at den er mottakelig for adopsjon av nye styringssystemer (Wallander, 1999; Max, 2005), og det er derfor aktuelt å fokusere spesielt på denne bransjen,

Valg av økonomiske styringssystemer har store konsekvenser for hvordan en virksomhet styres. Det vil derfor være rimelig å anta at valg av styringssystemer påvirker en virksomhets prestasjon. Bjørnenak (2013) studerer sammenhengen mellom bruk av ulike styringssystemer og lønnsomhet i norske sparebanker basert på et datasett fra 2010. Det vil være interessant å vurdere hvorvidt de resultatene som ble presentert fortsatt er gjeldende i dag.

## 1.2 Formål

Hovedformålet med denne utredningen er å undersøke om deler av de resultater som ble presentert av Johansen (2010) fortsatt er gjeldende i dag. De aktuelle resultatene er presentert i kapittel 4. Vi vil sammenligne resultater fra undersøkelsene og vurdere om det har vært en utvikling de siste fem årene. Særlig vil vi undersøke hvorvidt budsjettkritikken har fått større fotfeste i den norske sparebanknæringen, og om bruken og nytten av ulike styringsverktøy har endret seg i praksis. Videre vil oppgaven rette et fokus på balansert målstyring, vurdere i hvilken grad dette styringssystemet er utbredt i norske sparebanker, og undersøke hvordan verktøyet brukes i praksis. Undersøkelsen tar sikte på å kartlegge i hvilken grad ulike karakteristika ved norske sparebanker påvirker valg av styringssystem, og om dette igjen påvirker bankenes lønnsomhet.

Utredningen ønsker å svare på følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

*I hvilken utstrekning- og til hvilke formål benytter norske sparebanker alternative styringsverktøy? I hvilken grad er bruken assosiert med finansiell prestasjon, og er det noen klare utviklingstrekk fra 2010 til 2015?*

**Forskningsspørsmål 1:** *Hvordan har bruken og nytten av ulike styringsverktøy i norske sparebanker utviklet seg siden 2010?*

**Forskningsspørsmål 2:** *Hvordan har norske sparebankers holdning til budsjetter/budsjettkritikk endret seg siden 2010?*

**Forskningsspørsmål 3:** *Kan bruk av ulike styringsverktøy forklare variasjoner i lønnsomhet for sparebankene?*

**Forskningsspørsmål 4:** *På hvilke nivå og til hvilke formål benyttes balansert målstyring i norske sparebanker? I hvilken grad kan karakteristiske faktorer identifisert i contingency- og upper echelons theory forklare variasjon i bruk av balansert målstyring i norske sparebanker?*

For å skaffe et informasjonsgrunnlag til analysen vil vi i hovedsak benytte spørreskjemaet som kilde til primærdata, samt innhente sekundærdata fra sparebankforeningens nettsider og Johansens utredning. Undersøkelsen blir fortrinnsvis sendt til økonomi/regnskapsansvarlig i de respektive sparebankene, slik at respondenten har best mulig forutsetninger for å besvare undersøkelsen. Vi ønsker også å undersøke hvorvidt enkelte karakteristikk ved ledelsen har innvirkning på adopsjon av balansert målstyring. Dette gjør det naturlig å sende undersøkelsen til den vi antar sitter med ansvaret for valg av styringssystem.

### 1.3 Avgrensning og struktur

Vi har valgt å begrense studien til å omfatte norske sparebanker for å redusere behovet for justering av bransjerelaterte faktorer. Dette gir oss i større grad mulighet til å fokusere på de faktorene som er relevant for utredningen. I tillegg til innhentet informasjon, vil vi benytte datasett fra Johansen (2010) for å vurdere utvikling av budsjettkritikk og bruk av ulike styringssystemer. Med tanke på utforming av balansert målstyring begrenses innholdet i oppgaven til de faktorer som er inkludert i spørreskjemaet.

Videre vil vi i kapittel 2 gjennomgå relevant litteratur, som vil være det teoretiske rammeverket for studien. Kapittel 3 forklarer den metodiske tilnærmingen til undersøkelsen, før vi i kapittel 4 presenterer og analyserer dataene. I kapittel 5 drøftes sentrale funn, og vi forsøker å besvare problemstillingen. Avslutningsvis vil vi vurdere potensielle svakheter ved undersøkelsen og komme med forslag til videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi gjennomgå teori som vi anser som relevant for utredningens formål. I tilfeller hvor det foreligger empiriske studier, vil vi benytte disse til å vurdere de teoretiske argumentene. Først vil vi kort redegjøre for formål med-, og bruken av tradisjonelle budsjetter, samt kritikk som er rettet mot budsjettet. Deretter vil vi se nærmere på Beyond Budgeting (BB) og styringsverktøy som har blitt lansert som alternativer/supplement til det tradisjonelle budsjettet. Her vil vi fokusere spesielt på balansert målstyring. Avslutningsvis vil vi redegjøre for ulike faktorer som påvirker adopsjon av styringsverktøy.

### 2.1 Tradisjonelle budsjetter

Budsjetter har siden slutten av 1800-tallet vært i en dynamisk utvikling, og er sett på som et av de viktigste verktøyene for virksomhetsstyring (Bergstrand, 2009; Hudson, 2012).

Den underliggende motivasjonen for å benytte budsjetter er å bidra til økt lønnsomhet, og belyse kritiske faktorer som ledelsen må prioritere i planleggingsprosessen (Nolan, 2005). Hvordan budsjettet brukes og hvilken nytte bankene opplever, avhenger av hvordan den enkelte organisasjon har implementert styringsverktøyet. Det er derfor vanskelig å formulere en presis og dekkende definisjon av budsjett.

Mange har likevel forsøkt å definere begrepet, uten at det foreligger en klar konsensus. Vi mener dermed at det er mer hensiktsmessig å trekke frem hovedmomenter hvor det er stor grad av enighet for å beskrive formålet med budsjettet (Bergstrand, 2009; Zimmerman, 2011; Horngren, et al., 2012; Boye, et al., 1999; Hoff, 2004; Boye & Fjell, 1989):

#### *Planlegging*

Budsjettet gir en overordnet plan for virksomheten i tiden fremover, og sørger for at toppledelsen får et overblikk som gjør det mulig for beslutningstakere å forsikre seg om at selskapet beveger seg i riktig retning. En slik plan beskriver anvendelsen av eiernes kapital, og gir dermed en sikkerhet med tanke på formål og anvendelse av pengene som er investert. Videre gir det et bedre beslutningsgrunnlag med tanke på ansettelser, investeringer og anskaffelse av viktige innsatsfaktorer.

#### *Målsetting*

Gjennom utarbeidelse av mål for divisjoner og resultatenheter, gjør budsjettet det mulig for enhetsledere å arbeide i desentraliserte omgivelser, uten å måtte konsultere med toppledelsen.

#### *Koordinering og kommunikasjon*

Ved å benytte budsjett åpnes det for at informasjon kan kommuniseres og koordineres på tvers av resultatenheter. Effekten av dette er at virksomhetens mål og delmål kommuniseres til alle ansatte, og gir dem mulighet til aktiv deltakelse. Dette bidrar til en bevisstgjøring av den enkeltes rolle i selskapets prosesser og aktiviteter.

### *Kontroll*

Effektive budsjettssystemer utgjør et viktig oppfølgings- og kontrollgrunnlag i løpet av budsjettperioden og ved periodeslutt. Kontrollen innebærer å sammenligne planer med faktisk planrealisasjon, samt utarbeide avviksanalyser. Analysen vil i neste omgang danne utgangspunkt for beslutninger som bør treffes for å minimere en eventuell negativ utvikling, eller maksimere virkningene av en positiv utvikling.

### *Prioritering og ressursallokering*

Ved investeringer og oppstart av prosjekter vil budsjettet bidra til å styrke grunnlaget for å bestemme prioriteringsrekkefølge og ressursallokering. Dette kan gjøre det enklere for bedriften å utnytte sine ressurser på en fornuftig måte.

### *Motivasjons- og belønningsfaktor*

Budsjettet benyttes som en viktig motivasjonsfaktor ved at selskapet, i samarbeid med de ansatte, identifiserer klare målsetninger for pågående aktiviteter. Ved å fastsette mål kan man oppnå at flere ansatte yter en ekstra innsats for å nå målene, samtidig som man får bedre forståelse for egne og andres oppgaver. Den enkelte kan føle en sterkere tilhørighet til prosjekter og et større ansvar for å nå de økonomiske forpliktelsene som er satt. Budsjettet kan også benyttes som grunnlag for bonussystemer. Tanken er da at ved oppnåelse av budsjettmålene venter det bonus til de ansatte, og at dette kan motivere til høyere innsats.

### *Delegering av ansvar*

Den klargjøringen som budsjettet sørger for av underliggende funksjonelle, ressursmessige og tidsmessige faktorer i selskapet, gir grunnlag for ansvarsfordeling og delegering av arbeidsoppgaver. Ofte vil delmål og delbudsjetter gi en viss grad av frihet for det aktuelle ansvarssenteret, samtidig som den ansvarlige vil bli stilt til ansvar ved eventuelle avvik.

## 2.2 Kritikk av tradisjonelle budsjetter

Som følge av en langvarig usikkerhet- og kritisk tilnærming til budsjettet (Bjørnenak, 2010), har flere virksomheter nå rettet fokuset mot å implementere alternative styringssystemer.

Kritikken mot budsjettet kom i hovedsak fra det private næringslivet (Wallander, 1999; Bogsnes, 2009). Wallander hadde lenge vært kritisk til budsjettet, og fjernet det da han ble CEO i Svenska Handelsbanken i 1970. Bogsnes innførte BB-prinsipper i Borealis på midten av 1990-tallet, og i Statoil i 2005 (Bjørnenak, 2010). Kritikken angriper budsjettets evne til å møte kravene fra et konkurrerende miljø i nåtidens informasjonsalder (Ekholm & Wallin, 2000; Bjørnenak, 2010). Wallander går så langt som å hevde at budsjetter kan være farlige, i den forstand at dersom man tror på budsjettet kan det hindre selskapet i å tilpasse seg nye situasjoner. Dersom man ikke tror på budsjettet har det imidlertid mistet all relevans (Wallander, 1999).

Kritikken av budsjetter har ledet til to alternativer for å eliminere problemet. Budsjettet kan enten forlates eller forbedres. Det er dermed viktig å forstå den kritikken som nå rettes mot budsjettet, vurdere omfanget av den og om kritikken er berettiget (Vazonienė & Stončiuvienė, 2012).

Vi vil nå se nærmere på hovedmomenter av den kritikken som er rettet mot det tradisjonelle budsjettet.

### **Budsjetter tar ikke hensyn til selskapets strategi**

Det er rettet kritikk mot at budsjetter ofte er uavhengige av organisasjonens strategiske målsetninger. Dette kan føre til at virksomhetens aktiviteter ikke er koblet til strategien og at resultatene ikke stemmer overens med de planlagte målsetningene (Vazonienė & Stončiuvienė, 2012; Kaplan & Norton, 2001; Hope & Fraser, 2003b). Videre kritiseres budsjettet for et overdrevent fokus på selskapets funksjonelle områder, kostnadsreduksjon og kortsiktige målsetninger fremfor langsiktige, strategiske mål (Rickards, 2006). Imidlertid finner Libby & Lindsay (2010) at majoriteten av selskapene i deres undersøkelse mener at budsjettprosessen er direkte knyttet til strategien i deres selskap.

### **Budsjetter leder til for mye budsjetteringsarbeid og for høye krav til detaljer**

Kritikerne hevder at det legges ned alt for mye tid og arbeid i forbindelse med budsjettene, og at det til tider lammer andre nødvendige aktiviteter (Bergstrand, 2009). Det store fokuset på detaljer medfører at arbeidet med oppstilling og oppfølging blir svært tid- og ressurskrevende (Boye, et al., 1999). Dersom budsjettet kunne blitt utarbeidet raskere og mer kostnadseffektivt kan det tenkes at denne kritikken hadde svunnet hen, ettersom den ikke er rettet direkte mot grunnleggende feil ved budsjettet. Libby & Lindsay (2010) finner i sin undersøkelse at det

brukes mindre tid relatert til budsjettet enn det som hevdes av kritikerne, blant annet Hope & Fraser (2003a). Det er også enighet om at den nye teknologiske tidsalderen gjør det mindre ressurskrevende å utarbeide budsjettene enn det var tidligere (Vazonienė & Stončiuvienė, 2012).

### **Budsjetter leder til for høyt ressursforbruk gjennom bevilgningstenkning og periodeinndeling**

Videre hevder kritikerne at man risikerer et systematisk overforbruk av ressurser som følge av at budsjetter oppfattes som bevilgede midler. Avdelinger er opptatt av å bruke de pengene som er tildelt, for å unngå at man får bevilgningskutt i påfølgende periode (Bergstrand, 2009; Boye, et al., 1999). Budsjetter kan videre oppfordre til en kunstig og misledende periodeinndeling, hvilket kan påvirke arbeidet i negativ forstand (Boye, et al., 1999).

### **Budsjetter mangler evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser**

Det tradisjonelle budsjettet er kritisert for manglende tilpasningsevne i skiftende omgivelser. I globaliserte markeder, preget av blant annet raske endringer og individuelle kundekrav, vil det være lite hensiktsmessig med rigide budsjetter 12-15 måneder i forkant av transaksjonene (Rickards, 2006).

Denne kritikken omhandler at man, spesielt i gode tider, forventer en jevn forbedring i den samme takten man har observert de tidligere årene. Man har også vanskeligheter for å observere trendavvik, og enkelte vil heller ikke erkjenne avvik som faktisk har inntruffet. I tilfeller hvor det oppstår avvik vil enkelte lete etter tilfeldige forklaringer på problemet, og deretter forutsette en økende vekst (Boye, et al., 1999). Det faktum at prognosene er basert på historiske trender og en projisering av disse, medfører at det blir lagt lite vekt på å forstå de underliggende faktorene som påvirker fremtiden. Budsjettene kan dermed gjøre det vanskelig for ledelsen å forutse de viktigste faktorene som kan føre til knekkpunkt i utviklingen (Bjørnenak, 2010). Videre vil man kunne oppleve at forutsetningene som budsjettet bygger på endrer seg betraktelig når det nye budsjettåret starter, slik at budsjettet mister styringsverdi.

Libby & Lindsay (2010) er i liten grad enige med budsjettkritikken, og konkluderer med at budsjettet fortsatt spiller en nøkkelrolle i selskapers kontrollsystemer. Majoriteten av respondentene i undersøkelsen (ibid.) hadde ingen planer om å forlate budsjettet, selv om flere indikerte at de ønsket å forbedre sine budsjettssystemer. Undersøkelsen indikerer også at de antakelser og kritikker som ligger til grunn for blant annet Hope & Frasers (2003a; 2003b)

argumentasjon er over-generalisert med tanke på å kunne adopteres til gjennomsnittsselskapet. Libby & Lindsay (2010) argumenterer med at problemet ikke er iboende feil med budsjettet, men måten det anvendes på. Eriksrud & McKeown (2010) finner at mange norske virksomheter er enige i deler av budsjettkritikken, men til tross for dette bruker de samme virksomhetene budsjettet i stor grad. Ekholm & Wallin (2000) finner tilsvarende sammenheng for en rekke finske selskaper.

Deler av budsjettkritikken kan relateres til prinsipal-agent problematikken. Denne skyldes hovedsakelig motstridende interesser, moralsk hasard og asymmetrisk informasjon mellom prinsipal og agent (Grossman & Hart, 2003). Motstridende interesser kan eksempelvis innebære: i) at agenten ønsker å sluntre unna, ii) agenten kan benytte ressurser på unødvendige goder (nytt kontor, firmabil etc.) eller iii) agenten og prinsipalen har ulik tidshorisont (agenten har typisk et mer kortsiktig fokus) (Lambert, 2001). For å knytte denne problematikken tettere opp mot budsjettkritikken vil vi komme med noen eksempler på problemer som kan oppstå i budsjetteringsprosessen. Gaming-relaterte problemer er en konsekvens av at agenten har insentiver til å gi misledende signaler til prinsipalen (Popovic, et al., 2012). Dersom budsjettet benyttes som et fastsatt prestasjonsmål risikerer man at agenten argumenterer for lavere budsjettmål enn det man forventer, for å øke sannsynligheten for måloppnåelse. Dette problemet vil i størst grad være aktuelt dersom måloppnåelse er grunnlag for belønning. Bevilgningstenkning, hvor agenten overdriver sitt forbruk for å hindre at man blir tildelt færre ressurser i neste periode, er et annet gaming-relatert problem. Demski (1997) viser at i tilfeller hvor det foreligger asymmetrisk informasjon, kan man risikere å bevilge mer eller mindre ressurser enn man ville gjort med perfekt informasjon. Libby & Lindsay (2010) finner støtte for at gaming er et utbredt problem i nord-amerikanske selskaper.

### 2.3 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting er et konsept som søker å finne en tilpasningsdyktig styringsmodell som gir mer dynamisk og desentralisert styring i forhold til det tradisjonelle budsjettet. Konseptet startet som et “grasrota oppgjør” fra bedrifter og organisasjoner i Europa, og var ikke introdusert av konsulenter eller akademia. I praksis er det svært individuelt hvilke styringsmodeller et selskap velger å benytte som erstatning for det tradisjonelle budsjettet. I følge Bogsnes (2012) er navnet Beyond Budgeting noe misvisende. Målet er ikke å bli kvitt budsjettet, men å forbedre prestasjoner gjennom mer smidige og humane organisasjoner som tar virkeligheten på alvor. For mange selskaper kreves det større endringer i tankemåten forbundet med ledelse og styring. Dette vil igjen ha konsekvenser for budsjettet ettersom dette

er kjernen i tradisjonell virksomhetsstyring (Bogsnes, 2012). BB-tilhengere foreslår å erstatte de rigide årlige budsjettbaserte ytelsesindikatorene, med resultatindikatorer basert på relative resultater.

Hope & Fraser (2003a) fremmet BB i forbindelse med “Beyond Budgeting Roundtable (BBRT)” i 1997, og konseptet fikk støtte fra flere akademikere. BBRT er et forskningsnettverk hvor bedrifter som ønsker å endre sine styringssystemer utveksler erfaringer (BBRT, 2015). Organisasjonens filosofi bygger i stor grad på de samme argumentene som tidligere kritikk til budsjettet.

### 2.3.1 Prinsippene i Beyond Budgeting

Basert på en undersøkelse utarbeidet Hope & Fraser (2003b) 12 prinsipper for BB. Prinsippene utgjør en helhetlig modell, hvor alle må være oppfylt etter beste praksis for å sikre en vellykket innføring av BB. Prinsippene kan grupperes i to hovedkategorier. Den første kategorien består av seks ledelsesprinsipper, den andre kategorien omfatter seks prinsipper for fleksible prosesser (BBRT, 2011).

Ledelsesprinsippene omfatter felles prinsipper som ledere bør implementere for å bedre/endre organisasjonskulturen. Prosessprinsippene har som formål å bidra til mer effektiv styring.

Prinsipper for desentralisering av ledelsen	
1. Verdier	Binder folk til en felles sak, ikke en sentralisert plan.
2. Styresett	Skal styre gjennom felles verdier og sunn dømmekraft, ikke detaljerte reguleringer
3. Åpenhet	Oppmuntre til åpenhet og informasjonsdeling, ikke begrense og kontrollere den.
4. Organisering	Organiser bedriften som et nettverk av små ansvarlige “team”, ikke rundt en sentralisert enhet.
5. Autonomi	La de organiserte enhetene regulere sine egne aktiviteter og resultater.
6. Ansvar	Baser ansvarlighet på helhetlige- og faglige vurderinger fremfor hierarkiske relasjoner.
Prinsipper for fleksible prosesser	
7. Mål	Setter mellom- og langsiktige fleksible mål for kontinuerlig forbedring, ikke kortsiktige faste mål.
8. Belønning	Baser belønning på relativ utførelse, ikke på fastsatte betingelser.
9. Planlegging	Gjør planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke en “top-down” årlig hendelse.
10. Koordinering	Koordiner interaksjon på en dynamisk måte, ikke gjennom statiske budsjetter
11. Ressurser	Gjøre ressurser tilgjengelig ved behov, ikke som buffer i tilfelle en situasjon oppstår.
12. Kontroll	Baser kontroll på effektiv styring og på en rekke ytelsesindikatorer, ikke på budsjettavvik.

**Kilder:** (Hope & Fraser, 2003b; BBRT, 2011; Libby & Lindsay, 2003)



Ledelsesprinsippene skal bidra til økt handlefrihet og ansvar på et lavere nivå i organisasjonen. En slik kultur må skapes gjennom selskapets visjon og verdier, og er med å fremme innovasjon og effektivitet (Libby & Lindsay, 2003).

Prosessprinsippene er i overensstemmelse med overgangen til en mer inkluderende organisasjon, og vektlegger dynamisk styring for å tilrettelegge for fleksible prosesser. Først når de to hovedgruppene er implementert sammen vil man oppnå gevinstene ved å implementere BB (Hope & Fraser, 2003b).

#### 2.4 Kritikk av Beyond Budgeting

Spredningen av BB har vært relativt beskjeden til tross for lovnader om forbedring ved adopsjon av konseptet. Vurderingen som må gjøres er hvorvidt budsjettet skal beholdes, forkastes eller forbedres (Hudson, 2012).

Rickards (2006) hevder at hovedårsaken til at konseptet ikke har oppnådd full spredning er at de bare tilbyr generelle ledelses- og ytelsesprinsipper, som egentlig ikke er noe nytt. Han fremmer videre at BB-bevegelsen må tilegne seg mer praktisk erfaring før konseptet kan få gjennomslag. Hansen, et al. (2003) stiller spørsmål til hvorvidt BB kan realiseres i en praktisk sammenheng. Dette begrunnes med at svært mange selskaper har for dårlig informasjon om relative resultater, særlig i skiftende markeder og bransjer med høy konkurranseintensitet. Hvorvidt desentralisering av beslutningsmakt alltid er optimalt er heller tvilsomt. Deler av teorien hevder at dette avhenger av flere faktorer (lokal informasjon, ledelsestrening, lave insentivkostnader osv.), som gjør det vanskelig å generalisere dette argumentet (ibid.). Videre finner Becker (2014) at det er vanskelig å kvitte seg helt med budsjettet som styringssystem, noe som vanskeliggjør innføring av BB-konseptet.

#### 2.5 Alternative styringsverktøy

Beyond Budgeting kan defineres som en 'housing-innovasjon' som kombinerer ulike styringsverktøy, eller elementer av slike (Ax & Bjørnenak, 2007). Dette gjør at man får et stort spekter av ulike former for BB (Bogsnes, 2009). Likevel er det enkelte verktøy som går igjen oftere enn andre.

Et av formålene med denne utredningen er å se spesifikt på utforming og bruk av balansert målstyring. Samtidig vil vi se om det er en sammenheng mellom bruk av ulike styringssystemer og lønnsomhet. Det vil være naturlig å forvente at bedrifter tar i bruk styringssystemer fordi de mener dette vil ha en positiv effekt på lønnsomhet (se Andersen &

Opsahl (2011) for en mer detaljert diskusjon vedrørende teoretiske sammenhenger mellom bruk av ulike styringsverktøy og lønnsomhet). Ressurs-basert teori ser imidlertid bedrifter som en samling av ressurser, og hevder at varige fordeler kun kan oppnås gjennom ressurser som er verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og uten substitutter (Bowman & Toms, 2010).

I dette avsnittet vil vi gi en kort gjennomgang av de aktuelle styringsverktøyene, før vi går mer i detalj på teorien relatert til balansert målstyring.

Benchmarking innebærer at man sammenligner resultater og/eller aktiviteter med en intern eller ekstern prestasjonsstandard. Sammenligningen kan bl.a. skje på aktivitets- eller selskapsnivå, og hva som er hensiktsmessig avhenger av formålet med benchmarkingen (McNair & Leibfried, 1992; Horngren, et al., 2006). Ved å benytte benchmarking får man et relativt prestasjonsmål. Ikke-kontrollerbare faktorer som rammer alle aktører likt, vil dermed ikke påvirke vurderingen. Dette gjør at man får et bedre grunnlag for evaluering og eventuell belønning. Samtidig kan de ansatte få bedre motivasjon som følge av forventninger som virker realistiske (Horngren, et al., 2009; Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Et potensielt problem med intern benchmarking er imidlertid at de ansatte ikke har insentiver til å hjelpe de avdelingene man vurderes i forhold til (Horngren, et al., 2012).

Rullende prognoser utarbeides for en viss periode, i likhet med tradisjonelle budsjetter, men er mindre omfattende og fokuserer utelukkende på de viktigste variablene. Dette medfører at prognosene enklere kan oppdateres og blir mer pålitelige ved endringer i omgivelsene (Bergstrand, 2009). For å oppnå ønsket effekt og skille de rullende prognosene fra tradisjonelle budsjetter, er det viktig at man bruker dem til å vurdere fremtidige handlinger og ikke som et kontrollverktøy (Hope & Player, 2012).

Activity-Based Costing (ABC) innebærer at man fordeler kostnader på kostnadsobjekter basert på deres bruk av ressurser. Formålet med ABC-kalkyler er å skaffe et bedre grunnlag for å ta strategiske og operasjonelle beslutninger og på den måten oppnå bedre lønnsomhet (Kaplan & Atkinson, 2014; Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Kundelønnsomhetsanalyser kan ikke kategoriseres som et styringsverktøy i seg selv, men er en sammenstilling av andre styringsverktøy. Ved å samle informasjon om kostnadene relatert til ulike prosesser og produkter, og koble disse opp mot hver kunde/kundegruppe, vil man kunne vurdere lønnsomheten i kundeporteføljen. Ulike kunder kan drive kostnader i forskjellig grad, noe som gjør at man må fastsette strategi avhengig av hvilke kunder man ønsker å nå (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

### 2.5.1 Balansert målstyring

Den første versjonen av balansert målstyring, som ble introdusert av Kaplan & Norton i 1992, ble presentert som et flerdimensjonalt målesystem. Hensikten med systemet var å gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag ved å kombinere finansielle- og ikke-finansielle resultatmål. I ulike bøker og artikler utviklet de to professorene systemet videre med et økende fokus på virksomheters strategi, og hvordan målene kunne kobles til denne gjennom årsak-virkningssammenhenger. I sin bok fra 2008 hevder Kaplan & Norton (2008) at konseptet har gått fra å være et snevert prestasjonsmålingssystem til å bli et utvidet og bredere ledelsesverktøy. Utviklingen av verktøyet har i hovedsak vært drevet frem av akademia, til forskjell fra konseptet BB som i stor grad er utviklet gjennom praktikere (Madsen & Stenheim, 2014).

Balansert målstyring er ansett for å være det mest profilerte av de innovative strategiske styringssystemene (Bourguignon, et al., 2004). Kaplan & Norton (1996a; 2008) understreker at for å få maksimalt utbytte må man benytte verktøyet som et styringssystem, og ikke et målingssystem. Hensikten er å bruke de ulike måltallene som grunnlag for å fatte strategiske beslutninger.

Styringssystemet innebærer at man flytter fokus fra kun finansielle måltall, til en kombinasjon av finansielle- og ikke-finansielle tall. Poenget er at man mener de finansielle måltallene alene, ikke er tilstrekkelige for god virksomhetsstyring, og bør suppleres med andre mål (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Kaplan & Norton (1996a) skiller mellom fire ulike perspektiver innen balansert målstyring; finansielle resultater, kunderelaterte mål, interne prosesser, samt læring og vekst.

#### *Finansielle resultater*

Finansielle indikatorer/mål er viktig i de fleste virksomheter ettersom man på lengre sikt ønsker avkastning på investert kapital. Selskaper forsøker å øke inntekter, redusere kostnader og risiko, og/eller øke produktivitet ved å effektivisere sin utnyttelse av ressurser (Darvish, et al., 2012). Ved å benytte balansert målstyring kan man eksplisitt uttrykke finansielle mål og fokusere ressurser på de variablene som bidrar til langsiktig måloppnåelse. Alle mål og tiltak i de tre andre perspektivene er knyttet sammen i et årsak-virknings forhold med det finansielle perspektivet. Dette uttrykker at det langsiktige målet til selskapet er å generere avkastning til investorene, hvor alle aktiviteter skal bidra til finansiell måloppnåelse (Kaplan & Norton, 1996a).

### *Kunde*

Virksomheter identifiserer de kunde- og markedssegmenter som representerer deres inntektskilder for å nå de finansielle målsetningene. Kundeperspektivet gir bedrifter mulighet til å spesifisere resultatmål (andel, tilfredshet, lojalitet, ervervelse og lønnsomhet) som fokuserer på de valgte segmentene. Problemet med disse målene er at de ofte lagges i forhold til de aktivitetene som gjennomføres. Ansatte vet ikke hvor god de er på kundetilfredshet før det er for sent å påvirke dette. Det er viktig at bedriften over tid identifiserer hvilke aktiviteter som har positiv effekt på de kunderelaterte målene, og fokuserer på disse i bruken av balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996a).

### *Interne prosesser*

Ledelsen må identifisere hvilke interne prosesser som er kritisk for at selskapet kan møte forventninger fra kunder og aksjonærer. Tradisjonelle systemer fokuserer i hovedsak på å overvåke og bedre kostnader, kvalitet og tidsbaserte tiltak i eksisterende prosesser. Ved bruk av balansert målstyring utvikles krav til interne prosesser på grunnlag av forventninger fra eksterne kilder (Kaplan & Norton, 1996a).

### *Læring og vekst*

Virksomheter kan vokse og være innovative når man er i stand til å utvikle ferdigheter og gode lederegenskaper, i tillegg til å lære av egne feil og andre organisasjoner. Målene i læring og vekst perspektivet danner grunnlaget for at man kan prestere i de tre andre perspektivene. Kaplan & Norton (1996a) deler læring og vekst opp i tre hovedkategorier: (1) humankapital, som omhandler de ansattes ferdigheter og kunnskap; (2) Informasjonssystem, som indikerer hvor god tilgang man har på nødvendig informasjon til enhver tid; (3) Motivasjon, ansvar og sammenfallende mål hos de ansatte. Dette innebærer at man utformer målene på en slik måte at de ansatte er motiverte og samarbeider.

Innenfor hvert av disse perspektivene bør man ha enkelte nøkkeltall som følges opp, for å sikre at man får en *balansert* målstyring. De ulike perspektivene skal ikke ses på som mål som veies opp mot hverandre, men heller være koblet sammen i årsak-virkningsforhold (Nørreklit, 2000). Man kan argumentere for at læring og vekst påvirker interne prosesser. Dette har innvirkning på kundetilfredshet som igjen påvirker de finansielle resultatene (Kaplan & Norton, 1996a). Det er likevel problematisk å konkludere med at eventuelle

sammenhenger skyldes årsak-virkning, noe som kan illustreres ved å se på sammenhengen mellom kundetilfredshet og lønnsomhet. Kundetilfredshet påstås å være et godt mål på langsiktig lønnsomhet (Kaplan & Norton, 1996a). Dersom man bare trenger å få mer fornøyde kunder kan man simpelthen redusere prisene, noe som isolert sett vil ha en direkte negativ innvirkning på lønnsomhet (Nørreklit, 2000). Resultatene av Hallowell's (1996) empiriske undersøkelse av en forretningsbank tyder likevel på at kundelojalitet påvirker lønnsomhet, og at kundelojalitet blir påvirket av kundetilfredshet. Dette taler for at ved å inkludere mål på kundetilfredshet ved bruk av balansert målstyring kan man potensielt oppnå en positiv langsiktig effekt på lønnsomhet.

I en organisasjon vil det være mulig å benytte balansert målstyring på ulike nivåer. Kaplan & Norton (1996b, p. 300) argumenterer for at verktøyet fungerer best i en strategic business unit (på divisjonsnivå). Malmi (2001) finner at balansert målstyring i størst grad brukes på divisjonsnivå i finske selskaper. Han finner at det brukes mindre på organisasjons-, styre-, og filialnivå, men at ca. halvparten planlegger å innføre verktøyet på organisasjonsnivå.

#### *2.5.1.1 Formål med balansert målstyring*

Bruken av balansert målstyring kan tjene forskjellige formål. Kaplan & Norton (2008) fokuserer på følgende formål: 1) Utvikle strategi; 2) Planlegge strategi; 3) Sørge for sammenfallende mål/strategier i organisasjonen; 4) Operasjonell planlegging; 5) Evaluering og læring; 6) Oppdatere strategi. Disse formålene fokuserer alle på strategi og utvikling av denne, og forutsetter nærmest at man har et «fullverdig» balansert målstyringssystem implementert.

Malmi (2001) undersøkte hvordan balansert målstyring benyttes i finske selskaper og identifiserte følgende fem grunner til adopsjon av styringsverktøyet: 1) For å få klar sammenheng mellom strategi og handling; 2) Kvalitetssikring; 3) Et verktøy for å gjennomføre forandringer i organisasjonen; 4) Som et svar på press fra konsulenter etc. om å følge trender og moter innen ledelse; 5) Avvikling av tradisjonelle budsjetter.

En studie utført av Madsen (2012) viser at faktorene som påvirker adopsjon av balansert målstyring blant skandinaviske ledere kan deles i ulike grupper. 1) Prosessforbedring; 2) Verktøy for å gjennomføre endringer; 3) Fokus utover finansielle prestasjonsmål; 4) Ledelsesmoter. Vi ser at det er relativt stor grad av enighet mellom Malmi og Madsens

resultater, med tanke på hvilke formål organisasjonene ønsker å oppnå ved adopsjon av balansert målstyring.

#### *2.5.1.2 Når er det hensiktsmessig å ta i bruk balansert målstyring?*

Olve & Sjöstrand (2006) påstår at det største bidraget fra balansert målstyring er forbedret kommunikasjon med tanke på strategi. Dette kan være spesielt nyttig for store, globale organisasjoner som er nødt til å kommunisere sin strategi ut til et stort antall ansatte og kunder.

Dersom balansert målstyring skal benyttes må man ha gode prestasjonsmål. Disse skal ideelt sett være relevante for bedriftens strategi og drift, pålitelige, og relatert til påvirkbare forhold (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Et potensielt problem med balansert målstyring er at man risikerer negative vridningseffekter. Ved å fokusere på enkelte viktige måltall, indikerer man samtidig at andre måltall er mindre viktige. Dette kan gi et overdrevent fokus på de områdene som måles. Det kan også være vanskelig å holde fokus på flere ting samtidig, noe som medfører at man bør unngå å inkludere for mange måltall i balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996a). For en bedrift med et komplekst produktspekter hvor de ansatte ikke evner å ha et like stort fokus på alle aktiviteter, vil man kunne bruke balansert målstyring til å styre oppmerksomheten dit man vil. Dermed kan balansert målstyring potensielt være ekstra nyttig for bedrifter med et bredt produktspekter.

Hvordan rammeverket benyttes i praksis vil variere fra organisasjon til organisasjon. De fleste vil identifisere relevante nøkkeltall for sin virksomhet innenfor ett eller flere av de ulike perspektivene og fokusere på disse (Kaplan & Norton, 1996a). Etersom bruken av balansert målstyring er så variert blir det vanskeligere å evaluere effekten av systemet (Ittner, et al., 2003). Et tiltak for å redusere dette problemet er å vurdere generelle sammenhenger mellom ikke-finansielle måltall og lønnsomhet (Ittner & Larcker, 2009).

Balansert målstyring er spesielt relevant for bedrifter som av ulike grunner har finansielle måltall med større usikkerhet knyttet til dem, eller måltall som ikke gir tilstrekkelig informasjon om arbeidet som gjøres. Det kan eksempelvis være bedrifter som opererer i usikre omgivelser (tilfeldigheter kan spille en stor rolle), eller bedrifter som har store vekstmuligheter som ikke gjenspeiles i dagens finansielle tall. Ulike empiriske studier støtter teorien og viser at bedrifter med disse forutsetningene i større grad benytter ikke-finansielle måltall (Ittner & Larcker, 2009). Dette til tross for at empiri indikerer at forbedringer i ikke-

finansielle måltall ikke nødvendigvis fører til bedre finansielle resultater (Ittner & Larcker, 2005; Bjørnenak, 2013). Det finnes imidlertid studier som indikerer at bruk av balansert målstyring har positiv effekt på prestasjon. Davis & Albright (2004) studerer effekten av å implementere balansert målstyring i ni ulike filialer i en og samme bank, og sammenligner utviklingen i lønnsomhet (basert på utvalgte nøkkeltall) med en kontrollgruppe.

Bonusprogrammet i filialene ble også knyttet til dette måltallet for lønnsomhet. De målte resultatene i en 24-månedersperiode etter implementering og fant at filialene med balansert målstyring hadde signifikant bedre resultater.

Over 50 % av respondentene i en spørreundersøkelse blant finske selskaper indikerte at balansert målstyring hadde vært i bruk i over ett år, og at det hadde en nytteverdi over eller lik gjennomsnittet (Ekholm & Wallin, 2000). Dette viser at styringsverktøyet allerede på et relativt tidlig tidspunkt var populært og ble ansett for å være nyttig.

## 2.6 Faktorer som påvirker adopsjon av styringsverktøy

For å vurdere hvordan ulike faktorer påvirker adopsjon og bruk av styringsverktøy, vil vi se nærmere på litteraturen innenfor contingency theory og upper echelons theory. Vi vil også kort presentere teori for hvilken motivasjon bedrifter kan ha vedrørende adopsjon av ulike styringssystemer.

### 2.6.1 Contingency Theory

Contingency theory hevder at effekten av en variabel på en annen variabel avhenger av en eller flere eksterne faktorer. Satt inn i organisasjonsteori betyr det eksempelvis at effekten på en bedrifts prestasjon av å implementere et styringsverktøy, vil avhenge av selskapet og dets eksterne miljø (Donaldson, 2001). Dette medfører at det ikke finnes én riktig måte å organisere, styre og ta avgjørelser på i et selskap.

#### *Usikkerhet*

Usikkerhet på konkurransearenaen er en variabel som kan påvirke bedrifter og deres valg av styringsverktøy, noe som har blitt fremhevet av f.eks. Chapman (1997). Sandalgaard (2013) poengterer at oppfattet usikkerhet (perceived environmental uncertainty, PEU), ikke faktisk usikkerhet, er det som er avgjørende for hvilke valg ulike bedrifter tar. Dette støttes også av blant andre Gordon & Narayanan (1984). Ved vurdering av PEU må man fokusere på hvordan det eksterne miljøet til bedriften oppfattes av toppledelsen. Det er naturlig å fokusere på toppledelsen ettersom det er deres oppfatning som vil påvirke strategiske avgjørelser, og

dermed valg av styringssystem (Tymon, et al., 1998). Tymon, et al. (1998) skiller mellom tre typer usikkerhet: *state* (hvordan er miljøet nå), *effect* (hva vil være effekten av ulike tiltak) og *response* (hvordan vil konkurrentene reagere).

Empiriske undersøkelser har gitt blandede resultater med tanke på forholdet mellom PEU og bruk av finansielle prestasjonsmål (Sandalgaard, 2013). Sandalgaard (2013) vurderer bruk av budsjett for ulike formål og knytter dette opp mot PEU, hvor PEU deles opp i konkurranseintensitet og uforutsigbarhet. Han finner at selskaper i mer uforutsigbare miljø i mindre grad benytter budsjetter for prestasjonsmåling og evaluering, mens selskaper som møter sterkere konkurranse i større grad benytter budsjetter for planlegging. Dette støttes til en viss grad av Chenhall's (2007). Han argumenterer for at usikre omgivelser medfører mer bruk av fleksible styringssystemer med eksternt fokus. Intens konkurranse gjør derimot at man i større grad vil benytte formelle systemer for økt kontroll (ibid.).

### *Struktur og størrelse*

Bedrifters valg av styringsverktøy kan også påvirkes av struktur og størrelse. Organisatorisk struktur kan defineres på ulike måter, men Burns & Stalker (1961) skiller mellom mekanistisk og organisk struktur. Dette omhandler i hovedsak graden av desentralisering og i hvilken utstrekning formelle regler og rutiner er integrert i bedriften. Kravene til styringsverktøy avhenger av en bedrifts struktur, og ideell struktur avhenger av ulike faktorer, bl.a. størrelse og usikkerhet. Generelt forventer man at en organisk struktur passer for bedrifter som opererer i usikre omgivelser.

I større bedrifter vil man ha behov for et mer formelt styringssystem for å håndtere en større mengde informasjon. Etter hvert som en bedrift vokser vil toppledelsen få mindre kontroll over de lavere nivåene i organisasjonen, noe som gir grunnlag for desentralisering. Dermed kan man forvente en positiv sammenheng mellom størrelse og grad av desentralisering. Det er større behov for måling i desentraliserte bedrifter ettersom mer informasjon skal prosesseres, noe som gjør at balansert målstyring er mer aktuelt for store organisasjoner (Chenhall, 2007; Donaldson, 2001; Hoque & James, 2000). Balansert målstyring er et ressurskrevende styringssystem (Madsen, 2012), dermed kan det tenkes at systemet er bedre egnet for større bedrifter som har tilgang til nødvendige midler.

Større bedrifter kan potensielt ha mulighet til å påvirke det eksterne miljøet, og dermed usikkerheten på konkurransearenaen. Størrelse kan også ha betydning for andre variabler som



struktur, strategi og produktspekter (Chenhall, 2007). Ved studier av adopsjon av ulike styringsverktøy vil det derfor være fornuftig å inkludere størrelse som en variabel for å unngå at effekten av andre faktorer overvurderes.

Forskningsresultater tyder på at større, desentraliserte virksomheter benytter formelle og tradisjonelle styringsverktøy, som f.eks. budsjetter (Chenhall, 2007). Videre er store organisasjoner assosiert med mer diversifiserte produktlinjer og spesialiserte funksjoner (Khandwalla, 1972; Chenhall, 2007).

### *Strategi og produktspekter*

Strategi/strategisk posisjonering kan benyttes av ledelsen for å påvirke hvilket miljø bedriften opererer i. Den strategiske faktoren skiller seg derfor fra andre contingency-faktorer som i større grad er bestemt av miljøet. Bedriften kan dermed bruke strategi for å påvirke de andre faktorene (Chenhall, 2007). Det er viktig at struktur og størrelse på bedriften samsvarer med strategien (Donaldson, 2006).

Contingency-basert forskning viser at hvilke styringssystem som passer best for en virksomhet vil avhenge av virksomhetens strategi (Chenhall, 2007). Undersøkelser tyder bl.a. på at kostnadsledere bør benytte sentraliserte og standardiserte prosedyrer i større grad enn en bedrift med fokus på produktdifferensiering (Govindarajan, 1988). Balansert målstyring vil derfor kunne være et fornuftig styringsverktøy å benytte for en bedrift med fokus på differensiering og behov for fleksibilitet.

Strategi er en dynamisk faktor, og dersom ledelsen ønsker å følge en ny strategi kan dette påvirke valg av styringssystem gjennom endringsprosessen (Simons, 1994).

Chenhall (2007) identifiserer også andre faktorer som kan påvirke bedrifters valg av styringsverktøy. Disse inkluderer tilgjengelig teknologi og kultur. Teknologi vil blant annet påvirke hvor automatisert arbeidet vil være, og derfor være avgjørende for hva de ansatte bør fokusere på. Man kan forvente at kultur, spesielt på nasjonalt nivå, men også internt i bedriften, vil påvirke hvordan ulike styringssystemer blir oppfattet av de ansatte. Ulike kulturer gjør at ledelsen i forskjellige land ofte har varierende grad av handlingsfrihet (Hambrick, 2007). Forskning på området har gitt blandete resultater, noe som kan skyldes at kultur også vil påvirke mange andre faktorer (Chenhall, 2007). Det er vanskelig å måle kultur, og det gjør at forskning på området er mer krevende.

Hovedbudskapet i contingency theory er at man ved å fokusere på ulike faktorer, i større grad vil kunne si noe om hvorfor bedrifter gjør som de gjør f.eks. med tanke på valg av styringssystem.

### 2.6.2 Upper Echelons Theory

I contingency theory fokuseres det på faktorer som påvirker hvordan en virksomhet ideelt sett bør styres (betingelsesfaktorer). Upper echelons theory (UET) påpeker at det er andre faktorer som kan påvirke hvordan en virksomhet faktisk styres (drivende faktorer). Hovedideen som UET bygger på er at ledelsens erfaringer, verdier og personlighet påvirker hvordan de oppfatter ulike situasjoner og dermed valgene de tar (Hambrick, 2007). Hambrick & Mason (1984) forklarer også to underliggende ideer til UET. Den første går ut på at man ved å fokusere på karakteristikk ved hele ledelsen vil få et bedre bilde på effekten, i forhold til om man kun fokuserer på toppsjefen (f.eks. CEO). Den andre ideen hevder at demografiske karakteristikk kan brukes som valide, men noe upresise tilnærminger til ledelsens personlighet og verdier. Ettersom det vil være vanskelig å innhente data på ledelsens personlighet, er det nyttig for forskere at man kan benytte informasjon om eksempelvis ansiennitet, alder og arbeidsbakgrunn som tilnærming. Ifølge UET vil derfor valg av styringssystemer påvirkes av ledelsens personlige karakteristikk.

I litteraturen er bl.a. alder, ansiennitet, arbeidsbakgrunn, utdanning, sosial bakgrunn, økonomisk situasjon (Hambrick & Mason, 1984) og kjønn (Klenke, 2003) nevnt som aktuelle demografiske karakteristikk. Forholdet mellom alder og bruk av innovative styringssystemer har blitt undersøkt i flere studier, hvor de fleste finner en negativ sammenheng (Young, et al., 2001; Naranjo-Gil, et al., 2009). Forskning tyder på at man i større grad blir negativ til endringer jo eldre man blir, noe som kan skyldes at man får et større fokus på trygghet, i motsetning til yngre, mer risikovillige ledere (Wiersma & Bantel, 1992). En annen faktor er at yngre ledere har gjennomført sin utdanning mer nylig, og dermed er det større mulighet for at disse har kjennskap til innovative styringssystemer (Naranjo-Gil, et al., 2009). Dersom man har vært ansatt i en bedrift i lang tid (lang ansiennitet), føler man generelt større tilhørighet til dagens situasjon. Det kan medføre at man er mindre villig til å gjennomføre endringer (ibid.). Gjennom et lengre ansettelsesforhold har man bygget opp arbeidsrutiner, sosiale relasjoner og respekt i organisasjonen slik at man har mer å tape enn en relativt fersk leder (Naranjo-Gil, et al., 2009).

Naranjo-Gil, et al. (2009) finner støtte for at yngre ledere med kortere ansiennitet i større grad tar i bruk innovative styringssystemer, mens Young, et al. (2001) finner blandete resultater for disse faktorene.

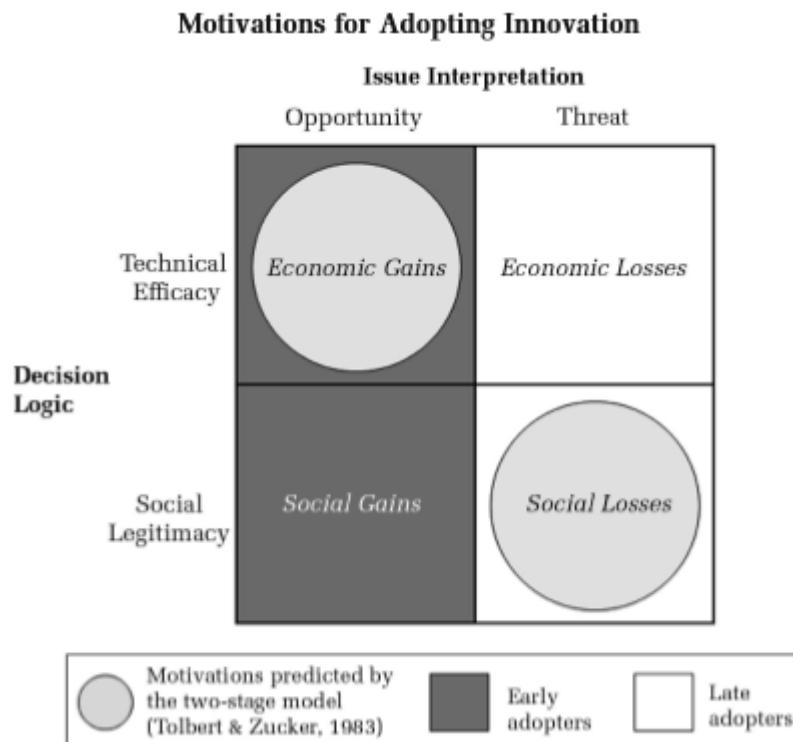
Hvor stor effekt de demografiske karakteristikene hos ledelsen har på hvordan virksomheten styres, vil til en viss grad avhenge av ulike moderatører (Hambrick, 2007). De to moderatorene som trekkes frem i artikkelen er at bedrifter styres av eksterne faktorer, noe som begrenser ledelsens handlingsfrihet, samt at press på ledelsen påvirker beslutninger. Effekten av disse moderatorene vil blant annet avhenge av miljøet man opererer i, og hvorvidt styret legger føringer for ledelsen. Med andre ord er det avgjørende hvor stort handlingsrom ledelsen faktisk har for om ledelsens karakteristikk påvirker valg av styringssystem (ibid.). Hambrick (2007) trekker også frem at hvilke krav som stilles til ledelsen påvirker valgene som tas. Kravene kan være et resultat av et krevende miljø, forventninger fra eiere og/eller en ledelse som stiller høye krav til seg selv, f.eks. av karrieremessige årsaker. Dersom de ulike kravene fører til at ledelsen blir mindre risikovillig, vil man få et begrenset handlingsrom (ibid.).

UET fremmer hovedsakelig at karakteristikk ved toppledelsen påvirker hvilke valg en bedrift tar, og dermed hvilke styringssystemer som brukes. Teorien støttes av flere studier som finner sammenhenger mellom ulike karakteristikk og bruk av innovative styringssystemer (Young, et al., 2001; Naranjo-Gil, et al., 2009).

### 2.6.3 Motivasjon for adopsjon av styringsverktøy

Et sentralt spørsmål innen ledelses- og organisasjonsteori beror på hvorfor- og hvordan bedrifter tar i bruk nye styringsverktøy (Kennedy & Fiss, 2009). Særlig har to motivasjoner for adopsjon vært fremtredende. Den første er basert på at rasjonelle aktører tar i bruk styringsverktøy basert på forventninger om forbedret finansiell prestasjon (Katz & Shapiro, 1987, sitert i Kennedy & Fiss, 2009). Den andre motivasjonen er hentet fra et mer sosiologisk perspektiv, og forklarer adopsjon med at organisasjoner ønsker å fremstå som seriøse aktører (Abrahamson, 1991, sitert i Kennedy & Fiss, 2009). Tolbert & Zucker (1983) har integrert begge disse argumentene i en to-steps modell. Denne hevder at tidlige adoptører har økonomisk motivasjon, mens sene adoptører hovedsakelig ønsker å fremstå legitime. Imidlertid har senere forskning diskutert om økonomisk og sosiologisk motivasjon i større grad kan være overlappende. Kennedy & Fiss (2009) argumenterer for at adoptører har både økonomisk og sosiologisk motivasjon, uavhengig av når verktøyet adopteres. De finner

imidlertid et skille knyttet til at tidlige adoptører ser muligheter for å oppnå fordeler, mens senere brukere adopterer verktøyet for å unngå tap. Dette er illustrert i figur 1.



Figur 1: Motivasjon for adopsjon av innovasjoner. Hentet fra Kennedy & Fiss (2009)

### 3. Metode

Utredningen forsøker å svare på problemstillingen:

*I hvilken utstrekning- og til hvilke formål benytter norske sparebanker alternative styringsverktøy? I hvilken grad er bruken assosiert med finansiell prestasjon, og er det noen klare utviklingstrekk fra 2010 til 2015?*

Problemstillingen er inndelt i følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 1:** *Hvordan har bruken og nytten av ulike styringsverktøy i norske sparebanker utviklet seg siden 2010?*

**Forskningsspørsmål 2:** *Hvordan har norske sparebankers holdning til budsjetter/budsjettkritikk endret seg siden 2010?*

**Forskningsspørsmål 3:** *Kan bruk av ulike styringsverktøy forklare variasjoner i lønnsomhet for sparebankene?*

**Forskningsspørsmål 4:** *På hvilke nivå og til hvilke formål benyttes balansert målstyring i norske sparebanker? I hvilken grad kan karakteristiske faktorer identifisert i contingency- og upper echelons theory forklare variasjon i bruk av balansert målstyring i norske sparebanker?*

For å besvare de ulike forskningsspørsmålene vil vi hente inn ny data fra norske sparebanker. I tillegg vil vi benytte et eksisterende datasett innhentet av Marit Johansen (2010) i forbindelse med hennes masterutredning. Vi vil sammenligne resultater fra undersøkelsene og analysere utviklingen de siste fem årene. For å vurdere resultatene av datamaterialet er det nødvendig å benytte metode; en «planmessig fremgangsmåte» (Gripsrud, et al., 2004). Dette innebærer hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon og vurdere virkeligheten ut fra denne. Ved valg av metode er det viktig at man tar hensyn til faren for at undersøkelsen skaper kunstige effekter, og forsøker å redusere denne til et minimum.

I vitenskapsteorien skilles det mellom to fundamentale tilnærminger, hvor den ene ønsker å *forklare* virkeligheten, mens den andre har fokus på å *forstå*. Den første tilnærmingen bygger på positivismen, som behandler omverdenen som en objektiv, ekstern faktor (Burns & Burns, 2008). Vi vil hovedsakelig benytte denne tilnærmingen, ved å formulere hypoteser og teste disse. Testene vil innebære statistiske analyser på data innhentet ved bruk av spørreskjema (Gripsrud, et al., 2004).

Valg av tilnærming har konsekvenser for hvordan forskningsprosessen vil forløpe. Videre i dette kapitlet vil vi presentere forskningsdesign, studieobjekt og vår metode for datainnsamling før vi utleder noen hypoteser relatert til våre forskningsspørsmål, basert på litteraturen. Avslutningsvis evalueres datamaterialet og begrensninger ved studien.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet skal forklare hvordan prosessen fra innsamling av data til endelige analyser skal gjennomføres slik at man kan utforske problemstillingen. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) design. Ved valg av forskningsdesign må formålet med forskningen vurderes. Vi ønsker å generalisere våre funn i så stor grad som mulig, og det vil derfor være vanskelig å gjennomføre tilstrekkelig mange undersøkelser i det tidsrommet vi har til rådighet, dersom vi velger et kausalt design. Et deskriptivt design er dermed bedre egnet for vårt formål. Ved bruk av deskriptivt design ønsker man å beskrive situasjonen på et bestemt område, enten ved å se på nivået til en variabel, eller sammenhengen mellom flere variabler. Man setter opp hypoteser og tester disse, f.eks. ved bruk av strukturerte spørreskjemaer. Denne fremgangsmåten gir ikke grunnlag for å påstå at det foreligger kausale sammenhenger, man kan imidlertid påvise hvorvidt det foreligger samvariasjon eller ikke. For å kunne si noe om kausalitet, må man benytte et kausalt design (Gripsrud, et al., 2004). Følgende krav må oppfylles for å påvise kausalitet:

- Det er samvariasjon mellom X og Y
- X kommer før Y i tid
- Andre mulige årsaker til samvariasjon foreligger ikke

Vi vurderer det dithen at blir for vanskelig å skape et studie som oppfyller disse kravene gitt begrensede ressurser, og derfor er ikke dette en aktuell tilnærming.

Selv om vi benytter et deskriptivt design og dermed ikke kan bevise kausalitet, ligger det likevel en antagelse om kausalitet til grunn for undersøkelsen. Vi vil benytte det teoretiske rammeverket til å vurdere hvorvidt kausalitet foreligger og hvordan denne eventuelt virker (fører endring i bruk av styringsverktøy [X] til endring i prestasjon [Y], eller motsatt?). Studien kan dermed beskrives som deskriptiv med noen kausale trekk.

Innenfor et deskriptivt design kan man velge å benytte intensive (dype) eller ekstensive (brede) opplegg (Jacobsen, 2005). Denne undersøkelsen ønsker blant annet å kartlegge bruken

av ulike styringsverktøy og avdekke sammenhenger mellom dette og lønnsomhet. Derfor ønsker vi å undersøke et relativt stort utvalg enheter, men fokusere på få variabler per enhet. *Ekstensiv* (bred), vil være mest beskrivende for denne tilnærmingen.

I undersøkelsen vil vi benytte en deduktiv metode, som innebærer at man benytter etablert teori til å utarbeide hypoteser, før man tester disse empirisk (Johannessen, et al., 2004). Dette virker mest hensiktsmessig ettersom temaet er forsket på tidligere, og vi vil kunne bruke eksisterende teori til å utvikle hypoteser som testes gjennom analyse av innsamlede data (Gripsrud, et al., 2004).

Opgaven krever at relativt mange enheter analyseres, dermed vil kvantitativ metode være å foretrekke fremfor kvalitativ. Ved bruk av kvantitative metoder kan man innhente informasjon som kan systematiseres og standardiseres. Dette gjør at man kan analysere flere enheter og lete etter sammenhenger (Johannessen, et al., 2004). Ved å benytte spørreskjemaer får vi lavere intervjukostnader, samtidig som det blir lettere for respondentene å svare, ettersom de selv kan bestemme tid og sted. Den kanskje største ulempen ved å benytte kvantitativ metode er at alle enheter må behandles likt, med forhåndsbestemte svaralternativer og kategorier. Det er dermed avgjørende at de begrepene som benyttes i undersøkelsen er forståelige, og at det er mulig å standardisere de numeriske dataene man finner. Andre utfordringer er f.eks. at det er relativt tidkrevende og at man ikke kan være helt sikker på hvem som faktisk har besvart spørreskjemaet (Gripsrud, et al., 2004). Lav responsrate kan også være et problem, men ved å skrive et godt introduksjonsbrev, begrense lengden på spørreskjemaet og sende ut en eller flere påminnelser kan man begrense problemet. Utfordringene knyttet til bruk av kvantitativ metode diskuteres nærmere i kapittelet 3.4 Datainnsamling.

### 3.2 Studieobjekt

I utredningen fokuserer vi utelukkende på norske sparebanker. Dette begrenser mulighetene for å generalisere resultater som fremkommer av undersøkelsen. Basert på utredningens avgrensning vil vi potensielt kunne trekke slutninger for den norske sparebanksektoren. Vi kan imidlertid ikke si noe om hvorvidt eventuelle konklusjoner gjelder for andre bransjer/markeder.

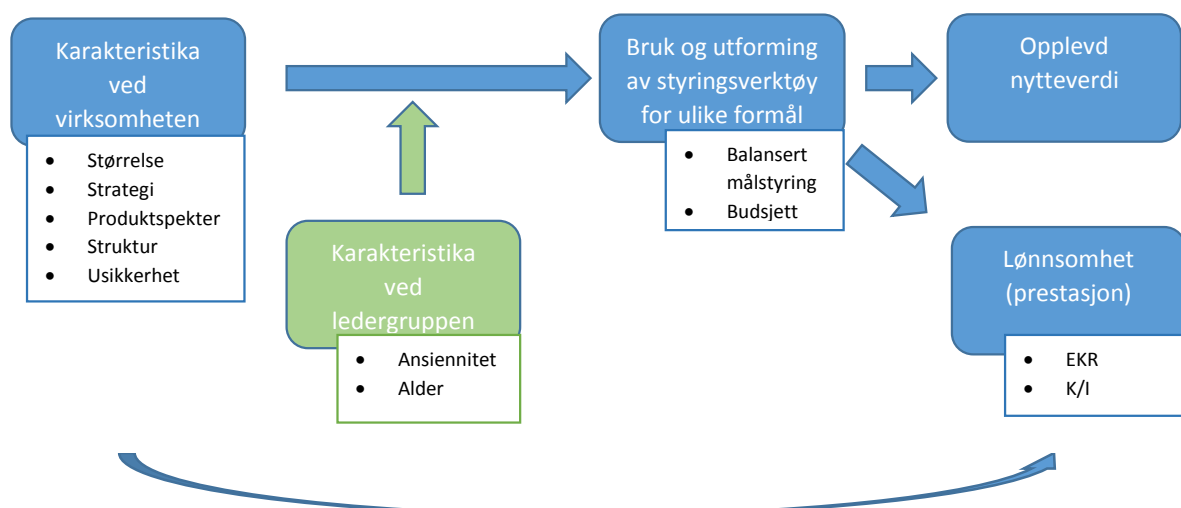
Ettersom banker generelt opererer i konjunktursensitive markeder vil de ha behov for dynamiske styringssystemer fremfor statisk budsjettstyring. Dette medfører at desentralisering er høyaktuelt i banker og andre finansielle institusjoner (Dugdale & Lyne, 2006).

Banknæringen er åpen for å adoptere nye styringssystemer, og er dermed et naturlig utgangspunkt for vår utredning. Eksempelvis ser vi at en av pionerne innen BB, Jan Wallander, fjernet budsjettet i Handelsbanken da han ble ansatt som CEO i 1970. Siden 1972 har banken rapportert Return-on-Equity over bransjegjennomsnittet nesten hvert år (Bjørnenak, 2013). Flere banker, som f.eks. Sparebanken Pluss (nå Sparebanken Sør) og Sparebank 1-gruppen har enten kvittet seg med sine budsjetter eller begynt planleggingen av implementering av BB (Johansen, 2010). Max (2005) viser i en casestudie at også enkelte nord-amerikanske banker har begynt å tilpasse sine styringssystemer denne trenden.

Utredningen fokuserer på sparebanker i Norge, blant annet som følge av at skandinaviske organisasjoner i større grad tar i bruk en mer dynamisk styringsmodell (Hope & Fraser, 2001). Hope & Fraser (ibid.) fremhever at Skandinavia har en stor andel globale selskaper i forhold til landenes størrelse, og de har derfor mer erfaring med å takle usikkerhet. Videre har Skandinavia et velutviklet utdanningssystem som gjør at de ansatte i større grad aksepterer det ansvaret som følger med de nye styringsmodellene. Dette, sammen med tilgjengelighet, gjør at det er naturlig at utredningen fokuserer på sparebanker i Norge.

Ved å fokusere utelukkende på norske sparebanker undersøker vi en relativt homogen populasjon. Dette medfører at vi slipper å korrigere for ulike felles faktorer (industri, reguleringer etc.).

### 3.3 Forskningsmodell



Figur 2: Forskningsmodell



Modellen gir et overordnet bilde av hva denne utredningen ønsker å undersøke. Vi ser på hvordan ulike karakteristika ved en sparebank påvirker bruk og utforming av styringssystem. Denne effekten *modereres* av karakteristika ved ledergruppen. Videre ser vi på hvilke konsekvenser bruk og utforming av styringsverktøy får for lønnsomhet, samt hvilken nytteverdi som oppleves hos bankene. I tillegg tar modellen hensyn til at noen av karakteristikaene har direkte effekt på lønnsomhet. Modellen bygger dermed på en grunnleggende antagelse om at karakteristika påvirker lønnsomhet både direkte, og indirekte gjennom utforming av styringssystem (*mediering*).

Vi vil i følgende avsnitt ta for oss de ulike forskningsspørsmålene. Dersom vi har grunnlag for det vil vi utvikle hypoteser for hva vi forventer å finne basert på eksisterende teori, samt tidligere undersøkelser.

### 3.3.1 Forskningsspørsmål 1 og 2

For å vurdere forskningsspørsmål 1 og 2 vil vi sammenligne de svarene vi får, med de svarene Johansen (2010) fikk i sin undersøkelse.

*FS1: Hvordan har bruken og nytten av ulike styringsverktøy i norske sparebanker utviklet seg siden 2010?*

*FS2: Hvordan har norske sparebankers holdning til budsjetter/budsjettkritikk endret seg siden 2010?*

### 3.3.2 Forskningsspørsmål 3

Vi vil kjøre to multiple regresjonsanalyser og vurdere i hvilken grad variasjon i bruken av ulike styringsverktøy kan forklare variasjoner i henholdsvis lønnsomhet og opplevd nytteverdi. I tillegg til alternative styringsverktøy vil vi inkludere bruk av budsjett til ulike formål som uavhengige variabler i analysen, samt kontrollere for størrelse. At vi inkluderer budsjettbruk til ulike formål som separate variabler avviker fra det som er gjort i tidligere analyser (Bjørnenak, 2013; Andersen & Opsahl, 2011). I disse analysene har man konstruert én variabel for budsjettbruk basert på gjennomsnittlig bruk av budsjett til ulike formål. Ved å benytte separate variabler får vi på en side mer detaljert informasjon, men sammenligningsgrunnlaget reduseres noe. For å få et best mulig grunnlag for å vurdere utviklingen, vil vi også analysere datasettet fra 2010 på nytt, med budsjettbruk til ulike formål som separate variabler. Vi har ikke informasjon om bruk av budsjett for målsetting, og kan derfor ikke inkludere dette formålet. Analysen på datasettet fra 2015 vil gjennomføres både

med og uten denne variabelen for å undersøke hvorvidt denne variabelen påvirker effekten de øvrige variablene har på lønnsomhet.

*FS<sub>3</sub>: Kan bruk av ulike styringsverktøy forklare variasjoner i lønnsomhet for sparebankene?*

### 3.3.3 Forskningsspørsmål 4

*FS<sub>4</sub>: På hvilke nivå og til hvilke formål benyttes balansert målstyring i norske sparebanker? I hvilken grad kan karakteristiske faktorer identifisert i contingency- og upper echelons theory forklare variasjon i bruk av balansert målstyring i norske sparebanker?*

Det er ulike faktorer som påvirker hvorvidt en bedrift adopterer en innovasjon eller ikke, og det er ikke tilstrekkelig å anta at adopsjon utelukkende skyldes rasjonelle avgjørelser. Man skiller mellom betingelsesfaktorer og drivende faktorer. Betingelsesfaktorer påvirker i hvilken grad det er rasjonelt å benytte ulike styringsverktøy. Drivende faktorer kan føre til at innovasjoner brukes i større eller mindre grad enn hva som virker ideelt ut fra betingelsesfaktorene. Vi ønsker å utvikle hypoteser for hvordan faktorene kan påvirke adopsjon av ulike styringsverktøy. Dersom det foreligger teoretisk grunnlag for det vil vi utvikle hypoteser. I tilfeller hvor det ikke er teoretisk grunnlag for hypoteseutvikling vil vi undersøke sammenhengen mellom faktoren og adopsjon.

#### 3.3.3.1 Betingelsesfaktorer

Vi vil inkludere størrelse, strategi, usikkerhet (PEU) og struktur som betingelsesfaktorer. Størrelse vil også fungere som kontrollvariabel ved analyse av lønnsomhet i sparebankene, slik at vi i størst mulig grad kan vurdere samvariasjonen mellom bruk av ulike styringssystemer og lønnsomhet (Chenhall, 2007). Valg av betingelsesfaktorer ble gjort med utgangspunkt i litteraturen relatert til contingency-theory.

I de følgende avsnitt vil vi, der teorien gir grunnlag for det, utvikle hypoteser vedrørende hvilken effekt de ulike faktorene vil ha på adopsjon av balansert målstyring.

##### 3.3.3.1.1 Størrelse

“Large organizations are associated with more diversified operations, formalization of procedures and specialization of functions. Large organizations are associated with more divisionalized organizational structures. Large organizations are associated with an emphasis on and participation in budgets and sophisticated controls” (Chenhall, 2007, p. 183). Basert på dette utsagnet er det naturlig å anta at store bedrifter i mindre grad adopterer BB. Likevel finner Johansen (2010) en signifikant positiv korrelasjon mellom størrelse og adopsjon av

alternative styringsverktøy. Dette kan skyldes at en større organisasjon vil ha et større kontaktnett, og på den måten i større grad eksponeres for kritikken. Dersom man tolker det slik, vil størrelse kunne beskrives som en drivende faktor fremfor en betingelsesfaktor. Man kan videre argumentere for at enkelte av de alternative styringssystemene er ressurskrevende, og dermed lettere å ta i bruk for store selskaper. Nyten ved å benytte balansert målstyring kan dermed være større for store organisasjoner (Olive & Sjöstrand, 2006). Hoque & James (2000) argumenterer for at større organisasjoner vil legge mer vekt på balansert målstyring som styringsverktøy.

*H<sub>1</sub>: Bruk av balansert målstyring korrelerer positivt med størrelse.*

#### 3.3.3.1.2 Strategi og produktspekter

Generelt tilsier teorien at selskaper som følger mer komplekse og proaktive strategier har større behov for avanserte styringssystemer (Naranjo-Gil, et al., 2009). I sin studie fant Naranjo-Gil, et al. (2009) støtte for dette, og en statistisk signifikant korrelasjon (1%) mellom proaktiv strategi og bruk av innovative styringssystemer. Johansen (2010) finner imidlertid ikke støtte for dette. Etersom man har funnet varierende resultater, ønsker vi å teste hvorvidt det er sammenheng mellom type strategi og adopsjon av balansert målstyring.

I det teoretiske rammeverket argumenteres det for at et selskaps produktspekter kan påvirke hvor stor nytte man har av balansert målstyring. Vi ønsker å teste hvorvidt selskaper med større produktspekter benytter balansert målstyring i større grad.

*H<sub>2</sub>: Bruk av balansert målstyring korrelerer positivt med bredde i produktspekter.*

*S<sub>1</sub>: Er det noen sammenheng mellom type strategi og adopsjon av balansert målstyring?*

#### 3.3.3.1.3 Usikkerhet

Budsjettkritikken bygger i stor grad på påstander om at budsjettprosessen er lite egnet i usikre omgivelser. Det hevdes at budsjetter da vil bli raskt utdatert, i tillegg til at det vil være ønskelig med et større fokus på ikke-finansielle måltall (Hope & Fraser, 2003a).

Det kan likevel argumenteres for at det finnes forskjellige typer usikkerhet, som har ulik effekt på behovene knyttet til styringssystemer. Sandalgaard (2013) deler usikkerhet i to faktorer; uforutsigbarhet og konkurranseintensitet. Disse faktorene vil føre til ulike typer usikkerhet, med forskjellige implikasjoner for bedriftene. I sin artikkel argumenterer Sandalgaard (ibid.) for at usikkerhet i form av uforutsigbarhet bør føre til redusert bruk av

budsjett, mens usikkerhet i form av økt konkurranse bør føre til økt bruk av budsjett. Han finner at økt uforutsigbarhet korrelerer med mindre bruk av budsjetter for prestasjonsevaluering, og at større konkurranse korrelerer med mer bruk av budsjetter for planlegging.

En viktig presisering er at det er oppfattet usikkerhet (PEU) som kan påvirke hvilke valg de ulike bankene tar (jf. 2.6.1 Contingency Theory). Ettersom vårt utvalg er relativt homogent vil faktisk usikkerhet i stor grad være den samme for alle enhetene.

Kaplan & Norton (2001) hevder at raskere endringer i teknologi, konkurranse og reguleringer gjør det vanskeligere å kommunisere/implementere strategi ved bruk av tradisjonelle styringssystemer. Videre mener de at balansert målstyring vil være bedre egnet til å håndtere usikkerheten som oppstår som følge av endringene i omgivelsene. Denne argumentasjonen taler for at balansert målstyring er et egnet styringsverktøy ved høy usikkerhet. Dette støttes av Hjelvik (2009) som finner at balansert målstyring er et passende verktøy for organisasjoner som opptrer i usikre markeder hvor de har begrenset påvirkningskraft.

Vi ønsker å teste om det er positiv sammenheng mellom oppfattet usikkerhet og bruk av balansert målstyring. Oppfattet usikkerhet vil kategoriseres i oppfattet uforutsigbarhet og konkurranseintensitet, i henhold til Sandalgaard's (2013) tilnærming.

*H<sub>3</sub>: Det er positiv sammenheng mellom oppfattet uforutsigbarhet og bruk av balansert målstyring.*

*H<sub>4</sub>: Det er positiv sammenheng mellom konkurranseintensitet og bruk av balansert målstyring.*

#### 3.3.3.1.4 Struktur

Struktur omhandler rolle- og ansvarsfordelingen i en organisasjon. Valg av struktur påvirker bl.a. hvor effektivt ulike typer arbeid gjennomføres og motivasjonen til de ansatte. Ulike strukturer er ansett for å være passende i forskjellige bedrifter, og den generelle oppfatningen er at en organisk (desentralisert) struktur er mer passende i usikre omgivelser (Chenhall, 2007). Samtidig argumenterer flere for at uavhengige divisjonsstrukturer er en forutsetning dersom man ønsker å følge en differensieringsstrategi (ibid.). Dette gjør det vanskelig å skille effekten av disse to betingelsesfaktorene fra hverandre. Vi vil likevel inkludere begge faktorene ettersom det ikke nødvendigvis er slik at bedrifter gjør det som er anbefalt i litteraturen.

Budsjettkritikerne legger vekt på at bruk av budsjett vanskeliggjør desentralisering av beslutningsmyndighet (Hope & Fraser, 2003a). Dermed er det naturlig å anta at desentraliserte bedrifter i større grad tar i bruk alternative styringsverktøy (Chenhall, 2007).

Det finnes støtte i teorien for at store organisasjoner med en desentralisert struktur i større grad benytter tradisjonell budsjettering. "Large organizations with sophisticated technologies and high diversity that have more decentralized structures are associated with more formal, traditional MCS (e.g. budgets and formal communications)" (Chenhall, 2007, p. 181). Man ser også at en mer organisk struktur henger sammen med oppfatninger om at innovative styringssystemer er nyttige (ibid.).

Vi vil undersøke hvorvidt det er sammenheng mellom sparebankenes struktur og adopsjon av balansert målstyring.

*S<sub>2</sub>: Er det sammenheng mellom struktur og bruk av balansert målstyring?*

#### *3.3.3.2 Drivende faktorer*

De faktorene som fører til adopsjon av balansert målstyring utover, eller i mindre grad enn, det rasjonelle kan defineres som drivende faktorer. Dette er altså faktorer som gjør at bedrifter ikke utelukkende fokuserer på optimal drift når de tar sine valg. Drivende faktorer er basert på litteraturen innenfor upper echelon's theory, og vi vil se nærmere på ansiennitet og alder hos ledergruppen. Ideelt sett skulle vi hatt informasjon om karakteristika for hele ledelsen i de respektive bankene. Dette kunne imidlertid gjort undersøkelsen mer krevende for respondentene, og vi ville risikert en lavere responsrate. Vi valgte dermed å se utelukkende på respondentens karakteristikk.

##### *3.3.3.2.1 Ansiennitet*

Det kan tenkes at nylig ansatte økonomisjefer eller tilsvarende ønsker å sette sitt preg på organisasjonen ved å ta i bruk innovative styringssystemer. Samtidig kan en økonomisjef som har vært ansatt i lengre tid ha utviklet et system man er fornøyd med og derfor ikke ønsker å implementere nye styringssystemer. Dette er argumenter for at økt ansiennitet forbindes med lavere bruksgrad av innovative styringssystemer. Det er motstridende resultater i litteraturen. Naranjo-Gil, et al. (2009) finner en signifikant negativ sammenheng mellom adopsjonsrate og ansiennitet, mens Young, et al. (2001) ikke finner en signifikant sammenheng. Vi vil teste hvorvidt balansert målstyring benyttes i større grad dersom respondenten har liten fartstid hos sin arbeidsgiver.

*H<sub>5</sub>: Det er negativ sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og respondentens ansiennitet.*

#### 3.3.3.2.2 Alder

Eldre økonomisjefer har typisk lært om mer tradisjonelle styringssystemer under utdannelsen, og det er naturlig å anta at disse personene kan være motstandere av nye styringssystemer. Samtidig er det relativt mange år siden balansert målstyring ble introdusert, slik at denne effekten kan tenkes å være mindre enn tidligere. Naranjo-Gil, et al. (2009) finner en signifikant negativ sammenheng mellom alder og adopsjon av innovative styringssystemer. Imidlertid finner Young, et al. (2001) at sammenhengen kun er signifikant i den første perioden de undersøker. Vi ønsker å se om det er en negativ sammenheng mellom respondentenes alder og bruk av balansert målstyring.

*H<sub>6</sub>: Det er negativ sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og respondentens alder.*

### 3.4 Datainnsamling

Det er viktig å vite hvilken type data man trenger, hvordan disse dataene er innhentet, og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, et al., 2004). Vi vil i det kommende delkapitlet skille mellom to ulike typer data; primær- og sekundærdata. Videre vurderes metoder for innhenting av data; kvalitativ- vs. kvantitativ data. Avslutningsvis diskuteres datamaterialets validitet og reliabilitet.

#### 3.4.1 Primær- og sekundærdata

Med primærdata menes data eller informasjon som vi selv har samlet inn, med det formål å danne et analysegrunnlag i en undersøkelse. For å innhente primærdata kan man vurdere å bruke observasjon, intervju eller et standardisert selvinstruerende spørreskjema (Befring, 2007). Fordelene med å benytte primærdata er at man har kontroll over datainnsamlingen, og kan tilpasse datamaterialet til studien som gjennomføres.

Datamateriale som allerede eksisterer, betegnes som sekundærdata. Det er her snakk om data som er samlet inn tidligere og systematisert for andre forskningsformål. Denne typen data kan eksempelvis innhentes gjennom offentlig statistikk, dataarkiv, journaler osv. (Befring, 2007). Sekundærdata er ofte en billigere og raskere måte å samle inn data på, men må generelt vurderes på samme måte som primærdata med tanke på validitet og reliabilitet (Gripsrud, et al., 2004).

I denne studien er det benyttet både primær og sekundærdata, gjennom henholdsvis en spørreundersøkelse, sparebankforeningens registre og Johansen's (2010) masterutredning.

#### 3.4.2 Data benyttet i studien/utredningen

I utredningen benytter vi kvantitative data. Dette er data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter. Innsamling av kvantitativ data er generelt preget av høy grad av strukturering, men lav fleksibilitet. Dette kan relateres til et spørreskjema som utarbeides nøye før utsendelse, men som ikke kan endres etter det er sendt. Dataene må kategoriseres på forhånd gjennom spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for undersøkelsen. Fordelen med denne tilnærmingen er at man kan inkludere et stort utvalg i undersøkelsen, og kan lettere trekke slutninger for hva som er karakteristisk for et helt utvalg. En analyse av kvantitative data vil typisk skje ved bruk av ulike statistiske metoder (Johannessen, et al., 2004; Gripsrud, et al., 2004).

##### 3.4.2.1 Primærdata

For å besvare utredningens forskningsspørsmål vil vi samle inn primærdata til kvantitative undersøkelser ved hjelp av et pre-strukturert spørreskjema. I de følgende delkapitlene vil vi gjennomgå oppbygging og struktur av spørreundersøkelsen, før vi gjør rede for de endringene vi har gjort fra spørreskjemaet som ble benyttet i Johansen (2010).

###### 3.4.2.1.1 Oppbygging og struktur av spørreundersøkelsen

Et pre-strukturert spørreskjema gjør det enklere for respondenten å fylle ut skjemaet ved å bare markere det aktuelle svaret. Det er videre enklere å registrere svar, noe som er fordelaktig når et større utvalg skal undersøkes. Videre eliminerer man begrensninger i respondenters skriftlige formuleringsevne, samt at det i større grad er mulig å foreta en generalisering basert på resultatene. Ulempen med et pre-strukturert spørreskjema i forhold til et åpent spørreskjema, er at det utelukker muligheten for å fange opp informasjon og detaljer utover de spørsmål og svaralternativer man presenterer for respondentene (Johannessen, et al., 2004). De fleste spørsmålene ønsker å måle respondentenes holdninger, og i hvilken utstrekning de er enig/uenig i et utsagn (handling). Undersøkelsen er konstruert på ordinalnivå, og det benyttes en fem-punkts Likert-skala (Gripsrud, et al., 2004). Ved å benytte ordinalnivå kan vi rangere verdier til de ulike variablene, men får ikke informasjon vedrørende forholdet mellom de ulike verdiene. Likert-skalaen gir et godt grunnlag for å måle respondentenes holdninger. Ved å beregne samlet score, får man et tallmessig uttrykk for individets holdning (ibid.). En rekke forskere finner at undersøkelsens validitet og reliabilitet

bedres dersom man øker antall nivåer på Likert skalaen. Dette som følge av at det øker graden av differensiering blant respondentene. Vi vurderte derfor å benytte en 7- eller 10 punkts skala, fremfor en 5- punkts skala. Imidlertid mener vi at ved å endre på skalaene vil deler av sammenligningsgrunnlaget svekkes, noe som taler imot å endre undersøkelsen (Lietz, 2010)

For å utarbeide ulike variabler kan man benytte refleksive eller formative mål. Begge tilnærmingene innebærer at man bruker underliggende variabler (indikatorer) til å beskrive en latent variabel. Ved refleksive mål er det den latente variabelen som forårsaker endring i indikatorene. Typisk vil man benytte flere påstander som måler det samme, og eventuell fjerning av en indikator vil i liten grad påvirke den latente variabelen. Man vil observere stor grad av korrelasjon mellom de ulike indikatorene. For formative mål bruker man indikatorer som dekker ulike deler av den latente variabelen. Det er da endringer i indikatorene som forårsaker endringer i den latente variabelen, og ved å fjerne en indikator fjerner man en del av den latente variabelen. Ved bruk av formative måltall er det derfor viktig at indikatorene dekker hele spekteret som inngår i den latente variabelen (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Lee & Lings, 2008). Vi vil benytte formative måltall for å vurdere usikkerhet og størrelse.

Hva gjelder det tekniske aspektet ved utførelsen av spørreundersøkelsen har vi valgt å benytte et web-basert spørreskjema, Qualtrics. Årsaken til at vi benytter en web-basert løsning er at det er lave intervjukostnader forbundet med en slik fremgangsmåte. Videre inviterer det respondentene til å gi gjennomtenkte svar ettersom de kan besvare undersøkelsen når det er tid og anledning. Bruk av Qualtrics gir oss mulighet for å tillegge mer tekniske spørsmål- og svarskalaer, noe som hadde vært vanskelig å gjennomføre ved eksempelvis et telefonintervju (ibid.).

En populasjon defineres av Grønmo (2004) som en samling av alle enheter et forskningsspørsmål gjelder for. Undersøkelsen har som formål å avdekke karakteristika for sparebanker i Norge. Vi kan dermed definere hvem populasjonen består av og hvor mange det dreier seg om. Vi har tatt utgangspunkt i Sparebankforeningens register over norske sparebanker (Sparebankforeningen, 2015), og definerer populasjonen som alle sparebankene i Norge, bortsett fra DNB. Årsaken til at DNB ikke inngår i populasjonen er at det er den eneste i populasjonen som er en aksjebank, og det er rimelig å forvente at den vil ha et noe annet fokus enn resten av sparebankene (Johansen, 2010). Undersøkelsen har til hensikt å gi et helhetlig bilde av den norske sparebanknæringen. Det er totalt 106 sparebanker (inkludert



DNB) i Norge (Sparebankforeningen, 2015), og vi må ta en avgjørelse hvorvidt vi ønsker å analysere hele- eller bare et utvalg av populasjonen. Dette er en avveining mellom tiden det tar å registrere og analysere en ekstra sparebank, mot nytten vi oppnår ved å inkludere en ekstra sparebank i analysen. I tillegg vil antagelsen om en relativt homogen populasjon redusere behovet for å undersøke hele populasjonen. Vi fant det likevel mest hensiktsmessig å sende undersøkelsen til hele populasjonen, ettersom det er relativt lave intervju-kostnader ved å inkludere en ekstra deltaker. Det er usikkerhet knyttet til undersøkelsens responsrate, og det er fordelaktig å ha mange svar ved bruk av statistiske metoder (Lee & Lings, 2008). Videre vil undersøkelsens eksterne validitet øke gjennom å ta utgangspunkt i hele populasjonen fremfor bare et utvalg (Yin, 2006). Undersøkelsen som ble gjennomført av Marit Johansen (2010) tok også utgangspunkt i hele populasjonen da den ble sendt ut. Vi fant det dermed nærliggende å gjøre det samme for å oppnå et best mulig sammenligningsgrunnlag.

Den eller de som undersøkes i en spørreundersøkelse omtales som respondenter (Johannessen, et al., 2004). Spørreskjemaet søker i hovedsak å treffe personer med ansvar for økonomi og/eller regnskap. Dette er personer vi mener innehar nødvendig kompetanse og innsyn for å kunne besvare undersøkelsen på en god måte. Videre forventer vi at personer med slik stillingsbeskrivelse er delaktig i avgjørelser vedrørende bankers styringssystem. I tilfeller hvor banker ikke har utpekt økonomi/regnskapsansvarlige vil vi sende undersøkelse til assisterende banksjef, eller banksjef. Vi vil gjennomgå Johannsens (2010) undersøkelse for å identifisere navn og stillingsbeskrivelsen til de ulike respondentene. Dette er med å øke sannsynligheten for en høy responsrate ettersom disse tidligere har besvart undersøkelsen.

Spørreskjemaet er i stor grad basert på et spørreskjema fra 2010 som ble utarbeidet av Johansen (ibid.). En fordel med å bruke spørsmål og svar fra andre spørreskjemaer er at vi kan sammenligne våre resultater med tidligere resultater. Dette forutsetter at spørsmål og svaralternativer er formulert på nøyaktig samme måte som det opprinnelige skjemaet (Johannessen, et al., 2004). Vi har også valgt å utarbeide nye spørsmål som tillegges undersøkelsen. Svar på disse spørsmålene vil ikke kunne sammenlignes med tidligere funn, men vil benyttes til å analysere andre sider ved sparebankenes styringssystemer, med spesielt fokus på balansert målstyring.

I utgangspunktet bør det gjennomføres en pre-studie av et spørreskjema før det sendes ut (Johannessen, et al., 2004). Ettersom store deler av undersøkelsen gjennomgikk en grundig pre-studie da den opprinnelig ble sendt ut i 2010 (Johansen), fant vi det tilstrekkelig å

begrense vår pre-studie til diskusjon med veileder. Diskusjonen omhandlet hvilke begreper, formuleringer og innhold som er hensiktsmessig å benytte, med fokus på de endringene som ble gjort. Vi har videre lagt stor vekt på å konstruere et best mulig skjema, som består av presise og forståelige spørsmål. Dette er gjort for å redusere sannsynligheten for målefeil i undersøkelsen.

Da undersøkelsen var ferdig bearbeidet, med tanke på de kommentarer vi fikk fra veileder, ble den sendt ut til sparebankene via Qualtrics. Eposten som ble sendt ut inneholdt et informasjonsbrev, samt en link til undersøkelsen (Vedlegg 1.). Etter omtrent halvannen uke sendte vi ut en påminnelse til de bankene som ikke hadde svart. Uken etter tok vi, via telefon, kontakt med de bankene som fortsatt ikke hadde svart for å øke responsraten før vi, ytterligere en uke senere, sendte ut en siste påminnelse via epost.

#### 3.4.2.1.2 Begrunnelse for innhold i spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen er benyttet som et verktøy for å samle inn primærdata til denne utredningen. Gjennom spørreskjemaet ønsker vi å undersøke sparebankenes bruk og holdninger til budsjetter, hvorvidt de benytter seg av andre styringsverktøy og nytteeffekten av dette. Særlig ønsker vi å undersøke bruk og nytte av balansert målstyring. Videre vil vi kartlegge hvordan respondentene forholder seg til ulike kritikker som er rettet mot det tradisjonelle budsjettet. For å få en forståelse av karakteristika ved de ulike sparebankene ble respondentene bedt om å svare på spørsmål vedrørende strategi, struktur, innovasjon og usikkerhet i omgivelsene. Vi ønsket også informasjon om respondentens alder og ansiennitet. I følgende avsnitt vil vi gjennomgå spørreskjemaet og gi en begrunnelse for hvorfor de ulike spørsmålene er inkludert.

Utredningen fokuserer i større grad på balansert målstyring enn det som ble gjort i undersøkelsen til Johansen (2010). Vi ønsker å kartlegge for hvilket nivå i sparebankene balansert målstyring benyttes, og hvordan styringsverktøyet brukes i praksis. Derfor valgte vi å legge til seks spørsmål spesifikt rettet mot balansert målstyring (vedlegg 1., spørsmål 15-20). For å få en forståelse for hvor i organisasjonen balansert målstyring er oftest anvendt, fikk respondenten presentert ulike organisasjonsnivåer hvor bruken av balansert målstyring måtte graderes fra 1 til 5. Svaralternativene ble utarbeidet for å være dekkende for hva vi mener er de mest vanlige nivåene i norske sparebanker, og hvor det er rimelig å anta at balansert målstyring vil kunne implementeres (jf. Vedlegg 1., spørsmål 15). Vi valgte også å

tillegge et alternativ “ikke relevant”, som benyttes av de respondentene som eksempelvis ikke har alle nivåer i sin bank.

Vi ønsket videre å samle inn data vedrørende bankenes bruk av balansert målstyring til ulike formål, hvordan fastsettelse av mål for balansert målstyring avhenger av ulike forhold, og i hvor stor grad bankene benytter måltall innenfor ulike områder. Formålene vi har benyttet som svaralternativer er i stor grad forankret i det teoretiske rammeverket (Malmi, 2001; Madsen, 2012; Kaplan & Norton, 1996b) (jf. 2.5.1.1 Formål med balansert målstyring).

I spørsmål 17 ønsker vi å undersøke hvorvidt bankene kombinerer balansert målstyring med intern og/eller ekstern benchmarking. Beyond Budgeting er en ‘housing’-innovasjon (jf. 2.3 Beyond Budgeting), og det vil derfor være interessant å vurdere hvorvidt benchmarking kombineres med balansert målstyring. Årsaken til at benchmarking er spesielt interessant er at bruk av dette verktøyet korrelerte positivt med lønnsomhet i datasettet fra 2010 (Bjørnenak, 2013).

Vi undersøker videre om bankene har planer om å endre sin bruk av balansert målstyring (jf. Vedlegg 1., spørsmål 19 og 20).

Vi forventer en bedre beskrivelse av variablene størrelse og usikkerhet ved å tillegge en ekstra indikator på disse. For å få ytterligere kjennskap til bankenes usikkerhetsmomenter ble respondentene spurt om i hvilken grad de opplever konkurranse på; rentebetingelser, rekruttering, innovasjon, markedsføring, tilgang på ansatte og kostnadseffektivitet. Spørsmålet er i stor grad basert på Sandalgaard’s artikkel fra 2013. For å vurdere størrelse vil vi innhente informasjon om antall ansatte i de ulike sparebankene. Resultatene vil benyttes, sammen med gjennomsnittlig forvaltningskapital, som mål på bankenes størrelse. I spørreskjemaet benyttes totalt antall årsverk som en indikator på antall ansatte. Vi fant det mer hensiktsmessig å benytte dette målet, fremfor eksempelvis å skille mellom heltid- og deltidsansatte. Chenhall (2007) argumenterer for at den naturlige logaritmen av antall ansatte er et godt mål på størrelse for å vurdere koordinering av aktiviteter. Imidlertid forventer vi at de fleste stordriftsfordeler i sparebanker er knyttet til forvaltningskapital. Vi vil dermed samle inn data for begge størrelsesmålene og se på korrelasjonen mellom de. Dersom det er høy korrelasjon vil vi benytte gjennomsnittlig forvaltningskapital, mens vi vil forsøke å lage en variabel for størrelse basert på de to målene dersom korrelasjonen er lavere enn forventet.

De resterende spørsmålene er uendret fra undersøkelsen til Johansen (2010). Vi stilte oss i utgangspunktet kritisk til at alle spørsmålene relatert til budsjettkritikk var negativt ladet, og vurderte å kombinere positive og negative påstander. Et argument for å gjøre dette er at det ville stimulert respondenten til å vurdere utsagnet grundigere (Gripsrud, et al., 2004). Vi fant imidlertid at ved å mikse positive og negative utsagn ville sammenligningsgrunnlaget svekkes, som resulterte i at vi beholdt spørsmålene slik de var formulert av Johansen (2010). En annen faktor er at dersom vi får støtte for budsjett/mangel på kritikk til tross for negativt ladde spørsmål, vil det gi en solid bekreftelse på at budsjettet står sterkt blant sparebankene i Norge.

Vi valgte dermed å gjøre få endringer for å oppnå et best mulig sammenligningsgrunnlag, og mener de spørsmål/svaralternativ som var utarbeidet er dekkende for oppgavens formål. Vi henviser til Johansen's (2010) utredning for ytterligere begrunnelse for spørsmålene i undersøkelsen.

#### *3.4.2.2 Sekundærdata*

I denne utredningen vil vi benytte ulike former for sekundærdata. Data fra Sparebankforeningen sine nettsider vil benyttes for å innhente regnskap og finansielle nøkkeltall for norske sparebanker, samt informasjon om alliansemedlemskap. Videre vil vi benytte resultater fra Johansen (2010) som sammenligningsgrunnlag for å vurdere utvikling der det er aktuelt.

##### *3.4.2.2.1 Lønnsomhet*

Som mål på lønnsomhet vil vi benytte egenkapitalrentabilitet (EKR) og forholdstallet Kostnad/Inntekt (KI). EKR måles ved resultat for regnskapsåret i prosent av gjennomsnittlig egenkapital og indikerer selskapets avkastning på investert kapital. KI måles ved operasjonelle kostnader i prosent av operasjonelle inntekter. Dette gir en indikasjon på hvor effektivt selskapet drives, og en lav KI indikerer høy lønnsomhet. Begge måltallene er gode indikatorer for lønnsomhet i banker (MoneyWeek, 2013). Lønnsomhetsdataene vil hentes direkte fra sparebankforeningen sine hjemmesider. Denne informasjonen er igjen hentet direkte fra sparebankenes årsregnskaper. Da vi startet arbeidet med utredningen var kun data fra 2013 tilgjengelig, og vi har derfor benyttet disse i analysen. Problemet med å benytte regnskapsdata er at regnskapsmessige prinsipper gjør at man kan få store svingninger i resultatet uten at det nødvendigvis skyldes driftsrelaterte hendelser. Dette er spesielt relevant for egenkapitalrentabilitet som kan bli over/undervurdert som følge av dette. Et problem som

er relevant for KI som mål på lønnsomhet, er at flere av sparebankene har flyttet sin virksomhet knyttet til boligkreditt ut i egne aksjeselskaper. De ansatte i sparebankene er typisk knyttet til morbanken, og lønnskostnader etc. vil derfor reflekteres i morbankens regnskapstall. Disse tallene vil da ikke nødvendigvis være fullstendig representative for konsernet som helhet. Vi benytter likevel morbanktall i analysen, ettersom disse er tilgjengelige gjennom sparebankforeningens nettsider, i motsetning til konserntallene. Det ville vært for tidkrevende, gitt oppgavens tidsbegrensning, å undersøke regnskapene til hver enkelt bank for hente ut de relevante tallene for konsernet. Bruken av morbanktall kan medføre at KI overvurderes for de bankene som har skilt ut boligkreditt i egne selskaper.

Ettersom begge målene har sine svakheter velger vi å benytte to mål på lønnsomhet, slik at vi kan øke påliteligheten til eventuelle konklusjoner vi trekker.

Samtidig har vi vurdert å normalisere regnskapstallene, men dette vil være for tidkrevende å gjøre i detalj for alle respondentene. For å få et mest mulig rettviseende bilde på lønnsomhet har vi likevel justert regnskapstallene for enkelte poster. Tidligere analyser (Bjørnenak, 2013; Andersen & Opsahl, 2011) har benyttet ujustert data ved beregning av nøkkeltall, men en stadig økende bruk av IFRS gjør at vi finner det hensiktsmessig å foreta noen justeringer.

Ved beregning av egenkapitalrentabilitet har vi benyttet:

*Driftsresultat før tap – netto verdiendring og gev. på valuta og verdipapirer – utbytte og andre inntekter av verdipapirer med variabel avkastning*  
*Gjennomsnittlig egenkapital*

Vi har valgt å korrigere for netto verdiendringer, samt utbytteposten på grunn av at disse postene vil variere veldig fra år til år, og i begrenset grad er driftsrelaterte for bankene. For å beregne gjennomsnittlig egenkapital har vi benyttet egenkapital fra 31.12.2012 og 31.12.2013.

Ved beregning av kostnadseffektivitet har vi benyttet:

*Sum driftskostnader*  
*Netto renteinnt. + Sum andre innt. – Netto verdiendring og gev. på valuta og verdipapirer – utbytte og andre innt. av verdipapirer med var. avkastning*

Her har vi korrigert for de samme postene som ved beregning av egenkapitalrentabilitet.

For å sjekke om justeringene har noen effekt undersøkte vi korrelasjonen mellom de justerte og ujusterte tallene for EKR og K/I. Vi finner en svært høy korrelasjon for K/I (0,95 for hele populasjonen; 0,94 for utvalget), og noe lavere for EKR (0,67 for populasjonen; 0,72 for utvalget). Dette tyder på at justeringene vil gi en effekt på analysen, spesielt for EKR. Vi

mener det er fordelaktig å benytte de justerte tallene og vil derfor gjøre dette i analysen. Der vi benytter regnskapsdata fra 2010 (2009) vil vi imidlertid bruke ujustert data, ettersom problemene knyttet til verdiendringer etc. som følge av IFRS er mer begrenset enn i 2013.

Gitt datasettets størrelse vil effekten av de regnskapsmessige justeringene reduseres siden disse vil motvirke hverandre/utjevnes.

Der respondenter har vært gjennom en fusjon etter 2013 har vi kun tilgang til separate regnskapsdata for bankene før fusjonen. For å kunne beregne nøkkeltall og inkludere disse i analysen har vi tatt et vektet gjennomsnitt basert på egenkapital (EKR) og netto renteinntekter (KI).

#### 3.4.2.2.2 Størrelse

Som ett av målene på størrelse, vil vi bruke gjennomsnittlig forvaltningskapital. Dette er måltall som er tilgjengelig på sparebankforeningen sin hjemmeside. På dette tidspunktet er det tall fra 2013 som er tilgjengelig, og vil bli anvendt. Vi mener at dette er hensiktsmessig, ettersom det er variasjonene i tallstørrelsene vi ønsker å vurdere. Videre er det rimelig å anta at størrelsesforholdet mellom de respektive sparebankene ikke vil ha endret seg drastisk de siste årene. Det er også en fordel at tallmaterialet er lett tilgjengelig, og at det ikke er behov for ytterligere tallestimering.

Korrelasjonen mellom antall ansatte og gjennomsnittlig forvaltningskapital var svært høy ( $r=0,97$ , se vedlegg 3.). For å vurdere hvilken sammenheng som finnes mellom størrelse og lønnsomhet tegnet vi opp punktdiagram med de ulike lønnsomhetsmålene på y-aksen og gjennomsnittlig forvaltningskapital på x-aksen. Disse viste tegn på at det positiv, men avtagende, sammenheng mellom lønnsomhet og størrelse. Videre foretok vi samme analyse med den naturlige logaritmen ( $\ln$ ) av gjennomsnittlig forvaltningskapital på x-aksen. Vi observerte i større grad en lineær sammenheng, og fant det derfor mest hensiktsmessig å utelukkende benytte  $\ln$  av gjennomsnittlig forvaltningskapital som et mål på størrelse (jf. Vedlegg 3).

#### 3.4.2.2.3 Datasett fra Johansen (2010)

For å kunne sammenligne deler av de resultatene vi innhenter gjennom spørreundersøkelsen, vil vi benytte resultater fra Johansen (2010). Store deler av vår spørreundersøkelse er basert på dette datasettet, med det formål å analysere utviklingen fra 2010 til 2015.

### 3.5 Evaluering av data

Det er viktig at det foretas en vurdering av undersøkelses kvalitet. Særlig med tanke på studiets gyldighet og relevans (validitet), pålitelig innsamling og analyse av data (reliabilitet), og om resultatene er overførbare til andre sammenhenger (generaliserbarhet). Vi vil i det følgende avsnittet vurdere og kommentere ulike elementer ved undersøkelsen som kan påvirke dens kvalitet

#### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvorvidt en måling, eksempelvis en spørreundersøkelse, vil gi det samme resultatet dersom den gjentas flere ganger. Man kan si at reliabiliteten viser hvor konsistent vi måler det vi måler. Det er rimelig å forvente at de fleste målinger vil inneholde tilfeldige feil. En måling er mer reliabel dess færre tilfeldige feil den inneholder. Ved bruk av et spørreskjema vil det være flere faktorer som påvirker respondentens svar, og reliabilitet er dermed kritisk i kvantitative undersøkelser (Gripsrud, et al., 2004).

Vi mener det rimelig å forvente at sekundærdata fra sparebankforeningen sine hjemmesider inneholder en relativt lav grad av tilfeldige feilkilder, og er dermed relativt reliabel. For å kvalitetssikre dette utførte vi en pålitelighetstest på 10 av sparebankene. Dette gjorde vi ved å sjekke hvorvidt regnskapsinformasjon som er presentert på sparebankforeningen sine sider, samsvarer med tall i selskapenes årsrapport. Vi forventer at sekundærdata fra Johansen (2010) kan inneholde noe mer tilfeldige feilkilder. I utredningen utheves det at potensielle feilkilder kan knyttes til mangel på generaliserbarhet, for aggregerte variabler, konstruksjon knyttet til operasjonalisering av strategi, samt svært få respondenter på noen områder. Vi henviser til Johansen (2010) for ytterligere diskusjon av feilkildene.

For primærdata som er innhentet gjennom spørreskjema, antar vi at det er et større potensiale for at tilfeldige målefeil kan oppstå. Spørreundersøkelsen er sendt til personer vi anser som kompetente til å gi pålitelige svar, og vi har benyttet selskapenes hjemmesider for å innhente korrekte epostadresser. Det vil imidlertid være vanskelig å forsikre seg om at riktig person har mottatt og svart på undersøkelsen. Dette kan bidra til å redusere reliabiliteten til spørreundersøkelsen. Imidlertid mener vi at sannsynligheten er stor for at vi treffer riktig person på epostadresse oppgitt av selskapet selv. Videre er det rimelig å tro at personene vi søker å treffe, åpner og svarer på sin egen epost

Påliteligheten i deler av undersøkelsen kan svekkes ved at respondentenes svar er basert på subjektive holdninger. Dette kan eksempelvis gjelde holdninger knyttet til kritikk av det tradisjonelle budsjettet. Det kan tenkes at respondenters holdninger vil endre seg over tid, samt at det kan oppstå endringer i selskapets struktur/omgivelser som fører til at man endrer praksis, for eksempel bruk av styringssystemer. Man kan dermed få et annet resultat dersom undersøkelsen gjentas på et senere tidspunkt.

Bruk av fem-punkts skala kan påvirke reliabiliteten av undersøkelsen. Det kan tenkes at respondentene oppfatter de ulike graderingene (1-5) som lite nyansert, og det skal lite til for at man velger en gradering fremfor en annen. Dersom undersøkelsen gjennomføres på nytt, kan det tenkes at respondenter vurderer en påstand med gradering "2" som ved forrige undersøkelse ble vurdert til "3", uten at respondentens holdning nødvendigvis er endret. Videre tyder forskning på at noen respondenter velger å bruke ekstrempolene (1 eller 5) i svarskaalen. Det er også en risiko for at respondentene er uforsiktige, og ikke registrerer at et spørreskjema veksler mellom positive og negative utsagn (Gripsrud, et al., 2004).

### 3.5.2 Validitet

For å sikre god kvalitet i undersøkelsen er det ikke tilstrekkelig at målingene bare er pålitelige, de må også være valide. En vanlig definisjon av validitet innenfor kvantitative undersøkelser dreier seg om relevans; om vi måler det vi tror vi måler (Gripsrud, et al., 2004). Som en prosess, innebærer validering å innhente og analysere troverdigheten av det man måler. For å redusere systematiske feil i undersøkelsen benyttes flere empiriske indikatorer for ett teoretisk begrep, og måler dette ved en vektning av verdier (ibid.). På denne måten reduseres sannsynligheten for at unødvendige systematiske feil oppstår. Systematiske feil skyldes feil i kontrollerbare elementer av undersøkelsen, og som man kan forvente at forekommer dersom denne gjentas (Gripsrud, et al., 2010).

Som nevnt tidligere er store deler av spørreskjemaet hentet direkte fra undersøkelsen som Johansen (2010) tidligere har gjennomført. Johansen vurderer validiteten til undersøkelsen med tanke på om spørsmålene undersøker handlinger eller holdninger. Hun vurderer også hvordan ledende spørsmål, respondentenes motivasjon, og kunnskap/evne til å svare på de ulike spørsmålene påvirker validiteten. Det ble videre gjennomført en pre-studie og diskusjon med fagfolk i forkant av Johansens undersøkelse, for å forbedre validiteten ytterligere. Vi antar/forutsetter dermed at skjemaet er utarbeidet på en måte som forsikrer dets validitet, og henviser til Johansens utredning for ytterligere diskusjon.



Angående de spørsmålene som er utarbeidet i tillegg til den opprinnelige undersøkelsen, vil de samme argumentene være gjeldende. Ved å inkludere ekstra spørsmål vedrørende antall ansatte og konkurranseintensitet, ønsker vi å styrke validiteten i målingen av faktorene størrelse og usikkerhet. De øvrige spørsmålene vi har lagt til er relatert til bruk av balansert målstyring. Formålet med å inkludere disse er å finne ut hvordan og på hvilke nivåer balansert målstyring brukes i norske sparebanker.

For å sikre validiteten til de spørsmålene vi utarbeidet i tillegg til den opprinnelige undersøkelsen til Johansen (2010), er disse i stor grad forankret i det teoretiske rammeverket. Spørsmålene har også blitt diskutert med veileder for å minimere faren for systematiske feil.

### 3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet i kvantitative studier gjelder hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener/sammenhenger. Ved representative kvantitative undersøkelser vil det være mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon (Johannessen, et al., 2004). Det man ønsker er å generalisere fra et utvalg til hele populasjonen. Dette kan være vanskelig å oppnå med 100 prosent sikkerhet, ettersom det er fare for at vi har mistet sentrale respondenter, samt det kan være tilfeldige feil i utvalget. Samtidig fokuserer denne undersøkelsen på en relativt homogen bransje, noe som gjør generalisering fra utvalget til populasjonen mer gjennomførbart (jf. 3.2 Studieobjekt). Ved å ta i bruk et ekstensivt design vil man også i større grad kunne generalisere resultater. Imidlertid vil informasjonen være bred og overfladisk, og er styrt av hva man har valgt å inkludere i spørreskjemaet. Dette fører til at man til en viss grad leder respondenten til å svare på forhåndsbestemte kategorier/spørsmål (Johannessen, et al., 2004). Det er dermed viktig at ulike begreper er operasjonalisert, noe det er lagt stor vekt på i denne undersøkelsen.

Generaliserbarheten vil avhenge av responsraten vi oppnår i undersøkelsen. Vi vil forsøke å generalisere våre funn i den grad det er mulig, men det vil da kun være snakk om generalisering fra utvalget til populasjonen vi har definert som norske sparebanker. Dette kalles statistisk generalisering, mens teoretisk generalisering innebærer at man generaliserer fra data/utvalget til et mer teoretisk nivå. Teoretisk generalisering er i større grad aktuelt ved bruk av kvalitativ data. Ved å sende undersøkelsen til hele populasjonen øker den potensielle statistiske generaliserbarheten, i forhold til om vi hadde sendt den til et tilfeldig utvalg.

### 3.6 Analyseteknikker

Vi vil hovedsakelig benytte parametrisk statistikk for å teste sammenhenger og hypoteser. Dette forutsetter i teorien at datamaterialet er på intervallnivå, imidlertid er store deler av vår data kun på ordinalnivå. Dette medfører at ved å benytte Likert-skala kan man ikke med sikkerhet hevde at det eksempelvis er like stor forskjell mellom nivå 2 og 3 som mellom 3 og 4. I praksis er det vanlig å «presse» dataene og behandle dem som om de er på intervallnivå (Gripsrud, et al., 2004). Som en robusthetstest vil vi gjøre ikke-parametriske tester parallelt med de parametriske analysene. Dersom disse gir avvikende resultater sammenlignet med de parametriske testene, vil vi påpeke dette og være forsiktige med å konkludere. I de neste avsnittene vil de ulike analyseteknikkene som benyttes i analysen bli beskrevet.

For å fastsette den typiske verdien for en del av variablene vil vi bruke gjennomsnittsverdien. De tre alternativene vi har for å finne en typisk verdi er; median, typetall og gjennomsnitt. For vår utredning er bruk av gjennomsnitt mest hensiktsmessig ettersom de to andre kun gir mulighet for hele tall som verdier (Jacobsen, 2000). Gjennomsnittet finner vi ved å summere alle verdiene og dividere på antall observasjoner. Problemet med gjennomsnitt som mål er følsomhet ovenfor ekstremverdier, og vi vil derfor også oppgi standardavvik som forteller oss hvor mye observasjonene varierer rundt gjennomsnittet. Jo høyere standardavvik, jo større er variasjonen i observasjonene (Saunders, et al., 2012).

For å teste hvorvidt vi kan finne forskjeller mellom to populasjoner (eksempelvis forskjeller fra 2010 til 2015), vil vi bruke t-tester for å teste differanse mellom gjennomsnittene (Johannessen, et al., 2004). I tillegg vil vi bruke den ikke-parametriske Mann-Whitney testen som robusthetssjekk.

Vi vil benytte multippel OLS-regresjonsanalyse for å undersøke sammenhengen mellom flere variabler samtidig. I en regresjonsanalyse setter vi opp en avhengig variabel ( $y$ ) som en lineær funksjon av en eller flere uavhengige variabler ( $x_i$ ). Hver uavhengige variabels regresjonskoeffisient ( $\beta_i$ ) forteller hvor mye  $y$  endres når  $x_i$  øker med 1, ceteris paribus. Vi er interessert i å finne variabler som har  $\beta$  signifikant forskjellig fra 0, for å se hvilke variabler som har forklaringskraft når det gjelder variasjoner i  $y$  (Render, et al., 2009). Den totale forklaringskraften til modellen kan beskrives ved  $R^2$ . Denne forteller hvor stor andel av variasjonene i den avhengige variabelen som forklares av modellen. På grunn av at  $R^2$  aldri vil synke dersom man legger til en ekstra variabel vil denne kunne gi et misvisende bilde.

Derfor er det vanlig å benytte  $\bar{R}^2$  (Adjusted R-square), som legger inn en justering ut fra antall uavhengige variabler man benytter (Gripsrud, et al., 2004).

Multipel OLS-regresjon bygger på ulike forutsetninger som må holde for at OLS skal være den beste modellen (størst forklaringssevne), uten systematiske feil, for å forklare variasjoner i  $y$ . Dersom en eller flere av disse forutsetningene ikke holder vil det kunne være mulig å finne bedre modeller (Gujarati, 2006). For å styrke vår analyse vil vi teste hvorvidt de viktigste av disse forutsetningene holder for de regresjonsanalysene vi gjennomfører.

For å vurdere sammenhengen mellom kun to variabler vil vi benytte korrelasjonsanalyser.

Korrelasjon gir et mål på samvariasjonen mellom to variabler. Pearsons korrelasjonskoeffisient ( $r$ ), indikerer hvor sterk samvariasjonen er.

$$r \in [-1,1]$$

$r = 1$  ( $-1$ ), *tilsier perfekt positiv (negativ) samvariasjon mellom variablene*

$r = 0$ , *tilsier at det ikke er samvariasjon mellom variablene.*

Hva som representerer en svak og sterk samvariasjon avhenger av situasjonen, men Saunders, et al. (2012) oppgir følgende skala:

$|r| < 0,2$ , *ingen/svært svak korrelasjon*

$0,2 < |r| < 0,35$ , *svak korrelasjon*

$0,35 < |r| < 0,6$ , *moderat korrelasjon*

$0,6 < |r| < 0,8$ , *sterk korrelasjon*

$|r| > 0,8$ , *svært sterk korrelasjon*

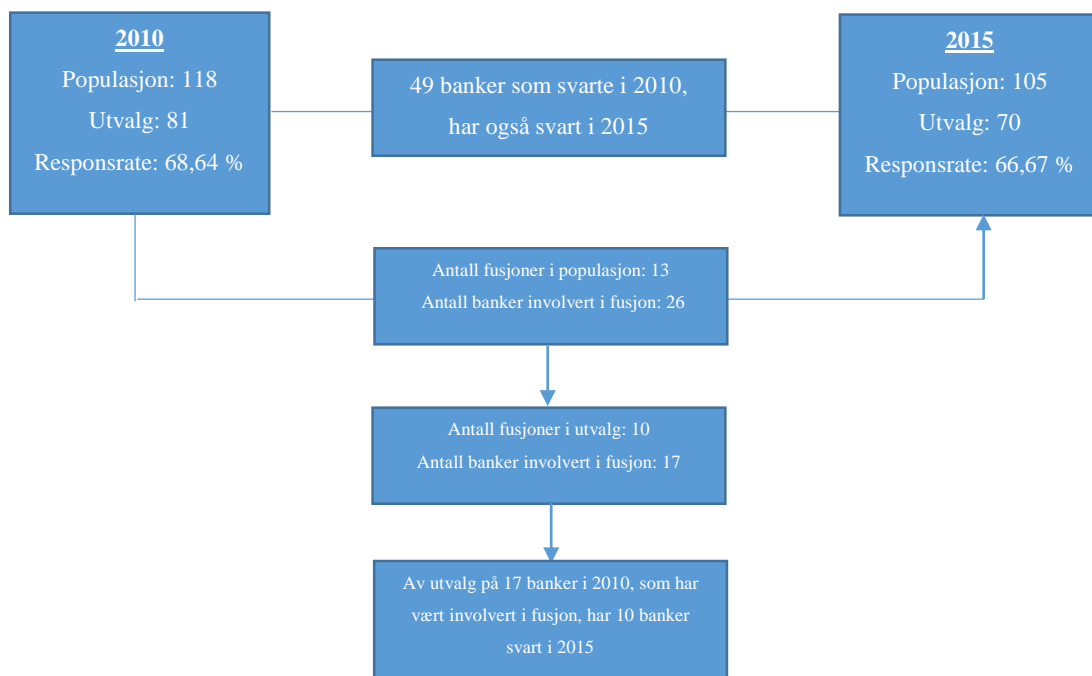
For å gjennomføre de statistiske analysene vil vi benytte programvaren SPSS. Såfremt ikke annet er presisert, tar undersøkelsen utgangspunkt i et signifikansnivå på 5%.

## 4. Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere og analysere resultatene som vi mener er relevante for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Der vi mener det er hensiktsmessig, vil vi sammenligne resultater fra vår undersøkelse med resultater fra Johansen (2010). Det kan være utfordringer knyttet til sammenligning av situasjonen i norske sparebanker i ulike perioder. Konjunktursvingninger kan forårsake endringer i markedet/bransjen, som igjen påvirker hvordan bankene styres. Ettersom vi fokuserer utelukkende på en bransje vil eventuelle konjunktursyklus påvirke hele utvalget relativt likt. Ved å sammenligne lønnsomhet (EKR og K/I) for norske sparebanker i 2010 og 2013 finner vi at EKR var signifikant høyere i 2010, mens det ikke var noen signifikant forskjell for K/I. Samtidig ser vi at gjennomsnittlig egenkapital er større for bankene i 2013, noe som kan være en konsekvens av Basel III. Dette kan tyde på at forskjeller i EKR skyldes økningen i egenkapitalkrav. Totalt sett mener vi at det ikke vil være store problemer knyttet til sammenligning av de to periodene

I delkapittel 4.1 vil vi presentere en oversikt over respondentene, før vi foretar analyser relatert til de forskjellige forskningsspørsmålene.

### 4.1 Oversikt over respondentene



Figur 3: Oversikt over respondenter og fusjoner

Basert på en populasjon som teller 105 sparebanker, besvarte 70 respondenter på spørreundersøkelsen. I tillegg hadde fem banker startet undersøkelsen uten å fullføre, og ble

dermed ikke inkludert i analysen. Dette tilsvarer en responsrate på 66,7 %, som er tilfredsstillende for utredningens/undersøkelsens formål. Til sammenligning oppnådde Johansen (2010) en responsrate på 68,6 %. Libby & Lindsay undersøkte budsjettpraksis i nord-amerikanske- og canadiske selskaper (2010) hvor hhv. 1,5 % (US) og 13,6% (CA) av selskapene besvarte undersøkelsen. Videre gjennomførte Ekholm & Wallin (2000) en undersøkelse av budsjettpraksis hos finske selskaper med en responsrate på 25,8 %.

Majoriteten av bankene vi fikk kontakt med på telefon, men som ikke besvarte undersøkelsen, oppga at de ville forsøke å besvare undersøkelsen dersom de fikk tid. De som opplyste at de ikke ville svare på undersøkelsen sa at dette skyldtes knapphet på tid. Det er dermed rimelig å anta at knapphet på tid er hovedårsaken til at noen banker ikke har svart.

Dersom man sammenligner med antall sparebanker i 2010 finner vi at det er blitt gjennomført 13 fusjoner siden 2010, som inkluderte 26 ulike banker. Det totale antall sparebanker (bortsett fra DNB) er dermed redusert fra 118 (2010) til 105 (2015) (Sparebankforeningen, 2015). Seks av de 13 fusjonene har tilhørighet til Sparebank 1-gruppen. Basert på de 81 bankene som besvarte undersøkelsen i 2010, har 17 av respondentene vært gjennom en fusjon. Videre observerer vi at 49 (70 % av respondentene i 2015) av bankene som har avgitt svar i 2015, også besvarte undersøkelsen i 2010. Dette inkluderer også fusjonerte banker, hvor en eller flere av partene i fusjonen avga svar i 2010. Ettersom 70 % av respondentene i vår undersøkelse også besvarte Johansens undersøkelse i 2010, forventer vi at dette styrker sammenligningsgrunnlaget.

For å vurdere hvorvidt respondentene er representative for populasjonen, testet vi for responsbias med hensyn til sparebankenes størrelse, lønnsomhet og alliansetilhørighet. Vi benyttet en t-test for uavhengige stikkprøver for å sjekke om det er statistisk signifikante forskjeller mellom bankene som besvarte undersøkelsen og de som ikke gjorde det. Testene viser at det ikke foreligger statistisk signifikante forskjeller mellom bankene som responderte, og de som ikke svarte. Dette underbygger at utvalget er representativt. Bruk av ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) ga samme resultat (se vedlegg 2.).

Videre i analysen har vi vurdert hvorvidt vi skal benytte hele utvalget (N=70), eller se utelukkende på de som svarte både i 2010 og 2015 (N=49). Fordelen med å benytte utvalget som svarte på begge undersøkelsene er at vi får en mer direkte sammenligning. Dette kan styrke eventuelle konklusjoner om utviklingen fra 2010. Imidlertid får vi et større datasett ved

å fokusere på hele utvalget, som normalt er mer representativt for hele populasjonen. Som tidligere nevnt har noen banker fusjonert siden 2010. Dette fører til at utvalgene for 2010 og 2015 ikke blir identiske, selv om vi fokuserer utelukkende på de som besvarte begge undersøkelsene, som vil svekke det direkte sammenligningsgrunnlaget. Vi ser det derfor som mest nyttig å hovedsakelig benytte hele utvalget (N=70) videre i analysen. For å kunne si noe mer om hva som driver eventuelle forskjeller i dataene fra 2010 til 2015, vil vi foreta en direkte sammenligning av svarene til de som besvarte begge undersøkelsene (N=43), der vi finner det hensiktsmessig.

#### 4.2 Bruk- og nytte av alternative styringsverktøy

I dette avsnittet presenteres resultater fra undersøkelsen vedrørende sparebankenes bruk- og nytte av ulike styringsverktøy. Vi vil også vurdere hvorvidt resultatene samsvarer med konklusjoner fra Johansens undersøkelse fra 2010.

	ABC	Balansert målstyring	Benchmarking	Rullende prognoser	Kundelønnsomhetsanalyser
Gjennomsnittlig bruk 2015	↑ 1,36	↓ 2,26	↑ ** 3,49	↑ 3,13	→ 2,80
Gjennomsnittlig bruk 2010	1,26	2,40	3,01	3,00	2,79
Standardavvik bruk 2015	0,70	1,49	1,13	1,36	1,10
Standardavvik bruk 2010	0,69	1,51	1,28	1,26	1,03
Bruker ikke 2015	74,3 %	51,4 %	8,6 %	15,7 %	12,9 %
Bruker ikke 2010	84,0 %	45,7 %	19,8 %	17,3 %	13,6 %
Bruker i stor eller svært stor grad 2015	2,9 %	25,7 %	61,4 %	42,9 %	30,0 %
Bruker i stor eller svært stor grad 2010	1,2 %	28,4 %	44,4 %	34,6 %	28,4 %
Gjennomsnittlig nytteverdi 2015	↑ 2,72	↓ 3,53	↓ 3,81	→ 3,54	↓ 3,36
Gjennomsnittlig nytteverdi 2010	2,56	3,68	3,87	3,56	3,57
Standardavvik nytte 2015	0,87	0,95	0,86	0,96	1,01
Standardavvik nytte 2010	1,31	1,38	1,22	1,22	1,27

Tabell 1: Bruk og nytte av ulike styringsverktøy.

\*, \*\*, \*\*\* = statistisk signifikant på hhv. 10 %, 5 % og 1 %-nivå (Dette vil være gjeldende for alle tilsvarende tabeller i analysen).

Tabellen over viser i hvor stor grad sparebankene benytter ulike alternative styringsverktøy, samt hvilken nytte brukerne av de respektive styringsverktøyene opplever. Vi ser at benchmarking er mest utbredt, mens ABC brukes i mindre grad. Balansert målstyring brukes av ca. halvparten av respondentene, men kun en fjerdedel benytter verktøyet i stor eller svært stor grad. For alle styringsverktøyene har opplevd nytte en større gjennomsnittsverdi enn bruk. Gjennomsnittlig nytteverdi er kun basert på oppfatningen til brukerne av de respektive verktøyene, ettersom de er de eneste som vil oppleve nytte av verktøyet. Det er dermed naturlig at denne verdien overstiger gjennomsnittlig bruksverdi. Man kan også observere at forholdet mellom nytteverdiene for styringsverktøyene har samme tendenser som

bruksverdiene (benchmarking har størst nytte, ABC minst). Tabell 1 viser at det er relativt små forskjeller i bruk og nytte av alternative styringsverktøy i 2010 og 2015.

Standardavvikene for bruk av de ulike styringsverktøyene er relativt uforandret fra 2010 for de fleste verktøyene. Imidlertid har det gått noe ned for bruk av benchmarking og opp for bruk av rullende prognoser. Dette indikerer at variasjonen i bruk av alternative styringsverktøy er relativt stabil. For nytteverdiene har standardavvikene gått ned for alle styringsverktøyene, noe som tyder på at brukerne i større grad er enige i hvor nyttige de ulike verktøyene er.

Vi vil presisere at verdiene for gjennomsnittlig nytteverdi for 2010 avviker fra de verdiene som er rapportert i Johansen (2010). Dette skyldes at det ut fra våre beregninger, oppstod feil ved utregning av nytteverdier i utredningen fra 2010. I datasettet fra 2010 var det tre respondenter som svarte at de benyttet et verktøy (bruk>1), men deretter oppga at de ikke benyttet verktøyet ved vurdering av nytte (ikke nødvendigvis de samme respondentene for alle verktøyene). Nytteverdien til disse respondentene ble registrert med verdien 5. Vi mener at disse verdiene burde vært utelatt fra beregning av gjennomsnittlig nytteverdi. Det var også ett tilfelle hvor en respondent oppga ingen bruk av et verktøy, men deretter oppga verdien 2 for opplevd nytte. Denne verdien burde vært utelatt fra analysen. Vi mistenker at disse feilene skyldes en automatisk justering av verdier i programvaren (SPSS).

Nytte ↓	Bruk →	ABC	BSC	Benchmarking	Rullende prognoser	Kundelønnsomhetsanalyse
ABC		0,65	-0,25	0,00	0,11	0,43
BSC		0,07	0,79	0,46	0,24	0,41
Benchmarking		0,17	0,10	0,79	0,29	0,32
Rullende prognoser		0,07	0,18	0,20	0,84	0,19
Kundelønnsomhetsanalyse		0,07	0,02	0,38	0,17	0,71

Tabell 2: Korrelasjonsmatrise - bruk og nytte av alternative styringsverktøy

Tabell 2 viser korrelasjonen mellom bruk og nytte av alternative styringsverktøy. Vi ser at jevnt over opplever sparebankene at verktøyene de bruker er nyttige. Det er sterk korrelasjon mellom bruk og opplevd nytte av verktøyene (f.eks. bruk og nytte av ABC). Dette er konsistent med resultatene i analysen av datasettet fra 2010 (Johansen).

#### Utvikling i bruk og nytte av alternative styringsverktøy

For å undersøke om det er endring i sparebankenes bruk og nytte av alternative styringsverktøy gjennomførte vi t-test og en ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) for forskjellig gjennomsnittsverdi i to utvalg. For alle styringsverktøyene, med unntak av benchmarking, fant vi ingen statistisk signifikant forskjell i bruk fra 2010 til 2015. Imidlertid

viste testene at bruk av benchmarking har økt i omfang de siste fem årene. For nytte viste testene ingen signifikante forskjeller fra 2010 til 2015 (se vedlegg 4.).

Analysen av utviklingen har til nå vært på et overordnet nivå. For å få et mer spesifikt inntrykk av utviklingen vil vi i tabell 3 ta utgangspunkt i de bankene hvor respondentene har besvart undersøkelsen i både 2010 og 2015. Totalt gjelder dette 49 banker, men på grunn av fusjoner har vi ekskludert seks av bankene som resulterer i et utvalg på 43 banker.

<b>N=43</b>	<b>ABC</b>	<b>Balansert målstyring</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Rullende prognose</b>	<b>Kundelønnsomhetsanalyse</b>
Brukte ikke i 2010	37	21	10	8	8
Har begynt å bruke siden 2010	7	2	6	4	5
< 4 i 2010, men > 3 i 2015	0	6	7	5	7
Brukte i 2010	6	22	33	35	35
Har sluttet å bruke siden 2010	3	5	2	3	5
> 3 i 2010, men < 4 i 2015	0	3	4	6	6

Tabell 3: Endring i bruk av alternative styringsverktøy.

Vi ser at for benchmarking, rullende prognoser og kundelønnsomhetsanalyser har minst 50 % av ikke-brukerne i 2010 begynt å bruke verktøyene i 2015. Samtidig observerer vi at det totale antall brukere har økt noe for benchmarking og ABC, mens det har gått noe ned for balansert målstyring. For balansert målstyring og benchmarking er det en liten økning i andelen som bruker verktøyene i stor eller svært stor grad, mens for de resterende verktøyene er denne andelen relativt stabil.

For å vurdere hvorvidt fusjoner fører til endring i bruk av alternative styringsverktøy har vi gjort en egen analyse av de fusjonerte bankene. Vi finner ikke grunnlag for å påstå at banker som er involvert i en fusjon, i større grad enn andre banker, endrer sin bruk av alternative styringsverktøy (se vedlegg 12). Imidlertid kan det virke som at i tilfeller hvor det er vesentlige størrelsesforskjeller mellom de fusjonerende partene, vil den største parten ha mest innvirkning på valg av styringssystem.

### 4.3 Bruk av- og holdning til budsjett

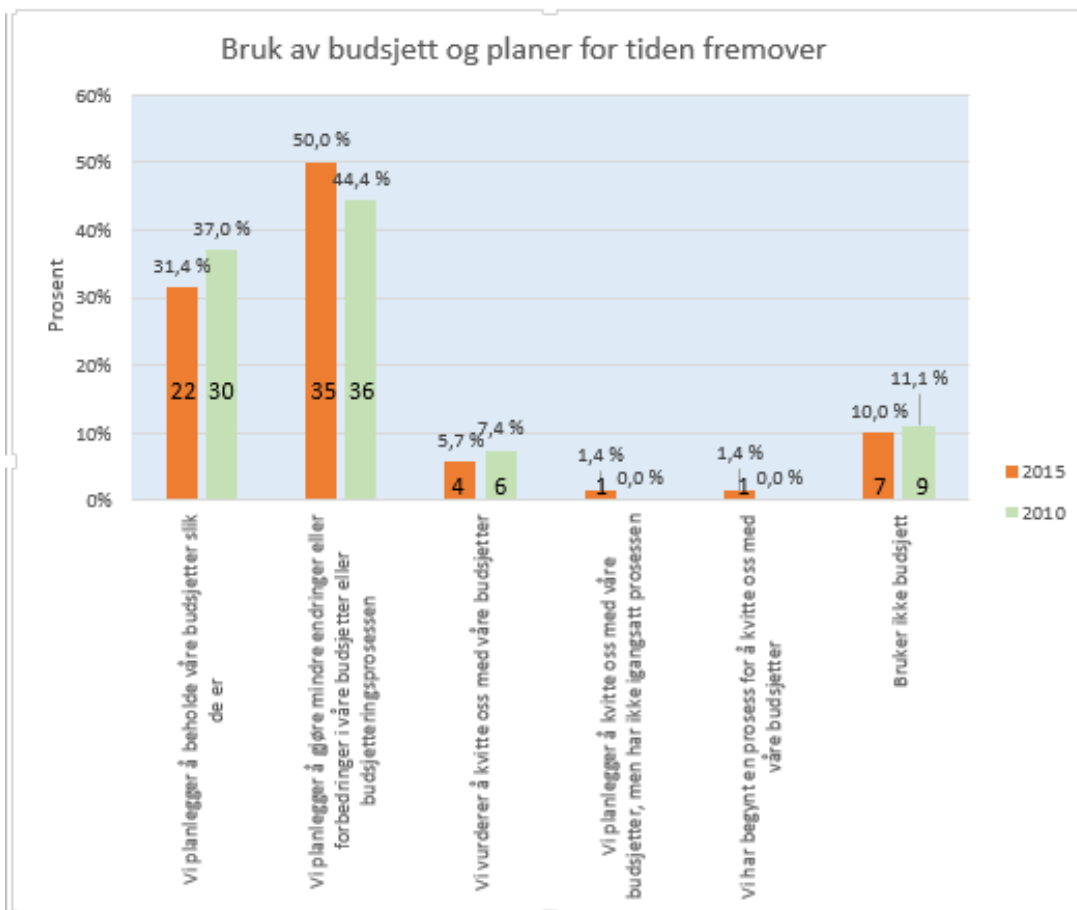
I dette avsnittet presenteres resultater knyttet til bruk av budsjett for ulike formål, samt holdning til budsjett/budsjettkritikk. Vi vil vurdere resultatene mot undersøkelsen til Johansen (2010).

#### 4.3.1 Bruk av budsjett

Vi har undersøkt hvorvidt sparebankene bruker budsjett, og hvilke planer de har for eventuelle endringer for budsjettpraksis i tiden fremover. Av figur 4 under ser vi at i overkant

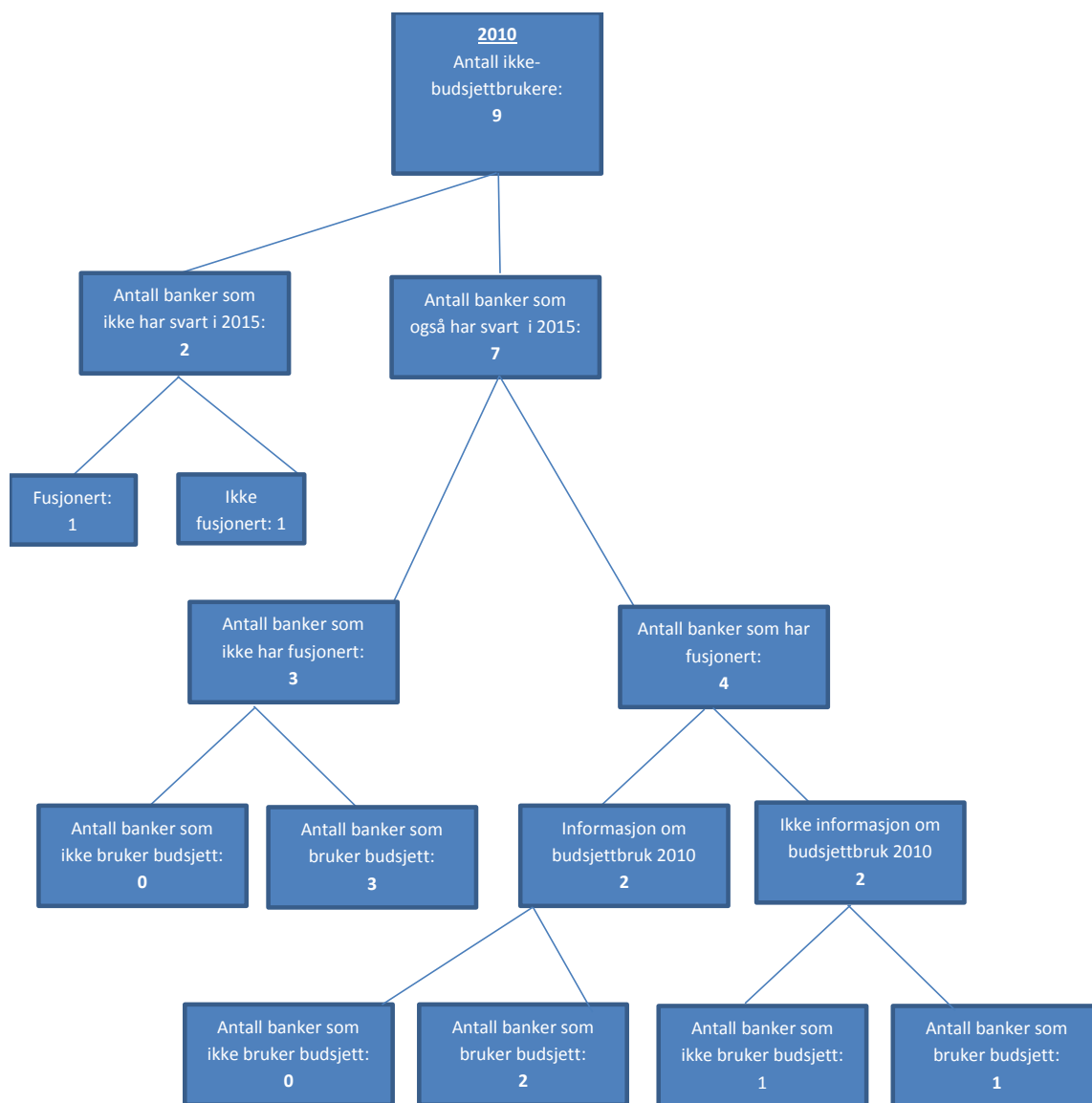


av 80 % av respondentene i 2015 planlegger å beholde, eller forbedre sine budsjettprosesser. 10 % bruker ikke budsjett, mens de resterende 8,5 % enten vurderer, planlegger eller har begynt å kvitte seg med sine budsjetter. Disse resultatene samsvarer i stor grad med lignende undersøkelser, som konkluderer med at budsjettet fortsatt har en sterk posisjon som styringsverktøy i næringslivet (Libby & Lindsay, 2010; Ekholm & Wallin, 2000). Figuren illustrerer også resultatene fra 2010, og vi ser at disse i stor grad samsvarer med våre funn.



Figur 4: Bruk av budsjett og planer for tiden fremover [2010-tall er hentet fra Johansen (2010)]

En interessant observasjon er at av de ni sparebankene som i 2010 oppga at de ikke brukte budsjett, svarte seks at de bruker budsjett i 2015. To av de resterende har ikke svart, og kun én bank oppga at den verken brukte budsjett i 2010 eller 2015. Fem av bankene som ikke benyttet budsjett i 2010 har siden den gang vært gjennom en fusjon. Av disse bankene var det fire som besvarte undersøkelsen i 2015, hvor tre av disse har gått over til å bruke budsjett. Det er naturlig å forvente at i en fusjonsprosess vil bruk av styringsverktøy, deriblant budsjett, være en del av agendaen. Dette kan være en medvirkende årsak til at budsjettpraksis har endret seg i såpass stor grad.



Figur 5: Oversikt over banker som ikke brukte budsjett i 2010 og utvikling frem til 2015

I tre av de fem fusjonene som figuren over refererer til har vi informasjon om budsjettbruken før fusjonen for begge partene. For de tre fusjonene hadde de fusjonerende partene ulik praksis med tanke på budsjettbruk før fusjonen (dvs. en bruker og en ikke-bruker i 2010). Etter fusjonen (i 2015) bruker to av disse tre bankene budsjett.

For de to resterende fusjonene har vi bare informasjon vedrørende budsjettbruk for en av partene.

Det er oppsiktsvekkende at en så stor andel av de som ikke brukte budsjett i 2010 har gått over til å bruke budsjett. Imidlertid ser vi at fem av de syv bankene som ikke bruker budsjett i

2015, brukte budsjett i 2010. Totalt sett er derfor andelen brukere og ikke-brukere av budsjett relativt stabil, men hvilke banker som bruker budsjett har til en viss grad endret seg.

Blant respondentene som oppgir at de bruker budsjett ønsker vi å kartlegge i hvilken grad man kan knytte bruken til ulike formål.

	Planlegging	Koordinering	Ressursallokering	Motivering	Kontroll, oppfølging, og/eller prestasjonsevaluering	Belønning	Målsetting
Gjennomsnittlig bruk 2015	⇒ 3,92	⇒ 3,32	↓ ** 3,19	⇒ 3,41	⇒ 3,95	↓ ** 2,75	4,00
Gjennomsnittlig bruk 2010	3,88	3,28	3,33	3,43	3,94	2,86	-
Standardavvik 2015	0,76	0,87	0,97	0,97	0,74	1,25	0,73
Standardavvik 2010	0,84	1,00	0,92	0,93	0,84	1,23	-
Bruker ikke 2015	1,6 %	3,2 %	4,8 %	3,2 %	0,0 %	23,8 %	0,0 %
Bruker ikke 2010	2,8 %	5,6 %	4,2 %	4,2 %	1,4 %	18,1 %	-
Bruker i stor eller svært stor grad 2015	77,8 %	46,0 %	38,1 %	57,1 %	79,4 %	38,1 %	79,4 %
Bruker i stor eller svært stor grad 2010	77,8 %	47,2 %	48,6 %	55,6 %	75,0 %	30,6 %	-
Gjennomsnittlig egnethet 2015	↓ 3,63	↓ 3,17	↓ 3,32	↓ 3,46	↑ 3,86	↓ 2,98	3,81
Gjennomsnittlig egnethet 2010	3,79	3,23	3,43	3,82	3,71	3,08	-
Standardavvik egnethet 2015	0,84	0,85	0,85	0,96	0,75	0,93	0,83
Standardavvik egnethet 2010	0,93	0,95	0,88	0,99	0,99	1,15	-

Tabell 4: Bruk av budsjett til ulike formål.

Av tabellen ser man at i snitt er bruken av budsjetter over middels (>3) for alle formålene med unntak av belønning, hvor omtrent 24 % oppgir at de ikke bruker budsjett til dette formålet.

Bruken er størst for planlegging, kontroll og målsetting, hvor nesten 80 % oppgir at de bruker budsjett for å oppnå disse formålene i stor eller svært stor grad. Videre kan man observere at gjennomsnittlig egnethet har en korrelasjon med gjennomsnittlig bruk på  $r=0,96$  (jf. vedlegg 5.). En naturlig antagelse er derfor at respondentene som benytter budsjett til et formål, også mener at budsjett er egnet til dette formålet.

For å undersøke om det er signifikante forskjeller fra resultatene i 2010 med tanke på bruk av budsjett til ulike formål, gjennomførte vi t-tester for de ulike formålene. Målsetting var ikke inkludert i 2010-undersøkelsen og kan derfor ikke testes. Resultatet av testene viser at gjennomsnittlig bruk av budsjett for både ressursallokering og belønning har gått ned. For de resterende formålene fant vi ingen statistisk signifikant forskjell mellom utvalgene fra 2010 og 2015. Ved bruk av ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) fant vi ingen forskjeller mellom utvalgene fra 2010 og 2015. Vi må derfor være forsiktige med å påstå at bruk av budsjett for ressursallokering og belønning har gått ned. En interessant observasjon er at andelen respondenter som i stor, eller svært stor grad bruker budsjett for belønning har økt (fra 30,6 % til 38,1 %) til tross for at gjennomsnittlig bruk har gått ned. Dette kan tyde på at det er færre som bruker budsjett som belønningsgrunnlag, men at de som gjør det benytter styringsverktøyet i større grad enn tidligere. Datasettet er imidlertid såpass lite at nevnte

endringer kan skyldes tilfeldigheter, og vi kan derfor ikke trekke noen sikker konklusjon. Vi undersøkte også hvorvidt den rapporterte egnetheten til budsjettbruk for de ulike formålene har endret seg siden 2010. T-tester, og ikke-parametriske tester (Mann-Whitney) viste at det ikke er signifikant forskjell for noen av formålene (jf. vedlegg 6.).

Variansen har gått noe ned for bruk av budsjett til planlegging, koordinering og kontroll, og minimalt opp for ressursallokering og motivering. Imidlertid er forskjellene relativt små, og det er dermed ikke grunnlag for å påstå at variasjonene i bruk av budsjett for ulike formål har forandret seg vesentlig. For egnethet har standardavvikene gått ned for samtlige formål. Vi observerer større endringer for kontroll-, og belønningsformål, i forhold til de resterende formålene. Dette tyder på at respondentene i større grad har lik oppfatning av egnetheten til budsjett for disse to formålene.

Det er videre interessant å undersøke hvorvidt de bankene som har sluttet å bruke budsjett siden 2010, har økt bruken av alternative styringsverktøy. For å få et mer direkte sammenligningsgrunnlag har vi vurdert de bankene som svarte i både 2010 og 2015, hvor vi har informasjon om fire av de syv bankene som ikke bruker budsjett i 2015.

	ABC	Balansert målstyring	Benchmarking	Rullende prognoser	Kundelønnsomhetsanalyser
Bank 1	1	0	0	0	-1
Bank 2	0	1	0	1	0
Bank 3	1	0	0	0	-1
Bank 4	0	0	0	0	1

Tabell 5: Endring i bruk av alternative styringsverktøy for ikke-brukere av budsjett i 2015 (2015 – 2010)

Tabell 5 illustrerer endring i bruk av alternative styringsverktøy for disse bankene i perioden (bruk i 2015 minus bruk i 2010). Det kan være naturlig å forvente en endring i bruk av alternative styringsverktøy ved fjerning av budsjettet. Vi ser imidlertid at ingen av bankene har hatt en vesentlig endring i sin bruk (ingen endring større enn |1|). Dette er imidlertid basert på svært få observasjoner, men det er likevel interessant å observere at de bankene som har fjernet budsjettet ikke ser ut til å ha økt sin bruk av alternative styringsverktøy.

Vi finner heller ingen store forskjeller i bruk av alternative styringsverktøy i perioden 2010 til 2015, for de bankene som ikke benyttet budsjett i 2010, men som bruker det i 2015.

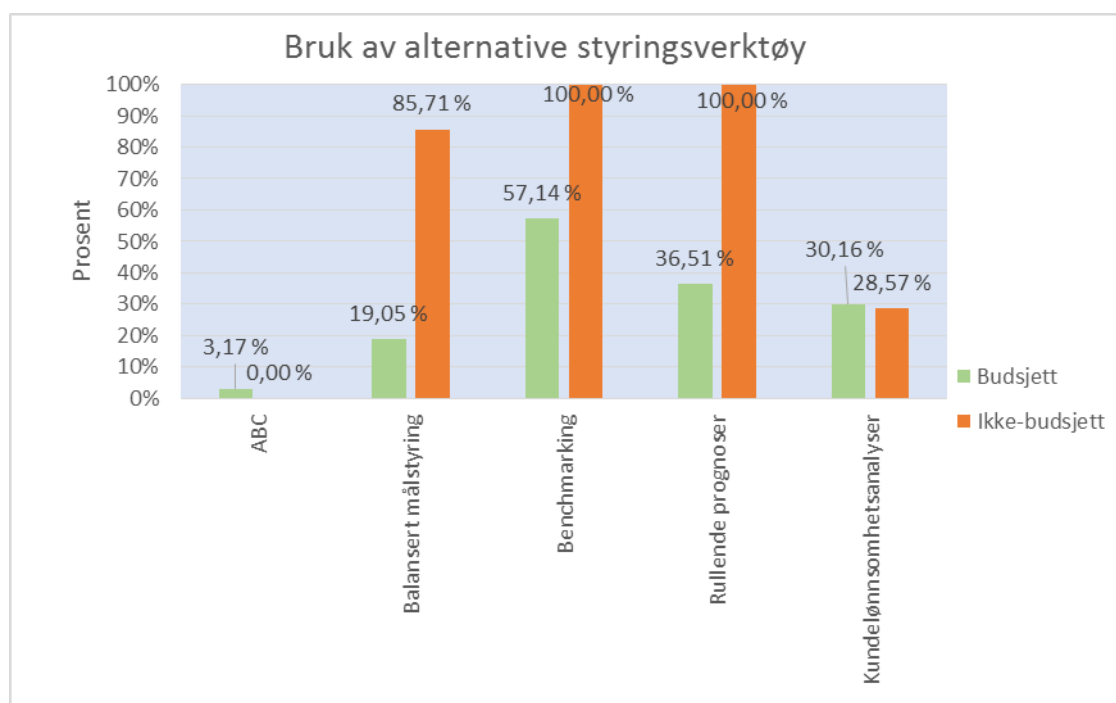
Forskjellene er imidlertid noe større enn for ikke-brukerne i 2015. Tabell 6 gir indikasjoner på at bankene som har begynt å bruke budsjett, har økt bruken av balansert målstyring. Bruken

av andre styringsverktøy ser ut til å være stabil, eller noe redusert. På grunn av begrenset antall observasjoner kan vi imidlertid ikke si noe om hvorvidt dette er systematisk.

	ABC	Balansert målstyring	Benchmarking	Rullende prognoser	Kundelønnsomhetsanalyse
Bank 1	0	1	0	0	-1
Bank 2	0	2	0	-2	1
Bank 3	-2	1	0	0	1
Bank 4	0	0	-2	-1	-1

Tabell 6: Endring i bruk av alternative styringsverktøy for ikke-brukere av budsjett i 2010 (2015-2010).<sup>1</sup>

Figur 6 gir et inntrykk av om det er forskjeller mellom brukere og ikke-brukere av budsjett med tanke på bruk av alternative styringsverktøy. Brukere av alternative styringsverktøy defineres som respondenter som oppga bruk i stor eller svært stor grad (4 eller 5).



Figur 6: Bruk av alternative styringsverktøy for brukere og ikke-brukere av budsjett.

For balansert målstyring, benchmarking og rullende prognoser ser vi at bruken er vesentlig større blant sparebankene som ikke bruker budsjett. Disse forskjellene er statistisk signifikante, med unntak av den ikke-parametriske testen for benchmarking (jfr. vedlegg 8.). Dette kan være en naturlig konsekvens av at bankene som ikke bruker budsjett ser seg nødt til å erstatte dette med alternative verktøy. Imidlertid fant man ikke signifikante forskjeller ved

<sup>1</sup> Vi har kun inkludert banker hvor vi har grunnlag for å gjøre en direkte sammenligning av bruk av styringsverktøy i 2010 og 2015. Dette medfører at banker som har fusjonert (med unntak av tilfeller hvor den aktuelle parten er vesentlig større enn de(n) andre) ikke er inkludert i analysen.

tilsvarende analyse på datasettet fra 2010 (Johannessen, 2011). Hun finner riktignok at andelen brukere av benchmarking, rullende prognoser og kundelønnsomhetsanalyser er større for de som ikke bruker budsjett. På bakgrunn av dette kan vi se tendenser til at bruken av enkelte styringsverktøy er større blant ikke-brukerne av budsjett.

Vi ønsker å få et mer spesifikt inntrykk av utviklingen i bruk av budsjett for ulike formål. Vi sammenligner derfor banker som avga svar i begge undersøkelsene (hhv. 2010 og 2015).

<b>N=43</b>	<b>Planlegging</b>	<b>Koordinering</b>	<b>Ressursallokering</b>	<b>Motivering</b>	<b>Kontroll</b>	<b>Belønning</b>
Brukte ikke i 2010	6	6	6	7	5	13
Har begynt å bruke siden 2010	6	5	5	6	5	7
< 4 i 2010, men > 3 i 2015	10	14	6	7	8	10
Brukte i 2010	37	37	37	36	38	30
Har sluttet å bruke siden 2010	5	5	5	5	4	7
> 3 i 2010, men < 4 i 2015	9	10	11	8	6	7

Tabell 7: Utvikling i bruk av budsjett for ulike formål

Andelen som bruker budsjett til formålene koordinering, ressursallokering og motivering i stor eller svært stor grad er mindre i 2015 enn i 2010. For alle formålene er den totale andelen brukere relativt stabil, men det ser ut til å være en del forandringer i de enkelte bankene.

#### 4.3.2 Holdning til budsjett

For å avdekke sparebankenes holdninger til kritikk av budsjettet ble respondentene bedt om å indikere hvorvidt de er enige eller uenige i en rekke påstander. Tabellen under viser resultatene, hvor svarene med verdien 1 eller 2 uttrykker at respondenten er «uenig», og verdier 4 eller 5 at respondenten er «enig» i påstandene.

	N=70	Gjennomsnitt	Standardavvik	Uenig	Enig
1	Det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter	2,91	1,20	38,6 %	35,7 %
2	Budsjetter bygger i for stor grad på usikre antagelser om fremtiden.	2,99	1,15	41,4 %	37,1 %
3	Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert.	3,20	1,11	31,4 %	42,9 %
4	Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi de er for dårlige til å signalisere endringer i omgivelsene	3,09	1,03	27,1 %	35,7 %
5	Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi de er vanskelige å endre når de først er godkjent	2,29	1,18	62,9 %	18,6 %
6	Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi det er vanskelig å få tildelt ressurser utenfor budsjettet	2,03	0,96	71,4 %	7,1 %
7	Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi de i for stor grad fører til fokus på budsjettoppnåelse fremfor maksimering av verdiskapning	2,79	1,09	44,3 %	25,7 %
8	Budsjetter fører til for stort fokus på oppnåelse av egne budsjettmål, noe som hemmer samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter.	2,59	1,10	45,7 %	17,1 %
9	Budsjetter kan føre til fremforhandling av lavere målsetninger enn man tror er oppnåelig for å gjøre det enklere å nå budsjettet	3,01	1,11	35,7 %	38,6 %
10	Budsjetter kan føre til overestimering av ressursbehov for å sikre tilstrekkelig tilgang	2,74	1,11	41,4 %	27,1 %
11	Budsjetter kan føre til at tildelte midler brukes opp før budsjettperioden er over for å unngå reduserte bevilgninger neste periode	2,16	1,15	60,0 %	12,9 %
12	Budsjetter kan føre til tilpasning av inntekter og kostnader for å nå periodens budsjettmål	2,63	1,14	47,1 %	22,9 %
13	Budsjetter kan føre til at man fremskynder kostnader om man likevel ikke kommer til å nå budsjettet	2,26	1,10	60,0 %	15,7 %
14	Det er for vanskelig å knytte budsjetter opp mot organisasjonens strategi.	2,34	0,98	60,0 %	8,6 %
15	Budsjetter fører til overdrevent fokus på finansielle måltall på bekostning av andre viktige strategiske indikatorer	2,64	1,16	50,0 %	25,7 %
16	Budsjetter skaper lite verdi fordi de i for stor grad fokuserer på kostnadsreduksjon fremfor verdiskapning	2,44	0,97	57,1 %	15,7 %
17	Budsjetter skaper lite verdi fordi de i for stor grad fokuserer på budsjettoppnåelse fremfor verdiskapning	2,56	1,03	51,4 %	21,4 %
18	Budsjetter skaper lite verdi fordi de i for stor grad fokuserer på «formaliserte rutiner» fremfor kreativ tenkning rundt hvordan organisasjonen kan skape verdi	2,66	1,02	45,7 %	21,4 %
19	Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig.	3,91	0,79	4,3 %	72,9 %

Tabell 8: Holdninger til budsjettkritikk

Gjennomsnittsverdiene strekker seg fra 2,03 til 3,20 for de budsjettkritiske påstandene. Dette indikerer at respondentene i liten grad er enige i budsjettkritikken, noe som samsvarer med at budsjettet fortsatt er mye brukt blant norske sparebanker (jf. 4.3.1 Bruk av budsjett). Dette forsterkes ytterligere ved at i overkant av 50 % av respondentene er uenige med 8 av påstandene. Det er videre ingen påstander hvor flertallet (>50 % av respondentene) er enige i budsjettkritikken. Imidlertid er det tre påstander hvor en større andel av respondentene er enige, relativt til andelen som er uenige. To av disse påstandene (3 og 4), er kritiske påstander rettet mot budsjettets evne til å forutse endringer i skiftende omgivelser.

Videre ser man at det er størst enighet blant sparebankene vedrørende kritikk som er rettet mot at;

- Antagelsene som budsjettet bygger på blir for raskt utdatert (42,9%)

- Budsjetter kan føre til fremforhandlinger av lavere målsetninger enn man tror er oppnåelig for å gjøre det enklere å nå budsjettet (38,6%)
- Budsjettet i for stor grad bygger på usikre antakelser om fremtiden (37,1%)
- Det brukes for mye tid på budsjettrelaterte aktiviteter (35,7%)
- Budsjettet hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi de er for dårlig til å signalisere endringer i omgivelsene (35,7%).

Dette tyder på at sparebankene i størst grad er enig i kritikken vedrørende budsjettets krav til detaljer og arbeidsomfang, samt til en viss grad budsjettets manglende evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser. Det viser seg også at respondentene i større grad er uenige med kritikken angående kobling mellom budsjett og strategi, og at budsjetter leder til for høyt ressursforbruk gjennom bevilgningstenkning og periodeinndeling.

For en rekke påstander har sparebankene avgitt svar som står i sterk kontrast til kritikken som er rettet mot budsjettet. Bankene er særlig uenig med påstander som at:

- Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi det er vanskelig å få tildelt ressurser utenfor budsjettet (71,4%)
- Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene fordi de er vanskelige å endre når de først er godkjent (62,9%)
- Budsjetter kan føre til at tildelte midler brukes opp før budsjettperioden er over for å unngå reduserte bevilgninger neste periode (60%)
- Budsjetter kan føre til at man fremskynder kostnader om man likevel ikke kommer til å nå budsjettet (60%)
- Det er for vanskelig å knytte budsjetter opp mot organisasjonens strategi (60%)
- Budsjetter skaper lite verdi fordi de i for stor grad fokuserer på kostnadsreduksjon fremfor verdiskapning (57,1%)

Dette tyder på at sparebankene ikke opplever budsjettet som like statisk som det er blitt kritisert for å være. Bankene mener tilsynelatende heller ikke at budsjettet er preget av bevilgningstenkning, eller at det tar fokus vekk fra andre aktiviteter. Videre synes det som at sparebankene evner å samkjøre budsjettprosesser med den overordnede strategien.

Totalt sett er det relativt liten grad av enighet i de budsjettkritiske påstandene. Dette på tross av at alle påstandene er negativt formulert, noe som kunne fremprovosert en negativ holdning til budsjettet (Gripsrud, et al., 2004). Når vi likevel finner at bankene er uenige i kritikken,



tyder det på at budsjettet står sterkt blant norske sparebanker. Dette gjenspeiles også ved at 90 % av respondentene bruker budsjett, og 72,9 % mener at budsjettet har potensiale til å være ekstremt nyttig om det brukes fornuftig.

Disse resultatene samsvarer i stor grad med de holdningene som ble observert av Johansen i 2010. Hun fant liten grad av enighet i budsjettkritikken, ettersom 50 % eller mer av respondentene var uenige i halvparten av påstandene. Vi gjennomførte t-test for forskjeller i holdningen til de ulike påstandene, og fant ikke statistisk signifikant forskjell for noen av de 19 påstandene (jf. Vedlegg 7.).

#### 4.4 Hvordan forklarer ulike styringsverktøy variasjon i lønnsomhet?

I dette avsnittet vil vi vurdere hvorvidt bruk av ulike styringsverktøy forklarer variasjon i lønnsomhet. Som to separate mål på lønnsomhet benyttes egenkapitalrentabilitet (EKR) og kostnadseffektivitet (K/I).

Tabell 9 (2015) og 12 (2010) viser deskriptive data for variablene som benyttes i regresjonsanalysene.

Variabel	N	Minimum	Maximum	Gjennomsnitt	Standardavvik
EKR	70	1,96 %	20,18 %	10,10 %	3,284
KI	70	38,48 %	90,96 %	60,37 %	9,480
Størrelse	70	13,19	18,82	15,19	1,162
<i>Budsjettformål</i>					
Planlegging	70	1	5	3,64	1,144
Koordinering	70	1	5	3,09	1,087
Ressursallokering	70	1	5	2,97	1,142
Motivering	70	1	5	3,17	1,179
Kontroll	70	1	5	3,66	1,141
Belønning	70	1	5	2,57	1,303
Målsetting	70	1	5	3,70	1,147
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>					
ABC	70	1	4	1,36	0,703
Balansert målstyring	70	1	5	2,26	1,491
Benchmarking	70	1	5	3,49	1,126
Rullende prognoser	70	1	5	3,13	1,361
Kundelønnsomhetsanalyser	70	1	5	2,80	1,098

Tabell 9: Deskriptive data: Lønnsomhetsanalyser 2015

Variabel	N	Minimum	Maximum	Gjennomsnitt	Standardavvik
EKR	81	-4,60 %	25,27 %	8,40 %	4,522
KI	81	34,54 %	87,05 %	55,91 %	10,110
Størrelse	81	5,93	11,73	8,07	1,231
<i>Budsjettformål</i>					
Planlegging	81	1	5	3,56	1,204
Koordinering	81	1	5	3,02	1,183
Ressursallokering	81	1	5	3,07	1,138
Motivering	81	1	5	3,16	1,167
Kontroll	81	1	5	3,62	1,220
Belønning	81	1	5	2,65	1,296
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>					
ABC	81	1	5	1,25	0,681
Balansert målstyring	81	1	5	2,37	1,520
Benchmarking	81	1	5	3,00	1,294
Rullende prognoser	81	1	5	3,00	1,265
Kundelønnsomhetsanalyser	81	1	5	2,74	1,058

Tabell 10: Deskriptive data: Lønnsomhetsanalyser 2010

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Budsjettformål</i>															
1 Planlegging	1														
2 Koordinering	.737**	1													
3 Ressursallokering	.735**	.820**	1												
4 Motivering	.671**	.667**	.671**	1											
5 Kontroll	.756**	.679**	.671**	.777**	1										
6 Belønning	.417	.507**	.498**	.567**	.485**	1									
7 Målsetting	.798**	.719**	.669**	.650**	.774**	.524**	1								
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>															
8 ABC	.149	-.092	.085	.082	.065	.027	.063	1							
9 Balansert målstyring	-.241*	-.228	-.098	-.347**	-.348**	-.189	-.209	.340**	1						
10 Benchmarking	-.094	.108	.033	.122	.007	.025	-.054	.235*	.253*	1					
11 Rullende prognoser	-.239*	-.135	-.128	-.068	-.261*	-.263*	.226	.163	.255*	.384**	1				
12 Kundelønnsomhetsanalyser	.055	.185	.192	.240*	.176	.122	.090	.075	.085	.455**	.240*	1			
<i>Øvrige variabler</i>															
13 EKR	-.019	-.117	-.176	-.110	-.025	-.072	.005	-.064	.009	-.031	.228	-.046	1		
14 K/I	.009	.070	.167	.046	.056	.121	.076	-.007	-.050	-.035	-.236*	-.004	-.736**	1	
15 Størrelse	-.200	-.202	-.080	-.273*	-.295*	-.263*	-.278*	.070	.372**	.150	.341**	.091	.238*	-.351**	1

Tabell 11: Korrelasjonsmatrise for variabler i regresjonsanalyse, 2015

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<i>Budsjettformål</i>														
1 Planlegging	1													
2 Koordinering	.780**	1												
3 Ressursallokering	.718**	.797**	1											
4 Motivering	.665**	.568**	.499**	1										
5 Kontroll	.776**	.656**	.642**	.781**	1									
6 Belønning	.381**	.422**	.391**	.558**	.540**	1								
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>														
7 ABC	.105	.085	.202	.012	-.005	.027	1							
8 Balansert målstyring	.050	.148	.165	.029	-.037	.028	.333**	1						
9 Benchmarking	.048	.073	.119	-.041	-.047	.104	.199	.311**	1					
10 Rullende prognoser	.057	.075	.139	-.017	.040	-.122	.160	.111	.336**	1				
11 Kundelønnsomhetsanalyser	.154	.165	.047	.166	.096	.226*	.038	.053	.219*	.149	1			
<i>Øvrige variabler</i>														
12 EKR	-.265*	-.334**	-.292**	-.180	-.210	.013	.019	.042	.417**	.185	.236*	1		
13 K/I	.175	.275*	.176	.143	.205	-.003	-.012	.062	-.272*	-.049	-.147	-.600**	1	
14 Størrelse	-.238*	-.148	-.065	-.204	-.219*	-.019	.015	.265*	.486**	.288**	.156	.469**	-.477**	1

Tabell 12: Korrelasjonsmatrise for variabler i regresjonsanalyse, 2010

Det vil være naturlig å anta at bruk av budsjett for ulike formål har relativt høy korrelasjon, og vi sjekket dette for å vurdere hvorvidt vi skulle gruppere ulike formål i felles variabler. Høyeste korrelasjon er 0,820, og selv om korrelasjonen jevnt over høy blant budsjettformålene ve vi å holde dem som separate variabler. Dette for å kunne vurdere effekten av hvert enkelt formål. Det er heller ingen VIF-verdi over 4,4 (se vedlegg 9.) og det er dermed ikke grunnlag for å si at det er kritiske problemer knyttet til multikollinearitet (O'Brien, 2007; Mason & Perreault, 1991).

#### Egenkapitalrentabilitet som mål på lønnsomhet

For å vurdere hvorvidt bruk av ulike styringsverktøy kan forklare variasjoner i sparebankenes lønnsomhet, har vi foretatt en regresjonsanalyse med EKR som avhengig variabel. Vi ser av justert  $R^2$  at modellen for 2015 har svært liten forklaringskraft (0,058). Av de uavhengige variablene er størrelse og bruk av rullende prognoser signifikante (på hhv. 10 %- og 5 %-nivå), med positivt fortegn. Det indikerer at økt størrelse og/eller bruk av rullende prognoser sammenfaller med høyere EKR. Bruk av budsjett til ressursallokering er signifikant på 10 %-nivå med negativt fortegn, og indikerer at økning i bruk sammenfaller med lavere EKR. For de øvrige variablene finner vi ingen statistisk signifikans.

Variabel	2015		2010	
	Koeffisient	P-verdi	Koeffisient	P-verdi
	$\bar{R}^2 = 0,058$	$N = 70$	$\bar{R}^2 = 0,325^{***}$	$N = 81$
Konstant	-3,599	0,561	-1,587	0,664
Størrelse	0,755	0,058*	1,034	0,018**
<i>Budsjettformål</i>				
Planlegging	0,656	0,354	0,149	0,836
Koordinering	0,025	0,972	-1,188	0,092*
Ressursallokering	-1,345	0,058*	-0,772	0,260
Motivering	-0,643	0,315	-0,151	0,806
Kontroll	0,846	0,233	0,420	0,557
Belønning	0,373	0,351	0,400	0,357
Målsetting	0,359	0,595	-	-
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>				
ABC	-0,528	0,402	0,179	0,795
Balansert målstyring	-0,054	0,876	-0,193	0,542
Benchmarking	-0,214	0,627	0,985	0,017**
Rullende prognoser	0,789	0,030**	0,168	0,655
Kundelønnsomhetsanalyser	-0,166	0,688	0,639	0,142

Tabell 13: Regresjonsanalyse med EKR som avhengig variabel <sup>2</sup>

Vi utførte tilsvarende analyse på 2010-data, og observerer at størrelse er den eneste variabelen som er signifikant i begge analysene (5 %-nivå i 2010). Øvrige signifikante variabler i 2010-analysen er bruk av benchmarking (positiv på 5 %-nivå), og bruk av budsjett for koordinering (negativ på 10 %-nivå). Dette kan tyde på at størrelse er den eneste av variablene, inkludert i modellen, som fører til vedvarende fordeler. Det kan dermed virke som at det er vanskelig å benytte alternative styringsverktøy for å oppnå varige fordeler, ettersom det har vært store svingninger over en 5-års periode. Vi vil gå nærmere inn på mulige årsaker til de store forskjellene mellom datasettene i kapittel 5.1.

#### *Kostnadseffektivitet som mål på lønnsomhet*

Modellen for 2015 har større forklaringskraft med kostnadseffektivitet enn med EKR som avhengig variabel, med justert  $R^2=0,092$ . Her er størrelse signifikant på 1 %-nivå, med negativt fortegn. Det indikerer at økt størrelse medfører lavere K/I, og dermed økt

<sup>2</sup> For å vurdere om forutsetningene som ligger til grunn for regresjonsanalysen (OLS) er oppfylt, vil vi benytte tester for heteroskedastisitet og multikollinearitet. Ved å se på sannsynlighetsfordelingen av feilledningene vurderer vi om det foreligger heteroskedastisitet. Både normalplottet og histogrammet indikerer at residualverdiene er tilnærmet normalt fordelt. Det ser heller ikke ut til at variansen i residualene er økende eller minkende, altså er det lite tegn til heteroskedastisitet. Korrelasjonsmatrise for de uavhengige variablene (tabell 13 og 14), samt VIF-verdier tyder på at det heller ikke foreligger betydelig multikollinearitet. Vi anser derfor forutsetningene for regresjonsanalysen som tilstrekkelig oppfylt. I kommende regresjonsanalyser vil vi ikke kommentere disse forholdene med mindre det foreligger nevneverdige brudd på forutsetningene.

lønnsomhet. Bruk av budsjett til ressursallokering er signifikant på 1 %-nivå, med positivt fortegn og indikerer dermed lavere lønnsomhet. Vi ser dermed at to av variablene er signifikante for å forklare variasjon i begge lønnsomhetsmålene. Rullende prognoser er imidlertid ikke signifikant for KI.

Variabel	2015		2010	
	$\bar{R}^2 = 0,092$	N=70	$\bar{R}^2 = 0,246^{***}$	N=81
	Koeffisient	P-verdi	Koeffisient	P-verdi
Konstant	115,529	0,000***	84,980	0,000***
Størrelse	-3,284	0,004***	-3,945	0,000***
<i>Budsjettformål</i>				
Planlegging	-2,509	0,212	-2,292	0,178
Koordinering	-2,274	0,274	3,346	0,046**
Ressursallokering	5,328	0,009***	-0,414	0,797
Motivering	-0,759	0,674	-0,597	0,681
Kontroll	-1,304	0,515	1,572	0,353
Belønning	-0,316	0,780	-0,647	0,528
Målsetting	0,948	0,620	-	-
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>				
ABC	0,967	0,587	-0,857	0,597
Balansert målstyring	-0,242	0,804	1,393	0,065*
Benchmarking	0,663	0,595	-0,799	0,406
Rullende prognoser	-1,366	0,177	0,761	0,393
Kundelønnsomhetsanalyser	0,248	0,832	-0,776	0,448

Tabell 14: Regresjonsanalyse med K/I som avhengig variabel

Dersom vi sammenligner med analysen av data fra 2010 ser vi at størrelse har samme signifikansnivå og fortegn som i 2015. I 2010-analysen er bruk av balansert målstyring og bruk av budsjett for koordinering signifikante variabler med positivt fortegn, på hhv. 10 %- og 5 %-nivå. Altså er ingen av variablene, med unntak av størrelse, signifikante i begge datasettene. Dette underbygger argumentasjonen om at det er vanskelig å oppnå varige fordeler i sparebanknæringen ved å benytte ulike styringsverktøy.

### Faktoranalyse

Ettersom korrelasjonen mellom enkelte av variablene såpass høy, vil det kunne påvirke koeffisientene. Vi har derfor gjennomført en faktoranalyse hvor vi har gruppert de ulike budsjettformålene. Planlegging, koordinering, ressursallokering og målsetting er gruppert sammen (budsjettfaktor 1), ettersom dette er aktiviteter som ofte vil utføres i forkant av budsjettperioden. De resterende formålene utføres normalt underveis i budsjettperioden og er dermed samlet til en faktor (budsjettfaktor 2). Resultatet av analysen viser at, utenom størrelse

i 2015, er de variablene som er signifikante med budsjettformål som separate variabler også signifikante i faktoranalysen. Størrelsesfaktoren i 2015 er ikke signifikant for EKR, men har samme fortegn og  $p=0,110$ . Ved å se nærmere på koeffisientene til budsjettfaktorene ser det ut til at budsjettfaktor 1 har negativ innvirkning på lønnsomhet, mens budsjettfaktor 2 har en positiv innvirkning. Imidlertid er budsjettfaktor 1 i faktoranalysen for EKR i 2010 den eneste budsjettfaktoren som er signifikant (se vedlegg 11 for resultatet av faktoranalysen). Ettersom funnene er relativt konsistente velger vi å anta at eventuelle problemer som følge av høy korrelasjon mellom budsjettformålene er begrenset.

Samlet sett finner vi støtte for at det er varige stordriftsfordeler blant norske sparebanker. Imidlertid kan vi ikke med sikkerhet påstå at sparebankene kan skaffe seg fordeler over tid ved å benytte ulike styringsverktøy.

#### 4.5 Bruk, utforming og karakteristika for brukere av balansert målstyring

Som presentert i avsnitt 4.2 Bruk- og nytte av alternative styringsverktøy, fant vi at 48,6 % av respondentene benytter balansert målstyring, hvor 25,7 % bruker verktøyet i stor eller svært stor grad. Vi vil i det følgende avsnittet se nærmere på hvordan balansert målstyring utformes og brukes i norske sparebanker. Den første delen av analysen vil ikke bygge på resultater fra den tidligere undersøkelsen til Johansen (2010), og vi vil dermed ikke kunne måle utvikling. Resultatene som presenteres i avsnitt 4.5.1 er dermed utelukkende basert på dagens situasjon.

##### 4.5.1 Bruk og utforming av balansert målstyring

For å kartlegge hvordan balansert målstyring brukes og utformes i sparebankene, fikk respondentene spørsmål om på hvilke nivåer og til hvilke formål verktøyet benyttes. De ble videre bedt om å angi hvordan mål fastsettes og i hvor stor grad de benytter måltall innen de fire perspektivene, samt hvilke planer de har for balansert målstyring fremover.

##### *Bruk av balansert målstyring på ulike nivåer i selskapet*

Tabell 15 viser i hvor stor grad balansert målstyring benyttes på ulike nivåer i sparebankene. Det ser ut til at verktøyet brukes i noen grad på alle nivåer, men er mest utbredt på ledernivå (3,97). Vi observerer at på de høyeste nivåene i organisasjonen (styre- og ledernivå) er det færrest ikke-brukere (hhv. 8,8 % og 5,9 %), mens det er flest ikke-brukere på filialnivå (23,5 %). Malmi (2001) fant i sin undersøkelse at balansert målstyring brukes mest på divisjonsnivå i finske selskaper. Imidlertid hadde om lag 50 % av intervjuobjektene planer om å

implementere verktøyet på et høyere nivå. En slik utvikling ser ut til å samsvare med våre resultater for norske sparebanker.

N=34	Styrenivå	Ledernivå	Divisjonsnivå	Filialnivå
Gjennomsnitt	3,58	3,97	3,67	3,42
Standardavvik	1,25	1,17	1,30	1,50
Ikke relevant	2,9 %	0,0 %	11,8 %	23,5 %
Bruker ikke	8,8 %	5,9 %	11,8 %	17,6 %
Bruker i stor eller svært stor grad	61,8 %	73,5 %	61,8 %	47,1 %

Tabell 15: Bruk av balansert målstyring på ulike nivåer

#### Bruk av balansert målstyring til ulike formål

Videre vurderer vi bruken av balansert målstyring til ulike formål og finner at gjennomsnittlig bruk er over middels (>3) for alle formålene. Bruken av balansert målstyring blant sparebankene er størst (3,59) for kontrollformål (kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering), og 70,6 % av respondentene benytter verktøyet til dette formålet i stor eller svært stor grad. Samtidig er det også størst andel ikke-brukere for kontrollformål.

N=34	Kontroll	Motivering	Tilbakemelding og læring	Gjennomføre forandringer	Styre fokus mot spesifikke aktiviteter for å sikre at disse er forankret i strategien
Gjennomsnitt	3.59	3.15	3.38	3.29	3.50
Standardavvik	1.13	1.02	1.07	1.06	1.05
Bruker ikke	17.6 %	8.8 %	5.9 %	5.9 %	8.8 %
Bruker i stor eller svært stor grad	70.6 %	64.7 %	41.2 %	52.9 %	52.9 %

Tabell 16: Bruk av balansert målstyring til ulike formål

Ved å se på korrelasjonen mellom bruk av balansert målstyring på ulike nivåer og bruk til ulike formål, finner vi at det tilsynelatende er en sammenheng mellom nivå og formål. Korrelasjonsmatrisen viser at bruk av balansert målstyring på høyere nivå (styre- og ledernivå) i størst grad sammenfaller med bruk til kontrollformål. På de lavere nivåene kan det virke som verktøyet brukes i størst grad for å styre fokus mot spesifikke aktiviteter for å sikre at disse er forankret i strategien, og motivering. Vi ser også at bruken av balansert målstyring for tilbakemelding og læring har sterk korrelasjon med bruk på alle nivåer, med unntak av styrenivå.

	Styrenivå	Ledernivå	Divisjonsnivå	Filialnivå
Kontroll	0,59	0,79	0,65	0,54
Motivering	0,35	0,67	0,71	0,83
Tilbakemelding og læring	0,37	0,71	0,65	0,72
Gjennomføre forandringer	0,46	0,64	0,55	0,60
Styre fokus mot spesifikke aktiviteter for å sikre at disse er forankret i strategien	0,35	0,73	0,73	0,78

Tabell 17: Korrelasjonsmatrise - nivå og formål

### Fastsettelse av mål

For å få et inntrykk av hvordan mål som benyttes i balansert målstyring fastsettes, ble sparebankene bedt om å angi i hvor stor grad dette blir gjort ved sammenligning med konkurrenters prestasjon og/eller andre filialer. Tabellen under viser at det er minimal forskjell på hvordan mål fastsettes, og at begge sammenligningsgrunnlagene benyttes i noen grad ( $\approx 3$ ).

<b>N=34</b>	<b>Relative mål sammenlignet med konkurrenters prestasjon</b>	<b>Relative mål sammenlignet med andre filialer</b>
Gjennomsnitt	2.97	3.04
Standardavvik	1.19	1.34
Ikke relevant	-	7
Bruker ikke	17.6 %	17.6 %
Bruker i stor eller svært stor grad	44.1 %	41.2 %

Tabell 18: Fastsettelse av mål basert på ulike forhold

Fastsettelse av mål basert på de to sammenligningsgrunnlagene har en svak korrelasjon ( $r=0,32$ ). Dette indikerer at økt bruk av ekstern benchmarking (i forbindelse med balansert målstyring) ikke nødvendigvis medfører økt bruk av intern benchmarking.

Ved å analysere korrelasjonen mellom bruk av balansert målstyring på ulike nivåer og fastsettelse av relative mål, finner vi at på høyere nivå fastsettes mål i størst grad basert på konkurrenters prestasjon. På de lavere nivåene fastsettes målene i større grad basert på andre avdelinger.

	<b>Styrenivå</b>	<b>Ledernivå</b>	<b>Divisjonsnivå</b>	<b>Filialnivå</b>
Relative mål sammenlignet med konkurrenters prestasjon	<b>0,53</b>	<b>0,65</b>	0,44	0,52
Relative mål sammenlignet med andre avdelinger/filialer	0,38	0,38	<b>0,69</b>	<b>0,79</b>

Tabell 19: Korrelasjonsmatrise - nivå og fastsettelse av mål

### Bruk av måltall innenfor de ulike perspektivene

Kaplan & Norton (1996a; 2008) hevder at for å få optimal utnyttelse av balansert målstyring må man benytte måltall innenfor alle de fire perspektivene som grunnlag for å fatte strategiske beslutninger. For å teste i hvilken grad dette gjøres av norske sparebanker ble respondentene bedt om å indikere i hvilken grad de benytter måltall innenfor de ulike perspektivene.



N=34	Finansielle	Kunderelaterte	Interne prosesser	Læring og vekst
Gjennomsnitt	3.94	3.65	3.50	3.12
Standardavvik	1.01	1.04	1.08	1.17
Bruker ikke	2.9 %	5.9 %	5.9 %	14.7 %
Bruker i stor eller svært stor grad	79.4 %	64.7 %	52.9 %	41.2 %

Tabell 20: Bruk av måltall innenfor de fire perspektivene

Sparebankene benytter i størst grad måltall innen det finansielle perspektivet. Det er flest ikke-brukere (14,7 %) innen læring og vekst-perspektivet, som også har lavest gjennomsnittlig bruksgrad. Innen de andre perspektivene er det relativt få ikke-brukere, og mer enn halvparten bruker måltall innenfor disse perspektivene i stor eller svært stor grad.

Korrelasjonsmatrisen (Tabell 21) illustrerer hvorvidt brukere av måltall innenfor et perspektiv også fokuserer på de resterende perspektivene. Vi observerer at korrelasjonen mellom bruk av måltall innen det finansielle perspektivet og læring- og vekst-perspektivet er moderat, mens den er sterkere mellom de øvrige perspektivene. Dette tyder på at sparebanker som vektlegger finansielle måltall i mindre grad fokuserer på læring og vekst.

	Finansielle	Kunde	Interne prosesser	Læring og vekst
Finansielle	1.00			
Kunde	0.58	1.00		
Interne prosesser	0.66	0.73	1.00	
Læring og vekst	0.44	0.68	0.62	1.00

Tabell 21: Korrelasjonsmatrise - Bruk av måltall innenfor de ulike perspektivene

Undersøkelsen viser også at 29 av 34 banker (85,3 %) som bruker balansert målstyring bruker måltall innenfor alle perspektivene. Dette er i tråd med anbefalingene fra Kaplan & Norton (ibid.).

Vi ser av tabell 22 at bruk av balansert målstyring på styrenivå har sterkest korrelasjon med bruk av finansielle måltall ( $r=0,58$ ), mens korrelasjonen er mer moderat for de resterende perspektivene. Derimot har bruk av verktøyet på ledernivå svakest korrelasjon med bruk av finansielle måltall, sammenlignet med de andre perspektivene hvor korrelasjonen er sterkere ( $r>0,7$ ). For de to laveste nivåene ser det ut til at det er størst fokus på kunderelaterte måltall.

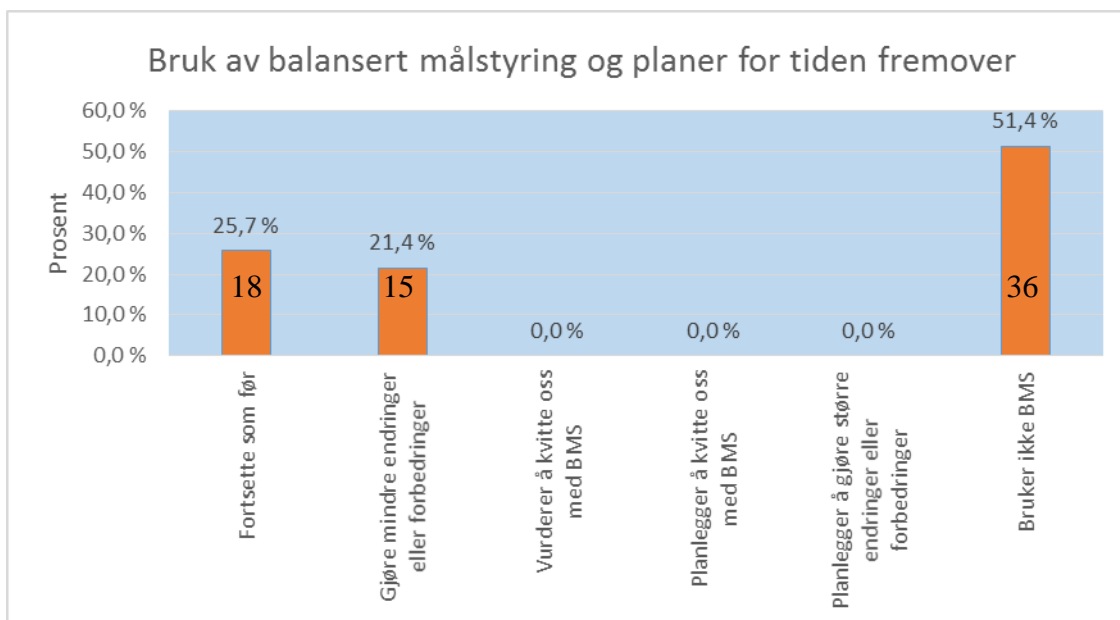
	Styrenivå	Ledernivå	Divisjonsnivå	Filialnivå
Finansielle	0,61	0,59	0,55	0,63
Kunde	0,45	0,71	0,78	0,76
Interne prosesser	0,53	0,73	0,63	0,61
Læring og vekst	0,43	0,73	0,53	0,59

Tabell 22: Korrelasjonsmatrise - Bruk av måltall innenfor de ulike perspektivene for ulike nivå

Oppsummert ser det ut til at bruk av balansert målstyring på styre- og ledernivå i hovedsak fokuserer på kontrollformål, og benytter konkurrenters prestasjoner som sammenligningsgrunnlag. På styrenivå er fokuset tilsynelatende størst på finansielle måltall, til forskjell fra ledernivå hvor man i større grad benytter måltall innenfor de øvrige perspektivene. For de lavere nivåene (divisjons- og filialnivå) legger man større vekt på å sikre at aktivitetene som gjennomføres er forankret i strategien. Prestasjonsmål settes relativt til andre filialer/divisjoners prestasjoner, og man har et større fokus på kunderelaterte måltall.

#### Planer for balansert målstyring i tiden fremover

De bankene som oppga at de brukte balansert målstyring ble bedt om å angi hvorvidt de har planer om å endre sin praksis med tanke på balansert målstyring.



Figur 7: Bruk av balansert målstyring og planer for tiden fremover. (N=69)

Det ser ut til at brukerne av balansert målstyring er relativt fornøyd med nåværende praksis og ønsker enten å fortsette som før (25,7 %) eller gjøre mindre endringer (21,4 %). De bankene som ønsket å gjøre mindre endringer oppga at de kontinuerlig vurderer behov for forbedringer, og justerer sin bruk fortløpende.

#### 4.5.2 Karakteristika for brukere av balansert målstyring

I dette avsnittet vil vi undersøke hvorvidt ulike karakteristika ved norske sparebanker kan forklare variasjoner i bruk av balansert målstyring. I tilfeller hvor vi har funnet grunnlag for å utarbeide hypoteser, er disse også presentert i tabellen. For de øvrige variablene ønsker vi å teste hvorvidt det er noen sammenheng mellom disse og bruk av balansert målstyring. De

ulike variablene og det teoretiske grunnlaget for eventuelle hypoteser, er presentert i kapittel 3.3.3 Forsknings spørsmål 4.

Variabel	N	Minimum	Maximum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Bruk av balansert målstyring	70	1,00	5,00	2,26	1,49
Struktur	70	0,01	0,06	0,04	1,74
Strategi	70	1,00	4,00	2,71	0,94
Størrelse	70	13,19	18,82	15,19	1,16
PEU: Uforutsigbarhet	70	2,00	4,33	3,20	0,49
PEU: Konkurransenintensitet	70	2,60	4,40	3,58	0,41
Alder	70	31,00	66,00	47,67	7,33
Ansiennitet	70	1,00	39,00	14,60	10,01
Produktbredde	70	0,08	0,43	0,24	0,08

Tabell 23: Deskriptive data 2015.

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Bruk av balansert målstyring	1								
2 Struktur	-.021	1							
3 Strategi	.137	.198	1						
4 Størrelse	.372**	-.350**	.156	1					
5 PEU: Konkurransenintensitet	.253*	-.016	.130	.147	1				
6 PEU: Uforutsigbarhet	.267*	.163	.058	.234	.117	1			
7 Alder	.134	-.016	.073	-.054	-.002	.068	1		
8 Ansiennitet	.138	-.008	.000	-.097	.056	-.097	.514*	1	
9 Produktbredde	.100	-.198	.232	.319**	.131	.036	.051	-.152	1

Tabell 24: Korrelasjonsmatrise 2015

I tabell 25 og 26 har vi presentert deskriptive data og korrelasjonsmatrise for variablene som er inkludert i regresjonsanalysen.

Tabell 25 viser resultatet av en regresjonsanalyse med bruk av balansert målstyring som avhengig variabel, og ulike faktorer som uavhengige variabler.

$R^2 = 0,248$ $\bar{R}^2 = 0,149$ $P - verdi = 0,020^{**}$				N=70
Variabel	Koeffisient ( $\beta$ )	P-verdi	Hypotese	
Konstant	-9,664	0,002***	-	
Størrelse	0,450	0,011**	$\beta > 0$	
Struktur <sup>(1)</sup>	0,060	0,593	-	
Strategi <sup>(2)</sup>	0,056	0,774	-	
Alder	0,014	0,605	$\beta < 0$	
Ansiennitet	0,021	0,302	$\beta < 0$	
PEU: Oppfattet uforutsigbarhet	0,485	0,190	$\beta > 0$	
PEU: Konkurransenintensitet	0,631	0,133	$\beta > 0$	
Produktbredde	-0,338	0,892	$\beta > 0$	

Tabell 25: Avhengig variabel: Bruk av balansert målstyring

(1): Grad av desentralisering (skala fra 1-5)

(2): 1=kostnadsfokus, 5=fokus på bredde i produktspekter (jf. spørsmål 2, vedlegg 1.)

Av tabellen ser vi at størrelse er eneste variabel som er statistisk signifikant (5 %-nivå), og koeffisienten har samme fortegn som forventet i hypotesen. Dette styrker forventninger om at større organisasjoner i større grad vil vektlegge balansert målstyring som styringsverktøy (jf. 3.3.3.1.1 Størrelse).

De to variablene for usikkerhet (PEU), er ikke signifikante, men har samme fortegn som hypotesene tilsier. P-verdiene er likevel lave nok (0,190 og 0,133) til at vi kan vurdere det som en svak indikasjon på at hypotesene for disse variablene er fornuftige. Vi har et forholdsvis lite utvalg (N=70, hvor kun 34 av disse bruker balansert målstyring), noe som kan være medvirkende årsak til at vi ikke oppnår signifikante resultater.

For de resterende variablene har vi ikke funnet noen signifikante sammenhenger, og kan dermed ikke støtte oppunder de argumentene som ble brukt som grunnlag for hypotesene.

Vi utførte en tilsvarende analyse basert på datasettet fra 2010 for å oppnå et sammenligningsgrunnlag. Variablene produktbredde og PEU: Konkurransenintensitet er imidlertid utelatt fra analysen over (Tabell 23). Dette skyldes at datasettet fra 2010 ikke inneholdt den nødvendige informasjonen for å beregne disse variablene på samme måte som vi har gjort.

Variabel	N	Minimum	Maximum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Bruk av balansert målstyring	81	1,00	5,00	2,37	1,52
Struktur	81	0,00	5,00	2,21	1,72
Strategi	81	1,00	5,00	2,62	1,02
Størrelse	81	5,93	11,73	8,07	1,23
PEU: Uforutsigbarhet	81	2,00	4,17	3,15	0,45
Alder	81	32,00	63,00	48,63	7,83
Ansiennitet	81	1,00	40,00	16,51	11,48

Tabell 26: Deskriptive data 2010.

Variabel	1	2	3	4	5	6	7
1 Bruk av balansert målstyring	1						
2 Struktur	.032	1					
3 Strategi	.399**	.139	1				
4 Størrelse	.314**	.256*	.340**	1			
5 PEU: Uforutsigbarhet	.091	.120	-.015	-.084	1		
6 Alder	.047	.170	.096	-.004	-.109	1	
7 Ansiennitet	.019	-.016	.024	.059	-.169	.683**	1

Tabell 27: Korrelasjonsmatrise 2010

Tabell 26 inneholder deskriptive data for de variablene som er brukt i analysen for 2010. Tilsvarende tall for variablene fra 2015 finnes i tabell 23.

Variabel	2015		2010	
	Koeffisient ( $\beta$ )	P-verdi	Koeffisient	P-verdi
Konstant	-7,917	0,006***	-1,927	0,336
Størrelse	0,468	0,007***	0,305	0,043**
Struktur	0,059	0,595	-0,116	0,276
Strategi	0,083	0,663	0,525	0,002***
Alder	0,011	0,681	0,019	0,514
Ansiennitet	0,024	0,219	-0,008	0,693
PEU: Uforutsigbarhet	0,542	0,142	-0,032	0,914

Tabell 28: Avhengig variabel: Bruk av balansert målstyring (2015 og 2010)

Hovedfunnet fra sammenligningen er at størrelse er signifikant både i 2010 og 2015. Dette styrker ytterligere hypotesen, om at større sparebanker legger mer vekt på balansert målstyring i forhold til mindre banker. Videre kan vi observere at strategi er signifikant (1 %-nivå) i analysen gjort på tall fra 2010, til forskjell fra 2015 hvor variabelen ikke er signifikant. Dette kan imidlertid skyldes tilfeldigheter i undersøkelsen, og det er vanskelig å trekke noen slutninger basert på dette. Vi ser også at utfallet av analysen for 2015, med tanke på signifikansnivå for de ulike variablene, ikke påvirkes i nevneverdig grad av at to variabler utelates.

## 5. Avslutning

I dette kapittelet vil vi foreta en drøfting av sentrale funn fra analysen og forsøke å besvare oppgavens problemstilling, før vi presenterer begrensninger ved utredningen og forslag til videre forskning.

### 5.1 Oppsummering og drøfting av sentrale funn

Analysen vedrørende bruk og nytte av alternative styringsverktøy viser at benchmarking fortsatt er mest utbredt blant norske sparebanker, og ABC har minst gjennomslag i næringen. De resterende styringsverktøyene benyttes i noen grad. Disse resultatene samsvarer i stor grad med den rangeringen av verktøyene som Johansen fant i sin utredning i 2010. Det man imidlertid observerer er at benchmarking er det eneste av styringsverktøyene som har hatt en signifikant økning fra 2010 til 2015. Andersen og Opsahl (2011) fant i sin utredning, gjennom samtaler med Handelsbanken, at for å oppnå optimal utnyttelse av benchmarking forutsettes det til en viss grad en desentralisert organisasjonsstruktur. Finansielle institusjoner ser ut til å være velegnet for en slik struktur (Dugdale & Lyne, 2006). Videre vil karakteristika ved bransjen, som lav grad av kompleksitet i kostnadsbildet og standardiserte prosesser, gi et godt utgangspunkt for en vellykket implementering av benchmarking. Dette kan være faktorer som forklarer en høy bruksgrad av benchmarking blant norske sparebanker. Resultatene i analysen viser at det er sterk korrelasjon mellom bruk og nytte, og brukerne av styringsverktøyene opplever en høy nytteverdi. Ved å se nærmere på hva som driver utviklingen i bruk av alternative styringsverktøy finner vi at den totale bruken av de ulike styringsverktøyene er relativt uforandret. Imidlertid er det noe variasjon med tanke på hvilke banker som bruker de ulike verktøyene, og de enkelte bankene ser ut til å vurdere sine styringsverktøy fortløpende.

Våre funn tyder på at budsjettet fortsatt har en sterk posisjon som styringsverktøy blant sparebankene. At en så stor andel som 90 % benytter budsjett, til tross for mye kritikk mot styringssystemet, kan skyldes at det er vanskelig å fjerne budsjettet (Becker, 2014). Hele 80 % av respondentene i undersøkelsen planlegger å beholde eller forbedre sine budsjettprosesser. Dette kan indikere at noen banker ønsker å forbedre sine budsjettprosesser for å respondere på den mest vanlige/utbredte budsjettkritikken. Imidlertid kan resultatene også tyde på at store deler av kritikken er over-generalisert, og vil ikke nødvendigvis være gjeldende for den norske sparebanknæringen. På den annen side har Svenska Handelsbanken hatt stor suksess med styring uten budsjett. Dette gjør det naturlig å forvente at elementer av denne virksomhetsstyringen også vil kunne fungere i norske sparebanker.

Vi undersøkte videre sparebankenes holdninger til en rekke budsjettkriske påstander. Respondentene viste liten grad av enighet med kritikken, og majoriteten uttrykte at budsjettet har potensiale til å være ekstremt nyttig dersom det brukes fornuftig. Hope & Fraser (2003b; 2003a) hevder blant annet at det er iboende feil i budsjettet som gjør det uegnet som styringssystem. Vi observerer at sparebankene benytter budsjett i stor grad til kontrollformål, noe som ville vært merkelig dersom budsjettet inneholdt iboende feil. Denne kritikken virker dermed å være overdrevet i forhold til hva vi observerer i undersøkelsen. Vi stiller oss derfor kritisk til påstanden om at budsjettet inneholder iboende feil. Dette støttes også av Libby & Lindsay (2010). Resultatene samsvarer også i stor grad med funn fra Johansens undersøkelse fra 2010, hvor hun i hovedsak avviser kritikken mot budsjett som styringssystem. Dermed kan vi til en viss grad hevde at store deler av kritikken mot budsjettet (Hope & Fraser, 2003a; Wallander, 1999; Bogsnes, 2012) ikke er gjeldende i den norske sparebanknæringen. Det er viktig å presisere at vi kun har sett på kritikken til- og bruk av budsjett, og ikke utbredelsen av BB i seg selv. Målet med dette konseptet er ikke å bli kvitt budsjettet, men i større grad å endre tankemåten forbundet med ledelse og styring (Bogsnes, 2012). Vi har derfor ikke grunnlag for å vurdere utbredelsen av BB i norske sparebanker.

Det finnes også unntak i bransjen. Vår undersøkelse fant at 10 % av respondentene (7 stk.) ikke benytter budsjett, noe som samsvarer godt med resultater fra 2010. Det er interessant å påpeke at av de bankene som besvarte undersøkelsen både i 2010 og 2015, oppga 6 av de 7 bankene som ikke brukte budsjett i 2010, at de nå er gått over til å bruke budsjett. Dette viser at fordelingen av brukere og ikke-brukere er relativt stabil, men at det er en utskiftning i hvilke banker det gjelder. En slik utskiftning kan ha sammenheng med at noen banker har vært gjennom en fusjon siden 2010, som kan være en indikasjon på at bruk av styringssystemer diskuteres i fusjonssammenhenger. Imidlertid finner vi ikke støtte for at de bankene som har vært gjennom fusjon siden 2010 har endret sin bruk av alternative styringsverktøy i nevneverdig grad. Hope & Fraser (2003b) hevder at bruk av budsjett reduserer nytten av alternative styringsverktøy. Dersom dette stemmer vil det være naturlig å forvente at de bankene som innfører budsjett samtidig reduserer bruken av noe annet, og vice versa. Vi finner imidlertid at bankene som ikke bruker budsjett, i større grad benytter balansert målstyring, benchmarking og rullende prognoser. Samtidig ser vi ingen vesentlig endring i bruk av alternative styringsverktøy for bankene som har innført eller fjernet budsjett siden 2010.

Gjennom regresjonsanalyser med hhv. EKR og K/I som avhengige variabler og ulike styringssystem og størrelse som uavhengige variabler, fant vi at i modellen for EKR var både størrelse og rullende prognoser signifikant positive (på hhv. 10 %- og 5 % - nivå). Bruk av budsjett for ressursallokeringsformål var signifikant negativ på 10 %-nivå. I modellen for K/I var to av variablene signifikante; størrelse og bruk av budsjett for ressursallokering, begge på 1 %-nivå. Sammenlignet med tilsvarende analyse på 2010-data, finner vi at størrelse er eneste variabel med signifikant effekt på lønnsomhet i begge analysene. Dette indikerer at det finnes stordriftsfordeler i sparebanknæringen, noe som støttes av blant annet Bachmann & Hanstad (2013) og Anolli, et al. (2013). Det kan tenkes at stordriftsfordeler i bransjen er en medvirkende årsak til at vi har sett såpass mange fusjoner de siste årene. Vi finner ikke grunnlag for å påstå at bruk av ulike styringsverktøy har signifikant varig innvirkning på bankenes lønnsomhet. Det kan være flere mulige forklaringer på hvorfor analysene for de ulike årene gir avvikende resultater. En potensiell årsak er at lønnsomhet i sparebankene varierer mer enn bruk av styringsverktøy. Dette medfører at variasjoner i lønnsomhet kan skyldes andre faktorer enn bruk av styringsverktøy, og at eventuelle sammenhenger vil avhenge av måletidspunktet. Dersom man gjennomfører samme analyse på ulike tidspunkt kan man risikere å få forskjellige resultater, selv om situasjonen ikke nødvendigvis har endret seg. Videre kan en annen mulig forklaring være knyttet til ressurs-basert teori, som blant annet hevder at kilder til varige konkurransefortrinn må være ikke-imiterbare (Bowman & Toms, 2010). Bruk av styringsverktøy vil i stor grad være imiterbart og dermed er det, ifølge teorien, ikke mulig å oppnå et varig konkurransefortrinn som følge av dette. Kennedy & Fiss (2009) hevder at eventuelle fordeler man oppnår ved å implementere verktøyet på et tidlig tidspunkt observeres av konkurrentene. Disse vil følge etter og ta i bruk verktøyet for å forhindre videre tap. Dette stemmer overens med at Bjørnenak (2013) fant en signifikant sammenheng mellom benchmarking og lønnsomhet for norske sparebanker, og den observerte økningen i bruk av benchmarking siden 2010. Ettersom flere banker nå benytter benchmarking vil eventuelle konkurransefortrinn av bruken være begrenset. Eventuelle lønnsomhetseffekter for banker som har implementert benchmarking etter 2010, kan være begrenset i våre data på grunn av den korte tidshorisonten. Dersom man gjør en lignende studie om eksempelvis fem nye år, kan det tenkes at man igjen observerer en sterkere samvariasjon mellom benchmarking og lønnsomhet. Det kan også tenkes at målefeil er årsaken til at vi får forskjellige resultater i de to analysene (hhv. 2015 og 2010). Dette kan



være feil som oppstår ved målingen av lønnsomhet (regnskapstall) og/eller bruk av de ulike styringsverktøyene.

Ved å kartlegge bruk av balansert målstyring på ulike nivåer fant vi at verktøyet benyttes i noen grad på alle nivåene, men i størst grad på ledernivå. Dette samsvarer i relativt stor grad med en undersøkelse foretatt av Malmi (2001). Undersøkelsen fant at balansert målstyring i stor grad ble benyttet på divisjonsnivå i finske selskaper, men at ca. halvparten planla å innføre verktøyet på høyere nivå. Det viser seg at for de høyere organisasjonsnivåene (styre og leder), benyttes balansert målstyring i størst utstrekning til kontrollformål, og målene settes i stor grad ved å sammenligne med konkurrenter. På de lavere nivåene (divisjon og filial) finner vi at bankene i større grad retter fokus mot å styre etter spesifikke aktiviteter for å sikre at disse er forankret i strategien, og motivering. Måltall er for de lavere nivåene ofte satt relativt til interne avdelinger/filialer. En forklaring kan være at på de høyere nivåene hvor man i stor grad benytter finansiell måltall, vil det være mulig å finne sammenlignbare tall fra konkurrenter. Dette kan være vanskeligere å oppdrive for mer spesifikke aktiviteter, og det vil dermed være mer naturlig å benytte interne sammenligninger på lavere nivå.

Vi finner videre i vår analyse at måltall benyttes mest innenfor det finansielle perspektivet. Samtidig er det flest ikke-brukere innen læring- og vekst perspektivet. Kaplan & Norton (1996a) understreker at for å oppnå maksimalt utbytte av styringssystemet må man benytte måltall innenfor alle de fire perspektivene for å fatte strategiske beslutninger. De ulike perspektivene skal ikke ses på som mål som veies opp mot hverandre, men heller være koblet sammen i årsak-virkningsforhold (Nørreklit, 2000). Undersøkelsen tilsier at bankenes bruk av balansert målstyring i stor grad er i tråd med anbefalingene fra teorien, ettersom 29 av 34 banker som bruker verktøyet, benytter måltall innenfor alle perspektivene. Vi observerer at det er forskjeller mellom de ulike nivåene med tanke på hvilke perspektiv som prioriteres. På de lavere nivåene ser vi et særlig fokus på kundeperspektivet. En mulig forklaring kan være at man har tettere kontakt med kundene på jevnlig basis. På styrenivå viser undersøkelsen en høyere korrelasjon med det finansielle perspektivet, som kan være en konsekvens av at man her har et tettere forhold til eiere og investorer som i stor grad vektlegger finansiell informasjon.

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse fant vi at sparebankenes størrelse er den eneste statistisk signifikante variabelen (5 %- nivå) som forklarer bruk av balansert målstyring. Det ser ut til at større banker benytter verktøyet i større utstrekning. Dette samsvarer med

argumentasjonen til Hoque & James (2000), som hevder at større organisasjoner vil legge mer vekt på balansert målstyring som styringsverktøy. En mulig forklaring kan være at implementering av balansert målstyring er ressurskrevende, og derfor være lettere å innføre for store selskaper.

## 5.2 Konklusjon

Vi har gjennom arbeidet med denne masterutredningen forsøkt å besvare følgende problemstilling:

*I hvilken utstrekning- og til hvilke formål benytter norske sparebanker alternative styringsverktøy? I hvilken grad er bruken assosiert med finansiell prestasjon, og er det noen klare utviklingstrekk fra 2010 til 2015?*

Vi finner at i den norske sparebanknæringen er benchmarking det alternative styringsverktøyet som er mest utbredt. De resterende verktøyene, med unntak av ABC, benyttes også til en viss grad. Respondentene gir videre uttrykk for at budsjettet fortsatt står sterkt i sparebanknæringen, og det er mye som tyder på at budsjettet vil fortsette å være en sentral del av bankenes styringssystemer i tiden fremover. Sparebankene bruker budsjettet i størst grad til planleggings-, kontroll- og målsettingsformål.

Respondentene ser ut til å benytte balansert målstyring til ulike formål, avhengig av hvilket nivå i organisasjonen verktøyet benyttes på. Hvilket nivå som benytter balansert målstyring, synes også å ha en innvirkning vedrørende hvilket perspektiv banken vektlegger. Totalt sett brukes balansert målstyring i relativt liten grad, men halvparten av brukerne benytter verktøyet i stor eller svært stor grad. Dette kan ha en sammenheng med at balansert målstyring er et ressurskrevende verktøy, og vi finner støtte for at økt størrelse sammenfaller med økt bruk av balansert målstyring.

Bruk av alternative styringsverktøy synes ikke å kunne forklare variasjoner i sparebankenes lønnsomhet. Vi finner imidlertid at størrelse har signifikant forklaringskraft på lønnsomhet, som tyder på at det er mulig å oppnå stordriftsfordeler i bransjen.

Samlet sett finner vi at bruk av- og holdninger til alternative styringssystem i liten grad har endret seg siden 2010. Vi ser imidlertid at bruken av benchmarking har hatt en signifikant økning, og budsjettet benyttes tilsynelatende i mindre grad til ressursallokering og belønning. Andelen banker som ikke benytter budsjett er relativt stabil, men vi observerer imidlertid at

sammensetningen av banker har endret seg. Dette kan tyde på at respondentene kontinuerlig vurderer sine styringssystemer, særlig i fusjonsprosesser. Tidligere studier har uttrykt at bruk av enkelte styringsverktøy har signifikant påvirkning på lønnsomhet. Vi finner ikke støtte for dette, noe som tyder på at det er vanskelig å opprettholde økonomiske fordeler ved å benytte alternative styringsverktøy.

### 5.3 Potensielle svakheter ved oppgaven

Ettersom utredningen fokuserer på én enkelt bransje, vil det være utfordrende å generalisere våre funn til andre bransjer. Deler av analysen er basert på sammenligning av to forskjellige datasett med ulike respondenter. Dette kan medføre at eventuelle forskjeller mellom de to utvalgene ikke nødvendigvis skyldes direkte endringer i bankenes bruk og oppfatning av styringssystemer. Imidlertid kan endringene være en konsekvens av responsbias. For å redusere faren for dette har vi gjennomført tester for responsbias med tanke på størrelse, lønnsomhet og alliansetilhørighet. Problemet antas derfor å være begrenset.

Undersøkelsen bestod i stor grad av svaralternativer på ordinalnivå. Dette kan medføre problemer ved beregning av gjennomsnitt og bruk av regresjonsanalyser. For å begrense dette problemet gjennomførte vi ikke- parametriske tester.

I forbindelse med analysen av sammenhengen mellom ulike karakteristika og bruk av balansert målstyring, var det lite som forklarte variasjon i bruken av verktøyet. Dette kan være en konsekvens av et noe begrenset utvalg av banker som benytter balansert målstyring. Følgelig har vi relativt få observasjoner på de fleste verdiene (med unntak av 1) av den avhengige variabelen, noe som gjør det vanskelig å finne signifikante sammenhenger. Videre kan det være vanskelig å måle enkelte variabler (eksempelvis PEU, strategi og struktur), ettersom det er komplekse sammenhenger som skal kvantifiseres. Dette kan føre til at faktiske sammenhenger ikke fanges opp i analysen.

I forbindelse med lønnsomhetsanalysen er det problemer knyttet til bruk av regnskapsdata. Innføring av IFRS har blant annet medført at verdiendringer blir resultatført i større grad enn tidligere. Dette er til en viss grad basert på en skjønnsmessig vurdering, som fører til ulik praksis blant bankene. Ideelt sett burde man analysert regnskapet til hver enkelt bank, og foretatt en grundigere normalisering. Dette ville imidlertid blitt for omfattende i forhold til oppgavens formål. Vi har likevel forsøkt å redusere effekten av regnskapsmessige prinsipper ved å korrigere for enkelte poster i regnskapet. Videre er det utfordringer knyttet til bruk av

regnskapstall for morbank, som følge av at enkelte banker skiller ut deler av virksomheten i egne aksjeselskaper. En optimal analyse burde benyttet konserntall, disse var imidlertid ikke tilgjengelig på sparebankforeningen sine sider.

Ettersom det var et begrenset utvalg som benyttet balansert målstyring, må eventuelle slutninger med tanke på bruk av verktøyet behandles med varsomhet/forsiktighet

#### 5.4 Forslag til videre forskning

Ettersom vi i denne utredningen fokuserer utelukkende på en bransje, vil det være interessant å undersøke hvorvidt det er en sammenheng med hvordan balansert målstyring brukes i andre bransjer. Det vil også være aktuelt å utføre en mer kvalitativ studie (eksempelvis en casestudie), for å kunne se nærmere på utformingen av balansert målstyring.

I forbindelse med sammenhengen mellom bruk av alternative styringssystemer og lønnsomhet, vil en grundigere analyse av regnskapsdata kunne gi et mer rettviseende bilde. Det vil da i større grad være mulig å si noe om hvorvidt det er en sammenheng. For å kunne si noe mer om kausalitet, vil det være nyttig å vurdere sammenhengen mellom bruk av styringsverktøy i dag og fremtidig lønnsomhet.

Vi finner at blant ikke-brukerne av budsjett i 2010, bruker flertallet i dag budsjett hvorav flere av disse har vært gjennom en fusjon i mellomtiden. Et forslag til videre forskning kan dermed være å se nærmere på hvordan fusjoner påvirker bruk av budsjett og alternative styringsverktøy. Særlig vil det være interessant å belyse dette basert på upper echelon's theory, for å kunne si noe om hvorvidt ulike ledertyper har innvirkning på valg av styringsverktøy i en fusjonsprosess.

For å forklare utviklingen i bruk av styringsverktøy, kan det være hensiktsmessig å vurdere dette med bakgrunn i diffusjonsteori. Man vil da kunne si mer om hvorfor enkelte styringsverktøy er mer utbredt enn andre.

Benchmarking er mest utbredt av de alternative styringsverktøyene, og det vil derfor være interessant å undersøke hva som karakteriserer de bankene som bruker dette verktøyet. Det kan da være aktuelt å gjøre en lignende analyse som den vi har utført, med bakgrunn i contingency theory, men med fokus på benchmarking.

## Litteraturliste

Andersen, H. K. & Opsahl, I. C., 2011. *Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon*, Norges Handelshøyskole: Masterutredning.

Anolli, M., Beccalli, E. & Borello, G., 2013. Are European Banks too Big? Evidence on Economies of Scale. *SSRN Working Paper Series*, p. Available from: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2306771](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2306771).

Ax, C. & Bjørnenak, T., 2007. Management accounting innovations: origins and diffusion. I: T. Hopper, D. Northcott & R. W. Scapens, red. *Issues in Management Accounting*. 3 red. Hertfordshire: Prentice-Hall, pp. 357-376.

Bachmann, H. S. & Hanstad, T. B., 2013. *Lønnsomhet i norske sparebanker: En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon*, Bergen: Norges Handelshøyskole.

BBRT, 2011. *Beyond Budgeting Institute*. [Internett]  
Available at: <http://bbrt.org/about/the-beyond-budgeting-principles/>  
[Funnet 26 January 2015].

BBRT, 2015. *Beyond Budgeting Round Table*. [Internett]  
Available at: <http://bbrt.org/about/what-is-the-beyond-budgeting-round-table-bbrt/>  
[Funnet 09 02 2015].

Becker, S. D., 2014. When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-Case Study of Budget Abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), pp. 593-623.

Befring, E., 2007. *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Bergstrand, J., 2009. *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bjørnenak, T., 2010. Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*, Issue 4, pp. 49-54.

Bjørnenak, T., 2013. Management accounting tools in banks: are banks without budgets more profitable?. I: K. Kaarboe, P. N. Gooderham & H. Norreklit, red. *Managing in Dynamic Business Environments: Between Control and Autonomy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 51-68.

Bjørnenak, T., 2013. Styringssystemer og lønnsomhet. *En studie av norske sparebanker*, pp. 31-36.

Bjørnenak, T. & Helgesen, Ø., 2009. Kunderelasjoner og økonomisk styring. I: B. T. Kalsaas, red. *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurransevne*. Trondheim: Tapir akademisk forlag, pp. 99-115.

Bogsnes, B., 2009. *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Bogsnes, B., 2012. Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, Issue 4, pp. 3-14.

Bogsnes, B., 2012. *BIBLOGG - Referansen innen Business Intelligence*. [Internett]  
Available at: <http://biblogg.no/2012/10/08/beyond-budgeting-en-styringsmodell-som-tar-virkeligheten-pa-alvor/>  
[Funnet 09 02 2015].

Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H., 2004. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, Volum 15, pp. 107-134.

Bowman, C. & Toms, S., 2010. Accounting for competitive advantage: The resource-based view of the firm and the labour theory of value. *Critical Perspectives on Accounting*, Volum 21, pp. 183-194.

Boye, K., Bjørnenak, T. & Bergstrand, J., 1999. *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Boye, K. & Fjell, T. J., 1989. *Budsjettering*. Bergen og Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag as.

Burns, R. & Burns, R., 2008. *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.

Burns, T. E. & Stalker, G. M., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Chapman, C. S., 1997. Reflections on a Contingent View of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 189-205.

Chenhall, R. H., 2007. Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. I: C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields, red. *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford, UK: Elsevier Ltd, pp. 163-205.

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*, 23(3), pp. 243-264.

Darvish, H., Mohammadi, M. & Afsharpour, P., 2012. Studying the Knowledge Management - Effect of Promoting the Four Balanced Scorecard Perspectives: a Case Study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights - Trends & Challenges*, 64(1), pp. 9-23.

Davis, S. & Albright, T., 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), pp. 135-153.

Demski, J. S., 1997. *Managerial Uses of Accounting Information*. 1st red. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. M., 2001. Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp. 269-277.
- Donaldson, L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc..
- Donaldson, L., 2006. The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. I: R. M. Burton, B. Eriksen, D. D. Håkonsen & C. C. Snow, red. *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*. New York, NY: Springer, pp. 19-40.
- Dugdale, D. & Lyne, S., 2006. Budgeting. *Financial Management: the magazine from CIMA*, Issue November, pp. 32-35.
- Ekholm, B.-G. & Wallin, J., 2000. Is the annual budget really dead?. *The European Accounting Review*, 9(4), p. 519–539.
- Eriksrud, M. S. & McKeown, M. B., 2010. *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg - Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring*, Bergen: Norges Handelshøgskole.
- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K., 1984. Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), pp. 33-47.
- Govindarajan, V., 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 828-853.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2004. *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2010. *Metode og dataanalyse - beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grossman, S. J. & Hart, O. D., 2003. An Analysis of the Principal-Agent Problem. I: J. Laffont, red. *The Principal Agent Model: The Economic Theory of Incentives*. Cheltenham, UK: Edward Elgar , pp. 144-182.
- Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gujarati, D. N., 2006. *Essentials of Econometrics*. 3 red. Singapore: McGraw-Hill.
- Hallowell, R., 1996. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), pp. 27-42.

- Hambrick, D. C., 2007. Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), pp. 334-343.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- 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*, Volum 15, pp. 95-116.
- Harmon, M., 2011. *Excel Master Series*. [Internett]  
Available at: [http://excelmasterseries.com/D--Loads-Review/New\\_Manuals/Nonparametric\\_Testing\\_in\\_Excel.pdf](http://excelmasterseries.com/D--Loads-Review/New_Manuals/Nonparametric_Testing_in_Excel.pdf)  
[Funnet 20 April 2015].
- Hjelvik, I., 2009. *Balansert Målstyring og Beyond Budgeting i Norske Selskaper*, Bergen: Norges Handelshøgskole.
- Hoff, K. G., 2004. *Budsjettering - Taktisk økonomistyring*. Otta: Universitetsforlaget.
- Hope, J. & Fraser, R., 2001. *Beyond Budgeting Round Table*. [Internett]  
Available at: [http://www.hpartner.com/pdf/Beyond\\_Budgeting.pdf](http://www.hpartner.com/pdf/Beyond_Budgeting.pdf)  
[Funnet 12 02 2015].
- Hope, J. & Fraser, R., 2003a. Who needs budgets?. *Harvard Business Review*, 81(2), pp. 108-115.
- Hope, J. & Fraser, R., 2003b. *Beyond Budgeting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hope, J. & Fraser, R., 2003b. *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hope, J. & Player, S., 2012. *Beyond Performance Management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Hoque, Z. & James, W., 2000. Linking Balanced Scorecard Measure to Size and Market Factors: Impact on organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, Volum 12, pp. 1-17.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M. & Foster, G., 2006. *Cost Accounting: a managerial emphasis*. 12 red. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc..
- Hornigren, C. T. et al., 2009. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 13 red. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M., 2012. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. s.l.:Pearson Education, Inc.



- Hudson, P., 2012. *Understanding why Beyond Budgeting has not been widely adopted*, s.l.: Kingston University.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F., 2005. Moving from Strategic Measurement to Strategic Data Analysis. I: C. Chapman, red. *Controlling Strategy*. Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 86-105.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F., 2009. Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures. *Handbook of Management Accounting Research*, Volum 3, pp. 1235-1251.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), pp. 715-741.
- Jacobsen, D. I., 2000. *Vad, hur og varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 red. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A., 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag .
- Johannessen, H., 2011. *Banker uten budsjett - hvem er de?*, Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Johansen, M., 2010. *Beyond budgeting - noe som passer for meg?*, Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A., 2014. *Advanced Management Accounting*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996a. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kennedy, M. T. & Fiss, P. C., 2009. Institutionalization, Framing and Diffusion: The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions Among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), pp. 897-918.

- Khandwalla, P. N., 1972. The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), pp. 275-285.
- Klenke, K., 2003. Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), pp. 1024-1034.
- Lambert, R. A., 2001. Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, Volum 32, pp. 3-87.
- Lee, N. & Lings, I., 2008. *Doing Business Research: A guide to theory and practice*. Cornwall: SAGE Publications Ltd.
- Libby, T. & Lindsay, M., 2003. Part Two: Budgeting - an: How the BBRT envisions a world. *Budgeting - an unnecessary evil*, pp. 28-31.
- Libby, T. & Lindsay, R. M., 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, Volum 21, pp. 56-75.
- Lietz, P., 2010. Research into questionnaire design: A summary of the literature. *International Journal of Market Research*, 52(2), pp. 249-272.
- Madsen, D. Ø., 2012. The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi & finans*, Issue 04, pp. 55-66.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T., 2014. Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma*, Issue 4, pp. 22-33.
- Malmi, T., 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, Volum 12, pp. 207-220.
- Mason, C. H. & Perreault, W. D., 1991. Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, 28(3), pp. 268-280.
- Max, M., 2005. Beyond budgeting: Case studies in North American Financial Services. *Journal of Performance Management*, pp. 3-15.
- McNair, C. J. & Leibfried, K. H. J., 1992. *Benchmarking*. New York: HarperCollins Publishers.
- MoneyWeek, 2013. *MoneyWeek*. [Internett]  
Available at: <http://moneyweek.com/glossary/cost-income-ratio/>  
[Funnet 2 Februar 2015].
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S. & Hartmann, F. G. H., 2009. How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), pp. 667-695.

- Nolan, G. J., 2005. The End of Traditional Budgeting. *The End of Traditional Budgeting*, p. 36.
- Nørreklit, H., 2000. The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), pp. 65-88.
- O'Brien, R. M., 2007. A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, Volum 41, pp. 673-690.
- Olve, N.-G. & Sjöstrand, A., 2006. *Balanced Scorecard*. West Sussex: Capstone Publishing Ltd.
- Popovic, M., Kuzmanovic, M. & Gusavac, B. A., 2012. The Agency Dilemma: Information Asymmetry in the "Principal-Agent" Problem. *Management*, pp. 12-18.
- Render, B., Stair, jr., R. M. & Hanna, M. E., 2009. *Quantitative Analysis for Management*. 10th red. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc..
- Rickards, R. C., 2006. BEYOND BUDGETING: BOON OR BOONDOGGLE?. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), pp. 62-76.
- Sandalgaard, N., 2013. Environmental uncertainty and the use of budgets. I: K. Kaarbøe, P. N. Gooderham & H. Nørreklit, red. *Managing in Dynamic Business Environments: Between Control and Autonomy*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 34-50.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2012. *Research Methods for Business Students*. 6th red. Essex: Pearson Education Limited.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), pp. 169-189.
- Sparebankforeningen, 2015. *Sparebankforeningen*. [Internett]  
Available at: <http://sparebankforeningen.no/id/1482>  
[Funnet 27 Januar 2015].
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G., 1983. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), pp. 22-39.
- Tymon, W. G., Stout, D. E. & Shaw, K. N., 1998. Critical Analysis and Recommendations Regarding the Role of Perceived Environmental Uncertainty in Behavioral Accounting Research. *Behavioural Research in Accounting*, Volum 10, pp. 23-46.
- Vazonienė, M. & Stončiuvienė, N., 2012. The formation of Company Budgeting System: Importance, Problems and Solutions. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 30(1), pp. 157-170.

Wallander, J., 1999. Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), pp. 405-421.

Wiersma, M. F. & Bantel, K. A., 1992. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management*, 35(1), pp. 91-121.

Yin, R. K., 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. Lubljana: LIBER AB.

Young, G. J., Charns, M. P. & Shortell, S. M., 2001. Top Manager and Network Effects on the Adoption of Innovative Management Practices: A Study of TQM in a Public Hospital System. *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 935-951.

Zimmerman, J. L., 2011. *Accounting for decision making and control*. s.l.:McGraw-Hill Education.

## Vedlegg

### 1. Spørreskjema

Kjære sparebank!

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, med spesielt fokus på balansert målstyring. Vi sender derfor ut dette spørreskjemaet til bank- og økonomisjefer ved norske sparebanker. Undersøkelsen er en oppfølgingsstudie som bygger på en utredning fra 2010, og vi ønsker å analysere utviklingen fra den gang frem til i dag.

Resultatene fra undersøkelsen vil bli koblet opp mot data knyttet til sparebankers størrelse og annen offentlig informasjon om banken. Ut over dette vil ikke svarene kobles til respondenten, og alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike sparebanker på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen. Alle som svarer på undersøkelsen vil få tilsendt en kortversjon av utredningen.

Undersøkelsen er ikke veldig omfattende og tar ca. 10-15 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge linken nedenfor.

[link]

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål til studien.

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

Med vennlig hilsen

Trond Bjørnenak  
Professor NHH  
[trond.bjornenak@nhh.no](mailto:trond.bjornenak@nhh.no)

Joakim Vonen  
Masterstudent NHH  
[joakim.vonen@student.nhh.no](mailto:joakim.vonen@student.nhh.no)

Henrik Thoresen  
Masterstudent NHH  
[henrik.thoresen@student.nhh.no](mailto:henrik.thoresen@student.nhh.no)

## Default Question Block

Bruk av og holdning til ulike økonomiske styringsverktøy

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

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.

Helt uenig					Helt enig	Vi består 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"/>	<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 enter.

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

Hvor mange personer er ansatt i din sparebank? (ca antall årsverk)

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

Hvor enkelt er det å forutse endringer i følgende faktorer/forhold som kan oppstå de neste 12 månedene?

	Ikke mulig å forutse 1	2	3	4	Svært lett å forutse 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	<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"/>

Hvor sterk opplever dere at konkurransen er på følgende områder?

	Ubetydelig 1	2	3	4	Veldig sterk 5
Pris/rentebetingelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekruttere/beholde ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovasjon/utvikling av nye produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang på nødvendig kompetanse eller andre innsatsfaktorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostnadseffektivitet	<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.

Bruker dere for tiden budsjetter?

- Ja  
 Nei

I hvor stor grad bruker dere budsjetter til følgende formål/aktiviteter?

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

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

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

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

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"/>	

I hvor stor grad baseres prestasjonsevaluering på 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"/>	

Hvilke planer har dere for deres budsjetter i tiden fremover?

- Vi planlegger å beholde våre budsjetter slik de er
- Vi planlegger å gjøre mindre endringer eller forbedringer i våre budsjetter eller budsjetteringsprosessen
- Vi vurderer å kvitte oss med våre budsjetter
- Vi planlegger å kvitte oss med våre budsjetter, men har ikke igangsatt prosessen
- Vi har begynt en prosess for å kvitte oss med våre budsjetter

Vi ønsker også litt informasjon om deres bruk av andre økonomiske styringsverktøy.

I hvor stor grad benytter dere følgende verktøy?

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Activity-Based Costing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard / balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundeønsomhetsanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	Ingen nytte 1	2	3	4	Svært stor nytte 5
Activity-Based Costing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard / balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundeønsomhetsanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvor stor grad benyttes balansert målstyring på ulike nivåer i selskapet?

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5	Ikke relevant
Styrenivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Topp)ledernivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divisjonsnivå (f.eks. Personmarked / Bedriftsmarked)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Filialnivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvor stor grad benytter dere balansert målstyring til følgende formål?

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering	<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"/>
Gi tilbakemelding og læring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som et verktøy for å gjennomføre forandringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styre fokus mot spesifikke aktiviteter for å sikre at disse er forankret i strategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvor stor grad fastsettes mål som benyttes i balansert målstyring basert på følgende forhold?

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Relative mål sammenlignet med konkurrenters prestasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relative mål sammenlignet med andre avdelinger/filialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I forbindelse med deres balanserte målstyring; i hvor stor grad benytter dere måttall innenfor følgende områder?

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Finansielle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunderelaterte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne prosesser (effektivitet o.l.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Læring og vekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvilke planer har dere for deres bruk av balansert målstyring i tiden fremover?

- Vi planlegger å fortsette som før
- Vi planlegger å gjøre mindre endringer eller forbedringer
- Vi vurderer å kvitte oss med balansert målstyring
- Vi planlegger å kvitte oss med balansert målstyring
- Vi planlegger å gjøre større endringer eller forbedringer

Hvilke endringer planlegger dere å gjøre? (øke/reducere antall parametre, formål/fokus, nivå osv.)

Vi ønsker nå å vite litt mer om din holdning til kritikken som har blitt rettet mot budsjetter. Vennligst indiker i hvor stor grad du er enig/uenig med følgende påstander:

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

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

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

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

Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert.

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

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

	Helt uenig 1	2	Verken enig eller uenig 3	4	Helt enig 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"/>

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

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

Budsjetter kan føre til:

	Helt uenig 1	2	Verken enig eller uenig 3	4	Helt enig 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"/>

Det er for vanskelig å knytte budsjetter opp mot organisasjonens strategi.

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

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

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

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

	Helt uenig 1	2	Verken enig eller uenig 3	4	Helt enig 5
Kostnadsreduksjon fremfor verdiskapning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettoppnåelse fremfor verdiskapning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«formaliserte rutiner» fremfor kreativ tenkning rundt hvordan organisasjonen kan skape verdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig. Eventuelle problemer skyldes hvordan og til hvilke formål de blir brukt.

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

Til slutt ønsker vi litt bakgrunnsinformasjon om deg.

	0	8	15	23	30	38	45	53	60	68	75
Hva er din alder?											
Hvor mange år har du vært ansatt i sparebanken du nå jobber for?											

## 2. Tester for responsbias

### Størrelse

			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Størrelse (forvaltningskapital)		
			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	10342756	10232901	Mean	10342756	10232901
Variance	5,32E+14	5,07E+14	Variance	5,32E+14	5,07E+14
Observations	70	35	Observations	70	35
df	69	34	Pooled Variance	5,24E+14	
F	1,048927		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,449759		df	103	
F Critical one-tail	1,676741		t Stat	0,023181	
			P(T<=t) one-tail	0,490775	
			t Critical one-tail	1,659782	
			P(T<=t) two-tail	0,98155	
			t Critical two-tail	1,983264	

### Alliansetilørighet

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Alliansetilørighet		
			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	0,857143	0,828571	Mean	0,857143	0,828571
Variance	0,124224	0,146218	Variance	0,124224	0,146218
Observations	70	35	Observations	70	35
df	69	34	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,849575		df	63	
P(F<=f) one-tail	0,279005		t Stat	0,370331	
F Critical one-tail	0,625512		P(T<=t) one-tail	0,356189	
			t Critical one-tail	1,669402	
			P(T<=t) two-tail	0,712378	
			t Critical two-tail	1,998341	

### Lønnsomhet

			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Lønnsomhet (justert EKR)		
			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	0,100991	0,109588	Mean	0,100991	0,109588
Variance	0,001079	0,000996	Variance	0,001079	0,000996
Observations	70	35	Observations	70	35
df	69	34	Pooled Variance	0,001052	
F	1,082675		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,408345		df	103	
F Critical one-tail	1,676741		t Stat	-1,28061	
			P(T<=t) one-tail	0,101603	
			t Critical one-tail	1,659782	
			P(T<=t) two-tail	0,203207	
			t Critical two-tail	1,983264	

### Ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) responsbias

For forklaring av fremgangsmåten ved alle ikke-parametriske tester vi har gjennomført, og hvordan de ulike verdiene har blitt beregnet, se (Harmon, 2011, pp. 7-11).

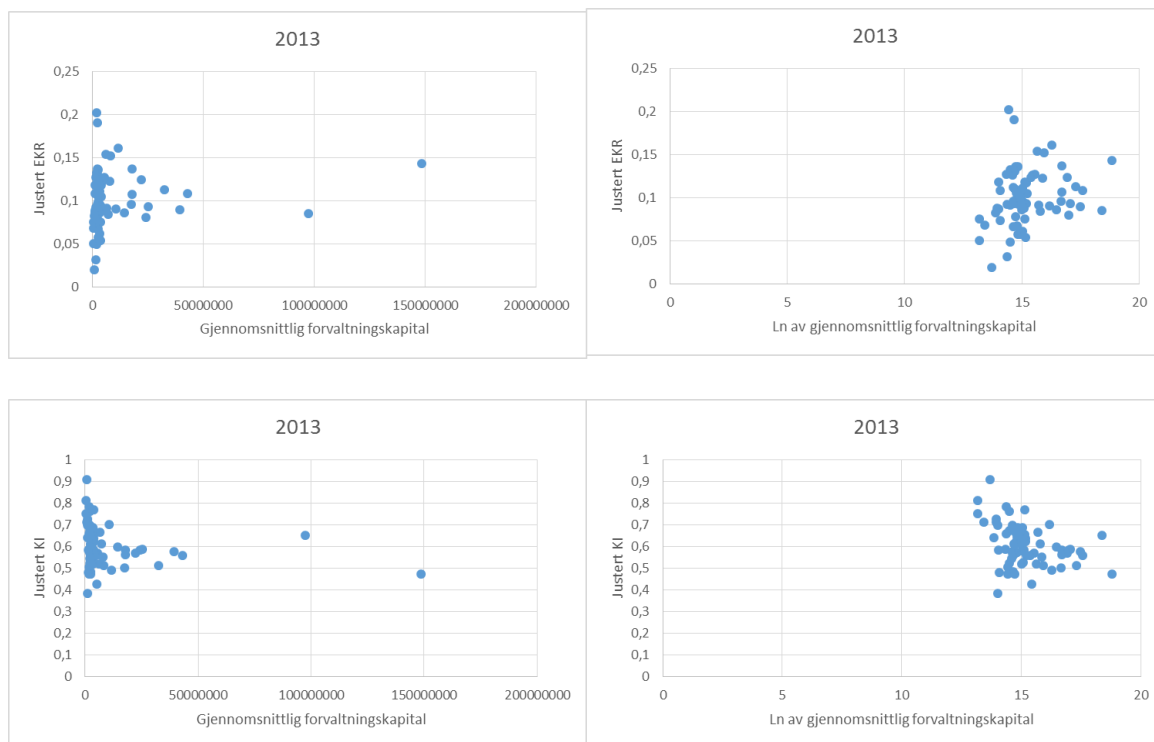
Forvaltningskapital			Alliansetilhørighet			Lønnsomhet		
R1	3764	N1 70	R1	3745	N1 70	R1	3434	N1 70
R2	1801	N2 35	R2	1820	N2 35	R2	2131	N2 35
	U1	U2 Umin		U1	U2 Umin		U1	U2 Umin
U	1171	1279 1171	U	1190	1260 1190	U	1501	949 949
$\mu$	1225		$\mu$	1225		$\mu$	1225	
$\sigma$	147,1111		$\sigma$	147,1111		$\sigma$	147,1111	
Z	-0,36707		Z	-0,23792		Z	-1,87613	
Zcrit	-1,95996		Zcrit	-1,95996		Zcrit	-1,95996	

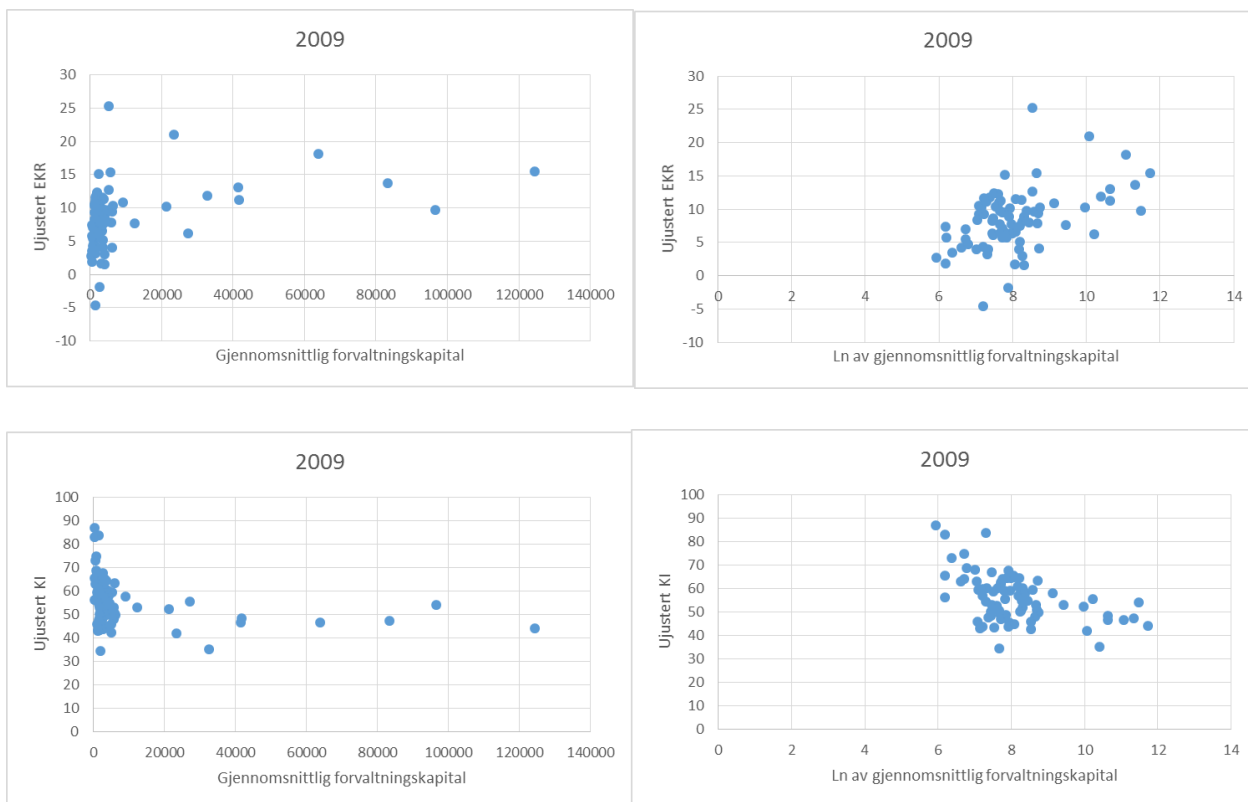
### 3. Valg av størrelsesvariabel

#### Korrelasjon mellom gjennomsnittlig forvaltningskapital og antall ansatte

	Gjennomsnittlig forvaltningskapital 2013	Antall ansatte
Gjennomsnittlig forvaltningskapital 2013	1	
Antall ansatte	0,97	1

#### Begrunnelse for bruk av naturlig logaritme





#### 4. Tester for forskjeller i bruk og nytte av alternative styringsverktøy

##### **T-test for forskjell i bruk av alternative styringsverktøy**

##### **ABC**

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
ABC	Variable 1	Variable 2	ABC		
Mean	1,246914	1,357143	Mean	1,246914	1,357143
Variance	0,463272	0,493789	Variance	0,463272	0,493789
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,938198		df	144	
P(F<=f) one-tail	0,389906		t Stat	-0,97531	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,165522	
			t Critical one-tail	1,655504	
			P(T<=t) two-tail	0,331043	
			t Critical two-tail	1,976575	

## Balansert målstyring

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
BSC			BSC		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,37037	2,257143	Mean	2,37037	2,257143
Variance	2,311111	2,222774	Variance	2,311111	2,222774
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	2,270203	
F	1,039742		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,435907		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	0,460493	
			P(T<=t) one-tail	0,322917	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,645834	
			t Critical two-tail	1,976013	

## Benchmarking

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
Benchmarking			Benchmarking		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3	3,485714	Mean	3	3,485714
Variance	1,675	1,267909	Variance	1,675	1,267909
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	1,486481	
F	1,321073		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,118466		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	-2,4412	
			P(T<=t) one-tail	0,007905	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,01581	
			t Critical two-tail	1,976013	

## Rullende prognoser

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Rullende prognoser			Rullende prognoser		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3	3,128571	Mean	3	3,128571
Variance	1,6	1,852795	Variance	1,6	1,852795
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,86356		df	142	
P(F<=f) one-tail	0,26245		t Stat	-0,59803	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,275387	
			t Critical one-tail	1,655655	
			P(T<=t) two-tail	0,550773	
			t Critical two-tail	1,976811	



## Kundelønnsomhet

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Kundelønnsomhet		
Kundelønnsomhet			Variable 1	Variable 2	
	Variable 1	Variable 2	Mean	2,740741	2,8
Mean	2,740741	2,8	Variance	1,119444	1,205797
Variance	1,119444	1,205797	Observations	81	70
Observations	81	70	Hypothesized Mean Difference	0	
df	80	69	df	144	
F	0,928385		t Stat	-0,33632	
P(F<=f) one-tail	0,372695		P(T<=t) one-tail	0,368559	
F Critical one-tail	0,682842		t Critical one-tail	1,655504	
			P(T<=t) two-tail	0,737119	
			t Critical two-tail	1,976575	

## Ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) bruk alternative styringsverktøy:

ABC					BSC					Benchmarking				
R1	5869	N1	81		R1	6283	N1	81		R1	5554	N1	81	
R2	5608	N2	70		R2	5193	N2	70		R2	5922	N2	70	
	U1	U2	Umin			U1	U2	Umin			U1	U2	Umin	
	U	3122,5	2547,5	2547,5		U	2708	2962	2708		U	3437	2233	2233
	$\mu$	2835				$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,993		
	Z	-1,07279				Z	-0,47389				Z	-2,24633		
	Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,95996		

Rullende prognoser					Kundelønnsomhetsanalyser				
R1	5995,5	N1	81		R1	6100	N1	81	
R2	5480,5	N2	70		R2	5376	N2	70	
		U1	U2	Umin			U1	U2	Umin
	U	2995,5	2674,5	2674,5		U	2891	2779	2779
	$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,9925		
	Z	-0,5989				Z	-0,20896		
	Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,95996		

## T-test for forskjell i nytte av alternative styringsverktøy

### ABC

			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			ABC		
ABC			Variable 1	Variable 2	
	Variable 1	Variable 2	Mean	2,722222	2,555556
Mean	2,722222	2,555556	Variance	0,800654	0,527778
Variance	0,800654	0,527778	Observations	18	9
Observations	18	9	Pooled Variance	0,713333	
df	17	8	Hypothesized Mean Difference	0	
F	1,517028		df	25	
P(F<=f) one-tail	0,28056		t Stat	0,483368	
F Critical one-tail	3,186701		P(T<=t) one-tail	0,31652	
			t Critical one-tail	1,708141	
			P(T<=t) two-tail	0,633041	
			t Critical two-tail	2,059539	

## Balansert målstyring

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			BSC		
BSC			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	3,529412	3,675	Mean	3,529412	3,675
Variance	0,923351	1,096795	Variance	0,923351	1,096795
Observations	34	40	Observations	34	40
df	33	39	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,841863		df	72	
P(F<=f) one-tail	0,308469		t Stat	-0,62319	
F Critical one-tail	0,568297		P(T<=t) one-tail	0,267564	
			t Critical one-tail	1,666294	
			P(T<=t) two-tail	0,535129	
			t Critical two-tail	1,993464	

## Benchmarking

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Benchmarking		
Benchmarking			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	3,8125	3,868852	Mean	3,8125	3,868852
Variance	0,757937	0,84918	Variance	0,757937	0,84918
Observations	64	61	Observations	64	61
df	63	60	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,892551		df	122	
P(F<=f) one-tail	0,327819		t Stat	-0,35108	
F Critical one-tail	0,655986		P(T<=t) one-tail	0,363066	
			t Critical one-tail	1,657439	
			P(T<=t) two-tail	0,726133	
			t Critical two-tail	1,9796	

## Rullende prognoser

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Rullende prognoser		
Rullende prognoser			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	3,542373	3,5625	Mean	3,542373	3,5625
Variance	0,942139	0,980159	Variance	0,942139	0,980159
Observations	59	64	Observations	59	64
df	58	63	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,961211		df	121	
P(F<=f) one-tail	0,440582		t Stat	-0,1138	
F Critical one-tail	0,651268		P(T<=t) one-tail	0,454794	
			t Critical one-tail	1,657544	
			P(T<=t) two-tail	0,909589	
			t Critical two-tail	1,979764	

## Kundelønnsomhetsanalyser

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Kundelønnsomhetsanalyser		
Kundelønnsomhetsanalyser			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,360656	3,569231	Mean	3,360656	3,569231
Variance	1,034426	1,124038	Variance	1,034426	1,124038
Observations	61	65	Observations	61	65
df	60	64	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,920277		df	124	
P(F<=f) one-tail	0,373471		t Stat	-1,12701	
F Critical one-tail	0,655147		P(T<=t) one-tail	0,130957	
			t Critical one-tail	1,657235	
			P(T<=t) two-tail	0,261915	
			t Critical two-tail	1,97928	

## Ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) for nytte av alternative styringsverktøy

ABC					BSC					Benchmarking				
R1	116,5	N1	81		R1	1570,5	N1	81		R1	3898	N1	81	
R2	261,5	N2	70		R2	1204,5	N2	70		R2	3977	N2	70	
		U1	U2	Umin			U1	U2	Umin			U1	U2	Umin
	U	8874,5	7893,5	7893,5		U	7420,5	6950,5	6950,5		U	5093	4178	4178
	$\mu$	2835				$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,993				$\sigma$	267,9925		
	Z	18,87553				Z	15,3568				Z	5,011334		
	Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,96				Zcrit	-1,95996		

Rullende prognoser					Kundelønnsomhetsanalyser				
R1	4004	N1	81		R1	4356	N1	81	
R2	3622	N2	70		R2	3645	N2	70	
		U1	U2	Umin			U1	U2	Umin
	U	4987	4533	4533		U	4635	4510	4510
	$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,9925		
	Z	6,335997				Z	6,250174		
	Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,95996		

## 5. Korrelasjon mellom egnethet og bruk av budsjett for ulike formål

Korrelasjon	Gjennomsnittlig bruk 2015	Gjennomsnittlig egnethet 2015
Gjennomsnittlig bruk 2015	1	
Gjennomsnittlig egnethet 2015	0,955582554	1

## 6. Tester for forskjeller i bruk- og egnethet av budsjett til ulike formål

### T-test bruk av budsjett til ulike formål

#### Planlegging

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
Planlegging			Planlegging		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,902778	3,920635	Mean	3,902778	3,920635
Variance	0,793232	0,590374	Variance	0,793232	0,590374
Observations	72	63	Observations	72	63
df	71	62	Pooled Variance	0,698666	
F	1,343609		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,117936		df	133	
F Critical one-tail	1,507593		t Stat	-0,12384	
			P(T<=t) one-tail	0,450816	
			t Critical one-tail	1,656391	
			P(T<=t) two-tail	0,901632	
			t Critical two-tail	1,977961	

#### Koordinering

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
Koordinering			Koordinering		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,305556	3,31746	Mean	3,305556	3,31746
Variance	0,919405	0,768561	Variance	0,919405	0,768561
Observations	72	63	Observations	72	63
df	71	62	Pooled Variance	0,849087	
F	1,196268		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,236138		df	133	
F Critical one-tail	1,507593		t Stat	-0,07489	
			P(T<=t) one-tail	0,470208	
			t Critical one-tail	1,656391	
			P(T<=t) two-tail	0,940416	
			t Critical two-tail	1,977961	

#### Ressursallokering

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Ressursallokering			Ressursallokering		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,513889	3,190476	Mean	3,513889	3,190476
Variance	0,760368	0,963134	Variance	0,760368	0,963134
Observations	72	63	Observations	72	63
df	71	62	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,789473		df	125	
P(F<=f) one-tail	0,167266		t Stat	2,01159	
F Critical one-tail	0,667632		P(T<=t) one-tail	0,023207	
			t Critical one-tail	1,657135	
			P(T<=t) two-tail	0,046414	
			t Critical two-tail	1,979124	

## Motivering

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Motivering			Motivering		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,375	3,412698	Mean	3,375	3,412698
Variance	0,857394	0,955965	Variance	0,857394	0,955965
Observations	72	63	Observations	72	63
df	71	62	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,896889		df	128	
P(F<=f) one-tail	0,327429		t Stat	-0,22908	
F Critical one-tail	0,667632		P(T<=t) one-tail	0,409588	
			t Critical one-tail	1,656845	
			P(T<=t) two-tail	0,819175	
			t Critical two-tail	1,978671	

## Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Kontroll			Kontroll		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,819444	3,952381	Mean	3,819444	3,952381
Variance	0,882433	0,562212	Variance	0,882433	0,562212
Observations	72	63	Observations	72	63
df	71	62	Hypothesized Mean Difference	0	
F	1,569574		df	132	
P(F<=f) one-tail	0,035556		t Stat	-0,91344	
F Critical one-tail	1,507593		P(T<=t) one-tail	0,181338	
			t Critical one-tail	1,656479	
			P(T<=t) two-tail	0,362675	
			t Critical two-tail	1,978099	

## Belønning

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Belønning			Belønning		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,166667	2,746032	Mean	3,166667	2,746032
Variance	1,295775	1,579621	Variance	1,295775	1,579621
Observations	72	63	Observations	72	63
df	71	62	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,820307		df	126	
P(F<=f) one-tail	0,209129		t Stat	2,026827	
F Critical one-tail	0,667632		P(T<=t) one-tail	0,022395	
			t Critical one-tail	1,657037	
			P(T<=t) two-tail	0,04479	
			t Critical two-tail	1,978971	

## Ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) for bruk av budsjett til ulike formål

Planlegging				Koordinering				Ressursallokering			
R1	4866,5	N1	81	R1	4875	N1	81	R1	5117	N1	81
R2	4313,5	N2	70	R2	4306	N2	70	R2	4063	N2	70
	U1	U2	Umin		U1	U2	Umin		U1	U2	Umin
U	4124,5	3842	3842	U	4116,5	3849,5	3849,5	U	3874	4092	3874
$\mu$	2835			$\mu$	2835			$\mu$	2835		
$\sigma$	267,9925			$\sigma$	267,9925			$\sigma$	267,99		
Z	3,755702			Z	3,785553			Z	3,877		
Zcrit	-1,95996			Zcrit	-1,95996			Zcrit	-1,96		

Motivering				Kontroll				Belønning						
R1	4901	N1	81	R1	4902	N1	81	R1	4974,5	N1	81			
R2	4279	N2	70	R2	4278	N2	70	R2	4205,5	N2	70			
		U1	U2	Umin			U1	U2	Umin			U1	U2	Umin
	U	4090	3876	3876		U	4089	3877	3877		U	4016,5	3949,5	3949,5
	$\mu$	2835				$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,993				$\sigma$	267,993				$\sigma$	267,9925		
	Z	3,88444				Z	3,88817				Z	4,158698		
	Zcrit	-1,96				Zcrit	-1,96				Zcrit	-1,95996		

## T-test for egnethet av budsjett til ulike formål

### Planlegging

				t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances	
				Planlegging	
F-Test Two-Sample for Variances				Variable 1 Variable 2	
Planlegging				Mean	3,634921 3,790123
				Variance	0,719406 0,867901
				Observations	63 81
				Hypothesized Mean Difference	0
				df	138
				t Stat	-1,04321
				P(T<=t) one-tail	0,149339
				t Critical one-tail	1,65597
				P(T<=t) two-tail	0,298677
				t Critical two-tail	1,977304

### Koordinering

				t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances	
				Koordinering	
F-Test Two-Sample for Variances				Variable 1 Variable 2	
Koordinering				Mean	3,174603 3,234568
				Variance	0,727087 0,90679
				Observations	63 81
				Hypothesized Mean Difference	0
				df	139
				t Stat	-0,39768
				P(T<=t) one-tail	0,345736
				t Critical one-tail	1,65589
				P(T<=t) two-tail	0,691473
				t Critical two-tail	1,977178

## Ressursallokering

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances	
			Ressursallokering	
F-Test Two-Sample for Variances			Variable 1	Variable 2
Ressursallokering			Mean	3,31746 3,432099
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>	Variance	0,736303 0,773457
Mean	3,31746	3,432099	Observations	63 81
Variance	0,736303	0,773457	Hypothesized Mean Difference	0
Observations	63	81	df	135
df	62	80	t Stat	-0,78667
F	0,951964		P(T<=t) one-tail	0,216427
P(F<=f) one-tail	0,422835		t Critical one-tail	1,656219
F Critical one-tail	0,668928		P(T<=t) two-tail	0,432855
			t Critical two-tail	1,977692

## Motivering

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances	
			Motivering	
F-Test Two-Sample for Variances			Variable 1	Variable 2
Motivering			Mean	3,460317 3,283951
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>	Variance	0,929852 0,980864
Mean	3,460317	3,283951	Observations	63 81
Variance	0,929852	0,980864	Hypothesized Mean Difference	0
Observations	63	81	df	135
df	62	80	t Stat	1,075948
F	0,947992		P(T<=t) one-tail	0,141935
P(F<=f) one-tail	0,416047		t Critical one-tail	1,656219
F Critical one-tail	0,668928		P(T<=t) two-tail	0,28387
			t Critical two-tail	1,977692

## Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering

			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances	
			Kontroll	
F-Test Two-Sample for Variances			Variable 1	Variable 2
Kontroll			Mean	3,857143 3,716049
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>	Variance	0,576037 0,980864
Mean	3,857143	3,716049	Observations	63 81
Variance	0,576037	0,980864	Pooled Variance	0,804109
Observations	63	81	Hypothesized Mean Difference	0
df	62	80	df	142
F	0,587275		t Stat	0,936658
P(F<=f) one-tail	0,015017		P(T<=t) one-tail	0,175262
F Critical one-tail	0,668928		t Critical one-tail	1,655655
			P(T<=t) two-tail	0,350525
			t Critical two-tail	1,976811

## Belønning

				t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances	
				Belønning	
F-Test Two-Sample for Variances				Variable 1	Variable 2
Belønning				Mean	2,984127 3,08642
				Variance	0,886841 1,329938
				Observations	63 81
				Pooled Variance	1,136473
				Hypothesized Mean Difference	0
				df	142
				t Stat	-0,57121
				P(T<=t) one-tail	0,28438
				t Critical one-tail	1,655655
				P(T<=t) two-tail	0,568759
				t Critical two-tail	1,976811

## Ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) for egnethet av budsjett

Planlegging					Koordinering					Ressursallokering				
R1	6171,5	N1	81		R1	5971	N1	81		R1	5998	N1	81	
R2	4268,5	N2	70		R2	4469	N2	70		R2	4443	N2	70	
		U1	U2	Umin			U1	U2	Umin			U1	U2	Umin
	U	2819,5	3886,5	2819,5		U	3020	3686	3020		U	2993,5	3712,5	2993,5
	$\mu$	2835				$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,993				$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,9925		
	Z	-0,0578				Z	0,690318				Z	0,591434		
	Zcrit	-1,96				Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,95996		

Motivering					Kontroll					Belønning				
R1	5601	N1	81		R1	5741	N1	81		R1	6027	N1	81	
R2	4839	N2	70		R2	4699	N2	70		R2	4413	N2	70	
		U1	U2	Umin			U1	U2	Umin			U1	U2	Umin
	U	3390	3316	3316		U	3250	3456	3250		U	2964	3742	2964
	$\mu$	2835				$\mu$	2835				$\mu$	2835		
	$\sigma$	267,993				$\sigma$	267,9925				$\sigma$	267,993		
	Z	1,79483				Z	1,548551				Z	0,48136		
	Zcrit	-1,96				Zcrit	-1,95996				Zcrit	-1,96		

## 7. Tester for forskjeller i holdning til budsjettkritikk

### Påstand 1:

F-Test Two-Sample for Variances				t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			
Variable 1				Variable 2			
Mean	2,740741	2,914286		Mean	2,740741	2,914286	
Variance	1,294444	1,441822		Variance	1,294444	1,441822	
Observations	81	70		Observations	81	70	
df	80	69		Hypothesized Mean Difference	0		
F	0,897784			df	143		
P(F<=f) one-tail	0,319626			t Stat	-0,9074		
F Critical one-tail	0,682842			P(T<=t) one-tail	0,18286		
				t Critical one-tail	1,655579		
				P(T<=t) two-tail	0,36572		
				t Critical two-tail	1,976692		



Påstand 2:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		4	3
Mean	2,91358	2,985714	Mean	2,9	2,985507
Variance	1,054938	1,318634	Variance	1,053165	1,338022
Observations	81	70	Observations	80	69
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,800024		df	137	
P(F<=f) one-tail	0,167422		t Stat	-0,4739	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,318163	
			t Critical one-tail	1,656052	
			P(T<=t) two-tail	0,636326	
			t Critical two-tail	1,977431	

Påstand 3:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,901235	3,2	Mean	2,901235	3,2
Variance	1,040123	1,234783	Variance	1,040123	1,234783
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,842354		df	141	
P(F<=f) one-tail	0,228828		t Stat	-1,71127	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,044616	
			t Critical one-tail	1,655732	
			P(T<=t) two-tail	0,089231	
			t Critical two-tail	1,976931	

Påstand 4:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,888889	3,085714	Mean	2,888889	3,085714
Variance	0,925	1,06501	Variance	0,925	1,06501
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,868536		df	142	
P(F<=f) one-tail	0,270564		t Stat	-1,20604	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,114904	
			t Critical one-tail	1,655655	
			P(T<=t) two-tail	0,229808	
			t Critical two-tail	1,976811	

Påstand 5:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,567901	2,285714	Mean	2,567901	2,285714
Variance	1,023457	1,395445	Variance	1,023457	1,395445
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,733427		df	137	
P(F<=f) one-tail	0,090449		t Stat	1,563604	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,060109	
			t Critical one-tail	1,656052	
			P(T<=t) two-tail	0,120218	
			t Critical two-tail	1,977431	

Påstand 6:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,160494	2,028571	Mean	2,160494	2,028571
Variance	0,86142	0,926708	Variance	0,86142	0,926708
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,929548		df	144	
P(F<=f) one-tail	0,374731		t Stat	0,853809	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,197315	
			t Critical one-tail	1,655504	
			P(T<=t) two-tail	0,394629	
			t Critical two-tail	1,976575	

Påstand 7:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	7	7		7	7
Mean	2,82716	2,785714	Mean	2,82716	2,785714
Variance	1,319753	1,1853	Variance	1,319753	1,1853
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	1,25749	
F	1,113434		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,324753		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	0,226483	
			P(T<=t) one-tail	0,410568	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,821136	
			t Critical two-tail	1,976013	

Påstand 8:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	8	8		8	8
Mean	2,617284	2,585714	Mean	2,617284	2,585714
Variance	1,064198	1,202692	Variance	1,064198	1,202692
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,884847		df	143	
P(F<=f) one-tail	0,297664		t Stat	0,181305	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,428193	
			t Critical one-tail	1,655579	
			P(T<=t) two-tail	0,856385	
			t Critical two-tail	1,976692	

Påstand 9:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	9	9		9	9
Mean	3,074074	3,014286	Mean	3,074074	3,014286
Variance	1,219444	1,231677	Variance	1,219444	1,231677
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,990068		df	146	
P(F<=f) one-tail	0,48064		t Stat	0,330882	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,370604	
			t Critical one-tail	1,655357	
			P(T<=t) two-tail	0,741208	
			t Critical two-tail	1,976346	

Påstand 10:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,925926	2,742857	Mean	2,925926	2,742857
Variance	1,094444	1,237267	Variance	1,094444	1,237267
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,884566		df	143	
P(F<=f) one-tail	0,297192		t Stat	1,03664	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,150827	
			t Critical one-tail	1,655579	
			P(T<=t) two-tail	0,301653	
			t Critical two-tail	1,976692	

Påstand 11:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	11	11		11	11
Mean	2,234568	2,157143	Mean	2,234568	2,157143
Variance	1,30679	1,322774	Variance	1,30679	1,322774
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,987916		df	146	
P(F<=f) one-tail	0,47692		t Stat	0,413677	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,339859	
			t Critical one-tail	1,655357	
			P(T<=t) two-tail	0,679718	
			t Critical two-tail	1,976346	

Påstand 12:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	12	12		12	12
Mean	2,62963	2,628571	Mean	2,62963	2,628571
Variance	1,111111	1,309317	Variance	1,111111	1,309317
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,848619		df	142	
P(F<=f) one-tail	0,238589		t Stat	0,005877	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,49766	
			t Critical one-tail	1,655655	
			P(T<=t) two-tail	0,995319	
			t Critical two-tail	1,976811	

Påstand 13:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,395062	2,257143	Mean	2,395062	2,257143
Variance	1,041975	1,208282	Variance	1,041975	1,208282
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,862361		df	142	
P(F<=f) one-tail	0,260507		t Stat	0,79462	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,21408	
			t Critical one-tail	1,655655	
			P(T<=t) two-tail	0,42816	
			t Critical two-tail	1,976811	

Påstand 14:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	14	14		14	14
Mean	2,419753	2,342857	Mean	2,419753	2,342857
Variance	1,196605	0,953209	Variance	1,196605	0,953209
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	1,083891	
F	1,255344		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,167026		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	0,452599	
			P(T<=t) one-tail	0,325748	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,651496	
			t Critical two-tail	1,976013	

Påstand 15:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	15	15		15	15
Mean	2,580247	2,642857	Mean	2,580247	2,642857
Variance	0,871605	1,334369	Variance	0,871605	1,334369
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	1,085905	
F	0,653197		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,033238		df	149	
F Critical one-tail	0,682842		t Stat	-0,36817	
			P(T<=t) one-tail	0,356633	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,713266	
			t Critical two-tail	1,976013	

Påstand 16:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	16	16		16	16
Mean	2,506173	2,442857	Mean	2,506173	2,442857
Variance	0,878086	0,945963	Variance	0,878086	0,945963
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,928246		df	144	
P(F<=f) one-tail	0,372451		t Stat	0,405717	
F Critical one-tail	0,682842		P(T<=t) one-tail	0,342776	
			t Critical one-tail	1,655504	
			P(T<=t) two-tail	0,685553	
			t Critical two-tail	1,976575	

Påstand 17:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	17	17		17	17
Mean	2,567901	2,557143	Mean	2,567901	2,557143
Variance	1,223457	1,061905	Variance	1,223457	1,061905
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	1,148644	
F	1,152134		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,274113		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	0,061512	
			P(T<=t) one-tail	0,475517	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,951034	
			t Critical two-tail	1,976013	

Påstand 18:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	18	18		18	18
Mean	2,666667	2,657143	Mean	2,666667	2,657143
Variance	1,075	1,040166	Variance	1,075	1,040166
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	1,058869	
F	1,033489		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,446105		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	0,056714	
			P(T<=t) one-tail	0,477424	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,954849	
			t Critical two-tail	1,976013	

Påstand 19:

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,790123	3,914286	Mean	3,790123	3,914286
Variance	0,717901	0,630228	Variance	0,717901	0,630228
Observations	81	70	Observations	81	70
df	80	69	Pooled Variance	0,677301	
F	1,139114		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,290513		df	149	
F Critical one-tail	1,473755		t Stat	-0,92449	
			P(T<=t) one-tail	0,178363	
			t Critical one-tail	1,655145	
			P(T<=t) two-tail	0,356726	
			t Critical two-tail	1,976013	

8. Tester for forskjeller i bruk av alternative styringsverktøy mellom brukere og ikke-brukere av budsjett

**T-test for forskjell i bruk av alternative styringsverktøy:**

**ABC:**

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
ABC			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2			
Mean	1,365079	1,285714	Mean	1,365079	1,285714
Variance	0,525858	0,238095	Variance	0,525858	0,238095
Observations	63	7	Observations	63	7
df	62	6	Pooled Variance	0,500467	
F	2,208602		Hypothesized Mean Difference	0	
P(F<=f) one-tail	0,159704		df	68	
F Critical one-tail	3,73755		t Stat	0,281587	
			P(T<=t) one-tail	0,389558	
			t Critical one-tail	1,667572	
			P(T<=t) two-tail	0,779116	
			t Critical two-tail	1,995469	

**Balansert målstyring:**

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Balansert målstyring			Balansert målstyring		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,063492	4	Mean	2,063492	4
Variance	1,89913	2	Variance	1,89913	2
Observations	63	7	Observations	63	7
df	62	6	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,949565		df	7	
P(F<=f) one-tail	0,400348		t Stat	-3,44566	
F Critical one-tail	0,444667		P(T<=t) one-tail	0,005377	
			t Critical one-tail	1,894579	
			P(T<=t) two-tail	0,010754	
			t Critical two-tail	2,364624	

**Benchmarking:**

F-Test Two-Sample for Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Benchmarking			Benchmarking		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	3,412698	4,142857	Mean	3,412698	4,142857
Variance	1,343062	0,142857	Variance	1,343062	0,142857
Observations	63	7	Observations	63	7
df	62	6	Hypothesized Mean Difference	0	
F	9,401434		df	23	
P(F<=f) one-tail	0,004592		t Stat	-3,57446	
F Critical one-tail	3,73755		P(T<=t) one-tail	0,000804	
			t Critical one-tail	1,713872	
			P(T<=t) two-tail	0,001607	
			t Critical two-tail	2,068658	

## Rullende prognoser:

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Rullende prognoser		
Rullende prognoser			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,936508	4,857143	Mean	2,936508	4,857143
Variance	1,673323	0,142857	Variance	1,673323	0,142857
Observations	63	7	Observations	63	7
df	62	6	Hypothesized Mean Difference	0	
F	11,71326		df	27	
P(F<=f) one-tail	0,002498		t Stat	-8,86217	
F Critical one-tail	3,73755		P(T<=t) one-tail	8,87E-10	
			t Critical one-tail	1,703288	
			P(T<=t) two-tail	1,77E-09	
			t Critical two-tail	2,051831	

## Kundelønnsomhetsanalyser:

			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
F-Test Two-Sample for Variances			Kundelønnsomhetsanalyser		
Kundelønnsomhetsanalyser			Variable 1 Variable 2		
	Variable 1	Variable 2		Variable 1	Variable 2
Mean	2,793651	2,857143	Mean	2,793651	2,857143
Variance	1,166411	1,809524	Variance	1,166411	1,809524
Observations	63	7	Observations	63	7
df	62	6	Hypothesized Mean Difference	0	
F	0,644595		df	7	
P(F<=f) one-tail	0,176643		t Stat	-0,12063	
F Critical one-tail	0,444667		P(T<=t) one-tail	0,453686	
			t Critical one-tail	1,894579	
			P(T<=t) two-tail	0,907371	
			t Critical two-tail	2,364624	

## Ikke-parametrisk test (Mann-Whitney) for forskjeller i bruk av alternative styringsverktøy

ABC			Balansert målstyring				Benchmarking				
R1	2234,5 N1	63	R1	2094,5 N1	63	R1	2155,5 N1	63			
R2	250,5 N2	7	R2	390,5 N2	7	R2	329,5 N2	7			
	U1	U2	Umin	U1	U2	Umin	U1	U2	Umin		
U	222,5	218,5	218,5	U	362,5	78,5	78,5	U	301,5	139,5	139,5
$\mu$	220,5			$\mu$	220,5			$\mu$	220,5		
$\sigma$	51,08082			$\sigma$	51,08082			$\sigma$	51,08082		
Z	-0,03915			Z	-2,77991			Z	-1,58572		
Zcrit	-1,95996			Zcrit	-1,95996			Zcrit	-1,95996		

Rullende prognoser			Kundelønnsomhetsanalyser				
R1	2055,5 N1	63	R1	2234,5 N1	63		
R2	429,5 N2	7	R2	250,5 N2	7		
	U1	U2	Umin	U1	U2	Umin	
U	401,5	39,5	39,5	U	222,5	218,5	218,5
$\mu$	220,5			$\mu$	220,5		
$\sigma$	51,08082			$\sigma$	51,08082		
Z	-3,5434			Z	-0,03915		
Zcrit	-1,95996			Zcrit	-1,95996		



## 9. Multikollinearitet

Variabel	2015		2010	
	Toleranse	VIF	Toleranse	VIF
Konstant				
Størrelse	0,717	1,395	0,624	1,602
<i>Budsjettformål</i>				
Planlegging	0,228	4,382	0,234	4,276
Koordinering	0,236	4,237	0,255	3,929
Ressursallokering	0,233	4,283	0,288	3,470
Motivering	0,264	3,789	0,339	2,953
Kontroll	0,230	4,355	0,229	4,362
Belønning	0,551	1,814	0,551	1,815
Målsetting	0,248	4,027	-	-
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>				
ABC	0,763	1,311	0,797	1,255
Balansert målstyring	0,562	1,778	0,756	1,323
Benchmarking	0,609	1,645	0,631	1,584
Rullende prognoser	0,638	1,567	0,768	1,302
Kundelønnsomhetsanalyser	0,724	1,382	0,831	1,204

## 10. Regresjonsanalyse lønnsomhet, uten målsetting som variabel

Variabel	EKR		KI	
	Koeffisient	P-verdi	Koeffisient	P-verdi
	$\bar{R}^2 = 0,069$	N=70	$\bar{R}^2 = 0,259^*$	70
Konstant	-3,158	0,605	116,693	0,000***
Størrelse	0,730	0,063*	-3,351	0,003***
<i>Budsjettformål</i>				
Planlegging	0,811	0,207	-2,101	0,248
Koordinering	0,109	0,877	-2,052	0,309
Ressursallokering	-1,380	0,050**	5,237	0,009***
Motivering	-0,665	0,295	-0,817	0,648
Kontroll	0,984	0,135	-0,941	0,611
Belønning	0,423	0,275	-0,185	0,865
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>				
ABC	-0,570	0,359	0,857	0,626
Balansert målstyring	-0,019	0,956	-0,149	0,875
Benchmarking	-0,233	0,593	0,612	0,620
Rullende prognoser	0,806	0,025**	-1,319	0,188
Kundelønnsomhetsanalyser	-0,172	0,675	0,232	0,842

## 11. Faktoranalyse

### Avhengig variabel: EKR

Variabel	2015		2010	
	Koeffisient	P-verdi	Koeffisient	P-verdi
	$\bar{R}^2 = 0,002$	N=70	$\bar{R}^2 = 0,345^{***}$	N=81
Konstant	0,679	0,912	-0,961	0,783
Størrelse	0,634	0,110	0,984	0,019**
Budsjettfaktor 1	-0,229	0,730	-1,909	0,001***
Budsjettfaktor 2	0,360	0,611	0,815	0,146
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>				
ABC	-0,330	0,598	0,231	0,726
Balansert målstyring	-0,129	0,694	-0,263	0,391
Benchmarking	-0,281	0,517	1,040	0,010***
Rullende prognoser	0,597	0,085*	0,151	0,673
Kundelønnsomhetsanalyser	-0,255	0,545	0,644	0,118

### Avhengig variabel: KI

Variabel	2015		2010	
	Koeffisient	P-verdi	Koeffisient	P-verdi
	$\bar{R}^2 = 0,048$	N=70	$\bar{R}^2 = 0,241^{***}$	N=81
Konstant	105,106	0,000***	83,931	0,000***
Størrelse	-2,901	0,011**	-3,860	0,000***
Budsjettfaktor 1	0,810	0,665	1,722	0,202
Budsjettfaktor 2	-1,110	0,577	-0,527	0,694
<i>Bruk av alternative styringsverktøy</i>				
ABC	-0,001	1,000	-1,410	0,375
Balansert målstyring	0,566	0,539	1,515	0,042**
Benchmarking	0,403	0,742	-1,022	0,280
Rullende prognoser	-1,251	0,198	0,897	0,299
Kundelønnsomhetsanalyser	0,472	0,691	-0,805	0,415

## 12. Endring i bruk av alternative styringsverktøy etter fusjon

N=15	ABC	Balansert målstyring	Benchmarking	Rullende prognoser	Kundelønnsomhetsanalyser
Gjennomsnittlig endring	0,00	0,00	0,53	0,53	0,00
Antall endret >2	0,00	3,00	0,00	2,00	1,00