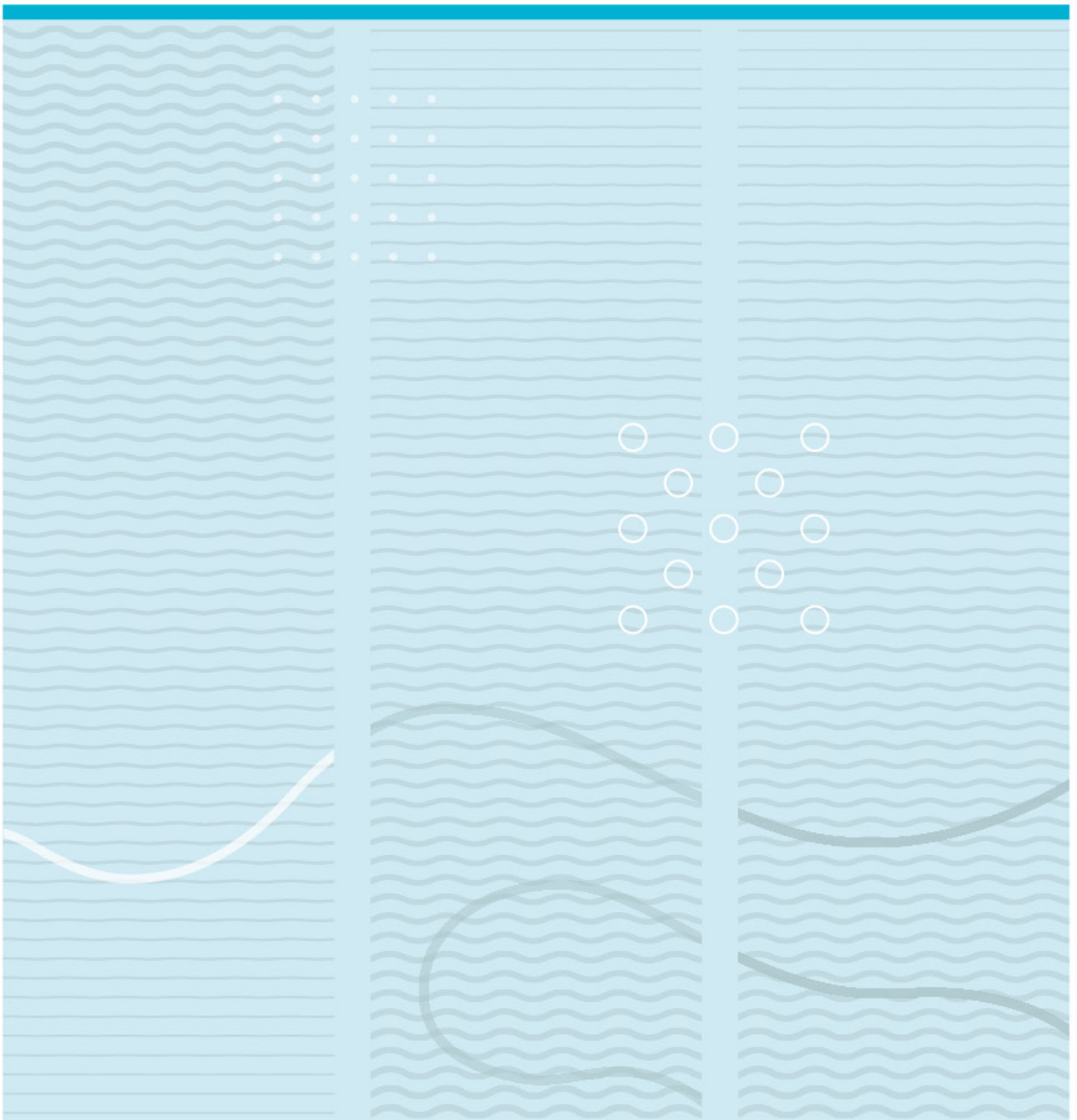


Cecilie Mung Yee Cheung og Rosmari Furuseth Gåsland

Styringspraksis i finansbransjen

En blandet studie av styringspraksis i den norske finansbransjen



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Cecilie Mung Yee Cheung & Rosmari Furuseth Gåsland

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

FORORD

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av siviløkonomstudiet ved Universitetet i Sørøst-Norge innen bedriftsøkonomisk analyse, med fordypning i emnet strategisk økonomistyring.

Avhandlingen er både et teoretisk og empirisk arbeid hvor vi har fått muligheten til å fordype oss i et selvvalgt emne. Valg av emne ble tatt på bakgrunn av at vi ser på dette som et spennende og relevant tema i en tid hvor det har blitt et økende fokus på effektivisering av virksomhetenes styring. Vi har dermed valgt å se nærmere på styringspraksisen i finansbransjen, som er under kontinuerlig utvikling.

Vi har valgt å se nærmere på styringspraksisen i finansbransjen da dette er noe som interesserer oss, særlig med tanke på bransjens utvikling de siste tiårene. Det har også vært stor utvikling innenfor økonomisk styring, hvor det kommer fram nye verktøy som blir tatt i bruk - noen med større hell enn andre. I all hovedsak bygger oppgaven vår på en kvantitativ del med en spørreundersøkelse som ble sendt ut til finansvirksomheter i Norge, og en kvalitativ del med tre oppfølgingsintervjuer. Selv om responsen ikke var overveldende, benytter vi muligheten til å rette en stor takk til de 22 som tok seg tid til å svare på undersøkelsen vår. Avhandlingen hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten deres bidrag. Vi setter også stor pris på de tre respondentene som i tillegg tok seg tid til oppfølgingsintervju med oss.

Avslutningsvis vil vi spesielt rette en stor takk til veilederen vår, førstelektor Tor Tangenes, for bistand med avhandlingen. Han har vært til stor hjelp og har alltid gitt oss konstruktive tilbakemeldinger underveis.

SAMMENDRAG

I denne studien har vi sett nærmere på styringspraksisen i finansbransjen i Norge, uten begrensning på virksomhetenes størrelse. Styringsverktøyene vi har fokusert på er budsjetter, balansert målstyring, taktiske og strategiske planer, og rullerende prognoser. Målet med avhandlingen er å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan er styringspraksisen i den norske finansbransjen?”

For å forske på problemstillingen ønsker vi derfor å ta utgangspunkt i litteratur som bygger på økonomistyring og styringspakker. Vi vil også ta for oss litteratur om ulike styringsverktøy (budsjettering, taktisk og strategisk planlegging og rullerende prognoser), og balansert målstyring som det overordnede styringskonseptet. Med utgangspunkt i litteraturforankringen, har vi sett nærmere på beskrivelsen og nytten av de ulike styringsverktøyene og balansert målstyring, og hvordan de kan sees i sammenheng.

Det blir i avhandlingen benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode, med fokus på den kvantitative delen. Datainnhenting er gjennomført ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse som ble sendt ut til utvalget vårt, som bestod av 188 virksomheter. Av disse fikk vi 22 respondenter, som utgjør en svarprosent på 11,7 %.

Til tross for at det har vært reist kritikk mot budsjettering, kan vi ut i fra resultatene se at det tradisjonelle styringsverktøyet i stor grad fortsatt brukes, såfremt budsjettering brukes på hensiktsmessig måte. Det er en del virksomheter i finansbransjen som benytter seg av balansert målstyring, da det er et fullverdig alternativ og/eller supplerende i tillegg til budsjettering. I tillegg viser resultatene at rullerende prognoser, og taktisk og strategisk planlegging også brukes i stor grad.

Videre kan vi se at disse fire styringsverktøyene i stor grad brukes om hverandre, hvor budsjettet har en prognoserolle og er en integrert del av virksomhetenes planer. Balansert målstyring blir benyttet i kombinasjon med budsjettering, da det finansielle kun viser én del av det store bildet.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	i
SAMMENDRAG	ii
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Definisjoner og avgrensning	2
2. LITTERATURFORANKRING	4
2.1 Økonomistyring	4
2.1.1 <i>Relevance Lost</i>	5
2.2 Styringspakke.....	6
2.3 Budsjettering.....	7
2.3.1 <i>Budsjettets formål</i>	8
2.3.2 <i>Kritikken av tradisjonell budsjettering</i>	9
2.3.3 <i>Beyond Budgeting prosessen</i>	10
2.3.4 <i>Kritikken av Beyond Budgeting</i>	11
2.4 Balansert målstyring	12
2.4.1 <i>Fire perspektiver</i>	12
2.4.2 <i>Typologier av BMS-bruk</i>	14
2.4.3 <i>Effekter av balansert målstyring</i>	14
2.4.4 <i>Utbredelse av BMS i Norge</i>	15
2.5 Andre styringsverktøy.....	15
2.5.1 <i>Key Performance Indicators</i>	16
2.5.2 <i>Strategisk planlegging</i>	16
2.5.3 <i>Rullerende prognoser</i>	17
2.6 Sammenheng mellom styringsverktøyene	18
2.6.1 <i>Budsjett som en prognose, et mål eller målbærende plan</i>	18
2.6.2 <i>Balansert målstyring og prognose</i>	20
2.7 Eika Gruppen og Sparebank 1 Gruppen	21
2.7.1 <i>Eika Gruppen</i>	21
2.7.2 <i>Sparebank 1 Gruppen</i>	21
2.7.3 <i>Oppsummering Eika og Sparebank 1</i>	22

3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	24
3.1 Studieobjekt	24
3.1.1 <i>Populasjon</i>	24
3.1.2 <i>Utvalg</i>	24
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Datainnsamling	25
3.3.1 <i>Primærdata og sekundærdata</i>	26
3.3.2 <i>Kvantitativ og kvalitativ metode</i>	26
3.4 Spørreundersøkelse	27
3.4.1 <i>Utviklingen av spørreskjemaet og utvalgsprosedyre</i>	28
3.4.2 <i>Utforming av spørreundersøkelsen (koding)</i>	28
3.4.3 <i>Bruken av "vet ikke" svar</i>	30
3.4.4 <i>Besvarelse av spørreundersøkelsen</i>	30
3.5 Oppfølgingsintervju	30
3.5.1 <i>Utforming av intervjuguide</i>	31
3.5.2 <i>Utførelse av intervju</i>	31
3.6 Evaluering av datamaterialet.....	32
3.6.1 <i>Reliabilitet</i>	32
3.6.2 <i>Validitet</i>	33
3.6.3 <i>Generaliserbarhet</i>	34
3.7 Studiens etiske hensyn	34
3.7.1 <i>Forskningsetiske retningslinjer</i>	34
3.7.2 <i>Meldeplikt og konsesjonsplikt</i>	35
3.8 Mulige fallgruver	36
4. RESULTATER	37
4.1 Spørreundersøkelse	37
4.1.1 <i>Beskrivelse av utvalg</i>	37
4.1.2 <i>Styringssystemene i finansbransjen</i>	40
4.2 Oppfølgingsintervju	50
4.2.1 <i>Budsjettering</i>	51
4.2.2 <i>Balansert målstyring</i>	54
4.2.3 <i>Rullerende prognoser</i>	56
4.2.4 <i>Taktiske og strategiske planer</i>	57

4.2.5 Avslutning	58
5. DISKUSJON.....	60
5.1 Bruk av styringssystemene	60
5.1.1 Budsjettering.....	61
5.1.2 Balansert målstyring.....	62
5.1.3 Rullerende prognoser.....	62
5.1.4 Taktiske og strategiske planer	63
5.1.5 Styringsverktøy benyttet av sparebanker	63
5.2 Kobling av styringssystemer.....	63
5.3 Gruppering av finansbransjen.....	64
6. KONKLUSJON	70
6.1 Hovedfunn i studien.....	70
6.2 Vårt bidrag	71
6.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner	71
6.4 Begrensninger og svakheter i studien	72
6.5 Forslag til videre studier	72
7. KILDER.....	74
8. VEDLEGG	82
8.1 Vedlegg 1: Invitasjonsmail	82
8.2 Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen	82
8.3 Vedlegg 3: Påminnelse mail	96
8.4 Vedlegg 4: Intervjuguiden	97
8.5 Vedlegg 5: Relasjon mellom styringsverktøyene og regioner (inndelt i 2 segmenter)	101

FIGURLISTE

<i>Figur 1.1: Forholdet mellom mål, planer og budsjett (Kilde: Tangenes & Gjønnnes, 2012) - Økonomi og virksomhetsstyring.....</i>	18
<i>Figur 4.1: Bransjesegment.....</i>	38
<i>Figur 4.2: Produktportefølje.....</i>	39
<i>Figur 4.2: Privat- og/eller bedriftsmarkedet</i>	40
<i>Figur 4.3: Bruk av styringsverktøy</i>	41
<i>Figur 5.1: Bruk av styringsverktøy fordelt på bransjesegmentene.....</i>	60

TABELLOVERSIKT

<i>Tabell 3.1: Tabelloversikt over respondentenes stillinger</i>	24
<i>Tabell 3.2: Tabelloversikt over oppfølgingsintervjuer</i>	31
<i>Tabell 4.1: Antall år i virksomheten</i>	37
<i>Tabell 4.2: Regioner</i>	38
<i>Tabell 4.3: Størrelse på virksomheten</i>	39
<i>Tabell 4.4: I hvor stor grad styringsverktøyene blir brukt</i>	42
<i>Tabell 4.5: Budsjett og størrelse på virksomheten</i>	42
<i>Tabell 4.6: Balansert målstyring og størrelse på virksomheten</i>	42
<i>Tabell 4.7: Rullerende prognoser og størrelse på virksomheten</i>	43
<i>Tabell 4.8: Kort- og/eller langsiktig planlegging og størrelse på virksomheten</i>	43
<i>Tabell 4.9: I hvor stor grad brukes budsjetter til følgende aktiviteter?</i>	44
<i>Tabell 4.10: Hvor egnet er budsjett til følgende formål?</i>	44
<i>Tabell 4.11: Hvorfor virksomhetene ikke benytter seg av budsjettering</i>	45
<i>Tabell 4.12: Bruk og nytte av BMS</i>	46
<i>Tabell 4.13: Bruk og nytte av rullerende prognoser</i>	47
<i>Tabell 4.14: Handlingsplaner (< 1 år)</i>	48
<i>Tabell 4.15: Taktiske planer (1 – 5 år)</i>	48
<i>Tabell 4.16: Strategiske planer (5 – 10 år)</i>	49
<i>Tabell 4.17: Planer</i>	50
<i>Tabell 4.18: Oversikt over virksomhetenes bruk av de ulike styringsverktøyene</i>	50
<i>Tabell 5.1: Relasjon mellom budsjett og marked</i>	64
<i>Tabell 5.2: Relasjon mellom BMS og marked</i>	65
<i>Tabell 5.3 Relasjon mellom rullerende prognoser og marked</i>	65
<i>Tabell 5.4: Relasjon mellom planer og marked</i>	65
<i>Tabell 5.5: Relasjon mellom budsjett og størrelse på virksomheten</i>	66
<i>Tabell 5.6: Relasjon mellom BMS og størrelse på virksomheten</i>	66
<i>Tabell 5.8: Relasjon mellom planer og størrelse på virksomheten</i>	67
<i>Tabell 5.9: Relasjon mellom budsjett og regioner</i>	67
<i>Tabell 5.10: Relasjon mellom BMS og regioner</i>	68
<i>Tabell 5.11: Relasjon mellom rullerende prognoser og regioner</i>	68
<i>Tabell 5.12: Relasjon mellom planer og regioner</i>	68

1. INNLEDNING

Vi har på bakgrunn av vår spesialisering, bedriftsøkonomisk analyse, valgt å skrive innenfor emnet strategisk økonomistyring da vi synes dette er et interessant fagfelt. Det har vært mye diskusjoner om hvorvidt de moderne styringsverktøyene skal erstatte de tradisjonelle. På bakgrunn av dette ønsker vi derfor å undersøke styringspraksisen i den norske finansbransjen, og se nærmere på utbredelsen og bruken av de ulike styringsverktøyene.

Vi vil først redegjøre for oppgavens bakgrunn, formål og problemstilling, samt avgrense studien. Videre vil vi i kapittel 2 ta for oss relevante teorier vi synes danner et godt utgangspunkt knyttet til problemstillingen vår, hvor vi har valgt å se på styringspraksis som det overordnede temaet med fokus på budsjettering og balansert målstyring. I tillegg skal vi se hvordan det sees i sammenheng med de andre styringsverktøyene (rullerende prognoser, KPI-styring, og taktisk og strategisk planlegging).

1.1 Bakgrunn

Finansbransjen har tidligere vært en høyt regulert bransje hvor mange av produktene som ble tilbudt var kontrollert av reguleringer. Det var begrenset antall og type produkter som ble tilbudt, samt en streng regulering og kontroll på geografisk ekspansjon (Rasid & Rahman, 2009). Behovet for bruken av økonomisk styringsinformasjon ved å utføre enten dag til dag eller langsiktige oppgaver var dermed begrenset (Kafafian, 2001a).

De nåværende sosiale og forretningsmessige miljøer leder selskapene til å gjennomføre omfattende endringer i deres forretningsmessige styringsmodeller og –instrumenter, og metoder for økonomistyring (Guerreiro, Pereira & Frezatti, 2006). Rasid og Rahman (2009) beskriver omgivelsene til finansbransjen som dynamiske, usikre og komplekse, og av den grunn må finansbransjen forbedre deres konkurranseevne. Muligheten for lederne til å ta beslutninger basert på informasjon kobles til kvaliteten av styringsinformasjonen som er tilgjengelig for dem (Kalafian, 2001a; Rezaee, 2005). Det er i følge Cole (1988, referert i Rasid & Rahman, 2009) at god informasjon oppstår fra et godt økonomistyringsprogram som fungerer som et verktøy for å tilby beslutningstakende informasjon. Av den grunn blir økonomistyringskonsepter og -verktøy lagt til i den finansielle rapporteringsstrukturen i finansbransjen (Rezaee, 2005). Da finansbransjen er et vidt begrep, vil vi derfor i delkapittel 1.3 definere og avgrense hva finansbransjen vil omfatte i oppgaven vår.

1.2 Formål og problemstilling

Hovedformålet med oppgaven er å se nærmere på utbredelsen og bruken av de ulike styringsverktøyene ved å undersøke styringspraksisen i finansbransjen, med fokus på budsjettering og balansert målstyring. Vi ønsker å undersøke hvilke styringsverktøy som brukes i de ulike virksomhetene i finansbransjen, og i hvilken grad de brukes, samt hvordan de ulike styringsverktøyene sees i sammenheng. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende hovedproblemstilling:

“Hvordan er styringspraksisen i den norske finansbransjen?”

For å svare på hovedproblemstillingen har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke styringsverktøy brukes?
2. Hvordan brukes de ulike styringsverktøyene?
3. Hvordan kobles de ulike styringsverktøyene i styringspakken?
4. Kan virksomheter i finansbransjen grupperes iht. ulik styringspraksis?

1.3 Definisjoner og avgrensning

På grunn av begrenset tidsperiode og omfanget av masteroppgaven skal vi kun fokusere på en type bransje. Dette er for at vi skal kunne få lettere tilgang til informasjon og sammenligne de ulike virksomhetene i samme bransje. Videre er det noen av disse virksomhetene som også opererer internasjonalt, men vi vil kun forholde oss til deres virksomheter i Norge.

Som tidligere nevnt retter oppgaven fokus mot finansbransjen, og med det vil vi avgrense definisjonen på finansbransjen og hva den bransjen innebærer. Finansbransjen er i følge Hölzl (2006) svært fragmentert, og kan hverken klassifiseres som bank- eller markedsbasert. Videre hevder Hölzl (2006) at finansbransjen består av finansielle markeder og institusjoner (banker og forsikringsselskaper) som skildrer visse strukturelle egenskaper og er formet av regelverk og juridiske regler. Strukturen i finansbransjen er hovedsakelig definert av betydningen av kapitalmarkeder, utbredelse av universelle eller spesialiserte banker, og den relative betydningen av “nonbank” finansinstitusjoner.

I artikkelen til Beck, Demirgüç-Kunt og Levine (2000) skiller de mellom tre grupper finansinstitusjoner. Den første gruppen, sentralbanker, består av sentralbanken og andre

finansinstitusjoner som har autoritet til å utføre endring og kontroll av rentesatsen. Den andre gruppen, sparebanker, består av alle typer finansinstitusjoner som blant annet tar imot monetære innskudd og utsteder kreditt. Den tredje gruppen, andre finansielle institusjoner, sammenslår andre bank-lignende institusjoner og “nonbank” finansinstitusjoner.

Vi har valgt å definere og avgrense begrepet til “*bedrifter som tilbyr finansielle tjenester, inkludert banker, kredittselskaper, clearing-house, fondsbedrifter, investeringsbedrifter, og forsikringsselskaper*” (Levine, 2004, referert i Göthberg, 2011). Videre vil vi på bakgrunn av definisjonen av finansbransjen, som nevnt tidligere, forholde oss til virksomheter i Norge.

Det er mange ulike styringsverktøy som brukes i finansbransjen. Grunnet oppgavens omfang har vi valgt å kun fokusere på budsjettering, rullerende prognoser, KPI-styring, og taktisk og strategisk planlegging, samt se på balansert målstyring som et overordnet styringskonsept.

2. LITTERATURFORANKRING

For å belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene kommer vi til å bygge på litteratur om økonomistyring og styringspakker. I tillegg vil vi ta for oss litteratur om ulike styringsverktøy (budsjettering, KPI, rullerende prognoser og strategisk planlegging). I lys av kritikken rettet mot den tradisjonelle budsjetteringen, har styringskonseptet balansert målstyring blitt til, implementert og utbredt i norske praksiser, noe flere studier har sett på (eksempel Olsen, 1999; Kjøde, 2003; Eriksrud & McKeown, 2010; Aksnes, Skeie & Skjelvan, 1999).

2.1 Økonomistyring

Det er ingen felles enighet om hva som ligger i definisjonen til begrepet økonomi- og virksomhetsstyring, men Gjønnnes og Tangenes (2014) beskriver at begrepet har til hensikt å *“bidra til at virksomhetens samlede ressurser utnyttes og utvikles effektivt”* (s. 26). Dette omfatter å gi god beslutningsstøtte, og sørge for god prestasjons- og ressursstyring. Horngren, Datar og Rajan (2015, s. 26) definerer økonomistyring som *“prosessen av å måle, analysere og rapportere finansielle og ikke-finansielle informasjon”*, med formål å hjelpe ledere til å ta beslutninger som oppfyller organisasjonens mål.

I den nye økonomistyringslitteraturen har man fokusert på koblingen mellom virksomhetens strategi og økonomiske styringssystemer (Bjørnenak, 2003). Argumentene er i følge Bjørnenak (2003) at økonomiske styringssystemer bør være betinget av virksomhetens strategi, samt utformes for å støtte strategiske valg og posisjoneringer.

Bjørnenak (2003) konkluderer med at strategisk økonomistyring er et *“samlebegrep for en rekke ulike retninger og ikke et entydig definert begrep”*. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) sin definisjon på strategisk økonomistyring blir definert på følgende måte: *“The provision and analysis of financial information on company’s product markets and competition costs and cost structures and the monitoring of the enterprises strategies and those of its competitors in these markets over a number of periods”* (Bjørnenak, 2003).

De kjennetegnene som går igjen i litteraturen er ifølge Bjørnenak (2003) fokus på eksterne data. Med andre ord, man fokuserer mer på eksterne aktører, for eksempel konkurrenter, kunder og distributører. Et annet trekk er at man fokuserer på varierende tidsperioder for

analysene, og legger ofte til grunn et lengre tidsperspektiv enn i tradisjonelle budsjetter og rentabilitetsmål. I tillegg fokuserer man på kostnadsdrivere for kostnadsforskjeller mellom virksomheter innenfor samme bransje. Det siste kjennetegnet er fokuset på en sterkere kobling mellom virksomhetens strategi og valg av styringssystem. På bakgrunn av dette har følgende retninger fått mest omtale (Bjørnenak, 2003):

Strategisk posisjonering

Begrepet Strategic Positioning Analysis ble innført av K. Simmonds (1981, 1986, referert i Bjørnenak, 2003) som et rapporteringssystem for å støtte utformingen av virksomhetenes strategi. Formålet var å bevege seg bort fra interne finansielle data til overvåking av konkurrentenes kostnadsstruktur. Hensikten er å kunne vurdere ulike tiltak som konkurrentene kan tenkes å iverksette. Videre omtaler Bjørnenak (2003) Porters inndeling av differensierings- og kostnadslederorientering som inspirasjon for koblingen mellom strategisk posisjonering og økonomistyring.

Strategiske lønnsomhetsanalyser

Denne retningen peker på aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) som har blitt mye omtalt i den moderne styringslitteraturen (Bjørnenak, 2003). Bjørnenak peker på studien til Kennedy og Affleck-Graves (2001) hvor de har pekt på at virksomheter som bruker ABC har en signifikant bedre kursutvikling enn andre sammenlignbare selskaper. Dette indikerer at kunnskapen om hvor man tjener penger kan utnyttes til å øke virksomhetens inntjening (Bjørnenak, 2003).

Strategisk kommunikasjon

Denne retningen bruker ulike verktøy for å kommunisere en virksomhets strategi ut i organisasjonen, og balansert målstyring er et virkemiddel som brukes i denne sammenheng. Kaplan og Norton (1996) utviklet et system for måling av prestasjoner i flere dimensjoner, og strategiske mål, kritiske suksessfaktorer og kritiske ytelsesindikatorer koblet til virksomhetens strategi ble utviklet på bakgrunn av virksomhetenes visjon.

2.1.1 Relevance Lost

Johnson og Kaplan initierte den såkalte Relevance Lost-debatten for mer enn 20 år siden (Johnson & Kaplan, 1987). Hovedargumentet for Relevance Lost-debatten var at lederne av virksomhetene ikke fikk tilstrekkelig og riktig informasjon for å kunne styre de

virksomhetene de var satt til å lede (Bjørnenak, 2003). Johnson og Kaplan (1987) hevdet at styringsdataene kom for sent, var for aggregert og forvrent til å være relevant for ledernes plan- og kontrollbeslutninger. Dette førte til at amerikanske virksomheter tapte konkurranseevne på 70- og 80-tallet (Bjørnenak, 2003).

I nyere tid har det foregått en Relevance Lost-debatt hvor den tradisjonelle budsjetteringen ble kritisert (Bjørnenak, 2003). Denne kritikken fikk sin opprinnelse før Johnson og Kaplan initierte Relevance Lost-debatten, men har fått betydelig større oppmerksomhet nå enn før (Bjørnenak, 2010). Denne diskusjonen har blitt kjent som Beyond Budgeting-debatten og mye av kritikken kommer fra praksis, hvor store virksomheter som Telenor og Statoil står sentralt i debatten (Bjørnenak, 2010). Bogsnes (2016) argumenterer for at på bakgrunn av ustabile omgivelser må man kvitte seg med budsjetter, og heller erstatte det med dynamiske verktøy som tilpasses de endrede behovene for informasjon. Vi vil gå nærmere inn på kritikken av den tradisjonelle budsjetteringen i delkapittel 2.3.2.

2.2 Styringspakke

En styringspakke består av *“en samling eller ett sett av styringsmekanismer og styringssystemer”* (Malmi & Brown, 2008). Derav vil det være hensiktsmessig å vurdere teori knyttet til begrepet styringssystem i en virksomhet. Horngren et al. (2015) definerer begrepet styringssystem, som blir omtalt som *“management control system”* på engelsk, med formål om å *“samle og bruke informasjonen til å hjelpe og koordinere planleggings- og kontrollbeslutninger gjennom en organisasjon, samt styre atferden til lederne og deres ansatte”* (s. 863). Det er noen selskaper ifølge Horngren et al. (2015) som utformer deres styringssystem rundt konseptet balansert målstyring, som vi skal komme tilbake til senere i delkapittel 2.4. Styringssystemene må ha et nært samsvar med organisasjonens strategier og mål for at systemene skal være effektive (Horngren et al., 2015). Et lignende argument kommer også frem i artikkelen til Frezatti, Aguiar, Guerreiro og Gouvea (2009), hvor de hevder at man må ta hensyn til blant annet styringssystemer for å kunne styre virksomheten og oppnå organisatorisk effektivitet. Frezatti et al. (2009) hevder videre at styringssystem er en viktig mekanisme som har ansvar for å utforme og implementere strategiene.

I følge Frezatti et al. (2009) består styringssystemet av to dimensjoner. Den første dimensjonen, informasjonsvalg, relaterer seg til valget av tilpasset økonomisk

styringsinformasjon. Den andre dimensjonen, presentasjon av informasjon, refererer til styringsverktøy-teknikker som organisasjonen har adoptert, inkludert de tradisjonelle som strategisk planlegging og budsjettering (Frezatti et al., 2009). I denne studien vil det legges vekt på budsjettering, strategisk planlegging, KPI og rullerende prognoser som styringsverktøy. Vi vil i tillegg ta for oss balansert målstyring da det er et nyere konsept som har fått stor utbredelse i praksis.

2.3 Budsjettering

Budsjettering har vært en av de mest brukte styringsverktøyene i alle organisasjoner (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Grønnevet & Østergren, 2008). Begrepet budsjett har ulike betydninger i ulike miljøer og har derav ulike definisjoner (Boye, Bjørnenak og Bergstrand, 1999). Boye et al. (1999) skiller mellom budsjett i offentlig og privat sektor. Budsjett i offentlig sektor har til hensikt å vise hvor mye penger som disponeres til forskjellige formål, mens budsjett i privat sektor, derimot, forutsier hva som kommer til å skje med bedriften i nærmeste fremtid. Budsjett i privat sektor blir derfor beskrevet som *“handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode”* (Boye et al., 1999, s. 27).

Hoff og Bjørnenak (2010) definerer budsjett som *“en omfattende plan, hvor selve budsjettoppstillingen er et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode”* (s. 27). Det Hoff og Bjørnenak fremhever i sin definisjon, er at virksomheten omsetter i tall de forventede konsekvenser og resultater av alle de planer og tiltak den skal iverksette i en gitt periode for å nå sine mål. Tallmaterialet har liten verdi i seg selv, men må sees i sammenheng med de strategier og mål virksomheten arbeider med og mot, og de forutsetningene og foreslåtte gjennomføringsplaner som ligger til grunn for tallene.

Horngren, Foster og Datar (1994) beskriver budsjettet som en fremtidig handlingsplan. Det fremgår videre i Horngren et al. (1994) at et budsjettssystem er *“basert på historiske (faktiske) prestasjoner og benytter disse til å belyse fremtidige (forventede) prestasjoner”* (s. 171). Her blir både finansielle og ikke-finansielle budsjetter utarbeidet, og ledernes oppmerksomhet rettes mot fremtiden. En lignende definisjon kommer også fram i Wallander (1999) og

beskriver budsjett som en prognose og en plan for en bedrifts økonomi for det neste år, og i noen tilfeller kan det være to, tre eller kanskje fem år.

Begrepet budsjettering innebærer at budsjettet har ulike formål til ulike virksomheter, spesielt mellom offentlig og privat sektor som det fremkommer i Boye et al. (1999). Et fellestrekk ved de definisjonene er at budsjettet har som formål å nå et fremtidig mål.

2.3.1 Budsjettets formål

Horngren et al. (1994) beskriver budsjettet som en kvantitativt uttrykt virksomhetsplan og et hjelpemiddel i koordinering og gjennomføring av planen. Ved å bruke budsjettet på en hensiktsmessig måte, kan det fremme planlegging, etablere prestasjonskriterier, og fremme kommunikasjon og koordinering. Budsjettering er i følge Horngren et al. (1994) en integrert del av taktisk og strategisk planlegging, som fører til at lederne blir tvunget til å se fremover og bli oppmerksom på endrede betingelser. Taktisk planlegging betyr å bruke de generelle metodene eller fremgangsmåtene til å nå de strategiske målsettingene. Strategisk planlegging, derimot, betyr en samling overordnede målsettinger. Vi kommer til å gå nærmere inn på strategisk planlegging i delkapittel 2.5.2.

I følge Gjønnnes og Tangenes (2014) er budsjetter *“i mange virksomheter dels å anse som ryggraden i den økonomiske styringen, dels som et vegg-til-vegg-konsept som skal tjene alle gode formål”* (s. 339-340). Det har vært rettet kritikk mot denne forestillingen. En av grunnene til dette er at en del av formålene ikke er forenlige, i den forstand at de er gjensidig utelukkende. Dette gjelder spesielt konflikten mellom oppfatningen av budsjettet som bærer av virksomhetens målformuleringer og oppfatningen av budsjettet som en test av implikasjonene av virksomhetens operative planer, det vil si som en prognose. Videre er det slik at dersom en diskuterer enkeltformålene på egne premisser, er budsjettet ute av stand til å oppfylle flertallet av dem på en hensiktsmessig måte selv om formålene i og for seg er relevante nok. Budsjettet er dermed et egnet verktøy for å oppfylle særlig ett av formålene, som gjelder å tjene som et rammeverk for å teste finansielle implikasjoner av operative planer. Med dette vil budsjettet på mange måter ansees som en spesialvariant av en prognose, som vi skal komme tilbake til senere i delkapittel 2.6.1 (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

2.3.2 Kritikken av tradisjonell budsjettering

Det har vært reist mye kritikk mot den tradisjonelle budsjetteringen. Hope og Fraser (2003) argumenterer for at den tradisjonelle budsjetteringen ikke kan brukes i nåværende hektiske og høyt konkurrerende miljø. I stedet for manipulering av budsjettene, bør lederne gå fra budsjettering til å bevege seg mot Beyond Budgeting. Madsen og Stenheim (2014b, s.169) redegjør for tre viktige sider ved kritikken:

Relevansproblemet

Dette problemet sees i lys av Relevance Lost-debatten, og går ut på at budsjettet ikke lenger var relevant for dagens virksomheter. På grunn av skiftende omgivelser og endringer i globalisering og digitalisering, ønsket en å bevege seg bort fra den faste tidshorizonten. Det følger videre av argumentene at den finansielle informasjonen raskt ble utdatert. I tillegg var det mye fokus på kun det finansielle, altså kostnadsreduksjoner og kortsiktige resultatmål. De ikke-finansielle størrelsene som bidro til å skape verdi på lang sikt ble i stor grad oversett.

Budsjett som styringsverktøy

Det var lite eller ingen sammenheng mellom budsjettene og strategiene, og på bakgrunn av dette ble derfor budsjettet ikke egnet som uttrykk for virksomhetens strategiske mål. Det var noen påstander som ble kritisert som følge av dette. For det første var det for mye fokus på kostnadsreduksjoner og kortsiktige lønnsomhetsmål, og lite på de aktivitetene som faktisk bidro til verdiskapning på lang sikt. Videre var det mangel på relative vurderinger. Det betyr med andre ord at det å oppnå budsjettmålene ikke nødvendigvis ville føre til verdiskapning. For brukerne hadde budsjettene lav nytteverdi, da budsjetteringsprosessen kan oppleves som meningsløs, bortkastet tid og ressurser. I stedet for at kostnadene reduseres, blir nåværende kostnadsnivåer opprettholdt. Dette skyldes ulike typer atferdsproblemer (“use it or lose it”), som vi skal komme tilbake til i neste redegjørelse av kritikken. En annen påstand som blir kritisert er at de tradisjonelle budsjettene hindrer produkt- og strategiutvikling. Med andre ord, hindring av innovasjon og nytenkning på grunn av rigide rammer som budsjetteringen setter for ressurstildelingen. Den siste påstanden som blir kritisert er at det er tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter. Dette er på grunn av at den årlige budsjettprosessen strekker seg utover flere måneder og involverer svært mange i organisasjonen.

Atferdsproblemer

Det er mange ledere og ansatte som ofte vil ty til uetiske virkemidler som for eksempel manipulasjon for å nå budsjettmålene. På lang sikt kan dette skade virksomhetens verdiskapning, som vil føre til dysfunksjonelle konsekvenser som igjen vil være negativt for virksomhetens måloppnåelse. De uønskede adferdene som ofte oppstår i forbindelse med tradisjonell budsjettering er gaming-adferd (opportunistisk spill), spend it or lose it-adferd, og command and control-tenkning.

2.3.3 Beyond Budgeting prosessen

Hope og Fraser (2003) introduserte styringsfilosofien Beyond Budgeting i boken deres, *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Hope og Fraser (2003) beskriver seks prinsipper som bør erstatte den tradisjonelle budsjetteringen.

Prinsipp 1: Sette mål

Det første prinsippet går ut på at man bør sette ambisiøse mål i den hensikt å oppnå relativ forbedring av ytelsen ved å bruke relativ ytelsesmåling i stedet for absolutte og faste ytelsesmål. Organisasjonene fokuserte på å oppnå de finansielle tallene, men nå skulle man sette mål basert på KPIer. Her kan man eksempelvis bruke best-practice benchmarks, det vil si at man sammenligner seg selv med de best praktiserende, som enten er interne eller eksterne konkurrenter. Tanken her er at man skal klare å få ut mer hvis man har noe å strekke seg mot.

Prinsipp 2: Belønning

Dette prinsippet går ut på at man bør knytte belønninger opp mot relativ forbedring i ytelsen, og ikke til ytelsesmåling til faste mål. Tanken her er at man heller burde fokusere på interne og eksterne benchmarks. Ofte vil man benytte seg av KPI-mål som blir evaluert i forhold til tidligere perioder og konkurrenter.

Prinsipp 3: Kontinuerlig planlegging

Her bør det være kontinuerlig planlegging, det vil si at det ikke skal skje kun en gang i året med et 12-måneders perspektiv, men heller utarbeide rullerende prognoser. I tillegg bør det være en inkluderende prosess hvor man inkluderer medarbeidere lenger ned i organisasjonen (bottom-up) og ikke bare i toppledelsen (top-down). Planlegging vil også omfatte utarbeidelse av strategiske handlinger og styringsparametre (KPIer).

Prinsipp 4: Disponere ressurser

Det fjerde prinsippet går ut på at driftsansvarlige har mulighet til å disponere ressurser etter behov, og ikke lang tid i forveien. Tanken her er at man ikke skal “låse fast” ressurser, men i stedet gi medarbeidere tillit gjennom frihet til selv å disponere ressurser innen gitte rammer (empowerment).

Prinsipp 5: Koordinering

Prinsipp fem innebærer at man skal koordinere og samarbeide internt i organisasjonen. Dette er for at man skal møte kundenes krav og behov, altså i forhold til hva markedet og kunden etterspør.

Prinsipp 6: Måle og kontrollere ytelse

Det sjette prinsippet går ut på at det bør være en effektiv styring og bruk av ulike relative ytelsesmål. Her inngår også flernivå-rapportering hvor informasjonen består av KPIer for å følge opp mål på mellomlang sikt.

2.3.4 Kritikken av Beyond Budgeting

Budsjettering som styringsverktøy har ikke møtt de kravene som eksisterer i det konkurrerende miljøet, og på bakgrunn av det har den tradisjonelle budsjetteringen fått mye kritikk (Ekholm & Wallin, 2000). Det fremkommer hos Libby og Lindsay (2007) delte meninger om hvorvidt budsjettering er brukbart eller ikke. Det er noen som hevder at budsjettet er årsaken til “gaming og earnings”-manipulasjon av ledere, tidkrevende og dyrt å utvikle, og barriere til endring. Andre mener, derimot, at budsjettering er nyttig for koordinering, kommunikasjon og ytelseevalueringer.

Til tross for at budsjetteringen er både tid- og ressurskrevende, hevder eksempelvis Libby og Lindsay (2010) at det ikke er nødvendigvis budsjettet i seg selv som er problemet, men hvordan budsjettet blir implementert og brukt i virksomheter. Et lignende argument fremkommer i Ekholm og Wallin (2000), hvor de hevder at budsjetter kan være et nyttig planleggings- og styringsverktøy dersom de blir brukt på en hensiktsmessig måte. Dette betyr med andre ord at tradisjonell budsjettering er brukbart dersom det blir integrert på en hensiktsmessig måte.

2.4 Balansert målstyring

Det balanserte målekortet ble utviklet av Kaplan og Norton som et svar på debatten om økonomistyringens tapte relevans på slutten av 1980-tallet (Madsen og Stenheim, 2014b). Målekortet ble konstruert av den grunn at det ikke burde være nødvendig for ledere å måtte velge mellom finansielle og operasjonelle mål. De finansielle målene viser resultat av handlinger som allerede er utført, mens de operasjonelle målene er driverne av fremtidige finansielle mål. De finansielle målene i målekortet er komplementære med de operasjonelle målene på kundetilfredshet, interne prosesser, og organisasjonens innovasjons- og forbedringsaktiviteter (Kaplan & Norton, 1992). Vi skal nå ta for oss hvordan en ved bruk av målekortet kan se på virksomheten fra fire ulike perspektiver.

2.4.1 Fire perspektiver

Det er i følge Kaplan og Norton (1992) mulig for ledere å se på virksomheten fra fire viktige perspektiver, grunnet det balanserte målekortet. Perspektivene tillater en balanse mellom kort- og langsiktige målsettinger, mellom ønsket utfall og ytelsesdriverne av disse utfallene, og mellom «harde» objektive mål og «mykere» subjektive mål. Mangfoldet av tiltak på målekortet kan virke forvirrende for noen, men målekortet er konstruert på en slik måte at det gir en enhetlig hensikt da alle målene er rettet mot å oppnå en integrert strategi (Kaplan & Norton, 1996). Perspektivene blir utviklet med utgangspunkt i organisasjonens forretningsidé, visjon og strategi, og gir svar på fire grunnleggende spørsmål (Madsen og Stenheim, 2014b; Kaplan og Norton, 1992):

- *Hvordan ser eierne på oss?* Det finansielle perspektivet
- *Hvordan ser kundene på oss?* Kundeperspektivet
- *Hva må vi utmerke oss på?* Interne prosesser
- *Kan vi fortsette å forbedre og skape verdi?* Læring- og vekstperspektivet

Det finansielle perspektivet omhandler virksomhetens strategi for lønnsomhet, vekst og risiko, og eiernes og aksjonærenes forventninger og krav til virksomheten (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 2001; Hoff, 2016). I følge Kaplan og Norton (2001) er det to måter virksomheter kan øke sin økonomiske verdi på, ved inntektsvekst og/eller økt produktivitet. Inntektsvekst kan for eksempel skje ved utvidelse av virksomheten til nye markeder, å få nye kunder og/eller skape nye produkter. I tillegg kan inntektsveksten komme av et økt salg til eksisterende kunder ved å forbedre kundetilfredsheten, altså å få et bedre forhold til de

kundene virksomheten allerede har. For å få økt produktiviteten kan strategien til en virksomhet være å forbedre kostnadsstrukturen ved å senke direkte og indirekte kostnader, og utnytte eiendelene virksomheten har på en bedre måte (Kaplan og Norton, 2001).

Hvordan bedrifter kan differensiere seg fra sine konkurrenter for å tiltrekke, beholde og utvikle et forhold til nye kunder, er kjernen i kundeperspektivet (Kaplan & Norton, 2001). Ved utvikling av en strategi med tyngde på kundeperspektivet, vil en fokusere på hva som kan være kundenes preferanser med tanke på produktene og tjenestenes pris, kvalitet, produktfunksjonalitet, og servicen virksomheten bør tilby (Gjønnes & Tangenes, 2014). Innen kundeperspektivet vil ulike kritiske suksessfaktorer for å måle suksess være tilfang av nye kunder, kundetilfredshet, kundelojalitet og kundelønnsomhet. De kritiske suksessfaktorene som kan skape slik suksess kan eksempelvis være kvalitet, tilgjengelighet og service, og funksjonalitet (Gjønnes & Tangenes, 2014; Kaplan & Norton, 2001).

Interne prosesser blir delt inn i fire ulike kritiske organisatoriske aktiviteter, som å bygge opp virksomheten gjennom innovasjoner, øke kunde verdi, oppnå operasjonell fortrefelighet, og etablere effektive forhold til eksterne aksjeeiere. Virksomheten kan dermed gjennom dette perspektivet få en oversikt over virksomhetens kompetanse, og hvilke prosesser de må utmerke seg på for å eksempelvis få høy kundetilfredshet (Kaplan & Norton, 2001).

Lederne vil innen læring- og vekstperspektivet definere de ansattes ferdigheter, teknologi innenfor virksomheten, og bedriftsmiljøet som er nødvendig for å støtte opp om virksomhetens strategi. Dette perspektivet fokuserer dermed på å identifisere de interne faktorene i virksomheten som må være på plass for å få til forbedring og langsiktig vekst (Kaplan & Norton, 2001).

Sammenhengen mellom de fire perspektivene

I Madsen og Stenheim (2014b) kommer det tydelig frem at de fire perspektivene henger sammen, der læring- og vekstperspektivet ligger i bunn. Det legger til rette for gode forretningsprosesser knyttet til eksempelvis kunde og innovasjon, som er grunnlaget i prosessperspektivet. Videre danner forretningsprosessene grunnlaget for et kvalitetsprodukt som fører til fornøyde og lojale kunder, som er hele fundamentet i kundeperspektivet. Fornøyde og lojale kunder vil videre gi høyere verdiskapning for virksomheten og virksomhetens aksjonærer og eiere, som er grunnlaget i det finansielle perspektivet.

Vi har nå tatt for oss hvordan ledere kan se på virksomheten fra fire ulike perspektiver grunnet det balanserte målekortet. De fire perspektivene gir en balanse mellom ulike faktorer blant annet tilknyttet mål og målsettinger, og hvordan mangfoldet av tiltak på målekortet fører til at målene er rettet mot å oppnå en helhetlig og integrert strategi i virksomheten. Målsettinger og strategi er eksempler på ulike typer bruk av balansert målstyring (heretter omtalt som BMS), og vi skal nå kort forklare andre typer bruk av BMS.

2.4.2 Typologier av BMS-bruk

Flere forskere (Speckbacher et al., 2003; Lawrie & Cobbold, 2004; Brudans, 2005; Soderberg et al., 2011; Perkins et al., 2014) har kommet fram til ulike typologier og klassifiseringer av BMS-bruk. Det er mange likheter mellom disse, hvor bruk av BMS først og fremst sees på som noe mer enkelt som et prestasjonsmålingssystem. Den mer avanserte bruken av BMS derimot, inneholder blant annet strategikart, destination statements og koblinger i belønningssystemer, hvor både implementeringen og bruken krever mer både når det kommer til tid og ressurser. BMS-konseptet har utviklet seg mot å bli mer ambisiøst grunnet at det skal løse flere og flere oppgaver. Mens det i starten var størst fokus på ytelsesmåling og rapportering, er det utvidet til å også omfatte strategisk målstyring og kommunikasjon. Studier viser også at det er relativt få som har tatt i bruk de mer avanserte versjonene av BMS, som blant annet skyldes mangel på kunnskap i praksis, eller at virksomheter bare ønsker et system for ytelsesmåling fordi kostnadene ved implementeringen overstiger nytten ved bruken (Madsen og Stenheim, 2014b).

2.4.3 Effekter av balansert målstyring

BMS fører til både positive og negative effekter for en organisasjon. Positive effekter kan blant annet være at BMS kan brukes til å skape balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle målene, og at det kan brukes som et kommunikasjonsverktøy. BMS blir da brukt for å kommunisere organisasjonens strategi og til å visualisere ulike kompliserte sammenhenger. På den andre siden kan implementeringen av BMS by på negative effekter, som at det er tid- og ressurskrevende, samt lite kontinuitet i fokus og ressurstillgang. I noen tilfeller kan det også være manglende engasjement fra ledelsen og lite aktiv deltakelse av andre innad i virksomheten (Madsen & Stenheim, 2014b). Det er dermed ikke slik at implementering av BMS bare fører til positive effekter for organisasjonen, selv om det er ønskelig.

2.4.4 Utbredelse av BMS i Norge

Det har vært lite forskning på utbredelsen av BMS i Norge, men Madsen (2012) har tatt for seg noen tidligere avhandlinger som har sett på utbredelsen av BMS. Madsen (2012) har sett på studiene til Olsen (1999), Aksnes, Skeie og Skjelvan (1999), Kjøde (2003), og Eriksrud og McKeown (2010), som viser at BMS har vært i vekst fra dens opprinnelse og frem til 2000-tallet, og at det fremdeles er relativt mye brukt i norsk praksis.

En av de få studiene som har forsket på dette, fant at omtrent 30 % av norske industribedrifter brukte en variant av BMS (Olsen, 1999). Aksnes et al. (1999) gjennomførte en studie samme år hvor de fant at fire av ti selskaper innen finanssektoren benyttet seg av BMS. I en studie av Kjøde (2003) ble det sendt ut en spørreundersøkelse til 385 av de største selskapene i Norge, med en svarprosent på 40 %. Det går frem at nesten alle respondentene var kjent med konseptet, hvor 60 % av respondentene svarte at de allerede hadde implementert, var i ferd med å implementere, eller vurderte å implementere konseptet BMS. I 2003 hadde 46 av selskapene implementert konseptet. Undersøkelsen til Kjøde (2003) viste også at den første implementeringen fant sted allerede i 1994, og at det har vært en jevn økning i antall implementeringer over tid. Eriksrud og McKeown (2010) har utført en spørreundersøkelse om budsjettpraksis i Norge i nyere tid, hvor det viste seg at 26 % av respondentene anså seg som «tunge» brukere av BMS, mens 33 % indikerte at de ikke var brukere av BMS. Det er dermed vanskelig å trekke en helhetlig konklusjon fra disse studiene, men de viser at antallet organisasjoner som har adoptert BMS-konseptet i Norge var i sterk vekst mot slutten av 1990-tallet og utover 2000-tallet. Eriksrud og McKeown (2010) sin studie indikerer at antallet som har adoptert konseptet har stabilisert seg eller gått noe ned utover 2000-tallet, men at BMS, uansett form, fremdeles er relativt mye brukt i norsk praksis (Madsen, 2012).

2.5 Andre styringsverktøy

I dette delkapittelet vil vi gi en kort presentasjon av andre styringsverktøy som kan sees på som komplementære med den tradisjonelle budsjetteringen. Vi har i hovedsak konsentrert oss om Key Performance Indicators, strategisk planlegging og rullerende prognoser, da vi ser det som sannsynlig at en eller flere av disse vil utgjøre viktige elementer i styringspakken til finansbransjen vi analyserer.

2.5.1 Key Performance Indicators

Key Performance Indicators (heretter omtalt som KPI), også kalt for kritiske ytelsesindikatorer på norsk, er finansielle (kvantitative) og ikke-finansielle (kvalitative) måleparametre som definerer og vurderer i hvilken grad man oppnår de betingelsene som ligger i de kritiske suksessfaktorene (Xiong, Qin, Wang, Hu & Shi, 2010; Abujudeh, Kaewlai, Asfaw & Thrall, 2010; Gjønnnes & Tangenes, 2014). Begrepet KPI blir også omtalt i artikkelen til Beatham, Anumba, Thorpe og Hedges (2004) hvor de beskriver at formålet med KPI er å veilede lederne i utviklingen og oversettelsen av mål til forbedrede aktiviteter. På bakgrunn av dette er det derfor viktig at KPIene er veiledende knyttet til organisatoriske aktiviteter og handlinger. Med andre ord brukes KPI til å måle virksomhetens ytelse til å forbedre konkurranseevnen (Ong, Muniandy, Ong, Tang & Phua, 2013).

Vi skiller hovedsakelig mellom to typer ytelsesindikatorer, lag- og lead-indikatorer (Kaplan & Norton, 1997, referert i Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002), og i følge Madsen og Stenheim (2014b) bør det være en blanding av disse to ytelsesindikatorene. I tillegg er blandingen av lag- og lead-indikatorer typiske elementer som går igjen i BMS. Den førstnevnte indikatoren indikerer "*i hvilken grad suksessfaktoren er oppfylt*" (Gjønnnes & Tangenes, 2014, s. 96). En lignende beskrivelse av dette fremgår også av Figge et al. (2002), hvor de forklarer at lag-indikatorer indikerer om de strategiske målene i hvert perspektiv er oppfylt. Beatham et al. (2004) derimot, forklarer lag-indikator som fokus på fortiden. Lead-indikator, på den andre siden, er uttrykk for hva som "*påvirker oppfyllelsen av suksessfaktoren*" (Gjønnnes & Tangenes, 2014, s. 96). Figge et al. (2002) beskriver denne indikatoren som bedriftsspesifikk. Det er dermed en indikator som uttrykker spesifikke konkurransefordeler til virksomheten og representerer hvordan resultatene reflektert i lag-indikatorene burde være oppnådd (Figge et al., 2002). Beatham et al. (2004) forklarer at lead-indikatoren brukes til å forutsi fremtiden eller presentere andre retninger for handlinger.

2.5.2 Strategisk planlegging

En virksomhets strategiske plan er et organisatorisk rammeverk. Alt det en virksomhet gjør bør være orientert og koordinert med deres strategiske plan. I boka til Mintzberg (1994) - *The rise and fall of strategic planning* - har han formelle definisjoner på planlegging.

Definisjonene går ut på at for noen er planlegging å tenke fram i tid, mens for andre er planlegging kontrollering av fremtiden. Det handler altså ikke bare om å tenke på det man skal planlegge, men å faktisk kunne sette planleggingen til verks. Planlegging bør være

beslutningstaking som altså definerer hva planleggingsprosessen representerer. Planlegging skal dermed ikke bare fortelle oss om fremtiden eller at vi skal prøve å kontrollere fremtiden, men hvordan det blir utført. Som en prosess blir planlegging også definert som integrert beslutningstaking. Sist, men ikke minst, er planlegging en *“formalisert prosedyre som produserer et leddresultat, i form av et integrert beslutningssystem”* (Mintzberg, 1994, s.12).

Andre lærebøker, som for eksempel Horngren et al. (1994), definerer planlegging som *“valg av mål, forsøk på å forutsi resultatet av ulike metodene for å nå målene, og beslutninger om hvordan en best skal oppnå ønsket resultat”* (s. 29). Planlegging har som hensikt å legge forholdene til rette for bedre beslutninger, altså å sikre at dagens beslutninger får den ønskede fremtidige virkning (Dean, 1971).

Den strategiske planleggingen innebærer utforming, visjon og målsettinger, og etablerer strategier til å oppnå målene (Hirsch, 1994). Planleggingsprosessen inkluderer å se på de interne og eksterne omgivelsene, og de sterke og svake sidene av virksomheten.

2.5.3 Rullerende prognoser

Begrepene prognoser og plan blir ofte brukt om hverandre (Morlidge & Player, 2010). Morlidge og Player (2010) definerer plan som et sett av fremtidsrettede handlinger utformet til å nå et mål. Prognose, på den andre siden, defineres som en prediksjon basert på forutsetningene om hvordan verden vil være i fremtiden (Morlidge & Player, 2010). Forutsetninger spiller en svært viktig rolle når det kommer til prognose, og det påstås at forholdet mellom forutsetninger og prognoser er likt forholdet mellom fakta og nåtidens realitet. Med andre ord er en prognose et sannsynlig fremtidig utfall. Når det gjelder virksomheter vil forutsetninger brukt til å fremskaffe prognoser inkludere faktorer som forretningsmiljø, de mulige virkninger av hva organisasjonen har gjort tidligere, og hva organisasjonen planlegger å gjøre i fremtiden (Morlidge & Player, 2010). Det går også fram av Morlidge og Player (2010) at en god prognose må være aksjonerbar, reliabel, kostnadseffektiv, samkjørt med andre prognoser til samme formål, og til passende tid for å ta rette avgjørelser.

Den tradisjonelle rapporteringen har etter hvert blitt erstattet av hva vi kaller rullerende prognoser. Hovedfunksjonen til rullerende prognoser er å vise hva ledelsen mener de realistisk skal kunne oppnå basert på de tiltakene som skal iverksettes for å nå de målene en

har satt. Rullerende prognoser skal med andre ord gi prediksjoner for fremtiden, og de må være brutalt ærlige og ikke påvirket av mål eller ambisjoner (Hoff & Bragelien, 2016; Morlidge og Player, 2010). Prognosens tidshorisont vil variere ut i fra hva organisasjonen driver med, og hva som er formålet med prognosene (Hoff & Bragelien, 2016).

Vi skal i delkapittel 2.6.1 se på budsjettets rolle som prognose og målbærer, der en blant annet finner at budsjettet er unikt som en spesialvariant av prognosen. Det begrunnes i at det ikke er noen andre styringsverktøy som muliggjør gjennomføringen av helhetlige og konsistente målinger av planlagte aktiviteterets økonomisk-finansielle konsekvenser (Tangenes og Gjønnnes, 2012).

2.6 Sammenheng mellom styringsverktøyene

2.6.1 Budsjett som en prognose, et mål eller målbærende plan

Budsjettet kan både ha en rolle som prognose og målbærer i følge læreboklitteraturen. Styringsegenskapene til budsjettet blir bestemt av blant annet relasjonen mellom budsjettet, organisasjonens mål, og de planene og tiltakene organisasjonen har for å innfri målene. Figur 1.1 viser tre ulike konstellasjoner av disse tre styringselementene, der budsjettet er rettet mot å enten være en prognose, et mål eller en målbærende plan (Tangenes & Gjønnnes, 2012).



Figur 1.1: Forholdet mellom mål, planer og budsjett (Kilde: Tangenes & Gjønnnes, 2012) - Økonomi og virksomhetsstyring

I alternativ 1 blir budsjettet brukt som en implikasjonstest, altså en prognose, og vi ser da at mål blir laget før planer, som igjen legges før en lager et budsjett (Gjønnnes & Tangenes, 2014). Det første virksomheten må gjøre er å komme opp med ulike mål og målsettinger, for så å komme opp med planer for å klare å oppfylle disse målene. Til slutt blir det satt opp et budsjett for denne prosessen.

Budsjettet blir i alternativ 2 brukt som et målstyringsverktøy da budsjettet er bærer av organisasjonens målformuleringer. Det første organisasjonen kommer opp med er et budsjett som skal fungere som et mål og omvendt, da de blir sett på som en og samme konstruksjon. Planene for å oppnå budsjettet og målet blir lagt ut ifra dette (Gjønnes & Tangenes, 2014).

I alternativ 3 blir budsjettet sett på som en plan, og det vil da være naturlig at målene og målformuleringen kommer først, slik som i det første alternativet. Til forskjell fra alternativ 1 går alternativ 3 direkte til utarbeidelse av budsjett, uten å gå innom planer på samme måte (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Det er flere lærebøker som også har tatt for seg budsjettets rolle som plan, målbærende styringsverktøy og/eller prognose, og vi skal nå kort ta for oss noen få av disse. Budsjettet blir i Horngren et al. (2015, 220) definert som et kvantitativt uttrykk av en foreslått handlingsplan fra ledelsen for en spesifikk periode, og som et verktøy for å koordinere hva som må gjøres for å implementere denne planen. Selv om Horngren et al. (2015) redegjør for en budsjettpraksis med budsjettet som målbærer, blir budsjettet omtalt som atskilt fra planen uten å ha en prognoserolle (Tangen & Gjønnes, 2012). I Atkinson et al. (2011) blir prognostisering fremhevet som et grunnlag for budsjettutarbeidelsen, mens et ferdig utarbeidet budsjett blir sett på som en bærer av organisasjonens finansielle mål. Budsjettet blir i Anthony og Govindarajan (2004) beskrevet som en plan, mens prognose blir sett på som ren prediksjon om hva som mest sannsynlig vil skje. Budsjett og prognose blir med andre ord sett på som kontraster (Anthony & Govindarajan, 2004).

I Atkinson et al. (2011) og Anthony og Govindarajan (2004) blir budsjettet fremstilt som en målbærende plan, mens budsjettet i Horngren et al. (2015) blir sett på som en målbærer, men at det blir omtalt som atskilt fra planen uten å ha en prognoserolle. Selv om budsjettet blir sett på som en målbærende plan i læreboklitteraturen om målstyring, argumenterer Tangen og Gjønnes (2012) for at budsjettet ikke er egnet som målbærer. Dette er i all hovedsak fordi budsjettet ikke er aksjonerbart, og dermed ikke kan brukes til å identifisere, kvantifisere og målsette organisasjonens verdidrivere som er årsaksvariabler i en verdiskapningsprosess. Argumentet blir også støttet av relevansorientert budsjettlitteratur som ønsker å supplere budsjettet med et mer overgripende styringsverktøy (Tangen & Gjønnes, 2012).

Som tidligere nevnt, går det frem i Tangenes og Gjønnnes (2012) at budsjettet er unikt som en spesialvariant av prognosen. Det er dermed bare Tangenes og Gjønnnes (2012) og Atkinson et al. (2011) som argumenterer for at budsjettet har en form for prognoserolle. På bakgrunn av dette, vil vi i vår oppgave ta utgangspunkt i at budsjettet har en prognoserolle.

2.6.2 Balansert målstyring og prognose

Det går fram av Gjønnnes og Tangenes (2014) at balansert målstyring og offensiv prognosebasert styring er forenlige størrelser, og at de også kan utfylle hverandre. Offensiv prognosebasert styring handler om parametre en i stor grad kan påvirke selv, og tar utgangspunkt i at en har etablert mål for den fremtidige utviklingen. En tar med dette sikte på å offensivt endre prognosebanen til ens fordel. Måten de kan utfylle hverandre er ved at offensiv prognosebasert styring kan operere som en stor forlengelse av BMS. Dette skal vi nå se litt nærmere på.

BMS gjør det mulig for organisasjoner å forstå sin verdiskapningsprosess, altså årsak-virkning-sammenhengen mellom verdidrivere og resultater. Det fører til at en kan få gode indikasjoner på hvordan utviklingen til organisasjonen vil komme til å være, før utviklingen viser seg i finansielle resultater. Dette er en betingelse for å oppnå proaktiv styring, som betyr å handle på basis av begrunnede antakelser om fremtiden, samt i stor grad ta egne initiativ. En kan ut ifra dette anta at det å være proaktiv kan være fordelaktig både for en leder og for utviklingen til organisasjonen som ledes (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

Prognosebasert styring kommer her inn ved den videre utviklingen av de proaktive egenskapene til BMS, ved at de to styringsformene kan kombineres. Prognosestørrelsene vil i stor grad være de samme som måleparametrene i det balanserte målekortet, og en vil i målekortet vise fremtidsinformasjonen, eller rettere sagt prognostiserte forløp, i tillegg til historiske faktatall. Dette fører til at det blir tilført en ny dimensjon til BMS, som gjøres ved å forsterke den proaktive egenskapen ved BMS (Gjønnnes og Tangenes, 2014). En kan med dette se at det er en viktig sammenheng mellom BMS og offensiv prognosebasert styring. Det å få en ekstra dimensjon til BMS vil føre til at en enklere kan se for seg utviklingen til organisasjonen, noe som er svært ønskelig for organisasjonens ledere.

2.7 Eika Gruppen og Sparebank 1 Gruppen

Da sparebanker lettere kan relateres til enn de andre bransjesegmentene, har vi sett på ulike dokumenter eller årsrapporter som tar for seg styringsfilosofien til to av de største bank-gruppene i Norge. Siden bank-gruppene også hadde informative publikasjoner om deres bruk av styringsverktøy og formålene til disse, valgte vi å fokusere på Eika Gruppen og Sparebank 1 Gruppen.

2.7.1 Eika Gruppen

I Eika Gruppen sin årsrapport for 2017 står det at “Eika Gruppens strategiske retning følger prinsippene for balansert målstyring og er utgangspunktet for å implementere målekort, prosjekter og handlingsplaner. I tillegg utarbeider konsernet budsjetter og prognoser, målekriterier av finansiell og ikke-finansiell art [...] som rapporteres og følges opp som en del av styringen i konsernet”.

Det går videre fram av årsrapporten for 2017 at “risikostyring og kontroll i Eika tar utgangspunkt i verdiene sammen med vedtatte strategier. Strategiene er videre brutt ned i operasjonelle handlingsplaner som gir konkretisering, prioritering, allokering av ansvar og frister. Gitt føringene og rammene i strategi- og handlingsplaner, bygges risikostyringen og kontrollen rundt og inn i de forretningsprosessene som er etablert for å levere på strategien. Styringen og kontrollen blir dermed tilpasset forretningsprosessene og konkrete behov. Dette utfordrer og fokuser risikostyring og kontroll på verdibidrag, forretningsnytte og de vesentlige forhold som virkelig betyr noe for måloppnåelse”.

En ser dermed ut fra Eika Gruppen sin årsrapport at de benytter en form for BMS som er utgangspunktet for implementeringen av målekortet, prosjektene og handlingsplanene. Det blir også benyttet budsjetter, prognoser, målekriterier av finansiell og ikke-finansiell art, og vi ser at det er en sammenheng mellom styringen og virksomhetens strategi, noe vi kort skal se på senere i avhandlingen.

2.7.2 Sparebank 1 Gruppen

Sparebank 1-alliansen består av 14 selvstendige banker som samarbeider om felles plattform og merkenavn, Sparebank 1, og er samlet sett Norges nest største bank. Samarbeidet er organisert gjennom de felleseide selskapene Sparebank 1 Gruppen AS og Sparebank 1

Banksamarbeidet DA med deres datterselskaper, i tillegg til flere andre direkte eide selskaper av Sparebank 1-bankene. Sparebank 1 Gruppen eies av fire Sparebank 1-banker, Samarbeidende Sparebanker AS og LO/fagforbund tilknyttet LO.

Sparebank 1 Gruppen har lagt ut en publikasjon som informerer om at gruppen fokuserer på dynamisk styring. I publikasjonen går det tydelig fram at de har endret modellen ved å gå over til Beyond Budgeting, da det tilbyr en alternativ modell for styring. Årsaken til denne overgangen er at forutsetningene i budsjettet blir utdatert i stadig raskere tempo. Endrede forutsetninger gjennom året gjorde at budsjettet ikke var en like egnet målestokk for resultater og riktig ressursbruk, og at de sjelden/aldri traff med budsjettet. I forhold til budsjettet har de delt inn i flere prosesser som bedre ivaretar formålene, og det er mål, prognose og ressursallokering. Endringene ble gjennomført fordi de ønsket at styringssystemet skulle støtte en annen mentalitet knyttet til bruk av ressurser enn den budsjettet stimulerte til. Hovedfilosofien bak dynamisk styring er at konkurranseevne måles relativt til konkurrentene, og at et konkurransemiljø styres bedre gjennom ambisiøse mål og dynamisk virkemiddelbruk enn gjennom faste og detaljerte planer. Videre benyttes prognose i stedet for budsjetter, de ønsker en mer desentralisert styringsfilosofi, og de har en sterk tro på prestasjonsorientering og kontinuerlig forbedring.

Resultatene de har kommet fram til er at det å fjerne budsjetter i seg selv har ført til at lederne tar større ansvar for sine presentasjoner, og at suksess blir vurdert annerledes. Andre resultater er økt forretningsforståelse, at diskusjonene endrer seg når beslutningsgrunnlaget endrer seg, og at maktforholdet mellom stab og linje er utfordret.

Det går tydelig fram i publikasjonen at Sparebank 1 Gruppen har gått fra tradisjonelle budsjetter og over til styringsfilosofien Beyond Budgeting, da budsjettet ikke ble sett på som en egnet målestokk for resultater og ressursbruken, samt at det sjelden stemte. I gruppen byttet de også ut budsjettene til fordel for prognoser. En ser dermed ut fra publikasjonen til Sparebank 1 Gruppen at de har beveget seg bort fra den tradisjonelle budsjetteringen og gått mer over til Beyond Budgeting og bruk av prognoser.

2.7.3 Oppsummering Eika og Sparebank 1

Ut fra disse to publikasjonene ser en at det innenfor bransjen sparebank er blitt mer vanlig å se mot dynamisk styring ved hjelp av blant annet balansert målstyring, handlingsplaner,

prognoser, KPIer (målekriterier), og Beyond Budgeting. Vi vil i avhandlingen fokusere på disse punktene, med et mindre fokus på Beyond Budgeting, og se bruken av styringsverktøyene opp mot de resultatene vi kommer fram til basert på både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen.

3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om sosiale fenomener, og hvordan denne informasjonen skal analyseres for å få innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Vi vil i dette kapittelet beskrive hvordan vi har gått frem i forskningsprosessen. Først vil vi beskrive valg av studieobjekt og forskningsdesign. Videre vil vi beskrive hvordan vi har samlet inn data med utgangspunkt i spørreundersøkelse og oppfølgingsintervju, og diskutere datamaterialet. Avslutningsvis vil vi forklare/beskrive studiens etiske hensyn og diskutere mulige fallgruver.

3.1 Studieobjekt

3.1.1 Populasjon

Populasjon er i følge Johannessen et al. (2016) undersøkelsens målgruppe. Denne oppgaven handler om å se på styringspraksisen i finansbransjen, og dermed vil alle virksomhetene i denne bransjen være målgruppen. Da finansbransjen er et vidt begrep, vil det derfor ikke være hensiktsmessig å ta med hele populasjonen i undersøkelsen. Av den grunn vil vi derfor begrense oss til sparebanker, forretningsbanker, finansvirksomhet, forsikringsselskaper og forvaltningsselskaper som utvalget vårt for undersøkelsen.

3.1.2 Utvalg

Vi hadde et utvalg på 188 virksomheter som opererer i finansbransjen, men vi var kritiske på bakgrunnen av utvalget. Dette var for å utelukke irrelevante respondenter. Virksomhetenes toppledere var for oss aktuelle fordi de har erfaring og kompetanse om virksomhetens styring til å besvare undersøkelsen. Tabell 3.1 representerer respondentenes ulike stillinger:

Tabell 3.1: Tabelloversikt over respondentenes stillinger

Stillinger	Antall respondenter	Prosent
CEO (administrerende direktør, daglig leder)	9	40,9 %
CFO (økonomileder, controller eller tilsvarende)	11	50 %
HRM (personalleder eller tilsvarende)	0	0
Mellom-/linjeleder	2	9,1 %
Annet	0	0
SUM	22	100 %

3.2 Forskningsdesign

Før man starter med datainnsamling må man velge hvilken design man ønsker å bruke i sin forskning. Johannessen et al. (2016) betegner dette begrepet som forskningsdesign, hvor man skal ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til mål. Tidsdimensjonen er et sentralt moment som må vurderes for hvordan undersøkelser gjennomføres. I følge Johannessen et al. (2016) kan undersøkelser gjennomføres på ett bestemt tidspunkt eller over lengre perioder. På grunn av omfanget på oppgaven og tidsbruket, har vi benyttet oss av tverrsnittsundersøkelse. Denne type undersøkelse benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2016), hvor dataene i vårt tilfelle er hentet fra en avgrenset og kort periode.

I tillegg har vi valgt å benytte metodetriangulering for å undersøke fenomenet (Johannessen et al., 2016). I vår utredning har vi brukt en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode for å styrke reliabiliteten til analyseresultatene (Holme & Solvang, 1991). Videre fungerer kvantitative data som en forundersøkelse hvor disse dataene kan gi en generell oversikt slik at man kan finne fram til hvilke forhold man bør konsentrere seg om i den kvalitative undersøkelsen (Holme & Solvang, 1991).

Videre er det vanlig å skille mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming går “fra teori til empiri”, det vil si en utledning fra det generelle til det konkrete. Generelle påstander (hypoteser) testes ved empiriske data. En annen mulighet er å starte undersøkelsen uten noe teoretisk utgangspunkt. Man begynner da med å samle inn data, hvor hensikten er å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper. Dette kjennetegner en induktiv analyse, og går «fra empiri til teori», som går ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2016).

3.3 Datainnsamling

Når studieobjektet og forskningsdesign er avklart, gjenstår det å bestemme hvordan datainnsamlingen skal foregå. Grønmo (2016) beskriver data som “*informasjon som er bearbeidet, systematisert og registrert i en bestemt form og med sikte på bestemte analyser*” (s. 137). Det er mange ulike metoder for datainnsamling, og valg av metode avhenger av hvilke forskningsdesign som har blitt valgt. Det skilles hovedsakelig mellom kvantitativ og

kvalitativ metode, og man må i tillegg ta hensyn til om man benytter seg av primær- eller sekundærdata i analysen. Vi vil i dette delkapittelet gå nærmere inn på hva slags data vi har benyttet i utredningen.

3.3.1 Primærdata og sekundærdata

Sekundærdata er data opprinnelig innhentet for et annet formål. De kan videre bli analysert for å gi ytterligere eller annen informasjon, tolkning eller konklusjoner. Primærdata, derimot, er data innhentet for det spesifikke prosjektet som blir utført (Saunders et al., 2016).

Problemstillingen vår lyder som følgende: “*Hvordan er styringspraksisen i den norske finansbransjen?*”, og på bakgrunn av det har vi lagt vekt på primærdata for å kunne besvare vår problemstilling. Dette vil innebære innsamling av data hentet gjennom spørreundersøkelse og intervju med henholdsvis respondenter og informanter. Fordelen med primærdata i vår utredning er at informasjonen blir spesielt rettet mot vår problemstilling, og danner grunnlaget for det som skal analyseres. Det finnes i stor grad tidligere forskning på styringspakker, med spesielt fokus på budsjettering og balansert målstyring i små- og mellomstore bedrifter, men ikke spesifikt rettet mot finansbransjen.

3.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Kvalitative og kvantitative metoder er to ulike vitenskapelige tilnærminger som kan hjelpe oss å undersøke virkeligheten. Kvantitativ forskning kartlegger *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* det skjer (Johannessen et al., 2016).

Kvantitativ data er numerisk data eller data som har blitt kvantifisert (Saunders et al., 2016). I Jacobsen (2015) går det fram at kvantitative samfunnsvitenskapelige undersøkelser, som vi kommer til å konsentrere oss om i vår oppgave, kan fortelle oss om utbredelse av fenomener og sammenhenger mellom fenomener. Problemstillingen er det man starter med i en kvantitativ undersøkelse, og den angir hvem vi ønsker å vite noe om, og hva vi ønsker å vite om dem. For å gå nærmere inn på problemstillingen trenger man informasjon som måler de fenomenene vi er ute etter. Dataenes validitet og reliabilitet angir hvor godt vi måler det vi er ute etter å måle, noe vi skal komme tilbake til i delkapittel 3.6.

Kvantitative studier baserer seg på at kategorisering og presisering av sentrale begreper gjøres før den empiriske undersøkelsen kan gjennomføres. Dette særpreget ved kvantitativ metode innebærer a) at vi må legge spesiell vekt på forhåndskategorisering av begreper, og b) at denne forhåndskategoriseringen gjør det mulig å standardisere informasjon i form av tall. Med disse tallene kan vi lage en effektiv statistisk analyse hvor vi kan trekke inn mange enheter. Dette gjør også at problemet med begrepsmessig gyldighet blir svært sentralt (Jacobsen, 2015).

En av de største styrkene ved kvantitativ metode er at vi kan si noe om et fenomens utbredelse, og om utbredelsen varierer mellom ulike sosiale grupper. Man må ha data som dekker samtlige forskningsenheter man ønsker å si noe om eller data fra utvalg som er representative for denne gruppen. Dette er altså forutsetningen man må ha for å kunne si noe om utbredelsen av et fenomen på bakgrunn av kvantitative data (Fangen og Sellerberg, 2011).

Kvalitativ data, derimot, er ikke-numerisk data eller data som ikke har blitt kvantifisert (Saunders et al., 2016). Man er i kvalitativ metode mindre opptatt av årsakssammenhenger slik man er i kvantitativ metode. Det man er opptatt av i kvalitativ metode er å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss. Ved bruk av kvalitative metoder får man en annen innsikt i livet enn hva som er mulig å oppnå ved bruken av store, kvantitative undersøkelser. Bruken av kvalitative metoder er for å uttale seg spesifikt om sosiale mønstre og fenomener innenfor et mer avgrenset område (Johannessen et al., 2016)

Kvalitative metoder, med fokus på intervjuer, egner seg når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. Når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet vil informantens erfaringer og oppfatninger komme best fram, noe som er svært ønskelig ved bruk av kvalitative metoder (Johannessen et al., 2016, s. 145).

3.4 Spørreundersøkelse

Det er ifølge Johannessen et al. (2016) forskjellige måter å samle inn kvantitative data på, og den vanligste måten er gjennom spørreundersøkelse. Spørreskjemaet er i stor grad basert og inspirert fra tidligere forskning (Libby & Lindsay, 2010) og masteroppgaver (eksempelvis

Eriksrud & McKeown, 2010; Buerstad & Didriksen, 2014; Bødtger & Pedersen, 2014; Andersen & Opsahl, 2011). Noen av spørsmålene har vi endret og tilpasset vår undersøkelse. I det følgende underkapitlet skal vi forklare hvordan vi har gått fram ved utformingen av spørreundersøkelsen og beskrive de ulike kodingene i spørreskjemaet.

3.4.1 Utviklingen av spørreskjemaet og utvalgsprosedyre

Spørreskjemaet vårt ble utviklet i Research Studio 6, som er et nedlastbart program for å samle inn data. Dette er et anonymisert program som vil gjøre det enkelt for oss å lage en undersøkelse, holde løpende kontroll på innkommende svar, og eksportere dataene inn til SPSS for statistisk analyse

Fordelene ved et slikt program for å samle inn data, er at dataene kan legges direkte inn i en database og eksporteres til ønsket filformat. Vi vil i tillegg eliminere muligheten for tastefeil når vi registrerer dataene i SPSS. Noen av ulempene ved et slikt program kan være at spørreundersøkelsen vises forskjellig avhengig om det er PC, mobil og nettbrett. Vi har derfor formatert spørreundersøkelsen slik at det tilpasses alle de tre enhetene. Det ble tatt en liten test på alle de tre enhetene for å verifisere at spørreundersøkelsen vises på en tilfredsstillende måte.

Problemstillingen vår lyder som følgende: *“Hvordan er styringspraksisen i den norske finansbransjen?”*. Vi har på bakgrunn av problemstillingen sendt ut spørreundersøkelsen til topplederne som har kunnskap innenfor fenomenet vi skal undersøke. For å finne de aktuelle virksomhetene søkte vi på nettet etter lister, og deretter satte vi de opp mot Proff Forvalt og Finans Norge sine register. Da duplikater og underavdelinger kan føre til potensiell feilkilde, har vi derav fjernet disse. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 188 kandidater. I tillegg har vi vært kritiske til utvalget vårt, og utelukket virksomheter vi mente ikke var relevante for oppgaven vår til tross for at de tilhører de bransjesegmentene vi fokuserer på.

3.4.2 Utforming av spørreundersøkelsen (koding)

Vi har brukt ulike tilnærminger på spørsmålene i spørreundersøkelsen, hvor vi har benyttet oss av fire typer svaralternativer. Disse vil bli kort presentert i det følgende.

Skalering

Ved å bruke skalaer med flere verdier er det flere fordeler. Respondentene får mulighet til å nyansere svaret ved å markere det området på skalaen som gjenspeiler deres oppfatning. Å ha minst fem verdier gir muligheter for å gjøre mer omfattende, og eventuelt mer avanserte, statistiske analyser enn det som er mulig med færre verdier (Johannessen, 2007).

Tidligere forskning har brukt 7-punktsskalering, men grunnen til at 5-punktsskalering ble brukt i stedet for var for å unngå at det ble for mange svaralternativer, som kunne resultere i litt lavere gjennomsnittlig poengsum (Dawes, 2008). I tillegg vil 5-punktsskalering gi respondentene kun to muligheter for positiv og negativ respons.

Spørsmålene som ble utformet som “I hvilken grad...” og “Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander” hadde en skalering fra 1 til 5, der 1 var “i svært liten grad” og “svært uenig” og 5 var “i svært stor grad” og “svært enig”. Basert på spørsmålene skulle respondentene finne en verdi som passet dem. Her valgte vi å utelukke “vet ikke” alternativ fordi vi ønsket at respondentene skulle angi en verdi, noe vi skal komme tilbake til senere i dette delkapittelet.

Et svaralternativ

I spørreundersøkelsen hadde vi spørsmål hvor respondentene ble tvunget til å velge et alternativ. Dette var viktig for å kunne få svar på om de for eksempel bruker de ulike styringsverktøyene vi tok for oss. I tillegg hadde vi “annet” som et svaralternativ hvis ingen av alternativene passet for vedkommende.

Flervalgsalternativ

Respondentene fikk muligheten til å velge ett eller flere svaralternativer, hvor vi ønsket svar på som for eksempel hvilke produkter de tilbyr eller hvorfor de ikke benyttet seg av helhetlig virksomhetsstyring.

Åpent svar

Det kan være noen spørsmål som kan være vanskelig å gi respondentene alternativer å velge mellom, og åpent svar ble derfor et bedre alternativ. Dette alternativet ble brukt i liten grad, men ble brukt i spørsmålene hvor vi ønsket innsikt i for eksempel hvorfor de eventuelt har forkastet budsjettering.

3.4.3 Bruken av ”vet ikke” svar

Svaralternativet “vet ikke” ble utelukket i vår spørreundersøkelse for at respondentene skulle føle presset til å gi eller tippe et svar. Bruken av “vet ikke”-alternativ kunne ført til at respondentene trykket på dette alternativet for å bli fort ferdig med spørreundersøkelsen. Dette vil kunne medføre et feilaktig svar eller uriktig bilde. Vi fikk tilbakemelding fra en av respondentene, hvor respondenten savnet et “vet ikke”-alternativ. I etterkant skjønnte vi at dette alternativet kunne ha blitt lagt til i noen av spørsmålene.

3.4.4 Besvarelse av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 188 virksomheter i Norge. I løpet av den første uken fikk vi inn 14 svar. Grunnen til at vi fikk så lav responsrate i første omgang var fordi vi sendte ut den første dagen rett etter påsken, og ulempen var at noen muligens fortsatt var på ferie. Etter en uke sendte vi ut en påminnelse og ringte til noen av virksomhetene for å øke responsraten. Totalt fikk vi 22 respondenter, og det utgjør en svarprosent på 11,7 %. Antall respondenter på 22 utgjorde ikke et tilstrekkelig utvalg, men svarprosenten derimot, anser vi som tilstrekkelig.

En bra svarrespons vil i følge Johannessen et al. (2016) og Grønmo (2016) som regel være ned mot 50-60 %. Saunders, Lewis og Thornhill (2016) nevner også at en svarprosent på 50 % og eventuelt 35-40 % er fornuftige, men responsraten kan variere i forhold til når man samler inn data. På grunn av tidspresset måtte vi anse svarprosenten som tilstrekkelig nok til å kunne analysere data, til tross for at antall respondenter på 22 ikke utgjorde et godt nok utvalg. Respondentene representerte minst én fra nesten hvert fylke, hvor dette ble gruppert inn i regioner. Halvparten av respondentene var fra Østlandet, 18,18 % fra Vestlandet, 13,64 % fra både Sørlandet og Midt-Norge, og 4,55 % fra Nord-Norge.

3.5 Oppfølgingsintervju

Den kvalitative delen av oppgaven vår omfatter intervju for å sikre både generell oversikt og innsikt i vesentlige spørsmål (Holme & Solvang, 1991). Oppfølgingsintervjuet skulle bli utført dersom vi hadde tid og fikk respondenter som ønsket å stille opp. De kvalitative dataene vil gi oss muligheten til å supplere de kvantitative dataene og resultatene, samt utdype og komplettere data fra spørreundersøkelsen.

3.5.1 Utforming av intervjuguide

I utredningen vår er intervjuguiden basert på tidligere masteroppgaver (eksempelvis Granvik & Kallestad, 2015; Kristiansen, 2015; Ahmad & Zimmermann, 2015).

Savin-Baden og Major (2013) skiller mellom tre typer intervjuer: strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju. Den førstnevnte intervjutypen følger en forhåndsbestemt mal, hvor vi på forhånd har fastlagt tema, spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene (Johannessen, 2007). Ustrukturert intervju, derimot, er en uformell samtale mellom forskeren og informanten, hvor forskeren bruker denne typen for å forstå fenomenet. Den siste typen, semi-strukturert intervju, er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju. I vår utredning har vi benyttet semi-strukturert intervju. Intervjuguiden ble laget på forhånd, og i tillegg stilte vi oppfølgings-/tilleggsspørsmål basert på hva informantene svarte. I følge Kvale og Brinkmann (2015) er et semistrukturert intervju verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuet blir utført i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer, og som kan inneholde forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015). På grunn av omfanget av oppgaven og tidspresset, vil semi-strukturert intervju være en fordel å bruke når forskeren bare har én mulighet til å intervju informantene. I tillegg ga det oss rom for å utnytte den begrensede tiden best mulig og holde en fokusert dialog.

3.5.2 Utførelse av intervju

I invitasjonsmailen skrev vi at dersom det var av interesse å stille opp på oppfølgingsintervju, kunne de sende oss mail med informasjon om deres kontaktinfo, samt navnet på virksomheten og hvilke styringsverktøy de bruker. Vi fikk 3 respondenter som var villige til å stille opp på oppfølgingsintervju, og de opererer i to ulike bransjesegmenter, finans og sparebank.

Tabell 3.2: Tabelloversikt over oppfølgingsintervjuer

Informant	Dato for gjennomførelse	Stilling	Form	Tid
Virksomhet 1	19.04.2018	Daglig leder	Fysisk intervju	1t. 10min
Virksomhet 2	19.04.2018	Daglig leder	Fysisk intervju	50 min
Virksomhet 3	20.04.2018	Økonomisjef	Fysisk intervju	45 min

Vi ringte til respondentene for å avtale nærmere tidspunkt for gjennomføringen av disse intervjuene på forhånd, se tabell 3.2. I tillegg spurte vi om de kunne sette av 30 minutter til intervjuet, men det ville selvfølgelig avhenge av hva de ulike informantene svarer.

Informantene som var villige til å stille opp på intervju kom fra Oslo og Buskerud, og dette gjorde at vi fikk muligheten til å utføre fysisk intervju. Da vi møtte informantene informerte

vi om at intervjuet skulle være anonymt og konfidensielt, og at vi ønsket å ta lydopptak. Vi brukte mobilapplikasjonen “Taleopptak” som fungerte ganske godt til vårt formål, samt holde samtalen flytende og gå igjennom opptakene i ettertid. Lengden på intervjuene varte lengre enn det vi hadde forutsett, og de varierte med 45 minutter til litt i overkant av én time. Intervjuene ble transkribert i etterkant.

3.6 Evaluering av datamaterialet

Man må vurdere troverdigheten av datainnsamlingen, hvor dette gjøres ved å ta stilling til reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Vi skal i dette kapittelet beskrive datakvaliteten.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet forsikrer at undersøkelser kan bli repetert til å måle det samme om igjen og gi det samme svaret (Savin-Baden & Major, 2013). I Johannessen et al. (2016) går det fram at et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet, som på forskningspråket betegnes som reliabilitet. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan bearbeidingen foregår. Det er ulike metoder å teste datas reliabilitet, hvorav den ene er å gjenta den samme undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter. Ender man opp med samme resultat er det et tegn på høy reliabilitet. Dette kalles en test-retest-reliabilitet. En annen framgangsmåte er at flere forskere undersøker samme fenomen. Dersom flere forskere ender opp med samme resultat tyder det på høy reliabilitet. Denne metoden betegnes som interreliabilitet (Johannessen et al., 2016). Grønmo (2016) definerer “reliabiliteten som *graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg*” (s. 242), og trekker blant annet også frem test-retest-metoden for å kontrollere dataens reliabilitet.

Videre viser Grønmo (2016) til to ulike typer reliabilitet. Den ene er *stabilitet*, som refererer til graden av samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkter. En av forutsetningene som da er satt er at fenomenet som skal undersøkes er stabilt, slik at det ikke endres mellom undersøkelsestidspunktene. Reliabiliteten er høy dersom det er stort samsvar mellom datainnsamlingene på de ulike tidspunktene. Undersøkelsesopplegget er dermed stabilt over tid om det fungerer på samme måte på ulike tidspunkter. Den andre typen reliabilitet er

ekvivalens, som er basert på samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt. Ekvivalens bygger på sammenlikning av data som er basert på samme undersøkelsesopplegg, men samlet inn av ulike observatører, ulike intervjuere, ulike kodere eller ulike forskere. Reliabiliteten i form av ekvivalens er høy dersom det er stort samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg, men av ulike personer. Denne formen for reliabilitet er et uttrykk for at datamaterialet ikke er påvirket av hvem som bruker undersøkelsesopplegget. Undersøkelsesopplegget fungerer på samme måte uansett hvem som gjennomfører datainnsamlingen.

Vi har i vår oppgave ikke hatt tid eller kapasitet til å gjennomføre en slik test-retest-reliabilitet. I tillegg kan vi ikke se at det tidligere er gjort undersøkelser av styringspraksisen i finansbransjen i Norge, og dermed vil heller ikke en interreliabilitet være mulig for å teste reliabiliteten i vår oppgave. Stabilitet og ekvivalens vil med dette ikke kunne forsterke oppgavens reliabilitet.

3.6.2 Validitet

Validitet bestemmer om forskningen virkelig måler det den var ment å måle eller hvor sannferdige resultatene er (Savin-Baden & Major, 2013). Når vi skal bestemme oss for hvilke variabler vi ønsker å trekke inn i undersøkelsen, er det to ting det er svært viktig å ta hensyn til, nemlig at vi sikrer høy grad av validitet og reliabilitet. Dette har sammenheng med undersøkelsens troverdighet (Larsen, 2017).

I følge Larsen (2017) handler validitet om gyldighet eller relevans. Når vi skal vurdere validiteten i en undersøkelse er det lurt å ta for seg de slutningene vi trekker i tolkningene, og kritisk tenke igjennom om vi har grunnlag for å trekke de slutningene. Høy validitet tilsier at vi kan trekke de slutningene vi gjør, på grunnlag av de dataene vi har. Det er altså de slutningene som skal ha høy validitet. Det er vanlig å snakke om validitet knyttet til ulike sider ved undersøkelsene, og dette omtales som begrepsmessig validitet, intern validitet og ekstern validitet, innholdsvaliditet og umiddelbar validitet.

Vi vil kort ta for oss intern og ekstern validitet da de er de mest relevante formene for validitet for vår oppgave. Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte, slik at konklusjonen om årsakssammenhengen er

gyldig under de kontrollerte undersøkelsesbetingelsene. Ekstern validitet er et uttrykk for at resultatene av undersøkelsen er realistiske og kan generaliseres til vanlige situasjoner i samfunnet. På denne måten kan det konkluderes med at årsakssammenhengen ikke bare er gyldig under kunstige undersøkelsesbetingelser, men også under reelle samfunnsmessige forhold. Vi har i vår undersøkelse fått for få respondenter til å kunne utføre analyse for kausale sammenhenger og/eller faktoranalyse, som har ført til at vi ikke kan si noe om den eksterne validiteten knyttet til studien.

I de fleste undersøkelsesopplegg vil det være et visst motsetningsforhold mellom den interne og den eksterne validiteten. Prioritering av den interne validiteten skjer gjerne ved å skjerpe kontrollen med undersøkelsesbetingelsene, og dette kan lett gå på bekostning av realismen og den eksterne validiteten. I slike studier er det derfor en utfordring å finne en god balanse mellom de to validitetstypene (Larsen, 2017).

3.6.3 Generaliserbarhet

For å kunne generalisere er det nødvendig å være nøye ved utvalg og at det er tilstrekkelig antall representanter (Saunders et al. 2016). Som tidligere nevnt har vi i vår oppgave kommet fram til et utvalg av populasjonen, da vi har luket ut mer irrelevante virksomheter for vår oppgave. Vi har respondenter fra alle de ulike bransjesegmentene vi omtaler i oppgaven, men majoriteten er innenfor sparebank, og vil derfor ikke kunne generaliseres for hele finansbransjen. Respondentene representerer alle landsdelene i Norge og det vil gi et bedre bilde over hvordan styringen er i hele landet. I tillegg vil det være mer generaliserbart enn om alle hadde vært fra en og samme region. Hva angår antall respondenter har vi ikke en tilstrekkelig responsrate til å generalisere våre funn for alle virksomheter i finansbransjen i Norge.

3.7 Studiens etiske hensyn

3.7.1 Forskningsetiske retningslinjer

Retningslinjene kan i følge Nerdrum (1998, referert i Johannessen et al., 2016) sammenfattes i tre typer hensyn en forsker må tenke igjennom. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade er hensyn som blir tatt ved utførelse av undersøkelser (Johannessen et al., 2016).

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi går ut på at den som deltar i en undersøkelse skal kunne bestemme over sin deltakelse. Vedkommende skal gi uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta, og skal på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et al., 2016). Det var helt frivillig å svare på vår spørreundersøkelse. I tillegg tydeliggjorde vi i invitasjonsmailen at det også var frivillig å delta på oppfølgingsintervju dersom det var av interesse.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv handler i følge Johannessen et al. (2016) om at respondenten selv skal få kontrollere hvorvidt informasjonen om dem skal kunne gjøres tilgjengelig for andre. De skal også kunne være sikre på at forskeren ivaretar konfidensialitet og ikke bruker opplysningene slik at personer som er med i undersøkelsen kan identifiseres. I invitasjonsmailen presiserte vi tydelig at alle svar vil være anonyme og behandles konfidensielt. Før intervjuene ble informantene informert om deres anonymitet og dataenes konfidensialitet. I vår undersøkelse har spørsmålene våre omhandlet generell informasjon om bedriften og hvordan den økonomiske styringen av bedriften foregår. Vi har bevisst utelatt å spørre om person- og bedriftsinformasjon som kan gjøre det mulig å spore tilbake til hvem vi har intervjuet og hvilken virksomhet vedkommende jobber i. Det valget har vi tatt fordi det for oss ikke er så relevant hvem som har svart hva, da vi skal se på den generelle styringen av finansvirksomheter i landet, og se hva som kan generaliseres og hva som kan sees på som mer abnormal styring.

Forskerens ansvar for å unngå skade er særlig relatert til medisinsk forskning, men prinsippet gjelder også for samfunnsvitenskapelig forskning. Det må vurderes om innsamling av data, for eksempel ved intervjuer, kan berøre sårbare og følsomme områder det kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen. De som deltar i undersøkelser, skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2016). Siden vi i vår undersøkelse og intervju ikke skal innhente personlig informasjon annet enn stillingstittel, vil vi ikke måtte ta stilling til dette hensynet.

3.7.2 Meldeplikt og konsesjonsplikt

Prosjekter hvor “*enkeltpersoner ikke kan identifiseres av dem som har tilgang til opplysningene*” eller “*enkeltpersoner kan identifiseres og opplysningene er sensitive og behandles ikke elektronisk*” er ikke melde- eller konsesjonspliktige (Johannessen et al., 2016,

s. 90). Som nevnt ovenfor har vi ikke innhentet opplysninger som gjør at enkeltpersoner kan identifiseres, og hverken den kvalitative eller kvantitative informasjoninnhenting vil da være melde- eller konsesjonspliktige.

3.8 Mulige fallgruver

Det vil i enhver forskningsprosess innebære en risiko å gjøre feil, og vi vil redegjøre for potensielle fallgruver. For det første kan det være at vi ikke vil få riktig validitet og/eller reliabilitet på vår data på grunn av lite antall respondenter i forhold til utvalget. Dette vil ikke kunne generaliseres på vegne av hele utvalget, men vi vil få et lite innblikk i hvordan styringspraksisen er i finansbransjen.

Videre kan hovedgrunnen til lav responsrate være at vi benyttet elektronisk utsendelse. Dette kan føre til at e-posten havner rett i søppelkasse eller utdaterte e-poster. I tillegg fikk vi tilbakemeldinger fra kandidater om at de ikke ønsket å delta i undersøkelsen. I etterkant skjønnte vi også at invitasjonsmailen var lang. Ulempen med en lang mail kan være at vedkommende ikke gikk gjennom hele mailen, som videre kan føre til at vi såvidt fikk tilbakemelding på frivillig deltakelse på intervju.

Grønmo (2016) beskriver tre problemer som kan oppstå under datainnsamlingen knyttet til spørreundersøkelse. Det første problemet er knyttet til respondentenes vilje til å svare. Dette vil, som Grønmo (2016) beskriver det "*føre først og fremst til frafall*" (s. 209). Manglende villighet til å besvare undersøkelsen førte til at vi fikk lavere responsrate enn det vi i utgangspunktet burde hatt. I invitasjonsmailen spesifiserte vi derfor studien og dens formål. Det andre problemet knytter seg til respondentenes evne til å svare. Vi sendte undersøkelsen til de aktuelle kandidatene, som banksjef, administrerende direktør eller avdelingsleder som hadde erfaring med virksomhetens styring. I tillegg presiserte vi i invitasjonsmailen at undersøkelsen eventuelt skulle videresendes til rette vedkommende dersom vi hadde sendt til feil person. Det tredje problemet er knyttet til respondentenes forståelse av spørsmålene. I følge Grønmo (2016) kan spørsmålene som blir misforstått føre til upålitelige svar og resultere i frafall. Etter tilbakemelding fra én av våre respondenter innså vi i etterkant at noen av spørsmålene muligens var uklare. Våre oppfatninger av spørsmålene kunne forstås på en helt ulik måte i forhold til respondenten.

4. RESULTATER

I dette kapittelet skal vi gjennomgå resultatene fra spørreundersøkelsen og oppfølgingsintervjuene. Analysen og resultatene vi får vil vi bruke senere i oppgaven til å diskutere og svare på hovedproblemstillingen om hvordan styringspraksisen er i finansbransjen.

4.1 Spørreundersøkelse

I dette delkapittelet vil vi først presentere resultatene fra spørreundersøkelsen vår ved hjelp av grunnleggende deskriptiv statistikk, hvor vi beskriver utvalget. Dette er for å gi oss en oversikt over hvem som har besvart undersøkelsen. Deretter vil vi presentere resultatene ved bruken og nytten av de ulike styringsverktøyene.

4.1.1 Beskrivelse av utvalg

I følge Johannessen (2007) er deskriptiv statistikk en beskrivelse på hvordan observasjonene fordeler seg, enten i utvalg eller i populasjoner. Det er med andre ord en grunnleggende statistisk analyse av kvantitative data. Formålet med en slik statistisk analyse er å finne en middelværdi og spredningen av datasettet. Vi vil her begynne med analyse av demografiske variabler, og de variablene vi trekker fram er stillingstittel og hvor lenge de har vært ansatt i virksomheten.

Vi ser at stillingene CEO og CFO er høyt representert, med henholdsvis 9 og 11 respondenter. Vi hadde på forhånd sendt spørreundersøkelsen direkte til vedkommende med sentrale stillinger og kjennskap til virksomhetens økonomiske styring. Videre er mellom- og/eller linjeledere lite representert med 2 respondenter, mens HRM ikke er representert i det hele tatt. I tillegg fremgår det av figuren under at majoriteten av CEO og CFO har jobbet i virksomheten i mer enn 6 år.

Tabell 4.1: Antall år i virksomheten

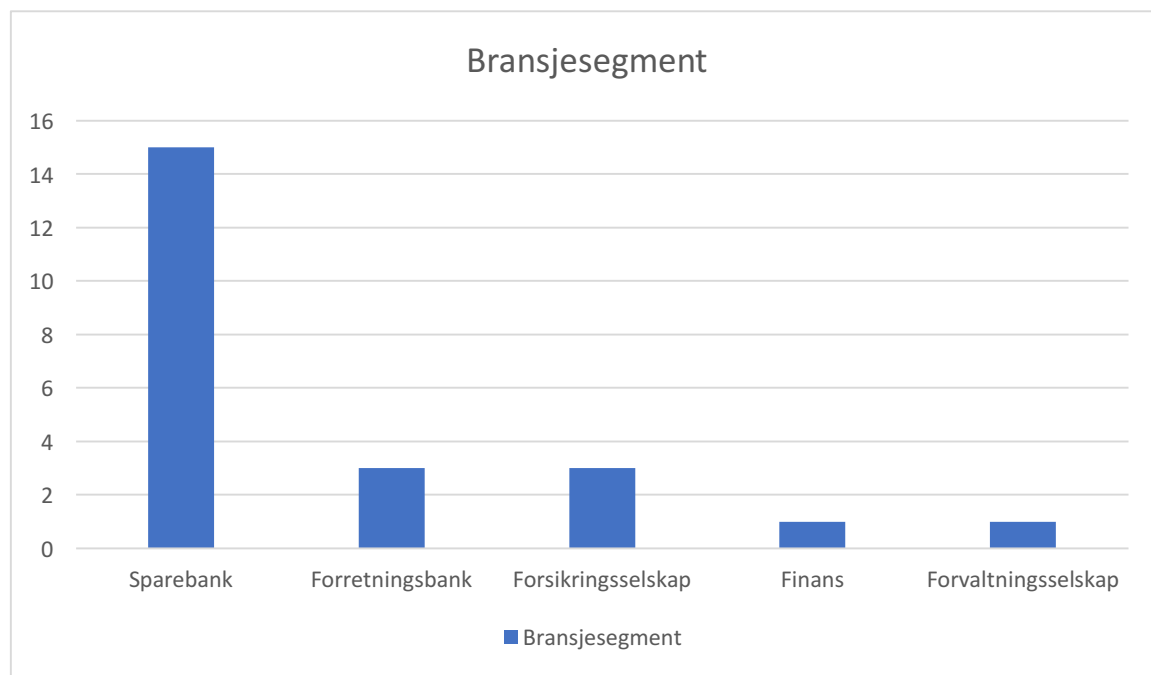
		Hvor mange år har du jobbet i virksomheten?					Total
		< 1 år	1 - 3 år	3 - 6 år	6 - 10 år	> 10 år	
Hva er din rolle/stilling i virksomheten?	CEO (administrerende direktør, daglig leder)	1	1	0	3	4	9
	CFO (økonomileder, controller eller tilsvarende)	1	0	0	3	7	11
	Mellom-/linjeleder	0	0	1	1	0	2
Total		2	1	1	7	11	22

Videre ser vi på den geografiske variabelen, at vi har fått respondenter fra alle regionene. Tabellen under viser at Østlandet utgjorde halvparten av respondentene. Svarfordelingen er ganske jevnt fordelt i Midt-Norge, Vestlandet og Sørlandet. Videre kan vi se at Nord-Norge er representert med kun én respondent fra finansbransjen.

Tabell 4.2: Regioner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nord-Norge	1	4,5	4,5	4,5
	Midt-Norge	3	13,6	13,6	18,2
	Vestlandet	4	18,2	18,2	36,4
	Sørlandet	3	13,6	13,6	50,0
	Østlandet	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

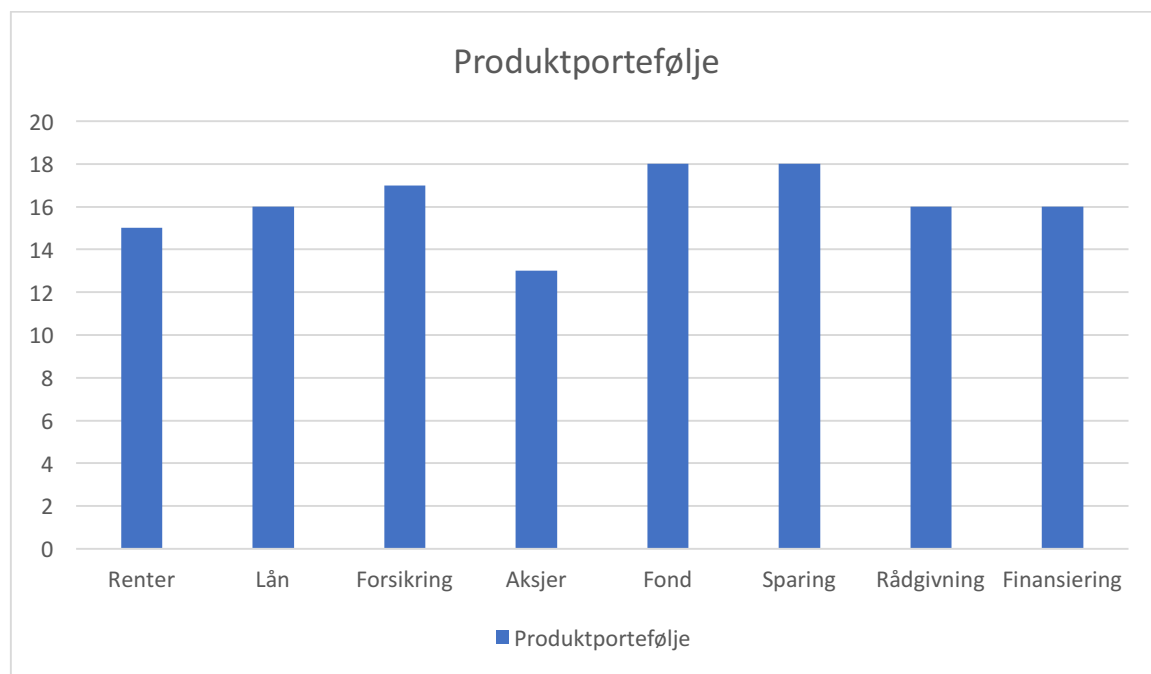
I tillegg til demografiske og geografiske variabler, er det viktig å ta hensyn til hvilket bransjesegment virksomhetene opererer i, produkter de tilbyr, størrelsen på virksomheten og hvilke markeder virksomheten retter seg mot.



Figur 4.1: Bransjesegment

Vi ser av figuren over hvordan svarfordelingen over bransjesegmentene respondentene i undersøkelsen fordeler seg. Her ser vi at sparebanker er dominerende, hvor de utgjør ca. 68 % av respondentene. Videre ser vi av figuren at forretningsbank, forsikringsselskap og finans er

representert i liten grad. Det er viktig å bemerke seg at spørsmål om bransjesegment var flervalgsalternativ, og at det var en virksomhet som krysset av for både forsikrings- og forvaltningsselskap.



Figur 4.2: Produktportefølje

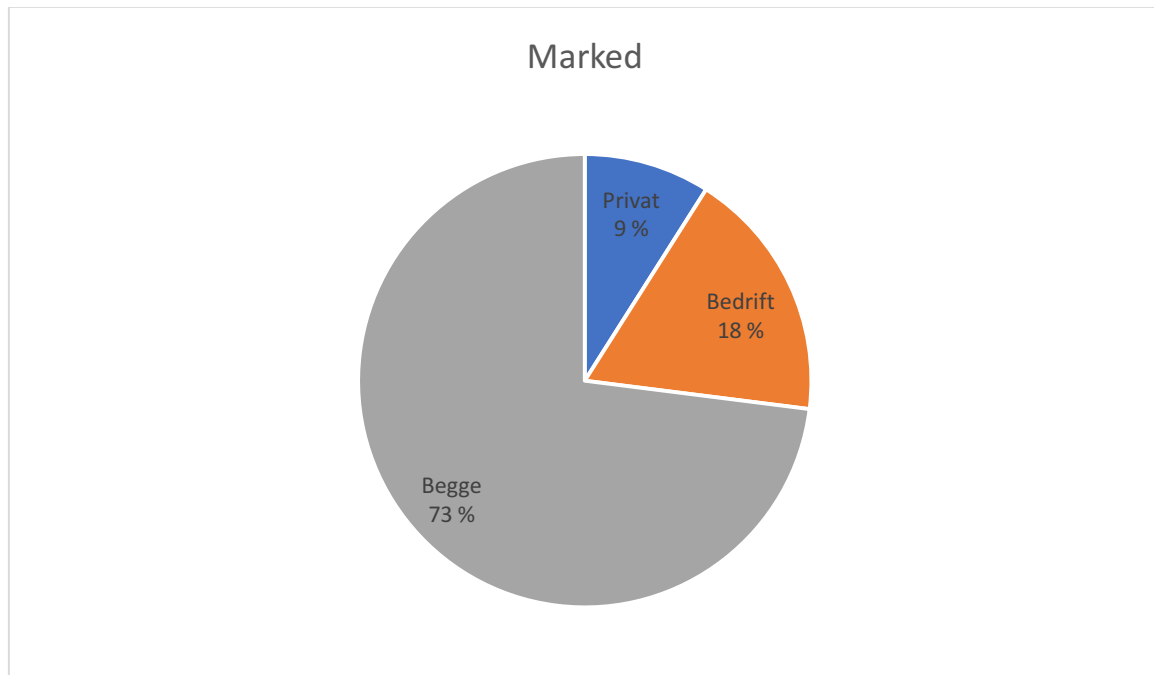
Videre er det viktig å ta hensyn til hvilke produkter virksomhetene tilbyr. Det fremgår av spørreundersøkelsen en jevn fordeling på de åtte produktene vi har listet opp. Vi kunne i denne sammenhengen tatt med et “annet”-alternativ slik at respondentene kunne skrive inn andre produkter de tilbyr, men vi ønsket å begrense oss til de mest vanlige produktene som tilbys i finansbransjen.

Tabell 4.3: Størrelse på virksomheten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMB (< 100)	16	72,7	72,7	72,7
	Store bedrifter (> 100)	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

EU definerer små og mellomstore bedrifter (SMB) som virksomheter med under 250 ansatte (Forskningsrådet, 2017). Nærings- og handelsdepartementet (2012) derimot har tatt utgangspunktet i Forskningsrådets årsrapport for SMB og NHO, hvor de omtaler SMB som

foretak med under 100 ansatte. Ettersom vi har for få respondenter i forhold til utvalget, har vi av den grunn måtte foreta en vurdering om hvilken definisjon vi skulle benytte oss av. Vi konkluderte med at det vil være hensiktsmessig for vår studie å benytte Nærings- og handelsdepartementets definisjon på SMB, hvor vi definerer SMB som under 100 ansatte. Tabellen over viser til at SMB er sterkt representert med hele 72,7 %, mens store bedrifter representerer 27,3 %.



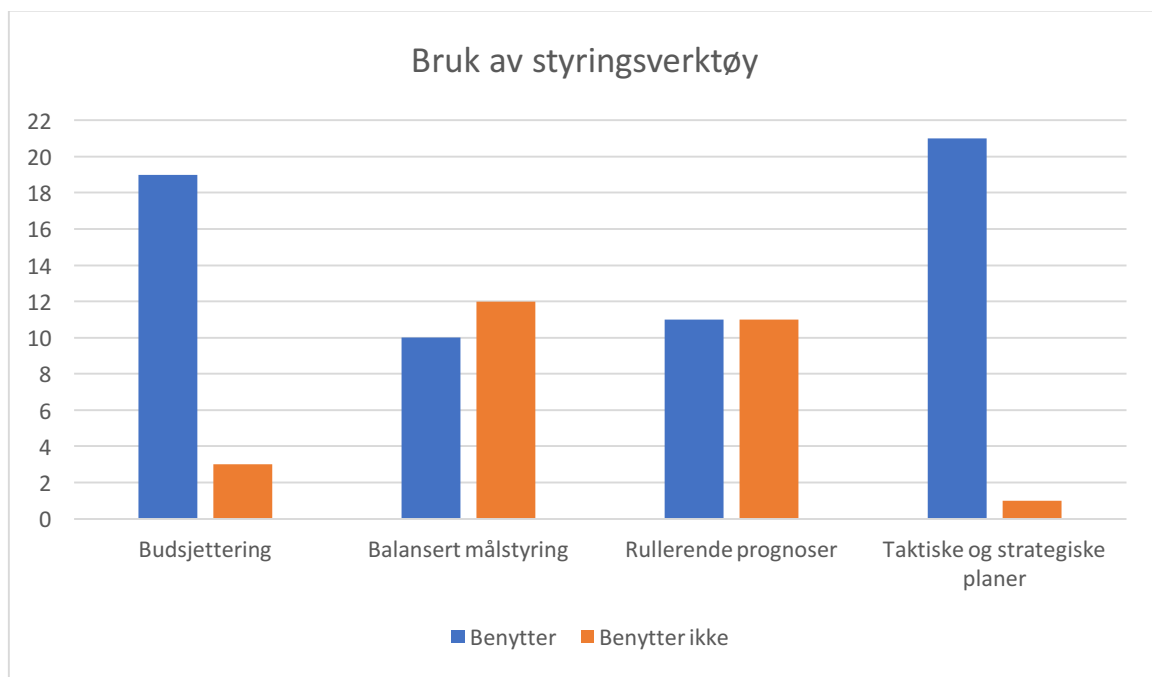
Figur 4.2: Privat- og/eller bedriftsmarkedet

Videre ser vi om virksomhetene opererer i privat- og/eller bedriftsmarkedet. Figuren over viser hvordan svarfordelingen over markedet respondentene i spørreundersøkelsen fordeler seg. Her ser vi at 73 % av virksomhetene opererer i både privat- og bedriftsmarkedet. Av totalt 16 respondenter som opererer i både privat- og bedriftsmarkedet, er det dominans av sparebank med 15 respondenter. Den siste respondenten som opererer i begge markedene representerer forretningsbank. Av de som kun opererer i bedriftsmarkedet, vil vi se at det er dobbelt så mange respondenter i forhold til privatmarkedet.

4.1.2 Styringssystemene i finansbransjen

I utredningen vår ser vi på styringssystemene i finansbransjen. Som nevnt tidligere, har vi valgt å vektlegge budsjettering, balansert målstyring/helhetlig virksomhetsstyring/KPI-styring, rullerende prognoser, og taktiske og strategiske planer (heretter omtalt som planer).

Formålet med styringssystemene er at er at man skal kunne styre virksomheten og oppnå organisatorisk effektivitet. På grunn av at omgivelsene til finansbransjen er dynamiske, usikre og komplekse, må man velge styringsverktøy som presenterer god beslutningstakende informasjon (Rasid & Rahman, 2009). Respondentene i den norske finansbransjen har svart at de i moderat grad har endret deres styringssystemer eller tatt i bruk nye de siste fem årene, som har ført til at virksomhetene har fått bedre styringssystemer. I tillegg er det ikke vanskelig for ansatte å forstå og bruke styringssystemene virksomheten benytter seg av. Dette peker på at virksomhetene er villige til å prøve ut nye styringsverktøy, samt aktive på å innføre nye.



Figur 4.3: Bruk av styringsverktøy

Vi ser av figuren over at det er en stor utbredelse av budsjettering og planer, hvor henholdsvis 86,4 % bruker budsjettering, og 95,5 % bruker taktiske og/eller strategiske planer. Bruken av BMS og rullerende prognoser er relativt jevnt fordelt. I tabell 4.4 viser vi resultatene over hvor stor grad styringsverktøyene blir brukt i virksomheten.

Tabell 4.4: I hvor stor grad styringsverktøyene blir brukt

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Balansert målstyring, KPI-styring eller lignende styringsverktøy	22	1	5	3,23	1,445
Rullerende prognoser	22	1	5	3,23	1,307
Kort- og/eller langsiktig planlegging	22	1	5	3,68	1,086
Valid N (listwise)	22				

Tabell 4.4 viser i hvor stor grad de bruker følgende styringsverktøy. Vi har valgt å se bort fra budsjettering i dette spørsmålet, men i etterkant fant vi ut at budsjett kunne vært relevant å se opp mot de andre styringsverktøyene. Da hadde vi fått muligheten til å sammenligne om budsjettering eventuelt skiller seg ut fra de andre styringsverktøyene. Vi ser at det er en stor spredning fra at de ikke bruker styringsverktøyet i det hele tatt helt til i svært stor grad. Gjennomsnittlig har respondentene svart mellom middels og stor grad. Dette indikerer at flertallet av respondentene benytter seg av styringsverktøyene i moderat grad. Under viser vi fire tabeller over hvordan bruken av de ulike styringsverktøyene er fordelt på SMB og store virksomheter.

Tabell 4.5: Budsjett og størrelse på virksomheten

		SMB (< 100)	Store bedrifter (> 100)	Total
Bruker dere budsjett?	Ja	15	4	19
	Nei	1	2	3
Total		16	6	22

Tabell 4.6: Balansert målstyring og størrelse på virksomheten

		SMB (< 100)	Store bedrifter (> 100)	Total
Bruker dere balansert målstyring, KPI-styring eller lignende styringsverktøy?	Ja	7	3	10
	Nei	9	3	12
Total		16	6	22

Tabell 4.7: Rullerende prognoser og størrelse på virksomheten

		SMB (< 100)	Store bedrifter (> 100)	Total
Benyttes rullerende prognoser i virksomheten du arbeider i?	Ja	7	4	11
	Nei	9	2	11
Total		16	6	22

Tabell 4.8: Kort- og/eller langsiktig planlegging og størrelse på virksomheten

		SMB (< 100)	Store bedrifter (> 100)	Total
Benyttes kort-/langsiktig planlegging i virksomheten du arbeider i?	Ja	16	5	21
	Nei	0	1	1
Total		16	6	22

Vi ser tydelig at SMB utgjør en ganske stor del av de som benytter seg av budsjettering og planer. Som nevnt tidligere i dette kapitlet er det stor overvekt av SMB som har besvart spørreundersøkelsen. Vi vil i det følgende presentere resultatene fra de ulike styringsverktøyene vi har tatt for oss.

Budsjettering

Gjønnes og Tangenes (2014) beskriver i sin litteratur ti formål med budsjettering. I de to følgende tabellene har vi oppsummert disse, hvor vi ser på i hvor stor grad budsjetter blir brukt til følgende aktiviteter og hvor egnet budsjettet er til de formålene det er tiltenkt.

Tabell 4.9: I hvor stor grad brukes budsjetter til følgende aktiviteter?

Aktiviteter	Median	Gjennomsnittsverdi	Standardavvik
Planlegging	4	4,21	0,631
Koordinering	3	3,42	0,902
Ressursallokering	3	3,42	0,902
Motivering	3	3,26	0,806
Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering	4	3,95	0,524
Belønning	3	2,68	1,108
Prognostisering	4	4,16	0,834
Målformulering	3	3,58	1,170
Kommunikasjon	3	3,11	0,875
Delegering av ansvar	3	3,16	0,898

Tabell 4.10: Hvor egnet er budsjett til følgende formål?

Formål	Median	Gjennomsnittsverdi	Standardavvik
Planlegging	4	4	0,816
Koordinering	3	3,05	0,780
Ressursallokering	3	3,21	0,713
Motivering	3	3,21	0,713
Kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering	4	3,79	0,713
Belønning	3	2,74	0,933
Prognostisering	4	4	0,667
Målformulering	4	3,68	0,885
Kommunikasjon	3	3,32	0,749
Delegering av ansvar	4	3,37	0,761

Tabell 4.9 viser i hvor stor grad budsjetter brukes til de formålene Gjønnnes og Tangenes (2014) beskriver i sin litteratur. Respondentene bruker i stor grad budsjetter til planlegging og til å prognostisere fremtiden. Dette kan sees i sammenheng med at budsjettet er en integrert del av taktiske og strategiske planer i virksomheten (Horngren et al., 1994). Videre pekes det også på at budsjetter blir brukt til kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering, og målformulering. Hope og Fraser (2003) beskrev belønning som en av de seks prinsippene som bør erstatte den tradisjonelle budsjetteringen. De mente at man burde knytte belønning opp mot relativ forbedring i ytelsen. Til tross for denne tankegangen, mener respondentene at budsjettering er lite brukt til belønning i deres virksomheter.

Tabell 4.10 viser vesentlig liten forskjell fra tabell 4.9. Vi spurte respondentene hvor egnet budsjett er til følgende formål, og ser at budsjetter i stor grad er egnet til planlegging og prognostisering. Her mener respondentene at budsjetter også er godt egnet til kontroll, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering, og målformulering. Budsjetter er derimot lite egnet til belønning.

68,4 % av respondentene som bruker budsjettering svarte at de planlegger å beholde budsjettene slik de er. 21,1 % planlegger å gjøre endringer eller forbedringer i deres budsjetter eller budsjetteringsprosessen. De endringene de planlegger å gjennomføre er følgende:

- Bedre tekniske systemer som vil forenkle budsjettprosessen
- Større endringer på grunn av system
- Kontinuerlig oppdatering og forecasting i stedet for budsjettering
- Øke prestasjonsnivået basert på erfaringer

Følgende tabell 4.11 viser en oversikt over grunnene til hvorfor virksomhetene ikke benytter budsjettering. Dette er noen av de viktigste sidene ved kritikken til budsjettering som vi tidligere har redegjort i delkapittel 2.3.

Tabell 4.11: Hvorfor virksomhetene ikke benytter seg av budsjettering

Begrunnelse	Antall respondenter
Vi benytter allerede et annet økonomisk styringsverktøy	1
Tidkrevende	1
Medfører store kostnader	1
Mangel på fleksibilitet og tilpasningsevne	1
Eliminerer drivet for konstant forbedring	2
Bidrar til lite verdiskapende styring	3
Vet ikke	3

De tre respondentene som svarte at de ikke brukte budsjettering fikk i tillegg spørsmål om virksomheten de jobber i tidligere har brukt budsjettering, men så forkastet det. Den ene respondenten svarte nei, mens de to andre svarte ja. Vi hadde et åpent oppfølgingsspørsmål, hvor vi ønsket å vite hvorfor virksomheten valgte å forkaste budsjetteringen. Svaret vi fikk var “*tidsbruk*”, noe som gjenspeiles i kritikken om at budsjettering oppfattes som tidkrevende.

Videre har vi valgt å se på holdningen til kritikken rettet mot budsjettering, som har vært reist i litteraturen og hvordan de forholder seg til den, uavhengig om virksomhetene bruker dette styringsverktøyet eller ikke. Gjennomsnittlig mener respondentene at budsjettprosessen i noen grad er for tidkrevende, noe som kan resultere i at budsjett har en lav nytteverdi. I tillegg mener respondentene at budsjettering er lite verdiskapende, som blant annet skyldes at man fokuserer på kostnadsreduksjoner, kortsiktige resultatmål og budsjettoppnåelse fremfor verdiskapning (Hope & Fraser, 2003).

Balansert målstyring

BMS er et styringskonsept som har vært i sterk vekst mot slutten av 1990-tallet og utover 2000-tallet. I 1999 gjennomførte Aksnes et al. en studie hvor de fant at fire av ti selskaper innen finanssektoren benyttet seg av BMS. Sammenlignet med vår studie, som ikke er generaliserbar grunnet lav responsrate, brukte 10 av våre 22 respondenter BMS, det vil si 45,5 %. Sparebankene utgjør 31,85 % av de som bruker BMS. De resterende 13,65 % fordeler seg på forretningsbank, forsikringsselskap og finans.

Vi vil først presentere kort hvordan virksomhetene ble introdusert for BMS og hvem som tok initiativ til implementeringen. De fleste virksomhetene fikk for første gang kjennskap til BMS gjennom akademisk litteratur og kurs/konferanse, og i veldig liten grad gjennom konsulenter og kolleger. Initiativ til implementering av BMS ble hovedsakelig gjennomført av CEO.

Tabell 4.12: Bruk og nytte av BMS

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Balansert målstyring er et effektivt system for prestasjonsmåling	10	3	5	4,00	,667
Helhetlig virksomhetsstyring er et fullverdig alternativ til budsjettering	10	1	4	3,00	1,054
Valid N (listwise)	10				

Tabellen over peker på at respondentene i gjennomsnittlig stor grad er enige om at BMS er et effektivt system for prestasjonsmåling, som vi pekte på i delkapittel 2.4.2 er den enkleste formen for bruk av BMS.

Som vi nevnte tidligere, har det blitt reist kritikk mot budsjettering, og på bakgrunn av det spurte vi respondentene om de synes BMS er et fullverdig alternativ til budsjettering. Respondentene mener i gjennomsnitt at styringskonseptet i noen grad er et tilfredsstillende alternativ til budsjettering. Dette blir også pekt på i viktigheten av BMS hos én av våre respondenter, hvor det skrives at “*kombinasjonen budsjett og BMS gir større fokus på både økonomiske og ikke-økonomiske måltall i organisasjonen*”.

Videre er det også viktig å se på implementeringen av BMS, og utfordringer knyttet til den. Det viser seg at det i noen grad var enkelt å innføre BMS i deres virksomheter, og personer i

sentrale stillinger i virksomheten har vist rikelig med engasjement ved implementeringen. Det kommer tydelig fram at det i noen grad har vært utfordringer ved implementeringen, hvor det blant annet har vært tid- og ressurskrevende. Ansatte i virksomhetene har i liten grad uttrykt motstand mot BMS, som har ført til at det ikke har vært vanskeligheter for virksomheten å tilpasse dette styringskonseptet til bedriftskulturen.

Rullerende prognoser

Tabellen under presenterer svarfordelingen over i hvor stor grad de er enige i følgende påstander. Vi ville her undersøke funksjonene til rullerende prognoser og hvilken nytte det har for virksomheten.

Tabell 4.13: Bruk og nytte av rullerende prognoser

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rullerende prognoser er budsjett flere ganger i året	11	2	5	2,73	1,009
Rullerende prognoser gir bedre avviksrapportering	11	2	4	3,45	,688
Rullerende prognoser er mer fleksible i innhold	11	2	5	3,45	,934
Rullerende prognoser gjør at lederne involverer seg mindre i avdelingens beslutninger	11	1	3	2,18	,603
Rullerende prognoser gir bedre dialog med ledelsen og avdelingene	11	2	4	3,64	,674
Kvartalsvise prognoser bør erstattes med enda mer kortsiktige rullerende prognoser	11	2	5	3,27	1,348
Valid N (listwise)	11				

Respondentene er i en viss grad uenige i at rullerende prognoser er budsjett flere ganger i året. Videre ser vi at respondentene i noen grad er enige i at kvartalsvise prognoser bør erstattes med enda mer kortsiktige rullerende prognoser. Det kan tyde på at respondentene har en klar oppfatning av hvor ofte det er nødvendig å utarbeide prognoser, og mener det er tilstrekkelig å utarbeide prognosene hvert kvartal. Da standardavviket viser en stor grad av spredning i svarene, reduseres mulighetene for å kunne trekke konklusjoner.

Vi kan også se at det i stor grad er enighet om at ledelsen involverer seg i avdelingenes beslutninger. Dette kan dras i retning mot en felles målkongruens, samt skape bedre dialog mellom ledelsen og avdelingene.

Taktiske og strategiske planer

Planer har som hensikt å sikre at dagens beslutninger får den ønskede fremtidige virkning (Dean, 1971). Av den grunn var det naturlig å kun stille respondentene spørsmålet om i hvilken grad virksomheten har følgende elementer av planlegging. Vi skiller hovedsakelig mellom kortsiktige (handlingsplaner), langsiktige (taktiske) og strategiske planer. Svarfordelingen er presentert i tabellene under.

Tabell 4.14: Handlingsplaner (< 1 år)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært liten grad	1	4,5	4,8	4,8
	I liten grad	2	9,1	9,5	14,3
	I stor grad	9	40,9	42,9	57,1
	I svært stor grad	9	40,9	42,9	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	System	1	4,5		
Total		22	100,0		

Tabell 4.15: Taktiske planer (1 – 5 år)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I noen grad	1	4,5	4,8	4,8
	I stor grad	14	63,6	66,7	71,4
	I svært stor grad	6	27,3	28,6	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	System	1	4,5		
Total		22	100,0		

Tabell 4.16: Strategiske planer (5 – 10 år)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært liten grad	4	18,2	19,0	19,0
	I liten grad	7	31,8	33,3	52,4
	I noen grad	6	27,3	28,6	81,0
	I stor grad	4	18,2	19,0	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	System	1	4,5		
Total		22	100,0		

Vi ser av tabellene over at det er en relativ jevn spredning på bruk av strategiske planer i forhold til handlingsplaner og taktiske planer. 81,8 % av respondentene bruker i stor grad handlingsplaner, hvor ca. 63,7 % av de som benytter handlingsplaner er sparebanker, mens minoriteten på 18,1 % representerer forretningsbank, forsikringsselskaper og finans.

Taktiske planer, som er mellom 1 og 5 år, viser en ganske liten spredning i hvor stor grad de har denne typen planlegging. 4,5 % bruker taktiske planer i noen grad, mens 91 % i stor grad benytter denne form for planer.

Videre omtales strategiske planer som planer som strekker seg mellom 5 og 10 år. Vi ser det er ganske jevn spredning fra i svært liten grad til i stor grad. 50 % av respondentene bruker strategiske planer i liten grad. Minoriteten på 45,5 % bruker det i gjennomsnittlig stor grad.

Tabell 4.17: Planer

		Kortsiktig planlegging (< 1 år)	Langsiktig planlegging (1 – 5 år)	Strategisk planlegging (5 – 10 år)
N	Valid	21	21	21
	Missing	1	1	1
Mean		4,10	4,24	2,48
Median		4,00	4,00	2,00
Std. Deviation		1,136	,539	1,030
Minimum		1	3	1
Maximum		5	5	4
Percentiles	25	4,00	4,00	2,00
	50	4,00	4,00	2,00
	75	5,00	5,00	3,00

Vi ser at strategiske planer i mindre grad blir brukt i forhold til handlingsplaner og taktiske planer. Dette kan skyldes ustabile omgivelser og endringer i globalisering og digitalisering som gjør det vanskelig å forutsi fremtiden på lang sikt.

4.2 Oppfølgingsintervju

I dette delkapittelet vil vi gjennomgå resultatene fra oppfølgingsintervjuene. Vi vil først i tabell 4.18 kort presentere de tre informantene. Deretter vil vi ta for oss informantenes bruk og nytte av budsjettering, BMS, rullerende prognoser og planer. Avslutningsvis ser vi på utfordringer ved implementering av styringssystemene, om de kan være et hinder for innovasjon og nyskaping, og planer for fremtidig endring av styringsverktøyene.

Tabell 4.18: Oversikt over virksomhetenes bruk av de ulike styringsverktøyene

Informant	Bransjesegment	Budsjetter	BMS	Rullerende prognoser	Planlegging
Virksomhet 1	Finans	Benyttes	Benyttes	Benyttes	Benyttes
Virksomhet 2	Finans	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes ikke	Benyttes
Virksomhet 3	Sparebank	Benyttes	Benyttes ikke	Benyttes ikke	Benyttes

4.2.1 Budsjettering

Alle informantene informerer oss om at de utarbeider budsjetter årlig, hvor det tas utgangspunkt i historisk utvikling/tall fra foregående år for så å foreta justeringer med tanke på det som har hendt i løpet av fjoråret og/eller basert på planene for det kommende året. En av virksomhetene foretar også kvartalsvise eller oftere oppfølginger. Selve budsjettprosessen virker å være forbeholdt de øverste lederne i virksomhetene, men en av informantene sier *“det kan inkludere lenger ned i organisasjonen også”* og en annen sier *“jeg prøver å få innspill, men får ingenting”*. Det er da lederne og eventuelt styret for virksomheten som utarbeider budsjett, hvor de underordnede har muligheten til å komme med innspill om ønskelig. Ingen av informantene oppfatter budsjetteringsprosessen som særlig tid- og/eller ressurskrevende i virksomheten deres. En av virksomhetene ser på foregående år og korrigerer, en annen gjør det selv enkelt og en tredje sier det er *“litt mer jobb i starten, men fortsatt ikke for mye”*. Det forklares av den ene ved at *“den verdien det skaper i forhold til de ressursene man legger i det er bra”*. Så selv om det krever litt jobb, er verdien en får ut av det større enn tiden og ressursene som legges i jobben med utarbeidingen.

Det har i intervjuene fremkommet ulike holdninger knyttet opp mot budsjett. Årsakene til at virksomhetene budsjetterer varierer også. Budsjettet blir blant annet benyttet for å tilfredsstille måltallene i den strategiske planen, for å ikke bruke mer penger enn det de har til rådighet, å prognostisere og styre mot en retning, og for oppfølging av virksomheten. To av informantene knytter også budsjettets formål opp mot det å være i henhold til virksomhetens plan. Andre formål med budsjettering som nevnes i ett av intervjuene er å styre virksomhetens utvikling, ha en oppfølging av utviklingen, for så å eventuelt korrigere, samt styre og fordele ressursene på en annen måte. I et annet intervju nevnes det *“å være i forkant av utviklingen, og prøve å se an litt hva som vil skje i året som kommer”*. Den mest tydelige holdningen til budsjett kommer fram når det er snakk om valg av styringsverktøy skyldes virksomhetens overordnede strategi. Svaret vi får er bekreftende, men informanten ville helst hatt rullerende om vedkommende kunne valgt selv, *“fordi et budsjett er utrolig gammeldags”*. Budsjettet er i denne virksomheten ikke en konsekvens av operasjonen, men av eierne.

Videre har vi forsøkt å få fram informantenes oppfatninger av budsjettet som et egnet verktøy for de formål det er tiltenkt, som tidligere nevnt i den kvantitative analysedelen. Det er til dels enighet om at budsjettet kan være egnet til planlegging, ressursallokering, kontroll, kommunikasjon og delegering av ansvar. En av informantene sier budsjettet er egnet til

planlegging, men at det finnes verktøy som er enda bedre egnet til den oppgaven. Hva gjelder ressursallokering blir det argumentert med at inntektene ikke alltid er like lett å styre, men at kostnadene alltid kan kontrolleres. Så om det er ønskelig å satse på en bestemt avdeling, legger en et budsjett for å allokere ressursene. Videre sier to av informantene at budsjettet vil være egnet til kontroll når det kommer til kostnadssiden, men at det ikke vil være særlig egnet for inntektssiden. Det siste informantene er enige om at budsjettet delvis egner seg til er kommunikasjon. *“Budsjettet kommuniserer veldig godt. Isolert sett så kommuniserer det godt”* kommer det frem fra en av informantene, mens en annen mener at *“det må være en rød tråd i det som kommuniseres og det som gjøres, og regnskapet og helheten”*. Budsjettet kan dermed fungere bra til å kommunisere, så lenge det samsvarer med virksomhetens regnskap og handlinger.

Informantene er også relativt enige om at budsjettet enten er lite eller ikke egnet til koordinering, motivering, oppfølging og/eller prestasjonsevaluering, belønning, prognostisering og målformulering. Vi vil kort gjennomgå begrunnelsen for at budsjettet er lite egnet for et par av disse punktene. En mening om budsjettet er egnet til koordinering er at det i så fall kreves jobb å få til, noe som ikke skjer automatisk. Et annet poeng det er viktig å dra fram fra intervjuene er enigheten om at budsjettet er lite egnet til prognostisering, da det er vanskelig å spå fremtiden fordi *“det er alt for lange tidssykluser”*.

Budsjetteringsprosessen kan ifølge en informant bli mer verdiskapende ved å heller benytte rullerende 5 måneders prognoser, og vi skal nå ta kort for oss begrunnelsen vedkommende hadde for denne meningen. Styringsfilosofien Beyond Budgeting er i følge informanten teoretisk sett ideelt, men hele det teoretiske rammeverket er ikke praktisk gjennomførbart. Med rullerende 5 måneders prognoser er det raskere implementasjon av endringene som skjer, og det brukes så å si mindre tid på hver enkelt situasjon fordi det blir gjennomført hyppigere. Prosessen må gjennomføres fire ganger i året hvis en benytter rullerende prognoser, men samlet sett vil det ikke brukes mindre tid enn den store budsjetteringsprosessen om høsten.

Som nevnt ovenfor oppfattes budsjettet som utrolig gammeldags, og det er til dels enighet om det. En annen informant oppfatter budsjettet som *“pre-historisk”* og at det er slik at når man har satt budsjettet, er det veldig statisk før det settes to streker under svaret. Det har behov for å utvikles i takt med dagens økonomi, men det er *“ikke nødvendigvis at det trengs å si at budsjettet er feil i seg selv, men måten man jobber med budsjettet på. Jeg tror man er nødt til*

å løpe og gjøre justeringer. Evnen til å tilpasse seg og gjøre endringer er superviktig”.

Vedkommende svarer allerede da bekreftende på en påstand fra to artikler som sier at det ikke er budsjettet i seg selv som er problemet, men at det kan være et nyttig planleggings- og styringsverktøy dersom det blir brukt på en hensiktsmessig måte. Det er også enighet om denne påstanden fra de to andre informantene, hvor den ene sier at budsjettet ikke er unyttig, men at det er åpenbare problemer med et 12 måneders budsjett. En av informantene påpeker også at *“formålet er superviktig i forhold til hvordan man styrer budsjettet”*, og at budsjettet dermed bør utarbeides med bakgrunn i virksomhetens formål med styringsverktøyet.

Budsjettet blir av to av informantene sett på som et fint verktøy for virksomhetens styring, men det hadde vært mulig for virksomhetene å klare seg uten. Det argumenteres at det da hadde *“blitt enda viktigere med oppfølging på KPIer og andre mål. For på et eller annet nivå må man kunne styre virksomheten sin, og det gjør man ikke uten at man vet et eller annet om hvor man skal hen, og konkretisere det.”* Målene må dermed konkretiseres på en eller annen måte for å si noe om en når de eller ikke - hvis ikke blir det vanskelig å styre. Den siste informanten var veldig klar og tydelig på at de kunne klart seg uten budsjettering, og at *“det hadde vært kjempefint”*, fordi vedkommende heller kunne tenke seg rullerende prognoser. Det er noe eierne ikke ønsker, og dermed må vedkommende forholde seg til det. Det er dermed enighet om at virksomhetene kunne klart seg uten budsjett, men at det grunnet restriksjoner ikke vil være mulig for den ene virksomheten. Vi har nå tatt for oss om virksomheten kunne klart seg uten budsjettet, noe det er en viss grad av enighet om, selv om det for noen blir sett på som et fint verktøy. Da budsjettet ikke bare blir sett på som et unødig onde, skal vi nå se om virksomhetene benytter andre styringsverktøy som alternativer eller supplerende til budsjettet.

Det fremkommer ovenfor et behov for større grad av oppfølging på KPIer og andre mål om virksomhetene skal klare seg uten budsjettet, og det er også verktøy som kan være supplerende i henhold til budsjettet. En av informantene mener at *“du er helt avhengig av flere styringsverktøy”*, og eksempler på dette kan blant annet være handlingsplaner og strategiske planer, rapportering, og rullerende prognoser. Ved å supplere et budsjett med andre styringsverktøy vil det være både styrker og svakheter. Flere av informantene er tydelige på at budsjettet bør suppleres med andre styringsverktøy, blant annet fordi *“verden ikke er så enkel at den lar seg beskrive via en inntektsrad og en kostnadsrad”*. Et annet argument for å supplere budsjettet med andre styringsverktøy er at *“hvis du har mål som bare*

er penger, så er budsjettet greit. Men for alt annet, er budsjett ubrukbart". I denne virksomheten er ikke målet å generere høyest mulig inntekt, og det er dermed et mye større fokus på ansattes tilfredshet og det å lage handlingsplaner basert på hva de ansatte sier, for så å følge opp. Til dette vil ikke budsjettet ha noen verdi, og det må dermed suppleres med andre verktøy. Noen av styrkene ved å supplere budsjettet med andre verktøy *"kan være at du får mer korrekt oppfølging og en mer løpende oppfølging. Muligheten til å følge opp på et mer detaljert nivå på ulike tider og avdelinger"*. En svakhet som blir trekt fram i et av intervjuene er at *"det blir mer kompleks oppfølging av virksomheten"*. Med dette ser vi at det også er knyttet ulemper til det å supplere budsjettet med andre verktøy, men at fordelene i større grad overveier ulempene.

Som nevnt tidligere, blir budsjettet sett på som både gammeldags og utdatert av noen, og vi vil nå ta for oss informantenes oppfatninger om hvilket/hvilke styringsverktøy de mener kan oppfylle budsjettets gamle rolle, og hvordan. En av informantene mener at rullerende prognoser kan ta over denne rollen, mens en annen sier litt om hvordan andre styringsverktøy kan oppfylle dette: *"det kan gjøres på en kjempefin måte hvis man har de riktige KPIene og de riktige målene på de ulike avdelingene osv., så tror jeg man lett kan styre virksomheten [...] uten å jobbe så aktivt med budsjetter"*. Det er dermed ingen tvil fra informantenes side om at det er andre styringsverktøy som lett kan ta over budsjettets gamle rolle.

4.2.2 Balansert målstyring

I følge oppfølgingsintervjuene er det bare en av de tre virksomhetene som benytter en form for BMS, og det vil herved komme frem meninger om bruken av BMS i virksomheten fra bare en av informantene. I en annen av virksomhetene ble BMS benyttet tidligere, men det var under en tidligere økonomisjef. Det ble brukt mer fordi det var en trend i den tiden, og bruken av verktøyet ble ikke langvarig.

Virksomheten som benytter BMS har en kombinasjon av budsjetter, regnskap og oppfølging på disse. I tillegg at de på konsernnivå har 8-10 viktige KPIer de følger opp på, og som de får løpende rapportering på, og så må de [KPIene] brytes ned igjen. Bruken av den balanserte målstyringen forklares ved at det er som et tre som *"går nedover"*. Det er de enklere oppgavene som å generere et resultat, inntekter og kostnader, og dermed budsjett, som ligger på toppen. Nedover blir det mer og mer fokus på KPIer, team og enkeltindivider. Etter hvert kan det bli en komplisert struktur, hvor en plutselig legger til noe man skal ha fokus, for så å

miste litt fokus på alt det andre. *“Det må balanseres også, men ikke for mye mål og styring”*, som viser til at styringsverktøyene bør balanseres for å få til best mulig styring.

Det har i virksomhet 1 vært en kontinuerlig utvikling av BMS. Informanten sier at *“KPIene og målene og det jeg følger opp i dag, vil jeg garantere ser litt annerledes ut om et år, fordi verden ser annerledes ut da”*, så verktøyet vil fremdeles utvikles framover. BMS ble innført for å *“bygge strukturen for å kunne styre virksomheten til å følge virksomheten på en god måte”*, altså for å se hvilke mål de har og om de er på riktig vei for å oppnå målene. Alt handler om strategi, og for å finne ut om virksomheten er på riktig vei brukes de styringssystemene. I det daglige blir BMS oppfattet som et overordnet styringsverktøy i virksomheten, mens regnskapet og resultatet blir fulgt opp mer på månedlig og årlig basis. Så i det daglige er BMS viktigere, i følge informanten. Selv om BMS er viktigere nevnes det igjen at det er viktig *“at man ser at de målene man har satt seg og at styringssystemene også leder mot resultatet”*.

Av ikke-finansielle nøkkeltall står blant annet kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet og brand (merkevare) sterkt. Det benyttes også flere ikke-finansielle nøkkeltall i virksomheten, men ikke med et like sterkt fokus. De ulike målene av KPI er en del av virksomhetens strategi, noe som kommer fram i intervjuet: *“en del av arbeidet er også å utvikle KPIer og mål som støtter den retningen man skal gå”*. Når en ny strategi og plan blir satt, jobbes det for å gjennomføre de. KPIene, strategien og planen blir en del av virksomheten, samtidig som det blir mer fokus på at organisasjonen skal forstå strategien og de overordnede målene. Dette gjøres også for å evne å bryte ned de overordnede målene.

Informanten mener blant annet at virksomheten har oppnådd bedre kontroll og oppfølging, at det er lettere å planlegge, involvere organisasjonen, bryte ned målene til organisasjonen, og få engasjerte medarbeidere. Svakheter ved virksomhetens form av BMS er at *“det er veldig opp til hver enkelt. Det er ikke en veldig firm struktur. Mulighetene ligger der, men det er opp til hver enkelt leder og tilbake til lederskapet”*. Styrker ved denne formen er at *“hver enkelt kan fokusere på det som er viktig for han. At det blir som en frihet å definere sitt eget domene, i stedet for at man kommer og trer ting over hodet. Det er liksom å finne balansen mellom friheten å gjøre, å sette sine egne mål versus det å styre opp da. Sørge for at det blir en rød tråd, at det henger sammen”*. Formen som benyttes her er dermed litt mer individualistisk, at det ikke er noen tydelig bedriftsstruktur hvor det gjelder medarbeiderne i helhet, noe som ofte

ikke er positivt i en virksomhet om en tenker på virksomheten som en enhet. Dette fører med seg er at medarbeiderne vil få en mye større frihet til å sette egne mål, som tolkes positivt så lenge målene ikke har mange ulike fortolkninger som fører til at en ikke drar helt i samme retning.

Utfordringer ved bruken av BMS kan i følge informanten være at *“selv om du følger opp på et sett av mål som er riktige, så trenger ikke det nødvendigvis å resultere i økt resultat på bunnlinja - som det alt til syvende og sist handler om”*. Selv om en følger opp de riktige målene for virksomheten, er det dermed ingen garanti for at det fører til økt resultat, som da viser til en utfordring ved bruken av BMS.

4.2.3 Rullerende prognoser

Rullerende prognoser blir bare benyttet av én av virksomhetene, og blir der sett på som litt det samme som budsjetter. Informanten sier at *“prognoser tenkes her i større grad på de måltallene og KPIene man har. Jobbe kontinuerlig med prognoser på det også, for hvordan vi tror det utvikler seg. En del av KPI og målstyring og budsjettering egentlig. Det henger litt sammen”*. De utvikler med andre ord prognoser for målene og KPIene virksomheten har, for hvordan de tror de kommer til å utvikle seg fremover. Det er lederne som får ansvaret for utviklingen av de overordnede prognosene for virksomheten, men skal det prognostiseres hvordan de skal lykkes i en avdeling er det avdelingslederen som får ansvar for utviklingen.

I virksomhet 1 brukes prognoser både som et estimat og mål en jobber med å oppnå. De har prognoser på estimater på hvor mange kunder de skal ha, som også fungerer som et mål. I for eksempel serviceavdelingen er det prognoser for å planlegge bemanning og at de har ressurser, så det er dermed litt avhengig av de ulike avdelingene i virksomheten.

Informanten mener at både prognoser og budsjett handler om å spå fremtiden. *“Budsjett er kanskje mer komplekst og enda vanskeligere å forutse, spesielt på inntektssiden på hva det vil generere. Men jobber man med prognose på et måltall eller KPI, så kan det være lettere å være presis og ha riktig på det”*. Måten vi tolker dette på er at prognoser blir sett på som et litt enklere verktøy enn budsjett, både ved utarbeiding og å forutse, og at det dermed også er lettere å forutse riktig ved bruk av prognoser.

4.2.4 Taktiske og strategiske planer

Vi har i vår oppgave skilt mellom disse planleggingsverktøyene ved at kortsiktig planlegging (handlingsplaner) går over omtrent ett år, og langsiktig planlegging (taktiske planer) er det som går utover dette. Disse verktøyene blir benyttet av alle de tre virksomhetene, med størst fokus på handlingsplaner. I den ene virksomheten har de en strategi for fire år samt en handlingsplan et år frem i tid, hvor planene er veldig konkrete. En annen forklarer fokuset på handlingsplaner ved at alt skjer så fort i dagens økonomi og næringsliv, og at det derav ikke er så mye hensikt i å legge planer for lengre sikt da ingen vet hvordan verden vil se ut da.

Utarbeidingen er i en av virksomhetene en bred prosess, hvor de har en samling innad i organisasjonen hvor også planene blir utarbeidet. Det er ledergruppen som utarbeider og så må det gå gjennom styret for godkjenning. Underordnede har her mulighet for å si sine meninger og ha innspill, men det er ikke dermed sagt de blir hørt. I en annen virksomhet har de, litt det samme som de har for budsjettering, *“prosesser for å stemme av litt langsiktige planer”*. De har også kontinuerlig møter for å korrigere og justere, samt at de gjennomfører omprioriteringer i forhold til hvordan verden forandrer seg, slik at det blir en mer dynamisk tilnærming. Her er det i prinsippet hele virksomheten som er inkludert i utarbeidelsen, men det starter med toppledelsen. Det blir også sagt at toppledelsen ikke er *“eksperter på alle mulige delområder, så de er nødt til å delegerer ansvaret på en eller annen måte”*.

Underordnede blir ut ifra intervjuene inkludert i utarbeidelsesprosessen til de tre virksomhetene på litt ulike måter, men de har i alle virksomhetene mulighet til å komme med innspill om ønskelig.

Det er også i alle de tre virksomhetene fokus på at den kortsiktige og eventuelt langsiktige planleggingen kobles opp mot virksomhetens strategiske mål. En informant spør seg om hver innsats man gjør er viktig for å nå målet, og om en kombinasjon av kortsiktige og langsiktige målsetninger bidrar til at målene blir nådd på lang sikt. *“Bidrar det her til at vi når budsjettet og målene og KPIene vi har på kort sikt? Så vil man alltid rives mellom hva som generer verdi på kort sikt og lang sikt, og av og til prioriterer man, osv. Det er et komplekst materiale, en kompleks verden man sitter og jobber i”*. I denne virksomheten er det kontinuerlig oppfølging av planene, mens de strategiske målene som ligger i strategien i de to andre virksomhetene evalueres årlig (de taktiske målene blir i den ene av disse virksomhetene evaluert månedlig).

4.2.5 Avslutning

Tidligere har vi nevnt noen utfordringer virksomhetene har hatt ved implementeringen av spesifikke verktøy, og vi vil nå gå litt mer generelt inn på utfordringer ved implementering av styringsverktøyene virksomhetene bruker. I den ene finansvirksomheten går det fram at *“problemet med handlingsplaner, strategiske handlingsplaner, er balansen mellom den daglige driften du må gjøre og det å avsette ting til de store tingene. [...] Så balansen mellom de store strategiske prosjektene og den daglige driften er kjempeutfordrende.”* Det menes her at en av de store utfordringene virksomheten står overfor er å balansere blant annet kostnader mellom den daglige driften og de store prosjektene som er planlagt. En annen utfordring de har er at ansatte under en to-dagers samling er initiativrike og kreative og har høye ambisjoner, men når de er tilbake i hverdagen har de hverken tid eller mulighet til å gjennomføre disse store planene. Det samme gjelder styret i en viss grad, hvor de også har høye ambisjoner helt frem til budsjettet for det nye året blir lagt fram. Utfordringen i denne virksomheten er da også å finne balansen mellom ambisjonene og gjennomføringsevnene. I den andre finansvirksomheten er det en utfordring at målene blir mer individualistiske. De ville heller ønske at målene skal gjelde hele virksomheten, og ha fokus på virksomheten, fra nederst til øverst. I sparebanken var det ikke noen særlige utfordringer ved selve implementeringen av styringsverktøyene, men heller at de mistet elementer fra tidligere regnskapssystemer ved bytte av disse.

Videre har vi spurt informantene om de mener de ulike styringsverktøyene kan være et hinder for innovasjon og nyskaping, hvor det fremkommer delte meninger. Informanten fra sparebanken mener det ikke er til hinder, slik han ser det. Finansvirksomhetene er enige i at det kan være til hinder, som blant annet begrunnes med at verktøyene kan føre til en verden som er veldig *“firkantet”*, og *“det finnes ikke innovasjon i det. For innovasjon kommer når du har kreativitet, frihet og litt tid til å gjøre andre ting. Budsjettet er jo en forferdelig konstruksjon. Innovativt er det.. helt krise”*. Mye av det samme kommer fram fra intervjuet i den andre finansvirksomheten, hvor det sies at *“innovasjon og nyskaping kan være det å tenke utenfor boksen egentlig. Og eksponensielt i stedet for mer jevn stigning som er mer som prognostisering og budsjettering”*. Informantene er dermed enige om at spesielt budsjettet har lite frie rammer, hvor en må holde seg innenfor visse regler eller restriksjoner ved bruken av verktøyet. Ved slike rammer enes det om at en ikke får frihet eller mulighet til å utfolde seg utenfor rammeverket, og at det vil være et hinder for både innovasjon og nyskaping.

Det kommer tydelig fram i det ene intervjuet i en av finansvirksomhetene hva informanten mener om de ulike styringsverktøyene. Beyond Budgeting blir sett på det ultimate styringsverktøyet om eierne eksempelvis har store likvide og menneskelige ressurser.

“Rullerende prognoser er det nest beste, og budsjettet er det tredje beste. Balansert målekort, balansert målstyring, ligger litt på utsiden av de tre fordi det ligger litt i bunn. Du kan ikke styre bare på penger, det nytter ikke. Så målekortet i bunn og de tre på toppen, i den rekkefølgen”.

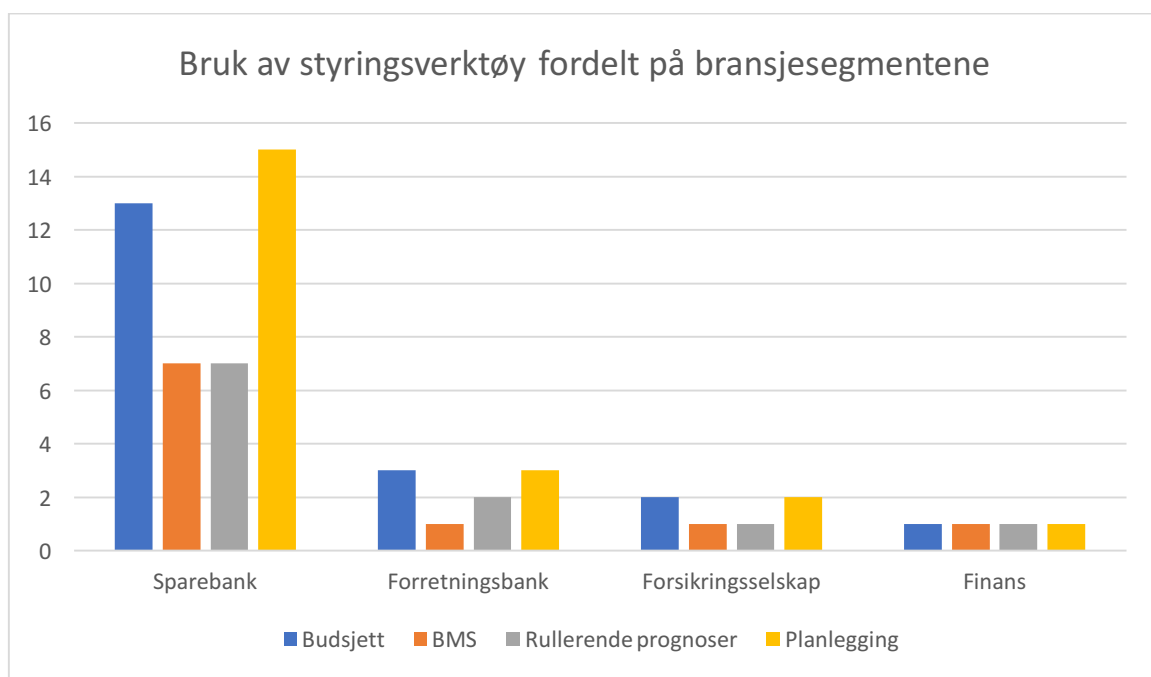
Når det kommer til endringer av de eksisterende styringsverktøyene er det ikke noe stort fokus på det, men i den ene finansvirksomheten jobbes det kontinuerlig med å detaljere og gjøre de mer effektive som en del av den daglige virksomheten. Fokuset blir dermed å utnytte det de har i første omgang, og hvis de ser at det ikke er tilstrekkelig, vil de legge til verktøy ettersom behovet dukker opp.

5. DISKUSJON

Vi skal i dette kapittelet diskutere resultatene fra spørreundersøkelsen og oppfølgingsintervju i forhold til eksisterende teori vi presenterte i kapittel 2. Hovedproblemstillingen var å undersøke styringspraksisen i den norske finansbransjen, og på bakgrunn av det vil vi først diskutere hvilke styringsverktøy som benyttes i de ulike virksomhetene i finansbransjen, og hvordan de brukes. Videre vil vi diskutere hvordan de kobles i styringspakken, mens vi avslutningsvis vil redegjøre om virksomhetene i finansbransjen kan grupperes i henhold til ulik styringspraksis.

5.1 Bruk av styringssystemene

Et av forskningsspørsmålene våre lyder som følgende: “*hvilke styringsverktøy brukes?*”. Dette forskningsspørsmålet er ment å gi oss kunnskap om hvilke styringsverktøy virksomhetene i finansbransjen benytter, og hvordan de er fordelt i forhold til bransjesegmentene. Det andre forskningsspørsmålet “*hvordan brukes de ulike styringsverktøyene?*” ment til å gi oss kunnskap om hvordan styringsverktøyene blir benyttet i virksomheten.



Figur 5.1: Bruk av styringsverktøy fordelt på bransjesegmentene

I delkapittel 4.2 presenterte vi resultatene for bruken av de ulike styringsverktøyene. Figur 5.1 gir oss oversikt over fordelingen av de ulike styringsverktøyene på tvers av

bransjesegmentene vi har tatt for oss. Videre vil vi i de følgende kapitlene diskutere hvordan styringsverktøyene blir brukt i virksomheten.

5.1.1 Budsjettering

Vi vil ta utgangspunkt i Gjønnnes og Tangenes (2014) sine ti tenkte formål med budsjettering. I gjennomsnitt mente respondentene at det i noe stor grad er egnet til målformulering, men i følge Gjønnnes og Tangenes (2014) er det tradisjonelle budsjettet *“ensidig finansielt orientert og dermed kun omfatter størrelser som viser resultatet av verdiskapningen”* (s. 325). Av den grunn kan man fastslå at budsjettet ikke er i stand til å leve opp til målstyringsformålet.

Videre viser de kvantitative dataene at budsjetter i stor grad blir brukt som planleggingsverktøy. Dette gjenspeiles i at budsjettet er en integrert del av virksomhetens langsiktige plan. I følge Gjønnnes og Tangenes (2014) blir budsjettet brukt for å kommunisere virksomhetens planer og intensjoner. Dette gjenspeiles i oppfølgingsintervjuene hvor vi spurte informantene om de kunne gå dypere inn på hvorfor eller hvorfor ikke de synes at budsjettet er egnet til tiltenkte formål. Én av våre informanter sier følgende *“budsjettet er egnet til planlegging, men at det finnes verktøy som er enda bedre egnet til den oppgaven”*. Nyten av budsjettering vil fortelle oss hvilke fordeler virksomhetene oppnår. Det er derfor viktig å merke seg at budsjettet i stor grad vil gi virksomhetene bedre kontroll og god oversikt over økonomien deres, samt bidra til ressursallokering, delegering av ansvar og reflektering av strategien til virksomhetene. Dette er noen av formålene Gjønnnes og Tangenes (2014) nevner i sin litteratur.

Budsjettet oppfattes som gammeldags for et par av informantene, men alle sier seg enige i påstanden om at det ikke er budsjettet i seg selv som er problemet, men at det kan være et nyttig planleggings- og styringsverktøy dersom det blir brukt på en hensiktsmessig måte. Selv om det oppfattes som et nyttig verktøy er informantene også i en viss grad enige i at de kunne klart seg uten. Da det ikke er noen av virksomhetene som driver virksomhetsstyring uten budsjetter, ser vi på om de benytter andre styringsverktøy til å supplere budsjettet med. Dette vil vi komme tilbake i delkapittel 5.2.

5.1.2 Balansert målstyring

Det er bare en av de tre virksomhetene som i dag benytter seg av BMS. Sparebanken brukte det tidligere, men det var mer en konsekvens av en trend og det varte ikke lenge før bruken ble avvirket. Virksomheten som i dag benytter seg av BMS har en kombinasjon av budsjetter, KPI, regnskap og oppfølging på disse. Det har vært en kontinuerlig utvikling av styringsverktøyet, og denne utviklingen vil fortsette i tiden fremover. BMS ble innført for å se hvilke mål de har og om de er på riktig vei for å oppnå målene, altså handler det mye om strategi. I vedkommende virksomhet oppfattes BMS som et overordnet styringsverktøy, mens regnskapet og resultatet blir fulgt opp mer på en månedlig og årlig basis. Av ikke-finansielle nøkkeltall brukes blant annet kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet og brand, og de er også knyttet opp mot virksomhetens strategi.

Ved bruken av BMS har virksomheten oppnådd bedre kontroll og oppfølging, at det er lettere å planlegge, involvere organisasjonen, bryte ned målene til organisasjonen, og få engasjerte medarbeidere. Svakheten ved den ene finansvirksomhetens BMS er det individualistiske fokuset det bærer preg av, at ikke virksomheten blir sett på som én enhet. Styrken er da at hver enkelt har større frihet til selv å sette mål og fokusere på hva som er viktig for han/henne. Det som er viktig er å finne en balanse mellom det individualistiske fokuset og friheten det fører med seg. Utfordringen ved bruken av BMS er at en kan følge opp et sett av mål som er riktige, men at det likevel ikke fører til økt resultat, noe majoriteten av virksomhetene har som mål.

Videre er det viktig å påpeke viktigheten ved BMS i virksomhetene. Vi vil spesielt trekke fram et sitat fra én av respondentene våre: *“Meget viktig å ha en balansert oppfølging, hvor en får med flere dimensjoner av forretningens suksess. Det finansielle er kun én del av det store bildet”*.

5.1.3 Rullerende prognoser

Rullerende prognoser blir bare benyttet av én av virksomhetene, og blir sett på som litt det samme som budsjetter. De utvikler prognoser for målene og KPIene virksomheten har, for hvordan de tror utviklingen vil være. Det er i all hovedsak lederne som står for utarbeidelsen av prognoser, men det kan fordeles ned på avdelingsnivå. Prognosene kan brukes både som estimat og mål en jobber med å oppnå, og informanten mener at både prognoser og budsjett handler om å spå fremtiden, men at prognoser blir sett på som et simplere verktøy.

5.1.4 Taktiske og strategiske planer

De kvantitative dataene viste at respondentene i stor grad brukte planer for å kunne styre virksomheten. Vi fikk gjennom intervjuene bekreftet av informantene at det var størst fokus på handlingsplaner. Det forklares ved at alt skjer så fort i dagens økonomi og næringsliv, at det dermed ikke er så mye hensikt i å legge planer for en lengre sikt da ingen vet hvordan verden vil se ut. Utarbeidingen er en bred prosess, hvor også underordnede har mulighet til å komme med innspill. Det fokuseres også i virksomhetene på at handlingsplaner og taktiske planer kobles opp mot virksomhetens strategiske mål.

5.1.5 Styringsverktøy benyttet av sparebanker

Som vi ser ut fra figur 5.1 benyttes budsjetter og taktisk og strategisk planlegging i stor grad av sparebankene i vår undersøkelse, mens BMS og rullerende prognoser benyttes i mindre grad. Det er dermed rimelig å anta at det er mange av sparebankene i vår undersøkelse som driver en tilsvarende form for økonomisk styring som sparebanken vår informant arbeider i. Dette fraviker dermed fokuset på den dynamiske styringen som kommer fram i Eika Gruppen og Sparebank 1 Gruppen sine publikasjoner.

5.2 Kobling av styringssystemer

Et av forskningsspørsmålene våre lyder som følgende: *“Hvordan kobles de ulike styringsverktøyene i styringspakken?”*. På bakgrunn av forskningsspørsmålet vil vi redegjøre for hvordan de ulike styringsverktøyene brukes om hverandre.

Det har også tidligere vært nevnt ovenfor (kapittel 5.1.1) om virksomhetene benytter seg av andre styringsverktøy de supplerer budsjettet med. Eksempler på dette er blant annet bruk av KPIer, rullerende prognoser, handlingsplaner, strategiske planer, taktiske planer og rapportering. Informantene nevner noen styrker og svakheter ved supplerings av disse styringsverktøyene. Styrker ved supplerings av andre verktøy er mer korrekt og mer løpende oppfølging, og muligheten til å følge opp på et mer detaljert nivå på ulike tider og avdelinger. En svakhet kan være at det blir en mer kompleks oppfølging av virksomheten, som både kan virke mer uoversiktlig og kreve mer tid og ressurser. Styrkene ved å supplere budsjettet med andre styringsverktøy overveier i større grad ulempene.

Det ble uttrykt gjennom spørsmålet om viktigheten av BMS, at “*BMS blir brukt sammen med budsjett for å utfylle hverandre*”. I tillegg fremkommer det av undersøkelsen at BMS i middels grad er et fullverdig alternativ til budsjettering. Dette blir pekt på hos én av våre respondenter, hvor de skriver at “*kombinasjonen budsjett og BMS gir større fokus på både økonomiske og ikke-økonomiske måltall i organisasjonen*”.

5.3 Gruppering av finansbransjen

Det siste forskningsspørsmålet vårt lyder som følgende: “*Kan virksomheter i finansbransjen grupperes iht. ulik styringspraksis?*”. Vi ønsket å se om det er noen relasjoner mellom bruk av styringsverktøy opp mot markedet de retter seg mot, regioner de opererer i og størrelsen på virksomhetene.

Tabell 5.1: Relasjon mellom budsjett og marked

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,772 ^a	2	,680
Likelihood Ratio	,970	2	,616
Linear-by-Linear Association	,007	1	,932
N of Valid Cases	22		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Tabell 5.2: Relasjon mellom BMS og marked

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,825 ^a	2	,662
Likelihood Ratio	,864	2	,649
Linear-by-Linear Association	,172	1	,679
N of Valid Cases	22		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,91.

Tabell 5.3 Relasjon mellom rullerende prognoser og marked

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,000 ^a	2	1,000
Likelihood Ratio	,000	2	1,000
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000
N of Valid Cases	22		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

Tabell 5.4: Relasjon mellom planer og marked

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,714 ^a	2	,095
Likelihood Ratio	3,637	2	,162
Linear-by-Linear Association	,980	1	,322
N of Valid Cases	22		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Det er vanlig å bruke et signifikansnivå på 0,05 som innebærer at det er 5 % sannsynlighet for at det ikke er noen sammenheng mellom våre to variabler (Johannessen, 2007). Dersom signifikansnivået i tabellen er over 0,05 må vi forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom variablene. Vi vil videre forholde oss til 0,05 og teste det på alle våre sammenhenger. Alle de fire tabellene over viser en p-verdi over 0,05. Det er med andre ord ingen statistisk signifikans mellom bruk av styringsverktøy og hvilke marked de retter seg mot.

Tabell 5.5: Relasjon mellom budsjett og størrelse på virksomheten

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,718 ^a	1	,099		
Continuity Correction ^b	,905	1	,342		
Likelihood Ratio	2,406	1	,121		
Fisher's Exact Test				,169	,169
Linear-by-Linear Association	2,594	1	,107		
N of Valid Cases	22				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabell 5.6: Relasjon mellom BMS og størrelse på virksomheten

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 ^a	1	,793		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,069	1	,793		
Fisher's Exact Test				1,000	,583
Linear-by-Linear Association	,066	1	,798		
N of Valid Cases	22				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,73.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabell 5.7: Relasjon mellom rullerende prognoser og størrelse på virksomheten

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,917 ^a	1	,338		
Continuity Correction ^b	,229	1	,632		
Likelihood Ratio	,930	1	,335		
Fisher's Exact Test				,635	,318
Linear-by-Linear Association	,875	1	,350		
N of Valid Cases	22				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabell 5.8: Relasjon mellom planer og størrelse på virksomheten

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,794 ^a	1	,095		
Continuity Correction ^b	,273	1	,601		
Likelihood Ratio	2,729	1	,099		
Fisher's Exact Test				,273	,273
Linear-by-Linear Association	2,667	1	,102		
N of Valid Cases	22				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

b. Computed only for a 2x2 table

Ut i fra tabellene over kan vi heller ikke se noe statistisk signifikans, da p-verdiene her også er høyere enn 0,05. Vi kan her heller ikke trekke noen konklusjon på at det er sammenheng mellom valg av styringsverktøy og størrelsen på virksomheten.

Tabell 5.9: Relasjon mellom budsjett og regioner

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,678 ^a	4	,030
Likelihood Ratio	9,887	4	,042
Linear-by-Linear Association	5,057	1	,025
N of Valid Cases	22		

a. 9 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Tabell 5.10: Relasjon mellom BMS og regioner

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,278 ^a	4	,370
Likelihood Ratio	5,794	4	,215
Linear-by-Linear Association	,089	1	,766
N of Valid Cases	22		

a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

Tabell 5.11: Relasjon mellom rullerende prognoser og regioner

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,758 ^a	4	,599
Likelihood Ratio	3,203	4	,524
Linear-by-Linear Association	,107	1	,744
N of Valid Cases	22		

a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Tabell 5.12: Relasjon mellom planer og regioner

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,000 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	8,136	4	,087
Linear-by-Linear Association	5,198	1	,023
N of Valid Cases	22		

a. 9 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Vi utførte to tester med regioner som uavhengig variabel. I første omgang delte vi fylkene inn i to segmenter, Østlandet og resten av Norge. Dette var fordi vi fikk for få respondenter som

fordelte seg med 50 % på Østlandet, mens den resterende prosentandelen var fordelt over resten av landet. Av den grunn var det hensiktsmessig å sammenligne Østlandet med resten av Norge. Resultatene viste til at det ikke var noen signifikante sammenhenger (se vedlegg 5).

Vi ønsket også å dele inn i fem regioner for å se om det ville gi noen signifikante sammenhenger. Da fikk vi p-verdi på 0,03 og 0,00, noe som indikerer at det er en statistisk sammenheng mellom bruk av budsjettering og regioner, og planer og regioner. Vi ser videre at det er ingen signifikante sammenhenger mellom bruk av BMS og regioner, og rullerende prognoser og regioner.

Som vi har nevnt tidligere har vi for få respondenter, og dermed reduseres mulighetene til å kunne trekke en konklusjon om det er noen signifikante data. Ut i fra resultatene ovenfor kan vi konkludere med at det ikke er noen statistisk sammenheng mellom hvilke styringsverktøy de benytter og marked de retter seg mot, og størrelsen på virksomheten. Når vi deler fylkene inn i fem regioner, kan vi derimot se at det er en sammenheng mellom bruk av budsjettering og regioner, og bruk av planer og regioner.

6. KONKLUSJON

I dette kapittelet vil vi først oppsummere hovedfunnene i studien vår, før vi går videre med oppsummering av vårt bidrag. Videre vil vi gå inn på de teoretiske og praktiske implikasjonene. Avslutningsvis vil vi presentere begrensningene og svakhetene ved studien, og foreslå videre studier.

6.1 Hovedfunn i studien

Grunnet lav responsrate er det vanskelig å trekke en helhetlig konklusjon og generalisere det opp mot utvalget. Virksomhetene har i moderat grad endret eller tatt i bruk nye styringssystemer de siste fem årene, og de har blitt bedre for hele virksomheten. Ut i fra resultatene og diskusjonene kan vi se at det er stor utbredelse og bruk av budsjettering og BMS i finansbransjen. Virksomhetene vil i liten grad endre eller forbedre budsjettene eller budsjetteringsprosessen. Med andre ord planlegger de å beholde budsjettene slik de er. De som ikke benytter seg av budsjettering, mener at det bidrar til lite verdiskapende styring, er tid- og ressurskrevende, og fører til lite fleksibilitet og tilpasningsevne.

BMS derimot, viser til at det er nokså jevnt fordelt på bruken av styringskonseptet. Det viser seg at 70 % av respondentene har brukt BMS i mer enn 3 år, og 10 % som har brukt det i mer enn 9 år. Det er vanskelig å konkludere på bakgrunn av lav responsrate om det indikerer en vedvarende trend i finansbransjen i Norge, men man kan bemerke seg at BMS i stor grad er et effektivt system for prestasjonsmåling. Vi har sett på implementeringen av BMS, og med utgangspunkt i resultatene og diskusjonen konkludere med at det ikke har vært store utfordringer knyttet til implementeringen. Til tross for at implementeringen i noen grad har vært tid- og ressurskrevende, har det i stor grad bidratt til at virksomheten har fått bedre økonomiske resultater.

Videre er det viktig å trekke fram at budsjettering, BMS, rullerende prognoser, og planer i stor grad kan brukes om hverandre. En kombinerer budsjettering med BMS for å utfylle hverandre, slik at en kan få fokus på både økonomiske og ikke-økonomiske måltall i organisasjonen.

6.2 Vårt bidrag

Formålet med denne oppgaven har vært å se nærmere på utbredelsen og bruken av styringssystemene ved å undersøke styringspraksisen i finansbransjen, med fokus på budsjettering og BMS. Det har vært reist kritikk mot budsjettering, og vi har dermed sett på virksomhetenes holdning til kritikken rettet mot budsjettering. Videre har vi sett på i hvor stor grad de har nytte av budsjettering og BMS. I tillegg ville vi også se på implementeringen av BMS, hvor vi ønsket å se om det var noen utfordringer ved implementeringen og eventuelt hvordan det har forbedret virksomhetens økonomiske resultater. Vi har benyttet oss av kvantitative data for å forklare i hvilken grad virksomhetene i Norge benytter seg av de styringsverktøyene vi ser på.

Studien vår har ikke begrenset utvalg i form av størrelse på virksomhetene, og vi vil med dette se på bruken av styringssystemene i små, mellomstore og store bedrifter. I tillegg har vi ikke skilt mellom offentlig og privat sektor. Bidraget vårt vil dermed gi et overordnet bilde på bruken av styringsverktøy i den norske finansbransjen, uavhengig av størrelse og type virksomhet.

6.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Fra vi startet å skrive denne avhandlingen har vi ønsket å kunne bidra med en oversikt over styringspraksisen i finansbransjen, og kartlegge hvilke styringsverktøy som benyttes og hvordan de kan kobles sammen.

Vi har fått samlet inn en liten mengde kvantitativ og kvalitativ data, som kan komme til nytte som en pekepinn for senere forskning. Gjennom dataene vi har samlet inn gjennom spørreundersøkelsen ser vi at det er i stor grad bruk av de tradisjonelle styringsverktøyene budsjettering, rullerende prognoser og planer, og nyere styringskonsepter som BMS. Folk har beveget seg litt bort fra tradisjonell budsjettering, men ikke helt kvittet seg med det, og supplert det med blant annet BMS. På denne måten kan man få frem både finansielle og ikke-finansielle måltall. Dette kom også fram i oppfølgingsintervjuene. Vi håper funnene våre vil bidra med en bedre oversikt over styringspraksisen i finansbransjen, og at det vil være et positivt bidrag til senere forskning.

I avhandlingen vår har vi sett på styringspraksisen i finansbransjen i Norge, og sett på det også i henhold til bransjesegment, uavhengig av størrelse. Vi kan ikke se at det har vært mye tidligere forskning på styringspraksisen med fokus på finansbransjen, og vi mener dermed at våre funn kan gi et positivt bidrag i senere forskning på dette temaet.

6.4 Begrensninger og svakheter i studien

Både kvantitativ og kvalitativ metode har blitt benyttet i vår oppgave, med hovedfokus på den kvantitative delen. Den kvantitative delen har bidratt med en generell forståelse for bruken av de ulike styringsverktøyene, mens den kvalitative delen har gitt oss en dypere forståelse og større innsikt i dette. Vi fikk grunnet tidsmangel og mangel på respons ikke gjennomført mer enn tre oppfølgingsintervjuer, og vi ser at vi burde gjennomført mange flere for å få størst mulig innsikt og mest mulig forståelse for emnet. Dermed ser vi på antall intervjuer vi fikk gjennomført som en begrensning i vår studie.

Videre ser vi på den lave responsraten i den kvantitative undersøkelsen vår som en begrensning i studien. Responsraten i vår studie var på 11,7 %, noe som betyr at vi har gått glipp av store mengder data. Virksomhetenes mailadresser ble hentet fra enten virksomhetens egen nettside eller Proff Forvalt. Ved å benytte mailadressene hentet fra Proff Forvalt er vi usikre på om vi kom i kontakt med vedkommende med størst innsikt i vårt tema for undersøkelsen. Dette har i stor sannsynlighet vært med å påvirke den lave responsraten.

6.5 Forslag til videre studier

Studien vår gir et overordnet bilde av styringspraksisen i finansbransjen i Norge, hvor hensikten har vært å undersøke dette. I senere forskning vil det kunne være interessant å gå dypere inn på virksomhetenes erfaringer ved å spisse spørreundersøkelsen, og å utføre enda flere oppfølgingsintervju. Med det vil de kvalitative dataene supplere de kvantitative dataene i større grad enn det vi har fått gjort i studien vår.

Det finnes en del tidligere forskning på styringspraksis og bruk av styringsverktøy uavhengig av bransje, men lite om styringspraksis i finansbransjen, og bruken og utbredelsen av styringsverktøyene. Mer forskning på dette temaet kan føre til forbedring og effektivisering av bruk av styringsverktøyene innenfor denne bransjen, og for at virksomhetene kan få en bedre oversikt over hvilke verktøy de bør benytte seg av.

Da vi ser at majoriteten av respondentene i undersøkelsen vår har tilhørighet til bransjesegmentet sparebanker, kunne det vært interessant å utelukke andre bransjesegment i finansbransjen og forsket videre på det. For selv om sparebanker er høyt representert i undersøkelsen vår, er det bare en av de tre informantene vi har intervjuet som jobber i en sparebank. Det kunne dermed vært interessant å gå mer i dybden og få mer innsikt i eksempelvis hvorfor sparebanker tar de valgene de gjør, og hvordan implementeringen og styringen foregår.

7. KILDER

- Abujudeh, H. H., Kaewlai, R., Asfaw, B. A. & Thrall, J. H. (2010). Quality initiatives: key performance indicators for measuring and improving radiology department performance. *Radiographics*, 30(3), 571-580.
- Ahmad, N. & Zimmermann, T. (2015). *Balansert målstyring: Kartlegging av praksis i norske bedrifter*. (Mastergradsavhandling). Hønefoss: Høgskolen i Buskerud og Vestfold.
- Aksnes, D., Skeie, B. & Skjelvan, R. (1999). Diffusjon av styringsinnovasjoner i finansbransjen. *Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen*.
- Andersen, H. K. & Opsahl, I. C. (2011). *Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon: En studie av lønnsomhetsforskjeller i banksektoren med utgangspunkt i bruk av styringsverktøy*. (Mastergradsavhandling). Bergen: Norges Handelshøyskole
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2004). *Management control systems* (11th ed.). Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. & Young, S. M. (2011). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6th ed., International ed.). Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall/Pearson Education.
- Aune, S. (2013). *Dynamisk styring – Sparebank 1 Gruppens styringssystem og –filosofi*. Hentet fra http://www-05.ibm.com/no/news/events/financeforum2013/presentations/Sigurd_Aune_IBM_Finance_Forum_2013.pdf
- Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. & Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking: an international journal*, 11(1), 93-117.

- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. & Levine, R. (2000). A new database on the structure and development of the financial sector. *The World Bank Economic Review*, 14(3), 597-605.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma*, 13(4), 49-54.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential* (2nd ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Boye, K., Bjørnenak, T. & Bergstrand, J. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Brudan, A. (2005). Balanced Scorecard typology and organisational impact.
- Buerstad, M. & Didriksen R. (2014). *Styringssystemer i IT- og anleggsbransjene: En studie av hvilke styringssystem som benyttes og hvordan styringspakkenes konfigureres*. (Mastergradsavhandling). Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Bødtger, M. S. & Pedersen, H. S. (2014). *Balansert målstyring i norske små og mellomstore bedrifter: En surveyundersøkelse av utbredelse og praksis*. (Mastergradsavhandling). Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scale. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- Dean, C. (1971). *Effektiv styring gjennom budsjettering*. Oslo: Tanum.
- Eika Gruppen (2017). *Årsrapport 2017*. Hentet fra https://www2.eika.no/-/media/fellesfiler/konsern/2017/EG_2017.pdf?la=nb-NO&hash=9648F549EA302397482AEF8FEFA0B8E728F8875B

- Ekholm, B. G. & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead?. *European Accounting Review*, 9(4), 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*. (Mastergradsavhandling). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Fangen, K. & Sellerberg, A-M. (2011). *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Forskningsrådet (2017). *Guide til den nye SMB definisjonen*. Hentet fra https://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Guide_til_den_nye_SMB_definisjonen/1236685416549?lang=no
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R. & Gouvea, M. A. (2011). Does management accounting play role in planning process?. *Journal of Business Research*, 64(3), 242-249.
- Gjønnnes, S. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Göthberg, P. (2011). *Corporate social responsibility in the Swedish financial services sector: translating an idea into practice* (Doctoral dissertation, KTH Royal Institute of Technology).
- Granvik, H. A. & Kallestad, O. C. (2015). *Hvordan bruken av budsjett og alternative styringsverktøy påvirker insentivsystem: En studie av norske banker – Adopsjon av Beyond Budgeting som driver for design av insentivsystem*. (Mastergradsavhandling). Bergen: Norges Handelshøyskole.

- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Grønnevet, G. & Østergren, K. (2008). *Er budsjettstyring god økonomistyring? Praktisk økonomi & Finans*, 25(4), 57-64.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A. & Frezatti, F. (2006). Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach: a case study of a Brazilian bank. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2(3), 196-228.
- 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*, 15(1), 95-116.
- Hirsch, M. (1994). *Advanced management accounting* (2nd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publ.
- Hoff, K. & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering* (5. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Hoff, K. & Bragelien, I. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991). *Metodevalg og metodebruk* (2. utg. ed.). Oslo: TANO.
- Hope, J. & Fraser, R. (1999). Beyond budgeting – building a new management model for the information age. *Management Accounting*, 1, 16-21.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Essex: Pearson.

- Horngren, C. T., Foster, G. & Datar, S. M. (1994). *Driftsregnskap*. Oslo: Ad notam Gyldendal Prentice Hall.
- Hölzl, W. (2006). Convergence of financial systems: towards an evolutionary perspective. *Journal of Institutional Economics*, 2(1), 67-90.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, A. (2007). *Introduksjon til SPSS* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Johnson, H. & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kafafian, R. E. (2001a). Keys to community bank success: Utilizing management information to make informed decisions—Introduction. *Journal of Performance Management*, 14(1), 3-4.
- Kafafian, R. E. (2001b). Keys to community bank success: Utilizing management information to make informed decision—Type of management information. *Journal of Performance Management*, 14(1), 16-27.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7,8), 172-180.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

- Kjøde, L. A. (2003). Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge. *Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen*.
- Kristiansen, O. (2015). *Vurdering av budsjett som styringsverktøy*. (Mastergradsavhandling). Kristiansand: Universitetet i Agder.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2007). Beyond budgeting or better budgeting?. *Strategic Finance*, 89(2), 46-51.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.
- Madsen, D. Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge; en studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi & Finans*, 29(4), 55-66.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014a). Balansert målstyring; en kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma*, 17(4), 22-33.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014b). Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller. Bookboon.com.

- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and the fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Mitchell, M. L. & Jolly, J. M. (2013). *Research design explained* (8th ed.). Belmont, Calif: Wadsworth Cengage Learning.
- Morlidge, S. & Player, S. (2010). *Future ready: How to master business forecasting*. Hoboken, N. J.: Wiley.
- Nærings- og handelsdepartementet (2012). *Små bedrifter – store verdier: Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf
- Olsen, L. E. (1999). The Balanced Scorecard: styringsdimensjoner i norsk industri – en empirisk undersøkelse. *Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen*.
- Ong, M. Y., Muniandy, B., Ong, S. L., Tang, K. N. & Phua, K. K. (2013). User acceptance of Key Performance Indicators management systems in a higher education institution in Malaysia: A pilot study. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 22-31.
- Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard"? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.
- Rasid, S. Z. A. & Rahman, A. R. A. (2009). Management accounting and risk management practices in financial institutions. *Sains Humanika*, 51(1).
- Rezaee, Z. (2005). The relevance of managerial accounting concepts in the banking industry. *Journal of Performance Management*, 18(2), 3-16.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Savin-Baden, M. & Major, C. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management accounting (UK)*, 59, 26-29.
- Simmonds, K. (1986). The accounting assessment of competitive position. *European Journal of Marketing*, 20, 16-31.
- Soderberg, M., Kalaganam, S., Sheehan, N. T. & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688, 708.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, 14(4), 361-388.
- Tangenes, T. & Gjønnnes, S. H. (2012). Målbærende plan eller plankritisk prognose?; om budsjettets plass i målstyring. *Praktisk økonomi & Finans*, 29(4), 25-38.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian journal of Management*, 15(4), 405-421.
- Xiong, G., Qin, T., Wang, F., Hu, L. & Shi, Q. (2010, July). Design and improvement of KPI system for materials management in Power Group Enterprise. In *Service Operations and Logistics and Informatics (SOLI), 2010 IEEE International Conference on* (pp. 171-176). IEEE.

8. VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1: Invitasjonsmail

Hei!

Vi er to masterstudenter som går siste året med spesialisering i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, campus Ringerike. I den forbindelse skriver vi en masteroppgave hvor vi ønsker å undersøke styringspraksisen i finansbransjen. Vi ønsker å undersøke hvilke styringsverktøy som brukes i de ulike virksomhetene i finansbransjen, og i hvilken grad de brukes. I tillegg vil vi se hvordan de ulike styringsverktøyene sees i sammenheng, og hvordan virksomheter i finansbransjen grupperes i henhold til ulik styringspraksis.

Vi håper du vil være behjelpelig med å svare på denne spørreundersøkelsen (ca 10-15 min). For å få et så riktig bilde som mulig, er det ønskelig at denne spørreundersøkelsen besvares av den med best oversikt over virksomhetens økonomiske styring, eller eventuelt videresendes til vedkommende. For å delta i spørreundersøkelsen, trykk på følgende link: <https://mipro.li/Sm5z6JH>

I tillegg til spørreundersøkelsen ønsker vi å foreta et oppfølgingsintervju, fysisk eller via telefon, for å få en bedre forståelse for styringspraksisen i finansbransjen. Intervjuene vil skje fortløpende og snarest mulig. Dersom dette skulle være av interesse, ta kontakt med en av oss på mail med følgende informasjon for avtale om nærmere tidspunkt:

- Navn og telefonnummer
- Virksomhetens navn
- Bruker dere budsjettering eller balansert målstyring? Eventuelt andre økonomiske styringsverktøy?

Alle svar er anonyme og vil bli behandlet konfidensielt. På forhånd takk for hjelpen!

Ved spørsmål, er det bare å ta kontakt med:

Rosmari Gåsland (40239993, rosmari5393@hotmail.com)

Cecilie Cheung (92606944, cecilie.cheung@hotmail.com)

Dersom det skulle oppstå problemer med linken ovenfor, kan du trykke på følgende link:

<http://dc.miprocloud.net/dcwebengine/startsurvey.aspx?qif=2f7124fb-e92f-43a8-a40e-9fe53e20acd9&rspid=70a5090b-1df3-d2fd-05a6-a99f33e4f34c&s=715bd82c35e2ee35f6564a271c00ad72>

8.2 Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Vi ønsker å starte undersøkelsen med noen generelle spørsmål angående din virksomhet.

Hva er din rolle/stilling i virksomheten

- CEO (administrerende direktør, daglig leder)
-
- CFO (økonomileder, controller eller tilsvarende)
-
- HRM (personalleder eller tilsvarende)
-
- Mellom-/linjeleder
-
- Annet
-

Neste

2%

Hvor mange ansatte er det per nå i virksomheten du arbeider i?

Ansatte inkluderer alle ansatte virksomheten styrer: deltidsansatte, innleide og utleide ansatte, men ikke mor-, datter- eller søsterselskap.

- < 50
- 50 - 99
- 100 - 199
- 200 - 499
- 500 - 999
- > 1000
- Vet ikke

Forrige

Neste

5%

Hvilket bransjesegment tilhører virksomheten du arbeider i?

- Sparebank
- Forretningsbank
- Forsikringsselskap
- Finans
- Forvaltningsselskap
- Alle de nevnte segmentene ovenfor

Forrige

Neste

8%

Hvor mange år har du jobbet i virksomheten?

- < 1 år
- 1 - 3 år
- 3- 6 år
- 6 - 10 år
- > 10 år

Forrige

Neste

Hvilket fylke jobber du i?

- Akershus
- Aust-Agder
- Buskerud
- Finnmark
- Hedmark
- Hordaland
- Møre og Romsdal
- Nordland
- Oppland
- Oslo
- Rogaland
- Sogn og Fjordane
- Telemark
- Troms
- Trøndelag
- Vest-Agder
- Vestfold
- Østfold

[Forrige](#)[Neste](#)

12%

Hvilke produkter tilbyr virksomheten du jobber i?

- Renter
- Lån
- Forsikring
- Aksjer
- Fond
- Sparing
- Rådgivning
- Finansiering

Forrige

Neste

15%

Hvilket marked retter virksomheten seg mot?

- Privat
- Bedrift
- Begge

Forrige

Neste

18%

- Formålet med styring er at ansattes atferd og handlinger er i tråd med, og støtter oppunder virksomhetens overordnede mål og strategier
- Styringspakken: samlingen av alle styringssystemer innen virksomheten.
 - Styringssystem: samlingen av styringselementene innen ett område
 - Styringsverktøy: konkrete verktøy virksomheten bruker i sin styring og kontroll

I hvilken grad er du enig i disse påstandene? Våre styringssystemer

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært enig 5
Har endret seg, eller vi har tatt i bruk nye styringssystemer de siste 5 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har endret seg til det bedre for hele virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtter virksomheten i å nå overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir virksomheten fleksibilitet slik at vi raskt kan respondere på endringer i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er enkle å forstå og bruke for alle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

20%

Styringssystemene hjelper oss å

	I svært liten grad 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Belønne eller straffe underordnede (basert på prestasjonsmålinger)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Holde underordnede ansvarlige (for egne prestasjoner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi underordnede tilstrekkelig selvstendighet (til å utføre sin jobb på en god måte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flytte beslutningstaking ned til det (laveste) mest hensiktsmessige nivået i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi underordnede adgang til den informasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nå overordnede mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatte beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

22%

Angi hvor enig du er i følgende påstander

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært enig 5
Virksomheten bestemmer selv hvilke styringsverktøy som tas i bruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten er aktiv på å innføre nye styringsverktøy og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten er villig til å prøve ut nye styringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

25%

Budsjettering

Vi ønsker nå litt informasjon om deres bruk av budsjettering

Bruker dere budsjett?

- Ja
- Nei

Forrige

Neste

28%

I hvor stor grad brukes budsjetter til følgende aktiviteter?

	I ingen grad 1	2	3	4	I 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"/>
Prognostisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målformulering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegering av ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

30%

Hvor egnet er budsjett til følgende spørsmål?

	Meget lite egnet	2	3	4	Meget godt egnet
	1				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"/>
Prognostisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målformulering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegering av ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

32%

Angi hvor enig du er i følgende påstander

	Svært uenig	2	3	4	Svært enig
	1				5
Bruk av budsjett gir bedre kontroll (god oversikt over økonomien) over virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettet (årsbudsjettet) gir et for kortsiktig fokus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett er et godt verktøy til å fordele ressurser til de ulike enhetene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett gir en klar ansvarsfordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig å utarbeide konkrete budsjetter på grunn av uforutsigbare faktorer som påvirker virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter fører til at virksomheten fokuserer på de strategiske målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utarbeidelse av budsjett i virksomheten får oss til å snakke om og reflektere over strategien vår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettet er en integrert del av virksomhetens langsiktige plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettet er bærer av irrelevant beslutningsinformasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

35%

Hvilken 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 rullerende budsjettene utarbeides

Forrige

Neste

38%

Hvilke planer har dere for deres budsjetter i tiden fremover?

- Vi planlegger å beholde våre budsjetter slik de er
- Vi planlegger å gjøre endringer eller forbedringer i våre budsjetter eller budsjetteringsprosessen
- Vi vurderer/planlegger å kvitte oss delvis med våre budsjetter
- Vi er i en prosess med å kvitte oss delvis med våre budsjetter

Forrige

Neste

40%

Hvilke endringer planlegger dere å gjøre?

Forrige

Neste

42%

Hvorfor benytter ikke din virksomhet budsjettering?

- Vi benytter allerede et andre økonomiske styringsverktøy
- Det er for tidkrevende med budsjettering
- Det medfører store kostnader med budsjettering
- Mangel på fleksibilitet og tilpasningsevne i forhold til stadig skiftende omgivelser
- Budsjettoppnåelse fører til manipulativ atferd
- Budsjettet samsvarer ikke med virksomhetens strategi
- Budsjettering eliminerer drivet for konstant forbedring
- Budsjettering bidrar til lite verdiskapende styring
- Budsjettet gir dårlig styringsinformasjon
- Vet ikke

Forrige

Neste

45%

Har virksomheten du arbeider i tidligere brukt budsjettering, men forkastet det?

- Ja
- Nei

Forrige

Neste

48%

Hvorfor valgte din virksomhet å forkaste budsjettering?

Forrige

Neste

50%

Vi ønsker nå å vite litt mer om din holdning til kritikken rettet mot budsjetter, uavhengig av om dere benytter budsjetter eller ikke. I hvilken grad er du enig i følgende påstander?

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært enig 5
Budsjettprosessen er for tidkrevende	<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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antagelsene budsjetter bygger på blir for raskt utdatert	<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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter er for dårlig knyttet opp mot organisasjonens strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettene er forankret i enhetens strategi	<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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemet med budsjetter har mer å gjøre med hvordan de blir brukt samt noen av rollene de blir bedt om å spille. Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

52%

Angi hvor enig du er i følgende påstander. Budsjettet hindrer rask respons på endringer i omgivelsene (hemmer tilpasningsevne og innovasjon) fordi

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært 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 verdiskaping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

55%

Budsjetter kan føre til

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært 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"/>

Forrige

Neste

58%

Budsjetter skaper lite verdi fordi de i stor grad fokuserer på

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært 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"/>

Forrige

Neste

60%

Vi ønsker også 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
Balansert målstyring, KPI-styring eller lignende styringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kort- og langsiktig planlegging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

62%

Bruker dere balansert målstyring, KPI-styring eller lignende styringsverktøy?

 Ja Nei

Forrige

Neste

68%

Vi ønsker nå å få litt informasjon om deres bruk av balansert målstyring, heretter kalt for helhetlig virksomhetsstyring, KPI-styring og The Balanced Scorecard.

Hvor fikk du første gang kjennskap til balansert målstyring?

- Konsulent
- Akademisk litteratur (bøker, artikler, rapporter)
- Internett (blogg, forum, sosiale medier)
- Kolleger
- Kurs/konferanse
- Annet

Forrige

Neste

70%

Hvem tok initiativ til implementering av balansert målstyring?

- CEO
- CFO
- HRM
- Mellom-/linjeleder
- Vet ikke

Forrige

Neste

72%

Hvor lenge har din virksomhet benyttet seg av balansert målstyring?

- < 1 år
- 1 - 3 år
- 3 - 6 år
- 6 - 9 år
- > 9 år

Forrige

Neste

75%

I hvilken grad kan følgende påstander knyttes til din virksomhet?

	I svært liten grad 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Balansert målstyring er et effektivt system for prestasjonsmåling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det var enkelt å innføre balansert målstyring i vår virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har fått god aksept innad i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår virksomhet er fornøyd med helhetlig virksomhetsstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhetlig virksomhetsstyring har hjulpet oss med å fokusere på både kortsiktige og langsiktige mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhetlig virksomhetsstyring har hjulpet oss med å gjennomføre nødvendige endringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhetlig virksomhetsstyring er et fullverdig alternativ til budsjettering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

78%

I hvilken grad kan følgende påstander knyttes til din virksomhet?

	I svært liten grad 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Det har vært vanskelig å tilpasse helhetlig virksomhetsstyring til bedriftskulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementering av helhetlig virksomhetsstyring var veldig tid- og ressurskrevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært en stor motstand mot helhetlig virksomhetsstyring blant de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært manglende forståelse for balansert målstyrings formål/funksjoner blant de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært manglende engasjement fra personer i sentrale stillinger i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har ikke hatt en "pådriver" som har sørget for tilstrekkelig fremdrift i implementeringsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabiliteten i helhetlig virksomhetsstyringprosjektet har vært truet av ansattes "turnover" (eks. utskifting av personer i sentrale stillinger)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

80%

Hvor viktig er balansert målstyring for din virksomhet (skriv gjerne også kort hvorfor det er viktig/ikke viktig)?

Forrige

Neste

82%

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

Forrige

Neste

85%

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

Forrige

Neste

88%

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om virksomheten?

	Helt uenig 1	2	3	4	Helt enig 5
Bedriften har fått bedre økonomiske resultater etter at virksomheten innførte helhetlig virksomhetsstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har lyktes med helhetlig virksomhetsstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

65%

Hvilken av disse begrunnelsene passer best til hvorfor virksomheten du arbeider i ikke benytter balansert målstyring?

- Vi benytter allerede et annet verktøy for prestasjonsmåling
- Balansert målstyring er ikke relevant for en virksomhet på vår størrelse
- Har ikke kunnskapen som kreves for å innføre balansert målstyring
- Det er for tidkrevende å innføre balansert målstyring
- Det medfører for store kostnader å innføre balansert målstyring
- Vet ikke

Annet

Forrige

Neste

90%

Benyttes rullerende prognoser i virksomheten du arbeider i?

- Ja
- Nei

Forrige

Neste

92%

I hvilken grad er du enig i følgende påstander?

	Helt uenig 1	2	3	4	Helt enig 5
Rullerende prognoser er budsjett flere ganger i året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser gir bedre avviksrapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser er mer fleksible i innhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser gjør at lederne involverer seg mindre i avdelingens beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser gir bedre dialog med ledelsen og avdelingene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvartalsvise prognoser bør erstattes med enda mer kortsiktige rullerende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

95%

Benyttes kort-/langsiktig planlegging i virksomheten du arbeider i?

- Ja
- Nei

Forrige

Neste

98%

I hvilken grad har virksomheten følgende elementer av planlegging

	I svært liten grad 1	2	3	4	I svært stor grad 5
Kortsiktig planlegging (< 1 år)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langsiktig planlegging (1 - 5 år)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisk planlegging (5 - 10 år)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forrige

Neste

8.3 Vedlegg 3: Påminnelse mail

Hei,

Forrige uke mottok dere en spørreundersøkelse i forbindelse med masteroppgaven vår. Vi vil takke alle respondentene som har svart og sender nå en påminnelse. Dersom du har svart på spørreundersøkelsen eller ikke ønsker å delta, kan du se bort fra denne mailen.

Dersom du ikke har svart fordi du føler du ikke har erfaring med virksomhetens styring, håper vi du kan videresende denne mailen til rette vedkommende.

Trykk på følgende link for å komme til spørreundersøkelsen: <https://mipro.li/Sm5z6JH>

Oppstår det problemer med linken ovenfor kan du trykke her:

<http://dc.miprocloud.net/dcwebengine/startsurvey.aspx?qif=2f7124fb-e92f-43a8-a40e-9fe53e20acd9&rspid=70a5090b-1df3-d2fd-05a6-a99f33e4f34c&s=715bd82c35e2ee35f6564a271c00ad72>

På forhånd takk!

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguiden

INTRODUKSJON

Først vil vi hilse og introdusere oss. Deretter vil vi takke informanten for deltakelse i spørreundersøkelsen og takke for at informanten ville stille opp til intervju. Videre vil vi informere om lydopptak og om at intervjuet vil være konfidensielt. I tillegg vil vi fortelle litt om intensjonen til dette oppfølgingsintervjuet.

GENERELT OM ORGANISASJONEN OG STYRINGSPAKKEN

I invitasjonsmailen spurte vi respondentene om de kunne svare på hva slags verktøy de brukte, dersom det var interesse for å bli med på et intervju. Spørsmålene under vil bli stilt til alle virksomheter uavhengig av hvilke bransjesegmenter de tilhører til. I tillegg vil det være noen spørsmål (som ikke er nevnt i intervjuguiden) som avhenger av hva de har svart på mail til oss.

Spørsmål 1 (Dette spørsmålet er bare for vår egen del, slik at vi har en oversikt over virksomhetene når vi skal analysere intervjuene))

Fortell kort om virksomheten du arbeider i

- a. Bransjesegment (sparebank, forretningsbank, forsikringsselskap, finans, forvaltningsselskap)
- b. Antall ansatte
- c. Produkter dere tilbyr
- d. Markedet virksomheten retter seg mot (privat/bedrift)

Spørsmål 2

Hvilke styringsverktøy benytter dere i virksomheten?

- a. Budsjettering
- b. Balansert målstyring, helhetlig virksomhetsstyring, KPI-styring eller lignende
- c. Kortsiktig og/eller langsiktig planlegging
- d. Rullerende prognoser

Spørsmål 3

Hvor lenge har dere benyttet dere av de styringsverktøyene?

- a. Nylig foretatt endringer eller forbedringer av styringsverktøyene?

Spørsmål 4

Vil du si at deres valg av styringsverktøy skyldes virksomhetens overordnede strategi?

- a. Eventuelt andre faktorer dere mener påvirker deres valg av styringsverktøy?

BUDSJETTERING

Spørsmål 1 - Formål med budsjettering

- a. Hvorfor budsjetterer dere?
- b. Formål med budsjettering
- c. I hvilken grad oppfatter du budsjettet som et egnet verktøy for de formål det er tiltenkt? (planlegging, koordinering, ressursallokering, motivering, kontroll,

- oppfølging og/eller prestasjonsevaluering, belønning, prognostisering, målformulering, kommunikasjon, delegering av ansvar)
- d. Kunne dere klart dere uten budsjettering? Hvorfor/hvorfor ikke

Spørsmål 2 - Budsjetteringsprosessen

- a. Hvordan blir budsjetter utarbeidet? (Budsjetteringens frekvens og tidsplan - årlig, halvårlig, kvartalsvis)
- b. Hva baseres tallene i budsjett på?
- c. Hvem er involvert i budsjettprosessen? Inkluderes underordnede?
- d. Oppfatter dere budsjetteringsprosessen tid- og ressurskrevende?
- e. Hvordan kan budsjettprosessen bli mer verdiskapende?

Spørsmål 3 - Alternativer til budsjettet

- a. Bruker dere andre styringsverktøy som alternativer eller supplerende til budsjettet, og hvordan kan nye styringsverktøy fylle budsjettets gamle rolle?
- b. Hvilke styrker og svakheter er knyttet til å supplere budsjettet med andre styringsverktøy?

Spørsmål 4 - Kritik

- a. Hvordan opplever du dagens kritikk av budsjett og hvorfor vil man skape mer dynamisk styring?

BALANSERT MÅLSTYRING, HELHETLIG VIRKSOMHETSSTYRING, KPI-STYRING, OSV.

Vi vil først presentere balansert målstyring, og deretter spørre om virksomheten bruker en annen tilnærming av balansert målstyring eller om de bruker et annet ord på dette rammeverket. Vi vil videre spørre om hva de kaller denne tilnærmingen i deres virksomhet for, og hva som eventuelt er forskjellen på deres tilnærming og balansert målstyring. Dersom virksomheten bruker balansert målstyring, vil vi bruke følgende intervjuguide.

Spørsmål 1 – Bakgrunn/målsetning ved innføring av balansert målstyring

- a. Hvor fikk du første gang kjennskap til BMS?
- b. Når ble balansert målstyring innført?
- c. Hva var bakgrunnen for at dere tok i bruk balansert målstyring?
- d. Hvilke målsetninger hadde en for innføring av balansert målstyring?
 - Hvis ja, hvordan ble disse målsetningene forankret i virksomheten?

Spørsmål 2 – Balansert målstyring i virksomheten

- a. Hvordan vil du beskrive deres versjon av balansert målstyring? Perspektiver, elementer
- b. Har dere lagt til egne perspektiver i systemet?
- c. Hvordan er balansert målstyring integrert med andre styringsverktøy som for eksempel budsjett i virksomheten?
- d. Oppfatter dere balansert målstyring i deres virksomhet som et overordnet styringsverktøy?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

Spørsmål 3 - BMS knyttet til KPIer

- a. Hvordan oppfatter du balansert målstyring i forhold til det å ha et sett av KPIer?
- b. Hvilke nøkkeltall bruker dere? - Finansielle og ikke-finansielle
- c. Hvilke typer nøkkeltall vektlegges mest i styringen?
- d. Hvordan knyttes de ulike målene (KPI) til virksomhetens overordnede strategi?

Spørsmål 4 – Implementeringen

- a. Hvor lang tid ble det satt av til å gjennomføre implementeringen av systemet?
- b. Nådde en fristen for innføring?
- c. Ble det gjort endringer av systemet underveis i implementeringsfasen?
- d. I ettertid, er det noe i implementeringsfasen som kunne vært gjort annerledes?

Spørsmål 5 - Erfaringer

- a. Hva har dere oppnådd ved innføring av balansert målstyring?
- b. Mener du at målsetningene ved innføringen av balansert målstyring er nådd?
- c. Hvilke styrker og svakheter har deres versjon av balansert målstyring?
- d. Mener du systemet dere bruker med balansert målstyring i dag har forbedringspunkter?
 - Hvis ja, hvilke?

Spørsmål 6

Er det noen hindringer ved bruk av balansert målstyring?

Spørsmål 7

Hva er de største utfordringene ved balansert målstyring sammenlignet med budsjett?

KORTSIKTIG OG/ELLER LANGSIKTIG PLANLEGGING

Spørsmål 1

Har dere et bevisst forhold til kortsiktig planlegging (handlingsplaner) og langsiktig planlegging (strategiske planer)?

Spørsmål 2

Hvordan arbeider dere med å utforme målsetninger?

Spørsmål 3

Hvem deltar i utformingen av målene?

- a. I hvilken grad inkluderes underordnede i utformingen av handlingsplaner og strategiske planer?

Spørsmål 4

Er det fokus på at planleggingen kobles opp mot bedriftens strategiske mål?

Spørsmål 5

Hvor hyppig evalueres strategisk/taktisk måloppnåelse?

- a. Ukentlig, månedlig, kvartalsvis eller årlig?

RULLERENDE PROGNOSE

Spørsmål 1

I hvor stor grad brukes prognoser?

Spørsmål 2

Hvordan er arbeidet for å utarbeide prognosene, og hvem deltar i dette arbeidet?

Spørsmål 3

Er det noen forskjell i tidsbruk og ansvar i forbindelse med utarbeiding og oppfølging av rullerende prognoser i forhold til budsjettet?

Spørsmål 4

Hva skiller prognosene fra budsjettet, og hva er den viktigste funksjonen til prognoser?

Spørsmål 5

Hvordan brukes prognoser i virksomheten? Er prognoser et estimat eller et mål man jobber etter å oppnå?

Spørsmål 6

Hva er de største utfordringene når det gjelder rullerende prognoser sammenlignet med budsjett?

AVSLUTNING

Spørsmål 1

Utfordringer knyttet til styringssystemene

- a. Har dere hatt noen utfordringer ved implementering av de ulike styringsverktøyene?
- b. Kan styringssystemene være et hinder for innovasjon og nyskapning?

Spørsmål 2

Hva anser dere som fordelene/ulempene ved disse styringsverktøyene?

Spørsmål 3

Har dere noen planer om fremtidig endring av styringssystem eller styringsverktøy?

- a. I så fall hvorfor?
- b. Hvilke endringer tenker dere i så fall å endre?

8.5 Vedlegg 5: Relasjon mellom styringsverktøyene og regioner (inndelt i 2 segmenter)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,474 ^a	1	,062		
Continuity Correction ^b	1,544	1	,214		
Likelihood Ratio	4,635	1	,031		
Fisher's Exact Test				,214	,107
Linear-by-Linear Association	3,316	1	,069		
N of Valid Cases	22				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,50.

b. Computed only for a 2x2 table

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,733 ^a	1	,392		
Continuity Correction ^b	,183	1	,669		
Likelihood Ratio	,738	1	,390		
Fisher's Exact Test				,670	,335
Linear-by-Linear Association	,700	1	,403		
N of Valid Cases	22				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,00.

b. Computed only for a 2x2 table

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,182 ^a	1	,670		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,182	1	,670		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	,174	1	,677		
N of Valid Cases	22				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,50.

b. Computed only for a 2x2 table

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,048 ^a	1	,306		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	1,434	1	,231		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	1,000	1	,317		
N of Valid Cases	22				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

b. Computed only for a 2x2 table