

# STYRINGSSYSTEMER OG LØNNSOMHET <sup>R</sup>

- en studie av norske sparebanker



**TROND BJØRNEK** er dr.oecon. fra Norges Handelshøyskole (NHH), hvor han arbeider som professor ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og er programdirektør for Executive MBA programmet i økonomisk styring og ledelse. Han forsker primært innen økonomisk styring med særlig vekt på strategiske lønnsomhetsanalyser og prestasjonsmåling. Han er fagredaktør i Magma nr. 6 2013.

## SAMMENDRAG

Hvorfor noen selskaper er mer lønnsomme enn andre er et vanskelig, men interessant spørsmål. I denne artikkelen ser vi på om utforming og bruk av ulike økonomiske styringsverktøy kan ha en slik betydning. Mange nye verktøy, som aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring, har blitt introdusert de siste tiårene. En annen trend har vært kritikken av tra-

disjonell budsjettering. I denne studien finner vi at det er en samvariasjon mellom hvilke verktøy norske sparebanker bruker og ulike mål på prestasjoner. Selv om studien ikke gir klare svar på underliggende årsaksforhold er funnene konsistente med kritikken av budsjetter og forslaget til løsninger som ble fremmet av Jan Wallander for 30–40 år siden.

## INNLEDNING

De siste årene har vi fått inn en rekke nye modeller og ideer om hvordan man bør utforme og bruke styrings-systemer (Bjørnenak 2010). På den ene siden har vi en litteratur som fokuserer på at man bør ta i bruk mer avanserte verktøy i økonomistyringen. Eksempler på dette er mer avanserte verktøy for kalkulering av kostnader, slik som aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), og mer avanserte verktøy for måling av prestasjoner, slik som balansert målstyring (*Balanced Scorecard*). Disse verktøyene har fått stort gjennomslag i lærebøker og er i dag en del av de fleste utdanningsprogrammer i

bedriftsøkonomi. Populariteten i praksis er noe mer uklar, men studier viser at spesielt balansert målstyring har fått en betydelig spredning.

Parallelt med dette har man hatt en debatt om relevansen av tradisjonell budsjettering. Medlemmer av den såkalte *Beyond Budgeting*-gruppen hevder at budsjettet gir en rekke negative konsekvenser som spill om ressurser, målforskyvning, unødvendig mye detaljfokusering, lavere kostnadseffektivitet, mindre samarbeid, mindre vekt på verdiskaping osv. (se for eksempel Hope og Fraser 2003, Neely mfl. 2003, Bogsnes 2009). Det hevdes at budsjettprosessene blir svært tidkrevende,

TABELL 1 Bruk i prosent og gjennomsnittsverdier for opplevd nytteverdi for de som har tatt i bruk verktøyet.

NIVÅ AV BRUK	ABC	BALANSERT MÅLSTYRING	BENCHMARKING	RULLERENDE PROGNOSE	KUNDELØNNSOMHETS-ANALYSER
Ikke i bruk (1)	85 %	47 %	21 %	17 %	16 %
Lav (2)	7 %	11 %	11 %	14 %	22 %
I noe grad (3)	6 %	14 %	24 %	35 %	35 %
Høy (4)	0 %	15 %	36 %	21 %	26 %
Fullt implementert (5)	1 %	14 %	9 %	14 %	1 %
Nytteverdi (gj.snitt)	2,56	3,68	3,87	3,56	3,57

at de er dårlig forankret i virksomhetens strategi, og at de er for mekaniske til å fange opp viktige hendelser i virksomhetens omgivelser.

Jan Wallander, tidligere administrerende direktør i Svenska Handelsbanken, blir sett på som en pioner innen styring uten budsjett. Allerede tidlig på 1970-tallet fjernet han budsjettet i Handelsbanken, men det gikk flere tiår før dette fikk virkelig stor oppmerksomhet. Boken *Budgeten: Ett onödigt ont* fra 1994 bidro sterkt til dette. I dag er det publisert en rekke beskrivelser av styringssystemet til banken både i europeiske og amerikanske lærebøker og journaler (se for eksempel Lindsay og Libby 2007). Hovedårsaken til den store oppmerksomheten er trolig at banken har gjort det særdeles godt uten bruk av de verktøyene som man tradisjonelt forbinder med bankdrift. I tillegg til budsjett gjelder dette også individuelle bonusordninger.

Wallanders alternativer til budsjett ligger i første rekke i bruk av regnskapstall:

It is evident that the kind of information I am talking about are the figures that to a large extent you already have or should have in your profit and loss account and balance sheet and your ordinary information systems. What you have to do is to organize and construct them in such a way that they fit the demand.

*Wallander 1999, s. 413*

Kjernen i systemet ligger på systematiske sammenligninger (*benchmarking*) av kostnadsprosent, rentemarginer, tap og lønnsomhet. Sammenligningene er ikke foretatt opp mot budsjett, men enheten selv over tid, og ikke minst mellom ulike enheter for en gitt periode (relative prestasjoner). Like interessant er det at man ikke implementerte avanserte rullerende prognoser,

balansert målstyring eller avansert kalkyler. «Det enkleste er ofte det beste» synes å karakterisere løsningen.

Dagens debatt innen økonomistyring inneholder altså en kombinasjon av kritikk av det tradisjonelle og et innsalg av mer moderne og avanserte løsninger. Det finnes en rekke enkeltstudier der man prøver å studere spredningen av de nye ideene og også forsøker å måle effekten av de nye verktøyene. Resultatene er imidlertid langt fra entydige, og de er ikke koblet til dagens kritikk av budsjettstyring. Et annet problem er at de blander sammen en rekke ulike bransjer med svært ulike utfordringer i styringen. I denne artikkelen forsøker vi å fokusere på norske sparebanker. Dette er motivert av tilfellet Handelsbanken. Er det slik at det Handelsbanken gjør, er adoptert av norske banker, og er det noen kobling til de finansielle prestasjonene?

#### DATA

Denne studien er basert på en undersøkelse av norske sparebanker. I alt 118 banker ble invitert til å være med, og vi mottok svar fra 81 (responsrate 69 prosent). Hovedårsaken til at man ikke ønsket å delta, var mangel på tid (10 av 37). Undersøkelsen ble sendt per mail til økonomisjefen i banken. Dataene fra bankene inneholder følgende:

- Bruken og opplevd nytteverdi av ulike verktøy samt av budsjettet for ulike formål. I begge tilfeller gradert på en Likert-skala fra 1 til 5.
- Grad av enighet med 18 ulike utsagn om budsjettkritikken. Disse er i all hovedsak basert på tilsvarende internasjonale undersøkelser (Ekholm og Wallin 2000, Libby og Lindsey 2010). Også her er en Likert-skala fra 1 til 5 benyttet.

**TABELL 2** Bruk og nytteverdi for budsjettet fordelt på ulike bruksområder. Gjennomsnittsverdier på skala fra 1 («ikke i bruk» og «ingen nytteverdi») til 5 («svært mye i bruk» og «svært høy nytteverdi»). N = 72.

FORMÅL	PLANLEGGING	KOORDINERING	RESSURSFORDELING	MOTIVASJON	EVALUERING	BELØNNING
Bruk	3,88	3,28	3,33	3,43	3,94	2,86
Nytteverdi	3,90	3,31	3,51	3,38	3,82	3,17

- Ulike mål på prestasjoner. Vi benytter egnskapitalrentabilitet og kostnadsprosent for bankene som mål. Merk at dette er i samsvar med to av de mest sentrale målene benyttet i Handelsbanken.

Undersøkelsen ble gjort våren 2010 med fokus på verktøy brukt i 2009. Dette er koblet til regnskapstallene fra 2009 (Johansen 2010). Alle bankene som er med, hadde positive driftsresultater i 2009 og 2010. En rekke ulike masterstudenter ble benyttet til innhenting av tallmaterialet og oppfølging av resultater (blant annet Johnsen 2010, Andersen og Opsahl 2011). Disse kan lastes ned fra [www.snf.no](http://www.snf.no). Se også Bjørnenak (2013) for en mer detaljert beskrivelse av datagrunnlaget.

### BRUK OG NYTTEVERDI AV ULIKE VERKTØY

Tabell 1 viser bruk og opplevd nytteverdi av ulike verktøy. Flere av disse verktøyene er presentert som alternativer til budsjett (se for eksempel Bergstrand mfl. 1999).

Tabellen viser at ABC i liten grad er tatt i bruk, og at verktøyet heller ikke ansees som spesielt nyttig av dem som har tatt verktøyet (delvis) i bruk. For de andre verktøyene er både adopsjonsratene og nytteverdien høyere. For alle verktøyene er det imidlertid en svært høy korrelasjon mellom bruken og opplevd nytteverdi (alle er signifikant på 1-prosentsnivå). Det man bruker, oppleves også (ikke overraskende) som nyttig.

I undersøkelsen ble det avdekket at 9 av 81 banker ikke brukte budsjetter i styringen, det vil si at de ikke hadde en rapport som sammenlignet faktiske regnskapstall med budsjett. For de 72 bankene som benyttet budsjetter, har vi delt bruk og nytteverdi av budsjettet inn i ulike formål. Dette er vist i tabell 2.

Vi ser her at økonomisjefene i bankene er svært så fornøyd med bruken av budsjett for de fleste formål. Spesielt benyttes det mye for planlegging og evaluering, og oppleves også nyttig for disse formålene. Budsjetter benyttes i mindre grad for belønningssystemer, men oppleves også her som nyttig. Det er lite som tyder på at

Handelsbanken og Jan Wallander har fått særlig gjennomslag i norske sparebanker.

### KRITIKKEN AV BUDSJETTER

Vi har også studert om økonomisjefene i norske sparebanker er enig i kritikken. I alt 18 ulike utsagn ble benyttet. Disse kan deles i tre deler<sup>1</sup>:

- Kritikkk knyttet til budsjettprosessen, det vil si at budsjetteringen tar for mye tid, at den lett blir utdatert, og at man i liten grad tar hensyn til endringer i omgivelsene (lite fleksibelt og responderende på endringer).
- Kritikkk knyttet til organisatorisk og individuell adferd. Kjernen her er at budsjettet unnyttes opportunistisk til å senke kravene, til overforbruk etc.
- Kritikkk knyttet til manglende strategisk tenkning. Her går kritikken på at budsjettet ofte er dårlig forankret i virksomhetens strategi, og at det i liten grad bidrar til skjerpet fokus på verdiskaping.

Alle utsagnene var negativt ladet, og vi forventet at dette skulle øke graden av enighet med dem. Resultatene viser imidlertid at det i kun 1 av 18 utsagn var over gjennomsnittlig enighet. Andelen enige (svar 4 eller 5) var bare i tre av tilfellene over 30 prosent. Disse tre utsagnene er vist i tabell 3. Det synes å være noen problemer knyttet til opportunistisk adferd og at budsjettet kan hindre rask respons. For øvrig anser man at tildeling av ressurser i løpet av året er et lite problem, og at budsjettet typisk er godt forankret i virksomhetens strategi. Dette er konsistent med nytteverdien av bruken av budsjett som er vist tidligere. Økonomisjefen ser få store problemer med bruken av budsjett og er i liten grad enig med kritikken som er kommet de siste årene.

1. For en oversikt over alle spørsmål og svar, se Johansen (2010) eller Bjørnenak (2013).

**TABELL 3** Graden av enighet med utvalgte utsagn om budsjettet. Likert-skala 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Andel enig = svar 4 og 5.

UTSAGN	GJENNOMSNIITTSVERDI	ANDEL ENIG
Budsjettet kan føre til fremforhandling av målsetninger som man tror er lavere enn oppnåelig	3,07	40 %
Budsjettet kan føre til overestimering av ressursbehov	2,93	35 %
Budsjettet hindrer rask respons på endringer fordi det i for stor grad fokuserer på budsjettoppnåelse	2,83	31 %

**TABELL 4** OLS-regresjon med kostnadsprosent som avhengig variabel. N = 81.

	R <sup>2</sup> (ADJ)	P-VERDI
	12,10 %	0,02
Variabel	Koeffisient	P-verdi
Konstant	56,84	0,001
Budsjett	1,613	0,165
ABC	-0,397	0,813
Balansert målstyring	1,421	0,078
Benchmarking	-2,065	0,033
Rullerende prognoser	0,550	0,542
Kundelønnsomhetsanalyser	-1,223	0,246
Størrelse (1 000 millioner NOK)	-0,11125	0,055

## HVA ER ASSOSIERT MED KOSTNADSEFFEKTIVITET?

En av de faktorene som er brukt til å forklare Handelsbankens suksess, er kostnadsprosentene, det vil si kostnader i prosent av netto inntekter. For Handelsbanken har denne vært 15–20 prosentpoeng lavere enn gjennomsnittet i bransjen. For å utforske sammenhengen mellom kostnadsprosenten og bankene har vi kjørt en regresjonsanalyse der vi forklarer kostnadsnivået med størrelsen på banken og bruken av en rekke ulike verktøy i styringen. Tabell 4 viser resultatene fra denne analysen.

Analysen viser at bankens størrelse og bruk av benchmarking er signifikant assosiert med lavere kostnadsnivå, dvs. lavere kostnader i prosent av bankens netto inntekter. Det er ikke uventet at det finnes stordriftsfordeler i banksektoren. Kundelønnsomhetsanalyser har også en negativ koeffisient, men denne sammenhengen er ikke statistisk signifikant. På motsatt side synes balansert målstyring å være assosiert med lavere kostnadseffektivitet. Dette ble fulgt

opp med intervjuer som indikerte at økonomisjefene var mindre overrasket. En sa at dette var som forventet, da balansert målstyring trakk oppmerksomheten bort fra kostnadsreducerende tiltak. Andre sa at balansert målstyring gir skjerpet fokus på andre områder. Graden av bruk av budsjett er også assosiert med noe høyere kostnadsnivå, men denne sammenhengen er ikke signifikant.

Man kan ikke ut fra en slik analyse konkludere med årsakssammenhenger. Det man imidlertid kan si, er at resultatene støtter Wallanders argumentasjon om viktigheten av systematiske sammenligninger og at det ikke er nødvendig med en rekke nye måltall for å oppnå høy kostnadseffektivitet. Fokuserer på regnskapstall relativt til andre, var hans budskap (Wallander 1999).

## HVA ER ASSOSIERT MED LØNNSOMHET?

For å se på sammenhengen med økt lønnsomhet har vi studert koblingen mellom ulike verktøy og bankenes egenkapitalavkastning. Også her har vi benyttet en regresjonsanalyse hvor variasjon i egenkapitalrentabilitet er forklart med størrelse på banken og bruken av ulike verktøy. Dette er vist i tabell 5.

Resultatene viser at størrelse på banken har betydning, noe som ikke er overraskende. Større banker er mer lønnsomme. For verktøyene viser også denne analysen at benchmarking har en positiv effekt. En høyere grad av benchmarking er typisk assosiert med lavere kostnader og høyere lønnsomhet. Det samme gjelder kundelønnsomhetsanalyser. For balansert målstyring er fortegnet negativt, men sammenhengen er her ikke signifikant. Det kan være at balansert målstyring har en negativ effekt på kostnadseffektivitet, men en positiv effekt på andre inntekter.

Det mest oppsiktsvekkende resultatet er likevel budsjettet, som er signifikant negativt assosiert med

**TABELL 5** Sammenhengen mellom bruk av verktøy og egenkapitalrentabilitet. OLS-regresjon. N = 81.

	R <sup>2</sup> (ADJ)	P-VERDI
	26,90 %	<0,001
Variabel	Koeffisient	P-verdi
Konstant	6,247	0,003
Budsjett	-1,1033	0,021
ABC	-0,1544	0,822
Balansert målstyring	-0,3703	0,258
Benchmarking	1,2247	0,002
Rullerende prognoser	0,1095	0,766
Kundelønnsomhetsanalyser	0,8354	0,054
Størrelse (1 000 millioner NOK)	0,04726	0,046

**TABELL 6** Egenkapitalrentabilitet og bruk av budsjett for ulike formål. N = 72.

	R <sup>2</sup> (ADJ)	P-VERDI
	17,2 %	<0,002
Variabel	Koeffisient	P-verdi
Konstant	7,353	0,000
Planlegging, koordinering og fordeling av ressurser	-0,149	0,003
Evaluering og motivasjon	0,081	0,667
Belønning	0,665	0,098
Størrelse (1 000 millioner NOK)	1,2247	0,002

**TABELL 7** Oppsummering av de tre analysene.

MÅL:	EGENKAPITALAVKASTNING		KOSTNADSPROSENT		NYTTEVERDI
VERKTØY	KOEFFISIENT	P-VERDI	KOEFFISIENT	P-VERDI	(BRUKERE)
Benchmarking	1,17	0,004	-2,07	0,033	3,87
Budsjett	-1,10	0,021	1,61	0,165	3,1-3,9
Balansert målstyring	-0,37	0,258	1,42	0,078	3,68
Kundelønnsomhets-analyser	0,84	0,054	-1,22	0,246	3,57
ABC	0,15	0,822	-0,40	0,813	2,56
Rullerende prognoser	0,11	0,766	0,55	0,542	3,56

lønnsomhet. En mulig forklaring er at nedgang i resultater kan ha økt bruken av budsjett. Vi har imidlertid ikke funnet tegn til dette i analysen av resultatene over en femårsperiode for de bankene som i størst grad benyttet budsjetter. Økonomisjefene i bankene svarer også at fokuset på budsjett har vært relativt konstant over tid.

For ytterligere å utforske koblingen mellom budsjett og lønnsomhetsmålet har vi analysert bruk av budsjett for ulike formål og koblingen til lønnsomhet. Dette er vist i tabell 6.

Bruken av budsjett for enkelte formål er sterkt assosiert med bruken for andre formål. Basert på en analyse av ulike faktorer ble formålene gruppert i tre grupper. Den første er formål knyttet til bruk i forkant av budsjettåret (planleggingen), den andre gruppen er knyttet til motivasjon og evaluering, mens bruk av budsjett i belønningssystemet skilte seg ut som en egen faktor.

Bruk av budsjettet til belønning synes å ha en positiv effekt. Det er imidlertid viktig å merke seg at dette var det formålet med lavest bruk av budsjett, og at det kan være at bruk av belønning ikke er årsaken, men en konsekvens av god lønnsomhet.

Den negative koblingen mellom budsjett og lønnsomhet er i første rekke knyttet til prosessene i forkant av budsjettåret. Jo mer man bruker budsjettet til planlegging, koordinering og ressursallokering, jo lavere lønnsomhet. Årsaksforholdene er imidlertid heller ikke her klare.

#### OPPSUMMERING

Vi har i denne artikkelen sett på koblingen mellom bruk av ulike typer verktøy og ulike mål på prestasjoner. Dette er oppsummert i tabell 7.

Vi ser at benchmarking skiller seg ut med både høy opplevde nytteverdi og positive finansielle effekter.

Drivkraften synes å være lavere kostnader. Kundelønnsomhetsanalyser driver lønnsomheten gjennom en kombinasjon av kostnader og inntekter. For rullerende prognoser og ABC er det ikke identifisert noen sammenhenger, men det er interessant at de fleste implementerer kundelønnsomhetsanalyser uten bruk av ABC.

De mest oppsiktsvekkende funnene er de negative assosiasjonene mellom budsjett og lønnsomhet og balansert målstyring og kostnadseffektivitet. Selv om årsakssammenhenger ikke kan påvises ved en enkel regresjonsanalyse, er funnene konsistent med argumentene til Jan Wallander for flere tiår siden. Og man kan vanskelig hevde at disse verktøyene er nødvendige for å oppnå gode finansielle prestasjoner. I tillegg synes

banksjefer vi har snakket med, å være mindre overrasket enn oss. Begge funnene bør i alle fall inspirere til mer forskning.

Et annet interessant funn er at man stort sett er fornøyd med alt man gjør. Mange studier av om et verktøy skaper verdi, er basert på opplevd nytteverdi av verktøyene. Denne undersøkelsen stiller spørsmål ved om opplevd nytteverdi er et godt mål på suksess.

Sist, men ikke minst er det interessant å merke seg at lærebøkene domineres av de verktøyene som i minst grad er assosiert med høyere lønnsomhet. Benchmarking og kundelønnsomhetsanalyser er viet betydelig mindre oppmerksomhet enn balansert målstyring og budsjettering. Årsaken til dette er i seg selv noe man burde studere mer. M

## REFERANSER

- Andersen, H.K. og I.C. Opsahl. 2011. *Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon*. Masterutredning NHH. Publisert som SNF rapport 06/11.
- Bergstrand, J., T. Bjørnenak og K. Boye. 1999. *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bogsnes, B. 2009. *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bjørnenak, T. 2010. Økonomistyringens tapte relevans del 1 og 2 – eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma*, 4:49–54.
- Bjørnenak, T. 2013. Management accounting tools in banks: are banks without budgets more profitable? I K. Kaarbøe, P. Gooderham og H. Nørreklit (red.). *Managing in Dynamic Business Environment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ekholm, B.G. og J. Wallin. 2000. Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4):519–539.
- Hope, J. og R. Fraser. 2003. *Beyond Budgeting – How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johansen, M. 2010. *Beyond Budgeting – noe som passer for meg? En studie av spredningen av Beyond Budgeting i Norge*. Masterutredning, NHH.
- Libby, T. og R.M. Lindsay. 2010. Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American Practice. *Management Accounting Research*, 21(1):56–75.
- Lindsay, R.M. og T. Libby. 2007. Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Decentralized Organization without Budgets. *Issues in Accounting Education*, 22(4):625–640.
- Neely, A., M. Bourne og C. Adams. 2003. Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3):22–28.
- Wallander, J. 1995. *Budgeten – ett onödigt ont*. SNS Förlag, Stockholm.
- Wallander, J. 1999. Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4):405–421.