

Handelshøgskolen

"Hva kjennetegner bruken av styringsverktøy hos Gasellebedrifter?"

En undersøkelse blant bedrifter innenfor SSB-sektoren: "oppføring av bygninger".

–

Maylen Klo Dreyer

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi –

Master of Business Administration (30 sp) – mai 2014

Forord

Denne mastergradsoppgaven markerer slutten på mitt studium innenfor strategisk ledelse og økonomi- Master of Business Administration ved Universitetet i Tromsø, og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven setter en foreløpig sluttstrek for kombinasjon full jobb og delvis fullt studentliv. Siste to år har vært både slitsomme og frustrerende, men også spennende og svært lærerike.

Jeg vil rette en stor takk til mine to fantastiske veiledere førsteamanuensis Anita Michalsen og førstelektor Gunnar Ottesen ved Handelshøyskolen i Tromsø. Dere har bidratt med sterk fagkompetanse, samt konstruktive tilbakemeldinger på både gode, og ikke fullt så gode spørsmål fra min side. Dette har gjort meg i stand å levere inn oppgaven et semester før normert tid.

En takk går også til Dagens Næringsliv ved Tor Einar Ljønes som har vært behjelpelig med informasjon angående Gasselbedrifter. I tillegg takkes alle respondenter som tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

Jeg ønsker å sende en stor takk til Mari Nilsen for all hjelp under hele studiet. Det er ikke få sider du har lest korrektur på, og du har gitt meg oppmuntrende råd og gode diskusjoner når jeg har trengt det som mest. I tillegg takkes familie og venner som har hatt troen og forståelse for at jeg har hatt to hektiske studieår.

Til slutt vil jeg spesielt takke min kjære mann Tore, og våre barn Mathias og Victoria for å ha vært hjelpsomme, tålmodige og støttet meg i hele studenttilværelsen. Ser svært frem til å tilbringe mer tid sammen med dere, familie og venner!

Tromsø 30.mai 2014



Maylen Klo Dreyer

Sammendrag

Økonomistyring har utviklet seg de siste tiårene og en rekke nye verktøy og begreper er presentert i litteraturen. Til tross for stadig tilbakevendende debatter om forholdet mellom teori og praksis viser tidligere forskning at praksis er forskjellig blant ulike bransjer og avviker i større eller mindre grad i forhold til teori. Denne oppgaven har undersøkt hvordan styringsverktøy brukes i vekstbedrifter som kvalifiserer seg til å bli Gasselebedrift. Jeg har valgt å bruke en kvalitativ spørreundersøkelse som ble sendt elektronisk til Gasselebedriftene for innsamling av empiri. Oppføring av bygninger var den største bransjen blant Gasselebedriftene i 2013 og følgende problemstilling er utarbeidet:

”Hva kjennetegner bruken av styringsverktøy hos Gasselebedrifter?”

Et av særtrekkene blant de undersøkte Gasselebedriftene var at kun 65 % av bedriftene benytter budsjett som styringsverktøy. Av de som benytter budsjett oppga bedriftene at budsjettet blir mest brukt til områdene: planlegging, kontroll og oppfølging. I tillegg gjenspeiles målene til den enkelte bedriften i budsjettet. Dette er praksis som avviker sterkt fra teori og vurderes å være et særtrekk ved undersøkt bransje og ikke det faktum at bedriftene er vekstbedrifter.

Prosjektstyring og prognose er andre styringsverktøy som brukes i størst utstrekning blant de undersøkte Gasselebedriftene innen byggebransjen. Til tross for at disse styringsverktøyene brukes mer enn benchmarking og balansert målstyring, er det vanskelig å kunne fastslå hvilket styringsverktøy som er mest egnet for Gasselebedrifter innen byggebransjen. Dette med bakgrunn i at de undersøkte bedriftene har stor spredning i sine svar angående bruk av de ulike styringsverktøyene og hvor jeg som undersøger må åpne for muligheten om at det er ytterpunktene i bransjen som er avdekket.

Innhold

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
1 Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Avgrensing av oppgaven.....	9
1.3 Oppgavens oppbygning.....	9
2 Teoretisk referanseramme.....	10
2.1 Historie om styringsverktøy	10
2.2 Økonomi- og virksomhetsstyring	11
2.3 Relevance Lost debatten.....	16
2.4 Budsjett	18
2.4.1 Kritikk mot budsjett.....	22
2.4.2 Beyond Budgeting.....	24
2.5 Prognose	26
2.5.1 Svakheter med prognose.....	26
2.6 Benchmarking	27
2.6.1 Svakheter med benchmarking	29
2.7 Balansert målstyring	29
2.7.1 Kritikk mot balansert målstyring.....	32
2.8 Prosjektstyringsmodell	32
3 Metode	34
3.1 Studieobjekt: Gassebedrifter innenfor byggebransjen.....	34
3.2 Forskningsdesign	35
3.2.1 Forskningstilnærming.....	35
3.2.2 Forskningshensikt	36
3.2.3 Forskningsstrategi	36
3.3 Datainnsamling.....	37
3.3.1 Primær og sekundærdata	37
3.3.2 Kvantitative og kvalitative metoder.....	37
3.3.3 Spørreundersøkelse	38
3.4 Evaluering av datamaterialet	39
3.4.1 Reliabilitet	40
3.4.2 Validitet	40
3.4.3 Generaliserbarhet/ overførbarhet.....	41
3.5 Studiens begrensninger	41

4 Empiri.....	43
4.1 Beskrivelse av utvalget.....	43
4.2 Styringsverktøy i Gasselbedrifter	44
4.2.1 Budsjett i Gasselbedrifter.....	44
4.2.2 Prognose i Gasselbedrifter.....	47
4.2.3 Benchmarking i Gasselbedrifter.....	48
4.2.4 Balansert målstyring i Gasselbedrifter.....	49
4.2.5 Prosjektstyringsmodeller i Gasselbedrifter	49
4.3 Oppsummering styringsverktøy	50
5 Drøfting av resultater	53
5.1 Finnes det særtrekk i bruken av styringsverktøy blant Gasselbedrifter?	53
5.2 Hvordan brukes det tradisjonelle budsjettet av Gasselbedrifter?	55
5.3 Hvilke andre styringsverktøy brukes av Gasselbedrifter?	56
5.4 Oppsummering styringsverktøy i Gasselbedrifter	58
6 Konklusjon.....	60
6.1 Oppsummering av funn.....	60
6.2 utfordringer og svakheter	61
6.3 Forslag til videre forskning	61
Referanseliste:	63
Vedlegg	66
1. Spørreundersøkelse	66
2. Spørreundersøkelse med resultat.....	73

1 Innledning

I dette kapittelet vil oppgavens bakgrunn og problemstilling bli presentert. I tillegg vil det bli redegjort for avgrensning av oppgaven og den videre strukturen.

Er det hell eller dyktighet som gir resultater? (Woody Allen fra filmen "Match Point")

Med bakgrunn fra finansnæringen og erfaring med finansiering til bedrifter over flere år dukker ovennevnte spørsmål jevnlig opp. I dialog med både nyetablerte og vel etablerte bedrifter er et stadig tilbakevendende spørsmål i finansnæringen: "*Hvordan skal finansieringsforpliktelsene betjenes av bedriften over tid?*" For å kunne betjene løpende forpliktelser er bedriften avhengig av å skape resultater over tid. Dersom en bedrift klarer å skape gode regnskapsmessige resultater i tillegg til omsetningsvekst, vil bedriften kunne oppfylle kriteriene for å bli en Gasselebedrift.

For å avdekke fremtidig betjeningsevne for en bedrift er vanlige krav fra finansnæringen at den enkelte bedrift må fremvise minimum budsjett, i tillegg til foreløpig regnskap og gjerne likviditetsbudsjett. Disse kravene stilles til tross for at andre styringsverktøy gjennom tidene er blitt lansert som alternativ til det tradisjonelle budsjettet (Bergstrand et al., 1999, Bjørnenak, 2013). Prognose, Beyond Budgeting, balansert målstyring og benchmarking er blant alternativene.

Styring omfatter alle system og verktøy som ledelsen i en organisasjon benytter for å sikre at adferd og beslutninger som ansatte tar er sammenfallende med målene og strategien til den enkelte organisasjon. Dermed er styring ikke bare økonomisk styring, men omfatter også kulturell og administrativ styring i tillegg til ledelsessystemer (Johanson & Madsen, 2013). Tradisjonelt har budsjettet vært ansett som det viktigste styringsverktøyet, noe som kan sies å ha fungert godt i bransjer hvor etterspørsel og rammebetingelser har vært relativt stabile. Bakgrunnen for at bruk av styringsverktøy er et interessant tema for meg er at jeg ikke er overbevist om at det tradisjonelle budsjettet er det eneste, og mest riktige, styringsverktøyet. I tillegg er jeg usikker på om budsjett i største mulig grad hjelper en bedrift til å gi gode økonomiske resultater over tid, samt sikre at de strategiske målene innfris.

Til tross for at sannsynligheten for at en bedrift overlever de 3-5 første årene er lav (Statistisk sentralbyrå, 2013) er det noen bedrifter som ikke bare overlever, men også blir Gasselbedrifter. I denne oppgaven skal jeg undersøke bruk av styringsverktøy i Gasselbedrifter innenfor Statistisk sentralbyrå (SSB)-sektoren: oppføring av bygninger.

Krav for å bli kategorisert som Gasselbedrift er at bedriften må være aksjeselskap med omsetning på mer enn én million kroner det første av fire påfølgende år. Samtidig skal omsetningen være doblet over aktuell fireårsperiode og det samlede resultatet skal være positivt i fireårsperioden. En Gasselbedrift skal dessuten ha levert godkjente regnskap og ha unngått negativ vekst. Med unngått negativ vekst menes her at omsetningen må ha økt hvert år i den aktuelle fireårsperioden.

Samlet gir kriteriene uttrykk for bedrifter som har lyktes med vekst i omsetningen. Et spørsmål som melder seg da, er om dette kan ha sammenheng med styringsverktøyene disse bedriftene har valgt?

1.1 Problemstilling

Denne oppgaven søker å avdekke om, og hvordan det tradisjonelle budsjettet blir brukt, samt hvilke andre styringsverktøy som benyttes av Gasselbedrifter.

Følgende problemstilling er utarbeidet:

”Hva kjennetegner bruken av styringsverktøy hos Gasselbedrifter?”

I arbeidet med å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- Finnes det særtrekk i bruken av styringsverktøy blant Gasselbedrifter innenfor byggebransjen?
- Hvordan brukes det tradisjonelle budsjettet av Gasselbedrifter innenfor byggebransjen?
- Hvilke andre styringsverktøy brukes av Gasselbedrifter innenfor byggebransjen?

1.2 Avgrensning av oppgaven

Avgrensning av oppgaven er gjort med bakgrunn i begrenset tid og omfang og jeg har derfor valgt å avgrense utvalget som undersøkes til Gasselbedrifter i 2013, innenfor SSB-sektoren: oppføring av bygninger. Undersøkelsen søker å avdekke hvordan virksomheten bruker tradisjonelt budsjett og eventuelt andre styringsverktøy. Her er regnskapsårene 2009-2012 grunnlaget for kåring i 2013. Ved å analysere virksomheter som befinner seg innenfor samme sektor sikrer jeg at valgte virksomheter har relativt like rammevilkår.

Temaet styringsverktøy er omfattende. Det inngår i et contingency-basert perspektiv hvor utgangspunktet er at effekt av styringsverktøy er avhengig av konteksten den enkelte Gasselbedrift befinner seg i (Gjønnes & Tangenes, 2014). Jeg har derfor valgt å avgrense temaet ytterligere i denne oppgaven ved at jeg ikke undersøker hvilke effekter valgt styringsverktøy kan føre med seg. Jeg undersøker kun *hvordan* styringsverktøy brukes og ikke *hva* konsekvensene er ved å bruke de ulike styringsverktøyene. Ytterligere avgrensning i oppgaven er gjort blant tilgjengelige styringsverktøy hvor kundelønnsomhetsmodeller er valgt bort med bakgrunn i at denne form for styringsverktøy vurderes å ikke være relevant for byggebransjen.

1.3 Oppgavens oppbygning

For å belyse problemstillingen er følgende struktur på oppgaven valgt: kapittel 2 presenterer ulike styringsverktøy som bedrifter kan velge å legge til grunn for sin virksomhet. Kapittel 3 redegjør for metoden jeg har valgt å bruke for å innhente data fra respondentene. Kapittel 4 presenterer resultatene, mens kapittel 5 drøfter funnene fra kapittel 4 mot det teoretiske rammeverket fra kapittel 2 og oppsummerer funnene i en samlet konklusjon i kapittel 6.

2 Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket bli presentert. Først del av kapitlet omhandler historie om styringsverktøy, økonomi- og virksomhetsstyring, i tillegg til at Relevance Lost debatten presenteres. I andre del av kapitlet vil følgende styringsverktøy bli presentert: budsjett, prognose, Beyond Budgeting, balansert målstyring, benchmarking og prosjektstyringsmodeller. Budsjett, som historisk har vært benyttet lengst av nevnte styringsverktøy og hvor mest litteratur er tilgjengelig, vil bli redegjort mer omfattende enn de andre styringsverktøyene.

2.1 Historie om styringsverktøy

Bruk av budsjett kan spores tilbake til 1920- tallet hvor hovedformålet var å styre kontantstrømmer og kostnader i datidens store organisasjoner (Hope & Fraser, 2003). I de siste tiårene har det kommet flere styringsverktøy etter hvert som kritikken mot tradisjonell budsjettstyring har økt (Bjørnenak, 2010). Dette kan ha sammenheng med at rammebetingelsene har blitt mindre stabile med bakgrunn i stadig flere drivkrefter. En slik drivkraft er eksempelvis at markeder har blitt deregulert både internasjonalt og nasjonalt. En annen drivkraft er den stadig økende globaliseringen som har ført til pressede marginer og forsterket konkurranse. Teknologit utvikling og økt innovasjonstakt er også drivkrefter som har vært med å påvirke rammebetingelsene for en rekke bedrifter (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Nye og innovative virksomheter kan ha behov for andre styringsverktøy enn hva det tradisjonelle budsjettet kan tilby, blant annet på grunn av hurtig produktutvikling og nye markedsområder. Dette er faktorer som gjør det vanskelig å ha tilstrekkelig kontroll på både utviklingskostnader og etterspørsel, og kan ikke styres kun ved hjelp av det tradisjonelle budsjettet.

Tradisjonell økonomistyring startet på 1920- tallet med Du Pont-modellen og flere modeller fulgte i tiden etter. Blant annet budsjett, selvkostanalyser og avviksanalyser. Felles for disse modellene var at effektivitet og produktivitet var kjernen for styring av den enkelte bedriften. På 1950- tallet oppsto fokus på konkurransefortrinn. Kritikkk mot at budsjett ikke oppfylte kravene til ressurs-, prestasjonsstyring og beslutningsstøtte oppstod på 1960- tallet og nullbasebudsjettering oppstod. Robin Cooper og Robert Kaplan publiserte i 1988 en artikkel

om Activity Based Costing (ABC) som et alternativ til de tradisjonelle kalkulasjonsmodellene. ABC ble lansert som en løsning på flere strategiske utfordringer, herunder blant annet produkt- og kundelønnsomhet. I etterkant av ABC ble Activity Based Management presentert, og fokuset endret seg fra kostnadsfordeling til varige kostnadsreduksjoner og prosessforbedringer. Sammenhengen mellom finans, strategi og økonomistyring ble forsterket på slutten av 1980-tallet og med dette som utgangspunkt oppstod Strategic Management Accounting. Områder innenfor strategisk økonomistyring er blant annet: benchmarking, langsiktig prestasjonsmåling og strategiske kostnadsreduksjoner. Kunnskapsledelse og intellektuell kapital var områder som vokste frem som ny fagdisiplin på omtrent samme tidspunkt. Dette er ressurser som er basert på kompetanse, og fokuset ble hvordan denne kompetansen best mulig kunne styres og utnyttes innad i den enkelte organisasjon. I 1992 ble The Balanced Scorecard (balansert målstyring) lansert av Robert Kaplan og David Norton. Balansert målstyring hadde opprinnelig til hensikt å være et oppfølgings- og måleverktøy. I etterkant endret hensikten seg til først og fremst å være et verktøy for strategiimplementering. I balansert målstyring er hele verdiskapningsprosessen til en virksomhet i fokus. Verktøyet skal i tillegg bidra til at strategiene oppnås ved hjelp av både ikke-finansielle og finansielle mål (Gjønnes & Tangenes, 2014).

2.2 Økonomi- og virksomhetsstyring

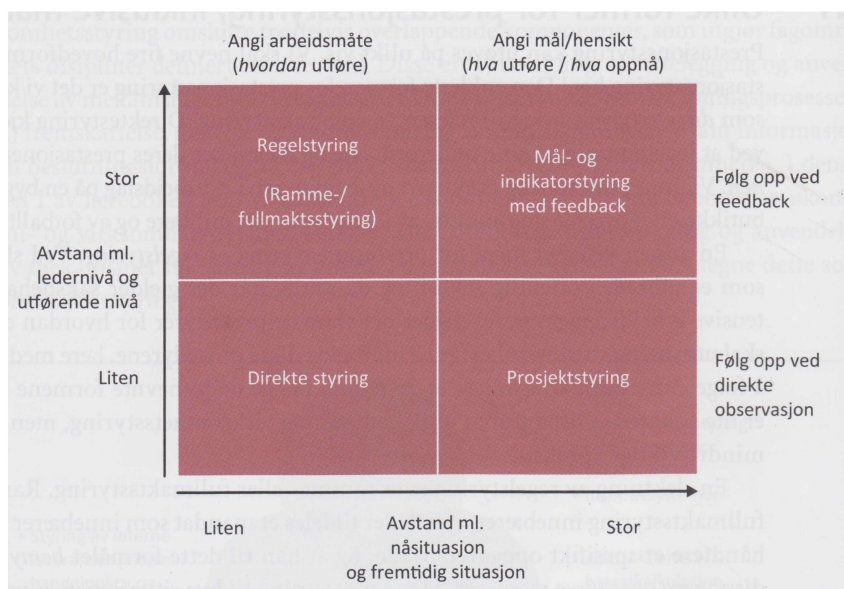
Økonomi- og virksomhetsstyring kan brukes ulikt og kan gi ulike resultater innen organisasjonene, til tross for at de bruker samme styringsverktøy. Gjønnes & Tangenes (2014) definerer økonomi – og virksomhetsstyring på følgende måte:

- *”Prestasjonsstyring gjennom utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av adferd og organisatorisk læring, til støtte for verdiskapningsprosessen*
- *Beslutningsstøtte til virksomhetsinterne brukere gjennom fremskaffelse, analyse og kommunikasjon av verdiskapningsrelevant informasjon*
- *Utøvelsen av virksomhetens løpende ressursstyring”* (2014:s26)

Her ser vi at det tradisjonelle budsjettet inngår i alle tre punktene ved at budsjett blant annet brukes til å styre adferd til ansatte, samt uttrykke inntekter og kostnader. I tillegg brukes det tradisjonelle budsjettet til å styre ressurser (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Strategi defineres av Johnson et al. (2011) som *”the long-term direction of an organisation”* (2011:s3). Dette forstås som at strategi er retningen og bredden til en organisasjon på lang sikt og formålet er å oppnå varige konkurransefortrinn. For å oppnå forventningene som interne og eksterne interessenter har til organisasjonen, må organisasjonen bruke egne ressurser og kompetanse for å oppfylle forventningene (Johnson et al., 2011).

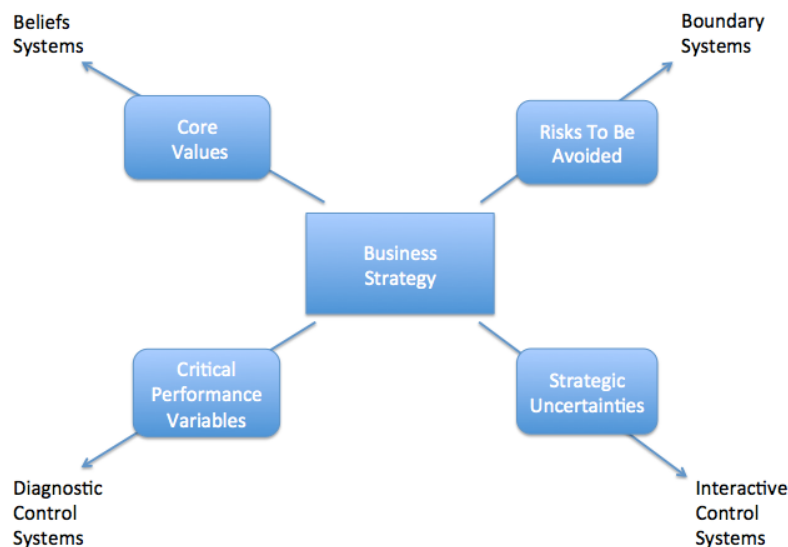
Virksomhetsstyring har som formål å støtte utvikling av og implementere strategien i virksomheten. Ulike styringsformer kan bidra til at dette formålet oppfylles og nedenstående figur viser at den enkelte virksomhet må avdekke hvilken styringsform som er mest egnet (Gjønnes & Tangenes, 2014).



Figur 2.1: Rammeverk for posisjonering av ulike former for prestasjonsstyring (Gjønnes & Tangenes 2014:s44).

Som figuren viser påvirker avstanden mellom utførende nivå og ledernivå, samt hvor stor avstand det er mellom nåsituasjonene og den fremtidige situasjon hvilken form for prestasjonsstyring som er mest egnet i den enkelte virksomhet (Gjønnes & Tangenes, 2014).

For å kunne implementere strategi er det sentralt at virksomheten tar hensyn til hvordan virksomheten fungerer, hvordan verdier skapes og avdekke hva som motiverer de ansatte. Robert Simons utviklet på midten av 1990-tallet et rammeverk som tok utgangspunkt i nettopp disse aspektene, kalt: Levers of Control (Simons, 1994).

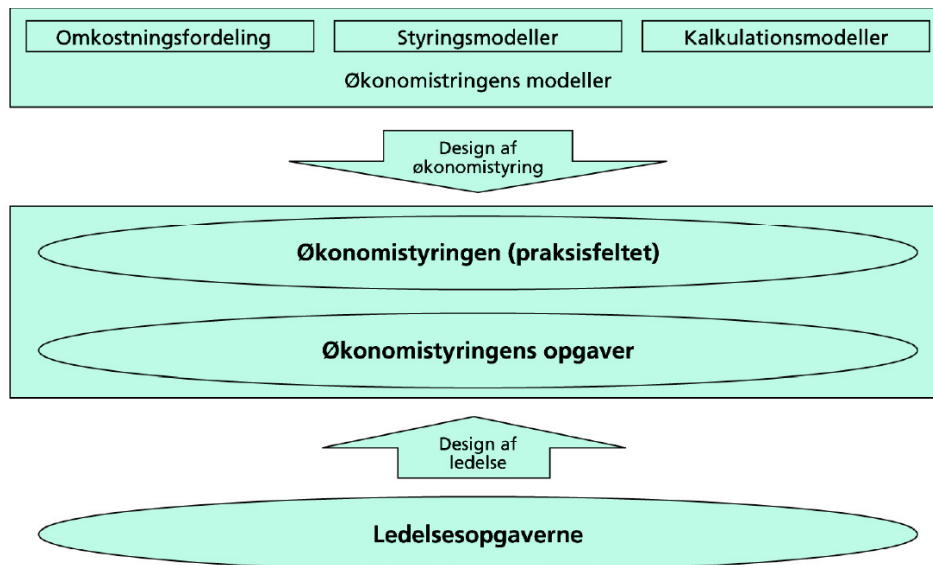


Figur 2.2: Controlling business strategy: Framework for analysis (Simons 1994:s173).

Simons (1994) viser i sin figur at det er fire ulike styringsobjekter med tilhørende styringsmekanismer innen virksomhetsstyring. Styringsobjektene er: kjerneverdier, uønskede risikoer, strategiske usikkerheter og kritiske ytelsesparametere. Det sentrale i rammeverket er at effektene av valgte styringsverktøy er situasjonsavhengig og en virksomhet er avhengig av fire systemer som skal sikre at strategien implementeres. Disse er: holdningssystemer, barrieresystemer, interaktive styringssystemer og diagnostiske styringssystemer (Simons, 1994).

Utvikling, kommunikasjon og oppfølging av strategien til den enkelte virksomhet skal i teorien kunne være resultatet dersom virksomheten benytter økonomistyring som er strategisk integrert. For å lykkes med integreringen er det avgjørende at analyser rettes mot strategiutformingen. Videre må strategisk posisjonering være valgt med bakgrunn i hvor lønnsomhetspotensialet til virksomheten befinner seg. Resultat av de valgene virksomheten tar, er med på å utforme retningen som nedfelles i strategiske kort. Innhold i de strategiske kortene formidles deretter til hele organisasjon ved å bruke prestasjonsmålingssystemer som gjerne er koblet mot bonus eller incentivsystemer. Når virksomheten har valgt posisjonering, er neste steg å velge det styrings- og kontrollverktøyet som ivaretar strategien som virksomheten har valgt på best mulig måte (Bjørnenak, 2003).

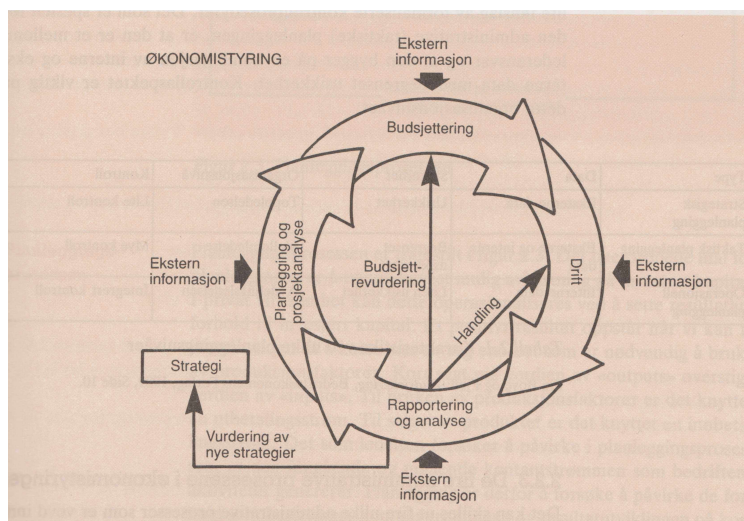
Bukh (2008) drøfter hva som vurderes å være oppgavene og praksis innenfor økonomistyring. Utgangspunktet hans er at økonomistyringen vil fungere best dersom det valgte styringsverktøyet passer sammen med hensikten/formålet til den enkelte virksomhet.



Figur 2.3: Økonomistyringens oppgaver og praksis (Bukh 2008:s10).

Figuren forsøker å få frem at det ikke finnes en universell metode som passer alle virksomheter, da ulike styringsverktøy løser oppgaver ulikt. Bukh (2008) vurderer at både styringsverktøy og økonomistyringsmodeller er en form for oppskrift som må tilpasses innad i den enkelte virksomhet. Økonomistyring består av tre hovedområder: kostnadsfordeling (for eksempel ABC), kalkulasjonsmodeller (for eksempel kundelønnsomhetsanalyse) og styringsmodeller (ledelse av virksomheten). Figuren gir uttrykk for at design av ledelse og økonomistyring påvirker hvordan den enkelte virksomhet utfører økonomistyringen i praksis. På den andre siden vil valgt økonomistyring påvirke hvilke ledelsesoppgaver som er tenkt løst ved hjelp av økonomistyring (Bukh, 2008).

Økonomisk styring defineres av Naug & Sti (1997:s57) som "*å drive bedriften mest effektivt*".



Figur 2.4: Budsjettering som ledd i økonomisk styring (Naug og Sti 1991:s57).

Figur 2.4 viser at budsjett og budsjettering er koplet sammen med de andre fasene i den økonomiske styringen. Bukh (2008) på sin side vurderer at økonomistyring har som formål å løse ledelsesoppgaver ved hjelp av ulike teknikker og metoder. Økonomistyring kan i tillegg vurderes å være kjernen til at virksomhetens strategiske mål oppnås (Ax et al., 2009).

En bedrift har tre nivåer av planlegging og styring: strategisk, taktisk og operativt (Hoff, 2004) som vist i figur 2.5.



Figur 2.5: Bedriftens tre planleggings- og styringsnivåer (Hoff 2004:s14).

Strategisk planlegging innebærer fastlegging av den langsiktige retningen til en organisasjon og tidshorizonten er 3 – 5 år (Hoff, 2004). Dette kan være avgjørende for om organisasjonen klarer å utvikle og beholde sine/sitt konkurransefortrinn. Toppledelsen har ansvaret for utviklingen av de langsiktige planene (Bergstrand et al., 1999). Usikkerhet er karakteristisk i denne planleggingen (Ax et al., 2009).

Taktisk planlegging innebærer utarbeiding av budsjett og handlingsplaner til organisasjonen og tidshorizonten er normalt 1 år (Hoff, 2004). På dette nivået kan budsjettet være til stor hjelp (Naug & Sti, 1991) og mellomlederne i organisasjonen bør være med på utvikling av budsjett for å skape engasjement og entusiasme for arbeidsoppgavene i organisasjonen (Bergstrand et al., 1999).

Operativ planlegging innebærer den daglige driften i organisasjon og tidshorizonten er fra 1 dag til et kvartal frem i tid (Hoff, 2004). Her vil både ansatte og ledere være involvert i å utarbeide planer for den operative driften i organisasjon.

Nivåene går fra detaljplanlegging til de langsiktige målene hvor resultat fra den operative planlegging er delmål mot den strategiske målsetningen, og viser også sammenhengen mellom budsjett, strategi samt målsetninger til den enkelte organisasjonen (Hoff, 2004).

Ovennevnte tre nivåer innenfor en virksomhets styringssystem har vært utsatt for kritikk over lang tid. Hovedtyngden av kritikken stammer fra opplevelser om at det taktiske nivået har blitt overfokuset, mens ønsket er å endre fokus til det strategiske og operative nivået (Bjørnenak, 2003).

2.3 Relevance Lost debatten

Bjørnenak (2010) drøfter i sin artikkel ”*Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2*” hvordan utviklingen av styringsverktøy har vært de siste tre tiårene. I 1987 innledet de to professorene Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan fra USA, Relevance Lost debatten. Bakgrunnen for debatten var at de mente at beslutningstakere i private bedrifter fikk styringsdata som verken kom i tide eller var relevante. Systemene var heller ikke optimale i

forhold til kommunikasjonen om hva virksomhetene skulle prioritere og manglet evaluering av hva virksomhetene faktisk presterte (Bjørnenak, 2010).

Første fase av Relevance Lost debatten var at produktkalkylene ikke klarte å avdekke hva virksomheten tjente penger på. Løsningen på denne utfordringen var innføring av den tidligere nevnte activity-based costing (ABC). ABC- kalkyler tok utgangspunkt i fordeling av de indirekte kostnadene for å hjelpe virksomheter til å avdekke hva de tjente penger på. I tillegg til økt fokus på kostnadsfordelingen ble det økt fokus på kostnadsobjekter. Formålet med disse metodene var å trekke fokus og oppmerksomhet mot virksomhetens strategiske valg. Dette kunne være for eksempel markedsområder eller kundegrupper. Andre styringsverktøy ble introdusert på samme tid og et av disse, Target Costing, hadde blant annet fokus på lønnsomhet og skulle hjelpe til å avdekke hva virksomheten måtte ta i utsalgspris for at produktet skulle være lønnsomt (Bjørnenak, 2010).

Fra begynnelsen av 1990-tallet ble fokuset dreid over til prestasjonsmålingssystemer hvor løsningene hadde tre utviklingstrekk. Den første retningen tok utgangspunkt i hvordan mål som virksomhetene hadde innenfor finansielle prestasjoner kunne bedres. Economic Value Added er blant annet et av nøkkeltallene som ble introdusert. Innføring av ikke-finansielle nøkkeltall var det andre utviklingstrekket. Prestasjonsmål på blant annet innovasjon og kvalitet ble vurdert å være bedre egnet enn regnskapsmessig resultat for å forutsi virksomhetens fremtidige lønnsomhet. Balansert målstyring ble introdusert i 1992 av Robert S. Kaplan og David P. Norton, og var det tredje utviklingstrekket på prestasjonsmålingssystemer. Hensikten med balansert målstyring var at virksomhetene ved bruk av strategiske kart skulle utforme finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall. Kritiske suksessfaktorer ble et viktig område og det skulle hjelpe virksomhetene til å finne årsakssammenhenger mellom de ulike strategiske målsetningene. Kaplan og Norton var i utgangspunktet ikke kritisk til budsjett som styringsform, men vurderte at ekstern rapportering og kalkyler med bakgrunn i budsjett ikke var tilstrekkelige styringsverktøy (Bjørnenak, 2010).

Etter første del av Relevance Lost kom nye verktøy, metoder og begreper som i varierende grad benyttes i dag (Bjørnenak, 2010). Dette er blant annet drøftet i masteroppgaven til Eriksrud & McKeown (2010) angående utbredelsen av økonomiske styringsverktøy i norske bedrifter der funn tyder på at i overkant av 80 % av bedriftene bruker budsjett. Videre viser

deres funn at det er de bedriftene som bruker flest innovative styringsverktøy som er de mest lønnsomme bedriftene (Eriksrud & McKeown, 2010).

Andre del av Relevance Lost debatten bygger på kritikken av budsjettet som styringsverktøy. Pionér innen feltet er Jan Wallander fra Sverige. Wallander ble administrerende direktør for Svenska Handelsbanken i 1970 (Bjørnenak, 2010). Noe av det første Wallander gjorde som direktør var å fjerne budsjettet. Wallander opplevde store interne avvik når Svenska Handelsbanken jobbet etter budsjett, og dette var en av grunnene til at budsjettet ble fjernet (Wallander, 1994). Svenska Handelsbanken innførte i stedet bonusavtaler av langsiktig art og relative prestasjonsmålinger mellom interne og eksterne enheter (Bjørnenak, 2010).

Bjarte Bogsnes, styreleder i nettverket Beyond Budgeting Roundtable (bbt) er den andre pioneren innen Beyond Budgeting. Bogsnes er imidlertid enda mer skeptisk til budsjett enn Wallander. Dette med bakgrunn i at Bogsnes vurderer at budsjett ikke bidrar i noe særlig stor grad til verdiskapende styring, samt at en organisasjons potensial begrenses av budsjett. Sentralt ved bruk av Beyond Budgeting er at det er behovene som styrer ressursene, i tillegg til at budsjett og ambisjoner frikoples (Bjørnenak, 2010).

Videre i oppgaven skal jeg se på ulike styringsverktøy. Presentasjon av de enkelte styringsverktøyene vil variere i omfang på grunn av at tilgjengelig litteratur varierer i stor grad. Beyond Budgeting er en ledelsesfilosofi som oppsto på grunn av kritikk mot budsjett, og blir i denne oppgaven sett i sammenheng med kritikk av budsjett. Jeg har valgt å presentere prosjektstyringsmodeller kort på grunn av valgt bransje og hvor denne form for styring kan være hensiktsmessig.

2.4 Budsjett

Historisk sett er budsjett en del av den tradisjonelle økonomistyringen, sammen med blant annet selvkostkalkyler, avviksanalyser, internprising og kostnadsstandarder (Gjønnes & Tangenes, 2014). På 1920- tallet oppstod budsjetteringsprosessen som hadde til hensikt å være et verktøy for å styre kontantstrømmer og kostnader i datidens store organisasjoner (Hope & Fraser, 2003). Den tradisjonelle forståelsen av budsjett er utviklet gjennom tidene. Ifølge Gjønnes & Tangens (2014) omhandler budsjett en oppstilling av de økonomisk-finansielle konsekvensene av planene til virksomheten. Dette uttrykkes ved hjelp av

kontantstrøm, resultat og balanse. Tidshorizonten kan være uttrykt i måneder, kvartal eller år, og det er gjerne underliggende budsjetter for blant annet investeringer og omsetning. Budsjett vil da ha sammenheng både med forretningsidé, visjon, overordnede mål og strategi, og være et supplement til strategikart/målekort som gir retning til planer som uttrykkes finansielt ved hjelp av budsjett. Budsjett defineres av Naug & Sti (1991) som *”tallfestede oppstillinger av bedriftens inntekter, kostnader og likviditet (...) budsjettene involvere mengder multiplisert med priser på varer og/eller produksjonsfaktorer”* (Naug & Sti 1991:s56). Oppsummert kan budsjett forstås som en plan hvor anskaffelse og bruk av ressurser er uttrykt (Sending et al., 2007).

Det tradisjonelle budsjettet er en viktig brikke i en organisasjons daglige virke. Budsjettets formål er blant annet å angi mål både av operativ, strategisk og finansiell art. Ved å fastsette mål kan budsjettet bidra til planlegging, koordinering og samordning mellom for eksempel avdelinger. Prioritering og ressursfordeling kan forenkles gjennom budsjett, samtidig som kostnadskontroll kan bedres ved hjelp av budsjett. Når et budsjett er utarbeidet er de økonomiske konsekvensene vurdert, og et budsjett kan deretter brukes for å foreta analyser. Budsjett kan brukes til å angi mål som motiverer ansatte og således også brukes som en form for kommunikasjon ved å ha eksempelvis belønning som konsekvens dersom mål oppnås (Gjønnes & Tangenes, 2014). Hoff & Bjørnenak (2010) vurderer at formålene med budsjett er sammenfallende med Gjønnes & Tangenes (2014). Organisasjoner vil ha ulik tidsbruk og ulike prioriteringer når de setter opp et budsjett, og de ulike punktene kan komme i konflikt med hverandre (Ax et al., 2009).

Bergstrand et al. (1999) vurderer at budsjett har til formål å kunne benyttes til en helhetlig plan, oppfølging, samordning, prioritering, motivasjon og som grunnlag for bonus. Dette sammenfaller med Ax et al. (2009) og viser at budsjett er ment å kunne styre organisasjonen i ønsket retning. Hoff & Bjørnenak (2010) definerer budsjett som *”et tallmessig uttrykk for en bedrifts handlingsplaner for en gitt fremtidig periode”* (2010:s28). Naug & Sti (1991) har flere av de samme formålene som er nevnt, i tillegg til at de tar inn elementene: kontroll, direkte styring av handlinger, delegering og effektiv ressursallokering. Oppsummert kan budsjett vurderes til å ha to hovedformål: *”Det skal fungere som et planleggingsverktøy for gjennomføringen”* og *”som et kontrollverktøy under og i etterkant av gjennomføringen”* (Sending et al. 2007:s306).

Naug & Sti (1991) utdyper videre budsjett slik: *”Hovedhensikten med budsjettene er å koordinere aktivitetene med de langsiktige mål for bedriften. Budsjettet er det verktøyet som brukes for å sikre at det vi tar sikte på å gjøre på kort og mellomlang sikt, er samordnet med de langsiktige planene.(...) Vi kan vanskelig tenke oss å gjennomføre en effektiv kontroll uten bruk av budsjetter i en eller annen form”* (1991:s54).

I tillegg kan utforming av budsjett være et verktøy for å bedre kommunikasjonen internt i organisasjonen ved at de ansatte får mulighet til å være med på å utforme mål, samt at det gir toppledelsen mulighet til å redegjøre for sine mål og planer (Hoff & Bjørnenak, 2010).

Definisjonene uttrykker her at organisasjoner ønsker å forutsi en fremtidig tilstand hvor budsjettet skal hjelpe en organisasjon til å nå organisasjonens økonomiske mål. Hoff (2004) skiller mellom budsjett og budsjettering, der den økonomiske styringsprosessen er budsjettering.

Utvikling av budsjett og dens prosess starter i de fleste organisasjoner minimum fire måneder før budsjettåret (Hope & Fraser, 2003) og ulike metoder kan benyttes:

- *Direkte nedbrytningsmetoden*, som også kan kalles top-down prosess. Her er det toppledelsen som utformer budsjettet mens de ansatte får ansvaret for å iverksette handlingsplaner for å nå budsjettet. I denne prosessen involveres i hovedsak toppledelsen og tidsperspektiv kan være en årsak til at dette benyttes. Fordi det er få involverte, samt at de involverte har beslutningsfullmakt kan denne prosessen være å foretrekke dersom tiden er knapp (Hoff, 2004). Denne metoden passer særlig godt i situasjoner hvor organisasjonen befinner seg i urolige omgivelser eller i utfordrende omstillingssituasjoner (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ulempene kan derimot være at de ansatte får manglende eierfølelse og manglende motivasjon. Dermed er ulempen at de ansatte ikke jobber i samme retning som toppledelsen ønsker, eller at toppledelsen mangler informasjon eller kunnskap til å kunne lage et realistisk budsjett (Hoff, 2004). En kan risikere at kommunikasjonen internt i organisasjonen reduseres til et minimum dersom en budsjettprosess oppfattes å være autoritær med klare begrensninger og direktiver (Naug & Sti, 1991).

- *Direkte oppbyggingsmetoden*, som også kan kalles bottom-up prosess, starter på motsatt ende av direkte nedbrytningsmetoden. Her er det de ansatte som har ansvar for budsjett i de enkelte avdelingene som rapporterer opp til toppledelsen. Toppledelsen kan på forhånd ha gitt enkelte forutsetninger som må oppfylles når forslaget til budsjett oversendes for endelig beslutning (Bergstrand et al., 1999). Fordeler med denne metoden er blant annet at de ansatte får eierskap til budsjettet og dette kan øke motivasjonen for å nå de fastsatte målene. Utfordringene er derimot at denne prosessen er tidskrevende og at engasjementet til toppledelsen kan være lavt inntil de får oversendt endelig forslag (Hoff, 2004). På den andre siden kan både kreativiteten og engasjementet blant de ansatte være stor (Ax et al., 2009). Dermed er det en risiko for at det legges inn reserver for å sikre at budsjettet nås (Sending et al., 2007). Når det endelige forslaget er ferdig har toppledelsen mulighet til å justere budsjettet mot forutsetningene som ble gitt i utgangspunktet. Mellom nevnte metoder finnes det ulike varianter som ønsker å benytte seg av fordelene til begge metodene, og som da kombinerer prosessene (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Av nevnte metoder er det organisasjonen i seg selv som er avgjørende for hvilken metode som er best egnet, i tillegg til at omgivelsene i enkelte tilfeller kan være pådriver til at organisasjonen ser seg nødt til å velge en annen metode enn først planlagt på grunn av tidsaspektet (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Organisasjoner, herunder AS, må forholde seg til aksjeloven i tillegg til interne regler og rutiner omkring budsjett, aksjeloven å forholde seg til.

§ 6-12. Forvaltningen av selskapet

- (2) *Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten (Lovdata, 1997).*

Som §6-12 (2) viser skal styret ”i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjett”.

Budsjett er mulig å lage på mange ulike måter og det finnes også ulike typer budsjett. Det tradisjonelle budsjettet forstås i denne oppgaven med resultatbudsjett, balansebudsjett og likviditetsbudsjett og hvor det normalt er ett kalenderår som er standard.

Gjønnes & Tangenes (2014) drøfter muligheten for om at budsjett også kan kalles for prognose på følgende måte: ”en tallfestet antakelse om den fremtidige utviklingen av et

parameter, eller et sett av sammenhørende parametere, ut fra et sett av nærmere definerte forutsetninger om omgivelsene og eget handlingsmønster” (2014:s280). Deres vurdering er at budsjettet er unikt dersom det utformes som en spesialvariant av prognose. Bakgrunnen for denne vurderingen er at de vurderer at budsjett er det eneste styringsverktøyet som har mulighet for konsistente og helhetlige målinger av planlagte økonomiske aktiviteter som den enkelte virksomhet skal gjennomføre (Gjønnes & Tangenes, 2014).

2.4.1 Kritikk mot budsjett

Kritikk mot budsjett kom trolig på samme tid som ”*nullbasebudsjettering*” ble lansert. Denne metoden tok utgangspunkt i at historiske tall ble sett bort fra og organisasjonen måtte lage nye budsjett helt uten hjelp fra historiske tall (Gjønnes & Tangenes, 2014). Dette er en omfattende og krevende metode for budsjettering, og var ment å skulle gjennomføres med 4-5 års mellomrom (Naug & Sti, 1991). Selv om denne metoden ikke oppnådde suksess, var skepsisen til tradisjonell budsjettering kommet for å bli (Gjønnes & Tangenes, 2014). I den nyere litteraturen innen styringsverktøy peker kritikken blant annet på at budsjettet ikke fungerer optimalt som styringsverktøy, men egner seg derimot godt til å måle den økonomiske effekten av ulike tiltak som er planlagt for neste år (Bukh, 2005).

Som nevnt var Jan Wallander en av de første til å forkaste budsjett på 1970- tallet (Hoff et al., 2009). Da han overtok Svenska Handelsbanken på slutten av 1960- tallet uttrykte han at ”*i bästa fall är budgetarbetet ett slöseri med resurser och i sämsta fall direkt farligt för företaget*” (1994:s63). Motstykket til budsjett er Beyond Budgeting som er en filosofi som tar utgangspunkt i at budsjett virker mot sin hensikt (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Utarbeidelse av budsjett kan i enkelte virksomheter foregå over flere måneder og være svært ressurskrevende (Gjønnes & Tangenes, 2014), og kostnadene kan overstige nytten (Sending et al., 2007). Ifølge Hope & Fraser (2003) bruker ledelsen opptil 30 % av sin tid til budsjettering. Resultat fra en undersøkelse i USA viser at virksomhetene brukte i gjennomsnitt 10,3 uker på budsjettprosessen (Libby & Lindsey, 2007).

Verdien av budsjett oppleves noe varierende. Noe av kritikken kommer av at organisasjoner vurderer budsjett som upålitelig og tungvint å bruke, i tillegg til at budsjett kan oppfordre til

svindel i turbulente økonomiske tider (Hope & Fraser, 2003). Libby & Lindsey (2010) fant klare indikasjoner på at ”gaming” foregår i stor utstrekning i de virksomhetene de undersøkte. Noen bevisste handlinger av de ansatte som ble gjort for å oppnå budsjettet var:

- Budsjetterte midler ble brukt opp innen utgangen av året for å unngå reduserte fremtidige ressurser
- nødvendige utgifter ble utsatt for å nå mål i budsjettperioden
- salg ble forskjøvet for å nå mål i budsjettperioden
- utgifter ble påtatt når en så at målene for budsjettperioden var innen rekkevidde til tross for økte utgifter
- forhandling av enklere mål for å sikre måloppnåelse og dermed påfølgende bonusutbetaling (Libby & Lindsey, 2009).

Denne form for ”gaming” er med på å trekke fokus bort fra virksomhetenes strategiske målsetninger, og er en del av kritikken mot bruk av budsjett.

Budsjett kan begrense virksomheter ved at de velger å takke nei til flere kunder, flere ordrer eller lignende med bakgrunn i at kostnadene øker selv om også inntektene øker (Hope & Fraser, 2003). Dette kan begrunnes med at fremtiden er usikker, mens med budsjett virker fremtiden sikker og dermed er dette med på å gi en falsk trygghetsfølelse (Sending et al., 2007).

Noe av kritikken mot at budsjett er ugunstig å bruke, er at budsjettene oppleves å være upresise og vanskelige å endre underveis i regnskapsåret. Dette kan unngås ved å bruke rullerende prognoser som har færre variabler og dermed krever færre ressurser for å utarbeides. I tillegg kan rullerende prognoser være mer nøyaktig på grunn av justering kvartalsvis, mot budsjettets årlige bearbeiding. Rullerende prognoser har ikke resultatmål som er endelige, slik at ved å bruke rullerende prognoser bør ingen ansatte ha motiv for å manipulere målene (Hope & Fraser, 2003). Libby & Lindsey (2007) opplevde derimot i sin undersøkelse at virksomheter oppgav den største kritikken mot budsjett til å være at budsjettet er for lite pålitelig til å måle prestasjoner og at en med budsjettstyring oppdager problemer for sent.

2.4.2 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting er en bevegelse som ”har sitt utspring i nettopp en kritikk av budsjetter og budsjettering”(Gjønnes & Tangenes 2014:s411). Bjarne Bogsnes, som er formann i bbrt Europe, tar opp temaet i artikkelen ”Beyond Budgeting- en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor”, og hvor hans budsjettkritikk er:

- Budsjettet kan sperre for fornuftige og verdiskapende beslutninger
- budsjettforutsetningene går hurtig ut på dato
- budsjettet har ofte et fattig språk for å evaluere prestasjoner (Bogsnes, 2012).

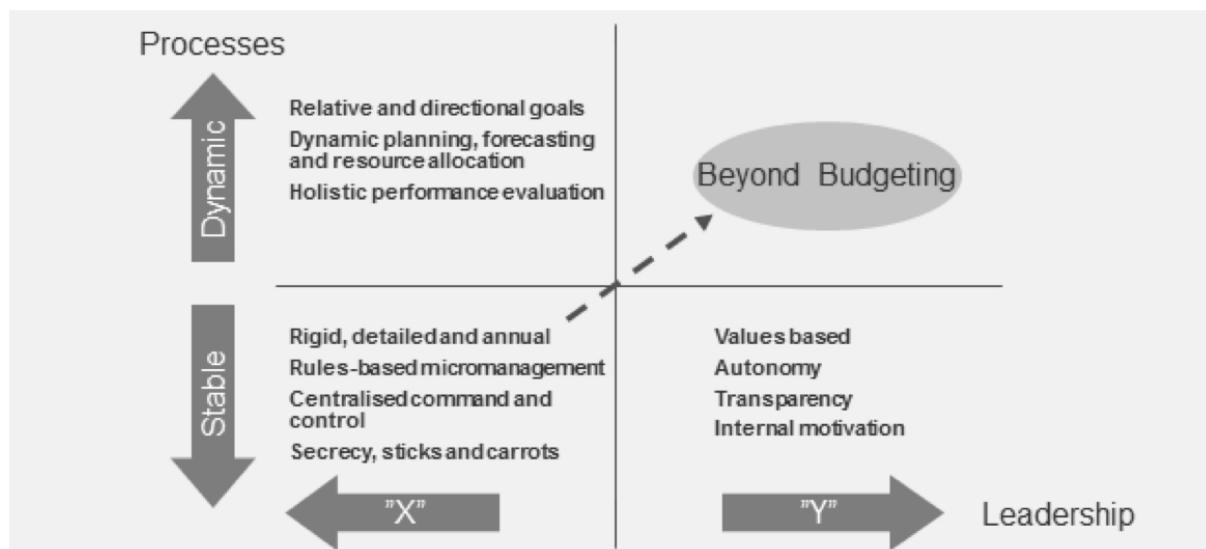
Relevance Lost debatten og Beyond Budgeting uttrykker en felles kritikk hvor det vurderes at budsjett er kilden til irrelevant beslutningsinformasjon og er med på å bidra til at den organisatoriske adferden blir uheldig (Gjønnes & Tangenes, 2014). Gjønnes & Tangenes (2014) vurderer at av de 10 formålene budsjett synes å inneha som nevnt i kapittel 2.1, er det i beste fall kun tre formål som er mulig å tilegne budsjett og som er relevante. Disse er *kostnadsstyring/- kontroll, prioritering/ ressursallokering og helhetlig koordinering på tvers* (Gjønnes & Tangenes 2014:s339). Til tross for omfattende kritikk mot budsjett viser en undersøkelse i 68 store bedrifter i Norge at hele 94 % av bedriftene bruker en form for budsjettering (Johanson & Madsen, 2013).

Noe av den ovennevnte kritikken mot budsjett kunne vært unngått dersom budsjettet oppfattes å være en prognose, hvor formålet er å realismeteste og forutse de økonomiske konsekvensene av virksomhetens kortsiktige planer. Da bortfaller tanken om at budsjettet uttrykker virksomhetens mål. Den enkelte virksomhet bestemmer selv tidshorisonten for prognosen og kan dermed være med på å redusere noe av ovennevnte kritikk mot budsjett (Gjønnes & Tangenes, 2014).

I 1960 presenterte Douglas McGregor Teori X og Teori Y. I Teori X påstår han at flesteparten av menneskene ønsker å unngå ansvar, ønsker å bli ledet, er arbeidsskye og at ytre press som kjefting og tvang må til for at arbeidsoppgaver skal utføres. Teorien tar utgangspunkt i det tradisjonelle synet for kontroll og styring, og at mennesker utfører arbeid kun for trygghet og penger. I Teori Y hevder han derimot at de fleste mennesker jobber for den indre motivasjonen og at mennesker vil søke ansvar da de anser at utførelse av arbeidsoppgaver er like naturlig som hvile og lek (McGregor, 2006). I Teori X vil bruk av budsjett som styringsverktøy kunne fungere godt. I Teori Y vil budsjett derimot ikke fungere optimalt da

kunnskapsrike ansatte i dagens moderne virksomheter er den viktigste ressursen. Da vil et detaljert budsjett kunne ødelegge tilliten til de ansatte (Bogsnes, 2012).

Bevegelsen Beyond Budgeting Round Table ble etablert i 1997, som et utspring av organisasjon The Consortium of Advanced Manufacturing – International CAM-I (Hoff et al., 2009). Dette globale nettverk stiftet av nevnte Hope og Fraser definerer Beyond Budgeting som ”en komplett ledelses- og styringsfilosofi som adresserer det meste, inkludert de store og viktige spørsmålene” (Bogsnes 4/2012:s14). Nettverket er medlemsdrevet og er en arena hvor både positive og negative erfaringer utveksles. Alle medlemmer har et syn felles: noe er galt med tradisjonell virksomhetsstyring som budsjett og de har et ønske om å gjøre noe med dette (Bogsnes, 2009). Bogsnes (2009) uttaler at ”Beyond Budgeting is about leadership more than anything else” (2009:xii). Sending et.al. (2007) antyder at oversettelsen av Beyond Budgeting kan helle i retningen ”hinsides budsjettering” (2007:s559). Dette med bakgrunn i at budsjett vurderes å være utilstrekkelig (Sending et al., 2007)



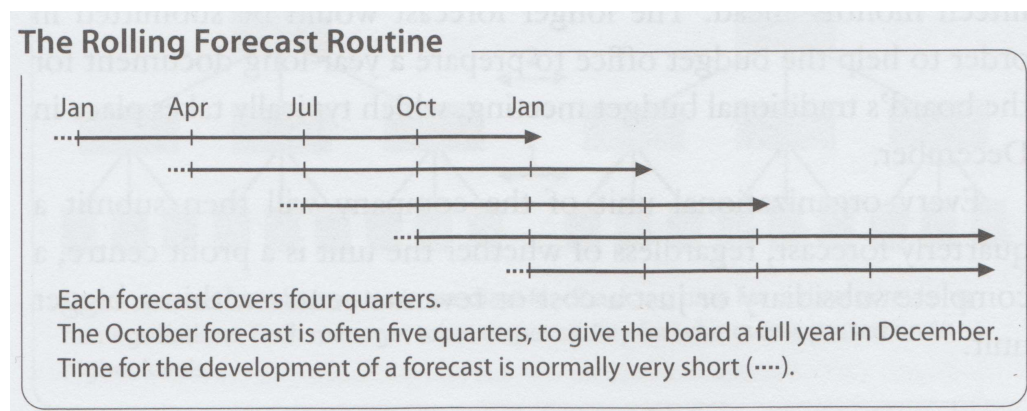
Figur 2.6: Beyond Budgeting (Bogsnes 2009:s5).

Som figur 2.6 viser er Beyond Budgeting innenfor Teori Y tankegangen hvor det er den kunnskapsrike ansatte som ansees å være den moderne ansatte. Beyond Budgeting tar utgangspunkt i at både prosesser og lederskap må endres for at de gode prestasjonene kan skapes og vokse i virksomheten (Bogsnes, 2012). Sending et al. (2007) oppfatter Beyond Budgeting filosofien som at den ”fremstiller mennesker som individualister som hovedsakelig

er opportunistiske og nyttemaksimerende og like ensidig hovedsakelig lar seg motivere av utsikten til økonomisk belønning” (2007:s564).

2.5 Prognose

Prognose skiller seg fra budsjett ved at budsjett er fastsatte planer og mål, mens prognose ifølge Hoff (2004) er ”et estimat for det mest sannsynlige utfallet av en forventet utvikling” (2004:s253). En prognose bør inneholde noen av de viktigste variablene i virksomhetens budsjett og ved å oppdatere disse jevnlig, for eksempel kvartalsvis, vil en prognose kunne utarbeides uten at den samlede arbeidsmengden øker (Bergstrand, 2009).



Figur 2.7: The Rolling Forecast Routine (Bergstrand 2009:s173).

Som figur 2.7 viser handler rullerende prognoser om den perioden prognosen gjelder for og fornyes etter en gitt periode som oftest er kvartal. Fordelen med slik rullering er at det er dagsaktuelle forutsetninger som legges inn og dette er med på å øke kvaliteten på de beslutningene som iverksettes. Fremtiden er i fokus ved å bruke rullerende prognoser (Bergstrand, 2009). Gjønnes & Tangenes (2014) vurderer at budsjettet brukt som en spesialvariant av prognose egner seg som ”et verktøy for å teste finansielle implikasjoner av operative planer samt koordinere mellom enheter” (2014:s232).

2.5.1 Svakheter med prognose

Utfordringer ved å bruke prognose som styringsverktøy er blant annet at det er en kontinuerlig prosess hvor fokuset på langsiktige planlagte aktiviteter forsakes, og kan dermed være med på å skape arbeidsuro siden sammenligningsgrunnlaget endres ofte (Hoff, 2004).

Samme årsak kan også føre til at belønning med utgangspunkt i prognoser kan være problematisk (Bergstrand, 2009).

2.6 Benchmarking

Benchmarking er en form for styring som kan brukes for å avdekke effektiviteten til ens egen virksomhet. Effektivitet i denne sammenheng betyr hva kundene er villig til å betale for en enkel vare eller tjeneste, og at betalingsvilligheten må være høyere enn fremstillingskostnadene (Hoff & Bjørnenak, 2010). Effektivitet er knyttet mot markedssiden, og benchmarking kan være et alternativ til dette. *”Benchmarking går ut på å sammenligne egen effektivitet mot hva de beste på området presterer”* (Hoff & Bjørnenak 2010:s428).

Denne form for styring har fire grunnleggende spørsmål:

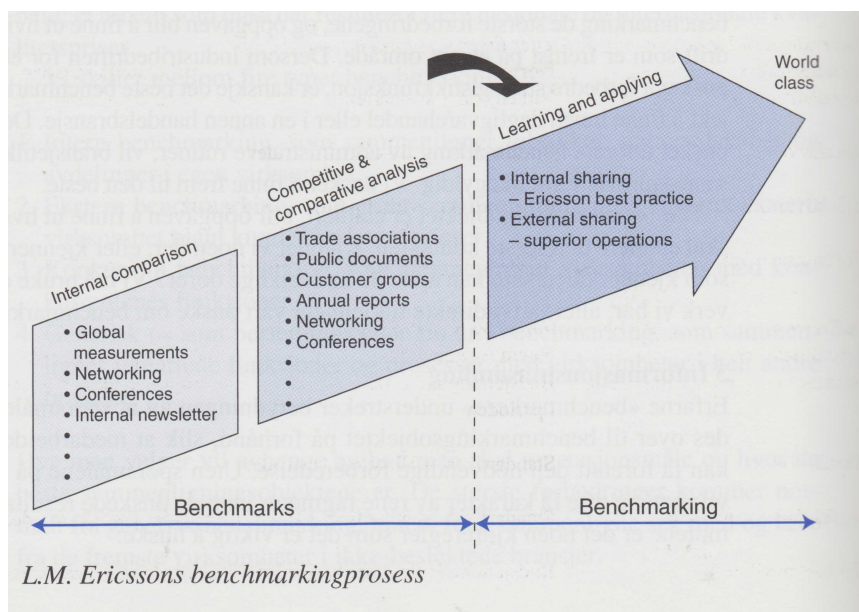
1. Hvor gode er vi i dag?
2. Hvor gode kan vi bli?
3. Hvem kan vi lære av?
4. Hvordan kan vi forbedre oss? (Hoff & Bjørnenak 2010:s428).

Sammenligningen kan foregå både internt og eksternt, på prosessnivå og/eller produktnivå, samt mellom like og ulike virksomheter (Hoff & Bjørnenak, 2010). Denne formen for styringsverktøy har som formål å identifisere hva andre virksomheter gjør bedre enn egen virksomhet og dra nytte av dette i forbedringsarbeidet. Store virksomheter bruker helst de antatt beste virksomhetene i verden som sammenligningsgrunnlag, mens virksomheter som er noe mindre bruker gjerne de antatt beste i sin bransje som sammenligningsgrunnlag (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ax et al. (2009) drøfter at i tillegg til å se på hva ens egen bedrift kan bli bedre på, må en også vurdere hva ens egen bedrift kan slutte å gjøre. Wallander brukte benchmarking som et alternativ til budsjett i svenske Handelsbanken ved hjelp av regnskapstall. De gjennomførte sammenligninger både på lønnsomhet, tap, kostnadsprosent og rentemarginer (Wallander, 1994). Banksektoren har ofte en filialstruktur som passer utmerket til benchmarking (Bukh, 2008).

Formålet med benchmarking er å avdekke hva som er fremragende i verden omkring den enkelte virksomhet og deretter forsøke å implementere ”beste praksis” i egen virksomhet (Hoff et al., 2009). Hoff et.al. (2009) beskriver fire ulike typer benchmarking:

- Intern benchmarking ”som sammenligner fabrikker, datterselskaper og avdelinger i egen virksomhet”.
- Ekstern benchmarking ”som er en sammenligning med likeartet ekstern virksomhet blant kunder og leverandører”.
- Konkurrent-benchmarking ”som sammenligner virksomheten med konkurrentenes funksjoner”.
- Generisk (som bestemmes etter sin art) benchmarking ”som sammenligner likeartede funksjoner og prosesser med virksomheter i helt andre bransjer. Enkelte kaller også denne typen for ’best practice benchmarking’” (2009:s268-269).

Den enkelte virksomhet må selv definere hva den ønsker å oppnå med benchmarkingen og som igjen er avgjørende for hvilken type den velger. Noen virksomheter ønsker å bruke benchmarking for å tydeliggjøre for egne ansatte hva andre sammenlignbare virksomheter oppnår og med den hensikt å unngå interne diskusjoner om målene er oppnåelig eller ikke (Hoff et al., 2009).



Figur 2.8: Eksempel på benchmarking (Hoff 2004:s275).

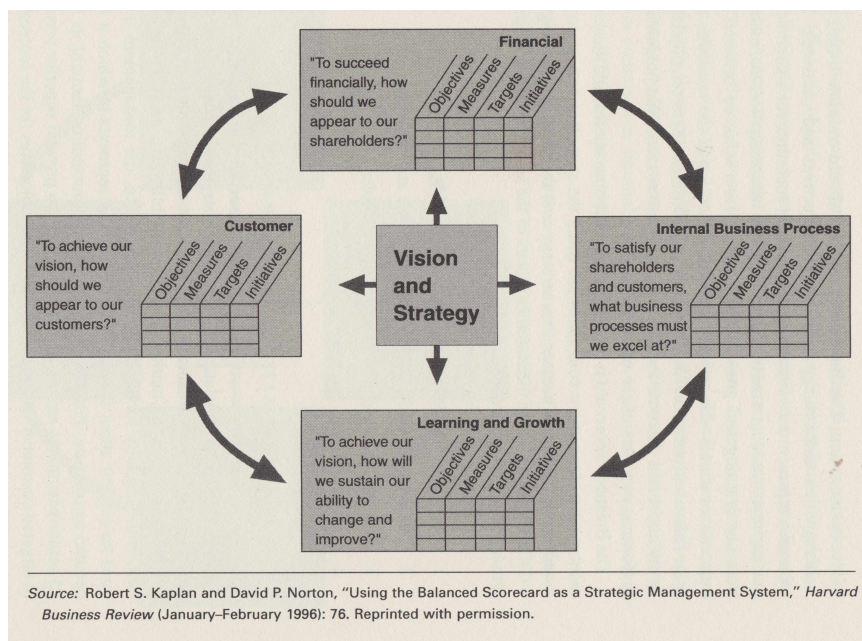
Figur 2.8 viser hvordan en benchmarkingprosess kan forløpe. I eksemplet skilles det mellom hva som sammenlignes, for eksempel metoder, tall eller andre størrelser og selve prosessen. Prosessen går ut på å både forklare og ikke minst forstå prestasjonsgapene (Hoff, 2004).

2.6.1 Svakhhet med benchmarking

Utfordringer med benchmarking er at det kan være vanskelig å få innsikt i konkurrentenes informasjon, og at det er ressurskrevende i form av tid og penger. I tillegg kan det være stor usikkerhet omkring den informasjon en får tak i. Benchmarking må i denne sammenheng ikke forveksles med industrispionasje (Ax et al., 2009). Det kan i tillegg være interne utfordringer knyttet til benchmarking. Herunder at ansatte ikke ønsker å dele intern informasjon eller ikke ønsker å motta ekstern informasjon. I tillegg er det en fare for at de ansatte ikke identifiserer seg med ekstern informasjon, eller at ansatte vurderer at de ikke har ressurser eller tid til å delta i benchmarking (Hoff et al., 2009).

2.7 Balansert målstyring

Balansert målstyring ble presentert i artikkelen ”*The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*” publisert i 1992 i Harvard Business Review av Robert S. Kaplan og David P. Norton. Balansert målstyring er en modell som ikke bare tar hensyn til det finansielle perspektivet, slik blant annet tradisjonell økonomistyring har hatt fokus på. Balansert målstyring har i tillegg tre andre perspektiver: kunder, interne prosesser og læring/vekst. Disse fire perspektivene skal balansere mellom langsiktige og kortsiktige mål, samt harde og myke mål som gir utslag i subjektive tiltak for å oppnå en helhetlig strategi. Kritiske suksessfaktorer må avdekkes og oppfylles for at organisasjonen skal nå sin strategi (Kaplan & Norton, 1996a). Ifølge Gjønnnes & Tangenes (2014) er balansert målstyring det styringskonseptet for prestasjonsstyring som oppfyller de fleste kriteriene prestasjonsmåling har som mål å oppfylle, herunder ”å bidra til implementering av virksomhetens tilsiktede strategi, samt å bidra til strategisk fornyelse og foredling” (2014:s62).



Figur 2.9: Eksempel på balansert målstyring (Kaplan og Norton 1996:s9).

Balansert målstyring tar utgangspunkt i å avdekke en organisasjons verdiskapning, og hvilke faktorer som påvirker verdiskapningen. Når faktorene er avdekket, må disse gjøres målbare slik at både verdiskapningens resultat og driverne til verdiskapningen kan måles. Balansert målstyring oppsto i troen på at "what you measure is what you get" (Gjønnes & Tangenes 2014:s65). Dette krever dermed at de målene som organisasjoner velger å benytte i balansert målstyring må være mål som er rett for den enkelte organisasjonen. I tillegg kreves det at organisasjonen evner å avdekke hvilke betingelser som er avgjørende for at deres organisasjon skal lykkes med egen strategi i form av kritiske suksessfaktorer. Når de kritiske suksessfaktorene er avdekket, må organisasjonen bestemme seg for måleparametere som kan uttrykke og måle om organisasjonen er på rett vei, og i hvilken grad organisasjonen har oppnådd målene (Gjønnes & Tangenes, 2014). Som figur 2.9 viser påvirker perspektivene hverandre og er et styringsverktøy hvor hele virksomheten er i fokus.

Finansielt perspektiv tar utgangspunkt i virksomhetens strategi, og om implementering av strategien fører til at bunnlinjen forbedres. De langsiktige målene til virksomheten er innenfor dette perspektivet. Naturlige mål innenfor dette perspektivet er blant annet vekst, aksjeutbytte og lønnsomhet (Kaplan & Norton, 1996a).

Kundeperspektiv kunden og markedssegmentet er utgangspunktet til kundeperspektivet. Disse er inntektskilden til det finansielle perspektivet, og ønsket kunde og markedssegment må

defineres av virksomheten. Typiske mål innen kundeperspektivet er blant annet kundelojalitet, kundetilfredshet, markedsandeler og gjenkjøp som sier noe om tjenestene og om produkter blir ansett som verdifulle for den enkelte kunde (Kaplan & Norton, 1996a).

Interne prosesser perspektiv tar utgangspunkt i at virksomheten må avdekke hvilke prosesser som er kritiske for at kundene sine krav blir oppfylt. Prosesser kan videre deles inn i støtteprosesser (administrative og driftsnære) og hovedprosesser (kjerneprosesser). Hver prosess er egnet til å løse en oppgave. Mål som er typiske innenfor dette perspektivet er blant annet ressursbruk, feilprosent, svinn og konstaterte prosedyreavvik (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Læring/vekst perspektiv kan også kalles infrastrukturperspektivet og er med på å støtte opp interne prosesser og deres forbedringer. Systemer, kultur, organisering, adferd og kompetanse internt i virksomheten er sentralt innen dette perspektivet. Mål kan være medarbeidertilfredshet, ansvarliggjøring, sertifisering og involvering (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Balansert målstyring er utviklet fra opprinnelig å være et måle- og oppfølgingsverktøy (Kaplan & Norton, 1992) hvor forfatterne var vage i forhold til resultat den enkelte virksomhet ville kunne oppnå ved å bruke balansert målstyring: *"It establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviors and take whatever actions are necessary to arrive at those goals"* (Kaplan & Norton 1992:s79). Kaplan & Norton publiserte i 1996 en ny artikkel i Harvard Business Review hvor de introduserte et nytt rammeverk som inkluderte fire prosesser i en oppskrift på hvordan balansert målstyring kunne utvikles og implementeres i den enkelte virksomheten (Kaplan & Norton, 1996b). Disse fire prosessene ble beskrevet og delt inn i 10 underpunkter som skal være med på å sikre at *"the balanced scorecard is now a routine part of the management process"* (Kaplan & Norton 1996b:s79). Dette var med på å endre balansert målstyring til å bli et styringsverktøy med fokus på strategiimplementering (Hoff et al., 2009) som kan kombineres med blant annet budsjett (Bogsnes, 2012).

Både Bergstrand (2009) og Ekholm & Wallin (2000) vurderer at balansert målstyring kan være løsningen på deler av budsjettkritikken ved at dette styringsverktøyet fokuserer på verdidrivere og omfavner helheten.

2.7.1 Kritikk mot balansert målstyring

Innen balansert målstyring kan det enkelte måleparameter eller den enkelte suksessfaktoren føre til adferd som er uønsket for virksomheten som helhet. Grunnen til uønsket adferd kan stamme fra målinger fra individ eller små grupper, som er hensikten med balansert målstyring. Denne form for måling kan være angstskapende og redusere ansvarsfølelsen hos den enkelte medarbeider som igjen kan føre til at motivasjonen reduseres. Konsekvensen av dette er redusert produktivitet og kreativitet (Gjønnes & Tangenes, 2014). Innføring av balansert målstyring er ressurskrevende da innsamling, sammenstilling og kvalitetssikring av data er omfattende og tar tid å gjennomføre. Dette fører også til at ledere og ansatte kan oppleve at rapportering og avviksrapporing kommer på toppen av den daglige jobben og dermed reduseres fokus på å utføre ledelse og/eller arbeidsoppgaver. En konsekvens av dette kan være at balansert målstyring taper noe av sin legitimitet internt i virksomheten og oppleves som ressursløseri (Gjønnes & Tangenes, 2014).

En utfordring ved at balansert målstyring har et årsak-virkning forhold hvor det er en tidsforsinkelse mellom årsak og virkning, er at tidsdimensjonen ikke er en del av målekortet. For å påvirke et resultat kan det være mange ulike faktorer som spiller inn, og det kan være vanskelig å avgjøre hva som er den nøyaktige årsaken til et resultat, i tillegg til at det er vanskelig å forutsi når resultatet av en bestemt handling vil skje (Nørreklit, 2000).

Fordi balansert målstyring i hovedsak utarbeides av toppledelsen er det fare for at ulemper angående direkte nedbrytningsmetode, som tidligere nevnt under kapittel 2.2, også forekommer hos bedrifter som bruker balansert målstyring som styringsverktøy (Nørreklit, 2000). En annen ulempe som Nørreklit (2000) drøfter, er faren for at ansatte som ønsker å nå målene tar i bruk enten manipulasjon for å nå dem, og/eller ikke tar hensyn til de områdene som ikke måles.

2.8 Prosjektstyringsmodell

Prosjekt defineres av Nylehn (2002) som *”en avgrenset oppgave som utføres innenfor en bestemt tidsramme. Oppgaven er unik og avgrenset i innhold, omfang og tid, og den gruppen eller enheten som arbeidet med prosjektet, utvikles når oppgaven er utført”* (2002:s15). Det sentrale med prosjekt er at det er en unik oppgave som skal resultere i ett produkt innenfor et

begrenset tidsperspektiv (Rolstadås, 2011). Kvalitet på prosjekt er avhengig av hvor godt oppgaven er beskrevet og produktspesifikasjon er avgjørende (Lereim, 2013).

Prosjektorganisering i organisasjoner kan deles inn i fire hovedtyper som vist i figur 2.10.. For byggebransjen er matriseorganisering mest aktuell ved at organiseringen i den enkelte bedriften er tilpasset til at flere prosjekter pågår på samme tid, samtidig som basisorganisasjonen består (Nylehn, 2002).

De klassiske styringsparameterne i prosjekt				
Oppgave	Produktkvalitet, funksjonalitet	Prosjektkostnad	Prosjektvarighet	Nytte/gevinst
Krav til entydig beskrivelse av oppgaven/objektet for utarbeidelse av en presis nedbrytningsstruktur (NBS)	Tydelig og mest mulig løsningsnøytral beskrivelse av leveransens kvalitet og funksjonalitet	Utarbeidelse av et realistisk estimat av prosjektets kostnader inklusive estimatusikkerhet	Utarbeidelse av et realistisk tidsestimat, kritisk linje og slakk	Identifisering av prosjektets nytte/gevinst ved bruk av leveransen

Figur 2.10: Primærelementer knyttet til prosjektledelse og kvalitetsledelse i prosjekter (Lereim 2013:s12).

Sentralt i figur 2.10 er at riktig planlegging må prioriteres i forkant av oppstart av prosjekt. Prosjektets kvalitet bedres av dette, samt behovet for omarbeiding underveis reduseres (Lereim, 2013).

3 Metode

Metode skal ifølge Jacobsen (2005:s28) ”angi hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten”. For denne oppgaven innebærer dette det arbeidet som gjøres for å hente inn informasjon og videre hvordan denne informasjonen analyseres, drøftes og konkluderes. Dette kapitlet er viet til å presentere studieobjekt, forskningsdesign, datainnsamling og til slutt en evaluering hvor også begrensningene for denne oppgaven blir drøftet. Alle fasene er sentrale i denne oppgaven hvor de på hver sitt område er med på å svare på problemstillingen:

”Hva kjennetegner bruken av styringsverktøy hos Gasellebedrifter?”

Basert på problemstillingen har jeg valgt å utarbeide tre forskningsspørsmål:

- Finnes det særtrekk i bruken av styringsverktøy blant Gasellebedrifter innenfor byggebransjen?
- Hvordan brukes det tradisjonelle budsjettet av Gasellebedrifter innenfor byggebransjen?
- Hvilke andre styringsverktøy brukes av Gasellebedrifter innenfor byggebransjen?

3.1 Studieobjekt: Gasellebedrifter innenfor byggebransjen

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å fokusere på den største bransjen innenfor Gasellebedrifter i 2013: oppføring av bygninger. Grunnen til at den største bransjen er valgt er på grunn av at jeg ønsket å få så mange svar på undersøkelsen som mulig. Sekundærdata er hentet fra Dagens Næringsliv, mens primærdata er innhentet av meg selv.

Begrepet gasellebedrift kommer fra USA hvor David Birch på 1970-tallet gav raskt voksende bedrifter dette kallenavnet (Huse, 2011). I Norge kårer Dagens Næringsliv fylkesvise Gassellevinnere hvert år av alle AS som tilfredsstillt deres krav, i tillegg kårer de årets Gaselle. I 2013 var det totalt 2740 AS som ble kåret til Gasellebedrifter på bakgrunn av godkjente regnskap for 2012. Dette er en økning fra året før da det var 2116 AS som ble kåret som Gasellebedrifter, men fortsatt et langt stykke unna toppåret 2008 hvor det var 4810 Gasellebedrifter i Norge. Av de 2740 Gasellebedriftene i 2013 var oppføring av bygninger

den største sektoren med totalt 244 bedrifter (Dagens Næringsliv, 2013). Totalt var det 169 724 registrerte aksjeselskap i 2012 (Statistisk sentralbyrå, 2014).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan undersøkelser skal kunne besvare problemstillingen. Planen omfatter undersøkelsen fra start til mål (Johannessen et al., 2011)

For å kunne kartlegge virkeligheten er *metode* hjelpemidlet som brukes. Det finnes ulike fremgangsmåter (Johannessen et al., 2011, Jacobsen, 2005) og jeg vil nedenfor redegjøre for mine metodevalg.

3.2.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningsdesign skiller vanligvis mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger. Datainnsamling som er preget av antagelser hvor en samler inn informasjon rundt antagelsene for så å se om funnene bekrefter eller avkrefter de, er en form for deduktiv tilnærming. Motsetningen er en induktiv tilnærming – ”fra empiri til teori”- hvor undersøkeren foretar undersøkelse uten å ha for mange antagelser på forhånd (Jacobsen, 2005).

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i tidligere teorier og empiriske funn som grunnlag for problemstillingen, og taler i så måte for en deduktiv tilnærming. Siden tidligere empiriske funn ikke gir entydige svar på hvilket styringsverktøy som er avgjørende for en virksomhets lønnsomhet, har denne oppgaven ingen hypoteser som søkes bekreftet eller avkreftet (Busch, 2013). Tilnærmingen er induktiv i den forstand at jeg ikke visste hvilke funn som ville avdekkes, og oppgaven havner egentlig mellom en deduktiv og induktiv metode. Ifølge Busch (2013) kalles dette abduktiv tilnærming hvor oppgaven beveger seg mellom empiri og teori.

3.2.2 Forskningshensikt

Utforskende, beskrivende og forklarende er de vanligste typene innenfor forskningshensikt. Denne oppgaven søker å finne svar på temaer som er forholdsvis lite forsket på og oppgaven har en eksplorerende forskningshensikt, hvor jeg ønsket å gå i dybden for å undersøke hvordan styringsverktøy brukes av Gasellebedrifter. Undersøkelser som er forklarende søker derimot å finne årsaker til at fenomen oppstår og ble i denne oppgaven vurdert å ikke være realistisk å benytte. Bruk av styringsverktøy i denne oppgaven er basert på tversnittdata som medfører at eventuelle konklusjoner om virkeligheten kun er basert på et tidspunkt og dermed kan jeg ikke uttale meg kausalt. Dette medfører at oppgaven automatisk får en beskrivende hensikt (Jacobsen, 2005).

3.2.3 Forskningsstrategi

En oppgave kan enten ha et intensivt (dybde) eller et ekstensivt (bredde) undersøkelsesdesign. Ved å gå i dybden er fordelene blant annet at undersøkelsen kan få frem detaljer og nyanser på få enheter, mens ulempen blant annet er at dette er tidkrevende. Ved å gå i bredden kan undersøkelsen avdekke ulikheter/likheter på mange enheter og kan føre til generalisering av et eller flere fenomen. På den andre siden er ulempene blant annet at detaljer er vanskelig å få frem, og resultat kan oppleves å være overfladisk (Jacobsen, 2005).

Kvalitative og kvantitative metoder kan kombineres og må ifølge Jacobsen (2005) sees som utfyllende. Tall og ord formidler meninger og derfor kan både tall og ord svare på min problemstilling. Tall er å forstå som kvantitativ metode, mens ord forstås som kvalitativ metode. Ifølge Jacobsen (2005) brukes metodene til å avdekke ulike problemstillinger og spørsmål. Dermed er det ikke mulig å si at den ene metoden er bedre enn den andre (Jacobsen, 2005).

Denne oppgaven har valgt å benytte seg kun av kvalitativ spørreundersøkelse for å innhente primærdata. Ideelt sett skulle jeg ha gjennomført en metodetriangulering hvor undersøkelsen kombinerte kvalitativ og kvantitativ metode. I etterkant av den kvalitative spørreundersøkelsen ville dybdeintervjuer kunne avdekket ytterligere kunnskap om hvordan styringsverktøy brukes og oppleves i den enkelte Gasellebedriften. En slik kombinasjon ville kunne testet gyldigheten til de funnene den første metoden gav, og dermed fungere som en

kritisk test av datainnsamlingen. Ulempene ved bruk av en slik triangulering er derimot at datainnsamlingen er mer omfattende og kostnadskrevene (Jacobsen, 2005).

3.3 Datainnsamling

Innsamling av data kan gjøres på ulike måter, og valg av metode styres i stor grad av hvilket forskningsdesign som er valgt for undersøkelsen. Hovedskillet går mellom primær- og sekundærdata og mellom kvantitative og kvalitative metoder. Jeg vil i dette avsnittet redegjøre for valg i forhold til innsamling av data.

3.3.1 Primær og sekundærdata

Primærdata er ny informasjon som er samlet inn til et spesielt formål. I denne sammenhengen er det data som er samlet inn for å svare på problemstillingen. Sekundærdata er data som allerede er samlet inn av andre, og til andre formål (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har jeg gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse som blir primærdata, mens tidligere masteroppgaver og annen sekundærdata er utgangspunktet for oppbyggingen av det teoretiske rammeverket i oppgaven. Dagens Næringsliv har gitt meg tilgang på informasjon og historikk om Gasselbedriftene. Brønnøysundregisteret er oppgavenes kilde for de offisielle regnskapstallene som danner grunnlaget for Gasselkåringen. Statistisk sentralbyrå er benyttet for innsamling av sekundærdata angående AS.

3.3.2 Kvantitative og kvalitative metoder

Både kvantitative og kvalitative metoder har samme utgangspunkt: *”De skal samle inn informasjon (empiri) om en bestemt problemstilling (teori)”* (Jacobsen 2005:s138). Det er vanskelig å argumentere for at den ene metoden er bedre enn den andre. Dette da begge metodene belyser problemstillinger og forskjellige spørsmål ulikt, mens likheten er at meninger blir formidlet. Vanlige kvalitative metoder er intervju, observasjon eller dokumentundersøkelse. En kvalitativ tilnærming er velegnet når undersøkelsen ønsker å få frem komplekse og uklare fenomen, og hvor undersøkelsen trekker mot et dybdeperspektiv. Ulempene er blant annet at denne form for undersøkelse er ressurskrevende ved at dataene kan være svært komplekse og samtidig fratrukker undersøkeren muligheten til å generalisere sine resultat (Jacobsen, 2005).

For kvantitative metoder er spørreskjema, hvor svaralternativene er lukket, den vanligste metoden. Spørreskjema kan besvares på flere ulike måter, enten via post, mail, internett, telefonintervju eller personlige intervju. En kvantitativ tilnærming er velegnet når undersøkelsen ønsker å få oversikt over et større område og hvor undersøkeren har mulighet til å behandle en større mengde informasjon på relativ kort tid. Dette gir undersøkeren mulighet til å generalisere fra utvalget til en større gruppe. Ulempene er derimot at denne type undersøkelse kan gi preg av å være overfladisk, og at det er undersøkeren som bestemmer hvilke svar som kommer av undersøkelsen. I tillegg er det vanskelig å fastslå med sikkerhet om undersøkeren og respondentene har samme oppfatning om hva spørsmålene egentlig betyr (Jacobsen, 2005).

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i form av spørreundersøkelse i denne oppgaven. Bakgrunn for dette valget var at jeg ønsket å få flest mulig respondenter på et forholdsvis smalt område og hvor det da var mest hensiktsmessig med et spørreskjema med åpne og lukkede svaralternativer. Bearbeiding av innsamlet informasjon kunne vært gjort enklere dersom det kun var lukkede svaralternativer og hvor statistiske teknikker kunne vært benyttet. Ved at tilnærmingen var kvalitativ kan ikke resultatene fra undersøkelsen overføres til andre Gasselbedrifter eller AS.

3.3.3 Spørreundersøkelse

Denne oppgaven ønsker som nevnt tidligere å gå i dybden på et tema som både har empiri og teori tilgjengelig. Til tross for dette kan jeg ikke finne empiri på at problemstillingen rundt Gasselbedrifter og styringsverktøy er drøftet grundig tidligere. Mitt valg falt på spørreundersøkelse som ble sendt til alle Gasselbedrifter innenfor byggebransjen i 2013 direkte på mail. Innenfor byggebransjen var det Gasselbedrifter over hele Norge i 2013. Geografisk spredning og det faktum at styringsverktøy er et forholdsvis smalt område for AS vurderer jeg at denne form for innsamling av informasjon var mest hensiktsmessig. Spørreskjemaet ble laget med innslag av temaer hentet fra tidligere masteroppgaver (Andersen & Opsahl, 2011, Eriksrud & McKeown, 2010, Johannessen, 2011).

193 bedrifter fikk tilsendt spørreundersøkelsen på e-post. 51 bedrifter fikk ikke tilsendt spørreundersøkelsen av følgende årsaker:

- 36 bedrifter hadde ikke oppgitt mailadressen sin på internett.

- En bedrift svarte på telefon at de ikke brukte noe styringsverktøy.
- En bedrift hadde endret SSB-sektorkode (oppgitt på mail).
- 6 bedrifter var inaktiv ifølge Brønnøysundregistret.
- To bedrifter var konkurs.
- En bedrift hadde gjennomført fusjon.
- Fire bedrifter var i konsern hvor søsterselskap var Gasselbedrifter.

Spørreskjemaet ble sendt ut til Gasselbedriftene etter at det var blitt testet mot en prøvebedrift og blant kollegaer. Spørreskjemaet bestod av noen spørsmål med oppgitte svaralternativer og noen åpne spørsmål, og er dermed et semistrukturert spørreskjema (Jacobsen, 2005). Dette førte til at det var enkelt for respondentene å fylle ut skjemaet, samt at de i tillegg fikk muligheten til å uttrykke seg skriftlig. De spørsmålene som hadde oppgitte svaralternativer var oppført slik Jacobsen (2005) kaller for *”naturlig rangordnet nivå”* (2005:s242). Svar på disse spørsmålene kan i teorien føre til at det er mulig å generalisere eventuelle funn. De spørsmålene som var åpne hadde til hensikt å avdekke årsaker til hvorfor for eksempel noen bedrifter ikke bruker budsjett, uten at svarene nødvendigvis kan generaliseres (Johannessen et al., 2010).

Ved utsendelse av spørreskjemaet ble følgende informasjon opplyst: hensikt med spørreundersøkelsen, kontaktinfo om meg som utsender, anonymitet, svarfrist, premie og bedriftens mulighet til å trekke seg underveis (Johannessen et al., 2010). Antall spørsmål var maksimalt 13, hvor to av spørsmålene var filterspørsmål. Beregnet tidsbruk på undersøkelsen var omtrent 5 minutter, og deltagerne hadde mulighet til å vinne et Visagavekort på 500 kroner. Premien ble trukket tilfeldig ut blant de som svarte innen tidsfristen.

3.4 Evaluering av datamaterialet

Krav til alle undersøkelser er at empirien skal være relevant og gyldig (valid), samt troverdig og pålitelig (reliabel). Jacobsen (2005) vurderer at *”det gjennomgående tipset for å øke gyldigheten og troverdigheten til data og konklusjoner er å triangulere”* (2005:229), selv om dette nødvendigvis ikke er en garanti for kvaliteten på innsamlet data (Jacobsen, 2005). Det ble for denne oppgaven kun gjennomført en kvalitativ spørreundersøkelse og i det følgende vil jeg vurdere kvaliteten av innsamlet informasjon.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet dreier seg om resultatene av en undersøkelse kan være forårsaket av utformingen av undersøkelsen. Her er blant annet utvelgelsen av respondenter av betydning, og med hensyn til pålitelighet er det sentralt at utvalgsprosessen skjer stegvis. De funnene en undersøkelse gir skal kunne gjenskapes av andre personer på et senere tidspunkt. Dersom funnene er de samme, er det grunn til å konkludere at undersøkelsen er til å stole på. Ytterligere elementer som kan redusere påliteligheten i en undersøkelse er manglende kunnskap om hvordan funn og data skal tolkes, og hvorvidt undersøkeren er åpen om sine valg underveis (Jacobsen, 2005).

Denne oppgaven kan ha flere fallgruver vedrørende pålitelighet. Grunnlaget for å bli kåret til Gasellebedrift er regnskapene som bedriftene selv er ansvarlig for å utarbeide, og som kan inneholde både bevisste og ubevisste feil, samt regnskapsmessige feilføringer. I tillegg er styringsverktøy i virksomheter verken statiske eller offisielle, slik at virksomheten selv er den eneste som kan uttale seg om dette. Jeg som undersøker kan i tillegg tolke svarene annerledes enn den som har svart på spørsmålene, og dette kan være med på å redusere påliteligheten til oppgaven (Jacobsen, 2005).

Spørreundersøkelsen ble utsendt per e-post hvor e-postadressene var hentet via bedriftenes egne hjemmesider, proff.no og bransjesider. Da det ikke finnes et offentlig register for e-postadresser var jeg avhengig av å finne disse på egen hånd. Questback gir heller ikke tilbakemelding dersom spørreundersøkelsen ikke blir levert adressaten, derfor kan jeg ikke med sikkerhet si at alle de jeg sendte undersøkelsen til, faktisk fikk den. I tillegg har jeg ikke oversikt på om de mailadressene som ikke var personlige, men startet med post@ eller firmapost@, faktisk kom frem til riktig respondent. Spørreundersøkelsen ble sendt til alle respondenter med to påminnelser. Jeg vurderer at svarprosent ikke nødvendigvis ville vært høyere dersom svarfristen var lengre.

3.4.2 Validitet

Validitet eller gyldighet kan deles i intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om at de data undersøkeren har samlet inn og at de konklusjonene undersøkeren har trukket, er riktig. Ekstern gyldighet er hvorvidt undersøkeren kan generalisere funnene fra

undersøkelsen, samt at eventuell frafallsprosent kan utelukke en systematisk skjevhet. Dette har sammenheng med om undersøkelsen har svart på problemstillingen eller ikke. I tillegg er det sentralt å avdekke om de som ikke velger å svare på undersøkelsen er en spesiell gruppe (for eksempel de med lavest lønnsomhet) som medfører at det ikke er mulig å generalisere funn til hele populasjon (Jacobsen, 2005).

For denne oppgaven betyr gyldighet at de spørsmålene jeg valgte å ha i min undersøkelse har sammenheng med problemstillingen. I tillegg er det sentralt at de som svarer på undersøkelsen er de riktige respondentene (Jacobsen, 2005) herunder daglig leder eller økonomisjef, og ikke for eksempel sekretæren. Jeg snakket med to av bedriftene i forkant og i etterkant av undersøkelsen og fikk bekreftet hva de la i begrepet ”styringsverktøy”. Dette for å avstemme at en bedriftsleder og jeg som student har samme oppfatning av temaet med den hensikt å styrke gyldigheten i denne oppgaven.

Dersom mine funn er sammenfallende med tidligere undersøkelser angående styringsverktøy, vil gyldigheten styrkes. Dersom eventuelle sammenhenger oppdages ved analysering av datagrunnlaget, kan det føre til at problemstillingen som opprinnelig var beskrivende, gradvis går over til å bli forklarende. Dette kan føre til at den interne gyldigheten styrkes, og eventuelle sammenhenger får et kausalt preg (årsak-virkning) (Jacobsen, 2005).

3.4.3 Generaliserbarhet/ overførbarhet

Generaliserbarhet og overførbarhet handler om den eksterne gyldigheten til oppgaven (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har jeg bevisst valgt et skjevt utvalg av aksjeselskaper hvor utvalget er Gasellebedrifter innenfor en gitt bransje. Dermed vil funn i denne oppgaven ikke være representativ for alle bedrifter i Norge. I beste fall vil resultatet fra undersøkelsen kunne gjelde for Gasellebedrifter. Mitt bidrag til å øke troverdigheten av funnene er at jeg både reflekterer over de valg som er tatt i oppgaven, og er åpen på hvilke valg som er tatt underveis i undersøkelsen.

3.5 Studiens begrensninger

Denne oppgaven har visse begrensninger med tanke på de valgene jeg har tatt.

Datainnsamlingen består blant annet av sekundærdata hvor innsamlingen er foretatt med et

annet formål enn mitt eget. Dette legger visse begrensninger for den videre analysen. Grunnlaget for å bli kåret til Gasselbedrift finnes i offisielle regnskapstall og disse kan inneholde feil. Dette er en feilkilde som er vanskelig å avdekke i denne oppgaven. Ved at fire regnskapsår vurderes er det stor sannsynlighet for at eventuelle feilkilder i regnskapet vil bli oppdaget i løpet av disse årene, og dermed medfører at enkelte bedrifter naturlig faller ut. Dagens Næringsliv er oppgavens kilde for Gasselbedriftene og historikk vedrørende disse. Dette kan skape en naturlig begrensning for oppgaven dersom de ikke utgir forespurt og riktig informasjon.

Innhenting av primærdata i denne oppgaven er begrenset både i tid og omfang. Kort svarfrist var nødvendig for å ha tilstrekkelig tid til å analysere funnene. Dette kan ha vært en medvirkende årsak til at svarprosenten ikke var høyere, i kombinasjon med at en del av innhentede e-postadresser ikke var personlige. Premie til en av respondentene på 500 kroner, vurderes å ikke ha betydelig innvirkning på oppslutning, da den er relativt beskjeden.

4 Empiri

Dette kapitlet omfatter beskrivelse av empiri som ble innhentet i løpet av april 2014. Alle spørsmål og svar vil ikke bli presentert på grunn av begrensing av omfang, og komplett spørreundersøkelse med resultat er i vedlegg 3.

4.1 Beskrivelse av utvalget

Utvalget er Gasellebedrifter innenfor bransjen oppføring av bygninger kåret i 2013 av Dagens Næringsliv. Grunnlaget for å bli Gasellebedrift i 2013 kommer av regnskapsårene 2009-2012. I 2013 var det totalt 2740 aksjeselskap som kvalifiserte seg til å bli Gasellebedrift. Den største bransjen var innenfor SSB-sektoren: 41.200 Oppføring av bygninger, med 244 bedrifter. Alle Norges 19 fylker er representert, foruten Svalbard. Rogaland fylke er det fylket med flest Gasellebedrifter innenfor bransjen oppføring av bygninger med totalt 27 bedrifter, mens Hedmark fylke har færrest med sine to Gasellebedrifter innenfor samme bransje. 143 av bedriftene har vært Gasellebedrifter tidligere og en av bedriftene har vært Gasellebedrift totalt 6 ganger.

Av de bedriftene som ikke hadde e-postadresser var det både bedrifter med positivt og negativt driftsresultat, omsetning som varierte mellom 3 millioner til over 100 millioner kroner, antall ansatte varierte mellom 1 og 31, og enkelte av at bedriftene hadde vært Gasellebedrifter opptil 5 ganger. Jeg vurderer derfor at de som ikke fikk tilsendt undersøkelsen, ikke tilhører en spesiell gruppe.

193 bedrifter fikk tilsendt spørreundersøkelsen, og 7 av disse valgte å melde seg av. Nettoutvalget var dermed 186 bedrifter. Av disse var det 67 bedrifter som hadde e-postadresse som startet med post@ eller firmapost@. De andre e-postadressene var adresser direkte til daglig leder eller økonomisjef.

Totalt 40 bedrifter svarte på spørreundersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 21,5 %. Av de 40 bedriftene var alle fylkene foruten Nord-Trøndelag og Nordland representert. De som svarte hadde mellom 1 og 144 ansatte, og omsetningen varierte fra i underkant av 3 millioner kroner til nesten 800 millioner kroner. Bedriftene som responderte hadde både negativt og

positivt driftsresultat i 2012, og de hadde vært Gasellebedrifter inntil 5 ganger tidligere. Jeg vurderer derfor at de som deltok i undersøkelsen representerte bredden.

4.2 Styringsverktøy i Gasellebedrifter

Gasellebedrifter benytter ulike styringsverktøy og respondentene opplyser at prosjektstyringsmodeller og prognose er de styringsverktøyene som brukes mest, enten alene eller i kombinasjon med budsjett, se tabell 4.1.

Tabell 4.1: Andre økonomiske styringsverktøy

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Balansert målstyring (<u>Balanced Scorecard</u>)	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	76,3%
Benchmarking	2,6%	5,1%	12,8%	7,7%	71,8%
Prognose	20,5%	12,8%	7,7%	5,1%	53,8%
Kundelønnsomhetsanalyser	10,3%	12,8%	10,3%	5,1%	61,5%
Prosjektstyringsmodeller	27,5%	15,0%	15,0%	5,0%	37,5%

4.2.1 Budsjett i Gasellebedrifter

Blant undersøkelsens 40 Gasellebedrifter oppgav 14 bedrifter at de ikke bruker budsjett mens 26 av bedriftene bruker budsjett. Respondentene oppgir at det i hovedsak er ledelsen som utarbeider budsjettet (53,8 %), og ledelsen med innspill fra de ansatte (38,5 %). De som bruker budsjett oppgir at de bruker budsjettet mest til planlegging, kontroll og oppfølging som vist i tabell 4.2. Mens budsjett brukes minst til ressursfordeling, kommunikasjon, belønning og ansvarsfordeling.

Tabell 4.2: Bruk av budsjett.

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Kontroll	38,5%	34,6%	15,4%	3,8%	7,7%
Motivering	15,4%	46,2%	15,4%	19,2%	3,8%
Ressursfordeling	8,0%	40,0%	32,0%	16,0%	4,0%
Kommunikasjon	11,5%	46,2%	19,2%	19,2%	3,8%
Oppfølging	30,8%	38,5%	19,2%	7,7%	3,8%
Belønning	26,9%	30,8%	11,5%	23,1%	7,7%
Planlegging	26,9%	61,5%	11,5%	0,0%	0,0%
Koordinering	15,4%	46,2%	26,9%	7,7%	3,8%
Ansvarsfordeling	15,4%	42,3%	26,9%	15,4%	0,0%

Respondentene bruker som vist i tabell 4.2 budsjett mest til planlegging, kontroll og oppfølging. Av disse områdene vurderer Gjønnnes & Tangenes (2014) at kun området forstått som kostnadsstyring/kontroll i beste fall i noe grad kan oppfylles ved bruk av budsjett. Ved å tilegne budsjett formålet *planlegging* kan den enkelte bedrift risikere at budsjett kun inneholder aktiviteter som begrenser seg i tid og til finansielle størrelser. I tillegg er ulempen at budsjett og planlegging mister den logiske relasjonen seg i mellom dersom en bedrifts budsjett er synonymt med bedriftens plan. Formålet *oppfølging* kan ha flere aspekter, og kan ha sammenheng med formålet *belønning*. Dersom en bedrift bruker budsjett til belønningsformål må en søke å unngå at belønning oppfordrer til en adferd som er i strid med bedriftens langsiktige interesse. I tillegg til fare for uønsket adferd av ansatte, er budsjettoppnåelse en kombinasjon av interne og eksterne forhold, hvor eksterne forhold er vanskelig å påvirke (Gjønnnes & Tangenes, 2014). *Oppfølging* brukt som formål ved budsjett er uheldig blant annet ”fordi verdiskapning er en årsak-virkning-prosess med innebygde tidsforsinkelser” (Gjønnnes & Tangenes 2014:s338). Gjønnnes & Tangenes (2014) vurderer at budsjett ikke er egnet til å være formål for oppfølging og får støtte fra Gasellebedrifter når de vurderer hvorfor de ikke benytter seg av budsjett.

”Vi følger opp resultater løpende og har lave faste kostnader” og ”Vi er et lite firma med oversiktlig økonomi”.

Planlegging ved hjelp av budsjett er heller ikke et formål som Gjønnnes & Tangenes (2014) anbefaler, og får også støtte her fra enkelte av respondentene:

”Bransjen og tilgangen på oppdrag er meget varierende og blir påvirket av konjekturane i samfunnet” og ”Vi bruker fjorårstall for å holde kontroll på omsetning, men prosjektene varierer så mye i størrelse og pris at det er vanskelig å vite hva man skal forvente”.

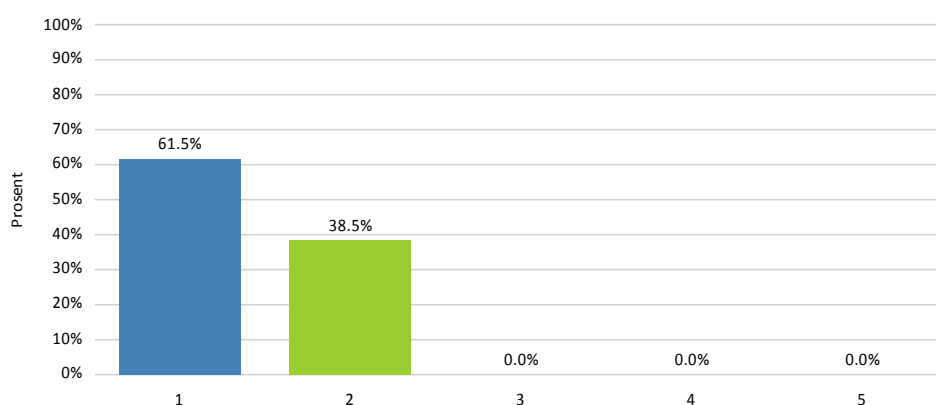
Noen av respondentene vurderer at budsjett ikke har de egenskapene som Naug & Sti (1991) mener at budsjett innehar. Deriblant å være et verktøy som samordner bedriftens kortsiktige og langsiktige planer. *”Vi driver nøktern virksomhet og ha lagt stein på stein. 0 kr i gjeld” og ”har kontroll kostnader, inn/ut, saldo”.*

Respondentene vurderer selv at budsjettet egner seg til de samme aktivitetene som de bruker budsjettet mest til: planlegging, kontroll og oppfølging. Av de aktivitetene som budsjett vurderes å være minst egnet til, er kommunikasjon, koordinering og ansvarsfordeling.

Tabell 4.3: Aktiviteter budsjett er egnet til

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Kontroll	38,5%	46,2%	3,8%	7,7%	3,8%
Motivering	19,2%	46,2%	19,2%	11,5%	3,8%
Ressursfordeling	15,4%	46,2%	26,9%	7,7%	3,8%
Kommunikasjon	3,8%	46,2%	30,8%	15,4%	3,8%
Oppfølging	11,5%	61,5%	19,2%	7,7%	3,8%
Belønning	19,2%	42,3%	26,9%	11,5%	3,8%
Planlegging	23,1%	57,7%	15,4%	3,8%	0,0%
Koordinering	15,4%	38,5%	34,6%	11,5%	3,8%
Ansvarsfordeling	23,1%	34,6%	38,5%	3,8%	0,0%

Respondentene som benytter budsjett har oppfatning om at de formålene som var mest brukt, også var de formålene som var mest egnet. Egnetheten for formålene kontroll og planlegging hadde til og med høyere score for egnethet enn faktisk bruk. Om dette skyldes erfaring med budsjett over tid og hvor den enkelte bedriften har gjort erfaringer angående egnethet, eller om de ikke hadde forsøkt å bruke budsjett til de andre opplistede formålene er ikke avdekket i denne undersøkelsen. Disse funnene avviker derimot i forhold til funn som Eriksrud & McKeown (2010) avdekket i sin undersøkelse, hvor bruken av budsjettformålene var scoret høyere enn egnetheten. Dette er også tilfellet for undersøkelsen til Andersen & Opsahl (2011) hvor funn viser at budsjett blir mest brukt til oppfølging, planlegging og motivering mens egnetheten for formålene planlegging, oppfølging og ressursallokering scorer høyest.



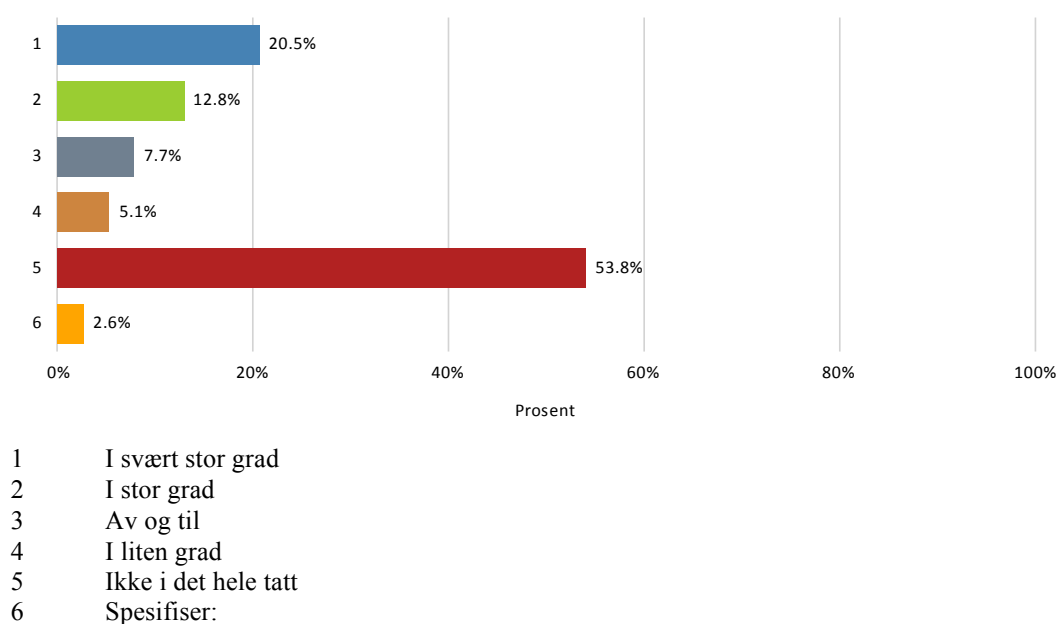
- 1 Ja, i stor grad
- 2 Ja, i noe grad
- 3 Nei, i liten grad
- 4 Nei, i ingen grad
- 5 Vet ikke

Figur 4.1: Hvordan mål gjenspeiles i budsjett.

Som figur 4.1 viser opplyser de respondentene som bruker budsjett, at målene til den enkelte bedrift ofte blir gjenspeilet i budsjettet. Dette er i følge Gjønnnes & Tangenes (2014) uheldig da budsjett som styringsverktøy ikke gjør det mulig å følge opp og måle hele verdiskapningsprosessen til bedriften. Budsjett er finansielt orientert og omfatter kun selve verdiskapningen. For det andre vil konsekvensen av å anse verdiskapning og budsjettoppnåelse som det samme, kunne føre til at formålet med ledelse i praksis blir budsjettoppnåelse (Gjønnnes & Tangenes, 2014).

Respondentene som ikke benytter budsjett som styringsverktøy er enig med noe av kritikken som budsjett har høstet gjennom flere tiår. Dette kommer frem gjennom følgende uttalelser angående årsaker for å ikke bruke budsjett *”umulig å planlegge (...) mange uforutsette punkter (...) trengs ikke (...) er umulig og forutse, vi må ta dei jobbene som dukker opp”*. Utsagnene tyder på at Hope & Fraser (2003) sin vurdering om at budsjett kan begrense en organisasjon også er tilfellet blant Gasselebedrifter.

4.2.2 Prognose i Gasselebedrifter

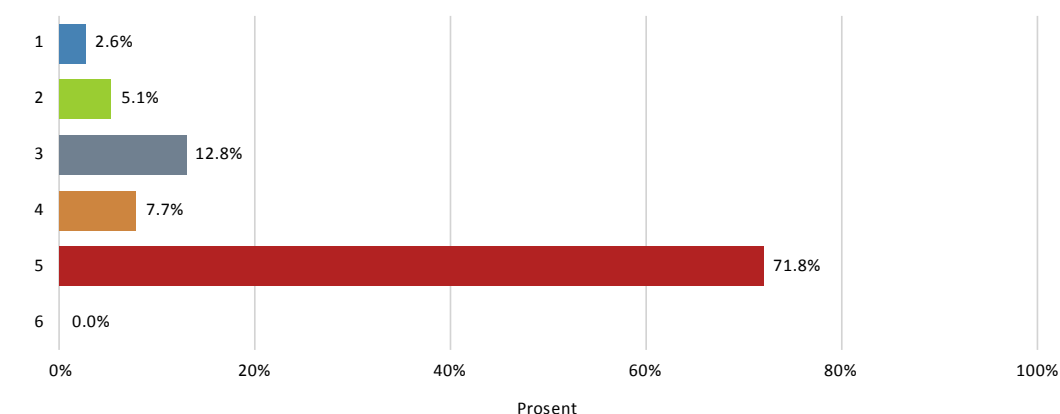


Figur 4.2: Prognose i Gasselebedrifter.

Prognose er det styringsverktøyet som benyttes nest mest av respondentene i tillegg til, eller istedenfor budsjett i følge bedriftene, se figur 4.2. Respondentene kan oppleve at byggebransjen er usikker og de bedriftene som ikke benytter budsjett kan oppleve at en form for prognose kan være et bedre alternativ.

”Vi fokuserer mer på at vi hele tiden blir mer produktive, og at vi sikrer oss nye prosjekter. Antall prosjekter vi gjennomfører og størrelsen på de vil da naturligvis påvirke omsetning og resultat. Det er vanskelig å budsjettere med prosjekter i vår bransje, da det er mange faktorer som påvirker om prosjekter blir realisert eller ikke”.

4.2.3 Benchmarking i Gasellebedrifter

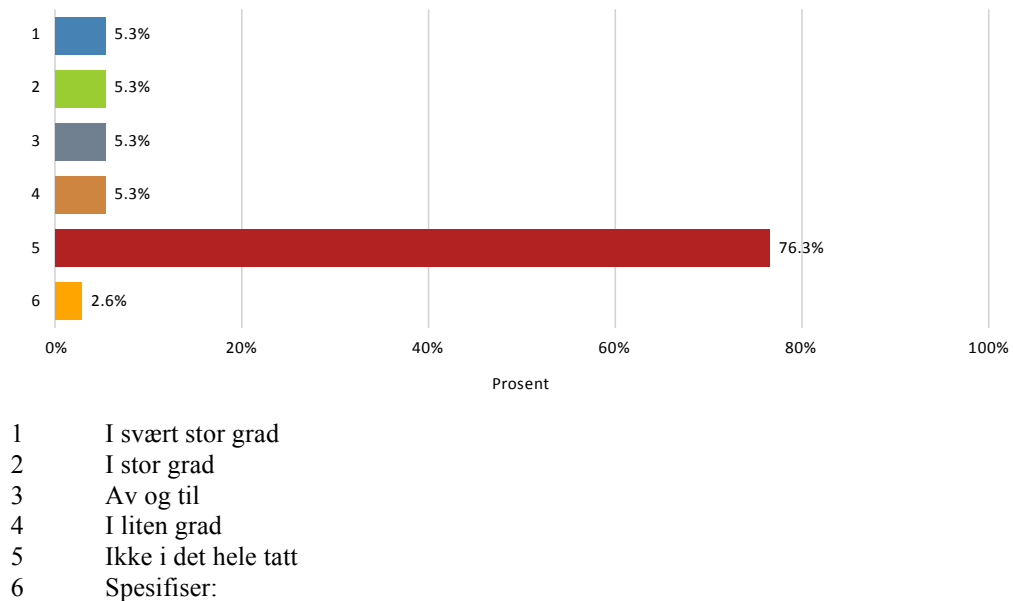


- 1 I svært stor grad
- 2 I stor grad
- 3 Av og til
- 4 I liten grad
- 5 Ikke i det hele tatt
- 6 Spesifiser:

Figur 4.3: Benchmarking i Gasellebedrifter.

Benchmarking blant respondentene brukes i liten grad. Dette er svært ulikt eksempelvis norske sparebanker hvor funn viser at benchmarking brukes blant 67 % av 81 undersøkte sparebanker (Andersen & Opsahl, 2011). Dette kan skyldes at det er vanskelig å avdekke hva som er fremragende blant prosesser og/eller produktnivå innen byggebransjen. En annen årsak kan være at det er for ressurskrevende og muligens også utfordrende for Gasellebedrifter innen byggebransjen å få innsikt i informasjon om konkurrentene.

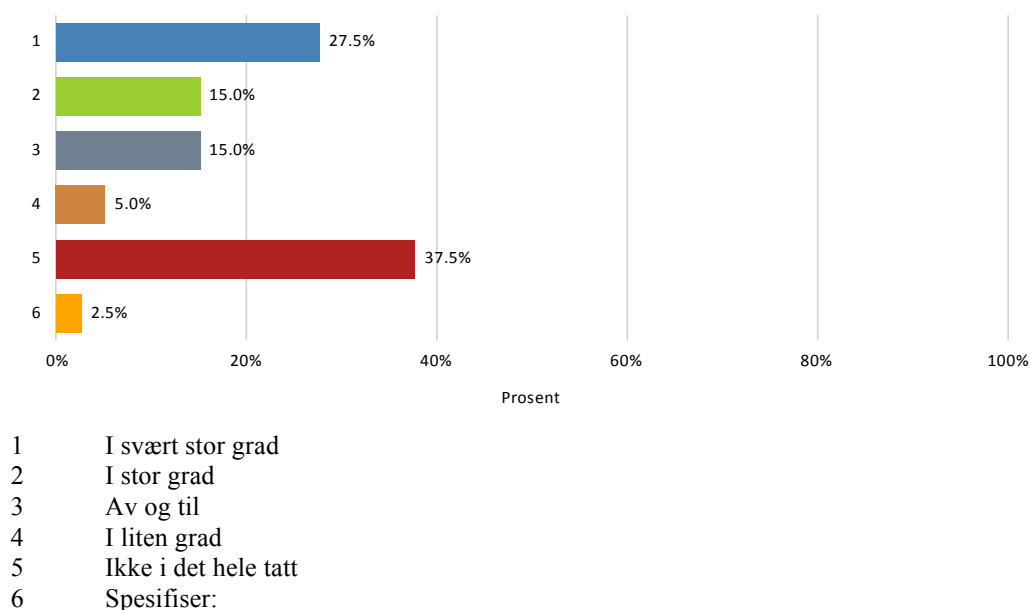
4.2.4 Balansert målstyring i Gasselebedrifter



Figur 4.4: Balansert målstyring i Gasselebedrifter.

Balansert målstyring brukes kun av et fåtall av de undersøkte respondentene, se figur 4.4. En bedrift opplyser at de ikke vet hva balansert målstyring er. Det kan tenkes at det er flere bedrifter som ikke vet hva balansert målstyring innebærer, og dette vil bli nærmere drøftet i neste kapittel.

4.2.5 Prosjektstyringsmodeller i Gasselebedrifter



Figur 4.5: Prosjektstyringsmodeller i Gasselebedrifter.

Prosjektstyringsmodeller brukes av flest respondenter enten alene, eller i kombinasjon med andre styringsverktøy som vist i figur 4.5. Årsaker som er oppgitt er blant annet at prosjektstyringsmodeller er egnet til ”etterkalkyler” og ”styre tidsforbruk/lønnsomhet” og ”holde kontroll på utgifter og lønnsomhet” og videre til ”å bedre effektiviteten, samt holde kontroll over priser og arbeidsmengde”.

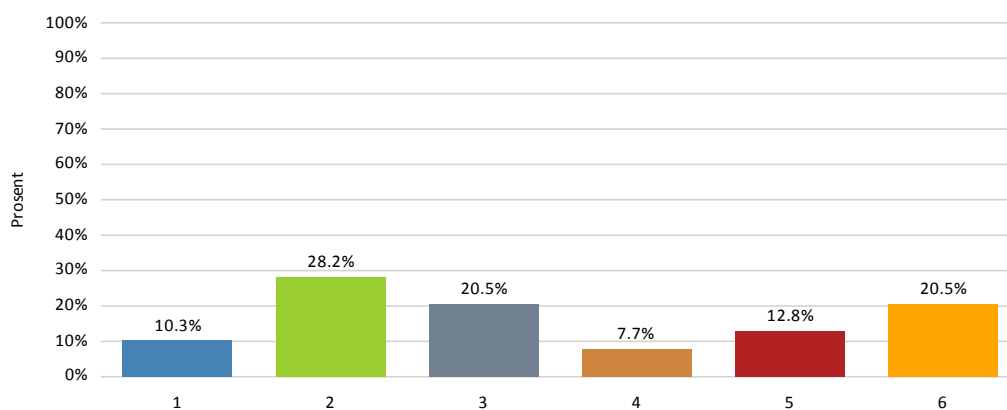
Prosjektstyring egner seg til oppgaver som krever skreddersøm (Gjønnes & Tangenes, 2014) og det synes også å være tilfellet blant respondentene:

”Prosjektstyringsmodeller, i enkelte prosjekter setter vi opp hvordan vi skal styre prosjektet på en mest mulig effektiv måte. Dette avhenger av størrelse på prosjektet. Dette gjøres da for at vi skal ha en oversiktlig og mest mulig fornuftig byggeplass. Dette vil også bidra til en fornuftig gjennomføring av prosjektet med klare forutsetninger på hvem som har ansvar for hva. Dette betyr også noe for økonomien, da det blir mer kontroll og man slipper unna unødvendig ’brannslukking’”.

Andre årsaker for at prosjektstyringsmodeller brukes av respondentene er oppgitt med følgende uttalelser: ”vi er 100 % prosjektorientert. Nesten alle prosjekter blir kalkulert med forventet bruk av ressurser på forhånd og blir månedlig målt opp mot disse, med tilbakemelding til ansvarlig på prosjektet”. Oversikt over hvordan det enkelte prosjekt utvikles er ønskelig ifølge bedriftene og erfaring ved å bruke en form for prosjektstyringsmodell er blant annet at det oppleves å være et ”enkelt regneark for å følge inntekter/fakturering, kostnader og lønnsomhet i prosjekter”.

4.3 Oppsummering styringsverktøy

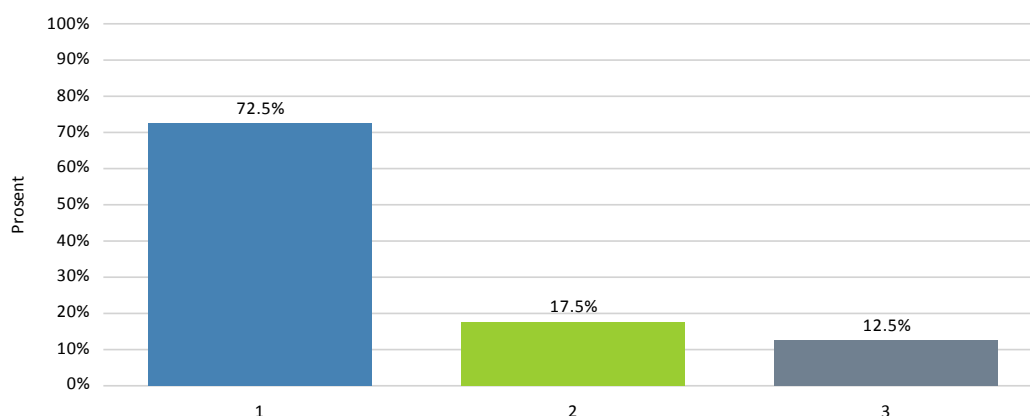
Bruken av styringsverktøy er ulik blant de Gasellebedriftene som har respondert på undersøkelsen. De bedriftene som kombinerer ulike styringsverktøy vurderer selv at de lykkes i noe og i stor grad, se figur 4.6.



- 1 I svært stor grad
- 2 I stor grad
- 3 Av og til
- 4 I liten grad
- 5 Ikke i det hele tatt
- 6 Har ikke prøvd noe annet enn budsjett

Figur 4.6: Kombinasjon av styringsverktøy.

Som figur 4.6 viser er det ulike erfaringer med å kombinere ulike styringsverktøy. Til tross for dette, vil 72,5 % av bedriftene opprettholde dagens styringsverktøy. Undersøkelsen har ikke avdekket hvor lenge respondentene har hatt nåværende styringsverktøy og hva de eventuelt har brukt tidligere. Dermed er det vanskelig å vite hva resterende 79,5 % av respondentene synes om andre styringsverktøy.



Navn	Prosent
Nei	72,5%
Ja	17,5%
Vet ikke	12,5%
N	40

Figur 4.7: Planer om å endre nåværende styringsverktøy.

For de bedriftene som oppgir at de har planer om å endre nåværende styringsverktøy, se figur 4.7, er årsakene i hovedsak at styringsverktøyet er for ressurskrevende og at det ikke blir brukt internt i bedriften. Styringsverktøy som tas i bruk av bedrifter er tilpasset nåsituasjon til den enkelte bedrift og som vist i figur 2.1 (rammeverk for posisjonering av ulike former for prestasjonsstyring) velges styringsverktøy utfra både nåværende og fremtidig situasjon og dermed kan dette være med på å påvirke hvilket styringsverktøy den enkelte bedriften velger. Nåsituasjonen eller fremtidig situasjon kan endres over tid i en bedrift som naturlig fører til at styringsverktøy endres hos den enkelte bedrift.

5 Drøfting av resultater

Denne oppgaven har søkt å svare på følgende problemstilling: *”Hva kjennetegner bruken av styringsverktøy hos Gasellebedrifter?”* Hensikten med styringsverktøy er at ledelsen får nødvendig informasjon til å styre de bedriftene de har som jobb å lede. Bukh (2005) antyder at det er svært få virksomheter som har implementert andre styringsverktøy enn budsjett. Dette sammenfaller med funn blant norske sparebanker hvor 88,9 % benytter budsjett som styringsverktøy (Andersen & Opsahl, 2011) og hele 96 % av en undersøkelse blant 109 norske virksomheter (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Bedriftene i denne undersøkelsen er derimot av en annen oppfatning. Hele 35 % av de undersøkte Gasellebedriftene oppgir at de ikke benytter budsjett.

Blant respondentene var det stor spredning i både omsetning, antall ansatte, antall ganger tidligere Gasellebedrift, driftsresultat og geografisk område. Det styrker oppgaven ved at bredden var representert, men på grunn av lav svarrespons er det vanskelig å overføre funn til å gjelde alle aksjeselskap i Norge.

5.1 Finnes det særtrekk i bruken av styringsverktøy blant Gasellebedrifter?

Når en bedrift har valgt strategi, er et av de neste stegene å velge hvilke(t) styringsverktøy som er mest egnet til å kunne iverksette valgt strategi (Bjørnenak, 2003). Ulike styringsverktøy er redegjort for tidligere i oppgaven og både fordeler og ulemper er vurdert. Litteraturen er ikke samstemt i forhold til hvilket styringsverktøy som er universelt og derfor er det heller ikke realistisk å tro at Gasellebedrifter innenfor byggebransjen noen gang vil enes om hvilket styringsverktøy som er det optimale. Undersøkelsen viser spredning i bruk av det tradisjonelle budsjettet og blant andre styringsverktøy. Årsaker til dette kan være at blant finansinstitusjoner er det bred oppfatning av at forretningsplan og budsjett må fremvises i forbindelse med låneopptak, noe som gjelder spesielt nyetablerte bedrifter. Dette kan være styrende for hvilket styringsverktøy den enkelte bedriften velger å benytte seg av også i fremtiden. I tillegg omtaler aksjeloven §6-12 (2) budsjett som hjelpemiddel for hvordan loven vurderer et selskap skal forvaltes, og denne formuleringen kan være styrende for valg av styringsverktøy. På den andre siden kan det tenkes at behovet for investeringer ved etablering av bedriften ikke like stort innen byggebransjen som i andre mer kapitalkrevende bransjer.

Dette kan være noe av årsaken til at budsjettbruk blant respondentene i denne undersøkelsen avviker i forhold til tidligere forskning.

Det er ulike årsaker til at bedrifter får suksess i form av omsetningsvekst. Respondentene vurderer selv at ledelsen og de ansatte i hovedsak er avgjørende for suksess. I disse bedriftene kan det være at bedriftene er bevisste på at de ansatte og den sosiale kompleksiteten er sjelden, verdifull, ikke-substituerbar og ikke-imiterbar (Barney, 1991). Dette er kjennetegn på en ressurs som enkelte Gasselebedrifter kan inneha og som ifølge Barney (1991) vurderes å være et vedvarende konkurransefortrinn. Dette vedvarende konkurransefortrinnet kan dermed ha vært avgjørende for omsetningsveksten blant respondentene.

Blant respondentene er det stor spredning i omsetning, antall ansatte og antall ganger de har vært Gasselebedrift tidligere. Undersøkelsen viser at intellektuell kapital er verdsatt i de ulike bedriftene og taler dermed for at styringsverktøy som tar hensyn til intellektuell kapital også er de styringsverktøyene som benyttes av Gasselebedriftene. På den andre siden kan det være at respondentene ikke vurderer de ansattes kunnskap som verken unik eller sjelden og ikke har fokus på dette når bedriften velger styringsverktøy.

Pensumlitteratur for fremtidens økonomer er drøftet av Berg (2013) i artikkelen *"Lærebøkene i budsjettering – hvor går veien videre?"* Konklusjonen i artikkelen er at lærebøker endres sakte, og at dette kan være en årsak til at det er gap mellom teori og praksis. Et annet element som ikke kan overses er det faktum at det ikke finnes et eksplisitt alternativ til budsjett i lærebøkene (Berg, 2013). For byggebransjen synes prosjektstyringsmodeller å være et alternativ å foretrekke blant respondentene. På grunn av lite tilgjengelig litteratur i lærebøker, og at dette er et styringsverktøy som passer for bedrifter som krever skreddersøm, brukes nok dette styringsverktøyet ulikt i de ulike Gasselebedriftene.

Et særtrekk ved bruk av styringsverktøy blant respondentene synes å være lite budsjettbruk. Balansert målstyring, som tar hensyn til intellektuell kapital, brukes i liten grad til tross for at de fleste bedriftene vurderte de ansatte til å være den største årsaken til suksess. Ut fra dette virker det som om at det er byggebransjen som avviker fra teori, og ikke at det nødvendigvis er respondentene i seg selv som er grunnen til disse særtrekkene. Dette med bakgrunn i at denne bransjen krever skreddersøm og hvor repeterende oppgaver vurderes forekomme i mindre omfang enn andre bransjer som tidligere undersøkelser har forsket på.

5.2 Hvordan brukes det tradisjonelle budsjettet av Gassebedrifter?

Budsjett er en del av den tradisjonelle økonomistyringen og har gjennom flere tiår vært gjenstand for kritikk ved at det er blitt tilegnet teoretiske formål som ikke er forenelig med praksis. Blant respondentene som benytter budsjett som styringsverktøy er det ulike erfaringer i forhold til hvor egnet formålene er for den enkelte bedriften. Dette kan tyde på at det gjøres tilpasninger av budsjettbruken og hvilke formål som tilegnes budsjett hos den enkelte Gassebedriften.

De bedriftene som bruker budsjett som styringsverktøy opplyser at det i hovedsak er ledelsen som utarbeider budsjettet med noe innspill fra de ansatte, styret eller regnskapsfører. Dette innebærer at de fleste bedriftene bruker en direkte nedbrytningsmetode hvor prosessen er top-down styrt. Top-down er en metode som er egnet dersom bedriften befinner seg i urolige omgivelser (Gjønnes & Tangenes, 2014). Kanskje kan Gassebedrifter oppleve at ulempene denne metoden medfører, både er nødvendig og akseptabel for den enkelte bedriften? På den andre siden kan det tenkes at antall ansatte eller omsetning for den enkelte Gassebedriften eller bransje umuliggjør en bottom-up prosess. Både få eller mange ansatte kan føre til at budsjetteringsprosessen ved en bottom-up prosess eksempelvis blir uoversiktlig, tar unødvendig lang tid eller i verste konsekvens inneholder urealistiske forutsetninger for bedriften.

Av respondentene som benytter budsjett som styringsverktøy opplyser alle at målene blir gjenspeilet i budsjettet i ulik grad. Dette er et av de klareste eksemplene i denne oppgaven hvor teori og praksis avviker. I henhold til Gjønnes & Tangenes (2014) vil bedrifter hvor målene gjenspeiler målene sine i budsjettet, føre til at bedriften anser måloppnåelse som verdiskapning. Når verdiskapning inngår i et ledelsesformål blir konsekvensen av at målene gjenspeiles i budsjett, at også formålet med ledelse blir budsjettoppnåelse. Om dette skyldes at bedriftene har erfart over tid at det fungerer å gjenspeile målene i budsjett i motsetning til hva teorien til Gjønnes & Tangenes (2014) tilsier, eller om det er andre årsaker til at praksis avviker fra teori, avdekkes ikke i denne oppgaven. Derimot kan det tenkes at budsjett egner seg godt til å vurdere måloppnåelse på finansielle mål, og muligens kan det være at respondentene utelukkende har finansielle mål.

Tidligere forskning viser at bedrifter ikke er villige til å forkaste budsjett ennå, men det er for tidlig å konkludere at denne retningen ikke får flere brukere i fremtiden, også blant Gasellebedrifter og innen byggebransjen. Berg (2013) drøfter at bruk av budsjett har et gap mellom teori og praksis og hvor årsak til dette blant annet er at forskning innenfor emnet gjør at det tar lang tid før ny praksis er etablert. Umiddelbart kan det tyde på at respondentene går i retning av Beyond Budgeting siden 35 % ikke bruker budsjett og det faktum at Beyond Budgeting har fokus på kunnskapsrike ansatte. Dette kan ha sammenheng med at respondentene vurderer de ansatte som sentrale for suksess og muligens har respondentene allerede har tatt i bruk Beyond Budgeting uten at bedriftene selv er klar over det. Til tross for at Gjønnnes & Tangenes (2014) vurderer at deler av budsjettkritikken kan unngås dersom budsjettet benyttes som en spesialvariant av prognose, er Beyond Budgeting en retning som får støtte fra flere akademiske miljø og bedrifter (Bogsnes, 2009, Wallander, 1994, Hope & Fraser, 2003).

5.3 Hvilke andre styringsverktøy brukes av Gasellebedrifter?

Blant respondentene er prognose blant det styringsverktøyet som blir benyttet mest enten istedenfor, eller i kombinasjon med budsjett. Det kan være at byggebransjen oppleves som lite forutsigbar av respondentene og da er prognose et egnet verktøy. De som bruker prognose bruker det *”som periodisk oppfølging av budsjett, og prosjektstyringsverktøy for kontroll og oversikt i enkeltprosjekter (...)Prognose styring brukes i alle våre prosjekter for å beregne økonomisk sluttresultat”*. Dette tyder på at de som benytter prognose i enkelte tilfeller bruker det slik Gjønnnes & Tangenes (2014) ønsker at budsjett skal brukes, altså som en spesialvariant av en prognose. Størrelse på omsetningen kan spille en rolle for hvilke Gasellebedrifter som benytter prognose. Dette da høy omsetning kan tyde på mange prosjekt på samme tid og hvor prognose kan være påkrevd for å øke kvaliteten på beslutningene som iverksettes.

Flere respondenter oppgir at de følger opp resultater fortløpende og ønsker å ha kontroll på økonomien da de ofte har flere byggeprosjekter på samme tid. Prognose kan da være løsningen ifølge Hoff (2004) som definerer det som *”et estimat for det mest sannsynlige utfallet av en forventet utvikling”* (2004:s253). Egnetheten til dette styringsverktøyet støttes også av Gjønnnes & Tangenes (2014), og muligens benytter de undersøkte Gasellebedriftene budsjett som prognose uten at de selv er klar over det? 50 % av respondentene oppgir at de

aldri bruker prognose, men flere sier samtidig at budsjett brukes mest til formålene: planlegging, kontroll og oppfølging. Dette er formål som også passer inn under prognose og kan tyde på at enkelte av respondentene faktisk bruker budsjett som en prognose.

Benchmarking er svært lite brukt blant respondentene. Årsak til dette kan være at fordelene som benchmarking gir, ikke synes å ha nådd ut til respondentene. Eller så kan det skyldes forhold i bransjen og at det er vanskelig å avdekke hva som er ”beste praksis” (Hoff et al., 2009). Alternativt er det en mulighet for at dette er et styringsverktøy som ikke er egnet for vekstbedrifter ved at dette verktøyet krever at den enkelte bedrift har en organisering og struktur som både har tid og ressurser for implementering av endret praksis. Det er ikke sikkert at en vekstbedrift som har fokus på omsetningsøkning er i stand til å kombinere vekst med endring av praksis. Benchmarking kan brukes i tillegg til andre styringsverktøy og det er stor sannsynlighet for at de fleste organisasjoner har områder de kan bli bedre på. Den største utfordringen, også for Gasselebedrifter innenfor byggebransjen, er nok å avdekke hva den enkelte organisasjonen ønsker å bli bedre på, og deretter avdekke hvor de finner ”beste praksis”.

Balansert målstyring som styringsverktøy inneholder både finansielle og ikke-finansielle måltall og er dermed et styringsverktøy som er bedre egnet til å gjenspeile en bedrifts mål enn budsjett (Gjønnes & Tangenes, 2014). Blant respondentene var dette styringsverktøyet lite utbredt. Årsak til dette kan være at styringsverktøyet oppfattes som omfattende da ”oppskriften” på balansert målstyring fra Kaplan og Norton (1996) inneholder betydelig flere elementer enn det tradisjonelle budsjettet kan sies å inneha. En annen årsak til at balansert målstyring ikke benyttes i stor grad blant respondentene kan tenkes å være at byggebransjen tilbyr skreddersøm ved oppføring av bygninger og dermed er styringsverktøyet uegnet i den grad at bedriftene vurderer at oppgavene de utfører ikke er repeterende.

Ved at prosjekt karakteriseres som en engangshendelse hvor et unikt produkt skal produseres innenfor en begrenset tidsramme (Rolstadås, 2011) er det ikke overraskende at mange Gasselebedrifter opplyser at prosjektstyring er å foretrekke. I tillegg har matriseorganisering innenfor prosjektstyring den fordel at byggebransjen tilegner seg erfaring over tid og arbeidsoppgaver som er begrenset i tid og omfang vil bli rutinepreget, og er dermed ikke så ulik andre bedrifter som ikke jobber prosjektbasert (Nylehn, 2002).

Prosjektstyring brukes ofte i forbindelse med oppgaver hvor skreddersøm er påkrevd (Gjønnes & Tangenes, 2014) og dette styringsverktøyet vurderes å være det verktøyet hvor teori og funn i denne undersøkelsen sammenfaller best. Denne undersøkelsen har ikke avdekket hvilken form for prosjektorganisering respondentene benytter, men det kan tenkes at omsetning og antall ansatte spiller inn i forhold til hvilken form som er mest egnet for den enkelte bedrift (Nylehn, 2002). En bedrift som har høy omsetning og flere prosjekter på pågående samme tid har behov for en annen organisering enn en bedrift som har lavere omsetning og muligens også jobber med et prosjekt av gangen.

5.4 Oppsummering styringsverktøy i Gasselebedrifter

Ax & Bjørnenak (2007) har sammenlignet en ledende lærebok utgitt i 1982 innen Management Accounting mot en utgave fra 2005 og funn viste at nesten 60 % av begrepene var ulike i de to ulike utgavene (Ax & Bjørnenak, 2007). At økonomistyring, som det meste annet, utvikler seg over tid kan også forklare hvorfor noen av funnene i denne undersøkelsen avviker fra tidligere undersøkelser. Tidligere undersøkelser tenderer til at bedrifter bruker budsjett i utstrakt grad, og størsteparten av respondentene i de ulike undersøkelsene oppgir at de ikke ønsker å forkaste budsjett som styringsverktøy. Istedenfor å forkaste budsjett ønsker bedriftene å beholde og utvikle budsjettet (Libby & Lindsey, 2009, Ekholm & Wallin, 2000, Johanson & Madsen, 2013, Libby & Lindsey, 2007, Eriksrud & McKeown, 2010).

Respondentene i denne undersøkelsen har betydelig lavere andel av budsjettbruk enn tidligere forskning. I tillegg ønsket 72,5 % av bedriftene å beholde dagens styringsverktøy, mens kun 17,5 % av bedriftene har planer om å endre styringsverktøy. Ut fra dette virker det ikke som at respondentene tenker å bruke budsjett i større utstrekning i fremtiden. Denne undersøkelsen har ikke avdekket om det er de bedriftene som allerede bruker budsjett som tenker å endre styringsverktøy, eller om det er de som ikke benytter budsjett som tenker å endre styringsverktøy.

I undersøkelsen blant norske sparebanker gjennomført av Andersen & Opsahl (2011), viser funn at de skiller seg fra respondentene i denne undersøkelsen blant annet ved at det er færre Gasselebedrifter enn norske sparebanker som benytter budsjett. Likheter blant sparebankene og Gasselebedriftene er derimot at de som bruker valgt styringsverktøy, også vurderer at styringsverktøyet er nyttig. Blant sparebankene var rullerende prognoser og

kundelønnsomhetsanalyser de verktøyene som ble benyttet mest i tillegg til budsjett, mens for respondentene var prognoser og prosjektstyringsmodeller mest brukt i tillegg til budsjett. Årsaken til denne ulikheten vurderes å være valgt bransje for undersøkelsen. Dette med bakgrunn i at byggebransjen tilbyr skreddersøm i motsetning til sparebanker som tilbyr standardiserte produkter og tjenester.

Byggebransjen vurderes å være en bransje som er lite innovativ (Bygballe & Goldeng, 2011) Dette kan være en årsak til at denne bransjen skiller seg ut fra andre undersøkte bransjer i forhold til styringsverktøy. Bygballe & Goldeng (2011) gjennomførte sin undersøkelse flere år før denne undersøkelsen ble gjennomført og det kan tenkes at byggebransjen er blitt mer innovativ siden da. Faktisk oppgir kun 20,5 % av respondentene at de ikke har prøvd noe annet enn budsjett mens 59 % av respondentene i ulik grad oppgir at de klarer å kombinere to eller flere styringsverktøy. På den andre siden må det åpnes for at det er en naturlig grunn for at styringsverktøy som oppfattes som innovative, og kanskje svært teoretiske, ikke nødvendigvis er særlig utbredt blant Gasselebedrifter innenfor byggebransjen. Det er nærliggende å tro at de fleste ledere innen byggebransjen kommer fra bransjen og de færreste har bakgrunn fra akademiske kretser. Dette alene kan være en årsak til hvorfor funn i denne undersøkelsen avviker fra tidligere forskning i andre bransjer.

Respondentene opplyser på den ene siden at bruk av balansert målstyring ikke er særlig utbredt, mens på den andre siden oppgir de at de ansatte og ledelsen er viktig for suksess. Det kan tenkes at de bedriftene som ikke benytter budsjett har erfart at budsjett som styringsverktøy utelater intellektuell kapital og at dette er årsak til at budsjettet forkastes av noen av respondentene. På den andre siden kan balansert målstyring brukes i ulike grader og det kan tenkes at respondentene benytter deler av dette styringsverktøyet. Eksempelvis i form av at kritiske suksessfaktorer avdekkes og hvor disse er fokusområder for den enkelte Gasselebedriften.

Oppsummert viser funn i denne undersøkelsen at respondentene bruker styringsverktøy ulikt i forhold til tidligere forskning og teori. Særtrekkene synes å være at respondentene befinner seg i byggebransjen og er vekstbedrifter. Dette behøver nødvendigvis ikke å være en ulempe i forhold til oppnådde resultater ved valgt økonomi- og virksomhetsstyring.

6 Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å avdekke hvordan styringsverktøy brukes i Gasellebedrifter og om det var særtrekk blant Gasellebedrifter innenfor byggebransjen. I dette arbeidet har jeg sett på ulike styringsverktøy.

6.1 Oppsummering av funn

På grunn av lav svarprosent er ikke funnene representativ for andre Gasellebedrifter eller for andre aksjeselskap. Til tross for dette vurderes funnene som interessante. Blant annet fordi omtrent 1/3 del av respondentene ikke bruker budsjett som styringsverktøy. Likevel er det ikke mulig gjennom denne undersøkelsen å trekke konklusjoner om at stadig flere bedrifter trekkes i retning av Beyond Budgeting.

Respondentene som benytter budsjett som styringsverktøy bruker det til formål som avviker fra teori. Budsjett blir mest brukt til følgende formål: planlegging, kontroll og oppfølging. I tillegg blir bedriftenes mål gjenspeilet i budsjettet. Funn i denne oppgaven representerer tilfeller hvor teori og praksis avviker, men oppgaven kan likevel ikke overføre funn til øvrige Gasellebedrifter eller aksjeselskap på grunn av lav svarprosent. Likevel kan det tenkes at tilfeller hvor teori og praksis ikke er samstemte opptrer også hos andre Gasellebedrifter og i andre bransjer.

Blant respondentene er det mellom 61,5 % og 76,3 % som aldri benytter kundelønnsomhetsanalyse, benchmarking og/eller balansert målstyring. Prognose og prosjektstyringsmodeller ble brukt mest, enten alene eller i kombinasjon med budsjett. I forhold til tidligere undersøkelser som er gjort blant andre norske bedrifter skiller respondentene seg ut vedrørende bruk av styringsverktøy, da ulikhetene i funn er flere enn likhetene. Valgt bransje i denne undersøkelsen vurderes å være største årsak til ulikhetene og ikke at det er vekstbedrifter som er undersøkt.

Gjønnes & Tangenes (2014) gjengir Robert Simons sitt rammeverk kalt: *Simons' Levers of Control* (Simons, 1994) hvor de drøfter budskapet til Simons rammeverk. Jeg synes at deres drøfting er treffende til å avslutte denne oppgaven: "Det er ganske enkelt ikke tilstrekkelig med ett system, da ulike systemtyper gjør ulike forutsetninger om hvordan organisasjoner

fungerer og verdier skapes, noe som i tur innebærer at systemenes effekt er situasjonsavhengige” (2014:s366).

6.2 Utfordringer og svakheter

Jeg jobbet med oppgaven ut ifra en problemstilling som hadde til hensikt å beskrive hvordan styringsverktøy brukes innenfor én bransje. Datasettet har kun sett på virkeligheten gjengitt på ett tidspunkt og dermed ble oppgaven fratatt muligheten til å avdekke en årsak-virkning sammenheng. Dette er med på å gjøre det vanskelig å generalisere funnene i denne oppgaven til andre bedrifter/bransjer, samt at lav svarprosent ikke muliggjør generalisering.

Utvalget besto av både små og store AS og ulikheten blant bedriftene kom blant annet til syne der hvor bedriftene svarte med tekst i undersøkelsen. Det faktum at alle bedriftene i utvalget var i en sektor, samt at bare noen få svarte, kan ha ført til at resultatene av denne undersøkelsen inneholder ytterpunktene. Undersøkelsen burde ha hatt flere spørsmål hvor respondentene ble delt inn i intervaller i forhold til for eksempel omsetning, antall ansatte og etableringsår. Da ville undersøkelsen kunne avdekket om det var likheter/ulikheter internt blant Gasselbedriftene i byggebransjen. Metodetriangulering hvor dybdeintervju hadde vært gjennomført i etterkant av spørreundersøkelsen, kunne økt påliteligheten og gyldigheten til oppgaven. I tillegg kunne dybdeintervju ha bidratt til å oppklare eventuelle misforståelser av spørsmålene som er brukt i undersøkelsen, og/eller uklarheter om hva styringsverktøy er.

Teori og tidligere oppgaver har vært grunnlag for det teoretiske rammeverket og det kan være en svakhet at deler av teorien er brukt ukritisk.

Det er vanskelig å svare på spørsmålet om det er hell eller dyktighet som gir resultater. For denne oppgaven vurderer jeg at det må være en viss grad av dyktighet som gir resultater i form av å bli kåret til Gasselbedrift.

6.3 Forslag til videre forskning

Bedrifter som kvalifiserer seg til å bli Gasselbedrifter er vekstbedrifter. Til tross for at de har et samlet positivt driftsresultat er ikke dette ensbetydende med at all vekst er lønnsomhet. I videre forskning hadde det derfor vært interessant å avdekke om styringsverktøy kan være en

faktor som er med på å øke en bedrifts lønnsomhet blant Gasselbedrifter. Andersen & Opsahl (2011) avdekket i sin oppgave en indikasjon om at bruk av benchmarking hadde en positiv effekt på lønnsomheten blant norske sparebanker. I tillegg til å se på hvilket styringsverktøy som kan være med å sikre lønnsom vekst, kunne en annen interessant retning vært å se på hvilke styringsverktøy som blir brukt av de bedriftene som ikke benytter budsjett.

Til slutt kan det tenkes at aksjeloven og finansinstitusjoner er med på å begrense nye og innovative styringsverktøy slik som Beyond Budgeting representerer. Om dette endrer seg i tiden fremover blir spennende å se, til tross for at en tidligere masteroppgave har avdekket funn som tyder på at selv om norske bedrifter ikke er fornøyd med budsjett, ser de ikke for seg en styring som er budsjettløs (Eriksrud & McKeown, 2010).

Referanseliste:

- 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*. Masterutredning Norges Handelshøyskole.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. 2007. Management accounting innovations: origins and diffusion. I: Hopper, T., Northcott, D. & Scapens R. W. (red.). *Issues in Management Accounting*, Vol. 3.utg., Hertfordshire, Prentice-Hall, ss. 357-376.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. 2009. *Den nya ekonomistyringen, 4*. Göteborg, Liber AB.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. Nr. 1, ss. 99-120.
- Berg, T. 2013. Lærebøkene i budsjettering - hvor går veien videre? *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 5, ss. 59-69.
- Bergstrand, J. 2009. *Accounting for Management Control*, Studentlitteratur.
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T. & Boye, K. 1999. *Budsjettering, 2.utg*. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- Bjørnenak, T. 2003. Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Praktisk økonomi & finans-tidsskrift for finans, regnskap og skatt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørnenak, T. 2010. Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 4, ss. 49-54.
- Bjørnenak, T. 2013. Styringssystemer og lønnsomhet. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 6, ss. 31-36.
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. 2011. Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 5, ss. 22-30.
- Bogsnes, B. 2009. *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Bogsnes, B. 2012. Å ta virkeligheten på alvor- beyond budgeting. *Praktisk økonomi & finans-tidsskrift for finans, regnskap og skatt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bukh, P. N. 2005. Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgeting et alternativ? *Økonomistyring & Informatikk*, Vol. 2, ss. 121-141.
- Bukh, P. N. 2008. Design af økonomistyring: Balanced scorecard eller budgetlægning. *Department of Business Studies, Aalborg University*, Vol. 17, ss. 1-35.
- Busch, T. 2013. *Akademisk skriving, for bachelor- og masterstudenter*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmstad & Bjørke AS.
- Bygballe, L. & Goldeng, E. 2011. En kunnskapsbasert bygg- anlegg- og eiendomsnæring. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Dagens Næringsliv. 2013. *Gasellene*. Tilgjengelig: <http://www.dn.no/gasellene/> [Nedlastet 06.01. 2014].
- Ekholm, B.-G. & Wallin, H. 2000. Is the annual budget really dead? *European Accounting Review* Vol. 9, Nr.4, ss. 519-539.
- Eriksrud, M. S. & Mckeown, M. B. 2010. *Budsjettrevolusjon lar vente på seg*. Masterutredning Norges Handelshøyskole.
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. 2014. *Økonomi- og virksomhetsstyring Strategistøtte ved prestasjonstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte, 2.utg*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmstad & Bjørke AS.
- Hoff, K. G. 2004. *Budsjettering- taktisk økonomistyring, 3.utg*. Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. 2010. *Driftsregnskap og Budsjettering*, Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holvig, P. A., Strøm, R. Ø. & Veia, E. 2009. *Strategisk økonomistyring*, Oslo, Universitetsforlaget AS.

- Hope, J. & Fraser, R. 2003. Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, Vol. 81, No.2 ss. 108-115.
- Huse, M. 2011. Styrer i gasele-bedrifter. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 7, ss. 23-29.
- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2.utg.* Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, 3.utg.* Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 4.utg.* Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, H. 2011. *Banker uten budsjett- hvem er de?* Masterutredning Norges Handelshøyskole. Publisert som SNF rapport 08/11.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. 2013. Økonomisk styring i Norge. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 6, ss. 18-30.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. *Exploring Strategy, 9.utg.* Edinburgh, Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, ss. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. *Translating strategy into action: The Balanced Scorecard*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 74, ss. 75-85.
- Lereim, J. 2013. *Kvalitetsledelse i prosjekter. En erfaringsbasert tilnærming*, Oslo/Trondheim, Akademika forlag.
- Libby, T. & Lindsey, R. M. 2007. Beyond budgeting or better budgeting? *Strategic Finance*, Vol. 89, Nr. 2, ss. 47-51.
- Libby, T. & Lindsey, R. M. 2009. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, Vol. 21, ss. 56-75.
- Lovdata. 1997. *Lov om aksjeselskaper*. Tilgjengelig: http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6 - KAPITTEL_6 [Nedlastet 15.01. 2014].
- Mcgregor, D. 2006. *The Human Side of Enterprise*, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Naug, T. & Sti, A. D. 1991. *Budsjettering*, Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Nylehn, B. 2002. *Prosjektorganisering*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11, ss. 65-88.
- Rolstadås, A. 2011. *Praktisk prosjektstyring, 5.utg.* Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.
- Sending, A., Tangenes, T. & Gjønnnes, S. H. 2007. *Driftsregnskaps og budsjettering. Økonomi- og virksomhetsstyring*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, ss. 169-189.
- Statistisk Sentralbyrå. 2013. *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2006-2011*. Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig: <https://http://www.ssb.no/fordem> [Nedlastet 07.05. 2014].
- Statistisk Sentralbyrå. 2014. *Føretak, 1. januar 2013*. Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig: <https://http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og->

[regnskap/statistikker/foretak/aar/2014-05-06?fane=tabell&sort=nummer&tabell=175398](#) [Nedlastet 07.05. 2014].
Wallander, J. 1994. *Budgeten- ett onödigt ont*, Kristianstad, SNS Förlag.

Vedlegg

1. Spørreundersøkelse

Invitasjonsmelding:

Emne: Spørreundersøkelse til Gasellebedrifter.

Hei.

Gratulerer som Gasellebedrift i 2013 innenfor bransjen: oppføring av bygninger!

Jeg ønsker herved å invitere deres bedrift til å delta i en spørreundersøkelse som handler om økonomiske styringsverktøy i Gasellebedrifter. Spørreskjemaet bes fylles ut av daglig leder eller økonomiansvarlig.

Undersøkelsen er et ledd i min masteroppgave ved Universitetet i Tromsø som skal leveres i mai 2014.

Spørreskjemaet fylles ut elektronisk og deres svar er anonymt. Beregnet tid på undersøkelsen er inntil 5 minutter. Det er frivillig å delta og dere kan når som helst, og uten å oppgi noen grunn, trekke deres samtykke til å delta i studien.

Det vil bli trukket ut et visagavekort på 500 kr blant de som svarer innen søndag 13. april 2014.

Dersom dere ønsker kopi av masteroppgaven, send meg en mail: mdr007@uit.no.

På forhånd tusen takk for hjelpen, jeg setter umåtelig stor pris på deres deltakelse!

[LINK]

Påminnelse melding 1:

Dette er en påminnelse om manglende respons på tidligere utsendt spørreundersøkelse. Jeg ville satt stor pris på om du kunne satt av noen få minutter til å svare på undersøkelsen :)

[LINK]

Med vennlig hilsen

Maylen Klo Dreyer

Påminnelse melding 2:

Dette er 2. og siste påminnelse om manglende respons på tidligere utsendt spørreundersøkelse. Jeg har dessverre ikke fått tilstrekkelig oppslutning på undersøkelsen så langt, og jeg ville satt umåtelig stor pris på om du kunne satt av noen få minutter til å svare på undersøkelsen :)

Minner om at svarfrist er søndag og da vil et gavekort på 500 kr bli trukket :)

[LINK]

Med vennlig hilsen

Maylen Klo Dreyer

GASELLEBEDRIFT 2013

Spørreundersøkelse om styringsverktøy i Gasselbedrifter.

Bruk av styringsverktøy i Gasselbedrifter.

1) Kan du fortelle hva du tror er årsaken(e) til suksess i deres bedrift?

- Ansatte
- Ledelse
- Styringsverktøy
- Befolkningsvekst i området
- Annet
- Spesifiser:

2) Bruker deres bedrift budsjett?

- Ja
- Nei

Neste >>

13 % completed

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Bruker deres bedrift budsjett?" er //k "Nei"
-)

3) Hvorfor bruker dere ikke budsjett?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Bruker deres bedrift budsjett?" er //k "Ja"
-)

4) Hvordan utarbeides budsjettet?

Av ledelsen, med innspill fra ansatte? Av ansatte, med innspill fra ledelsen Kun av ledelsen

Kun av ansatte Annet Spesifiser:

Neste >>

25 % completed

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
-)
- Hvis "Bruker deres bedrift budsjett?" er lik "Ja"

5) I hvor stor grad bruker deres bedrift budsjett til følgende aktiviteter?

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Kontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressursfordeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppfølging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belønning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvarsfordeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Neste >>

38 % completed

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Bruker deres bedrift budsjett?" er lik "Ja")

6) Hvor egnet mener deres bedrift at bruk av budsjetter er til følgende aktiviteter?

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Kontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressursfordeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppfølging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belønning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvarsfordeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Neste >>

50 % completed

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Bruker deres bedrift budsjett?" er lik "Ja")

7) Gjenspeiler deres budsjett bedriftens sine mål?

- Ja, i stor grad
- Ja, i noe grad
- Nei, i liten grad
- Nei, i ingen grad
- Vet ikke

Neste >>

63 % completed

Andre økonomiske styringsverktøy.

8) I hvor stor grad benytter deres bedrift følgende styringsverktøy?

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt	Spesifiser:
Balansert målstyring (Balanced Scorecard)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Prognose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Kundelønnsomhetsanalyser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Prosjektstyringsmodeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

9) Dersom ett eller flere av ovennevnte styringsverktøy brukes, kan du beskrive til hvilket formål de brukes?

10) I hvor stor grad lykkes deres bedrift med å kombinere flere styringsverktøy?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Av og til
- I liten grad
- Ikke i det hele tatt
- Har ikke prøvd noe annet enn budsjett

11) Har deres bedrift planer om å endre nåværende styringsverktøy?

- Nei
- Ja
- Vet ikke

Neste >>

75 % completed

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
-)
- Hvis "Har deres bedrift planer om å endre nåværende styringsverktøy?" er lik "Ja"

12) Hva er årsaken(e) til at dere ønsker å endre nåværende styringsverktøy?

- Er for ressurskrevende
- Vanskelig å følge opp
- Gir upålitelige data
- Blir ikke brukt
- Annet
- Spesifiser:

Neste >>

88 % completed

Lønnsomhet.

13) Hvordan vurderer du deres bedrifts lønnsomhet i forhold til deres konkurrenter?

- Mye bedre
- Noe bedre
- Lik
- Dårligere

Send

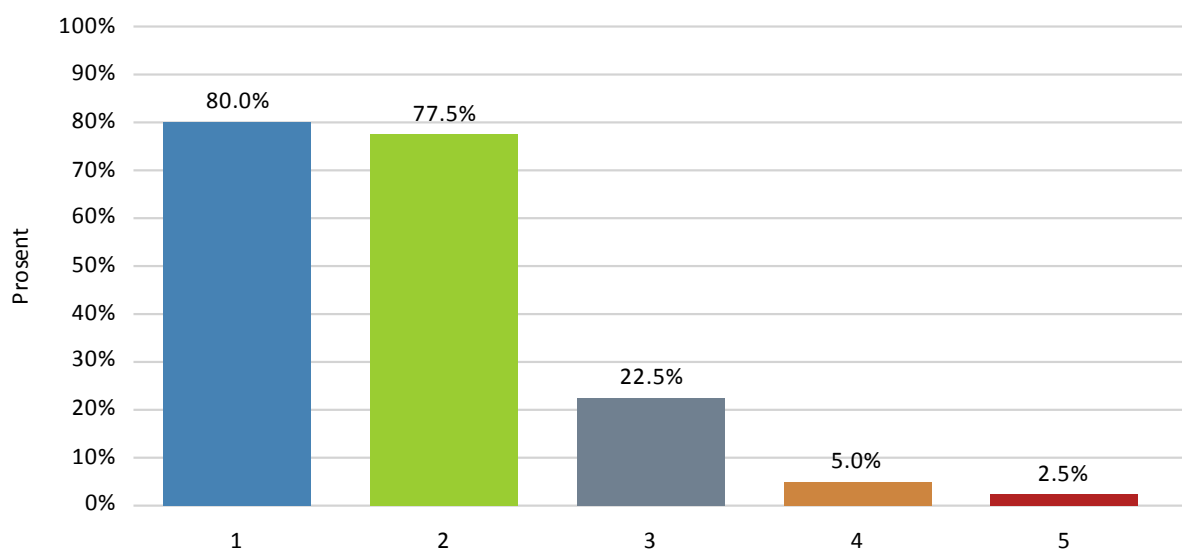
100 % completed

2. Spørreundersøkelse med resultat

GASELLEBEDRIFT 2013

1. Kan du fortelle hva du tror er årsaken(e) til suksess i deres bedrift?

Bruk av styringsverktøy i Gasellebedrifter.



	Navn
1	Ansatte
2	Ledelse
3	Styringsverktøy
4	Befolkningsvekst i området
5	Annet
6	Spesifiser:

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Mec
Kan du fortelle hva du tror er årsaken(e) til suksess i deres bedrift?	40	2,05	1,31	2,00

Navn	Prosent
Ansatte	80,0%
Ledelse	77,5%
Styringsverktøy	22,5%
Befolkningsvekst i området	5,0%
Annet	2,5%
Spesifiser:	12,5%
N	40

godt marked

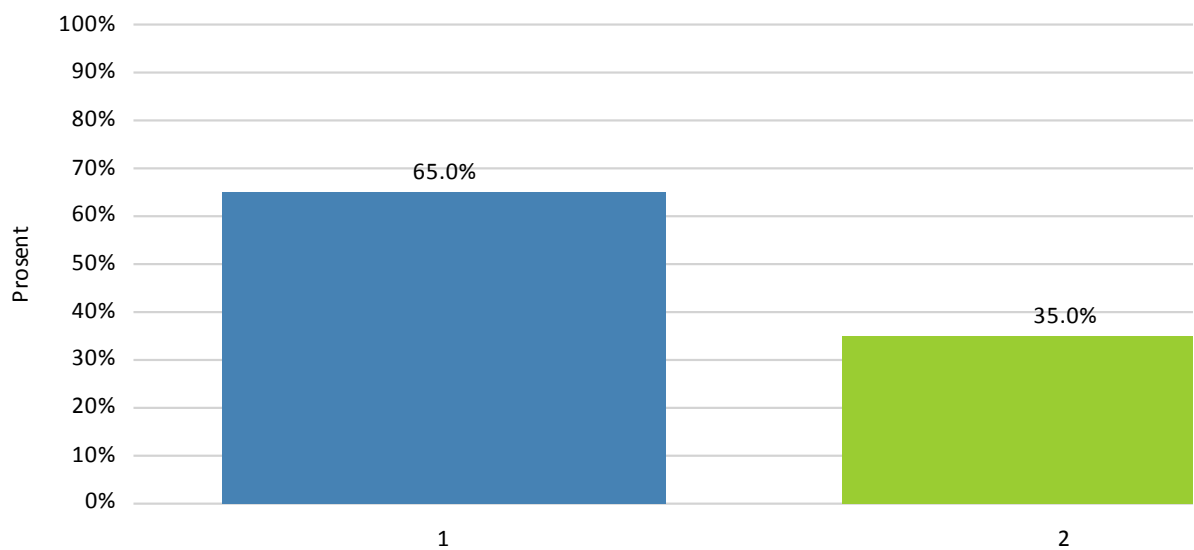
Konkurransesituasjon

Liten bedrift som utfører Stores jobber

Bedriftskultur

Grunder

2. Bruker deres bedrift budsjett?



	Navn
1	Ja
2	Nei

Navn	Prosent
Ja	65,0%
Nei	35,0%
N	40

3. Hvorfor bruker dere ikke budsjett?

Vi fokuserer mer på at vi hele tiden blir mer produktive, og at vi sikrer oss nye prosjekter. Antall prosjekter vi gjennomfører og størrelsen på de vil da naturligvis påvirke omsetning og resultat. Det er vanskelig å budsjettere med prosjekter i vår bransje, da det er mange faktorer som påvirker om prosjekter blir realisert eller ikke.

Umulig å planlegge.

Har kontroll kostnader, inn/ut,saldo

trengs ikke

Vi følger opp resultater løpende og har lave faste kostnader

Mange uforutsette punkter

Bransjen og tilgangen på oppdrag er meget varierende og blir veldig påvirket av konjunktorene i samfunnet.

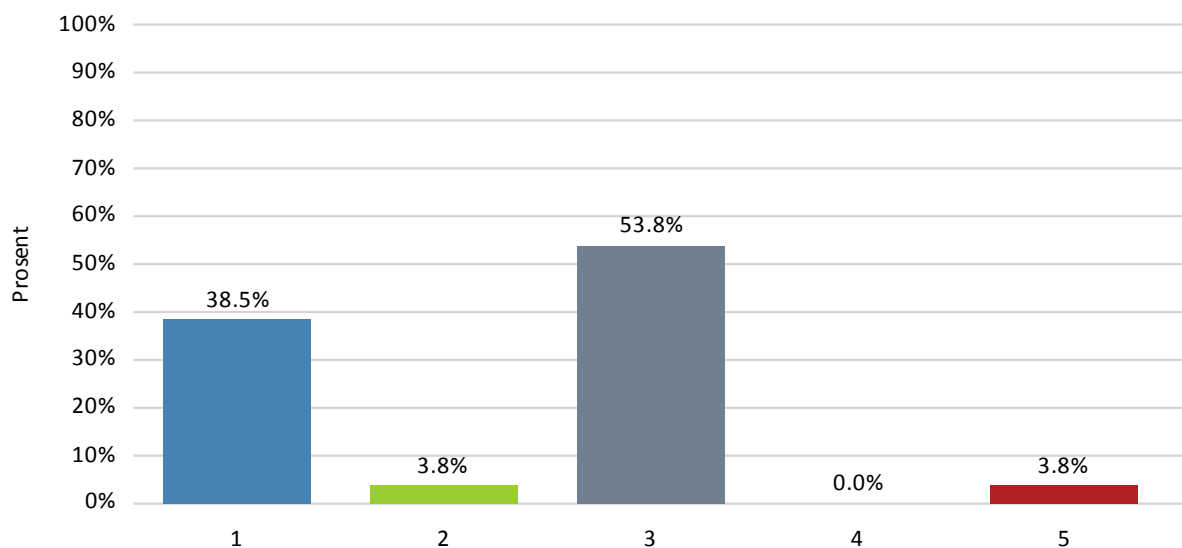
Vi bruker fjorårstall for å holde kontroll med omsetning, men prosjektene varierer så mye i størrelse og pris at det er vanskelig å vite hva man skal forvente

Vi er et lite firma med oversiktlig økonomi

er umulig og forutse,vi må ta dei jobbene som dukker opp

Vi driver nøktern virksomhet og ha lagt stein på stein. 0 kr i gjeld.

4. Hvordan utarbeides budsjettet?



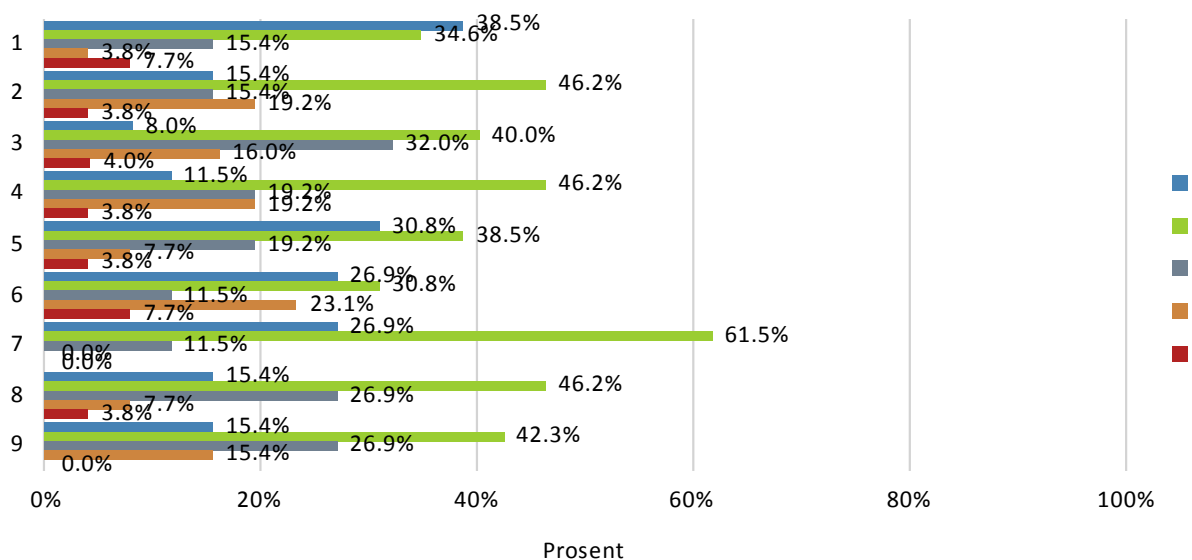
	Navn
1	Av ledelsen, med innspill fra ansatte?
2	Av ansatte, med innspill fra ledelsen
3	Kun av ledelsen
4	Kun av ansatte
5	Annet
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
Av ledelsen, med innspill fra ansatte?	38,5%
Av ansatte, med innspill fra ledelsen	3,8%
Kun av ledelsen	53,8%
Kun av ansatte	0,0%
Annet	3,8%
Spesifiser:	7,7%
N	26

Av styret

Ledelsen sammen med regnskapsfører

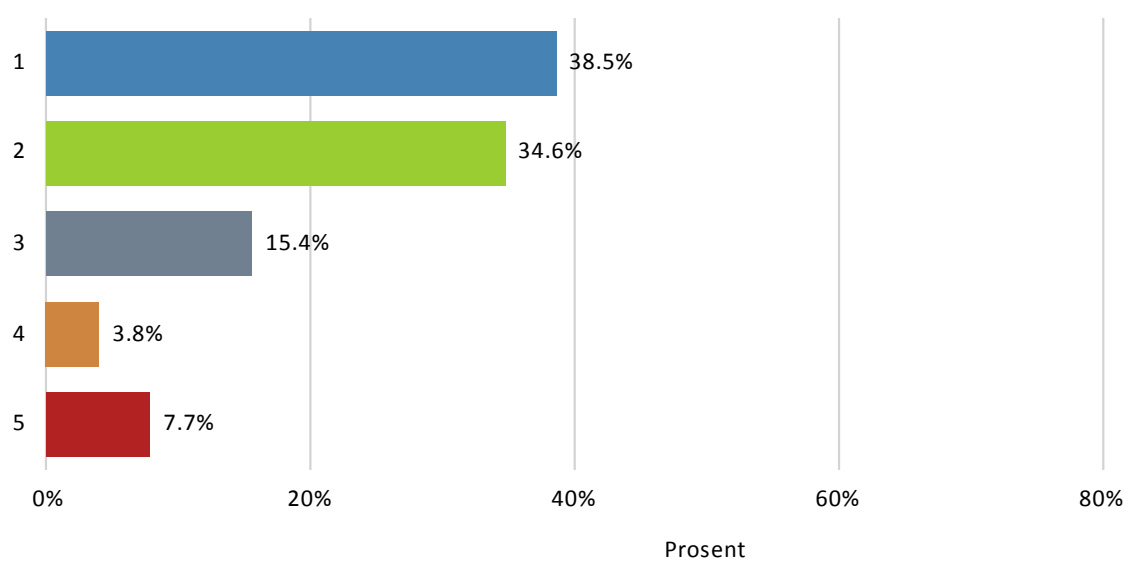
5. I hvor stor grad bruker deres bedrift budsjett til følgende aktiviteter?



	Serienavn
1	Kontroll
2	Motivering
3	Ressursfordeling
4	Kommunikasjon
5	Oppfølging
6	Belønning
7	Planlegging
8	Koordinering
9	Ansvarsfordeling

	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Kontroll	38,5%	34,6%	15,4%	3,8%	7,7%
Motivering	15,4%	46,2%	15,4%	19,2%	3,8%
Ressursfordeling	8,0%	40,0%	32,0%	16,0%	4,0%
Kommunikasjon	11,5%	46,2%	19,2%	19,2%	3,8%
Oppfølging	30,8%	38,5%	19,2%	7,7%	3,8%
Belønning	26,9%	30,8%	11,5%	23,1%	7,7%
Planlegging	26,9%	61,5%	11,5%	0,0%	0,0%
Koordinering	15,4%	46,2%	26,9%	7,7%	3,8%
Ansvarsfordeling	15,4%	42,3%	26,9%	15,4%	0,0%

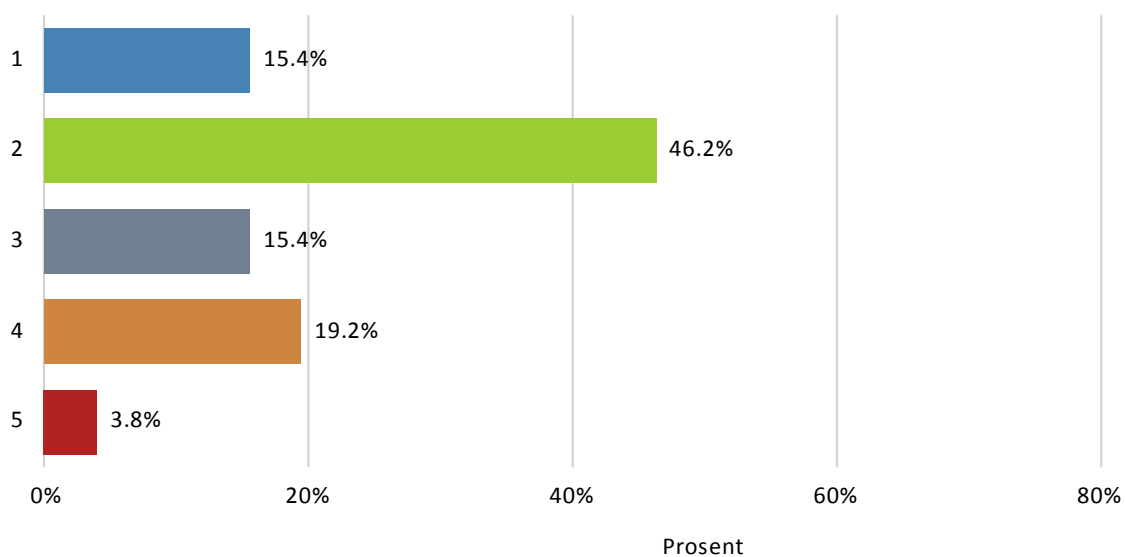
6. Kontroll



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	38,5%
I stor grad	34,6%
Av og til	15,4%
I liten grad	3,8%
Ikke i det hele tatt	7,7%
N	26

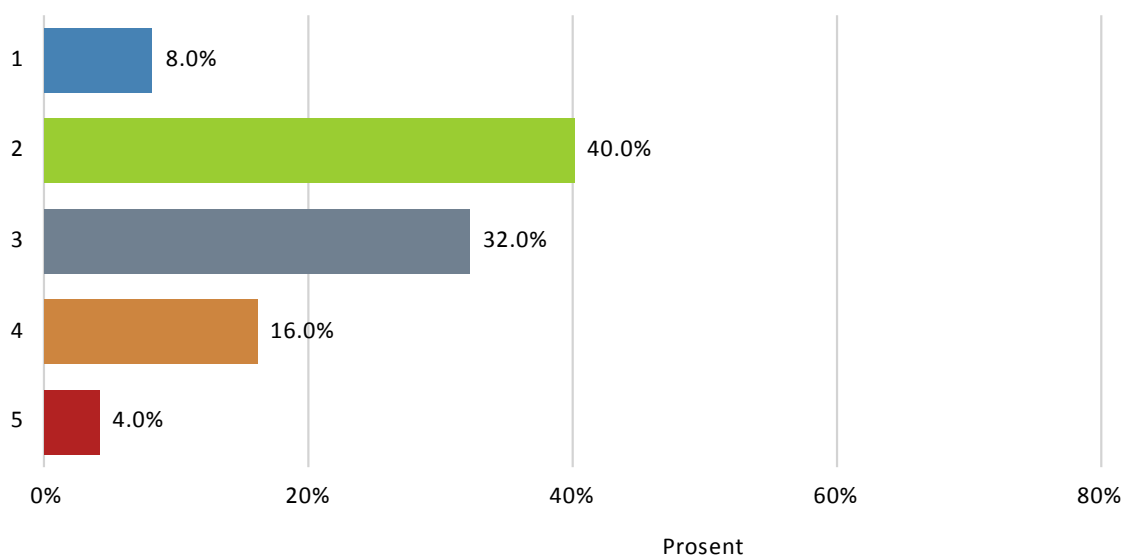
7. Motivering



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	15,4%
I stor grad	46,2%
Av og til	15,4%
I liten grad	19,2%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

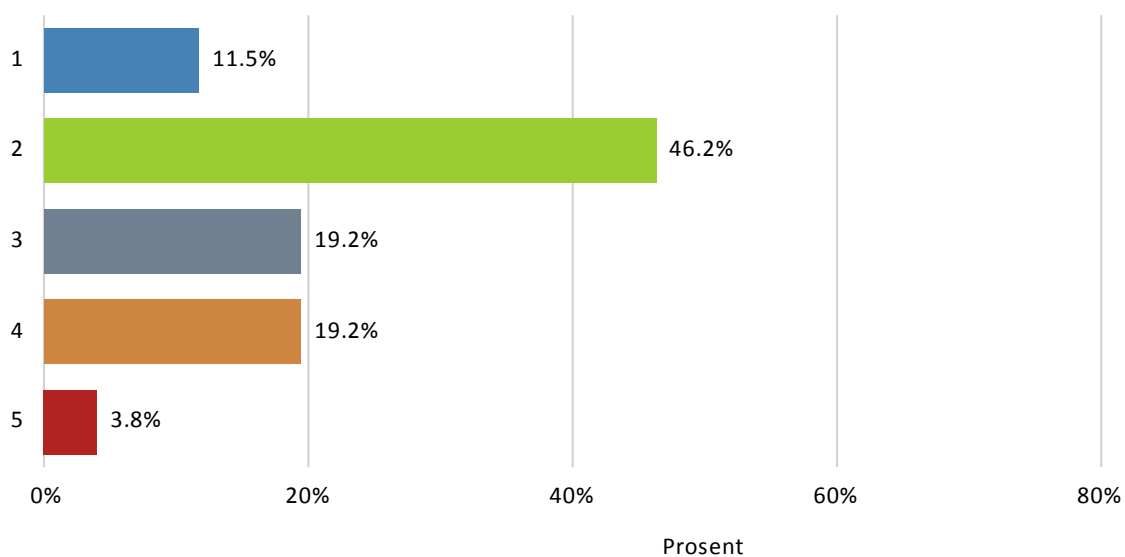
8. Ressursfordeling



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	8,0%
I stor grad	40,0%
Av og til	32,0%
I liten grad	16,0%
Ikke i det hele tatt	4,0%
N	25

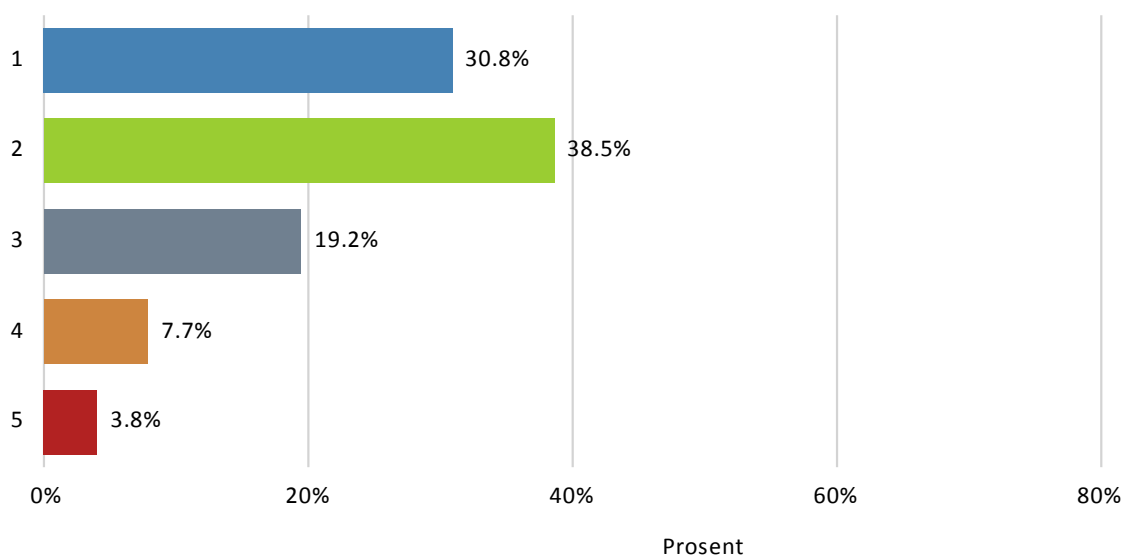
9. Kommunikasjon



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	11,5%
I stor grad	46,2%
Av og til	19,2%
I liten grad	19,2%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

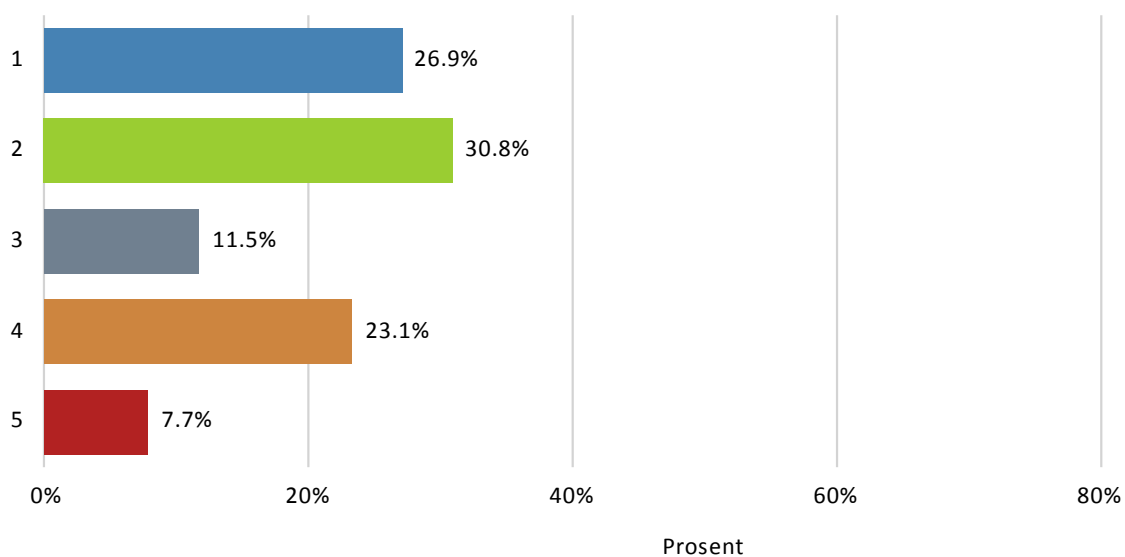
10. Oppfølging



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	30,8%
I stor grad	38,5%
Av og til	19,2%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

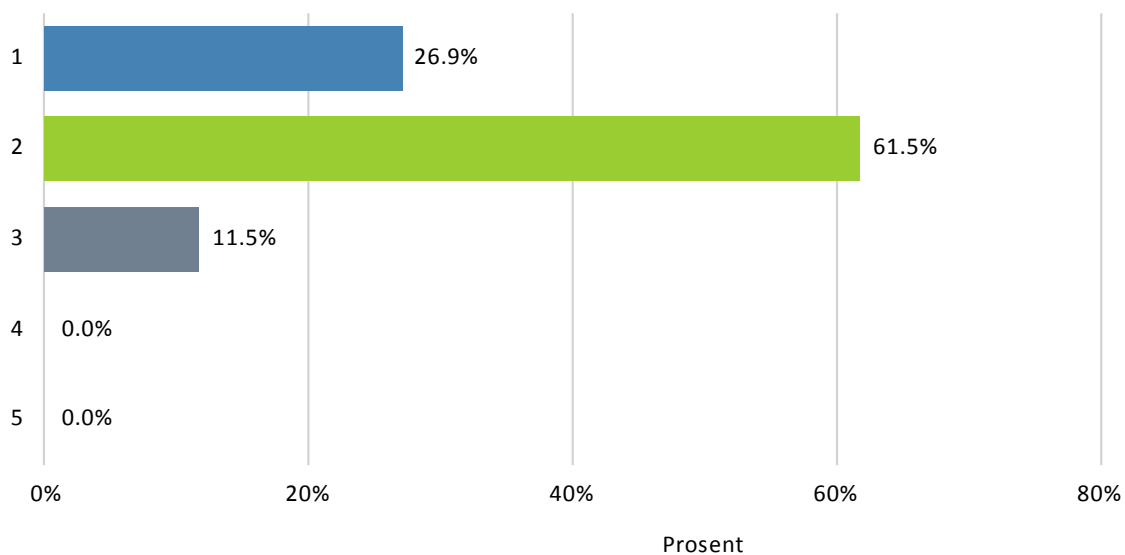
11. Belønning



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	26,9%
I stor grad	30,8%
Av og til	11,5%
I liten grad	23,1%
Ikke i det hele tatt	7,7%
N	26

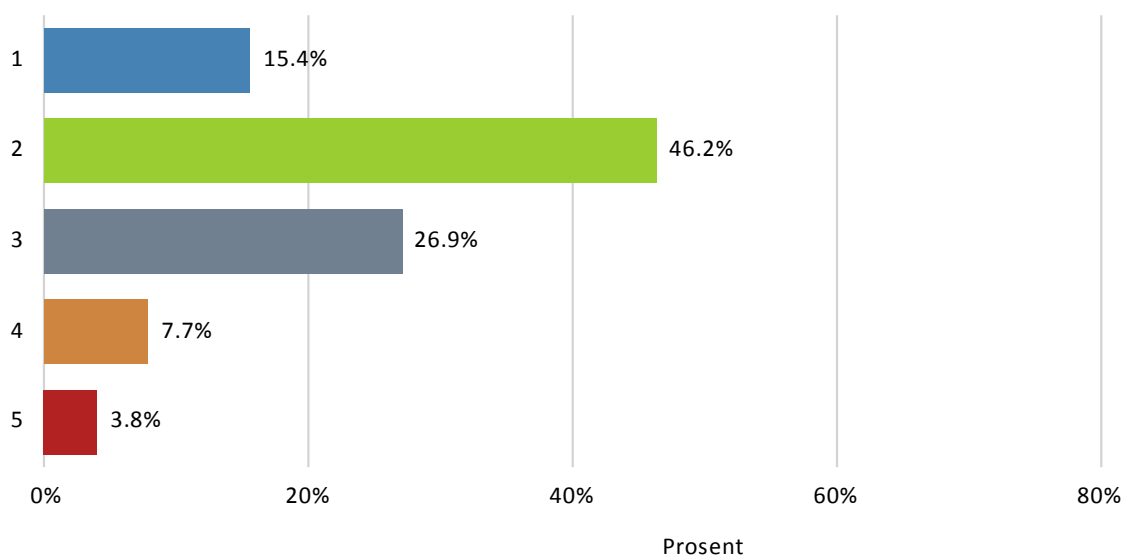
12. Planlegging



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	26,9%
I stor grad	61,5%
Av og til	11,5%
I liten grad	0,0%
Ikke i det hele tatt	0,0%
N	26

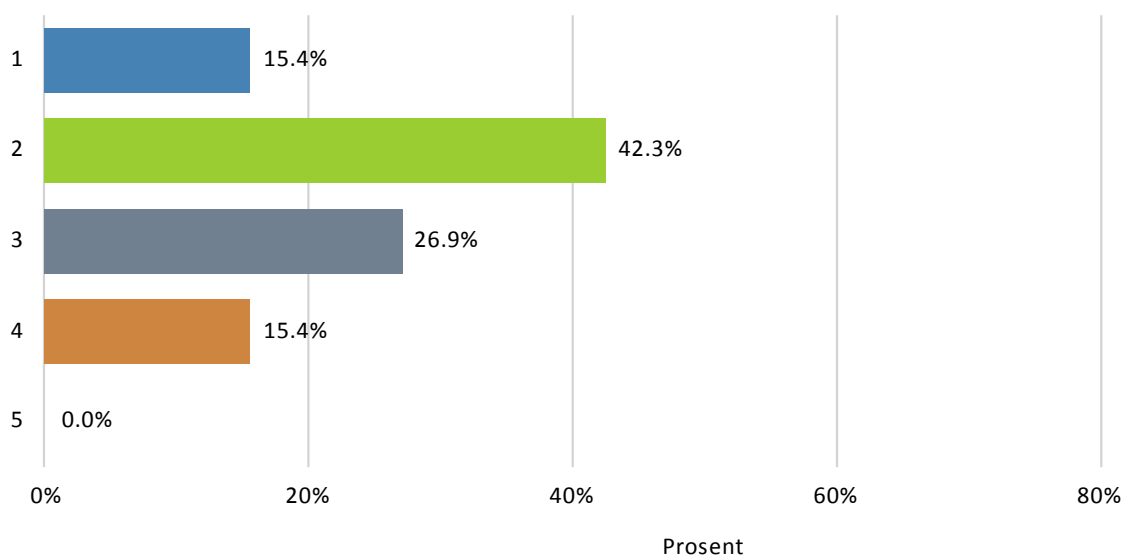
13. Koordinering



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	15,4%
I stor grad	46,2%
Av og til	26,9%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

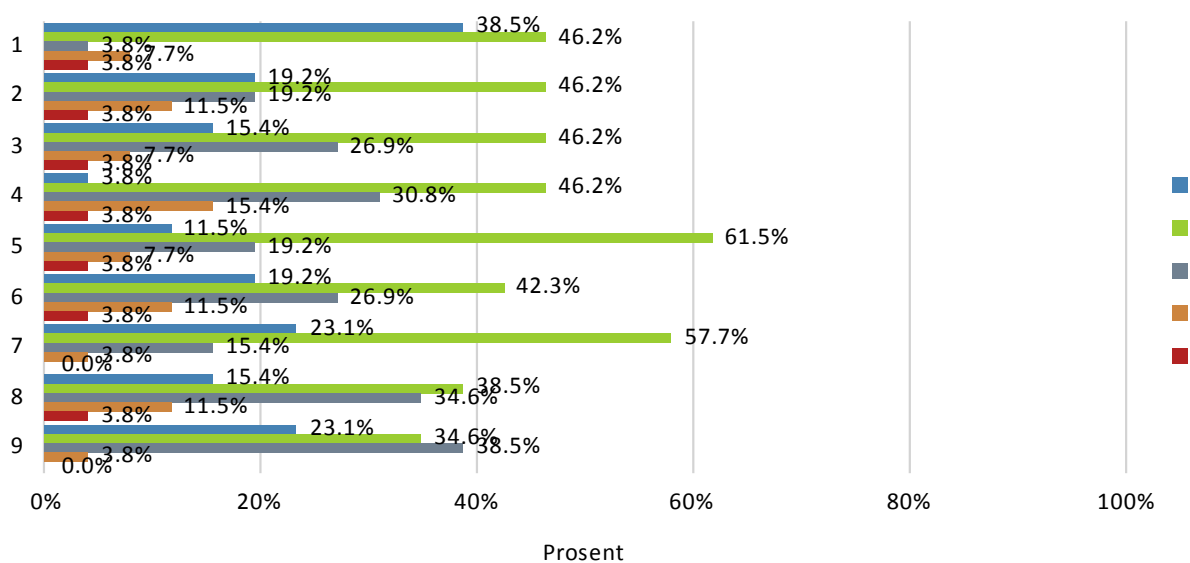
14. Ansvarsfordeling



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

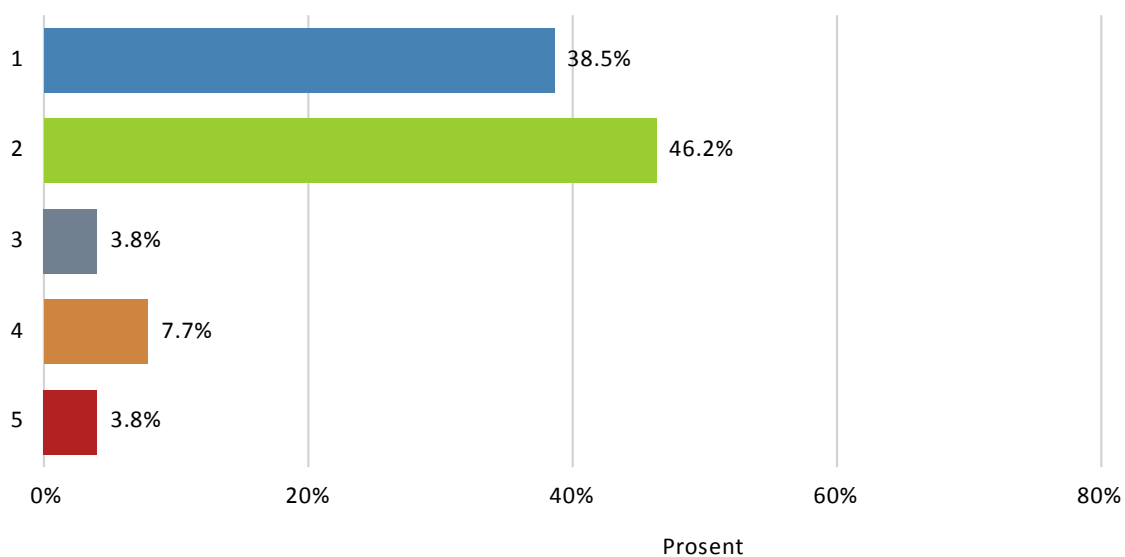
Navn	Prosent
I svært stor grad	15,4%
I stor grad	42,3%
Av og til	26,9%
I liten grad	15,4%
Ikke i det hele tatt	0,0%
N	26

15. Hvor egnet mener deres bedrift at bruk av budsjetter er til følgende aktiviteter?



Serienavn	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt	
1	Kontroll	38,5%	46,2%	3,8%	7,7%	3,8%
2	Motivering	19,2%	46,2%	19,2%	11,5%	3,8%
3	Ressursfordeling	15,4%	46,2%	26,9%	7,7%	3,8%
4	Kommunikasjon	3,8%	46,2%	30,8%	15,4%	3,8%
5	Oppfølging	11,5%	61,5%	19,2%	7,7%	3,8%
6	Belønning	19,2%	42,3%	26,9%	11,5%	3,8%
7	Planlegging	23,1%	57,7%	15,4%	3,8%	0,0%
8	Koordinering	15,4%	38,5%	34,6%	11,5%	3,8%
9	Ansvarsfordeling	23,1%	34,6%	38,5%	3,8%	0,0%

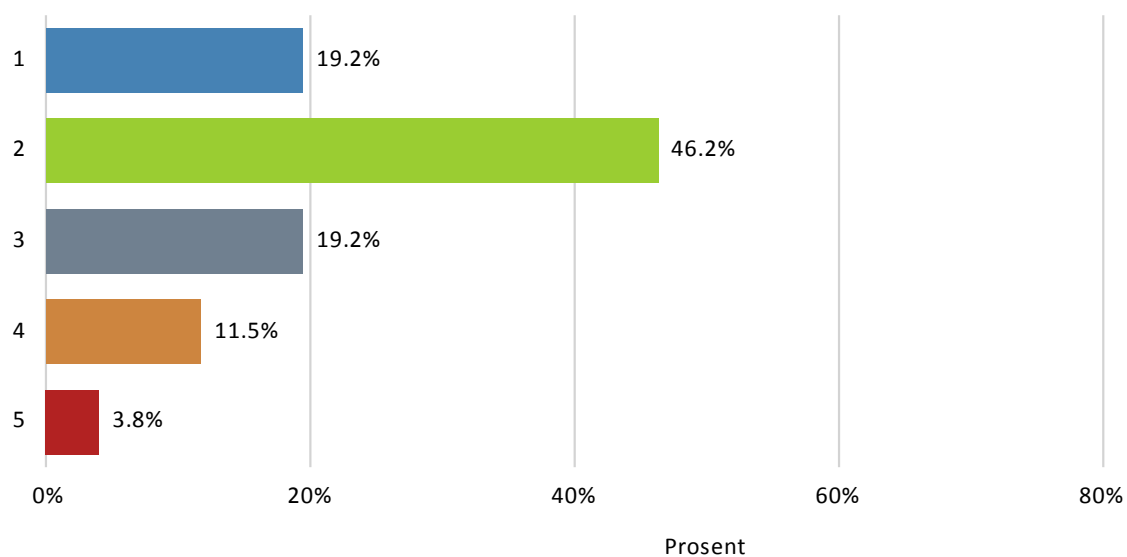
16. Kontroll



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	38,5%
I stor grad	46,2%
Av og til	3,8%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

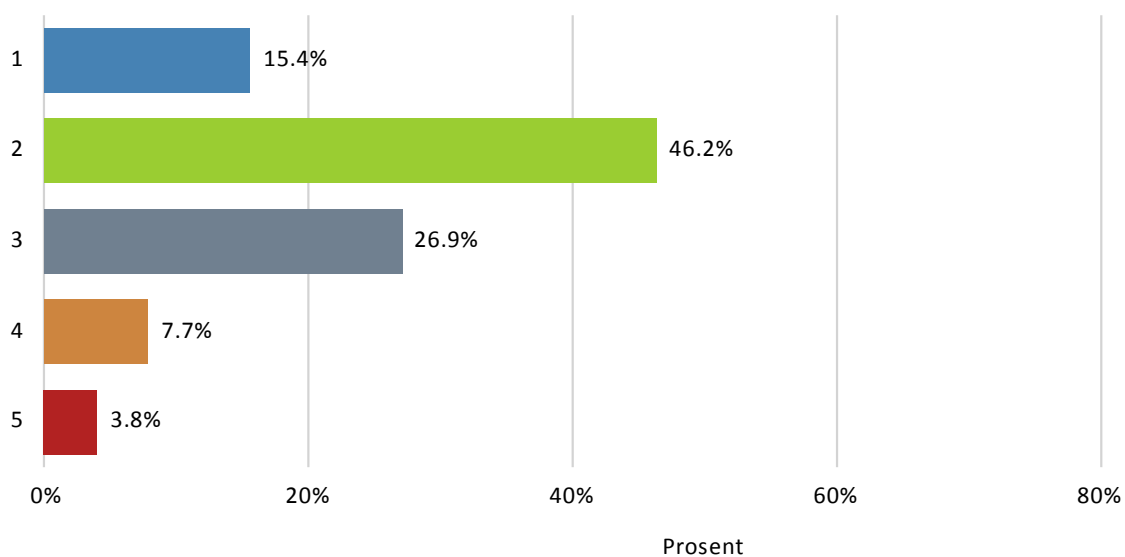
17. Motivering



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	19,2%
I stor grad	46,2%
Av og til	19,2%
I liten grad	11,5%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

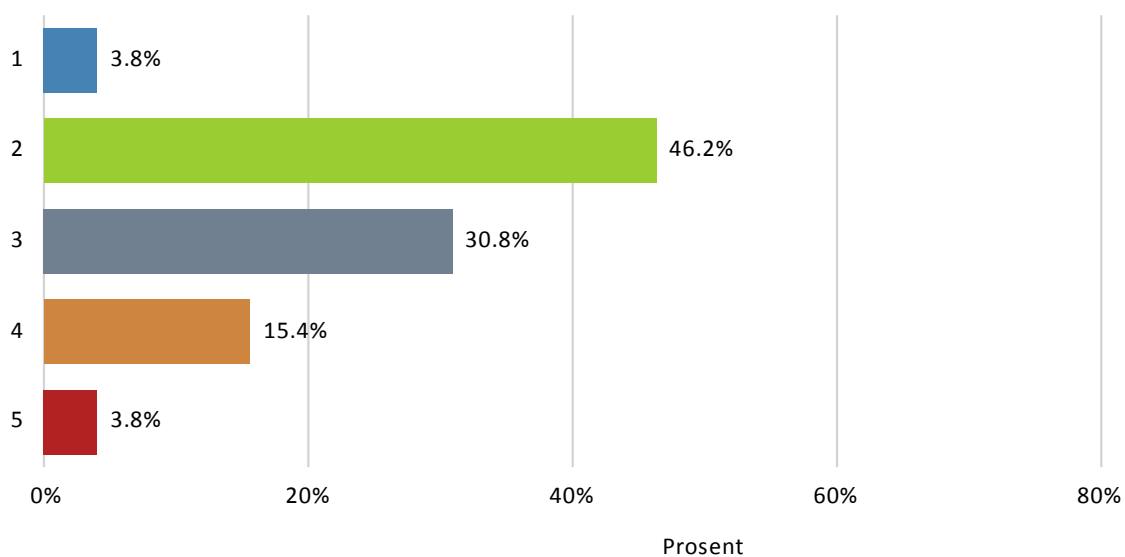
18. Ressursfordeling



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	15,4%
I stor grad	46,2%
Av og til	26,9%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

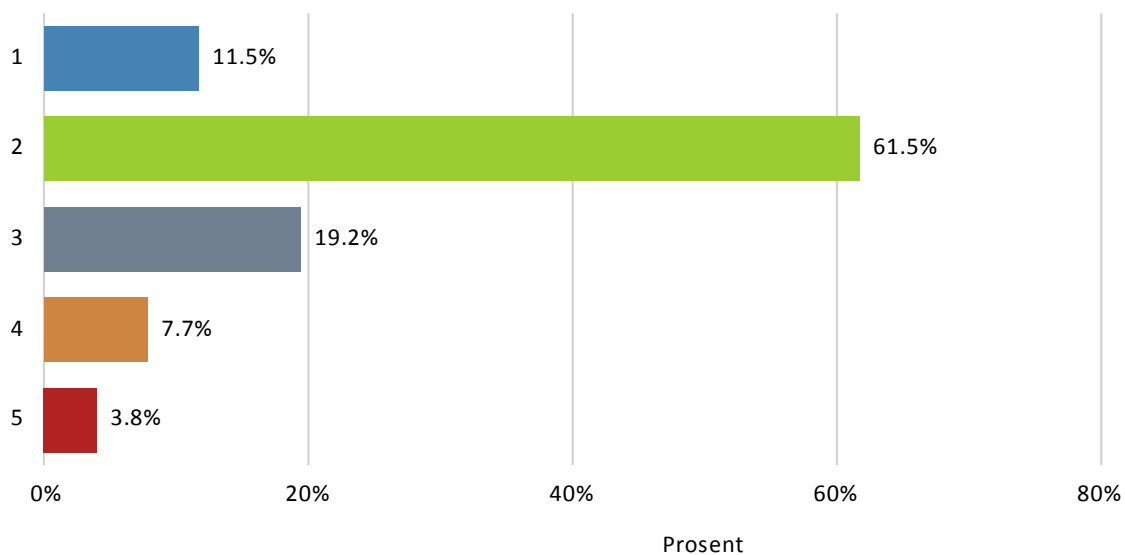
19. Kommunikasjon



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	3,8%
I stor grad	46,2%
Av og til	30,8%
I liten grad	15,4%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

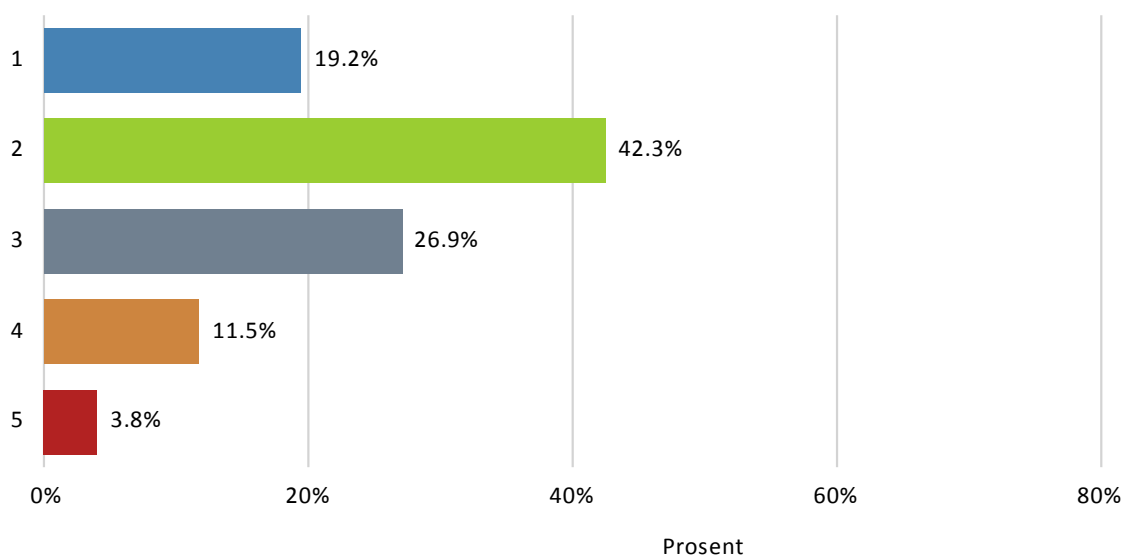
20. Oppfølging



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	11,5%
I stor grad	61,5%
Av og til	19,2%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

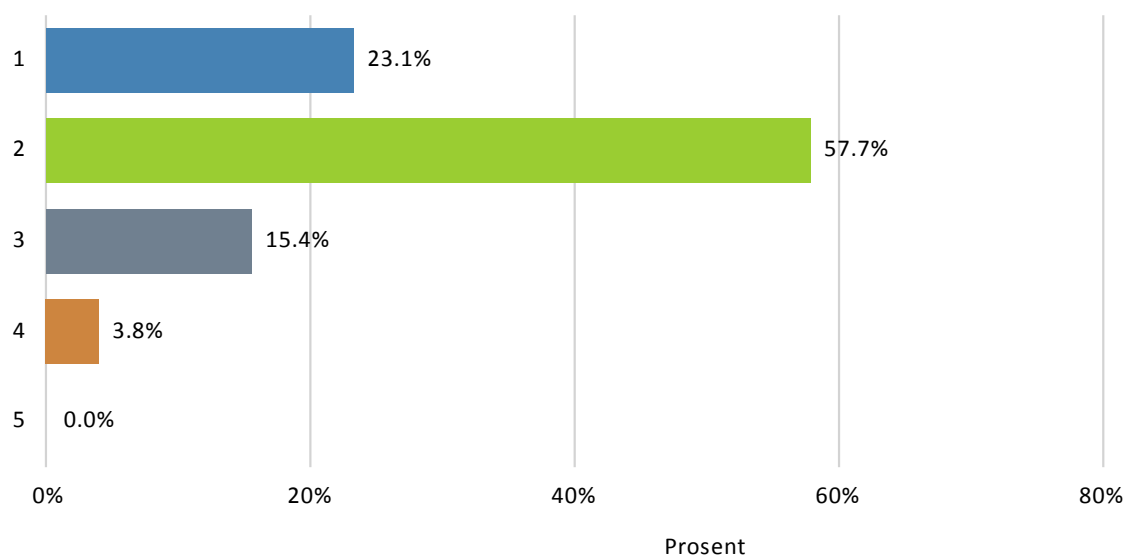
21. Belønning



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	19,2%
I stor grad	42,3%
Av og til	26,9%
I liten grad	11,5%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

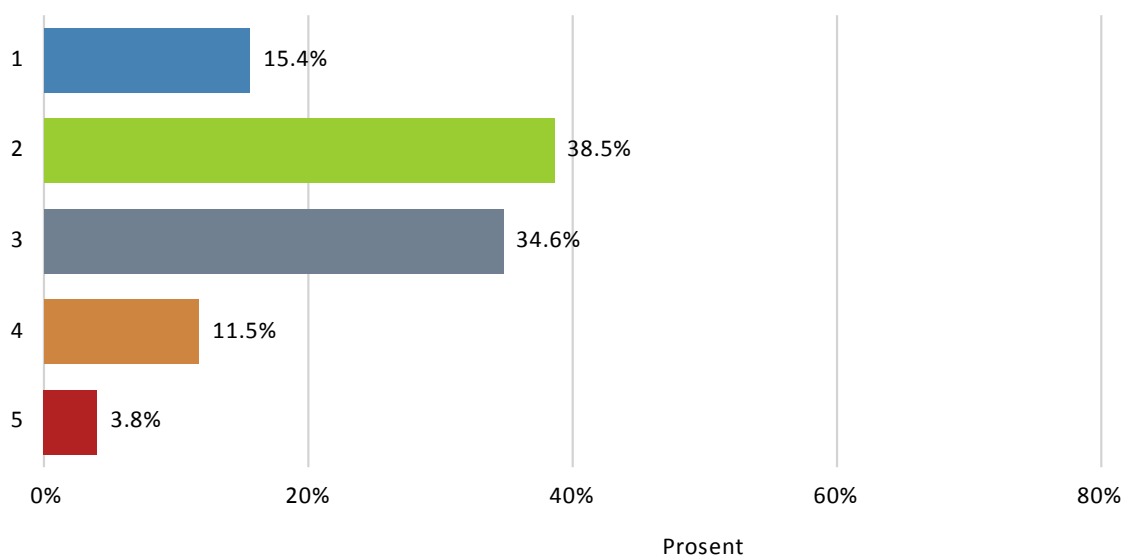
22. Planlegging



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	23,1%
I stor grad	57,7%
Av og til	15,4%
I liten grad	3,8%
Ikke i det hele tatt	0,0%
N	26

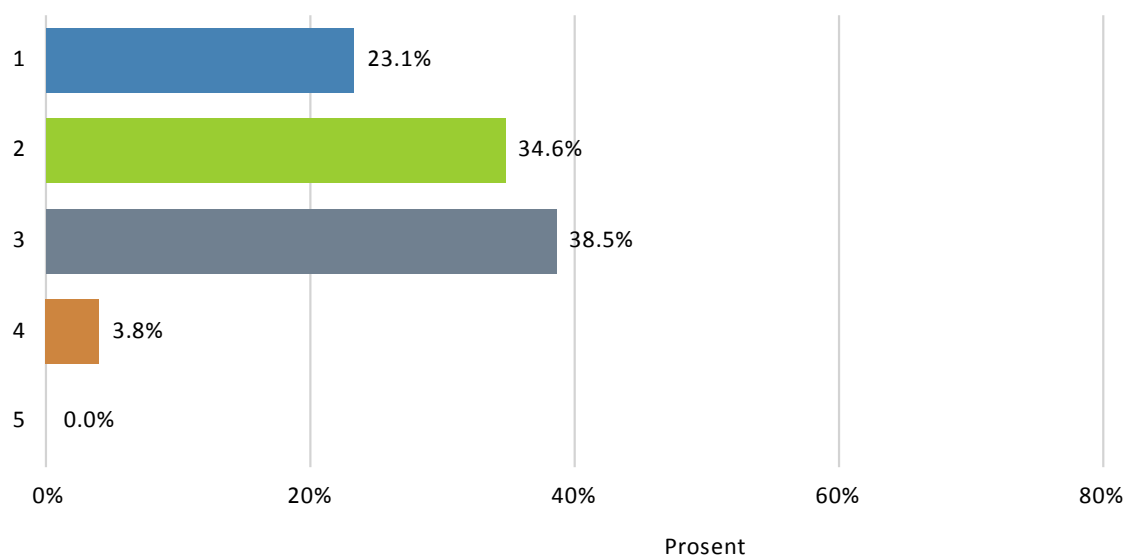
23. Koordinering



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	15,4%
I stor grad	38,5%
Av og til	34,6%
I liten grad	11,5%
Ikke i det hele tatt	3,8%
N	26

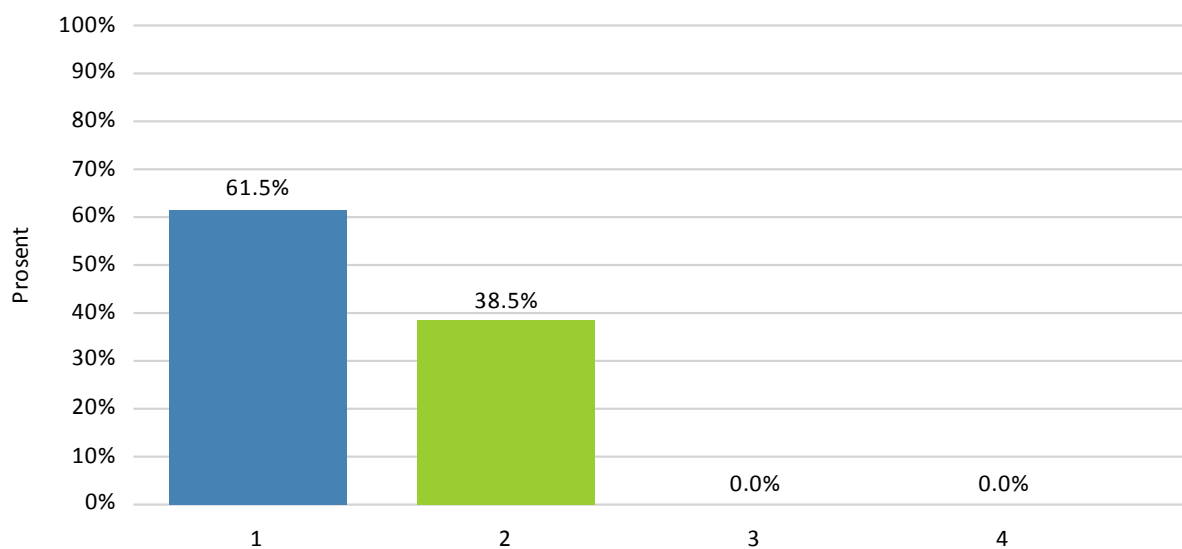
24. Ansvarsfordeling



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt

Navn	Prosent
I svært stor grad	23,1%
I stor grad	34,6%
Av og til	38,5%
I liten grad	3,8%
Ikke i det hele tatt	0,0%
N	26

25. Gjenspeiler deres budsjett bedriftens sine mål?

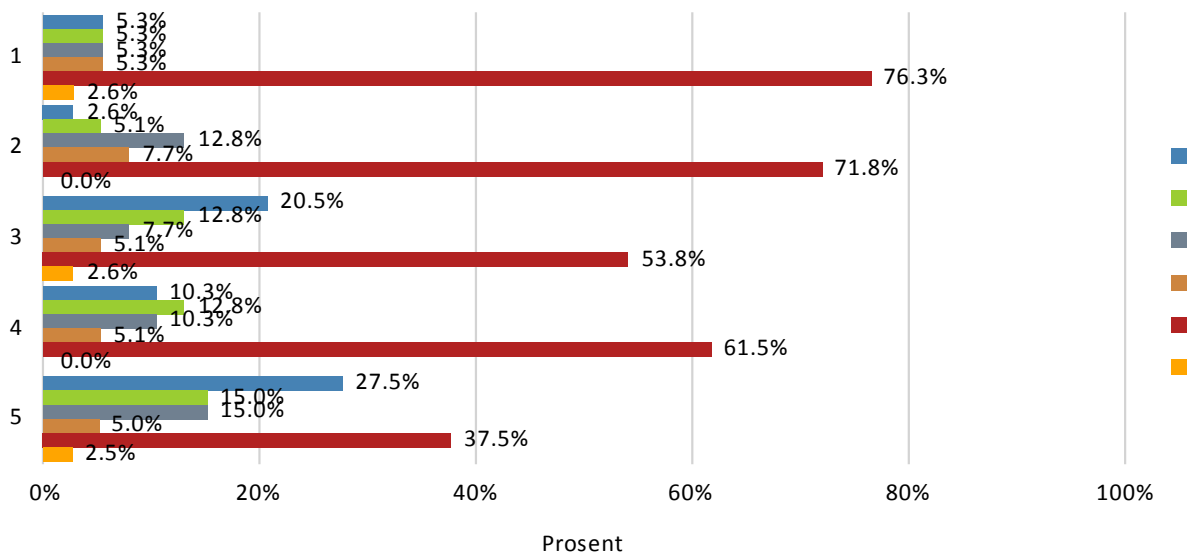


	Navn
1	Ja, i stor grad
2	Ja, i noe grad
3	Nei, i liten grad
4	Nei, i ingen grad
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Ja, i stor grad	61,5%
Ja, i noe grad	38,5%
Nei, i liten grad	0,0%
Nei, i ingen grad	0,0%
Vet ikke	0,0%
N	26

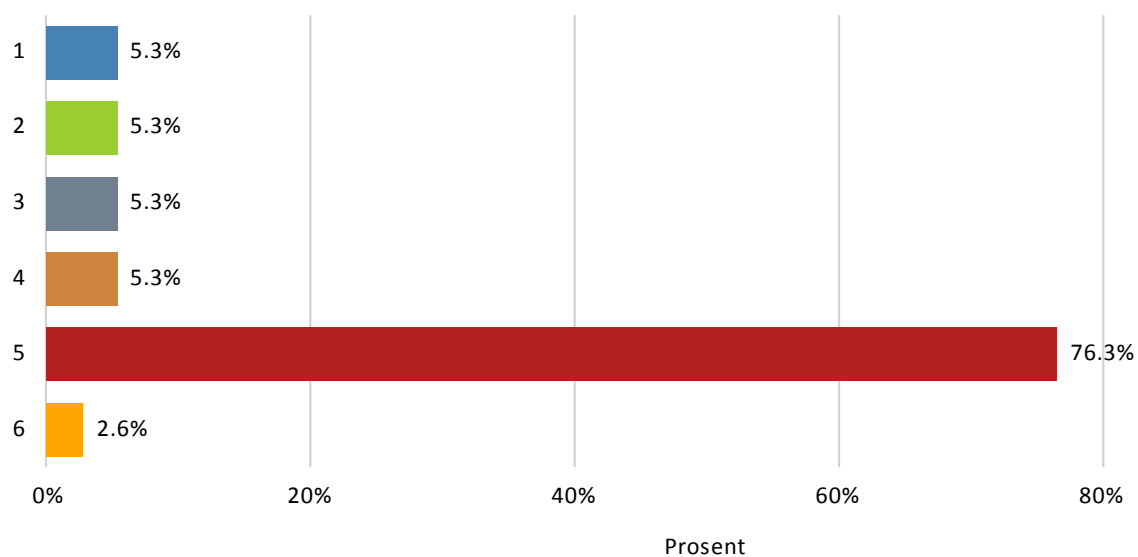
26. I hvor stor grad benytter deres bedrift følgende styringsverktøy?

Andre økonomiske styringsverktøy.



Serienavn	I svært stor grad	I stor grad	Av og til	I liten grad	Ikke i det hele tatt	Spesifiser:	
1	Balansert målstyring (Balanced Scorecard)	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	76,3%	2,6%
2	Benchmarking	2,6%	5,1%	12,8%	7,7%	71,8%	0,0%
3	Prognose	20,5%	12,8%	7,7%	5,1%	53,8%	2,6%
4	Kundelønnsomhetsanalyser	10,3%	12,8%	10,3%	5,1%	61,5%	0,0%
5	Prosjektstyringsmodeller	27,5%	15,0%	15,0%	5,0%	37,5%	2,5%

27. Balansert målstyring (Balanced Scorecard)

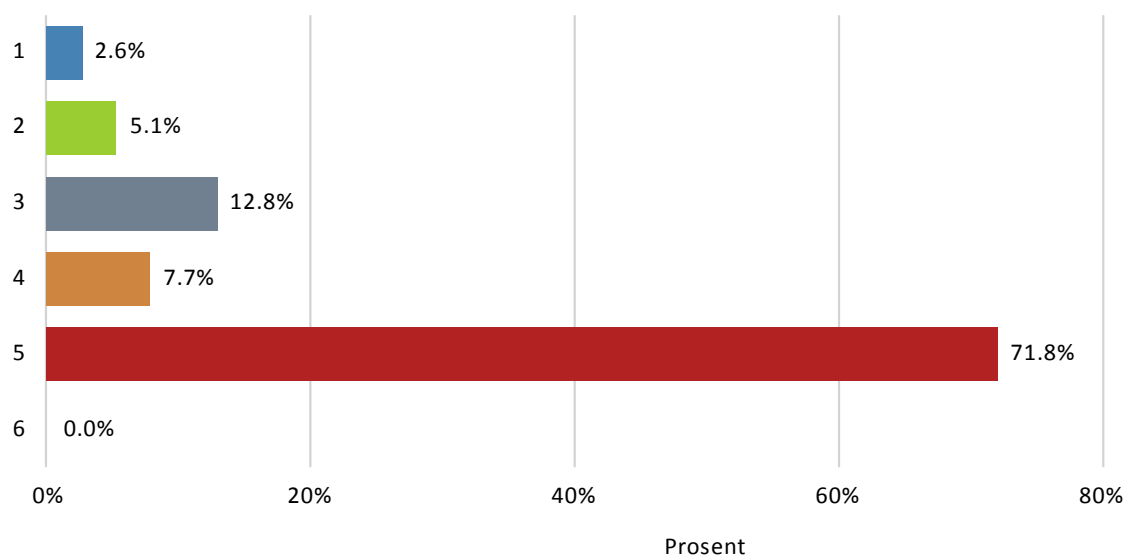


	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
I svært stor grad	5,3%
I stor grad	5,3%
Av og til	5,3%
I liten grad	5,3%
Ikke i det hele tatt	76,3%
Spesifiser:	2,6%
N	38

vet ikke hva dette er...

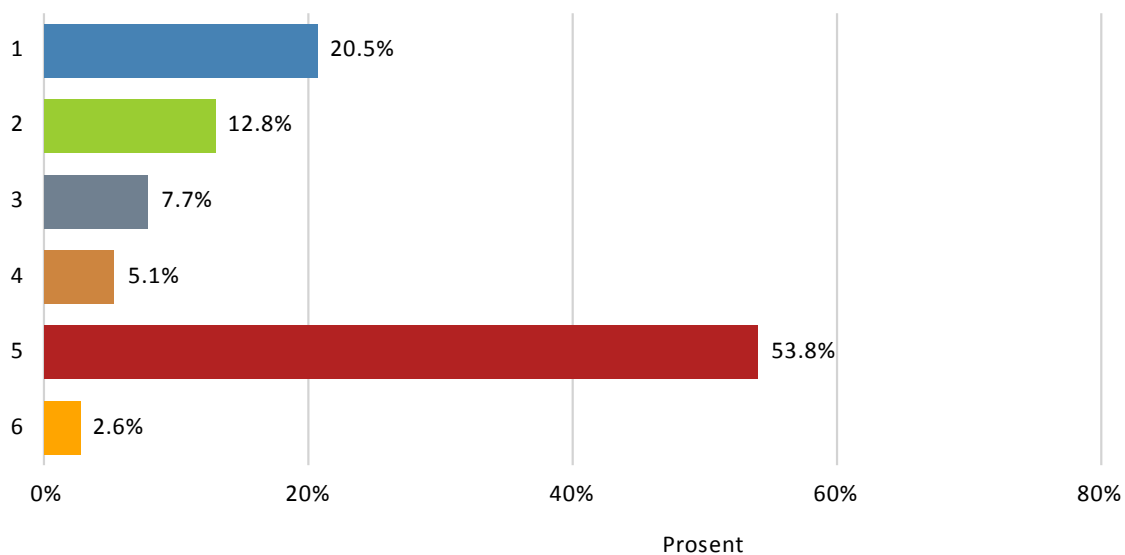
28. Benchmarking



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
I svært stor grad	2,6%
I stor grad	5,1%
Av og til	12,8%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	71,8%
Spesifiser:	0,0%
N	39

29. Prognose

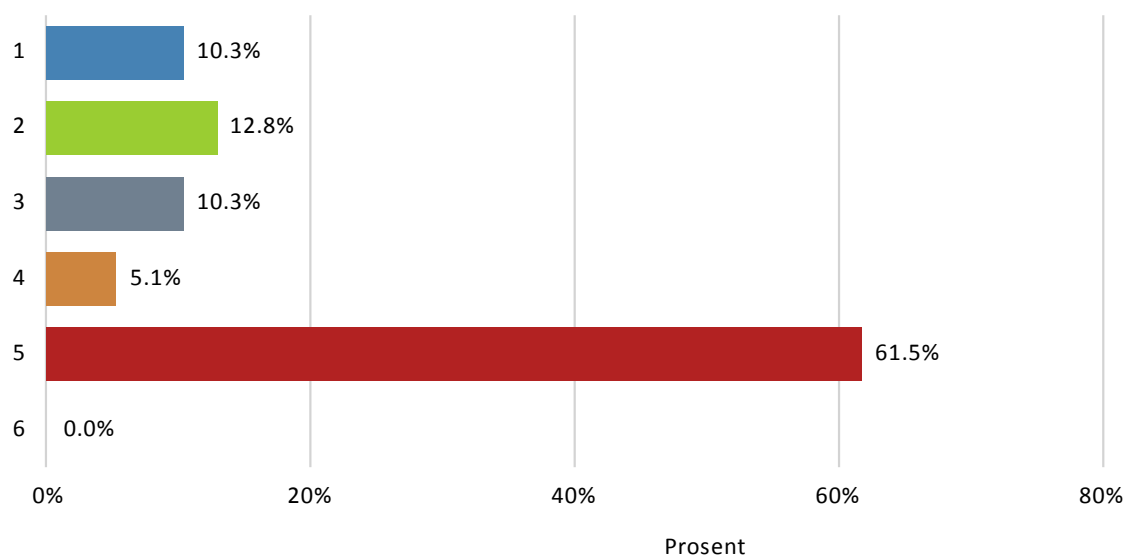


Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
I svært stor grad	20,5%
I stor grad	12,8%
Av og til	7,7%
I liten grad	5,1%
Ikke i det hele tatt	53,8%
Spesifiser:	2,6%
N	39

kalkulerer alle våre prosjekter

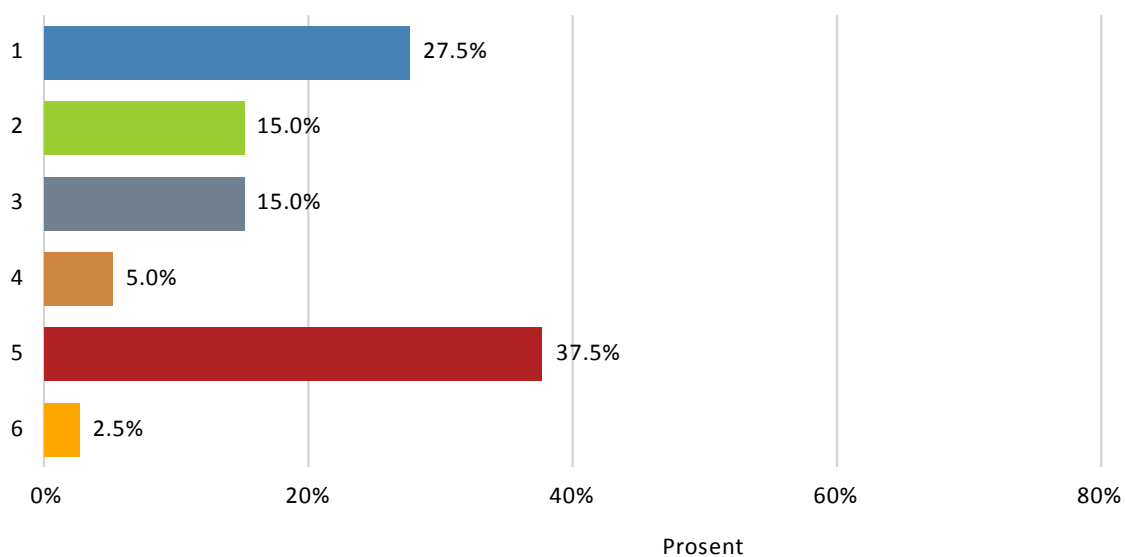
30. Kundelønnsomhetsanalyser



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
I svært stor grad	10,3%
I stor grad	12,8%
Av og til	10,3%
I liten grad	5,1%
Ikke i det hele tatt	61,5%
Spesifiser:	0,0%
N	39

31. Prosjektstyringsmodeller



	Navn
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
I svært stor grad	27,5%
I stor grad	15,0%
Av og til	15,0%
I liten grad	5,0%
Ikke i det hele tatt	37,5%
Spesifiser:	2,5%
N	40

32. Dersom ett eller flere av ovennevnte styringsverktøy brukes, kan du beskrive til hvilket formål de brukes?

Prosjektstyringsmodeller, i enkelte prosjekter setter vi opp hvordan vi skal styre prosjektet på en mest mulig effektiv måte. Dette avhenger av størrelse på prosjektet. Dette gjøres da for at vi skal ha en oversiktlig og mest mulig fornuftig byggeplass. Dette vil også bidra til en fornuftig gjennomføring av prosjektet med klare forutsetninger på hvem som har ansvar for hva. Dette betyr også noe for økonomien, da det blir mer kontroll og man slipper unna unødvendig "brannslukking".

Enkelt regneark til å følge inntekter/fakturering, kostnader og lønnsomhet i prosjekter.

Styre tidsforbruk/lønnsomhet

Kunde lønnsomhet= prosjektreknskap, mange timer gikk med og medgått material.Brukes til kalkulering arbeid på nye prosjekter som er tilsvarende.

Prognoser som periodisk oppfølging av budsjett, og prosjektstyringsverktøy for kontroll og oversikt i enkeltprosjekter.

prognose styring brukes i alle våre prosjekter for å beregne økonomisk sluttresultat

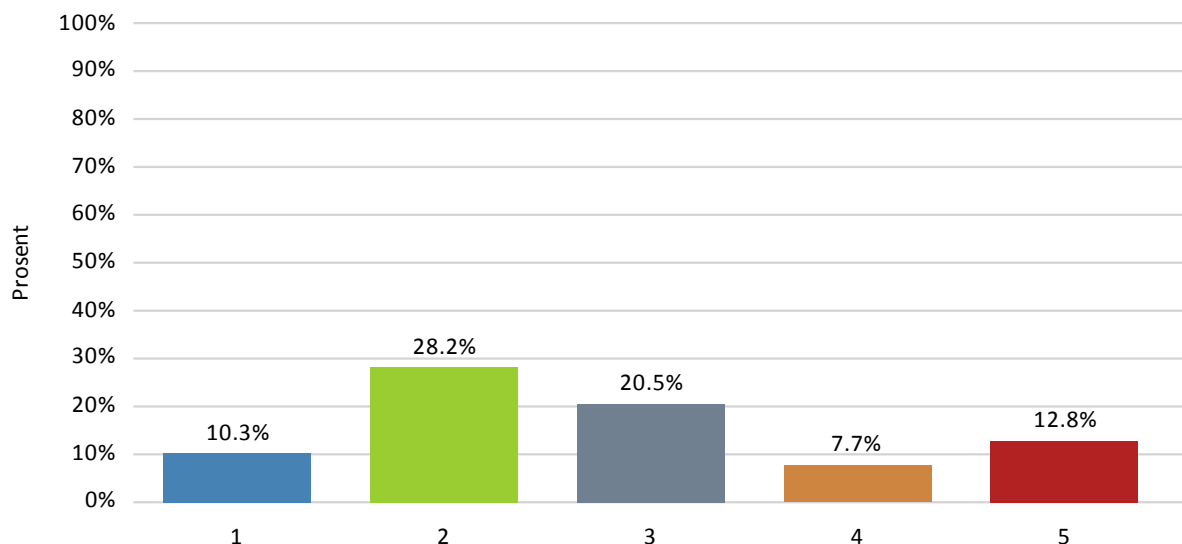
Etterkalkyler

Vi er 100% prosjektorientert. Nesten alle prosjekter blir kalkulert med forventet bruk av ressurser på forhånd og blir månedlig målt opp mot disse, med tilbakemelding til ansvarlig for prosjektet.

Til at holde kontroll over utgifter og lønnsomhet

De brukes for å bedre effektiviteten, samt holde kontroll over priser og arbeidsmengde

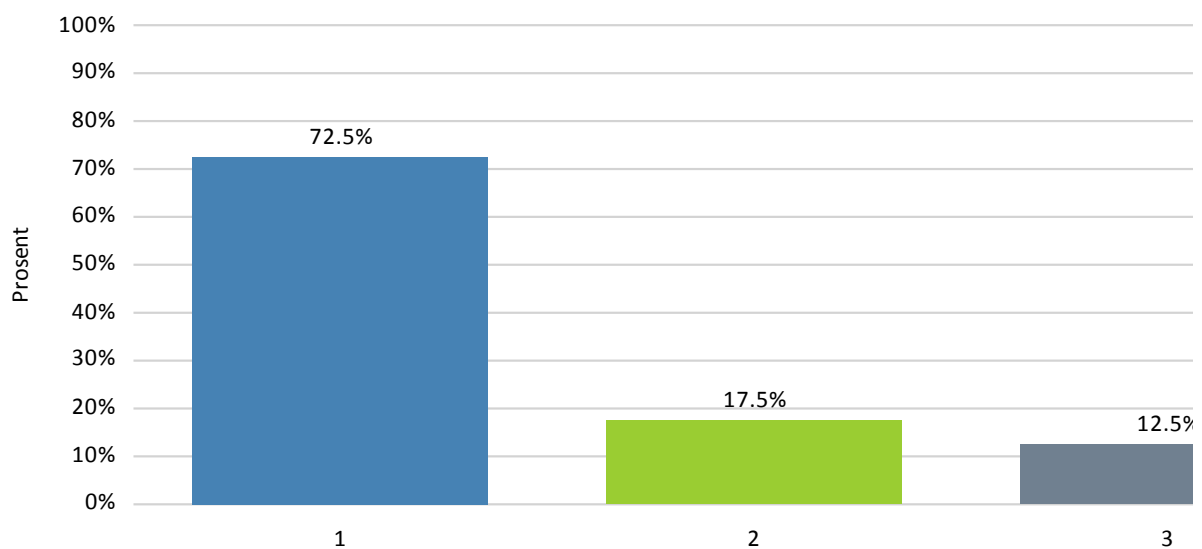
33. I hvor stor grad lykkes deres bedrift med å kombinere flere styringsverktøy?



Navn	
1	I svært stor grad
2	I stor grad
3	Av og til
4	I liten grad
5	Ikke i det hele tatt
6	Har ikke prøvd noe annet enn budsjett

Navn	Prosent
I svært stor grad	10,3%
I stor grad	28,2%
Av og til	20,5%
I liten grad	7,7%
Ikke i det hele tatt	12,8%
Har ikke prøvd noe annet enn budsjett	20,5%
N	39

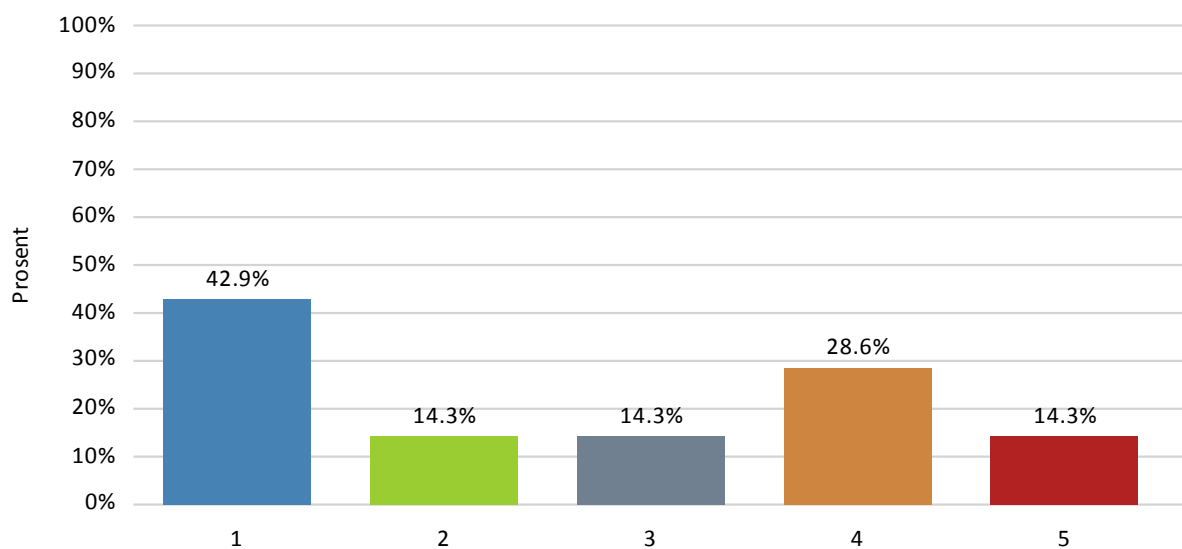
34. Har deres bedrift planer om å endre nåværende styringsverktøy?



Navn	
1	Nei
2	Ja
3	Vet ikke

Navn	Prosent
Nei	72,5%
Ja	17,5%
Vet ikke	12,5%
N	40

35. Hva er årsaken(e) til at dere ønsker å endre nåværende styringsverktøy?



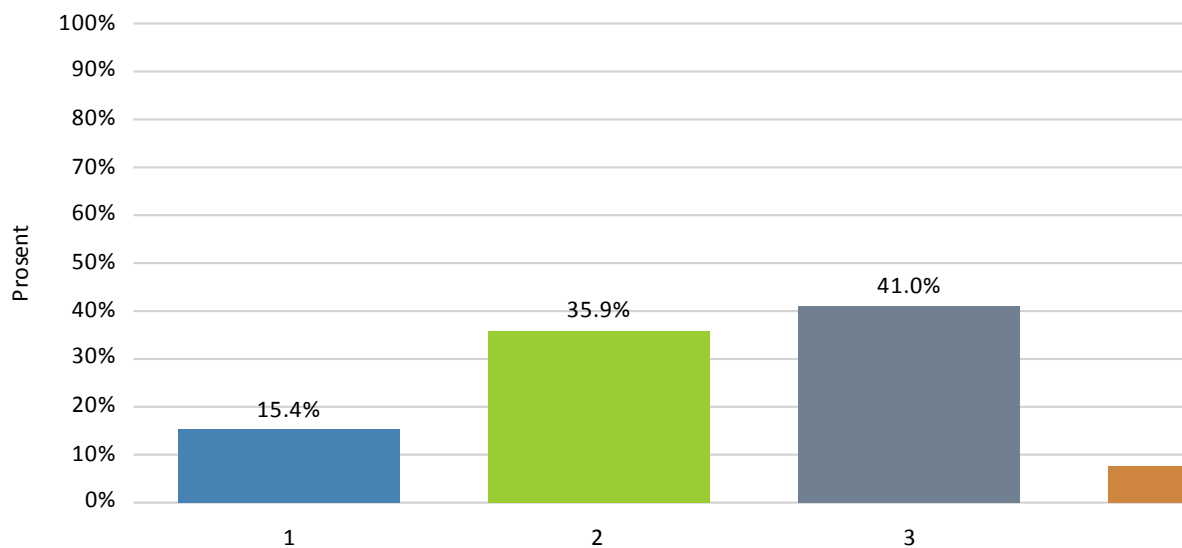
Navn	
1	Er for ressurskrevende
2	Vanskelig å følge opp
3	Gir upålitelige data
4	Blir ikke brukt
5	Annet
6	Spesifiser:

Navn	Prosent
Er for ressurskrevende	42,9%
Vanskelig å følge opp	14,3%
Gir upålitelige data	14,3%
Blir ikke brukt	28,6%
Annet	14,3%
Spesifiser:	14,3%
N	7

Sikrere system

36. Hvordan vurderer du deres bedrifts lønnsomhet i forhold til deres konkurrenter?

Lønnsomhet.



Navn	Prosent
1	15,4%
2	35,9%
3	41,0%
4	7,7%

Navn	Prosent
Mye bedre	15,4%
Noe bedre	35,9%
Lik	41,0%
Dårligere	7,7%
N	39