

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet industriell økonomi ved Universitetet for miljø- og biovitenskap på Ås, og markerer slutten på en lang og innholdsrik studietid. Industriell økonomi har for meg vært en ideell studieretning, da jeg har fått muligheten til å kombinere to studieretninger jeg fatter stor interesse for, henholdsvis ingeniørfag innen konstruksjonsteknikk og bedriftsøkonomisk styring. Det er imidlertid ikke bare fagkombinasjonen og det faglige opplegget som har gitt meg innholdsrike år. Jeg har blitt kjent med en rekke flotte mennesker, som alle har bidratt til og vært avgjørende for en god studietid.

Mange timer er lagt ned i forbindelse med denne avsluttende studien. Arbeidet med oppgaven har på mange måter vært en lærerik prosess. At det faglig sett kom til å bli en utfordring var jeg på forhånd klar over, men at det skulle være så mentalt krevende visste jeg ikke.

Uten støtte og hjelp hadde ikke realiseringen av denne oppgaven vært mulig. Jeg ønsker i den forbindelse å takke mine veiledere, Kjell Gunnar Hoff og Per Aksel Holving, for konstruktive innspill og støtte underveis. I tillegg ønsker jeg å takke biblioteket ved UMB for fantastisk hjelp, i form av gode og nyttige kurs i både litteratursøk og i EndNote. Og for den fantastiske hjelpen jeg har fått i forhold til det å skaffe artikler og annen relevant litteratur. Videre ønsker jeg å rette en spesielt stor takk til min familie og mine venner, for støtte og oppmuntring under hele min studietid. Og sist, men ikke minst, til min fantastiske samboer for uvurderlig støtte, oppmuntring og en god porsjon tålmodighet.

Hosle, 29.04.2011

Celine Fjeldheim

Sammendrag

Tittel. Finansielle virkninger av implementering av balansert målstyring. - En litteraturstudie

Formål. Formålet med denne fordypningsoppgaven har vært å undersøke om man ved forskning har kunnet underbygge de økonomiske effektene av implementering av balansert målstyring som Kaplan og Norton belyser i sin litteratur. Studien er avgrenset til kun å se på effektene i private profittmaksimerende virksomheter.

Metode. For å svare på problemstillingen om hvorvidt implementering av balansert målstyring fører til bedre prestasjoner enn bruk av tradisjonelle styringsmodeller, er en systematisk litteraturstudie benyttet. Det har vært sett som nødvendig å vektlegge teorien som bakgrunn.

Resultater. Det har kun vært mulig å finne et begrenset antall empiriske undersøkelser som tar for seg forholdet mellom bruken av balansert målstyring og de økonomiske resultatene. Gjennomgangen av de vitenskapelige studiene, som denne litteraturstudien bygger på, gir divergerende resultater mellom bruken av balansert målstyring og bedrifters økonomiske situasjon. Dette gjelder både de studiene som søker å fange opp eventuelle økonomiske implementeringseffekter i enkeltbedrifter, og de studiene som tar for seg ulike bedrifter i forskjellige bransjer.

Konklusjon. De divergerende resultatene skyldes muligens de ulike tolkningene av balansert målstyring som eksisterer som følge av utviklingen systemet har stått overfor fra dets begynnelse til i dag, og/eller metoderelaterte forhold som valg av utvalg, responsrater, sammenlikningsgrunnlag og tidshorisont. På grunn av det beskjedne omfanget av studier, for korte observasjonsperioder og manglende sammenliknbare parametre synes det vanskelig å trekke en klar og entydig konklusjon i forhold til den valgte problemstillingen.

Abstract

Title. The financial performance effects of Balanced Scorecard implementation – A literature review.

Purpose. The purpose of this thesis has been to identify if existing research can prove the financial effects of the balanced scorecard implementation, as Kaplan and Norton highlight in their literature. This thesis will only consider these effects on commercial businesses.

Methodology. In order to address the problem if the balanced scorecard leads to better financial performance than traditional management systems, a systematic literature review has been conducted. It has been considered necessary to give a thorough description of the theoretical framework.

Results. There has only been possible to find a limited number of empirical studies that cover the correlation between the balanced scorecard usage and financial performance. The literature review, which forms a basis for this thesis, serves divergent results. The latter applies to both research conducted within a single enterprise and the cross-sectional studies dealing with different companies in different industries.

Conclusions. The divergent results may be due to inconsistent interpretations of the balanced scorecard as a consequence of the development of the system, and/or methodology related factors such as the size and selection of samples, response rates, basis for comparison, and the time horizon used. As a result of the limited amount of relevant research available, too short observation periods and lacking comparable parameters, it appears challenging to arrive at an unambiguous conclusion on the purpose of this thesis.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling	4
1.2	Avgrensninger	5
2	Forskningsdesign og metode	7
2.1	Valg av metode	7
2.2	Litteraturstudie som metode	8
2.2.1	Søkehistorikk og informasjonsinnhenting	8
2.2.2	Forskningsdesignets kvalitet	12
3	En innføring i balansert målstyring	14
3.1	Bakgrunnen for balansert målstyring	14
3.2	Fra et forbedret målesystem til et strategisk ledelsessystem	14
3.3	Hva legges i begrepet balansert målstyring?	21
3.4	Hovedtrekkene ved balansert målstyring	24
3.4.1	Strategisk forankring	25
3.4.2	Perspektivene	27
3.4.3	Det strategiske kartet – visualisering av kausale sammenhenger	31
3.4.4	Kritiske suksessfaktorer	36
3.4.5	Strategiske initiativ	36
3.4.6	Styringsparametre	36
3.4.7	Styringskortet	37
3.4.8	Feedback og læring	38
3.4.9	De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon	39
4	Resultater	42
4.1	Sammenliknende undersøkelser med kontrollgrupper	42
4.1.1	Virksomhetsspesifikke undersøkelser	43
4.1.2	Tverrsnittsstudier	48
4.2	Spørreundersøkelser uten bruk av kontrollgrupper	49
4.3	Oppsummering	57
4.3.1	De kvasi-eksperimentelle studiene	57
4.3.2	Spørreundersøkelsene	58
4.3.3	Resultatene fra alle studiene sett under ett	59
4.3.4	Omfanget av forskningen på området	59
5	Diskusjon	60
5.1	Utbredelse av balansert målstyring og tidshorisont	60
5.2	Systemets overlevelsessevne over tid	62
5.3	Hva legges i balansert målstyring?	63
5.4	Hvordan brukes systemet?	65
5.5	Forhold som kan ha påvirket forskningsresultatene	70
6	Konklusjon	75
	Referanseliste	77
	Lesematrise	83

Figurliste

Figur 2.1: Oversikt over kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ forskning	12
Figur 3.1: Figuren illustrerer rammeverket som balansert målstyring bygger på	15
Figur 3.2: De fire kritiske prosessene	17
Figur 3.3: De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon	18
Figur 3.4: 6-stegsmodellen	20
Figur 3.5: Klassifisering av balansert målstyring	22
Figur 3.6: Skjematisk oppstilling av Cobbold og Lawrie sin klassifisering.	23
Figur 3.7: Fjerde generasjon balansert målstyring?	23
Figur 3.8: Styringsmodellen	24
Figur 3.9: Tilsiktede – og fremvoksende strategier	27
Figur 3.10: Elementene i et strategisk kart	32
Figur 3.11: Perspektivene og de tilhørende drivkreftenes og prosessenes betydning i kartet	34
Figur 3.12: Strategisk kart, styringskort og handlingsplan – en sammenheng	37
Figur 3.13: Feedback og læring.	38
Figur 4.1: Kvasi-eksperimentelle studier	58
Figur 4.2: Resultatene fra survey-undersøkelsene	58
Figur 4.3: Resultatene samlet sett	59
Figur 5.1: Utbredelse av balansert målstyring	60

1 Innledning

Det darwinistiske prinsippet om ”survival of the fittest” kan man i all høyeste grad også si gjelder innenfor det private næringsliv. I likhet med planter og dyr, er det de virksomhetene som best utnytter de tilgjengelige ressursene og som i tillegg er de mest tilpasningsdyktige som overlever på sikt. Dette er ikke noe nytt. Slik har det i stor grad alltid vært for profittmaksimerende virksomheter. De omgivelsene bedriftene opererer i har også endret seg vesentlig siden den industrielle tidsalder. Det er heller ikke lenger slik at utnyttelse av stordriftsfordeler og effektiv masseproduksjon er nok for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn.

Dagens organisasjoner er bygget opp rundt en rekke nye operasjonelle antakelser. Hva gjelder forsynings-, produksjons- og leveringsprosesser, har man gått fra en ren push-orientering til en mer pull-orientering. Dette innebærer at en operasjon blir utløst av en kundeordre, istedenfor å være et resultat av en produksjonsplan. Følgelig må virksomhetene være i stand til å tilby kundetilpassede produkter og serviceytelser. Virksomhetenes evne til å mobilisere og utnytte sine immaterielle eiendeler er derfor avgjørende for å oppnå suksess. En virksomhets immaterielle eiendeler blir derfor stadig viktigere. Dette gjelder eksempelvis medarbeideres kunnskap og kompetanse, innovasjons- og endringsevne, samt gode kunderelasjoner. Men det stopper ikke her. For det er ikke lenger slik at nasjonale grenser er en barriere mot konkurransen fra mer effektive og responsive utenlandske virksomheter. Siden man i dag i prinsippet konkurrerer mot alle verdens virksomheter, må man uavhengig av hvilke markeder man ønsker å konkurrere innenfor, bryne seg på de mest kostnadseffektive, kvalitetsbevisste og ikke minst innovative bedriftene. (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1996a).

Som et resultat av globaliseringen, den kontinuerlige teknologiske utviklingen og den økte informasjonstilgangen, har omgivelsene rundt virksomhetene blitt stadig mer dynamiske og uforutsigbare og derav mer komplekse. Det er derfor behov for et kontinuerlig fokus på samt videreutvikling av strategiene, slik at virksomhetene på best mulig måte er tilpasset omgivelsene når det gjelder både trusler og muligheter. Virksomhetene trenger følgelig mer styringsinformasjon om hvorvidt virksomheten er på rett vei i forhold til de strategiske

målene den har satt seg. Strategisk ledelse og styring blir derfor stadig viktigere (Hoff & Holving 2002).

Med bakgrunn i det ovennevnte synes derfor ikke et tradisjonelt styringssystem, som kun vektlegger finansiell resultatmåling og styringsverktøy som budsjett og avviksanalyse, lenger å være like godt egnet som styringssystem. I løpet av de siste tiårene har det tradisjonelle styringssystemet, derfor vært underlagt mye kritikk. Det ensidige fokuset på finansielle måltall, der man systematisk bruker historien til å se inn i fremtiden, har vært hovedpoenget i kritikken (Bjørnenak 2003).

De finansielle måltallene viser resultatene av allerede utførte handlinger og synes snarere å ha et internt enn et eksternt fokus. De fanger følgelig i liten grad opp nødvendig informasjon om eventuelle endringer i virksomhetens omgivelser som er av avgjørende betydning for virksomhetens konkurransevne. Uten slike forvarsler svekkes virksomhetenes evne til tidlig nok å tilpasse seg de eventuelle mulighetene eller truslene de står overfor. Den tradisjonelle økonomistyringen kan dermed gi misvisende beslutningsinformasjon (Olve et al. 1997; Olve et al. 1999).

Det ensidige fokuset på finansielle styringsparametre kan i tillegg føre til at bedriften blir for kortsiktig fokusert. For å oppnå best mulig resultater på kort sikt, kan ledere foreta handlinger som raskt gir resultater på bekostning av langsiktig verdiskapning. Eksempelvis kan en slik tankegang føre til at ledere ikke gjør investeringer som vil føre til økt gevinst på sikt, om de går ut over de kortsiktige finansielle resultatene (Anthony & Govindarajan 2007; Niven 2002; Olve et al. 1997; Olve et al. 1999). Hovedproblemet blir da suboptimalisering over tid.

En annen svakhet ved det tradisjonelle styringssystemet er at det ikke i stor nok grad tar hensyn til kravene som dagens organisasjon og strategi stiller. Årsaken er at de finansielle styringsparametrene, med hovedfokus på finansiell kontroll, ikke fanger opp drivkreftene bak de fremtidige økonomiske resultatene. Siden verdiskapningen i dag i stor grad bunner i immaterielle eiendeler, vil ikke de finansielle måltallene alene gi noen god indikasjon på virksomhetens effektivitet og lønnsomhet, og vil heller ikke gi et rettmessig bilde av utviklingen (Johnson & Kaplan 1987; Olve et al. 1997; Olve et al. 1999).

For å bøte på manglene ved det tradisjonelle styringssystemet utviklet Kaplan og Norton Balanced Scorecard (BSC), eller balansert målstyring (BM) som er den norske betegnelsen, i 1992 (Kaplan & Norton 1992). I dette systemet etterstrebes en balanse mellom kort- og langsiktige mål samt mellom finansielle og ikke-finansielle måltall. Formålet er å få bredest mulig innsikt innen de eksterne og interne forholdene som preger virksomhetens omgivelser og organisasjon. En slik balanse vil gjøre virksomheten i stand til å utvikle passende strategier, samt å følge opp og videreutvikle disse strategiene. Dette muliggjøres i Kaplan og Norton sin modell ved bruk av fire ulike perspektiver; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, perspektivet for interne prosesser samt læring og vekst. Perspektivene representerer de viktigste interessentene, og forsikrer dermed at et helhetlig organisasjonssyn blir brukt i forbindelse med strategisk refleksjon og implementering (Mooraj et al. 1999). Perspektivene søker å svare på henholdsvis:

1. Eiernes syn på virksomheten. Eventuelt hvordan virksomheten bør fremstå overfor aksjonærene for å oppnå økonomisk suksess.
2. Kundens syn på virksomheten. Alternativt hvordan virksomheten bør fremstå overfor kundene for å realisere visjonene sine.
3. Hvilke prosesser virksomheten må være særlig dyktige på for å tilfredsstille aksjonærene og kundene.
4. Hvordan virksomheten kan utvikle seg og bevare evnen til å forandre og forbedre seg, for å realisere visjonene.

I de ulike perspektivene utvikles finansielle og ikke-finansielle styringsparametre som i en årsaks-/virkningssammenheng søker å underbygge virksomhetens strategier. Formålet med disse årsaks-/virkningssammenhengene er å vise hvordan virksomheten mener de langsiktige økonomiske resultatene skapes, og da også hva virksomhetene mener skal til for å nå de strategiske målene de har lagt.

Balansert målstyring er på mange måter et dynamisk system, der læringsprosessen og kontinuerlig forbedring står sentralt. Kaplan og Norton har, ved tilbakemeldinger fra samarbeidende bedrifter som benytter balansert målstyring, videreutviklet systemet etter hvert som nye krav og muligheter har oppstått. En kan således si at balansert målstyring er et ”levende styringssystem” som utvikler seg ettersom markeder og behov endres. Som et resultat er det klare forskjeller mellom det forbedrede prestasjonsstyringssystemet som ble

lansert i 1992 og det flerdimensjonale helhetlige strategiske ledelsessystemet som Kaplan og Norton beskriver i sin siste bok ”The Execution Premium”. Uansett hvilken versjon som benyttes står imidlertid strategiene i fokus og danner kjernen i systemet sammen med et lite knippe strategiske finansielle og ikke-finansielle mål som periodisk søker å følge opp noen få forhold som virksomheten mener i større grad enn andre påvirker de endelige resultatene.

Balansert målstyring er som Hoff og Holving skriver:

”(...) et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde og endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og adferd for å oppnå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre” (Hoff & Holving 2002 s.394)

Som en følge av den stadige tilbakevendende kritikken det tradisjonelle styringssystemet har stått overfor, har helhetlige styringssystemer, og da særlig balansert målstyring, fått stadig større tilslutning i næringslivet og samfunnet forøvrig. Grunnet utbredelsen og den stadig økende populariteten er det interessant å se om hvorvidt balansert målstyring faktisk øker suksessraten der systemet blir innført.

Formålet med denne oppgaven vil derfor være å undersøke om hvorvidt bruk av balansert målstyring medfører bedre resultater. Kaplan og Norton viser til mange suksesshistorier knyttet til bruken av balansert målstyring i sin litteratur. I tillegg finnes det også mange suksesshistorier i forbindelse med kåringene av ”Hall of fame”-bedriftene. Imidlertid eksisterer det i deres litteratur lite empirisk materiale som bekrefter lønnsomheten av å implementere balansert målstyring, og da spesielt den langsiktige finansielle fordelen ved å benytte seg av systemet. I denne oppgaven ønsker jeg derfor, gjennom en litteraturstudie, å undersøke om eksisterende uavhengige forskning understøtter Kaplan og Nortons teorier og funn.

1.1 Problemstilling

Som problemstilling er det i denne oppgaven valgt å ta for seg effektene ved implementering av balansert målstyring, og da spesifikt hvilken innvirkning balansert målstyring har i forhold til de finansielle resultatene.

Hensikten med denne litteraturstudien er med andre ord å se om og eventuelt i hvilken grad balansert målstyring fungerer ut i fra de forskningsprosjektene som foreligger. Ettersom balansert målstyring ved å være et helhetlig system omfatter vesentlig større deler av prosessene i en bedrift enn de fleste andre styringsverktøy, kan det være vanskelig å finne objektive kriterier å måle styringsverktøyet ut i fra. Eksempelvis kan informasjonsflyten bedres uten at dette påvirker produksjonen eller ressursutnyttelsen.

Slik jeg oppfatter det har enhver profittmaksimerende bedrift til hensikt å levere attraktive og konkurransedyktige produkter og tjenester, i det henseende å fortsette sin eksistens samt å oppnå størst mulig overskudd. De to beste kriteriene til å bedømme om hvorvidt balansert målstyring er mer effektivt enn andre styringssystemer vil derfor være:

- 1) En øket grad av overlevelse over tid sammenliknet med bedrifter som benytter andre styringsverktøy.
- 2) Et generelt bedre økonomisk resultat enn sammenliknbare bedrifter som benytter andre styringsverktøy.

Slik jeg ser det samsvarer kriterium 2) med Kaplan og Nortons teori. Blant annet gjennom følgende utsagn:

”A failure to convert improved operational performance, as measured in the scorecard, into improved financial performance should send executives back to the drawing boards to rethink the company’s strategy or its implementation plans”
(Kaplan & Norton 1992 s.77).

Ut fra dette utsagnet leses at det finansielle perspektivet fortsatt er viktig, fordi det ikke finnes noen annen måte å finne ut av om bedriften er på rett vei i forhold til den strategien de har satt.

1.2 Avgrensninger

I denne studien er det ut fra problemstillingen valgt å kun se på private bedrifter, ettersom offentlige virksomheter sjelden er profittmaksimerende.

Utviklingen av offentlige virksomheters økonomi kan for øvrig være uforutsigbar grunnet politiske endringer. Det er dessuten vanskelig å bedømme en offentlig virksomhet på grunnlag av kriterium nummer 1, ettersom det offentlige kun unntaksvis legger ned virksomheter grunnet dårlig økonomisk levedyktighet. I tillegg er også virksomheter som er subsidiert eller som er underlagt konsesjoner eliminert.

2 Forskningsdesign og metode

Ordet metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al. 2005). Formålet for dette kapittelet vil være å gjøre rede for metoden samt å begrunne metodevalget. Siden denne litteraturstudien bygger på vitenskapelige artikler av både kvantitativ og kvalitativ art, vil forskjellen mellom disse to metodene kort gjennomgås. En vurdering av kvaliteten på denne oppgaven vil også være på sin plass.

2.1 Valg av metode

For å kunne svare på problemstillingen om hvorvidt implementering av balansert målstyring fører til bedre prestasjoner enn bruk av tradisjonelle styringsmodeller, er en systematisk litteraturstudie benyttet i denne oppgaven. Det er flere årsaker som ligger til grunn for dette valget. Det ville ikke vært tidsmessig mulig å gjennomføre egne empiriske studier av de finansielle effektene av balansert målstyring. En ideell tidsramme for en slik undersøkelse, ville slik jeg ser det, være på minimum fem år. Dette fordi eventuelle effekter av implementeringen av et slikt styringssystem ikke nødvendigvis fremkommer umiddelbart. Samtidig ville det være formålstjenlig å se om disse effektene vedvarer over tid. Så vidt jeg kan se finnes det kun et fåtall studier som på en god måte sammenfatter det som er gjort av empiriske undersøkelser. Hensikten med en litteraturstudien er å få et helhetlig bilde av hva som tidligere er gjort av studier innenfor det definerte problemområdet, hvilke metodiske tilnærminger som er benyttet samt hvilke konklusjoner som er trukket i løpet av de siste 10 årene. Artikler som ikke er eldre enn 10 år er valgt som inklusjonskriterium, ettersom dette er normen for alder på litteratur i en litteraturstudie (Støren 2010). En litteraturstudie vil følgelig bidra til å øke forståelsen for emnet og dermed klarlegge hvilket grunnlag en kan bygge videre fra.

Sett i forhold til systemets popularitet og utbredelse, er det overraskende å finne så få studier som tar for seg sammenhengen mellom balansert målstyring og de økonomiske resultatene. Dette er spesielt interessant, tatt i betraktning av det antall empiriske studier som er gjort innenfor fagfeltet generelt. En litteraturstudie som tar for seg denne problemstillingen vil således også bidra til å synliggjøre behovet for mer empirisk forskning.

2.2 Litteraturstudie som metode

Gjennomgangen av litteraturstudie som metode, innledes med en konkretisering av hva en litteraturstudie innebærer. Hart definerer litteraturstudie på følgende måte:

“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfill certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research proposed.” (Hart 1998 s.13)

En litteraturstudie postuleres således som en kvalitativ¹ metode der en systematisk gjennomgår, analyserer og sammenfatter litteratur rundt en valgt problemstilling. Ved å benytte denne metoden kan altså forskeren innhente relevant data, uten selv å måtte utføre en empirisk studie. Fordelen ved en slik studie er at forskeren kan innhente betydelige mengder data, bearbeide informasjonen og finne gjennomgående antakelser om et gitt tema på relativt kort tid.

En litteraturstudie kan i følge Hart (1998) brukes til forskjellige formål. Den kan benyttes som et forprosjekt i forkant av en empirisk studie. På den måten kan forskeren orientere seg om hva som er gjort av tidligere forskning og eventuelt oppdage hull i denne, for dermed å formulere teoretiske antakelser. Litteraturstudie kan i tillegg anvendes for å besvare forhåndsformulerte spørsmål, slik som det er gjort i denne oppgaven.

2.2.1 Søkehistorikk og informasjonsinnhenting

Som ved all forskning, det være seg forskning i kvantitativ eller kvalitativ retning, er prinsippet om etterprøvbarehet viktig (Støren 2010). Det vil si at en hvilken som helst person skal få det samme resultatet som en tidligere forsker, ved å benytte den metoden som forskeren oppgir i sitt prosjekt, eller ved å bruke de søkestrategiene han/hun oppgir (Støren 2010). Nedenfor vil derfor søkehistorikken i forbindelse med innsamlingen av datagrunnlaget til denne studien gjennomgås. Med søkehistorikken menes en spesifisering av hvilke databaser det er søkt i, hvilke søkeord og kombinasjoner av disse som er brukt, samt hvilke inklusjons- og eksklusjonskriterier som er benyttet.

¹ Forkjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode gjennomgås i kapittel 2.2.1

Databaser

I forbindelse med litteratursøket knyttet til denne studien ble følgende databaser benyttet:

- BIBSYS
- Forskdok
- NORART
- ISI Web of Science
- OCLC First Search
- ProQuest Research Library
- JSTOR
- Google Scholar

Søkeord

Som søkeord ble:

- Balanced Scorecard/balansert målstyring

benyttet i kombinasjon med blant annet:

- research/forskning
- empiri*
- survey/spørreundersøkelse
- quasi-experimental design/kvasi-eksperimentelt design
- field study
- longitudinal
- effect*/effekt*
- performance/prestasjoner
- performance impact
- performance implication*
- performance effect*
- financial results/økonomiske resultater
- financial performance/finansielle prestasjoner
- improvement*/forbedring*
- ROA/avkastningsgrad
- stock market result*/aksjeavkastning
- non-financial measure*/ikke-finansielle mål*

Inklusjons- og eksklusjonskriterier

For å gjøre filtreringsprosessen enklere er det stilt krav til litteraturen i form av inklusjons- og eksklusjonskriterier. Disse kravene er gjengitt nedenfor:

1. Artiklene skal være publisert i et vitenskaplig tidsskrift.
2. De skal omhandle balansert målstyring.
3. Forskingen skal være empirisk underbygget.
4. Skal omhandle private virksomheter.
5. Artiklene skal være skandinaviske eller engelskspråklige.
6. I følge normen (Støren 2010) skal forskningen i hovedsak ha funnet sted de siste 10 årene. (Dette har imidlertid ikke vært et absolutt kriterium, da det eksisterer relativt lite forskning på området.)

Samlet sett ble det innhentet i overkant av 170 artikler fra de ulike databasene. Disse ble så gjenstand for ytterligere vurderinger, ved at sammendragene og konklusjonene ble lest og vurdert. Ved denne filtreringsprosessen ble det klart at de aller fleste artiklene ikke var relevante i forhold til den valgte problemstillingen. Det ble derfor i tillegg foretatt søk i referanselistene til de mest relevante artiklene, i den hensikt å skaffe til veie ytterligere underbyggende litteratur/datamateriale. Ulike forskere ble i tillegg kontaktet per e-mail. Neely og Nielsen responderte. Etter endt litteratursøk stod det tilbake 15 artikler som spesifikt svarer på problemstillingen denne oppgaven bygger på. Lesematriksen i appendix A gir en oversikt over de 15 respektive vitenskapelige artiklene. Som det fremgår av lesematriksen er disse studienes forskningsdesign enten i form av kvasi-eksperimentelle² og surveyundersøkelser³. Utvalget inneholder følgelig kvalitative og kvantitative artikler og består dermed av artikler og studier med forskjellige vinklinger. Dette ser jeg på som en stor fordel i forhold til det å få belyst problemstillingen på en best mulig måte. Nedenfor vil forskjellene mellom kvantitative og kvalitative metoder kort gjennomgås.

Kvalitative versus kvantitative metoder

Innen forskningsverdenen er det de naturvitenskapelige forskningsteknikkene som har vært dominerende. Denne metodikken, som også kan kalles kvantitativ, følger helt klare retningslinjer for hvordan en teori skal utprøves. Når man innen naturvitenskapelig forskning ønsker å forstå et fenomen, begynner man med å finne en teori som kan forklare fenomenet.

² Det henvises til kapittel 4.1 for beskrivelse av kvasi-eksperimentelle undersøkelser.

³ Survey-undersøkelser er et annet ord for spørreundersøkelser.

Med bakgrunn i teorien setter man opp en hypotese som kan styrke eller svekke teorien. Hypotesen undersøkes så ved hjelp av et eller flere eksperiment som er designet for å prøve ut denne. Konklusjonen om hvorvidt teorien styrkes eller forkastes er basert på de statistiske resultatene fra forsøket. Formålet med den kvantitative teknikken er å finne en universell forklaring på det observerte fenomenet. Teoriene og forsøkene skal følgelig være objektive og reproducerbare. Det betyr at hvem som helst som gjentar forsøket under de samme forholdene, skal få de samme resultatene. Det legges derfor vekt på utvalgsprosedyrene for å sikre et statistisk representativt og tilstrekkelig stort utvalg (Askheim & Grenness 2008).

De kvantitative teknikkene er, som nevnt ovenfor, svært effektive når man søker å finne en universell forklaring på et fenomen. Dersom man beveger seg mot mer samfunnsvitenskaplige fagområder som konsentrerer seg om menneskers handlinger og adferd, eksempelvis sosiologi og psykologi, finner man ikke alltid at kvantitative teknikker er like effektive. Dette fordi hovedmålet med forskningen her vil være en dypere forståelse rundt et fenomen. Eksempelvis vil man ved å benytte seg av en kvantitativ metode finne ut hvilke kundegrupper som kjøper et gitt produkt. Derimot vil ikke teknikken si noe om hvorfor nettopp denne kundegruppen velger produktet. Eller kanskje viktigere i et bedriftsperspektiv, hvilke behov den gitte kundegruppen vil ha i morgen. For å få innsikt i hvordan mennesker tenker samt hva som motiverer dem, benyttes kvalitativ metode. Datainnsamlingen skjer gjerne over lengre tid, og vil typisk være i form av intervjuer, observasjoner eller fokusgrupper. I motsetning til kvantitative undersøkelser der idealet tilsier bruk av store og statistisk representative utvalg, vil utvalgene som benyttes ved kvalitative undersøkelser ofte være små, ”skreddersydde” og ikke nødvendigvis representative for noen større populasjon ettersom det ville være problematisk å gjennomføre svært dyptpløyende studier med et tilstrekkelig representativt utvalg. Følgelig har man ved bruk av kvalitative undersøkelser begrensede muligheter til å trekke mer generelle konklusjoner. I tillegg vil man få problemer med reproducerbarheten til undersøkelsen. Dette problemet kan imidlertid til en viss grad omgås dersom det gjøres et bevisst valg av de personene som intervjues (Askheim & Grenness 2008).

Figur 2.1 gir en oversikt over typiske kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ forskning.

Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
- Fortolkende og teoriutviklende	- Analytisk og teoretiserende
- Sikter mot forståelse	- Sikter mot forklaring
- Nærhet til fenomener som undersøkes	- Avstand til fenomener som undersøkes
- Små utvalg basert på vurdering	- Store utvalg basert på trekning
- Kontekstavhengige resultater	- Generaliserbare resultater
- Typisk bruk av intervju og observasjon	- Typisk bruk av spørreskjema
- Datainnsamling over tid	- Relativt kort innsamlingsperiode
- Fortolkende analyse	- Statistisk analyse
- Holistisk og detaljert fremstilling	- Beskrivende fremstilling
- Forskningsprosessen er sirkulær	- Forskningsprosessen er lineær

Figur 2.1: Oversikt over kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ forskning (Askheim & Grenness 2008 s.50)

Man ser ofte bruk av både kvantitative og kvalitative metoder innen samfunnsvitenskaplig forskning. Den kvalitative forskningen kan utdype kvantitative funn og gi en bedre forståelse av årsakene bak dem.

2.2.2 Forskningsdesignets kvalitet

Reliabilitet

Reliabiliteten til en undersøkelse sier noe om i hvilken grad man får samme resultater om en måling eller en undersøkelse gjentas under identiske forhold. Det handler med andre ord om pålitelighet (Gripsrud et al. 2004; Wenstøp 2003).

Ettersom dette er en litteraturstudie, vil reliabiliteten være avhengig av artiklene som inkluderes. Et generelt søk av "Balanced Scorecard" i søkemotoren Google genererer i størrelsesorden 2,5 millioner treff. Det sier seg selv at det ikke vil være mulig å ta hensyn til all litteratur som finnes om temaet. Subjektivitet er et annet mulig reliabilitetsproblem ved litteraturstudier. Med bakgrunn i fordommer, faglig bakgrunn og interessefelt, kan valget av artikler bære preg av subjektivitet. I tillegg kan artiklene som inkluderes tolkes og vektlegges ulikt.

For å ta hensyn til reliabiliteten til oppgaven, er det forsøkt å finne litteratur som er så sentral som mulig. Videre er søkehistorikken gitt, samt at klare inklusjons- og eksklusjonskriterier er satt opp. Dette er gjort for at konklusjonene skal være så reproduserbare som mulig.

Validitet

Mens reliabiliteten har med pålitelighet å gjøre, har validitet med gyldighet å gjøre. En undersøkelse er gyldig såfremt den måler det man er ute etter å måle og ikke noe annet (Wenstøp 2003). Grovt sagt dreier det seg om hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den er ment å skulle gi svar på.

Utfordringen med denne litteraturstudien har vært at utvalgskriteriene i de studiene oppgaven bygger på har vært uklare. Følgelig har det vært vanskelig å trekke generelle konklusjoner om hvordan balansert målstyring fungerer som styringsverktøy. Da det viser seg vanskelig å finne studier som har gjort det mulig å generalisere om hvorvidt balansert målstyring medfører bedre økonomiske resultater, vil nødvendigvis validiteten av denne oppgaven svekkes. Til tross for dette, må det påpekes at en del av svakhetene og problemstillingene som er funnet i arbeidene som er omhandlet i denne litteraturstudien, kan bidra til å forbedre fremtidige studier rundt temaet.

3 En innføring i balansert målstyring

I dette kapittelet gis det en grundig innføring i balansert målstyring. Dette ansees som nødvendig, siden det strategiske ledelsessystemet utgjør en vesentlig brikke i denne oppgaven. I den forbindelse vil bakgrunnen for utviklingen av dette styringsverktøyet kort beskrives. I tillegg vil det klargjøres hva som generelt legges i begrepet balansert målstyring. Og sist, men ikke minst, vil det gis en grundig gjennomgang av systemets hovedtrekk.

3.1 Bakgrunnen for balansert målstyring

David Norton og Robert Kaplan introduserte balansert målstyring i en artikkel i Harvard Business Review i 1992. Artikkelen ”The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” var basert på det ettårige forskningsprosjektet ”Measuring Performance in the Organization of the Future”. Tanken om at eksisterende prestasjonsmålemetoder var blitt foreldet ved at de primært støttet seg på finansielle måltall var motivet bak undersøkelsen.⁴ Samtlige av de deltakende organisasjonene (det være seg produksjons- og servicebedrifter, tungindustrielle- og høyteknologiske bedrifter) var av den oppfatning at det ensidige fokuset rundt de finansielle prestasjonsmålene forhindret dem i å skape fremtidig økonomisk verdi (Kaplan & Norton 1996a s.66). De ønsket med andre ord å få dekket alle aspektene ved organisasjonen for å få et mest mulig sammensatt bilde med det formål å sikre helhetlig styring. Dette var i tråd med Kaplan og Nortons oppfatning om at *”If you can’t measure it, you can’t manage it”* (Kaplan & Norton 1996a s.21).

3.2 Fra et forbedret målesystem til et strategisk ledelsessystem.

Med inspirasjon fra Analog Devices’ ”Corporate Scorecard” førte diskusjonene, fra deltakerne i forskningsprosjektet i regi av Kaplan og Norton, til et utvidet styringskort⁵ som fikk betegnelsen ”The Balanced Scorecard”. Her søkes balanse mellom kort- og langsiktige mål, mellom finansielle og ikke-finansielle måltall, mellom ytelses- og resultatindikatorer⁶ samt mellom interne og eksterne prestasjonsperspektiver⁷. Styringskortet ble organisert rundt

⁴ Se for øvrig kritikken mot det tradisjonelle styringssystemet som ble behandlet i innledningen.

⁵ Styringskort er beskrevet i kapittel 3.4.7.

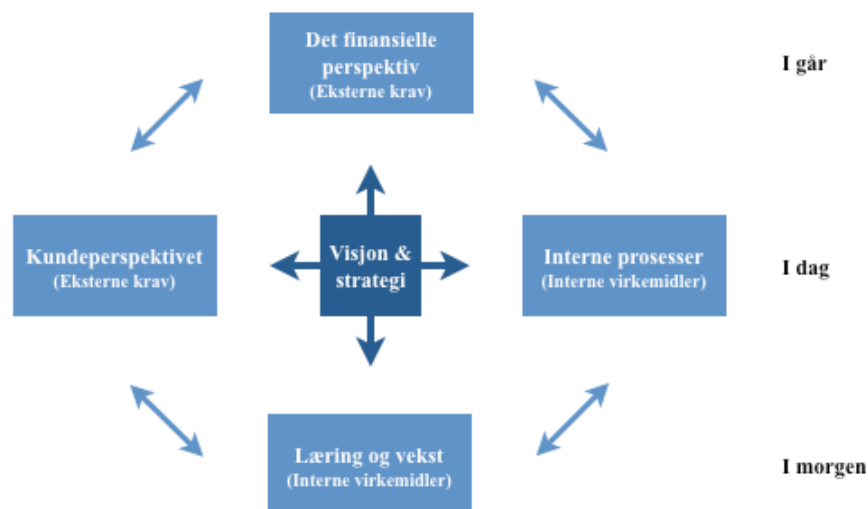
⁶ Begrepene ytelses- og resultatindikatorer er behandlet i kapittel 3.4.6.

⁷ Hensikten med og bruken av perspektiver gjøres greie for i kapittel 3.4.2.

fire ulike perspektiver; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, perspektivet for interne prosesser samt læring og vekst (Kaplan & Norton 1996a), som henholdsvis søker å svare på:

1. Hvordan virksomheten bør fremstå overfor aksjonærene for å oppnå økonomisk suksess.
2. Hvordan virksomheten bør fremstå overfor kundene for å realisere visjonene sine.
3. Hvilke prosesser virksomheten bør være særlig dyktige på for å tilfredsstille aksjonærene og kundene.
4. Hvordan virksomheten kan bevare evnen til å forandre og forbedre seg for å realisere visjonene.

Figuren nedenfor viser grunntanken ved balansert målstyring. Kaplan og Nortons opprinnelige modell fremstod som et forbedret prestasjonsmålesystem, med et balansert, helhetlig og strategisk fokus. Som figur 3.1 viser danner på mange måter virksomhetens visjon⁸ og tilhørende strategi⁹ selve kjernen i dette styringssystemet. Den grunnleggende ideen er at målene skal være avledet av strategien ledelsen hadde lagt, for at virksomheten skal være i stand til å nå sin visjon/strategiske destinasjon.



Figur 3.1: Figuren illustrerer rammeverket som balansert målstyring bygger på (Kaplan & Norton 1996a).

⁸ Begrepet visjon defineres i kapittel 3.4.1

⁹ Strategibegrepet omhandles i kapittel 3.4.1

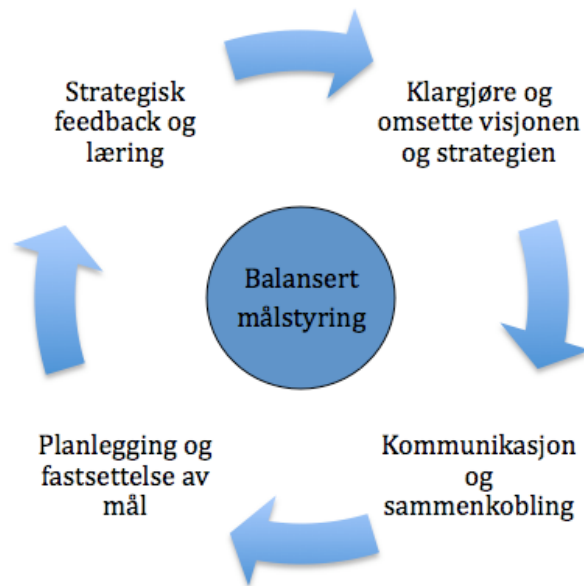
Som tidligere nevnt søkes det balanse i målsetningene. De finansielle måltallene sier noe om resultatet til allerede utførte handlinger, mens de ikke-finansielle målene, som kundetilfredshet og aktiviteter knyttet til interne prosesser, på mange måter kan sees på som drivkreftene til fremtidige finansielle resultater (Kaplan & Norton 1992). Denne balansen sikres ved å betrakte virksomheten fra de ulike perspektivene. Dette rammeverket hjelper ledere til å se hvilke kunnskaper, kompetanser og systemer bedriften trenger for å bygge opp sin evne og produktivitet, i det henseende å skape noe innovativt og verdiskapende overfor det markedet bedriften søker å tilfredsstille for å nå de finansielle målene (Kaplan & Norton 2001).

Men balansert målstyring har kommet et langt stykke fra den opprinnelige tanken om å utvide bedriftens prestasjonsmålesystem. Kaplan og Norton ble relativt tidlig oppmerksomme på at ledelsen i de mer suksessrike virksomhetene også benyttet rammeverket til både å klargjøre og kommunisere strategiene nedover i organisasjonen samt som et strategisk styringsverktøy.

I artikkelen "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" viser Kaplan og Norton (1996c) hvordan balansert målstyring binder kortsiktige aktiviteter til de langsiktige målene ved bruk av følgende fire kritiske prosesser:

1. Klargjøring og omsetting av visjon og strategi til spesifikke mål, samt å identifisere kritiske drivere i forhold til de strategiske målene.
2. Kommunikasjon og sammenkobling av de strategiske målene og de kortsiktige styringsparametrene.
3. Planlegging og fastsettelse av mål samt utarbeidelse av strategiske handlingsplaner.
4. Strategisk feedback og læring.

Sammenhengen mellom de fire kritiske prosessene er vist i figur 3.2.



Figur 3.2: De fire kritiske prosessene (Kaplan & Norton 1996a)

Kaplan og Norton rettet etter hvert et større fokus på implementering av nye strategier, da det ble klart for dem at det ikke var det å utvikle strategiene som var det største problemet for virksomhetene, men implementeringen av disse. De viste blant annet til at mellom 70% og 90% mislykkes med å operasjonalisere strategiene (Kaplan & Norton 2001). Samtidig hadde forfatterne lagt merke til at de virksomhetene som allerede hadde innført balansert målstyring implementerte nye strategier med suksess. Og mente i den forbindelse at en ny organisasjonsform – den strategiorienterte organisasjonen – hadde tatt form. Nedenfor gjengis de fem prinsippene¹⁰ Kaplan og Norton mente gjorde seg gjeldene for de suksessrike brukerne av balansert målstyring (Kaplan & Norton 2001):

1. Forandring må initieres av toppledelsen
2. Omsette de strategiske målene til operasjonelle termer
3. Knytte organisasjonen opp mot strategien
4. La strategien bli en del av alle medarbeidernes hverdag
5. Gjøre strategiarbeidet til en kontinuerlig prosess

I figur 3.3 illustreres de fem prinsippene, slik Kaplan og Norton selv har fremstilt dem.

¹⁰ De fem prinsippene som kjennetegner en strategiorientert organisasjon behandles i kapittel 3.4.9.



Figur 3.3: De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon (Kaplan & Norton 2001 s.9)

Utviklingen av strategiske kart¹¹ var en nyvinning i dette systemet. Strategiske kart fremstår fremdeles som et sentralt element i balansert målstyring. Formålet med strategiske kart er å beskrive strategiene og kommunisere disse ut til organisasjonen. Dette gjøres ved å illustrere valgene virksomheten har tatt i det henseende å nå sin visjon. Ved hjelp av strategiske mål satt i en årsaks-/virkningssammenheng viser det strategiske kartet hvordan de immaterielle eiendelene omdannes til verdiskapende prosesser. På den måten blir virksomhetene bevisst sine strategier og får innsikt i hvordan ulike faktorer påvirker det økonomiske resultatet (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 2000; Stemsrudhagen 2003).

Etter hvert innså imidlertid Kaplan og Norton at de ennå ikke hadde klart å finne en måte å forankre kontinuiteten i strategiarbeidet på. I 2004 satte de derfor sammen, i samarbeid med sine kolleger i "The Balanced Scorecard Collaborative", en arbeidsgruppe for å finne ut hvordan man kan opprettholde fokuset rundt strategiimplementeringen. Blant de viktigste nyskapingene de kom frem til var det Kaplan og Norton kaller "the office of strategy management", en liten og dedikert enhet som skal sørge for at de ulike prosessene og ressursene som kreves for å få utført strategiene er på plass (Kaplan & Norton 2008a).

Den neste og foreløpig siste milepælen i utviklingen av balansert målstyring kom i 2008. I sitt arbeid med å dokumentere "best practice" i forbindelse med det å gjøre strategiarbeidet til

¹¹ Mer om strategiske kart og formålet med disse i kapittel 3.4.3.

en kontinuerlig prosess, kan Kaplan og Norton også ha løst en stor ledelsesutfordring. De endte opp med et komplett og helhetlig ledelsessystem, bestående av seks trinn, som kobler strategien og driften sammen.

1. Utvikle strategien
2. Operasjonalisere strategien
3. Koble strategien til virksomheten
4. Operativ planlegging
5. Oppfølging og læring
6. Vurdere, analysere og korrigere

Den såkalte 6-stegsmodellen innlemmer styringskort, temabaserte strategiske kart samt de fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon. I tillegg inkluderer modellen de verktøyene som ansees for å være de mest effektive når det gjelder strategiutvikling, planlegging og ledelse som til nå er utviklet, eksempelvis ABC-kalkulasjon¹² og total kvalitetsledelse¹³. Som figur 3.4 viser hjelper ikke bare disse verktøyene virksomhetene med å planlegge og iverksette strategier, men også til å følge opp, lære av, vurdere, analysere og korrigere deres strategiske antakelser og praktisering (Chapman et al. 2009; Kaplan & Norton 2008a; Kaplan & Norton 2008b).

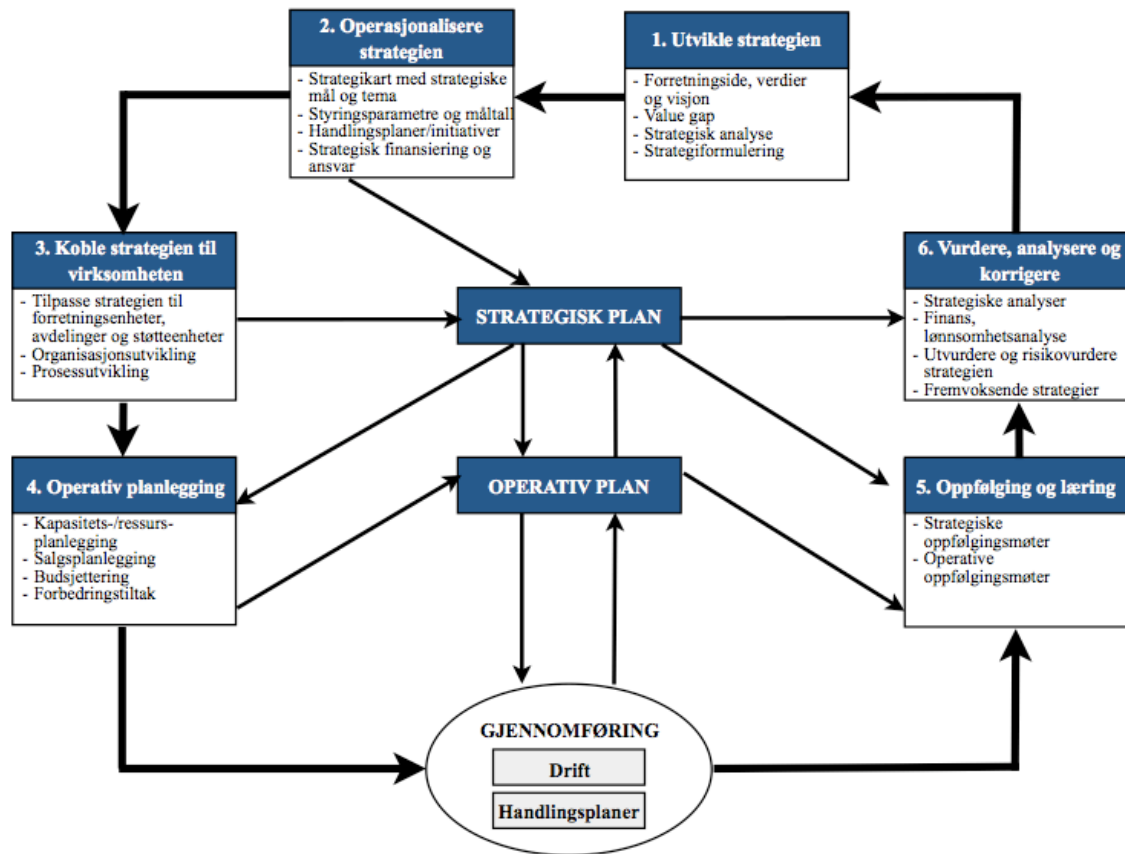
”The office of strategy management”, som så vidt ble berørt ovenfor, innehar en sentral rolle i det nye systemet. Dette fordi 6-stegsmodellen inneholder mange innbyrdes forhold som krever koordinasjon mellom alle de ulike organisatoriske enhetene. ”The office of strategy management” skal blant annet:

- designe de strategiske og operasjonelle styrings-/ledelsesprosessene
- forsikre seg om at alle komponentene som omhandler planlegging, iverksetting og feedback er på plass, samt at de er koblet sammen

¹² ABC-kalkulasjon er kalkyleberegning/internregnskapsrapportering som tar sikte på å kartlegge sammenhengen mellom kostnader og produkter/tjenester ved bruk av fordelingsnøkler knyttet til de aktivitetene som produktene/tjenestene forbruker. Tanken er her at produktene/tjenestene forbruker aktiviteter, og at aktivitetene forårsaker kostnadene. Ved ABC-kalkulasjon søker man derfor i første rekke å henføre kostnadene til de aktivitetene som benyttes, for deretter å henføre de aktivitetsbaserte kostnadene til produktene basert på deres forbruk av de respektive aktivitetene. ABC-kalkulasjon fokuserer dermed i større grad enn tradisjonelle kalkulasjonsmetoder på hvilke faktorer som driver kostnadene i virksomheten (Hoff 2006; Sending 2003).

¹³ I følge Hoff definerer NS-ISO 8402-1994 total kvalitetsledelse på følgende måte: ”En ledelsesform i en organisasjon, fokusert på kvalitet, som baseres på medvirkning fra alle medarbeidere og der langsiktig suksess tilstrebes ved å oppnå kunders tilfredshet og fordeler for alle medarbeidere og samfunnet” (Hoff 2009 s.191).

- legge til rette for prosessene som går på tvers av organisasjonen
- forsikre seg om at de allerede eksisterende og mangfoldige prosessene er samstemte og på linje med strategien (Chapman et al. 2009; Kaplan & Norton 2005).



Figur 3.4: 6-stegsmodellen (Kaplan & Norton 2008a s.23; Kaplan & Norton 2008b)

Som man også kan se av figur 3.4 er skillet mellom strategiske og operasjonelle møter en annen nyvinning ved denne modellen. Kaplan og Norton anbefaler dette fordi de mener ledelsesmøter i for stor grad tenderer å fokusere på operasjonelle kortsiktige problemer, på bekostning av problemer knyttet til strategiimplementeringen (Kaplan & Norton 2008a). I tillegg anbefaler forfatterne at det opprettes et eget strategitestings- og justeringsmøte, der det drøftes om hvorvidt strategiene fungerer og ikke minst om de bakenforliggende antakelsene fortsatt holder mål (Kaplan & Norton 2008a). På den måten vil modellen sikre at dobbelkretslæring¹⁴ finner sted.

¹⁴ Se kapittel 3.4.8 som omhandler feedback og læring

I denne studien kommer ikke 6-stegsmodellen å bli viet så mye plass. Årsaken er at modellen er relativt ny, og at det av den grunn er få erfaringer og dermed også lite empirisk materiale å vise til.

3.3 Hva legges i begrepet balansert målstyring?

Ovenfor er det gjort greie for bakgrunnen for utviklingen av balansert målstyring samt hvordan balansert målstyring har utviklet seg fra å være et forbedret prestasjonsmålesystem til et flerdimensjonalt, helhetlig, strategisk ledelsessystem. Men hva er egentlig balansert målstyring? Hva legges i begrepet? Hva består det av?

Balansert målstyring er langt fra et klart definert begrep, som følge av den utviklingen systemet har stått overfor fra 1992 til i dag. Parallelt med utviklingen kan man ut fra Kaplan og Nortons artikler og bøker se at de ulike elementene ved ideen gjøres mer og mer tydelig, blir mer og mer omfattende samt at fokus og hensikt endres.

Siden systemet har vært, og fortsatt er, av dynamisk og proaktiv karakter, er det ikke overraskende at ulike studier avslører at virksomheter tillegger balansert målstyring ulike tolkninger. Det eksisterer således varierende former for systemet side om side (f.eks Braam & Nijssen 2004; Malmi 2001; Yu et al. 2008)

Enkelte forskere (Cobbald & Lawrie 2002; Lawrie & Cobbald 2004; Speckbacher et al. 2003) har gjort forsøk på å klassifisere forskjellige generasjoner eller typer av balansert målstyring. De ulike versjonene gjenspeiler i stor grad den stegvise utviklingen systemet har hatt. Det vises til disse klassifiseringene nedenfor, da det er såpass viktig for forståelsen av begrepet samt at det vil gi en god oversikt.

Speckbacher et al. definerer følgende typer av balansert målstyring

- *Type 1 BSCs: BSC¹⁵ as a specific strategic performance measurement system containing financial and non-financial strategic measures and/or objectives grouped into perspectives.*

¹⁵ BSC er en forkortelse for Balanced Scorecard, som er den engelske betegnelsen for balansert målstyring.

- *Type 2 BSCs: Type 1 BSCs that employ a specific approach to describe the company's strategy using a sequential cause-and-effect logic to link tangible and intangible assets.*
- *Type 3 BSCs: Type 2 BSCs that additionally implement the organization's strategy through action plans and/or target setting and by linked incentives (Speckbacher et al. 2003 s.372).*

Oppsummert klassifiserer Speckbacher et al. balansert målstyring på følgende måte:

Type	Criteria
Type 1 BSC	(i) Strategic measures/objectives (only one of these must be fulfilled) (ii) Grouped into perspectives
Type 2 BSC	Type 1 (iii) Employs cause-and-effect chains
Type 3 BSC	Type 2 (iv) Contains action plans/targets (v) Linked to incentives

Figur 3.5: Klassifisering av balansert målstyring (Speckbacher et al. 2003 s.372)

På tilsvarende måte beskriver og definerer Lawrie og Cobbold (2004) i sin artikkel *"Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool"* tre ulike former for balansert målstyring, som de betegner som henholdsvis første generasjons-, andre generasjons- og tredje generasjons balansert målstyring. De tre generasjonene er oppsummert skjematisk i figur 3.6 nedenfor.

Generasjon	Første generasjon <i>"an improved measurement system"</i>	Andre generasjon <i>"a strategic management system"</i>	Tredje generasjon <i>"the strategy-focused organization"</i>
Basert i all hovedsak på	Artikkelen <i>"The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance"</i>	Boken <i>"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"</i>	Boken <i>"The Strategy-Focused Organization"</i>
Formål	Bredere styringsinformasjon	Et strategisk styringsverktøy	Strategiimplementering
Karakteristikk	- Styringskortet	- Styringskortet - De fire kritiske prosessene - Kausalitetsprinsippet	- Styringskortet - De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon - Det strategiske kartet - Strategisk destinasjon

Figur 3.6: Skjematisk oppstilling av Cobbold og Lawrie sin klassifisering.

Det strategiske ledelsessystemet har imidlertid utviklet seg ytterligere etter at disse klassifiseringene ble utarbeidet, slik at man nok vil se en enda mer sofistikert utgave av balansert målstyring også i praksis; en versjon som tilsvarer den såkalte 6-stegsmodellen. Om man fortsetter klassifiseringstankegangen til Cobbold og Lawrie kan man se for seg en fjerde generasjons balansert målstyringssystem som vist i figur 3.7:

Generasjon	Fjerde generasjon? <i>"an integrated management system"</i>
Basert i all hovedsak på	Boken <i>"The Execution Premium"</i>
Formål	Kontinuitet i strategiarbeidet
Karakteristikk	- Styringskortet - 6-stegsmodellen - Det strategiske kartet - Strategisk destinasjon - "The office of strategy management"

Figur 3.7: Fjerde generasjon balansert målstyring?

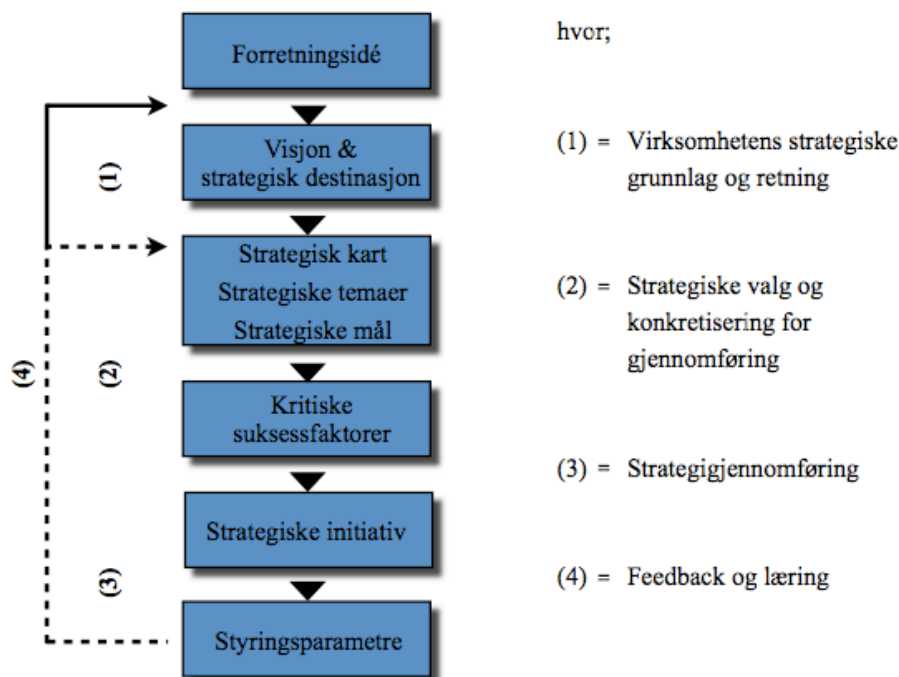
Det er verdt å understreke i denne sammenheng at kjernen i de forskjellige tolkningene fortsatt er uendret. Cobbold og Lawrie uttrykker det på følgende måte: *”In essence the Balanced Scorecard has remained unchanged since these early papers, having at its core a limited number of measures clustered into groups, and an underlying strategic focus.”* (Cobbold & Lawrie 2002 s.1)

3.4 Hovedtrekkene ved balansert målstyring

Til tross for at det eksisterer ulike typer av balansert målstyring som følge av den utviklingen systemet har hatt, kan man ut fra Kaplan og Norton sine arbeider utlede en rekke mer eller mindre generelle kjennetegn ved styringssystemet. I forbindelse med gjennomgangen av utviklingen til systemet (kapittel 3.2), ble noen av systemets hovedtrekk berørt. I det følgende vil dette utdypes. Formålet er å bedre forståelsen rundt konseptet ytterligere.

Til dette arbeidet vil styringsmodellen til Hoff og Holving (2002) benyttes, en styringsmodell som i all hovedsak er bygget på Kaplan og Norton (2001) sitt verk *”The Strategy Focused Organization”*. Med utgangspunkt i figur 3.8 vil de ulike begrepene gjennomgås suksessivt.

Modellen er gjengitt nedenfor:



Figur 3.8: Styringsmodellen (Hoff & Holving 2002)

3.4.1 Strategisk forankring

Balansert målstyring setter som tidligere nevnt strategi i sentrum, og handler i bunn og grunn om utvikling, forståelse, refleksjon, kommunikasjon samt implementering av disse (Hoff & Holving 2002). Som figur 3.8 ovenfor skisserer anbefales det at en balansert målstyringsprosess begynner med en gjennomgang av virksomhetsgrunnlaget (forretningsideen), for deretter å velge ønsket strategisk retning (visjon). Virksomhetens forretningsidé og visjon kan således betraktes som fundamentet i dette styringssystemet, da disse danner grunnlaget for utviklingen av passende strategier med tilhørende mål, handlingsplaner og styringsparametre. I dette kapitlet vil begrepene forretningsidé, visjon og strategi defineres.

Forretningsidé

Forretningsideen representerer et helhetlig syn på organisasjonens virksomhet. Den skisserer de generelle retningslinjene virksomheten søker å følge, og angir virksomhetens eksistensgrunnlag og de underliggende verdiene. Med bakgrunn i eventuelle konkurransefortrinn som kan utvikles på grunnlag av faktorer som markedetsbehov, teknologi, kunder og produkter, fokuserer en forretningsidé på de mulighetene som finnes for virksomheten (Roos et al. 2002). En forretningsidé vil, med andre ord, på en klar og entydig måte søke å omfatte opplysninger om hvilke behov som skal tilfredsstilles, hva virksomheten tilbyr for å dekke disse behovene, hvordan disse behovene er tenkt tilfredsstillt, til hvem tilbudet retter seg mot samt hvor virksomheten ønsker å operere (Hoff & Holving 2002; Roos et al. 2002). Forretningsideen beskriver i så måte virksomhetens spillerom. I tillegg bør den uttrykke formålet med virksomheten på en slik måte at den gir inspirasjon, bidrar til forpliktelse, motivasjon og engasjement samt at den gir rom for nyskaping/innovasjon.

Visjon

Mens forretningsideen gir uttrykk for virksomhetens nåværende eksistensgrunnlag, søker visjonen å gi tanker og syn på hvordan virksomheten ønsker å fremstå i fremtiden. Visjonen er dermed, generelt sett, mer retningsgivende og på sikt av større strategisk betydning enn forretningsideen. Den bygger på et sett av felles kjerneverdier som definerer hva virksomheten står for, samtidig som den bidrar til å holde organisasjonen sammen over tid. Visjonen gir uttrykk for virksomhetens ambisjonsnivå, og vil derfor beskrive virksomhetens ønskede særtrekk i et mer langsiktig perspektiv. Den skal være noe å strekke seg etter, men

samtidig skal den ikke være urealistisk (Hoff & Holving 2002). Hensikten med visjonen uttrykker Olve et al. på følgende måte: ”*The purpose of the vision is to guide, control, and challenge an entire organization towards realizing a shared conception of the company in the future*” (Olve et al. 1999 s.41).

Strategisk destinasjon

Den strategiske destinasjonen er en konkretisering av virksomhetens visjon. Den vil derfor i likhet med visjonen beskrive hvordan virksomheten ønsker å se ut og operere i et langsiktig perspektiv (Hoff & Holving 2002; Hoff 2009).

Strategi

Balansert målstyring har til hensikt å hjelpe en organisasjon med å utvikle en klar strategi det er konsensus om, og er en metode som bidrar til å sikre en mest mulig effektiv strategigjennomføring. Men hva er strategi?

Grunnet strategifagets store omfang og popularitet, finnes det en rekke ulike definisjoner på hva strategi innebærer. Eksempelvis definerer Coulter strategi på følgende måte:

We're defining strategies as an organization's goal-directed plans and actions that align ("match") its capabilities and resources with the opportunities and treats in its environment (Coulter 2010 s.5).

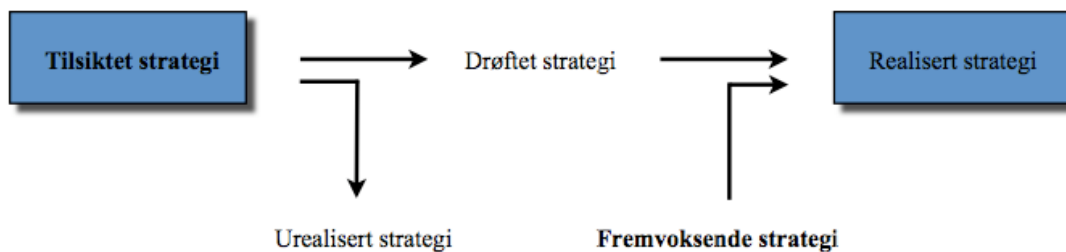
Kaplan og Norton uttrykker betydningen av strategi slik:

We are articulating strategy as choosing the market and customer segments the business unit intends to serve; identifying the critical internal business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments; and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal, customer, and financial objectives (Kaplan & Norton 1996b s.78).

Virksomheten skal altså forsøke å identifisere strategier som på en best mulig måte er tilpasset omgivelsenes trusler og muligheter med tanke på bedriftens styrker og svakheter, for

på den måten å skaffe virksomheten varige konkurransefortrinn. Formålet med en strategi er å tette gapet mellom den strategiske destinasjonen og den situasjonen vi står overfor i dag. Strategi har således med fremtiden, langsiktige valg og overordnede prioriteringer å gjøre (Hoff & Holving 2002; Løwendahl & Wenstøp 2010).

Strategier blir imidlertid sjelden som de var tenkt i utgangspunktet. Enkelte strategier eller deler av disse strategiene realiseres aldri. Andre må tilpasses for å la seg gjennomføre. De resterende strategiene som realiseres, de såkalte fremvoksende strategiene, er strategier som blir til underveis ved at nye muligheter oppstår. Figur 3.9 nedenfor illustrerer disse sammenhengene (Hoff & Holving 2002; Mintzberg & McHugh 1985).



Figur 3.9: Tilsiktede – og fremvoksende strategier (Hoff & Holving 2002 s.55)

En avgjørende suksessfaktor vil derfor være at virksomheten forstår endringene i omgivelsene og tidlig nok klarer å tilpasse seg disse (Hoff & Holving 2002). Senere i dette kapittelet beskrives det hvordan balansert målstyring kan gjøre virksomheten i stand til nettopp dette, ved at styringssystemet periodisk følger opp og kontrollerer den løpende utviklingen av strategiene.

3.4.2 Perspektivene

Kompleksiteten av å lede organisasjoner i dag krever at ledere har oversikt over en rekke områder på en og samme tid. For å sikre en helhetlig og balansert styring, er bruk av perspektiver et viktig virkemiddel i forbindelse med en virksomhets ledelses- og styringsprosesser. I balansert målstyring benyttes tradisjonelt sett fire ulike perspektiver – det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, perspektivet for interne prosesser samt perspektivet for læring og vekst. Perspektivene søker, som tidligere nevnt, å svare på

henholdsvis hvordan virksomheten betraktes av eierne og kundene, og ikke minst hvilken forbedringskapasitet og evne til verdiskapning virksomheten har (Kaplan & Norton 1992).

Bruk av perspektiver bidrar imidlertid ikke bare til balanse mellom de interne og eksterne faktorene. De er også et nyttig redskap i forhold til sikre en balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle målene. Ved å ta hensyn til ikke-finansielle forhold i tillegg til de tradisjonelle økonomiske måltallene, kan forvrengning av informasjon og et ensidig fokus på kortsiktige mål unngås (Kaplan & Norton 1996a). I tillegg kan antall mål begrenses. Siden balansert målstyring gir informasjon fra et sett ulike perspektiver, vil lederne tvinges til å fokusere på de mest kritiske målene (Kaplan & Norton 1992).

En ytterligere konsekvens av å ta alle de viktige operasjonelle målene i betraktning samtidig, er at lederne kan se om hvorvidt de har forbedret seg på et område på bekostning av et annet (Kaplan & Norton 1992). På den måten bidrar fokus på de ulike perspektivene til en beskyttelse mot suboptimalisering.

Et annet formål med balansert målstyring er å hjelpe virksomheten å omsette strategiene til operasjonelle termer, for deretter å utvikle styringsparametre ("key performance indicators/KPIs") for de respektive perspektivene. Styringsparametrene definerer og beskriver mekanismene for måloppnåelse, og vil følgelig enten være i form av ytelses- eller resultatindikatorer. Perspektivbruken har i den forbindelse til hensikt å sikre et balansert antall styringsparametre samt å belyse de innbyrdes sammenhengene mellom disse. Dermed kan strategien kommuniseres i en årsaks-/virkningssammenheng der ytelsesindikatorne ("leading indicators") gir uttrykk for drivkreftene bak fremtidige resultater, mens resultatindikatorne ("lagging indicators") vil vise resultatene av tidligere ytelser (Hoff & Holving 2002).

Nedenfor vil tanken bak de fire opprinnelige perspektivene kort gjennomgås.

Det finansielle perspektivet

Målet med dette perspektivet er å gjenspeile aksjonærenes krav til virksomheten. Det søkes med andre ord å skape størst mulige verdier for eierne. Det finansielle perspektivet representerer således virksomhetens langsiktige mål. Hvert eneste mål som velges i de andre perspektivene, vil i en årsaks-/virkningssammenheng vise hvordan de bidrar til det økonomiske resultatet. De finansielle styringsparametrene som finnes i dette perspektivet

representerer følgelig de økonomiske konsekvensene av de gitte strategiene og de tilhørende handlingsplanene.

Kundeperspektivet

I kundeperspektivet identifiseres de kunde- og markedssegmentene virksomheten har valgt å tjene for å nå de økonomiske målene de har satt seg. Kundeperspektivet representerer følgelig virksomhetens inntektskilder. Det fokuseres derfor her på strategi for verdiskapning og differensiering sett fra kundenes side. Kaplan og Norton (1996a) hevder i den forbindelse at nøkkelen til å forstå hva som driver kundene, ligger i forståelsen av verditilbudet.

Perspektivet for interne prosesser

Formålet med dette perspektivet er å identifisere de mest kritiske prosessene samt den kompetansen bedriften må inneha for å møte de kravene/målene som er fastsatt både i kundeperspektivet og i det finansielle perspektivet. Følgelig må måltallene i dette perspektivet fokusere på de interne prosessene som har størst påvirkningsgrad i forhold til kundetilfredshet og øvrige faktorer som har vesentlig betydning for at virksomheten når sine økonomiske mål.

Læring og vekst

Mens de to foregående perspektivene, kundeperspektivet samt perspektivet for interne prosesser, identifiserer de parametrene virksomheten betrakter som de viktigste i forhold til å lykkes i en situasjon preget av mye konkurranse, fokuseres det i perspektivet for læring og vekst på strategiske valg som skaper klima for læring, organisasjonsendring, innovasjon og vekst. Dersom bedriftene skal lykkes i en situasjon der suksessfaktorene til stadighet endres, må de drive med kontinuerlige forbedringer både når det gjelder eksisterende produkter og prosesser samtidig som evnen til å være nyskapende ivaretas. Det nevnes av Kaplan og Norton (1996a) tre hovedkategorier det særlig må rettes oppmerksomhet mot i dette perspektivet:

1. humankapitalen;

det vil si de potensielle, verdiskapende ressursene som de ansatte i virksomheten innehar, det være seg kunnskaper, ferdigheter, evner, relasjoner og holdninger.

2. *Informasjonssystemene;*

de systemene, eksempelvis MIS-systemer¹⁶ og interne og eksterne databaser, som hjelper virksomhetene å mobilisere og utnytte de immaterielle eiendelene på en slik måte at virksomheten oppnår vedvarende konkurransefortrinn. Systemene skaffer tilgang til detaljert informasjon om kundene, de interne prosessene samt de økonomiske konsekvensene av medarbeidernes beslutninger og handlinger. Dette er med andre ord systemer som legger til rette for både gode beslutningsgrunnlag, for kontinuerlig læring og som ikke minst sikrer at kompetanse og erfaring blir i bedriften selv om nøkkelpersonell slutter.

3. *Motivasjon, medvirkning og organisatorisk innordning;*

er kanskje de viktigste forutsetningene for organisatorisk suksess. Det er nemlig slik at selv dyktige medarbeidere med tilgang på førsteklasses informasjon ikke vil bidra til organisatorisk suksess, med mindre de er motiverte til å ivareta organisasjonens interesser eller får frihet til å treffe beslutninger og handle (Kaplan & Norton 1996a)

Balansert målstyring belyser ved perspektivet for læring og vekst viktigheten av å investere i fremtiden. Perspektivet viser eksempelvis hvordan investering i opplæring og omskolering av ansatte i informasjonsteknologi og –systemer samt i forbedrede organisasjonsprosesser, fører til betydelig innovasjon og produktivitet. Dette fører videre til positive ringvirkninger for kundene og i siste instans for aksjonærene (Kaplan & Norton 1996a).

Perspektivvalg

Kaplan og Norton (1996a) poengterer at de fire ovennevnte perspektivene på ingen måte må sees på som en tvangstrøye, men at perspektivene som velges må avspeile en sentral del av virksomhetens strategi slik at de bidrar til økt forståelse for de innbyrdes forholdene perspektivene imellom. Med det menes at målene i de respektive perspektivene fullt og helt bør integreres i årsaks-/virkningssammenhenger, som sammen definerer og gir et helhetlig bilde av virksomhetens strategi.

Videre når det gjelder valg av perspektiver understreker Kaplan og Norton (1996a) at det ikke finnes noen matematisk formel som verken sier at fire perspektiver er nødvendig eller

¹⁶ MIS er en forkortelse for Management Information System

tilstrekkelig. I Skandinavia ser man eksempelvis at bedrifter ofte tilfører et femte perspektiv som tar for seg medarbeideren (Ax & Bjørnenak 2005; Hoff & Holving 2002; Hoff 2009; Malmi 2001; Olve et al. 1999). Det vesentlige er som sagt at perspektivet belyser konkurransemessige fordeler og at det ansees for å ha avgjørende betydning for virksomhetens suksess. Samtidig argumenterer Kaplan og Norton (1996a) mot utviklingen av et eget medarbeiderperspektiv, da de mener at et medarbeiderfokus kan inkluderes i perspektivet for læring og vekst.

3.4.3 Det strategiske kartet – visualisering av kausale sammenhenger

Strategiske kart fremstår som hjørnesteinen i det nye strategiske ledelsessystemet, da disse utgjør grunnlaget for å utvikle balansert målstyring (Kaplan & Norton 2001).

Det strategiske kartet er en visuell presentasjon av virksomhetens strategi. Ved bruk (av de fire) perspektivene og ved hjelp av strategiske delmål satt i en årsaks-/virkningssammenheng illustrerer kartet hvordan de immaterielle eiendelene omdannes til verdiskapende prosesser. De viser således hvordan langsiktig avkastning for aksjonærer skapes. (Kaplan & Norton 2004a).

Kaplan og Norton gir følgende eksempel på en årsaks-/virkningssammenheng:

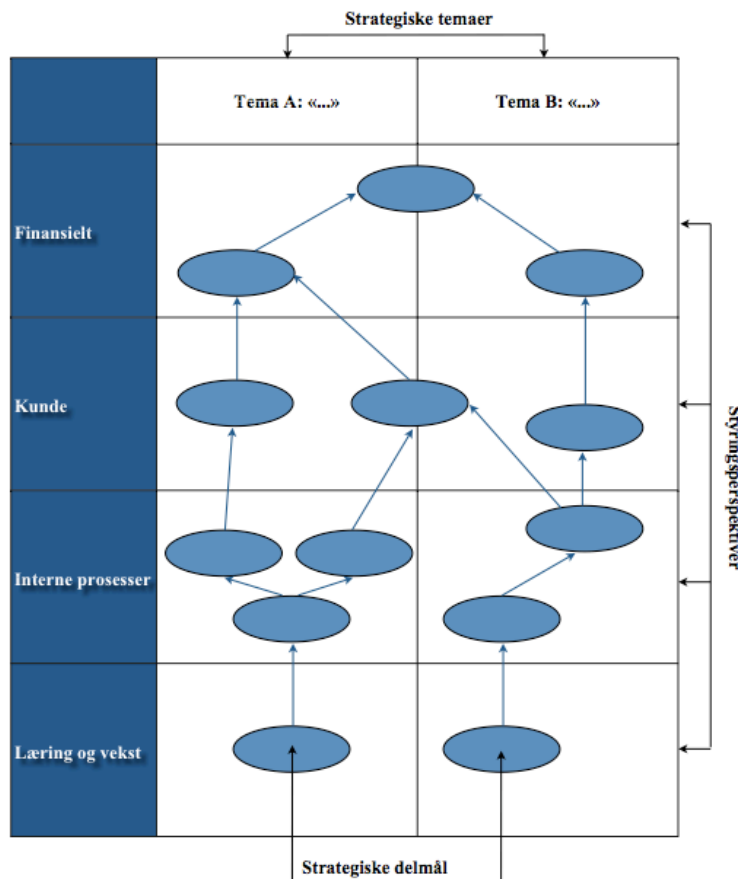
If we increase employee training about products, then they will become more knowledgeable about the full range of products they can sell; if employees are more knowledgeable about products, then their sales effectiveness will improve. If their sales effectiveness improves, then the average margins of the products they sell will increase (Kaplan & Norton 1996a s.149).

De kausale sammenhengene vi finner i det strategiske kartet står svært sentralt i balansert målstyring, og er noe av det som skiller styringssystemet fra andre tilnærminger.

Som figur 3.10 viser, består strategiske kart av følgende elementer (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 2001):

- strategiske delmål
- strategiske tema

- perspektiver



Figur 3.10: Elementene i et strategisk kart (Hoff 2009 s.328)

Strategiske delmål

De strategiske målene som utarbeides i forbindelse med balansert målstyring er et resultat av en ovenfra-og-ned-prosess, og er utledet av virksomhetens forretningsidé, visjon og strategi. Strategiske delmål er i følge Hoff: *"en presis formulering av hva som søkes oppnådd"* (Hoff 2009 s.329). I figur 3.10 er de strategiske målene representert ved de blå boblene. Figuren viser videre ved hjelp av de blå pilene hvordan disse settes sammen til kjeder av årsaks-/virkningsrelasjoner. Delmålene beskriver på den måten samlet sett strategien til virksomheten, og følgelig hvordan det er tenkt at virksomhetens visjon og overordnede mål skal nås (Hoff & Holving 2002).

Strategiske tema

Strategiske tema er grupperinger av mål med identifiserte årsaks-/virkningssammenhenger mellom seg, som sammen belyser helt avgjørende områder som virksomheten må ha fokus på for at visjonen og den strategiske destinasjonen skal nås. Som figur 3.10 viser representerer

strategiske temaer den vertikale inndelingen i kartet. Temaene består følgelig av strategiske delmål fra de ulike styringsperspektivene. Kartet kan vanligvis deles inn i 3-5 forskjellige tema. Disse tar som regel utgangspunkt i de interne prosessene eller i hva man søker å levere til kunden. Temaene får ofte fengende betegnelser, for at de enkelt skal kunne kommuniseres ut til organisasjonen (Hoff & Holving 2002; Hoff 2009).

Perspektiver

Perspektivene representerer den horisontale inndelingen i kartet, hvor hvert perspektiv inneholder et sett av strategiske delmål (Hoff & Holving 2002).

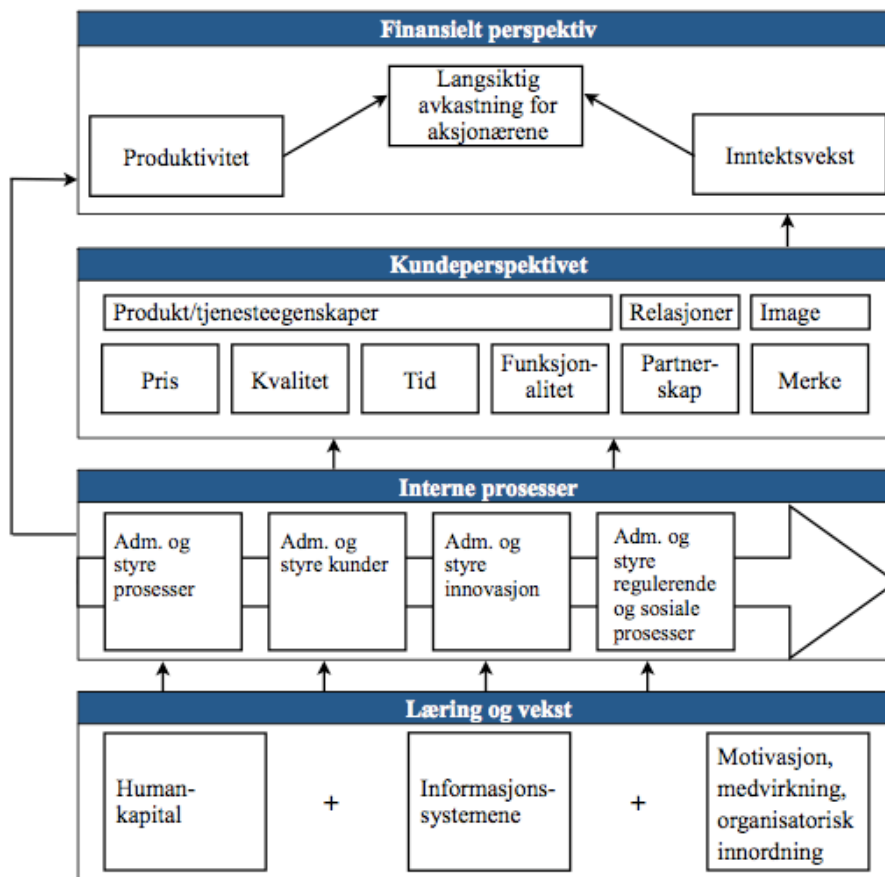
Fundamentet i det strategiske kartet er perspektivet for læring og vekst. Dette perspektivet identifiserer de immaterielle eiendelene som er de mest betydningsfulle i forhold til strategien. Målene her definerer hvilke oppgaver (humankapital), hvilke systemer (informasjonssystemer) og hva slags klima (organisasjonskapital) som kreves for å kunne støtte de kritiske interne prosessene (Kaplan & Norton 2004a).

Perspektivet for interne prosesser identifiserer på sin side de prosessene som skaper verdi for kunder og aksjonærer ved henholdsvis å skape og levere det differensierte verditilbudet og produktivetsforbedringer (Kaplan & Norton 2000)

Kjernen i enhver forretningsstrategi er verditilbudet til kundene, som Kaplan og Norton (2001) definerer som de egenskaper som virksomheten leverer gjennom sine produkter og tjenester for å skape tilfredse og lojale kunder i det gitte markedssegmentet. Det er kundeperspektivet som definerer verditilbudet, og danner dermed bakgrunnen for hvordan de immaterielle eiendelene skal skape verdi.

Det finansielle perspektivet beskriver de materielle resultatene, som følge av produktivitet og omsetningsvekst, i finansielle termer (Kaplan & Norton 2004b).

Både det finansielle perspektivet og kundeperspektivet beskriver det ønskede resultatet av strategien. Disse perspektivene inneholder følgelig mange resultatindikatorer som måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater. De to øvrige perspektivene inneholder i hovedsak ytelsesindikatorer, som måler utviklingen av en prosess eller adferd.



Figur 3.11: Perspektivene og de tilhørende drivkreftenes og prosessenes betydning i kartet (Kaplan & Norton 2004b s.31)

Figur 3.11 illustrerer perspektivenes og de tilhørende drivkreftene og prosessene sin betydning i det strategiske kartet.

Det synes i denne sammenheng verdt å nevne at utarbeidelsen av et strategisk kart best gjøres fra toppen og ned, altså ved å starte med overordnede finansielle målene for deretter å kartlegge veien som vil føre dit (Kaplan & Norton 2000).

Strategikartets betydning

Som tidligere nevnt er samfunnet i dag preget av en sterk og stadig økende forandrings- og innovasjonstakt. Følgelig er virksomhetens evne til å mobilisere og utnytte sine immaterielle eiendeler avgjørende for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn.

Strategiske kart er således svært betydningsfulle, da de på en sammenhengende, integrert og logisk måte beskriver hvordan strategien kan realiseres ved hjelp av årsaks-/virkningshypoteser. For det er nettopp beskrivelse av strategien som er utslagsgivende for om en bedrift når sine overordnede mål. Nøkkelen til å implementere strategi ligger i å sørge for at absolutt alle i organisasjonen forstår de underliggende hypotesene, slik at alle de organisatoriske enhetene og ressursene kan innordnes på linje med disse (Kaplan & Norton 2000; Stemsrudhagen 2003). Kaplan og Norton understreker betydningen av forståelse på følgende måte: *"Strategy cannot be executed if it cannot be understood, however, and it cannot be understood if it cannot be described"* (Kaplan & Norton 2001 s.66).

Den kanskje største fordelen med strategiske kart er deres evne til å kommunisere virksomhetens strategi til hele organisasjonen på en oversiktlig og lettfattelig måte. I tillegg belyses prosessene og systemene som skal hjelpe virksomhetene å implementere disse strategiene. Siden de strategiske kartene gir medarbeiderne innsikt i hvordan deres oppgaver er koblet til organisasjonens overordnede mål, vil det bidra til at medarbeiderne kan arbeide på en koordinert og samarbeidsmessig måte (Kaplan & Norton 2000).

Det at strategiske kart hjelper virksomhetene å se strategiene på en sammenhengende og logiske måte, sikrer at det fokuseres på de kritiske driverne for virksomhetens verdiskapning. De strategiske kartene bidrar i så måte til at eventuelle hull i strategiene avsløres, noe som igjen gjør ledere i stand til å sette i verk tidlige korrektive tiltak (Kaplan & Norton 2000).

En annen fordel med strategiske kart er inndelingen i strategiske temaer. Bruk av strategiske tema gjør det mulig for ledere å planlegge og håndtere hver enkelt av strategiens nøkkelkomponenter separat, og samtidig få dem til å virke på en samstemt måte. De strategiske temaene opererer på tvers av funksjoner og forretningsenheter, og støtter på den måten opp under tanken om en ubegrenset og åpen tilnærming som er nødvendig om man skal klare å iverksette den på forhånd bestemte strategien (Kaplan & Norton 2008a).

3.4.4 Kritiske suksessfaktorer

Mens det strategiske kartet beskriver virksomhetens strategi på en god måte, ved å synliggjøre de viktigste strategiske målene og sammenhengene mellom disse, identifiserer de kritiske suksessfaktorene forholdene som må være på plass for at virksomheten skal kunne realisere sine mål og i siste instans lykkes med strategiene (Hoff & Holving 2002; Olve et al. 1999). De kritiske suksessfaktorene bidrar imidlertid ikke bare i forhold til å kartlegge hvilke forhold som må ligge til grunn for måloppnåelse, de hjelper også virksomhetene med å utvikle strategiske initiativ og styringsparametre (Hoff & Holving 2002).

3.4.5 Strategiske initiativ

Identifiseringen av de strategiske initiativene representerer det første steget i forhold til det å gjøre strategiene operasjonelle. Strategiske initiativ er tiltak (et program, et prosjekt og/eller en handling) som har til hensikt å sikre at de strategiske målene nås, samt at virksomheten klarer å redusere gapet mellom virksomhetens visjon og nå-situasjon. Disse tiltakene utledes direkte fra de strategiske målene, med støtte i de kritiske suksessfaktorene, og angir følgelig hva som må gjennomføres for at målene skal kunne realiseres. I forbindelse med de strategiske initiativene oppgis i tillegg ansvarsfordelingen, den tilhørende fremdriftsplanen og ressursbehovet (Hoff & Holving 2002).

3.4.6 Styringsparametre

For å sikre at virksomheten styrer i ønsket retning i forhold til strategien og de tilhørende strategiske målene den har satt seg, må utviklingen av disse måles og ikke minst følges opp. Dette gjøres ved hjelp av finansielle og ikke-finansielle størrelser, såkalte styringsparametre. De kan enten være i form av ytelses- eller resultatindikatorer. Ytelsesindikatorene (eksempelvis gjennomløpstider, feilrater, antall opplæringsprogram) gir uttrykk for drivkreftene bak fremtidige resultater, mens resultatindikatorene (eksempelvis avkastning, markedsandel, syklustider) viser resultatene av tidligere ytelser (Hoff & Holving 2002).

I et balansert målstyringssystem søkes det, som tidligere nevnt, balanse mellom de to typene styringsparametre. Årsaken er at resultatindikatorer uten ytelsesindikatorer ikke kommuniserer hvordan målene skal nås, og gir heller ikke noe forvarsel på om hvorvidt strategien(e) implementeres med suksess. Uten slike forvarsler vil ikke virksomheten på et

tidlig nok tidspunkt være i stand til å iverksette tiltak før de fremtidige resultatene påvirkes i negativ retning. Ytelsesindikatorene, på sin side, sier muligens noe om hvorvidt virksomheten er i stand til å oppnå operasjonelle forbedringer på kort sikt, men vil ikke uten resultatindikatorer gi noen indikasjon på om de operasjonelle forbedringene har ført til økt omsetning og i siste instans til forbedret økonomisk resultat (Kaplan & Norton 1996a).

Samlet sett er styringsparametrene følgelig av vesentlig betydning i forhold til oppfølgingen av strategiene. Statusen og utviklingen av de ulike styringsparametrene rapporteres i styringskortet.

3.4.7 Styringskortet

Styringskortet er et nyttig informasjonsverktøy. Det kommuniserer på en enkel og oversiktlig måte virksomhetens mest kritiske informasjon, og gir innblikk i om virksomheten er på rett vei i forhold til de forutbestemte målene. Ved bruk av styringskort vil organisasjonen i tillegg se om hvorvidt de har forbedret seg på et område på bekostning av et annet, og kan på den måten bidra til beskyttelse mot suboptimalisering.

STRATEGIKART			STYRINGSKORT				HANDLINGSPLAN					
Strategisk tema:		xxx	Mål		Måltall	Status	Utvikling		Målsetning	Initiativ	Status	Budsjett
							20X0	20X1				
Det finansielle						▲			▲			
Kundeperspektiv						▶			▶			
Interne prosesser						▼			▼			
Læring og vekst												

Figur 3.12: Strategisk kart, styringskort og handlingsplan – en sammenheng

Et styringskort viser, som vi ser av figur 3.12, de strategiske målene med de tilhørende styringsparametrene, samt målsetningene virksomheten har satt i forhold til disse. Her presenteres historiske tall så vel som gjeldende verdier, slik at utviklingen kan følges. Noen virksomheter velger å synliggjøre denne utviklingen ved hjelp av ”trafikklys”, hvor fargekodene brukes for å formidle om hvorvidt et mål trenger ytterligere oppmerksomhet eller

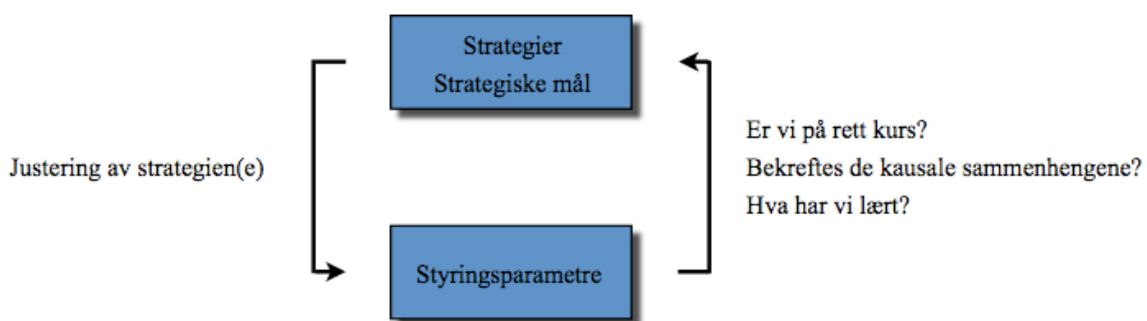
om virksomheten er på rett vei. I tillegg kan kommentarer med konkrete forklaringer samt linker til analyser tillegges. Formatet vil variere fra virksomhet til virksomhet, da styringskortet tilpasses den enkelte virksomhets behov og rapporteringsmuligheter (Hoff & Holving 2002).

Uansett hva slags format som benyttes, bør styringskortet være en del av informasjonssystemet til de ansatte på alle organisasjonsnivå. På den måten vil medarbeiderne forstå hvilke økonomiske konsekvenser deres beslutninger og handlinger vil få og ikke minst hva som fører til langsiktig suksess.

Styringskortet vil gi en indikasjon på om strategien virksomheten har satt virker eller ikke, og i så fall hvorfor den ikke fungerer. Hensikten med styringskort er med andre ord å formidle samt å gi tilbakemelding om utvikling og grad av måloppnåelse. Dette i form av finansielle og ikke-finansielle data, slik at virksomheten tidlig nok kan iverksette korrigerende tiltak ved eventuelle avvik. På den måten vil virksomheten sikre kontinuerlig læring.

3.4.8 Feedback og læring

Ved balansert målstyring kjennetegnes arbeidet som iterativt, det vil si at man kan gå tilbake i prosessen for å verifisere og eventuelt justere det strategiske utgangspunktet (Hoff & Holving 2002). Feedback er således et svært viktig aspekt ved balansert målstyring som styringssystem, og ansees av Kaplan og Norton (1996a) for å være den viktigste og mest innovative prosessen. Dette fordi feedback åpner muligheten for organisatorisk læring. Se figur 3.13.



Figur 3.13: Feedback og læring.

Organisasjoner opererer som nevnt i langt mer turbulente omgivelser i dag enn tidligere. Tidligere hadde ledere kun behov for feedback på om hvorvidt deres strategier ble utført som planlagt. Ved eventuelle avvik ble eksisterende prosedyrer og rutiner justert, mens målene forble konstante. Denne formen for feedback er fortsatt nyttig, men i dag har ledere i tillegg behov for tilbakemelding i forhold til om den planlagte strategien fortsatt er gjennomførbar og hensiktsmessig, med tanke på de gjeldende omstendighetene eller om endringer i omgivelsene tilsier at utgangspunktet må endres (Kaplan & Norton 1996a).

Styringskortet er et viktig verktøy i denne forbindelse. Dersom styringskortet viser at medarbeidere og ledere i en organisasjon har nådd de målsetningene de har satt seg, men allikevel ikke oppnår de forventede resultatene, kan det være tegn på at strategiens underliggende antakelser ikke holder mål (Kaplan & Norton 1996a). I så tilfelle, må ledelsen klargjøre og operasjonalisere visjonen og strategien på nytt. Balansert målstyring legger følgelig til rette for det som Chris Argyris kaller dobbelkretslæring ("double-loop learning"). Det vil si læring som finner sted ved at lederne setter spørsmålsteget ved sine underliggende antakelser og reflekterer over hvorvidt teorigrunnet bak handlingene fremdeles er i overensstemmelse med nåværende bevis, observasjoner og erfaringer (Kaufmann & Kaufmann 1998). Feedback- og læringsprosessen kompletterer dermed den sluttede sirkelen som vist både i figur 3.2 og figur 3.8, som illustrerer systemets dynamiske og kontinuerlige karakter.

3.4.9 De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon

Ovenfor er hovedtrekkene ved balansert målstyring gjennomgått. I det følgende er det derfor nærliggende å rette oppmerksomheten mot kriteriene som må ligge til grunn for å oppnå, og ikke minst opprettholde det fulle potensialet som ligger i dette styringssystemet og som gjør virksomhetene i stand til å implementere strategier med suksess. De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon vil i den forbindelse gjennomgå.

Forandring må initieres av toppledelsen

Den viktigste forutsetningen for å lykkes med strategiarbeid generelt og balansert målstyring spesielt, er i følge Kaplan og Norton (2001) en toppledelse som identifiserer seg med og som aktivt involverer seg i strategiarbeidet. Dette fordi strategi i bunn og grunn er endringsorientert. Følgelig kreves det at alle nødvendige deler av organisasjonen er innstilt på

forandring. Det må derfor gjøres klart for organisasjonen hvorfor det er behov for forandring. Ledelsen innehar således en svært viktig rolle i mobiliseringsfasen. Men ledelsens rolle vil ikke utspilles her, for strategiimplementering krever konstant oppmerksomhet og fokus på forandringsinitiativ og prestasjoner i forhold til de målene virksomheten har satt. Uten et aktivt engasjement og et eierskap til en slik endringsprosess fra toppledelsens side, vil ikke forandringene finne sted og strategiene vil ei heller la seg implementere.

Omsette de strategiske målene til operasjonelle termer

Prinsippet om å omsette de strategiske målene til operasjonelle termer er, i følge Kaplan og Norton, svært viktig. Dette fordi det ikke kan forventes at en strategi lar seg implementere med mindre den kan beskrives med et språk alle i organisasjonen enkelt forstår. I balansert målstyring gjøres dette ved å utvikle strategiske kart med tilhørende styringskort. Ved å oversette strategiene på en lettfattelig og entydig måte som disse verktøyene muliggjør, kan organisasjonene skape et felles og forståelig referansepunkt for alle sine enheter og medarbeidere (Kaplan & Norton 2001).

Knytte organisasjonen opp mot strategien

Det å knytte organisasjonen opp mot strategien er avgjørende i forhold til det å få virksomheten til å arbeide på en samstemt måte. Tradisjonelt sett er organisasjoner bygget opp rundt funksjonelle spesialområder (eksempelvis produksjon og salg), hvor hver funksjon innehar sin spesialkompetanse og ikke minst sitt eget språk og særegne kultur. Som følge av en slik organisering oppstår det gjerne funksjonelle siloer, som kun fokuserer på sin egen eksistens og som følelig opererer med egne, uavhengige agendaer. Silotenkingen vanskeliggjør derfor god kommunikasjon og koordinasjon på tvers av organisasjonsstrukturen. De utgjør dermed en vesentlig barriere i forhold til strategiimplementering. For å oppheve denne silotenkingen og for å skape ønskelig synergi på tvers av organisasjonen, erstattes, i følge Kaplan og Norton (2001), den formelle rapporteringsstrukturen med felles strategiske tema og målsetninger i styringskortene til de ulike forretningsenhetene og serviceenhetene ved en strategiorientert organisasjon. På den måten kan økt samhandling sikres på tvers av den tradisjonelle organisasjonsstrukturen, blant annet gjennom ad hoc organisering med de felles temaene i styringskortet som utgangspunkt.

La strategien bli en del av alle medarbeidernes hverdag

Som nevnt ovenfor er toppledelsens rolle i forbindelse med strategiimplementering uvurderlig. Men som Kaplan og Norton understreker er ikke toppledelsen alene i stand til å implementere en strategi. De er avhengig av at samtlige medarbeidere bidrar. For å få til dette, må alle medarbeiderne forstå den gitte strategien, ha tilstrekkelig informasjonstilgang og i tillegg være motivert til å implementere den valgte strategien. Ved å personifisere styringskortet på alle organisasjonsnivå, for deretter å knytte incentivordninger til målene i disse kortene har strategiorienterte organisasjoner vist at strategien kan bli en del av alle medarbeideres hverdag (Kaplan & Norton 2001).

Gjøre strategiarbeidet til en kontinuerlig prosess

Siden konkurranselandskapet stadig endrer seg, er det behov for løpende videreutvikling av strategiene slik at de til enhver tid står i forhold til de mulighetene og truslene som preger virksomhetens omgivelser. En strategiorientert organisasjon muliggjør i følge Kaplan og Norton (2001) en slik påkrevd videreutvikling, ved bruk av en åpen rapporteringsform der prestasjonsresultatene gjøres tilgjengelige for alle medarbeiderne i virksomheten og som følgelig legger til rette for et velutviklet feedbacksystem. Et godt utviklet feedbacksystem legger igjen grunnlaget for en effektiv oppfølging av strategigjennomføringen ved månedlige/kvartalsvise strategiske oppfølgingsmøter. Her vil den valgte strategien og de bakenforliggende antakelsene, eksempelvis årsaks-/virkningshypotesene, kunne revurderes. Nylig har det også kommet frem at enkelte strategiorienterte organisasjoner i tillegg oppretter et ”office of strategy management”, det vil si en enhet som har til oppgave å se til at alle komponentene som omhandler planlegging, iverksetting og feedback er på plass samt at de er koblet sammen, for ytterligere å forankre kontinuiteten ved strategiarbeidet (Kaplan & Norton 2001; Kaplan & Norton 2005).

4 Resultater

I denne studien undersøkes det, som tidligere nevnt, om hvorvidt bruk av det strategiske økonomistyringssystemet balansert målstyring er mer formålstjenlig, med hensyn til evnen til å forbedre økonomiske prestasjoner, enn bruk av tradisjonelle økonomistyringsmetoder der kun finansielle måltall vektlegges. Med andre ord søker denne litteraturstudien å undersøke om man gjennom forskningsprosjekter har kunnet underbygge effekten av balansert målstyring.

Som nevnt innledningsvis begrenser denne oppgaven seg til å se på de økonomiske virkningene av bruk av balansert målstyring. Dette gjøres fordi det virker lite sannsynlig at profittmaksimerende virksomheter, som det her konsentreres om, er motivert for å pådra seg kostnader i forbindelse med implementering av et nytt styringssystem uten å ha tro på at bruken av dette styringssystemet medfører forbedringer i forhold til operasjonell yteevne og ikke minst de økonomiske prestasjonene. For å svare på den valgte problemstillingen er derfor studier som *kun* omfatter forbedringer av ikke-finansiell art ekskludert, av den grunn at forbedringer av ikke-finansiell karakter ikke nødvendigvis fører til en forbedret økonomisk situasjon.

Dette kapittelet er todelt. I den første delen presenteres litteraturen som danner grunnlaget for litteraturstudien. Her gis et sammendrag av de respektive studiene som er listet opp i lesematrisen (se appendix A). Formålet er å gi leseren en oversikt over relevant litteratur og hva som er gjort av forskning på dette spesifikke området. For å presentere materialet på en mest mulig oversiktlig måte, er denne delen delt inn i to delkapitler ut fra hvilken metode som er benyttet i undersøkelsen og da etter henholdsvis kvasi-eksperimentelle- og surveyundersøkelser. Kapittelet avsluttes med et delkapittel som oppsummerer og sammenfatter resultatene fra de ulike undersøkelsene.

4.1 Sammenliknende undersøkelser med kontrollgrupper

En liten gruppe forskere har byttet ut generaliseringsmuligheten man har ved undersøkelser der store utvalg benyttes, med et kvasi-eksperimentelt design for å forbedre kontrollen. I dette delkapittelet vil studier som har benyttet seg av denne forskningsmetoden gjennomgå. Med kvasi-eksperimentelle studier menes eksperimentliknende undersøkelser der utvalget ikke er

tilfeldig valgt. Her utsettes den ene gruppen for en spesiell påvirkning, i dette tilfellet implementering av balansert målstyring. For å undersøke hvilken innflytelse denne påvirkningen har, sammenliknes denne gruppens prestasjoner med en såkalt kontrollgruppe som ikke har vært utsatt for samme påvirkning (Johannessen et al. 2005). For oversiktens skyld, deles delkapittelet ytterligere inn i to underkapitler. Det første underkapittelet inkluderer sammenliknende undersøkelser som er virksomhetsspesifikke, mens det i det andre underkapittelet gis sammendrag av en sammenliknende studie som tar for seg ulike bransjer.

4.1.1 Virksomhetsspesifikke undersøkelser

Denne litteraturstudien inkluderer fem sammenliknende undersøkelser der det er benyttet kontrollgrupper. Av disse er fire virksomhetsspesifikke, det vil si at utvalget, det være seg både eksperiment- og kontrollgruppen, stammer fra en og samme virksomhet. Studien til Banker et al. (2000) tar imidlertid ikke for seg virkningen av balansert målstyring direkte, men ble allikevel funnet svært relevant i forhold til problemstillingen da den blant annet undersøker om innføring av et incentivsystem som også vektlegger ikke-finansielle måltall fører til forbedrede økonomiske resultater. Nedenfor vil de nevnte studiene gjennomgås.

Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm Griffith og Neely (2009)

Studien undersøker om bruk av et prestasjonsbasert lønnsystem, basert på balansert målstyring, har noen innvirkning på prestasjonene.

I denne undersøkelsen benyttes det en kvasi-eksperimentell metode. Utvalget studien baserer seg på består av avdelinger som tilhører to ulike divisjoner ved en stor VVS-distribusjonsaktør i Storbritannia og Nord-Irland (UK), der den ene divisjonen (Division 1) bruker et prestasjonsbasert lønnsystem basert på balansert målstyring, mens den andre divisjonen (Division 2) benytter et profittbasert incentivsystem. Avdelingene fra Division 1 fungerer som en eksperimentgruppe, mens kontrollgruppen følgelig består av avdelinger fra Division 2. En og en avdeling fra henholdsvis Division 1 og 2 ble matchet ut fra postnummer, slik at eventuelle lokale forskjeller ble eliminert. Det ble også kontrollert for andre faktorer

som forskerne forventet ville påvirke resultatene, som det at den ene divisjonen rettet seg mot kommersielle kunder, mens den andre solgte til detaljhandlere.

Griffith og Neely (2009) fant at balansert målstyring ikke førte til profittøkning i alle avdelingene i Division 1. Når de imidlertid delte inn avdelingene etter om hvorvidt de presterte bra eller dårlig i forhold til de ikke-finansielle målene, fant forskerne at de avdelingene som presterte bra i forhold til de ikke-finansielle målene også opplevde statistisk signifikant økning i både salg, bruttofortjeneste og driftsresultat i perioden da balansert målstyring ble benyttet (2002-2004). Studien antyder videre at balansert målstyring har hatt en fordelaktig effekt i avdelinger der ledere har mer erfaring, noe som indikerer at ulike beslutningstakere ikke i like stor grad er i stand til å ta utnytte fordelene av den ekstra styringsinformasjonen som balansert målstyring gir.

Lønnsystemet som var basert på balansert målstyring ble benyttet frem til 2004.

DOES THE BALANCED SCORECARD WORK: AN EMPIRICAL INVESTIGATION

Professor Andrew Neely (2008)

Formålet med denne studien var å undersøke hvilken innvirkning balansert målstyring har på prestasjonsevnen.

Studien er delt inn i to faser

1. Den første fasen baserer seg på data som månedlig ble samlet inn over en treårsperiode (2000-2002) fra en stor elektrogrossist i Storbritannia og Nord-Irland (UK), som i undersøkelsen blir kalt Electrical.

Styret i Electrical bestemte i 1999 at balansert målstyring skulle implementeres. Arbeidet med implementeringen av balansert målstyring i Electricals 140 filialer begynte i 2000. Offisielt sett ble balansert målstyring lansert fra og med 1. januar 2001.

På den måten fikk forskerteamet tallmateriale fra både før og etter implementeringen av balansert målstyring. Electrical skaffet månedlig til veie informasjon om salgsinntekter, bruttofortjeneste og nettofortjeneste fra 122 filialer. Denne studien begrenser seg imidlertid til 77 av filialene, på grunn av manglende tallmateriale fra de øvrige filialene.

De 77 filialene stod for 5/6 av omsetningen. Undersøkelsen baserer seg også på et sett kvalitative data, bestående av semi-strukturerte intervjuer¹⁷ som ble foretatt seks til ni måneder etter at balansert målstyring ble tatt i bruk. Funnene fra disse intervjuene ble brukt til å forklare/utdype resultatene fra de kvantitative analysene.

I tredje kvartal av 2000 ble imidlertid Electrical kjøpt opp av en annen grossist innen samme bransje, som i undersøkelsen refereres til som Sister. Filialene i det oppkjøpende selskapet Sister, fortsatte å benytte seg av tradisjonelle rapporteringssystemer, mens filialene i Electrical benyttet balansert målstyring. Situasjonen som oppstod muliggjorde bruk av en kvasi-eksperimentell metode. Sister var imidlertid bare villig til å dele data angående salgsinntekter og bruttofortjeneste.

2. I den andre fasen av undersøkelsen sammenliknes Electrical og Sister. Utvalget i undersøkelsen består av 35 samsvarende par basert på geografisk beliggenhet. Hvert par består av en filial som benytter balansert målstyring (Electrical filial) og en filial som benytter tradisjonelle styringsverktøy. Forskningsdesignet består følgelig av to grupper; en eksperimentgruppe bestående av Electrical filialer, og en kontrollgruppe bestående av Sister filialer. Dette kvasi-eksperimentelle designet gjorde det dermed mulig å sammenlikne de relative prestasjonsforskjellene i Electrical og Sister, ved samtidig å kontrollere for lokale økonomiske forhold, produktutvalg og kundebase (forhold som ellers kunne ha påvirket studiens resultater).

Fra og med 1. januar 2002 gikk Electrical tilbake til tradisjonelle styringsverktøy, som følge av intern reorganisering i forbindelse med oppkjøpet.

Studien ga følgende resultater:

- (i) Ved kun å analysere dataene fra Electrical-filialene, så det tilsynelatende ut som om implementeringen av balansert målstyring hadde hatt en positiv innvirkning i forhold til salget bruttofortjenesten og nettofortjenesten.
- (ii) Imidlertid viste resultatene fra den kvasi-eksperimentelle undersøkelsen, der samsvarende filialer ble sammenliknet, at det ikke var noen statistisk signifikant

¹⁷ Johannessen et al. definerer semi-stukturerte intervjuer på følgende måte: "Semi-strukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres" (Johannessen et al. 2005 s.143).

forskjell mellom endringene i Electrical- og Sister-filialene. Følgelig settes det spørsmålstegn til innvirkningen av balansert målstyring.

An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance

Stan Davis og Tom Albright (2004)

Hensikten med studien var å undersøke om hvorvidt innføring av balansert målstyring førte til forbedrede finansielle prestasjoner, og om hvorvidt disse endringene var signifikant større enn endringene som ble observert i tilsvarende setting der tradisjonelle styringsverktøy ble benyttet.

Feltstudien tar for seg en bankkjede som opererer sørøst i USA. Banken har totalt 14 avdelinger, hvor avdelingene er delt inn i to geografiske regioner; den nordlige divisjonen (ND) og den sørlige divisjonen (SD), der hver divisjon består av 7 avdelinger.

Den sørlige divisjonen startet i midten av 1998 arbeidet med implementering av balansert målstyring. I den forbindelse utviklet de styringskort i alle sine avdelinger etter metoden som er beskrevet i Kaplan og Norton sitt verk "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Fra og med juni 1999 tok SD offisielt i bruk balansert målstyring.

I denne studien ble det benyttet en kvasi-eksperimentell metode, det vil si en feltstudie med både pre- og posttester med datamateriale fra både en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe. Eksperimentgruppen bestod av SD-avdelinger som følgelig benyttet seg av balansert målstyring. ND-avdelingene fungerte som en kontrollgruppe, da disse avdelingene ikke hadde implementert dette styringssystemet. Eksperimentgruppen og kontrollgruppen bestod av henholdsvis fire og fem avdelinger. Videre ble pre- og posttestene foretatt i juni 1999 og juni 2001. Testingen foregikk dermed over en periode på 24 måneder.

Resultatene fra undersøkelsen viste at prestasjonene i eksperimentgruppen var signifikant større enn de forbedringene som fant sted i kontrollgruppen. Davis og Albright konkluderte med at balansert målstyring førte til forbedrede finansielle prestasjoner.

An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures

Banker, Potter og Srinivasan (2000)

Undersøkelsen tar for seg en hotellkjede, som i studien blir kalt HOTELCORP. I perioden undersøkelsen ble foretatt bestod kjeden av mer enn 200 franchiserte hoteller og over 20 direkte styrte (directly managed) hoteller. Denne studien fokuserte imidlertid kun på de hotellene som var lokalisert i USA.

I 1993 innførte de direkte styrte ("directly managed") hotellene en ny incentivordning som vektla ikke-finansielle mål som blant annet inkluderte mål for kundetilfredsstillelse. Denne studien tar derfor for seg implementeringen av denne incentivordningen og dens innvirkning på både de finansielle og ikke-finansielle prestasjonene.

Mer spesifikt søker studien å svare på følgende spørsmål:

- (1) Er (noen) ikke-finansielle mål drivkrefter (ytelsesindikatorer) for finansielle prestasjoner?
- (2) Fører innføring av et incentivsystem som også vektlegger ikke-finansielle mål til både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsforbedringer?

For å svare på disse problemstillingene ble det benyttet en kvasi-eksperimentell metode i denne studien. Eksperimentgruppen bestod av 18 direkte styrte hoteller; det vil si hoteller som hadde tatt i bruk det nye incentivsystemet. For å kontrollere for et antall lokaliseringsspesifikke demografiske faktorer som sannsynligvis kunne påvirke hotellenes prestasjoner, benyttet forskerne seg av de franchise-styrte hotellene i kjeden. Disse hotellene fungerte følgelig som en kontrollgruppe, da disse ikke hadde tatt i bruk det nye incentivsystemet. Av datamateriale ble det månedlig samlet inn regnskapsdata fra 1991 til 1997. I tillegg ble det samlet inn data av mer kvalitativ karakter, blant annet intervju med toppledere.

Fra de tilhørende analysene fremkommer det at ikke-finansielle mål som tar for seg kundetilfredshet relateres til fremtidige finansielle prestasjoner, og at innføring av et incentivsystem som inkluderer ikke-finansielle mål fører til både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsforbedringer.

Studien indikerer videre at det gjennomsnittlig er et tidsavvik på seks måneder når det gjelder forholdet mellom kundetilfredsstillelse og fremtidige finansielle prestasjoner.

4.1.2 Tverrsnittstudier

Crabtree og DeBusk (2008) sin studie undersøker, i likhet med til de studiene som er presentert over, eventuelle økonomiske prestasjonsforbedringer i tilknytning til implementering av balansert målstyring. Men i motsetning til disse studiene, sammenliknes ulike bedrifter fra ulike bransjer i denne undersøkelsen.

The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns

Crabtree og DeBusk (2008)

Denne undersøkelsen søker å bekrefte følgende hypotese:

H_a: BSC adopters outperform (in terms of shareholder returns) their industry counterparts.

Studien tar med andre ord for seg forholdet mellom implementering av balansert målstyring og bedriftenes aksjeavkastninger.

Datamaterialet denne studien baserer seg på, ble samlet inn ved en elektronisk spørreundersøkelse. Deltakerne i spørreundersøkelsen var alle bedrifter som var medlemmer av IMA (Institute of Management Accountants). Respondentene innehadde en tittel som leder/direktør. Bedriftene som inngikk i undersøkelsen var børsnoterte selskaper (publicly traded), samt at de var registrert i Compustat databasen og CRSP. Studien tar for seg bedrifter fra ulike bransjer, og inkluderer henholdsvis 107 bedrifter som benytter balansert målstyring og 57 ikke-brukere.

I studien ble brukere og ikke-brukere av balansert målstyring matchet og sammenliknet.

1. I første del av studien ble datamaterialet fra bedriftene som deltok i undersøkelsen matchet. I den forbindelse ble følgende kriterier benyttet:
 - (1) Markedsverdi.
 - (2) Forholdet mellom regnskapsverdien og markedsverdien.
 - (3) netto forvaltningskapital.

Det første kriteriet hadde i følge forfatterne til hensikt å kontrollere for bedriftsstørrelse, markedsoppfatning, kapasitet og finansiell evne. Det andre kriteriet søkte å kontrollere for risiko og vekstpotensialet. Og det tredje søkte å fange opp kapasitet og størrelse.

I de respektive parene representerer bedrifter som har implementert balansert målstyring eksperimentgruppen, mens de bedriftene som ikke har tatt i bruk balansert målstyring fungerer som en kontrollgruppe. Endringene i markedsavkastningen ble sammenliknet og undersøkt over en treårsperiode. Perioden bestod av det året da balansert målstyring ble implementert + to etterfølgende år.

Resultatene av analysene indikerte at bedriftene som hadde tatt i bruk balansert målstyring genererte signifikant høyere avkastning enn likesinnede bedrifter som ikke benyttet dette styringssystemet.

2. Deretter ble det foretatt en analysekontroll ("robustness test") ved at det ble sjekket om det var noen forskjell mellom brukere og ikke-brukere av balansert målstyring før implementeringen fant sted. Her ble tallmateriale som ble innhentet fra to år før balansert målstyring ble implementert analysert.

Analysen viste ingen signifikant forskjell i avkastning mellom brukere og ikke-brukere av balansert målstyring *før* implementeringen ble iverksatt.

Studien konkluderer med at brukere utkonkurrerer ikke-brukere av balansert målstyring.

4.2 Spørreundersøkelser uten bruk av kontrollgrupper

På tilsvarende måte som i delkapittel 4.1, vil sammendrag fra 10 aktuelle studier presenteres her. Til forskjell fra artiklene som ble gjennomgått ovenfor, baseres resultatene i disse studiene seg på survey-undersøkelser uten bruk av kontrollgrupper. En fellesnevner for disse undersøkelsene er at de gjerne i tillegg til de rent økonomiske også tar for seg andre aspekter i forhold til virkningene av styringssystemet, som utbredelse og kommunikasjon. På den måten vil mange av artiklene både inneholde kvalitative og kvantitative data. Sammendragene kommer i kronologisk rekkefølge i forhold til når de er publisert.

Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance

Hoque og James (2000)

Denne studien undersøker forholdet mellom organisasjonsstørrelse, produktenes livsløpsfase, bruk av balansert målstyring og organisatoriske prestasjoner.

Studien baserer seg på en spørreundersøkelse som i juni 1997 ble sendt ut til "chief financial controllers" i 188 australske produksjonsbedrifter innen ulike industrier og bransjer. Disse bedriftene ble tilfeldig valg ut fra *Business Who's Who of Australia*. En justert responsrate på 35,1% ble oppnådd.

Hoque og James målte organisatorisk prestasjoner ved bruk av ROI¹⁸ (avkastning på investert kapital), salgsmarginer, utnyttelsesgrad/kapasitet, kundetilfredshet og produktkvalitet.

Artikkelen antyder at høy grad av balansert målstyringsbruk er forbundet med forbedrede prestasjoner, men at forholdet ikke er signifikant avhengig av organisasjonsstørrelse, produktets livssyklus eller markedsposisjon. I tillegg fant Hoque og James at en bedrifts markedsposisjon ikke er signifikant avhengig av høy grad av balansert målstyringsbruk, samt at større organisasjoner er mer tilbøyelige til å benytte seg av balansert målstyring enn mindre bedrifter.

Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms

Ittner, Larcker og Randall (2003)

Studien tar for seg innvirkningen av strategisk prestasjonsmåling på prestasjonene i finansinstitusjoner (bank, forsikring). I den forbindelse ble det undersøkt om hvorvidt det var en direkte sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og aksjeavkastningen.

Survey-undersøkelsen ble utført i samarbeid med Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Av et tilfeldig utvalg på 600 bedrifter i USA, responderte 140 bedrifter på undersøkelsen i løpet av november 1999. Dette tilsvarer en responsrate på 23,3%.

¹⁸ ROI er en forkortelse for return on investment. Dette tilsvarer det vi på norsk kaller avkastning på investert kapital.

Ut fra svarene de mottok vurderte de innvirkningene av strategisk prestasjonsmåling på prestasjonene ut fra:

- a. Ledernes svar angående deres tilfredshet med eget prestasjonsmålesystem.
- b. Offentlig tilgjengelig informasjon ved årsrapporter, som avkastningsgrad og salgsøkning samt aksjeavkastning, fra 1997 til og med 1999.

Ut fra undersøkelsen fant de entydig belegg for at en mer utstrakt bruk av ikke-finansielle mål var positivt forbundet med aksjeavkastningen. Disse firmaene var også mer fornøyd med sitt målesystem enn bedrifter med tilsvarende strategier og verdidrivere. På den andre siden fant de ikke belegg for at bruk av balansert målstyring var statistisk forbundet med verken salgsvekst eller ROA¹⁹ (avkastningsgrad). Som mulig årsaks til det divergerende resultatet skriver de følgende: *”One potential explanation for these contrasting results is that the performance implications of SPM systems are more likely to be captured in forward-looking stock market measures than in short-term, historical accounting measures”* (Ittner et al. 2003 s.738)²⁰.

An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures Said, HassabElnaby og Wier (2003)

Studien undersøker om hvorvidt vektlegging av ikke-finansielle mål i incentivordningene til administrerende direktører kan relateres til en virksomhets prestasjoner, og da aksjeavkastningen og avkastningsgraden.

Undersøkelsen tar for seg amerikanske bedrifter fra ulike bransjer. Datamaterialet studien bygger på består av måltall fra 1993-1998 og er hentet fra databasene compustat og CRSP.

Said et al. fant at virksomheter som både bruker ikke-finansielle og finansielle mål i incentivordningene og som i tillegg vektlegger de ikke-finansielle målene, også oppnår signifikant høyere markedsjustert aksjeavkastning (RET²¹) og avkastningsgrad (ROA) enn de virksomhetene som kun benytter seg av finansielle måltall. Imidlertid finner forskerne kun

¹⁹ ROA står for return on assets.

²⁰ SPM er en engelsk forkortelse for strategic performance measurement.

²¹ RET er en forkortelse for ”the annualized market-adjusted stock returns.

delvis belegg for at bruk av ikke-finansielle mål medfører regnskapsmessige forbedringer. Undersøkelsens resultater indikerer videre at prestasjonsvirkningene av de ikke-finansielle målene er avhengige av i hvilken grad vektleggingen av de immaterielle målene svarer til virksomhetens operasjonelle og konkurransemessige karakter. Det antas også at prestasjonene øker dersom målene er knyttet opp mot virksomhetens strategiske prioriteringer.

Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement

Ittner og Larcker (2003)

Artikkelen "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement" baserer seg på feltstudier i mer enn 60 produksjons- og servicebedrifter, hvor topp- og mellomledere ble intervjuet om sine organisasjoners respektive strategier og prestasjonsmålesystemer. I 14 av disse organisasjonene undersøkte Ittner og Larcker i hvilken grad ikke-finansielle mål som var valgt på bakgrunn av antatte årsakssammenhenger i forhold til fremtidige finansielle prestasjoner faktisk hadde den forventede virkningen. Med andre ord, om det faktisk var en årsaks-/virkningssammenheng mellom de ikke-finansielle og finansielle målene. Videre supplerte forskerne feltstudien med to survey-undersøkelser som tok for seg prestasjonsmålepraksisen. Den ene undersøkelsen omfattet data fra 157 ulike bedrifter fra forskjellige bransjer. Den andre tok for seg 140 bedrifter innen finansnæringen (bank, forsikring). Survey-undersøkelsene ble foretatt i samarbeid med Wharton School og henholdsvis PricewaterhouseCoopers og Ernst & Young.

Studien viste at de fleste virksomhetene kun i liten grad hadde fokusert på å identifisere ikke-finansielle parametre som kunne fremme den valgte strategien. Størsteparten av virksomhetene hadde heller ikke klart å demonstrere årsaks-/virkningssammenhengene mellom forbedringene knyttet til de ikke-finansielle målene og de finansielle resultatene. På den andre siden fant Ittner og Larcker at de bedriftene som hadde tatt i bruk ikke-finansielle mål og som i tillegg hadde etablert kausale sammenhenger mellom disse målene og de finansielle resultatene hadde signifikant høyere avkastningsgrad og egenkapitalrentabilitet over en femårsperiode enn de som ikke hadde etablert slike sammenhenger.

**Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience
Braam og Nijssen (2004)**

Formålet med studien var å bidra til en økt forståelse av hvordan balansert målstyring kan brukes mest mulig effektivt, ved å vurdere hvordan bruk av balansert målstyring innvirker på en bedrifts prestasjoner. Dette gjøres ved å ta for seg sammenhengen mellom bruken/tolkningen av balansert målstyring og de tilhørende effektene.

Studien baserer seg på en spørreundersøkelse (med en responsrate på 41%) som ble foretatt våren 2000. De 41 responderende bedriftene hadde alle tidligere deltatt i en benchmarking undersøkelse i regi av Cap Gemini Ernst & Young året før. De fleste av informantene ved de deltakende bedriftene var kontrollere og/eller leder for økonomiavdelingen. Våren 2002 ble respondentene kontaktet igjen, for å skaffe til veie tilleggsinformasjon slik at en dypere forståelse i forhold til sammenhengen mellom og bedrifters prestasjoner over tid kunne oppnås.

De empiriske resultatene fra denne studien antyder at bruk av balansert målstyring ikke automatisk eller nødvendigvis vil forbedre bedriftenes prestasjoner. Studien konkluderer med at tolkningen av systemet, eller rettere sagt systemets bruk, er av avgjørende betydning. Et balansert målstyringssystem som støtter opp under virksomhetens valgte strategi vil i følge forskerne generere positive resultater, mens bruk av balansert målstyring som ikke tar hensyn til strategien i verste fall kan redusere prestasjonene. Studien konkluderte videre med at eksempelvis bedriftsstørrelse målt i antall ansatte og industriype/bransje ikke hadde noen signifikant betydning i forhold til å gi noen forklaring på prestasjonene.

**The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?
Hendricks, Menor og Wiedman (2004)**

Ved å foreta en spørreundersøkelse søker forskerne i denne studien å undersøke hvilke faktorer som øker sannsynligheten for at en virksomhet tar i bruk balansert målstyring. Videre undersøkes forholdet mellom bruk av balansert målstyring og virksomhetenes finansielle prestasjoner.

Spørreundersøkelsen ble sendt til toppledelsen i 579 bedrifter. Utvalget ble valgt ut fra PC Compustat, og inkluderer bedrifter fra ulike bransjer med et årlig salg på minimum \$10 millioner. Av disse responderte 179 (30,9%) virksomheter på undersøkelsen.

Ut fra undersøkelsen fant de at 42 (23,4%) av de responderende virksomhetene hadde implementert balansert målstyring. Oppstarttidspunktet for implementeringen av styringssystemet i disse virksomhetene fant sted i perioden 1996-2003, der 10 virksomheter implementerte balansert målstyring i 2002. De registrerte videre at en rekke ulike bransjer var representert blant brukere av dette styringssystemet, samt at representasjonen innen transport, kommunikasjon og offentlige tjenester var signifikant høyere enn forventet. I tillegg ble det funnet at virksomhetene som benyttet balansert målstyring var signifikant større enn ikke-brukere, samt at brukerne hadde signifikant høyere usikkerhet knyttet til omgivelsene enn de som ikke benyttet systemet. Forskerne fant også at bruken av balansert målstyring var signifikant forbundet med hva slags type strategi virksomhetene førte.

Studien undersøkte videre de finansielle virkningene av implementeringen av balansert målstyring. Forskerne testet i den forbindelse de finansielle prestasjonene til de 42 bruker-bedriftene i en treårsperiode inntil implementeringen. Dette ble målt mot henholdsvis ROA (avkastningsgraden) og ROS²² (salgsavkastningen). Resultatene indikerte at både gjennomsnitts- og medianverdiene var marginalt negative for både ROA og ROS. Forskerne konkluderte imidlertid med at de svake resultatene ikke var implementeringsårsak. Forskerne undersøkte også de økonomiske virkningene i inntil tre år etter implementeringen. Disse testene avslørte ingen signifikant prestasjonsendring verken i ROA eller ROS. Hendricks et al. (2004) understreket at disse ettertestene baserer seg på noe mangelfulle data, i forhold til at mange av bedriftene enda ikke hadde benyttet seg av balansert målstyring i tre år enda.

²² ROS er en forkortelse for return on sales

Balanced Scorecard in Indian Companies

Anand, Sahay og Saha (2005)

Denne studien baserer seg på en landsomfattende spørreundersøkelse som ble sendt ut til 579 virksomheter i India i perioden oktober/november i 2002. Spørreundersøkelsen ble adressert til økonomidirektører (CFOs), hvor disse blir bedt om å svare på spørsmål ved hjelp av en likert skala. Utvalget inkluderte store og mellomstore bedrifter fra ulike bransjer. Av disse responderte 53 virksomheter, hvorav 49 av spørreskjemaene var fullstendig utfylt. Følgelig ble det oppnådd en (justert) responsrate på 8,5%.

Av de 53 responderende virksomhetene oppga 24 bedrifter (45%) at de benyttet seg av balansert målstyring. De fleste av disse respondentene rapporterte videre at implementeringen av dette styringssystemet hadde ført til at kostnadsreduserende muligheter ble identifisert, som igjen hadde ført til forbedringer på bunnlinjen.

Does the Balanced Scorecard Improve Performance?

DeBusk og Crabtree (2006)

Formålet med studien er å kartlegge utbredelsen og bruken av balansert målstyring, samt de økonomiske virkningene av implementeringen av dette styringssystemet.

I den forbindelse foretok DeBusk og Crabtree en survey-undersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut per mail til 16053 medlemmer av IMA (Institute of Management Accountants) som innehadde ledende posisjoner. De mottok 1025 brukbare svar, og oppnådde følgelig en responsrate på 6,4%. (Disse opplysningene fremkommer ikke i studien, men er innhentet ved direkte kontakt med DeBusk per mail.)

Forskerne fant at 23% av de responderende bedriftene brukte balansert målstyring i hele eller deler av virksomheten. Disse bedriftene representerte en rekke ulike bransjer, og utgjorde alt fra produksjons- og servicebedrifter til non-profit organisasjoner.

Blant de bedriftene som hadde implementert balansert målstyring oppga henholdsvis 88% at bruken av styringssystemet hadde medført operasjonelle forbedringer. Videre rapporterte 66%

av brukerne at balansert målstyring hadde ført til økt lønnsomhet, og da spesifikt forbedringer på bunnlinjen.

**The Use of Multiple Performance Measures Among the Balanced Scorecard Adopters
and Non-adopters: Evidence from the Malaysian Manufacturers
Jusoh (2007)**

Studien tar for seg bruken og virkningen av balansert målstyring i små og mellomstore produksjonsbedrifter i Malaysia.

Spørreundersøkelsen ble sendt til ledere i 975 tilfeldig utvalgte bedrifter som stod oppført på "Federation of Malaysian Manufacturers directory"-listen i år 2003. Fra denne utsendelsen mottok Jusoh 120 brukbare responser, tilsvarende en responsrate på 12,3%. Av disse hadde 30,4% helt (8,7%) eller delvis (21,7%) implementert balansert målstyring. Det kom frem at de bedriftene som hadde tatt i bruk dette styringssystemet var større enn de som ikke benyttet systemet.

Studien rapporterer at det ble funnet signifikant forskjell mellom brukere og ikke-brukere av balansert målstyring når det gjelder mangfoldet av prestasjonsmåltall relatert til økonomi, kunder og interne prosesser. Når det gjaldt prestasjonsmål relatert til læring og vekst, ble det imidlertid ikke funnet noen signifikant forskjell.

Når det gjaldt virkningen av balansert målstyring, fant ikke Jusoh at det var noen signifikant finansiell prestasjonsforskjell mellom de to gruppene. Hypotesen om at implementering av balansert målstyring medfører bedre resultater ble forkastet.

**Balanced Scorecard practices amongst Thai companies: performance effects
Yongvanich og Guthrie (2009)**

Denne studien undersøker i hvilken grad og på hvilken måte balansert målstyring brukes blant bedriftene som er notert på SET (Thai Stock Exchange), og hvilken effekt bruken har på prestasjonene. Mer spesifikt vurderte forskerne, med bakgrunn i en survey-undersøkelse som

ble sendt ut til 362 bedrifter (med responsrate på 34%), prestasjonseffektene av balansert målstyring ved å undersøke i hvilken grad bruken av balansert målstyring assosieres med:

- ledernes oppfattede tilfredshet i forhold til bruken av balansert målstyring
- offentlig tilgjengelig informasjon vedrørende bedriftens avkastningsgrad (accounting return)

Det ble med andre ord benyttet både data av kvalitativ og kvantitativ karakter. De faktiske finansielle prestasjonsdataene ble hentet fra SETSMART-databasen, og inkluderte måltall som salgsvekst over en treårsperiode, avkastningsgrad og nettofortjeneste. Videre brukte studien en noe modifisert utgave av Speckbacher et al. (2003) klassifisering av balansert målstyring.

I motsetning til tidligere studier (jfr. Braam & Nijssen 2004; Hoque & James 2000; Ittner et al. 2003; Malmi 2001; Speckbacher et al. 2003) fant ikke Yongvanich og Guthrie noen signifikant sammenheng som antydte at høy bruksgrad av balansert målstyring var forbundet med forbedrede prestasjoner. Forskerne konkluderte med at implementering av balansert målstyring ikke automatisk resulterte i forbedrede finansielle prestasjoner.

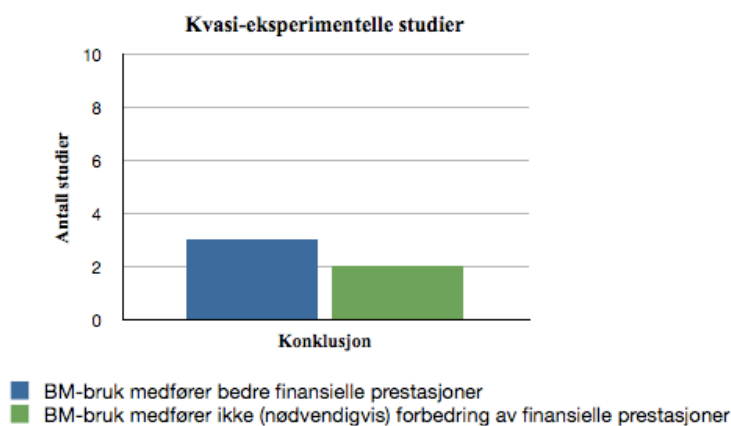
4.3 Oppsummering

Etter sammendragene av de relevante artiklene synes det naturlig å oppsummere og sammenstille resultatene fra de respektive studiene. I den forbindelse vil hovedtendensene belyses, med andre ord vil det beskrives hvilke synspunkter og påstander som er felles samt hvor det er sprik i resultatene.

4.3.1 De kvasi-eksperimentelle studiene

Tre av de fem kvasi-eksperimentelle studiene, henholdsvis undersøkelsene til Davis og Albright, Banker et al. og Crabtree og DeBusk, konkluderer med at bruk av balansert målstyring medfører bedre finansielle resultater. De to resterende studiene finner at balansert målstyring ikke nødvendigvis fører til en bedre økonomisk situasjon. Eksempelvis fant Griffith og Neely (2009) at balansert målstyring ikke førte til profittøkning i alle av Division 2 sine avdelinger, men at styringssystemet kun hadde en fordelaktig effekt i de avdelingene med en erfaren leder. Neely (2008) konkluderte i sin studie med at bruken av balansert

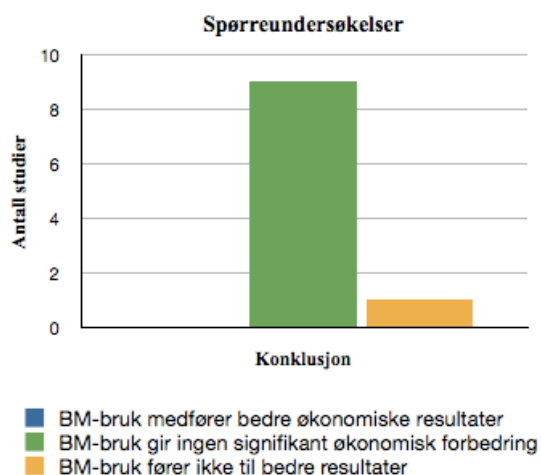
målstyring ikke førte til signifikant bedre resultater, enn bruk av tradisjonelle styringsverktøy. Videre kom det frem at virksomhetene i de sistnevnte studiene gikk bort fra balansert målstyring. Figur 4.2 viser resultatene fra studiene der en kvasi-eksperimentell metode ble benyttet.



Figur 4.1: Kvasi-eksperimentelle studier

4.3.2 Spørreundersøkelsene

Som diagrammet nedenfor viser var det ingen av spørreundersøkelsene som kom frem til at finansielle forbedringer var statistisk signifikant forbundet med bruk av balansert målstyring.



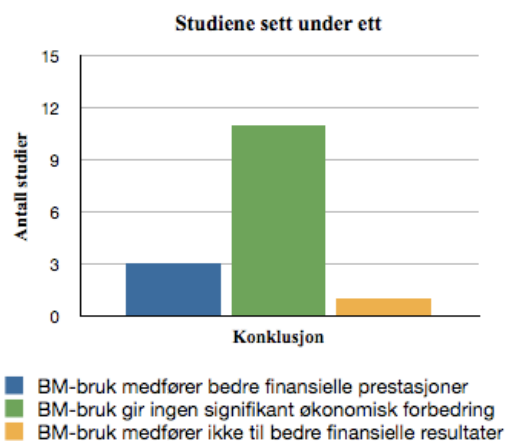
Figur 4.2: Resultatene fra survey-undersøkelsene

To av studiene, undersøkelsene til Ittner et al. (2003) og Said et al. (2003), gir tvetydige svar. De finner at den regnskapsmessige avkastningen ikke er signifikant forskjellig fra det

virksomheter som kun benytter seg av finansielle måltall oppnår, men aksjeavkastingen som oppnås er signifikant høyere. I undersøkelsen som ble foretatt av Jusoh (2007) forkastes derimot hypotesen om at implementering av balansert målstyring medfører bedre resultater. De resterende undersøkelsene viser ingen signifikante økonomiske forbedringer som følge av implementeringen av balansert målstyring.

4.3.3 Resultatene fra alle studiene sett under ett

Resultatene fra de 15 ulike undersøkelsene som denne litteraturstudien tar for seg divergerer noe. Som diagrammet i figur 4.3 viser finner flertallet av forskerne noen signifikante endringer etter innføringen av balansert målstyring.



Figur 4.3: Resultatene samlet sett

4.3.4 Omfanget av forskningen på området

Det synes som om det hersker bred enighet om at det eksisterer svært få empiriske studier som tar for seg virkningene av balansert målstyring, og da spesielt sammenhengen mellom implementering av balansert målstyring og de finansielle virkningene, blant de studiene som behandles i denne studien (Banker et al. 2000; Burkert et al. 2010; Crabtree & DeBusk 2008; Davis & Albright 2004; DeBusk & Crabtree 2006; Hendricks et al. 2004; Hoque & James 2000; Ittner & Larcker 2003; Ittner et al. 2003; Jusoh 2007; Neely 2008; Speckbacher et al. 2003). Dette kommer klart frem av innledningene, samt at det i tillegg etterlyses mer forskning på dette spesifikke området i artiklens konklusjoner.

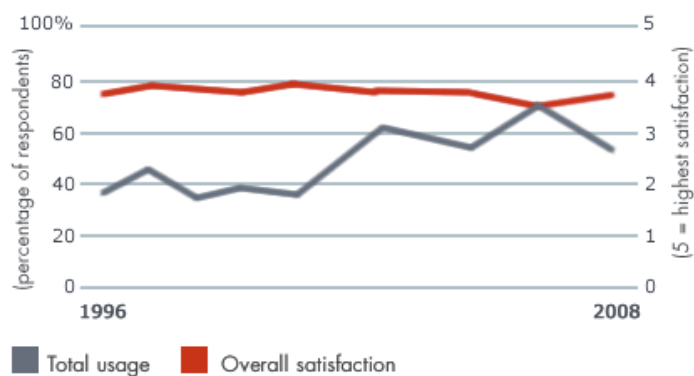
5 Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene fra de forskjellige studiene diskuteres. Metodene som søker å fange opp effektene av balansert målstyring vil i den forbindelse gjennomgås.

5.1 Utbredelse av balansert målstyring og tidshorisont

I den sammenheng vil informasjon om den antatte utbredelsen være interessant å ta for seg. I de aller fleste artiklene som omfatter balansert målstyring innleder artikkelforfatterne med å fortelle om styringssystemets utbredelse og betydning. Det hevdes blant annet av Frigo (Frigo 2002) at balansert målstyring har hatt en betydelig innvirkning på organisasjoner verden over. Når det gjelder utbredelsen av systemet divergerer tallene noe. Det refereres stadig til ”Bain & Company”-undersøkelsene utført av Darrell Rigby. Undersøkelsene til ”Bain & Company” er verdensomspennende. De baseres på spørreundersøkelser foretatt i mer enn 70 land. Figur 5.1 nedenfor viser ”Bain & Company”-resultatene i forhold til utbredelsen av bruken av balansert målstyring fra perioden 1996 til 2008. Ut fra dette diagrammet leses det at utbredelsen har ligget i området mellom 40 og 70 % i denne perioden.

Balanced Scorecard



Figur 5.1: Utbredelse av balansert målstyring (Bain&Company)
Illustrasjonen er hentet fra Bain & Company sin hjemmeside

Det som er bekymringsfullt når utbredelsen vurderes, er den store divergensen som kan finnes i forskjellig litteratur.

Ser man på USA, antydet Silk (1998) i sin studie at 60 % av Fortune 1000 bedriftene enten hadde innført eller hadde eksperimentert med balansert målstyring. Neely (2008) på sin side

viste til at mellom 30 og 60% av *store* virksomheter i USA har implementert balansert målstyring.

Resultatene til Neely (2008) indikerer, på tross av den store usikkerheten, at enten brukere av balansert målstyring i USA har gått ned i årene etter Silks studie, og/eller at en eller begge forfatterne ikke har benyttet representative utvalg.

Om man ser på utbredelsen utenfor USA avviker tallene noe. I følge Speckbacher et al. (2003) benytter kun 26% av bedriftene i de tysktalende landene balansert målstyring. Selv om dette er forholdsvis gamle data kan man se at utbredelsen er lav sammenliknet med den verdensomspennende utbredelsen som i følge figur 5.1 er på 62% (Rigby 2003).

Hvordan er så situasjonen i Norden? Det hevdes at $\frac{2}{3}$ av *store* norske virksomheter har innført metoden (i følge Bjørnenak 2010; se Kjøde 2003). I Malmis (2001) studie, som tok for seg bruken av balansert målstyring i Finland, kom det frem at 31% av respondentene hadde tatt i bruk systemet, samt at 30% var i gang med å implementere det. I en tilsvarende svensk undersøkelse ble det funnet at 27% av svenske virksomheter hadde innført det strategiske styringssystemet. I Danmark fant imidlertid Nielsen og Sørensen (2003), i sin studie som tok for seg mellomstore og store fremstillingsbedrifter, at kun 3,8% av bedriftene anvender balansert målstyring fullstendig, samt at cirka 17% enten overveide eller var i gang med å implementere balansert målstyring.

Det synes således som om utbredelsen i Nord-Europa i snitt er lavere enn i USA. Utbredelsen i Norge synes imidlertid å skille seg ut som et unntak.

Beveger man seg utenfor vårt eget kontinent, ser man eksempelvis at Chenhall og Langfield-Smith (1998) oppgir en adopsjonsrate på 88% blant de undersøkte australske virksomhetene. Riktignok defineres et system som balansert målstyring om det inneholder et sett av både finansielle og ikke-finansielle mål i denne australske undersøkelsen. Anand et al. (2005) fant at 45% av indiske bedrifter benytter systemet. Spesielt interessant er utbredelsestallene fra New Zealand. Her fant Lord et al. (2005) at 14% av bedriftene som var notert på "NZ Stock Exchange top 50 index" hadde implementert balansert målstyring, mens Blundell et al. (2003) som foretok en undersøkelse blant "top 40"-bedriftene et par år tidligere fant at 65% av respondentene benyttet systemet. Dette minner om situasjonen i USA. Denne tilsynelatende

nedgangen kan bero på at ulike måleparametre er benyttet eller at det er en reell påfallende frafallsprosent.

Som man kan se av undersøkelsene som det er referert til ovenfor er det til dels stor divergens mellom resultatene som omhandler utbredelsen. Videre tyder resultatene for de fleste enkeltlandene på at utbredelsen er lavere enn verdensgjennomsnittet, noe som er bekymringsfullt. Problemet når man ser på systemets utbredelse fra år til annet og følgelig systemets overlevelse, er at kriteriene for undersøkelsene ofte ikke er like. Når en selv i undersøkelser som de fra New Zealand (Blundell et al. 2003; Lord et al. 2005), hvor utvelgelseskriteriene for bedriftene for så vidt er like, får slike store avvik, blir det vanskelig å kunne stole på noen av tallene. Det er påfallende at det i de aller fleste artiklene som omfatter temaet står at utbredelsen av balansert målstyring er stadig økende. Dersom man skal prøve å trekke noen konklusjoner om systemets overlevelse ut fra systemets utbredelse, kan det imidlertid synes som om balansert målstyring er i ferd med å miste fotfeste.

5.2 Systemets overlevelsessevne over tid

I innledningen ble det satt opp kriterier for å bedømme balansert målstyring (se kapittel 1.1). Det første og kanskje beste kriteriet vil være systemets overlevelse over tid. Det være seg både hvordan bedrifter som har implementert balansert målstyring klarer seg i det lange løp sammenliknet med andre virksomheter, og hvor lang levetid balansert målstyring har hos bedrifter som har tatt i bruk systemet.

Det finnes et fåtall artikler som direkte eller indirekte tar for seg overlevelsen til balansert målstyring som system. KPMG konsulenten Paul McCunn (1998) estimerer at inntil 70 % av implementeringsforsøkene mislykkes. Paul McCunn oppgir dårlig kommunikasjonsflyt og vanskeligheter med å oversette strategi til operasjonelle termer som vanlige årsaker til at bedrifter mislykkes. Man kan spørre seg om balansert målstyring er et for omfattende system uten tilstrekkelige retningslinjer for hvordan systemet bør implementeres. Braam og Nijssen (2004) viser til et eksempel der en virksomhet gjøre hele 3 forsøk på å implementere balansert målstyring før de til slutt lykkes. HassabElnaby et al. (2005) viser på sin side til at mange virksomheter slutter å benytte ikke-finansielle mål etter ett til to år. I studien "Does the balanced scorecard work: An empirical investigation" (Neely 2008) avsluttes bruken av

balansert målstyring i ”Electrical” etter at bedriften ble kjøpt opp, til tross for tilsynelatende gode resultater over tid.

Selv om dette kun er et fåtall artikler må det være betimelig å stille spørsmålet om hvorfor McCunn (1998) finner at 70% av alle implementeringsforsøk mislykkes, at mange bedrifter slutter å bruke ikke-finansielle mål etter et par år (HassabElnaby et al. 2005) og hvorfor ledelsen i ”Sister” valgte å terminere bruken av balansert målstyring etter oppkjøpet av ”Electrical” (Neely 2008). Dersom disse indikasjonene sees i sammenheng med resultatene vi har fra utbredelsen av systemet, synes det å danne seg noen mønstre eller problemstillinger:

1. Det kan synes som om det er vanskelig å holde fokus på ikke-finansielle mål. Dette er imidlertid en svært viktig del av balansert målstyring. Se bare på den stadig økende betydningen den immaterielle kapitalen har i dagens marked.
2. Systemet krever som nevnt i kapittel 3 en entusiastisk ledelse som har tro på systemet. Det kan imidlertid se ut som om enkelte ledelsesgrupper ikke forstår og/eller ser verdien av å implementere bruken av ikke-finansielle mål i styringssystemet. Hvorfor mister eventuelt ledelsen interessen for balansert målstyring? Resultatene uteblir kanskje grunnet en mulig for kort tidshorison? Glemmer ledelsen systemet på bakgrunn av alt annet som skjer i og rundt bedriften? Mangler de et ”office of strategy management”? Er balansert målstyring for omfattende?

5.3 Hva legges i balansert målstyring?

Balansert målstyring er som tidligere nevnt langt fra et klart definert begrep, som følge av den utviklingen systemet har stått overfor fra det ble utviklet i 1992 til i dag. Ut fra Kaplan og Norton sine artikler og bøker kan man se at de ulike elementene ved konseptet utdypes mer og mer, samt at fokus og hensikt endres parallelt med utviklingen av konseptet. (Se kapittel 3.3.)

Som en følge av utviklingen som har skjedd, eksisterer det varierende former for og bruk av systemet side om side under ett og samme navn (Braam & Nijssen 2004; Cobbold & Lawrie 2002; De Geuser et al. 2009; Speckbacher et al. 2003). Det er tydelig at det er en del forvirring rundt begrepet. Eksempelvis mener Malmi (2001 s.216) at et prestasjonsmålesystem må oppfylle følgende kriterier for å kunne karakteriseres som balansert målstyring:

- i. det må inneholde både finansielle og ikke-finansielle mål
- ii. disse målene må være avledet av strategien
- iii. rammeverket bør inneholde perspektiver som er avledet fra de opprinnelige fire perspektivene.

Han mener videre at et målesystem uten en årsaks-/virkningslogikk kan kvalifiseres som et balansert målstyringssystem, om de ovennevnte kriteriene er oppfylt. Dette mener han fordi tidlige versjoner av balansert målstyring faller utenfor begrepet, dersom de strategiske målene de bruker ikke står i noen årsaks-/virkningssammenheng. Ser man på Speckbacher et al. (2003) sin kategorisering (se kapittel 3.3), vil balansert målstyring av type 1 bortfalle. Andre forskere mener derimot at det nettopp er årsaks-/virkningskarakteristikken som definerer systemet (Hoque & James 2000; Nørreklit 2000). Eksempelvis skriver Nørreklit følgende i artikkelen ”The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions”: *”The cause-and-effect chain is central to the balanced scorecard. The chain distinguishes the model from other approaches”* (Nørreklit 2000 s.70). Mens Hoque og James på følgende og mer utfyllende måte beskriver hva de mener ligger i konseptet balansert målstyring:

”The use of a BSC does not mean just ”using more measures”; it means putting a handful of strategically critical measures in a single report, in a way that makes cause-and-effect relations transparent and keeps managers from suboptimizing by improving one measure at the expense of others. To achieve a balance among the four dimensions of the BSC, a company should pay attention to all of them” (Hoque & James 2000 s.3).

Både synspunktene til Nørreklit og James & Hoque synes å være helt i tråd med Kaplan og Norton sine tanker rundt konseptet, som selv argumenterer for at styringssystemet bør inneholde ytelses- og resultatindikatorer som er koblet sammen i en årsaks-/virkningssammenheng (Kaplan & Norton 1996a).

Under litteraturgjennomgangen ble det observert at utvalget til spørreundersøkelsene, i studiene som tar for seg de økonomiske virkningene knyttet til bruk av balansert målstyring,

som regel eksplisitt, ved bruk av et ja/nei spørsmål, ble spurt om hvorvidt de brukte balansert målstyring eller ikke. Dette er problematisk av minst tre grunner:

- (1) Respondentene kan ha vært påvirket i den forstand at det sosialt sett ble sett på som (mer) attraktivt å benytte et slikt system, sett i forhold til at konseptet balansert målstyring av mange blir betraktet som et gjennombrudd innen økonomistyring i den moderne tid.
- (2) Som nevnt eksisterer det ulike tolkninger av systemet. Bruk av ja/nei-spørsmål vil ikke fange opp i hvilken grad balansert målstyring brukes. Benyttes det i form av et utvidet prestasjonsmålesystem, eller benyttes det som et strategisk ledelsessystem? Eller sagt på en annen måte: benyttes type 1, type 2, eller type 3?
- (3) I tillegg benyttes liknende systemer rundt om i verden, som for eksempel det franske prestasjonsmålesystemet "Tableau de Bord"²³. Virksomhetene som benytter systemer som dette, vil muligens påstå eller anta at balansert målstyring ikke anvendes.

Ja- eller nei-spørsmål i forbindelse med kartlegging av om en virksomhet benytter styringssystemet kan dermed føre til både over- og underestimering av bruken. Dersom man ønsker å undersøke om bruk av balansert målstyring medfører bedre prestasjoner, vil man ved ja- eller nei-spørsmål i tillegg miste verdifull informasjon om hva som legges i begrepet og ikke minst hvordan balansert målstyring brukes i ulike virksomheter.

5.4 Hvordan brukes systemet?

Det relevante spørsmålet vil med andre ord være hvordan de ulike virksomhetene egentlig bruker balansert målstyring. Dette fordi enkelte studier som denne litteraturstudien bygger på antyder at graden av og måten balansert målstyring benyttes på kan ha ulik virkning i forhold til prestasjonene som oppnås (Braam & Nijssen 2004; Hoque & James 2000; Malmi 2001; Speckbacher et al. 2003).

²³ Tableau de Bord er et balansert målstyringssystem som ble utviklet av franskmenn på 1960-tallet. Tableau de Bord gir styringsinformasjon fra fire dimensjoner. I likhet med Kaplan og Nortons modell defineres det i Tableau de Bord kritiske suksessfaktorer og tilhørende styringsparametre ut fra kausalitet. I Tableau de Bord søkes virksomhetens mål og strategier oppnådd gjennom handlingsplaner i styringskortene. Det antas at Kaplan og Nortons "Balanced Scorecard" har tatt utgangspunkt i dette styringssystemet (Hoff & Holving 2002).

5.4.1 Perspektivbruk

Tradisjonelt sett benyttes fire ulike perspektiver (det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, perspektivet for interne prosesser og perspektivet for læring og vekst) i balansert målstyring (se kapittel 3.4.2). Disse perspektivene er, som nevnt i kapittel 3, et viktig virkemiddel i forbindelse med en virksomhets ledelses- og styringsprosesser i forhold til det å sikre en helhetlig, strategisk og balansert målstyring.

Speckbacher et al. (2003) undersøkte i sin studie antall perspektiver som ble brukt, og ikke minst hvilke perspektiver som ble benyttet. De fant at nesten alle av de spurte virksomhetene hadde tatt i bruk følgende tre perspektiver:

- det finansielle perspektivet
- kundeperspektivet
- perspektivet for interne prosesser

Overraskende var det imidlertid at mindre enn $\frac{2}{3}$ hadde et perspektiv for læring og vekst. Verdt å nevne i denne sammenheng er at perspektivet for læring og vekst blir sett på som fundamentet i balansert målstyring, da dette perspektivet identifiserer de immaterielle eiendelene som er de mest betydningsfulle for bedriften i forhold til strategien. Funnet til Speckbacher et al. (2003) samsvarer med Malmis (2001) observasjoner, men er imidlertid ikke i overensstemmelse med Kaplan og Norton som i sin første bok skriver: *"We have yet to see companies using fewer than these four perspectives, but, depending on industry circumstances and a business unit's strategy, one or more additional perspectives may be needed"* (Kaplan & Norton 1996a s.34).

Når det gjelder de fire perspektivene, mener kritikere til dette strategiske styringssystemet at Kaplan og Nortons foreslåtte perspektiv ikke representerer interessene til samtlige interessenter en virksomhet må ta hensyn til (Kenny 2003; Nørreklit 2000). Kaplan og Norton (1996a) understreker på sin side at balansert målstyring ikke er en interessenttilnærming. Interessant er det derfor å observere at majoriteten av bedriftene i studien til Ax og Bjørnenak (2005) har utviklet et eget medarbeiderperspektiv. Et perspektiv Kaplan og Norton mener innlemmes i perspektivet for læring og vekst, og som de i tillegg mener kan ta det strategiske fokuset bort fra systemet. Og som Ax og Bjørnenak skriver: *"This might mean that the perspectives have been developed not just as causal factor of improved financial performance, but rather as perspectives with their own objectives and measures"*.

5.4.2 Årsaks-/virkningssammenhengene

Utarbeidelse av kausale modeller synes ikke å være så utbredt blant de som påstår at de benytter balansert målstyring. Dette til tross for at Kaplan og Norton (1996a) understreker årsaks-/virkningsmodellenes sentrale rolle i styringssystemet. Speckbacher et al. (2003) fant at kun halvparten av de bedriftene som oppga at de benyttet systemet hadde klart å formulere årsaks-/virkningssammenhenger mellom de ulike målene. Tilsvarende fant Ittner og Larcker (2003) i sin studie, at kun 23% av bedriftene hadde utarbeidet kausale modeller som viste hvilke områder virksomheten forventet ville forbedre seg som et resultat av igangsatte handlingsplaner, og da også hvordan disse forbedringene ville påvirke de langsiktige økonomiske prestasjonene. De fant videre at disse bedriftene gjennomsnittlig hadde 2,95% høyere avkastningsgrad og 5,14% høyere egenkapitalrentabilitet enn de øvrige bedriftene som deltok i undersøkelsen. Imidlertid viste undersøkelsen at kun 21% av de bedriftene som hadde utviklet slike kausale sammenhenger kunne bevise at forbedringene i de ikke-finansielle målene faktisk påvirket de fremtidige finansielle resultatene. Ittner og Larcker (2003) understreker at mangelen på slike årsaks-/virkningssammenhenger kan føre til at for mange mål benyttes, og dermed at ubetydelige aspekter vektlegges. I tillegg til at det kan være vanskelig å bestemme den relative viktigheten av målene, som igjen kan gjøre det vanskelig å foreta en mest mulig fordelaktig ressursallokering samt å utarbeide meningsfulle incentivordninger.

Yu et al. (2008) fant i likhet med Ittner og Larcker (2003) at kun et mindretall (16%) av brukerne hadde innarbeidet kausale sammenhenger i sine styringskort. Yongvanich og Guthrie (2009) kom også i sin undersøkelse frem til at rundt 33% av bedriftene, som oppga at de benytter balansert målstyring, ikke hadde utviklet årsaks-/virkningssammenhenger. Årsaken var at de fant det vanskelig og tidkrevende å etablere slike sammenhenger. Anand et al. (2005) konkluderte også med at vanskelighetene knyttet til etablering av årsaks-/virkningssammenhenger mellom perspektivene var et kritisk problem knyttet til implementeringen av systemet i India. Malmi (2001) melder også om tydelig forvirring og manglende forståelse rundt årsaks-/virkningssammenhengene blant intervjuobjektene i sin undersøkelse, som tok for seg bruken av balansert målstyring i finske virksomheter. Han mener at den manglende forståelsen skyldes følgende:

"This appears to be related to how original writings suggest that measures be derived. Having defined a vision, each perspective was to be considered separately (Kaplan &

Norton 1993 p.139). Critical success factors and then measures for each perspective were to be defined. The attention was on each perspectives in turn, not on the cause-and-effect relationship between measures and perspectives” (Malmi 2001 s.217)

Dette er interessant å observere ettersom de kausale sammenhengene blir sett på som et av de mest essensielle kjerneelementene ved balansert målstyring. Ut fra det ovenstående kan mye tyde på at den kausale tenkemåten ikke er så utbredt blant brukere av balansert målstyring. Dette er igjen en faktor som kan ha virket inn på resultatene i de studiene som tar for seg de økonomiske virkningene av implementering av dette spesifikke styringssystemet. For som Yu et al. skriver: *“(…) failure to establish cause and effect relations among measures could limit effective implementation of the strategy throughout the organisation, hence leading to lower organisational performance”* (Yu et al. 2008 s.42).

5.4.3 Mangfoldig bruk av mål?

Som nevnt tidligere i denne litteraturstudien, etterstrebes det en balanse mellom kort- og langsiktige mål og mellom finansielle og ikke-finansielle styringsparametre i balansert målstyring. Dette gjør man i det henseende å få en bredest mulig innsikt innen de interne og eksterne forholdene som preger virksomhetens organisasjon og omgivelser. Tanken er at en virksomhet på den måten vil kunne utvikle passende strategier og ikke minst følge opp og videreutvikle disse strategiene fortløpende. I utgangspunktet synes dette ideelt, men det kan være vanskelig å identifisere fornuftige ikke-finansielle mål. Videre kan det være krevende å finne gode måter å måle hvorvidt et ikke-finansielt mål blir oppnådd. Hvordan kan man eksempelvis måle at kommunikasjonen internt i en avdeling bedres?

Til tross for at fokuset på balansert bruk av mål er sentralt i balansert målstyring som system, fant Ittner et al. (2003) i sin studie at bedrifter som påstår at de benytter balansert målstyring statistisk sett *ikke* vektlegger ikke-finansielle mål høyere enn de bedriftene som ikke har implementert systemet. Når det gjelder kvalitative mål, kom det frem i undersøkelsen til Ittner og Larcker (2003) at halvparten av de som hadde tatt i bruk styringssystemet hadde problemer med å kvantifisere kvalitative resultater. Lederne mente det hersket en uvilje i forhold til det å måle kvalitative mål som vanskelig lot seg kvantifisere. En fare i den forbindelse vil være at bedriftene unngår å måle sider ved virksomheten som anses som viktige om de er vanskelige

å måle. Videre kom det frem at mange av virksomhetene som faktisk målte slike kvalitative prestasjoner ignorerte dem ved beslutningstaking.

Når det gjelder den strategiske forankringen til systemet, antyder studien til Yu et al. (2008) at den strategiske bruken av balansert målstyring ikke er så utbredt som forventet. Intensjonen med eksempelvis strategiske mål er at de skal hjelpe ledere å fokusere på måling og styring av strategisk viktige områder, i tillegg til at de skal bidra til å kommunisere strategien ut til organisasjonen (Kaplan & Norton 1996a). Lipe og Salterio (2000) fant i sitt eksperiment at bedrifter tenderer mot å bruke vanlige mål fremfor unike. Banker et al. (2004) sin studie bekrefter funnet i Lipe og Salterio (2000) sin undersøkelse. Ut ifra dette kan det stilles spørsmålstegn ved om virksomhetene som i hovedsak bruker vanlige mål er i stand til det som påstås å være en av de største fordelene ved balansert målstyring, nemlig det å oversette virksomhetens strategi til operasjonelle termer. Og da også om de oppnår de kommunikasjonsmessige fordelene systemet kan inneha.

5.4.4 Virkningene av ulik implementering og tolkning

Ut fra det ovennevnte er det god grunn til å tro at ikke alle bedriftene som hevder de benytter balansert målstyring fullt ut har implementert Kaplan og Norton sitt system. Eksempelvis kommer det frem av studien til Speckbacher et al. (2003) at halvparten av virksomhetene hadde implementert balansert målstyring type 1, som ikke innebærer mer enn en strukturert samling av strategiske mål og styringsparametre.

Med unntak av Yongvanich og Guthrie (2009) antyder flere studier at graden av og måten balansert målstyring benyttes på kan ha ulik virkning i forhold til prestasjonene som oppnås (Braam & Nijssen 2004; Hoque & James 2000; Malmi 2001; Speckbacher et al. 2003; Yu et al. 2008). Speckbacher et al. skriver for eksempel følgende *"(...) BSCs spread, content, implementation and applications as well as the individual user's experience, expected benefits and satisfaction are likely to vary depending on the concrete type of BSC used"* (Speckbacher et al. 2003 s.362). Vi skal se litt nærmere på betydningene av tolkningene her.

Braam og Nijssen (2004) fant eksempelvis at bedrifter som har knyttet bruken av sitt styringssystem opp mot sin strategi også opplever en positiv innvirkning totalt sett i forhold til virksomhetens prestasjoner. På den andre siden oppdaget de at balansert målstyring som kun ble benyttet som et prestasjonsmålesystem hadde en negativ innvirkning på

prestasjonene. Som mulig årsak nevnte Braam og Nijssen (2004) at det er en mulighet for at virksomhetene som bruker balansert målstyring som et målstyringssystem benytter systemet statisk, og ser på systemet som et ferdig utviklet verktøy. Verdt å nevne i denne sammenheng er at Ax og Bjørnenak (2005; se også Bjørnenak 2003) har inntrykk av at balansert målstyring i første rekke benyttes som et målesystem i Skandinavia. De mente videre at de såkalte hypotesene i liten grad testes eller formidles eksplisitt. Malina og Selto (2001) fant i sin studie av en amerikansk virksomhet, i likhet med Ax og Bjørnenak, at balansert målstyring primært fungerer som et instrument for evaluering og motivering av prestasjoner og i liten grad som et effektivt kommunikasjonsverktøy for virksomhetens strategi.

Som følge av at balansert målstyring defineres og brukes på så forskjellige måter mener jeg i likhet med blant andre Ittner et al. (2003) derfor at man i fremtidig forskning bør bruke en metode som har til hensikt å skaffe til veie informasjon om hva respondentene legger i konseptet balansert målstyring. For uten mer utfyllende detaljer rundt respondentenes styringssystem, vil det være vanskelig å trekke entydige konklusjoner i forhold til i hvilken grad dette styringssystemet har noen innvirkning på de finansielle prestasjonene. Et godt utgangspunkt kan i forbindelse med en slik kartlegging være enten Speckbacher et al. (2003) eller Cobbold og Lawrie (2002) sine kategoriseringer.

5.5 Forhold som kan ha påvirket forskningsresultatene

I det følgende vil andre faktorer som kan ha påvirket resultatene i de undersøkelsene som denne studien bygger på tas i betraktning. I den forbindelse vil spesielt faktorer knyttet til metodene som er benyttet gjennomgås.

5.5.1 Utvalgsstørrelser og responsrater

I forskningsprosjektene som denne litteraturstudien inkluderer, er det i stor grad blitt benyttet (postale) spørreundersøkelser. Det er imidlertid en rekke potensielle feilkilder beheftet ved slike undersøkelser som det er viktig å være klar over, når man skal vurdere både påliteligheten og gyldigheten til disse undersøkelsene.

Når det gjelder responsraten er det selvsagt et mål å få denne høyest mulig. Imidlertid har responsraten vært fallende de siste årene. I følge Johannesen et al. (2005) kan en responsrate på mellom 50 og 60 prosent anses som akseptabel fra et representativt utvalg. Men sier

samtidig at det nok er mer vanlig at 30-40 % av respondentene svarer. Når det gjelder responsratene til de studiene som denne litteraturstudien baserer seg på, varierer den imidlertid fra 6,4% til 41%. Spesielt kritikkverdig er det at responsraten, utvalgsstørrelsen eller utvelgelsen ikke er oppgitt i enkelte studier. Dette gjelder eksempelvis DeBusk og Crabtree (2006) sin studie. (Disse manglende opplysningene er imidlertid innhentet ved direkte henvendelse til forfatterne.) Frafallet av mulige respondenter er med andre ord stort i disse undersøkelsene. Frafallsskjevhet er en feilkilde det er viktig å være oppmerksom på. Dess mindre frafall, desto mindre usikkerhet er det når man skal generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen som helhet. Er frafallet stort, slik som i dette tilfellet, er det derimot vanskelig å generalisere resultatene. Det kan for eksempel være at de som ikke svarte på undersøkelsen ville ha svart helt annerledes enn de som deltok, slik at sluttresultatet ville ha blitt svært forskjellig. En kan, når det gjelder studiene som ligger til grunn for denne litteraturgjennomgangen, tenke seg at de respondentene som ikke svarte ikke benytter systemet og at de av den grunn ikke ser noe poeng i å delta i undersøkelsen. I verste fall kan en tenke seg at de virksomhetene som har opplevd negative effekter ved bruken av balansert målstyring og slett ikke er tilfredse med systemet velger å unnlate å svare.

Utvalgsstørrelsen er også av betydning i forhold til påliteligheten til konklusjonene som trekkes vedrørende populasjonen. Ved små utvalg er det større risiko for utvalgsfeil. Utvalgsfeil er egentlig ikke en feil, men en usikkerhet som skyldes at undersøkelsen er basert på et utvalg istedenfor å spørre alle. Dess større utvalget er, dess større er sannsynligheten for at enhetene fordeler seg tilsvarende måte som populasjonen (gitt at frafallsprosenten er lav). Ved mindre utvalg øker derimot sannsynligheten for at utvalget avviker fra populasjonen. Fordelen med et lite utvalg er imidlertid kontrollmuligheten (Johannessen et al. 2005).

En annen svakhet som spørreundersøkelser ofte er beheftet med er såkalte responsfeil. Det er feil som skyldes at de som undersøkelsen retter seg mot ikke svarer sant (Wenstøp 2003). Det kan være at respondentene svarer det de mener undersøkelsen forventer. Når det gjelder studiene som er inkludert i denne undersøkelsen kan man for eksempel tenke seg at respondenter svarer at de benytter balansert målstyring til tross for at de ikke har implementert det, fordi det sosialt sett blir sett på som attraktivt å benytte dette systemet og dermed svarer det som høres mest akseptabelt ut. Det er i tillegg ofte bedriftsledere som besvarer spørreundersøkelsene. Ledere som kan ha tatt initiativ til implementeringen av styringssystemet i bedriften, fordi de i utgangspunktet var og subjektivt er positive. Det kan

av den grunn være vanskelig å svare ærlig, dersom implementeringen har vært mislykket. Det kan også godt tenkes at respondenten ikke stoler på at anonymiteten blir overholdt, og av den grunn velger å svare usant.

5.5.2 Representative utvalg?

Ved bruk av utvalg ønsker man å oppnå en mest mulig representativ gruppe i forhold til den gjeldende populasjonen, med det menes at man søker å få den samme fordelingen i utvalget som i populasjonen for øvrig (Johannessen et al. 2005).

For å få et mest mulig rettmessig bilde av virkningene av balansert målstyring bør forskningen være uavhengig. Jeg stiller meg derfor undrende til at forskere benytter seg av anbefalinger fra konsulenter i forhold til hvilke bedrifter de skal kontakte i forbindelse med en undersøkelse. Dette fordi konsulenter ofte er personer som ”selger inn” systemet til bedrifter, og dermed vil være best tjent med at balansert målstyring får et godt rykte. De vil kanskje av den grunn anbefale bedrifter som har klart å implementere balansert målstyring på en effektiv måte. I enkelte studier (f.eks. Ittner et al. 2003) benyttes konsulenter for å utføre selve undersøkelsen i studien. Riktignok ga ikke nevnte studie et direkte positivt resultat til fordel for balansert målstyring.

5.5.3 Sammenlikningsgrunnlaget

Den kanskje største svakheten ved brorparten av de artiklene som denne studien bygger på er at de ikke stiller et fullstendig spørsmål. De stiller gjerne følgende spørsmål: ”Gir implementering av balansert målstyring bedre økonomiske resultater og et mer effektivt styringssystem?” Men glemmer å ta stilling til hva de sammenlikner seg med. Det klassiske ja/nei-spørsmålet som inkluderes i flere av undersøkelsene fanger heller ikke opp hva slags system bedriftene som *ikke* anvender balansert målstyring bruker. For å kunne gjøre en god undersøkelse er man nødt til å sammenlikne seg med et annet styringssystem. Det er først *da* og *bare da* man kan vurdere verdien av balansert målstyring. Ser man eksempelvis på studien til DeBusk og Crabtree (2006) som konkluderer med at balansert målstyring gir en bedrift økt verdi, så gir egentlig konklusjonen bare et svar på om balansert målstyring er bedre enn gjennomsnittet av de forskjellige styringssystemene som har vært med i undersøkelsen. Det kan jo tenkes at det i sammenlikningsgruppen både eksisterer styringssystemer som er dårligere enn balansert målstyring og systemer som er langt mer effektive.

Bruk av kontrollgrupper er derfor viktig. Betydningen av kontrollgrupper illustreres godt i professor Neely (2008) sin undersøkelse som tok for seg en stor elektrogrossist i Storbritannia og Nord Irland (UK). Ved å analysere datamaterialet fra Electrical så det tilsynelatende ut som om implementeringen av balansert målstyring hadde hatt en positiv innvirkning på salget, netto- og bruttofortjenesten. Imidlertid viste resultatene fra den kvasi-eksperimentelle undersøkelsen, hvor filialene fra Electrical parvis ble matchet med samsvarende filialer fra Sister, at det ikke var noen signifikant forskjell mellom filialene som benyttet balansert målstyring (Electrical) og de filialene som brukte tradisjonelle prestasjonsstyringssystemer (Sister). Uten bruk av en kontrollgruppe kunne Neely lett ha trukket en feilaktig konklusjon.

I forbindelse med bruk av kontrollgrupper er det viktig å være klar over kontrollgruppens sammensetning. For å kontrollere for ytre forhold som kan påvirke de finansielle prestasjonene, bør bedriftene deles inn etter eksempelvis organisasjonsstørrelse, industri, vekstpotensial eller hvilken strategi virksomheten søker å forfølge.

5.5.4 Tidshorisont

En annen begrensning i forhold til det å vurdere de finansielle virkningene av implementering av balansert målstyring er uvissheten rundt tidsavviket mellom de gjennomførte strategiske initiativene og de økonomiske resultatene. Verdt å nevne i denne sammenheng er at organisatoriske endringer ikke nødvendigvis får umiddelbar finansiell innvirkning. Så hvor lang tid kan man forvente at det tar før resultater viser seg?

Resultatet du får i dag, er ofte et resultat av handlinger eller beslutninger virksomheten har tatt et par år tilbake i tid. Kaplan og Norton (2001) viser i sin litteratur til eksempler der prestasjonsforbedringer først har forekommet to til tre år etter at implementeringen av balansert målstyring har funnet sted. *Ingen* av studiene som er inkludert i denne litteraturstudien har imidlertid datamateriale som strekker seg lenger enn to år etter innføringen av systemet (f. eks. Crabtree & DeBusk 2008; Davis & Albright 2004; Neely 2008). Dette er kritikkverdige av flere årsaker. For det første har de dermed ikke lang nok tidshorisont til å fange opp virkninger som eventuelt først inntreffer tre år etter at systemet ble tatt i bruk. For det andre klarer man ikke å fange opp forskjellen mellom resultatene av kortsiktig og langsiktig tankegang. Det ensidige fokuset på finansielle styringsparametre ved tradisjonelle styringsverktøy, som følge av det finansielle kontrollfokus, kan føre til at bedriften kan foreta handlinger som raskt gir gode resultater på bekostning av de langsiktige

økonomiske gevinstene som følge av suboptimalisering over tid. Ved en for kort tidsramme vil ikke skadevirkningene av et for kortsiktig perspektiv komme til syne. Og det kan tilsynelatende se ut som om disse bedriftene gjør det bedre enn de virksomhetene som har tatt i bruk balansert målstyring.

En studie som tar for seg forholdet mellom balansert målstyring og økonomiske prestasjoner bør av den grunn ha en lengre tidsramme, slik at man kan fastslå om eventuelle forbedringsendringer opprettholdes over tid, om de fortsetter å endre seg i positiv forstand, eller om prestasjonene går tilbake til det nivået som var før implementeringen fant sted. Ideelt sett burde man derfor slik jeg ser det utvide tidshorisonten på studiene slik at datamaterialet inkluderer data fra minst 5 år etter at implementeringen har funnet sted. I tillegg bør forskerne foreta pre-undersøkelser, for å undersøke om det foreligger eventuelle signifikante forskjeller i forhold til den økonomiske situasjonen i forkant av implementeringen. Dette kan også være lurt med tanke på sammenlikningsgrunnlaget, for det er kun da man med sikkerhet kan vite om man sammenlikner seg med tilsvarende bedrifter og ikke med bedrifter som er ved konkursens rand. Longitudinelle undersøkelser (eksempelvis kvasiekperimentelt design) kan av den grunn være passende, da man ved dette forskningsdesignet samler inn data på mer enn et tidspunkt og over en lengre periode .

Når vi her er inne på tidsperspektivet er det interessant å legge merke til at man i HassabElnaby et al. (2005) sin undersøkelse kom det frem at mange virksomheter slutter å bruke ikke-finansielle mål ett til to år etter at de er tatt i bruk. Det samme er tilfelle i Neely (2008) sin studie der Electrical gikk tilbake til å benytte tradisjonelle styringsverktøy etter kun ett år med balansert målstyring, samt i Griffith og Neely (2009) sin undersøkelse der Division 1 sluttet å bruke lønningssystemet som var basert på balansert målstyring. Interessant er det også at Davis og Albright fikk forbedrede resultater etter kun en måned. Ittner (2008) stiller seg svært kritisk til dette, siden det påstås at balansert målstyring med sin bruk av ikke-finansielle mål overvinner det så altfor kortsiktige fokuset tradisjonelle prestasjonssystemer preges av. Dessuten kan disse resultatene skyldes handlinger eller beslutninger foretatt år tilbake i tid.

Som diskusjonen på mange måter belyser, bærer artiklene, som denne studien bygger på, preg av enkeltstående studier med forskjellig innfallsvinkel. Følgelig vil det være vanskelig å sammenfatte studiene direkte.

6 Konklusjon

Hensikten med denne litteraturstudien har vært å undersøke om hvorvidt virksomheter som benytter balansert målstyring får bedre økonomiske resultater enn virksomheter som ikke benytter dette strategiske styringssystemet.

På bakgrunn av de 15 vitenskapelige studiene som denne oppgaven bygger på har det ikke vært mulig å finne signifikant bedre resultater for de bedriftene som har tatt i bruk balansert målstyring.

De divergerende resultatene kan skyldes at det eksisterer ulike tolkninger av balansert målstyring som følge av utviklingen systemet har stått overfor, og/eller metoderelaterte forhold.

Fremtidig forskning

Ved fremtidig forskning bør det derfor tas hensyn til at balansert målstyring langt fra er et klart definert begrep. For at undersøkelser som tar for seg balansert målstyring skal bli så sammenliknbare som mulig, bør man klart definere hva balansert målstyring er samt hva som skal til for at et styringssystem skal kunne klassifiseres som et. Dette fordi graden av implementering og på hvilken måte balansert målstyring benyttes kan ha betydning i forhold til virkningene av dette styringssystemet. Et godt utgangspunkt i forbindelse med en slik kartlegging kan være kategoriseringene til Speckbacher et al. (2003) eller Cobbold og Lawrie (2002).

For ytterligere å bedre sammenlikningsgrunnlaget bør man også sammenlikne balansert målstyring med et annet styringssystem. Det er først *da og bare da* man kan vurdere verdien av systemet. Bruk av kontrollgrupper vil i den forbindelse være hensiktsmessig.

Videre er det en viss tidsmessig treghet mellom endring i styringssystemer og eventuelle forbedrede finansielle resultater. Kommende studier som tar for seg forholdet mellom balansert målstyring og økonomiske resultater bør følgelig ha en tidshorisont som kan fange opp de langsiktige virkningene og om hvorvidt de eventuelle forbedringsendringene

oppretholdes over tid. I tillegg bør det gjennomføres forundersøkelser, slik at man kan sjekke om det foreligger signifikante forskjeller mellom bedriftene i forkant av implementeringen.

Referanseliste

- Anand, M., Sahay, B. S. & Saha, S. (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. *Vikalpa*, 30 (2): 11-25.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12 utg. Singapore: Mc Graw Hill. 768 s.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16: 1-20.
- Bain&Company. http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2 (lest 29. november 2010).
- Banker, R. D., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (1): 65-92.
- Banker, R. D., Chang, H. & Pizzini, M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 79 (1): 1-23.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*, Årgang 6 (2): 21-28.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma*, 13 (4): 49-54.
- Blundell, B., Sayers, H. & Shanahan, Y. (2003). The adoption and use of the balanced scorecard in New Zealand: A survey of the top 40 companies. *Pacific Accounting Review*, 15 (1): 49-74.
- Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37: 335-349.
- Burkert, M., Davila, A. & Oyon, D. (2010). Performance consequences of balanced scorecard adoptions: Claim for large-scale evidence and propositions for future research. I: Epstein, M. J., Manzoni, J.-F. & Davila, A. (red.) b. 20 *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* s. 345-361. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

- Chapman, C. S., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. (red.). (2009). *Volume 3*. XI utg. Handbook of management accounting research, b. 3. Amsterdam: Elsevier. 1207-1410 s.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Australian Study. *Management Accounting Research*, 9 (1): 1-19.
- Cobbold, I. & Lawrie, G. (2002). *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*. PMA Conference, Boston, USA.
- Coulter, M. (2010). *Strategic Management in action*. 5 utg. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 311 s.
- Crabtree, A. D. & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. *Advances in accounting, incorporating advances in international accounting*, 24 (1): 8-15.
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15: 135-153.
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18 (1): 93-122.
- DeBusk, G. K. & Crabtree, A. D. (2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance? *Management Accounting Quarterly*, 8 (1): 44-48.
- Frigo, M. (2002). Strategy and the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, 84 (5): 6-9.
- Griffith, R. & Neely, A. (2009). Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm. *Journal of Labor Economics*, 27 (1): 49-82.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget. 414 s.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications 146 s.
- HassabElnaby, H. R., Said, A. A. & Wier, B. (2005). The Retention of Nonfinancial Performance Measures in Compensation Contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 17 (1): 23-42.
- Hendricks, K., Menor, L. & Wiedman, C. (2004). The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? *Ivey Business Journal Online*, 69 (2): 1-9. Tilgjengelig på http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=527.

-
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforl. 400 s.
- Hoff, K. G. (2006). *Driftsregnskap og budsjettering*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget. 472 s.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget. 496 s.
- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12 (1): 1-17.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on non-financial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81: 88-95.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7-8): 715-741.
- Ittner, C. D. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38 (3): 261-272.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag. 430 s.
- Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost - the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press. 269 s.
- Jusoh, R. (2007, 27-29 December). *The Use of Multiple Performance Measures Among the Balanced Scorecard Adopters and Non-Adopters: Evidence from the Malaysian Manufacturers*. International Conference on Global Research in Business and Economics, Bangkok, Thailand: Tilgjengelig på <http://eprints.um.edu.my/85/>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*: 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 322 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1): 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85.

-
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press. 400 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82 (2): 52-63.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. 454 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83 (10): 72-80.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008a). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press. 320 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008b). Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system. *Balanced Scorecard Report*, 10 (3): 1-6.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget. 405 s.
- Kenny, G. (2003). Strategy: Balanced Scorecard - Why it isn't working. *New Zealand Management*, 50: 32-35.
- Kjøde, L. A. (2003). *Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: en studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge*. Bergen, Norges Handelshøyskole. 127 s.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7): 611-623.
- Lipe, M. G. & Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (3): 283-298.
- Lord, B. R., Shanahan, Y. P. & Gage, M. J. (2005). The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective. *Pacific Accounting Review*, 17 (1): 49-77.
- Løwendahl, B. R. & Wenstøp, F. (2010). *Grunnbok i strategi*. 3. utg. Oslo: Cappelen akademiske forlag. 375 s.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13: 47-91.

-
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12 (2): 207-220.
- McCunn, P. (1998). The Balanced Scorecard...the eleventh commandment. *Management Accounting*, 76 (11): 34-36.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2): 160-197.
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17 (5): 481-491.
- Neely, A. (2008). Does the balanced scorecard work: An empirical investigation. Working Paper, Cranfield School of Management. Artikkelen er tilgjengelig på https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/3932/1/Does_the_balanced_scorecard_work-RP1-08.pdf.
- Nielsen, S. & Sørensen, R. (2003). Motiver, udbredelse og anvendelse af the balanced scorecard i Danmark. *Økonomistyring og Informatik*, 19. årgang (1): 41-94.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: Wiley. 334 s.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65-88.
- Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi. 318 s.
- Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons. 347 s.
- Rigby, D. K. (2003). Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times. *Strategy & Leadership*, 31 (5): 4-11.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J. & Jacobsen, K. (2002). *Innføring i strategi*. Bergen: Fagbokforlaget. 334 s.
- Said, A. A., HassabElnaby, H. R. & Wier, B. (2003). An empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 193-223.
- Sending, A. (2003). *Innføring i bedriftsøkonomi*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget. 498 s.
- Silk, S. (1998). Automating the Balanced Scorecard. *Management Accounting*, 79 (11): 38-44.
-

- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14 (4): 361-387.
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Magma*, 6 (2): Lastet ned fra <http://www.sivil.no/magma/2003/02/056stemsrudhagen.html> den 25.02.2010.
- Støren, I. (2010). *Bare søk! Praktisk veiledning i å systematisere kunnskap*: Cappelen akademisk forlag. 90 s.
- Wenstøp, F. (2003). *Statistikk og dataanalyse*. 7 utg. Oslo: Universitetsforlaget 413 s.
- Yongvanich, K. & Guthrie, J. (2009). Balanced Scorecard practices amongst Thai companies: performance effects. *Pacific Accounting Review*, 21 (2): 132-149.
- Yu, L., Parera, S. & Crowe, S. (2008). Effectiveness of the Balanced Scorecard: The impact of strategy and causal links. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6 (2): 37-56.

Lesematrise

Lesematrisen gir en oversikt over hvilke vitenskapelige artikler som er tatt med i det henseende å svare på problemstillingen, hvem som har utarbeidet disse studiene, når og hvor de er publisert og sist, men ikke minst hva formålet med de respektive studiene er.

Forfatter(e)	Tittel	Publisert	Publikasjonens formål
Studier der en kvasi-eksperimentell metode er benyttet			
Rachel Griffith, Andrew Neely	Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm	Journal of Labor Economics (2009) Denne artikkelen ble jeg imidlertid kjent med etter å ha vært i kontakt med professor Neely.	Formålet med studien er å undersøke om hvorvidt bruk av et prestasjonsbasert lønnsystem, basert på balansert målstyring, har noen innvirkning på prestasjonene.
Andrew Neely	DOES THE BALANCED SCORECARD WORK: AN EMPIRICAL INVESTIGATION	Cranfield School of Management Research Paper Series (2008)	Formålet med studien er å undersøke hvilken effekt balansert målstyring har på prestasjonsevnen.
Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk	The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns	Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting (2008)	Formålet med studien er å undersøke forholdet mellom innføring av balansert målstyring og bedriftens aksjeavkastninger.
Stan Davis, Tom Albright	An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance	Management Accounting Research (2004)	Hensikten med studien er å undersøke om hvorvidt implementering av balansert målstyring fører til forbedrede finansielle prestasjoner.
Rajiv D. Banker, Gordon Potter, Dhinu Srinivasan	An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures	The Accounting Review (2000)	Studien undersøker effektene av bruk av ikke-finansielle mål i forhold til en virksomhets prestasjoner.

Spørreundersøkelser uten bruk av kontrollgruppe			
Zahirul Hoque, Wendy James	Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance	Journal of Management Accounting Research (2000)	Hensikten med denne studien er å undersøke forholdet mellom bruk av balansert målstyring og (1) organisasjonsstørrelse, (2) produktets livssyklus og (3) virksomhetens markedsposisjon. Undersøkelsen ser også etter en mulig sammenheng mellom balansert målstyring og organisatorisk yteevne.
Christopher D. Ittner, David F. Larcker, Taylor Randall	Performance implication of strategic performance in financial services firms	Accounting, Organizations and Society (2003)	Denne studien undersøker forholdet mellom strategisk prestasjonsmåling og (1) hvor tilfredse virksomheten er med prestasjonsmålesystemet, og (2) de finansielle prestasjonene.
Amal A. Said, Hassan R. HassabElnaby, Benson Wier	An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures	Journal of Management Accounting Research (2003)	Denne studien undersøker virkningene av å inkludere ikke-finansielle mål i incentivordninger i forhold til fremtidige prestasjoner.
Christopher D. Ittner, David F. Larcker	Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement	Harvard Business Review (2003)	Ittner og Larcker undersøkte i hvilken grad bruk av ikke-finansielle mål, som var valgt på bakgrunn av antatte årsaks-/virknings-sammenhenger, faktisk hadde den forventede virkningen.

Geert J. M. Braam, Edwin J. Nijssen	Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience	Long Range Planning (2004)	Hensikten med denne studien er å bidra til å forstå hvordan bruken av balansert målstyring påvirker en virksomhets prestasjonsevne.
Kevin Hendricks, Larry Menor, Christine Wiedman	The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?	Ivey Business Journal (2004)	Studien tar for seg hvilke faktorer som øker sannsynligheten for at en virksomhet tar i bruk balansert målstyring. Videre undersøkes forholdet mellom bruk av dette styringssystemet og virksomhetens finansielle prestasjoner.
Manoj Anand, B. S. Sahay, Subhashish Saha	Balanced Scorecard in Indian Companies	Vikalpa (2005)	I denne studien undersøker forskerne (a) omfanget av bruken av balansert målstyring i India, (b) på hvilken måte styringssystemet benyttes, (c) motivet bak implementeringen og (d) effektene av bruken i forhold til de organisatoriske prestasjonene.
Gerald DeBusk, Aaron D. Crabtree	Does the Balanced Scorecard Improve Performance	Management Accounting Quarterly (2006)	Studien søker å svare på om hvorvidt virksomheters prestasjonsforbedringer skyldes implementering av balansert målstyring.
Ruzita Jusoh	The Use of Multiple Performance Measures Among the Balanced Scorecard Adopters and Non-adopters: Evidence from the Malaysian Manufacturers	Conference paper Presentert på International Conference on Global Research in Business and Economics (2007)	Hovedhensikten med denne studien er å undersøke om det er en signifikant forskjell mellom brukere og ikke-brukere av balansert målstyring med hensyn til hva slags prestasjonsmål som benyttes. Studien tar også for seg virkningen av dette styringssystemet

Kittiya Yongvanich, James Guthrie	Balanced Scorecard practices amongst Thai Companies: performance effects	Pacific Accounting Review (2009)	Formålet med denne artikkelen er å gi en deskriptiv analyse av bruken av balansert målstyring blant virksomhetene som er notert på SET (Thai stock exchange), samt å vurdere prestasjonseffektene av bruken av dette strategiske styringssystemet.
--------------------------------------	---	--	--