

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



HANDELSHØYSKOLEN VED UMB

Ås, våren 2012



**Utredning i spesialfagsområdet: Økonomistyring**

**Veileder: Dosent Kjell Gunnar Hoff**

# Bruk av balansert målstyring og ”beste praksis” i energibransjen

Av

Sandra Akerholt Kristoffersen

# Forord

---

Denne utredningen avslutter min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB), og er skrevet innenfor fagfeltet økonomistyring. Bedriftene står overfor endrede omgivelser, hvor den strategiske horisonten blir kortere, for å skape konkurransefortrinn og langsiktig verdiskaping må bedriftene være dyktige til å implementere strategien.

I denne utredningen har jeg tatt utgangspunkt i balansert målstyringsrammeverket til Kaplan og Norton. Ved bruk av balanserte mål med tilhørende styringsparametre som er knyttet til eksterne og interne perspektiver, har Kaplan og Norton laget et rammeverk for strategiimplementering som en integrert del av både strategisk og operasjonelt styringsnivå.

Basert på rammeverket til Kaplan og Norton har jeg gjort en undersøkelse av et utvalg av norske energibedrifter med omsetning over 100 millioner kroner. Hvor formålet med undersøkelsen var å finne ut av hvor stor andel av energibransjen som bruker balansert målstyring, og om bedriftene følger Kaplan og Nortons såkalte ”beste praksis”-rammeverk. I tillegg til dette har jeg også sett på bedriftenes kjennskap og bruk av andre styringsverktøy og – metoder.

Jeg vil først og fremst takke de 30 bedriftene som tok seg tid til å svare på min spørreundersøkelse. Denne utredningen hadde ikke blitt til uten deres bidrag. Jeg vil også takke min veileder, dosent Kjell Gunnar Hoff, Handelshøyskolen ved UMB. Dine tilbakemeldinger har vært til stor hjelp for utarbeidelsen av denne utredningen.

---

Sandra Akerholt Kristoffersen

Ås, 15.03.12

# Innholdsfortegnelse

---

Abstract.....	9
Sammendrag .....	9
1 Innledning.....	12
1.1 Bakgrunn.....	12
1.2 Problemstilling.....	14
1.3 Struktur og oppbygning .....	18
2 Teori.....	19
2.1 Bakgrunn.....	19
2.2 Om balansert målstyring .....	20
2.3 Komponentene i rammeverket .....	21
2.3.1 Perspektiver.....	21
2.3.2 Strategiske mål, styringsparametre, måltall og strategiske initiativer.....	22
2.3.3 Strategiske kart.....	23
2.3.4 Styringskort .....	25
2.4 Utviklingen i balansert målstyring: 3 generasjoner .....	26
2.5 SFO- og LSO-rammeverket.....	26
3 Metode .....	31
3.1 Forberedelse.....	31
3.2 Datainnsamling .....	31
3.2.1 Respondentene .....	31
3.2.2 Spørreskjemaet .....	32
3.3 Dataanalyse .....	33
3.3.1 Kodebok .....	33
3.3.2 Beste praksis.....	34
3.3.3 T-test.....	35
3.4 Reliabilitet og validitet.....	37
4 Deskriptiv statistikk.....	39
4.1 Hovednæring.....	39
4.2 Organisasjonsnivå .....	39

4.3 Omsetning i 2010 .....	40
5 Resultat og analyse .....	41
5.1 Problemstilling I.....	41
5.1.1 Bruk av balansert målstyring.....	41
5.1.2 Initiativet til innføringen av balansert målstyring .....	43
5.2 Problemstilling II .....	44
5.2.1 Beste praksis.....	44
5.2.2 Definisjon og vektning av svarene .....	44
5.2.3 Sammenligninger av forskjeller .....	45
5.2.4 Forventinger .....	45
5.2.5 Prinsipp 1: Mobilisere .....	47
5.2.6 Prinsipp 2: Operasjonalisere.....	49
5.2.7 Prinsipp 3: Samordne og kople .....	51
5.2.8 Prinsipp 4: Motivere.....	53
5.2.9 Prinsipp 5: Kontinuitet .....	55
5.2.10 Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe .....	57
5.2.11 Totalnivå.....	59
5.2.12 Nylig begynt, veletablert og tilnærming .....	60
5.2.13 Lykkes bedriftene og økonomiske resultater .....	62
5.3 Problemstilling III.....	63
5.3.1 Mest brukte styringsverktøy- og metoder .....	63
6 Drøfting .....	67
6.1 Internasjonalt nivå.....	67
6.1.1 Prinsipp 1: Mobilisere .....	68
6.1.2 Prinsipp 2: Operasjonalisere.....	70
6.1.3 Prinsipp 3: Samordne og kople .....	72
6.1.4 Prinsipp 4: Motivere.....	73
6.1.5 Prinsipp 5: Kontinuitet .....	74
6.1.6 Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe .....	76
7 Oppsummering .....	78
Avsluttende kommentar .....	81
Kilder .....	82

Vedlegg.....	85
Vedlegg 1: Spørreskjemaet .....	85
Vedlegg 2: Resultat av kjennskap, bruk og nytte .....	91

## Figuroversikt

Figur 1: Perspektiver, Kaplan & Norton (1996) .....	22
Figur 2: Strategisk kart, Hoff & Holving (2002) .....	24
Figur 3: Styringskort, Kaplan & Norton (1996).....	25
Figur 4: Linking Strategy to Operations, Kaplan & Norton (2008).....	28
Figur 5: Type I-feil og type II-feil, Løvås (2004) .....	37
Figur 6: Oversikt over den standardiserte skåren til Hall of Fame, Energi(22) og Energi(3) .....	67

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over bedriftenes hovednæring .....	39
Tabell 2: Oversikt over respondentens stillingsnivå .....	40
Tabell 3: Oversikt over bedriftenes omsetning i 2010 .....	40
Tabell 4: Oversikt over andelen som bruker balansert målstyring .....	42
Tabell 5: Oversikt over avdeling som tok initiativet til innføringen av balansert målstyring .....	43
Tabell 6: Mobilisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring .....	47
Tabell 7: Mobilisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring .....	47
Tabell 8: Mobilisere - Sammenligningstest .....	48
Tabell 9: Mobilisere - signifikante påstander .....	48
Tabell 10: Operasjonalisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring .....	49
Tabell 11: Operasjonalisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker ikke balansert målstyring .....	49
Tabell 12: Operasjonalisere - Sammenligningstest .....	51
Tabell 13: Operasjonalisere - Signifikante påstander .....	51
Tabell 14: Samordne og kople - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring .....	52
Tabell 15 Samordne og kople - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring .....	52

Tabell 16: Samordne og kople - Sammenligningstest.....	52
Tabell 17: Motivere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring .....	53
Tabell 18: Motivere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring.....	54
Tabell 19: Motivere - Sammenligningstest .....	54
Tabell 20: Motivere - Signifikante påstander.....	55
Tabell 21: Kontinuitet - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring .....	55
Tabell 22: Kontinuitet - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring.....	56
Tabell 23: Kontinuitet – Sammenligningstest.....	57
Tabell 24: Strategistyringsgruppe - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring .....	57
Tabell 25: Strategistyringsgruppe - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring .....	57
Tabell 26: Strategistyringsgruppe - Sammenligningstest.....	58
Tabell 27: Strategistyringsgruppe - Signifikante påstander .....	58
Tabell 28: Oversikt over de ti påstandene med høyest vektet sum .....	59
Tabell 29: Oversikt over de seks påstandene med lavest vektet sum.....	60
Tabell 30: Oversikt over bedriftene har lyktes og om de har fått bedre økonomiske resultater ...	62
Tabell 31: Signifikante påstander veletablert og nylig begynt.....	61
Tabell 32: Signifikante påstander veletablert og tilnærming .....	62
Tabell 33: Oversikt over de 5 styringsverktøyene og –metodene bedriftene kjente best til, samt hvor stor andel som brukte disse styringsverktøyene og –metodene .....	64
Tabell 34: Oversikt over nytten til de 5 mest brukte styringsverktøyene/-metodene .....	66



# Abstract

---

In this paper I have investigated the use of the Balanced Scorecard among 30 companies in the energy industry with turnover exceeding 100 million kroner, and to what extent the companies are following “Best Practice”, which is a set of recommended actions a company should establish to have successful strategy implementation. In total there were 22 out of 30 companies that used Balanced Scorecard as a management system. But when it came to the use of “Best Practice”, the results were more varied. Almost all of companies had established some of the actions, while others had only a few of the companies established. The three principles with the highest scores, turned out to be: *mobilize change through executive leadership*, *align the organization to the strategy* and *make strategy a continual process*. There was only one of the principles in which the companies using the Balanced Scorecard had a significant higher score than the companies that were not using the Balanced Scorecard. This was the principle: *translate strategy to operational terms*. In this paper I also investigated which other management tools the companies had knowledge about and were using. The best known and used management tools were Benchmarking and Outsourcing.

# Sammendrag

---

Bedriftenes strategiske tidshorisonter har blitt kortere. For uten å ha gjennomarbeide strategier, må de implementere strategien raskere. Det krever gode styringssystemer. I tillegg har det blitt større fokus på immaterielle eiendeler, og at finansielle mål ikke gir fullstendig styringsinformasjon alene. Bedriftene bør derfor kombinere finansielle mål med ikke-finansielle mål. Med dette som utgangspunkt utviklet Robert S. Kaplan og David P. Norton Balanced Scorecard, som på norsk blir kalt balansert målstyring. Balansert målstyring skal hjelpe bedriftene å lage et formelt styringssystem for å integrere de strategiske og operasjonelle styringsnivåer.

Jeg har i denne utredningen kartlagt bruken av balansert målstyring blant 30 energibedrifter med omsetning over 100 millioner kroner. I tillegg til dette har jeg sett på i hvilken grad bedriftene

følger ”beste praksis”, et sett med anbefalte handlinger for å få til en vellykket strategiimplementering, samt hvilke av handlingene det er signifikante forskjeller mellom bedrifter som bruker og ikke bruker balansert målstyring. For å kartlegge dette har jeg omformet et utvalg av de anbefalte handlingene i ”beste praksis” til 22 påstander, og som bedriftene skulle svar i hvilken grad stemte med deres bedrift. De 22 påstandene ble igjen knyttet til seks overordnede prinsipper: *mobilisere, operasjonalisere, samordne og kople, motivere, kontinuitet og strategistyringsgruppe*. Dette for å gjøre en sammenligning mot skåren til de internasjonale Hall of Fame-bedriftene<sup>1</sup>. Helt tilslutt i oppgaven så jeg også på hvilke andre styringsverktøy og -metoder energibedriftene kjente til og brukte.

I undersøkelsen var det 22 av 30 bedrifter som bruker en form for balansert målstyring, og det var kun 2 av 30 bedrifter som ikke hadde hørt om konseptet. Bedriftene i undersøkelsen følger Kaplan og Nortons ”beste praksis” i ulik grad. Det vil si noen av handlingene var godt etablert hos alle bedriftene, mens andre handlinger var det flere av bedriftene som ikke hadde etablert. Prinsippene *mobilisere, samordne og kople og kontinuitet* var de prinsippene hvor gapet til de internasjonale Hall of Fame-bedriftene var minst. Bedriftene hadde definert strategisk verdigrunnlag og retning, samt etablert noen av komponentene i balansert målstyringskonseptet som kombinasjonen av finansielle og ikke finansielle mål, perspektiver og styringsparametre. I tillegg viste ledelsen eierskap og aktiv involvering. Bedriftene har således et godt utgangspunkt for å få til en suksessfull implementering av strategi.

Strategiske kart er et viktig verktøy for å beskrive strategien og knytte strategien og styringskort opp mot de ulike enhetene i bedriften, og ikke minst kommunisere strategi til de ansatte i organisasjonen. Av de 22 bedriftene som bruker balansert målstyring, var det 8 bedrifter som ikke har opprettet strategiske kart. Bedriftene som bruker balansert målstyring har heller ikke gjort strategien til alles hverdag ved å etablere teambaserte og individuelle mål, samt etablert incentiver og belønningssystemer. Det er følgelig mulighet for bedriftene å hente ytterligere gevinster ved å etablere strategiske kartet. Dette vil ha betydning for alle de andre prinsippene. Det er også viktig at bedriftene bruker tid på de ansatte å finne ut hva som motiverer dem, slik at det i sterkere grad blir

---

<sup>1</sup> *Hall of Fame-bedrifter* er bedrifter som bruker balansert målstyring med tilhørende strategisk kart i et formelt strategiimplementeringssystem., og har hatt en vellykket implementering av strategien, som er bevist gjennom tallfestede og pålitelige resultater.

en kopling mellom strategiimplementering og deres daglige jobbrutiner.

Ettersom det er mange av påstandene bedriftene har lav skår på, er det få signifikante forskjeller mellom bedrifter som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Det er kun det andre prinsippet – *operasjonalisere*, hvor bedrifter som bruker balansert målstyring har signifikant høyere skår enn bedrifter som ikke bruker balansert målstyring. Det andre prinsippet – *operasjonalisere* inneholder de viktigste handlingene i balansert målstyring, og det var naturlig at det var en forskjell her.

Helt tilslutt i utredning har jeg også sett på hvilke andre styringsverktøy og –metoder bedriftene kjenner til og bruker. Her er benchmarking og outsourcing to av styringsverktøyene/-metodene som er på topp blant kjennskap og bruk.

# 1 Innledning

---

Denne utredningen tar for seg styringskonseptet balansert målstyring eller Balanced Scorecard, som det også kalles. Balansert målstyring har utviklet seg til å bli et kjent styringsverktøy og som brukes av mange bedrifter. Erfaringene til konseptet øker, noe som gjør at konseptet er i kontinuerlig utvikling. Dette gjør balansert målstyring til et spennende og interessant konsept som jeg ønsket å lære mer om. Hensikten med denne undersøkelsen var å finne ut mer om bruken av balansert målstyring i energibransjen. Både hvor stor andel av bedriftene som bruker balansert målstyring, men også i hvilken grad bedriftene som bruker balansert målstyring følger såkalt ”beste praksis”, et sett med anbefalte handlinger for å få til en vellykket strategiimplementering, utviklet av Kaplan og Norton. Ved å plukke ut et utvalg av disse handlingene har jeg fått et inntrykk av hvilke av de anbefalte handlingene bedriftene er flinke på og hvilke handlinger de eventuelt kan bli bedre på. I tillegg til dette, har jeg sett på forskjellene mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Samt hvilke forskjeller det er mellom de bedriftene som nylig har begynt med balansert målstyring eller bruker en tilnærming til balansert målstyring og de bedriftene som har et veletablert balansert målstyringssystem. Tilslutt i utredningen har jeg kort sett på hvilke styringsverktøy- og metoder som bedriftene i undersøkelsen har best kjennskap til, samt hvilke styringsverktøy og –metoder bedriftene bruker mest, og hvilken nytte de har av disse. For å kartlegge dette har jeg gjort en spørreundersøkelse av 30 bedrifter i energibransjen med omsetning over 100 millioner kroner.

## 1.1 Bakgrunn

Bedriftenes konkurransesituasjon blir stadig tøffere, samtidig som den strategiske horisonten blir kortere. For å opprettholde sitt konkurransefortrinn, må bedriftene skape større kunde verdi til lavere ressursbruk. (Hoff 2009), samt få til en vellykket strategiimplementering. Bedriftene må bli proaktive og skifte fokus fra avviksrapporter og analyser til å predikere fremtiden. Dette krever at bedriftene har et informasjons- og styringssystem som gir bedriften relevant og tilstrekkelig styringsinformasjon, slik at bedriftene kan vite om de er på vei mot de strategiske målene (Hoff & Holving 2002).

Tidligere var de tradisjonelle fysiske eiendelene som produksjonsutstyr og råvarer bedriftens viktigste kilde for å skape verdi. Den siste tiden har fokuset blitt endret og større deler av verdiskapningen skjer gjennom immaterielle eiendeler som humankapital, teknologi og prosesser (PwC Artikkelsamling 2003/2004 og Kaplan & Norton 1996). Dette får følgelig konsekvenser for hvordan organisasjonene ledes og styres. Det tradisjonelle fokuset på kontroll er blitt erstattet med strategiske, økonomiske og taktisk ledelse, samt ledelse som fokuserer på prestasjonsmåling (Niven 2002).

I 1997 gjorde Ernst & Young en undersøkelse av 275 amerikanske porteføljeforvaltere. I undersøkelsen ble det avdekket at 35 % av informasjonen som lå til grunn for deres investeringsbeslutninger, var av ikke-finansiell karakter og at evnen til å implementere strategien var viktigere enn kvaliteten på strategien (Kaplan & Norton 1996). I følge Kaplan og Norton (2001) er ikke problemet til bedriftene en dårlig utformet strategi, men selve implementeringen, og i alt mislykkes 70 – 90 % av bedriftene med implementeringen. En viktig grunn for at de mislykkes er manglende rammeverk, i tillegg til eiernes og lederens fokus på finansielle resultater (Kaplan & Norton 2001).

Strategiimplementeringen er krevende. Det er i dag blitt en generell aksept for at strategigjennomføringen må måles, og at styringskonsept bestående av både finansielle og ikke-finansielle mål er godt egnede rammeverk for implementeringen av strategiene (Hoff & Holving 2002). Blant disse kan Kaplan og Nortons Balanced Scorecard være aktuelt, som på norsk kalles *balansert målstyring*. I fortsettelsen vil jeg bruke det norske begrepet på rammeverket.

Balansert målstyring har hatt stor suksess de siste tjue årene, bøkene til Kaplan og Norton har blitt oversatt til mange språk. Det er stadig flere bedrifter som innfører det som en del av sitt styringssystem. Grunnlaget for balansert målstyring er bygget på kunnskap som allerede finnes om styring og ledelse, men balansert målstyring har også bygget videre på ny kunnskap knyttet til blant annen den immaterielle verdiskapningen i bedriften (PwC Artikkelsamling 2003/2004). Balansert målstyring har blitt inspirert av prestasjonsmålinger fra General Electric og det franske styringssystemets, Tableau de Bord, bruk av instrumentpaneler<sup>2</sup>. Balansert målstyringskonseptet

---

<sup>2</sup> <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

slik vi kjenner det i dag, ble lansert av Kaplan og Norton i 1992. Det ble lansert som et forbedret prestasjonsmålingssystem for å gi bedriftene et mer balansert spekter av prestasjonsmål for å fremme langsiktig verdiskapning i bedriftene. Men etter vært som utbredelsen og erfaringene om konseptet økte, er det videreutviklet og fremstår i dag som et konsept vesentlig fra det Kaplan og Norton opprinnelig lanserte. Dette gjør balansert målstyring til et konsept som er i kontinuerlig utvikling, og som kan inneholde ulike styringsideer og styringsverktøy (Stemsrudhagen 2003). Balansert målstyring er i dag et helhetlig styringssystem for strategiimplementering med en konsekvent sammenheng mellom det strategiske og operative styringsnivået (Hoff et al. 2009).

## 1.2 Problemstilling

Jeg valgte følgende tre problemstillinger:

- I) *Hvor stor andel av bedriftene i energibransjen med omsetning over 100 millioner bruker balansert målstyring?*
  
- II) *i) Hvilken grad følger bedriftene Kaplan og Nortons ”beste praksis”?*  
  
*ii) Med utgangspunkt i de anbefalte handlingene i ”beste praksis”, hvilke handlinger er det signifikante forskjeller mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring?*
  
- III) *Hvilket kjennskap til, bruk og nytte har bedriftene i energibransjen til andre styringsverktøy og –metoder?*

Jeg ønsket å kartlegge andelen av bedrifter som bruker balansert målstyring. For å gjøre dette, måtte jeg finne en populasjon som jeg ønsket å undersøke. Jeg fant ut at det var greit å rette seg til en bransje, da dette gir muligheten for å kunne se eventuelle sammenheng innad i bransjen. Valget falt på energibransjen, som er en av bransjene med både høyest bruk og nytte av balansert målstyring<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [http://www.bain.es/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2011\\_Final\\_Results.pdf](http://www.bain.es/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf)

I forhold til mine problemstillinger er det gjort noe forskning. Blant annet har det amerikanske konsultentselskapet Bain & Company<sup>4</sup> en årlig spørreundersøkelse rettet mot et vidt spekter av land, bransjer og størrelser på bedrifter. Selskapet undersøker blant annet bruk og nytte av 25 ulike styringsverktøy og -metoder. De fant at i 2010 var balansert målstyring det sjette mest brukte verktøyet. Av de 1230 respondentene var det 47 % som brukte verktøyet. De målte i samme undersøkelsen nytte på balansert målstyring som verktøy. Her ligger balansert målstyring på åttende plass av de 25 styringsverktøyene og -metodene. I 2008 gjorde Johansen og Loftnes en masterutredning ved NNH, hvor de undersøkte et utvalg av de 71 største selskapene i Norge. I undersøkelsen fant de ut at alle bedriftene kjente til konseptet, og rundt 70 % brukte balansert målstyring. Videre i undersøkelsen ble det avdekket at bare rundt 30 % av virksomhetene svarer at de har stor nytte av balansert målstyring.

Kaplan og Norton har i sine bøker og artikler videreutviklet balansert målstyring. Videreutviklingen er basert på erfaringer gjort i "Balanced Scorecard Hall of Fame"-bedrifter. Dette er bedrifter som bruker balansert målstyring med tilhørende strategisk kart<sup>5</sup> i et formelt strategiimplementeringssystem. Hall of Fame-bedriftene har hatt en vellykket implementering av strategien, som er bevist gjennom tallfestede og pålitelige resultater. Disse erfaringene er så blitt utgangspunkt for en "beste praksis", som er et sett med anbefalte handlinger for å få til en vellykket implementering av strategi på alle nivåer i bedriften.

Jeg har i denne utredningen tatt utgangspunkt i rammeverkene fra Kaplan og Nortons bøker: *The Strategy-Focused Organizations* og *The Execution Premium*. Boka *The Strategy-Focused Organization*, i fortsettelsen kalt SFO-rammeverket, tar for seg et rammeverk bygget rundt fem prinsipper:

---

<sup>4</sup> <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>

<sup>5</sup> *Strategiske kart* er en grafisk fremstilling av bedriftens strategi uttrykt gjennom perspektiver, strategiske temaer og mål. Bruken av strategiske kart er en av de viktigste komponentene i dagens balansert målstyring.

- Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og fellesforståelse
- Operasjonalisering av strategiske mål
- Samordning og kopling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien
- Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb
- Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess

Rammeverket skal hjelpe bedriften å beskrive og bevisstgjøre ledelsen og de ansatte om strategien, for at de sammen skal kunne implementere og styre strategien. Rammeverket lager således fokus på strategien og gjør strategien til det sentrale på agendaen. Boka *The Execution Premium*, som i fortsettelsen av utredningen blir kalt LSO-rammeverket (*Linking Strategy to Operations*), inkluderer forfatterens tidligere bøker og artikler. Denne boka tar balansert målstyring et steg videre, og gir et rammeverk som skal hjelpe bedriftene å integrere balansert målstyring med de andre eksisterende operasjonelle verktøyene og prosessene i bedriften. Balansert målstyring gir således et formelt rammeverk for å implementere strategi hvor man hensyntar både strategisk og operasjonelt styringsnivå. Rammeverkene blir ytterligere beskrevet i kapittel 2 *Teori*.

Med utgangspunkt i rammeverkene, plukket jeg ut et utvalg av de anbefalte handlinger knyttet til balansert målstyring og ”beste praksis”. Disse handlingene omformulerte jeg til 22 påstander som jeg brukt i spørreundersøkelsen. Bedriftene skulle da svare på i hvilken grad disse påstandene stemte med deres bedrift. Formålet var å avdekke om bedriftene som bruker balansert målstyring har etablert disse aktivitetene. Disse påstandene ble også utgangspunkt for å se forskjellene i svarene til de bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring, samt om det var en forskjell mellom de bedriftene som har et veletablert balansert målstyringssystem og de bedriftene som har nylig begynt med balansert målstyring eller de bedriftene som bruker en tilnærming til balansert målstyring.

Jeg ønsket å ta dette et skritt videre, ved å måle bedriftenes svart mot internasjonalt nivå. Dette gjorde jeg ved å kategorisere de 22 påstandene i seks prinsipper. Hvorav de fem første var hentet fra SFO-rammeverket, som nevnt over. Det sjette prinsippet, *strategistyringsgruppe*, er knyttet til Kaplan og Nortons identifiserte behov for en egen gruppe som skulle ha det overordende ansvaret for strategiimplementeringssystemet.



De seks prinsippene som har blitt anvendt videre i utredningen er:

- Prinsipp 1 - Mobilisere
- Prinsipp 2 - Operasjonalisere
- Prinsipp 3 - Samordne og kople
- Prinsipp 4 - Motivere
- Prinsipp 5 - Kontinuitet
- Prinsipp 6 - Strategistyringsgruppe

Det er skrevet flere bøker og artikler om hvordan man best skal gjennomføre balansert målstyringsprosessen for å oppnå suksess for ulike bransjer og bedrifter. Blant annet har Lind og Kazaz i sin masterutredning ved UMB (2011) gjort en undersøkelse som ligner på min. Studentene gjorde en undersøkelse av omtalte norske og svenske bedrifters bruk av ”beste praksis” målt mot de internasjonale Hall of Fame-bedriftene. Resultatet av undersøkelsen var blant annet at de viktigste prinsippene for å oppnå strategisk måloppnåelse er kommunikasjon og motivasjon, fordi dette påvirker alle de andre prinsippene positivt

Ettersom jeg først er i kontakt med et utvalg av bedrifter i energibransjen, syntes jeg det var aktuelt å spørre om kjennskap til, bruk og nytte av 25 ulike styringsverktøy og –metoder, som da ble utgangspunkt for min fjerde problemstilling. Jeg kommer til å se på de fem styringsverktøyene og –metodene som bedriftene hadde størst kjennskap til og flest bedrifter brukte. Disse styringsverktøyene og metodene er hentet fra en undersøkelse gjort av Bain & Company, som nevnt over. Undersøkelsen har de rettet til et vidt spekter av land, bransjer og størrelser på bedriftene. Jeg ønsket å se på dette knyttet opp mot energibransjen.

### **1.3 Struktur og oppbygning**

I denne delen har jeg gitt en kort beskrivelse av balansert målstyring, behovet for balansert målstyring og bakgrunnen for utredningen.

I kapittel 2 gir jeg en kort presentasjon av den viktigste teorien om balansert målstyring. Det er mye teori om balansert målstyring, og jeg har valgt å presentere den teori som er anvendt i denne oppgaven. Jeg beskriver også utviklingen i balansert målstyring, samt gir en forklaring på de ulike elementene i balansert målstyringskonseptet. Til slutt gir jeg en kort beskrivelse av de to rammeverkene som jeg har lagt til grunn for denne utredningen.

I kapittel 3 ser jeg på selve forskningsprosessen og gir en beskrivelse fra start til slutt. Inkludert en presentasjon av de analysemetodene som jeg har brukt.

I kapittel 4 presenterer jeg den viktigste deskriptive statistikken fra resultatene av spørreundersøkelsen. Dette er hovednæring, respondentens stillingsnivå i bedrift, samt bedriftenes omsetning i 2010.

I kapittel 5 ser jeg nærmere på resultatene av de tre problemstillingene. Jeg gir her en presentasjon av svarene på de ulike påstandene. Jeg kommer til å ta for meg et prinsipp av gangen, hvor jeg ser på bedriftenes svar og den vektete summen per påstand. Det blir også et avsnitt hvor jeg ser på de påstandene bedriftene har høyest og lavest vektet sum på, når vi ser alle påstandene under ett. I denne delen ser jeg også på forskjellene mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring, samt om det er noen forskjell mellom de bedriftene som har et veletablert balansert målstyringssystem i forhold til de bedriftene som nylig har begynt å bruke balansert målstyring eller som bruker en tilnærming til balansert målstyring.

I kapittel 6 blir det en diskusjon av analyser og resultater, før jeg tilslutt gir en oppsummering av de viktigste funnene i del 7.

## 2 Teori

---

I denne delen gir jeg en kort beskrivelse av balansert målstyring og komponentene i balansert målstyringskonseptet, samt gir en kort beskrivelse av balansert målstyring som en strategisk styringsmodell. Det er mye tilgjengelig informasjon om balansert målstyring og denne presentasjonen er derfor rettet mot den delen av teorien som er brukt i min undersøkelse.

### 2.1 Bakgrunn

Mange bedrifter bruker finansielle prestasjonsmål for å evaluere bedriftens prestasjoner, men bruken av finansielle prestasjonsmål alene kan føre til at bedriften gjør feil. Dette skyldes blant annet at de ikke gir tilstrekkelig informasjon om hvorvidt virksomheten er på riktig vei, samt om bedriften har riktig hastighet i forhold til oppnåelse av overordnede mål og strategi (PwC Artikkelsamling 2003/2004). Finansielle prestasjonsmål er dessuten resultatindikatorer, det vil si rapporter konsekvenser og resultater av tidligere handlinger (Kaplan & Norton 2001).

Underliggende forhold kan også gjøre at bedriften fremmer kortsiktig atferd på bekostning av langsiktig verdiskapning, og som kan hindre bedriftens mulighet til å skape økonomisk verdi (Kaplan & Norton 2001). I dag er investering i langsiktige kompetanse og kunderelasjoner kritisk for suksess, og følgelig er ikke tradisjonelle finansielle prestasjonsmål alene tilstrekkelig for å skape fremtidig verdi for bedriften. Mange bedrifter kombinerer derfor finansielle prestasjonsmål med ikke-finansielle prestasjonsmål. Dette er ikke et nytt fenomen. General Electric gjorde for eksempel dette allerede i 1950. Enda tidligere ute var franskmennene, som mente det ikke lar seg gjøre å styre virksomheter basert på kun finansielle tallstørrelser. De skilte derfor mellom selve regnskapsføringen og økonomistyringen allerede i 1930-årene. Dette førte til at franskmennene utviklet Tableau de Bord, som oversatt betyr instrumentpanelet. Dette er et styringssystem ved siden av regnskapet (Hoff & Holving 2002, Nørreklit 2000 og Kaplan & Norton 2001).

## 2.2 Om balansert målstyring

Robert S. Kaplan og David P. Norton erfarte også problematikken som oppstår når man kun styrer med finansielle mål. De ønsket derfor å gi lederne et bredere (mer balansert) spekter av prestasjonsmål for å fremme langsiktig verdiskapning, og de ønsket å integrere prestasjonsmålene som en del informasjonssystem som skulle være tilgjengelig for alle ansatte i bedrifter (Kaplan & Norton 1996/2008). I tillegg til de finansielle prestasjonsmålene ønsket de å identifisere driverne som skaper ønskede resultater for virksomheten. Dette resulterte i utviklingen av rammeverket Balanced Scorecard, som på norsk blir kalt for balansert målstyring. Lanseringen av rammeverket ble gjort i artikkelen «The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance» i Harvard Business Review i 1992. Da rammeverket ble lansert i 1992 var dette opprinnelig som et forbedret prestasjonsmålingssystem, men rammeverket har utviklet seg basert på erfaring, og man kan i dag definere balansert målstyring<sup>6</sup> som *et strategisk planleggings- og ledelsessystem for å knytte bedriftens handlinger til bedriftens visjon og strategi, samt overvåke organisasjonens prestasjon mot strategiske mål*. Balansert målstyring er i dag et rammeverk for styring, kommunikasjon, informasjon og læring (Hoff & Holving 2002 og Kaplan & Norton 1996).

Kaplan og Norton ønsket å gi lederne et bredere spekter av prestasjonsmål ved å ha en balanse mellom finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, mellom eksterne og interne prestasjonsperspektiver, men også mellom resultatindikatorer og ytelsesindikatorer<sup>7</sup>. I tillegg til resultatindikatorer som måler resultatene av verdiskapningen, inkluderte Kaplan og Norton også ytelsesindikatorer som representerer de faktiske driverne for verdiskapning. Dette gjør at bedriften kan holde oversikt over finansielle resultater samtidig som de kan overvåke progresjonen i anskaffelsen av immaterielle eiendeler som de trenger for fremtidig vekst (Kaplan & Norton 1996a).

Styring har tradisjonelt blitt assosiert med en ”feedback”-prosess hvor ledere overvåker virkelige handlinger og resultater versus planer og forventninger, og lederne justerer handlinger, planer og/eller strategi dersom det er avvik. Dette er i motsetning til en ”feedforward”-prosess, hvor

---

<sup>6</sup> <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

<sup>7</sup> En *ytelsesindikator* måler utviklingen i en prosess eller adferd. En *resultatindikator* måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater (Hoff & Holving 2002).

fokuset er på å overvåke forventede og dermed predikerte resultater mot planlagte (Stemsrudhagen 2003). Balansert målstyring kombinerer resultatmål og ytelsesindikatorer koplet i en årsaks-/virkningssammenheng. Dette gir økte muligheter for å predikere fremtidige resultater, og gir bedriften mulighet til å iverksette korrigerende tiltak på et tidlig tidspunkt dersom ting ikke går som planlagt. Dette gjør balansert målstyring til et "feedforward"-system, og dette skiller balansert målstyring fra andre rammeverk som kombinerer finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål (Nørreklit 2000 og Stemsrudhagen 2003).

## **2.3 Komponentene i rammeverket**

### **2.3.1 Perspektiver**

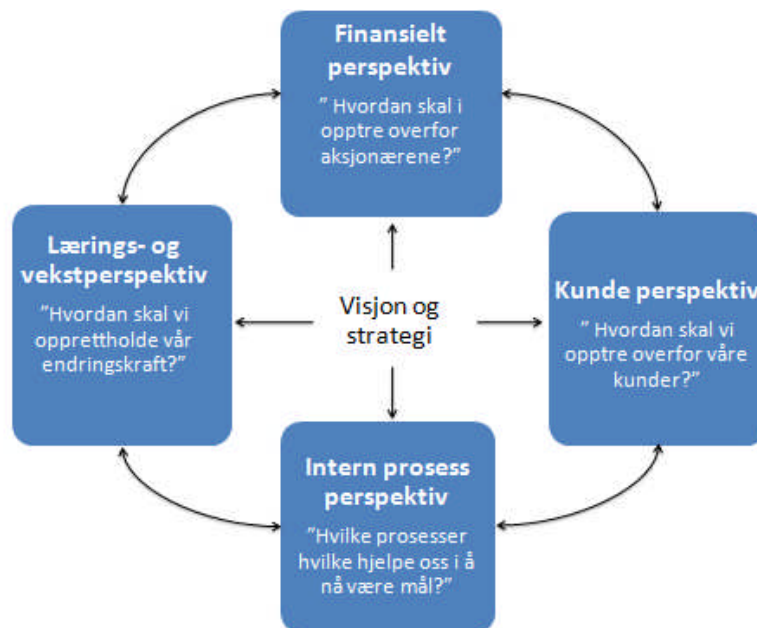
Kaplan og Norton har utviklet et rammeverk basert på perspektiver, se figur 1. Perspektiver representerer interessentenes viktigste oppfatning av en gitt strategi, hvor oppfatningene er uttrykt for et sett med krav eller mål fra de respektive interessentene (Hoff & Holving 2002). Man ser således på strategiens verdiskapning fra flere perspektiver. Kaplan og Norton bruker i hovedsak fire perspektiver: 1) *finansielt*, 2) *kunder*, 3) *interne prosesser* og 4) *læring og vekst*. Disse fire perspektivene er aktuelle for et vidt spekter av bedrifter, men de er kun en mal, og bør tilpasses hver enkelt bedrift. For eksempel kan man utvide med perspektiver som miljø eller ansatte (Hoff & Holving 2002, Pandey 2005 og Kaplan & Norton 1996).

Det første perspektivet, som ligger i grunn for måloppnåelse i de andre perspektivene, er *lærings- og vekstperspektivet*. Dette går ut på å identifisere infrastrukturen som en organisasjon må bygge for å skape langsiktig vekst og forbedring, inkludert en bedriftskultur som gir rom for læring, kreativitet og personlig ansvar. Aktuelle fokusområder til dette prinsippet er medarbeidertilfredshet, strategisk kompetanseutvikling og turnover (Hoff & Holving 2002, Pandey 2005 og Kaplan & Norton 1996).

Det andre perspektivet er *de interne prosesser* som går på å identifisere de kritiske interne prosessene som organisasjonen må utføre godt for å møte kundenes krav og skape verdier for dem. Kaplan og Norton peker her på tre interne prosesser 1) innovasjonsprosessene, 2) operative rutiner og prosesser og 3) ettersalgsprosessene (Hoff & Holving 2002)

Det tredje perspektivet er *kundeperspektivet* som representerer kundenes oppfatning av virksomheten, og hvordan virksomheten kan skape verdi for kunden. Eksempler på fokusområder innenfor dette perspektivet er kundetilfredshet, markedsandel og kundelønnsomhet (Hoff & Holving 2002, Pandey 2005 og Kaplan & Norton 1996).

Målene i de tre foregående perspektivene skal støtte opp under og bidra til at bedriften tilslutt når målene i det siste perspektivet, det *finansielle perspektivet*. Dette representerer aksjonærenes oppfatning av virksomheten. Finansielle styringsparametre indikerer om bedriftens strategi, implementering og gjennomføring bidrar til å forbedre bunnlinjen. Aktuelle finansielle fokusområder kan være lønnsomhet, vekst og aksjonærverdi (Hoff & Holving 2002, Pandey 2005 og Kaplan & Norton 1996).



Figur 1: Perspektiver, Kaplan & Norton (1996)

### 2.3.2 Strategiske mål, styringsparametre, måltall og strategiske initiativer

For å sikre måloppnåelse opprettes det strategiske mål ("objectives"), styringsparametre ("measures"), måltall ("targets") og strategiske initiativer ("initiatives") innenfor hvert perspektiv.

*Strategiske mål* er en presis formulering av hva bedriften ønsker å nå i fremtiden, utledet fra bedriftens visjon og strategi. Disse dekomponeres i strategisk og operasjonelle delmål, og koples sammen i en serie av årsaks-/virkningssammenheng (Hoff & Holving 2002).

Innenfor hvert mål bør det tilknyttet kritiske suksessfaktorer med tilhørende *styringsparametre* ("Key Performance Indicators" – KPI'er). Hoff & Holving (2002) definerer kritiske suksessfaktorer som *forhold og variabler hvis endring gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål*. Dette er følgelig forhold som bedriften må beherske for å kunne nå sine mål. Styringsparametre er finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styring mot bestemte mål, og som skal gi beskjed om bedriften beveger seg i ønsket retning. Det anbefales at man etablerer de 15 – 25 viktigste styringsparameterne som kan bidra til relevant styring i forhold til det strategiske kartet, samt kombinerer både ytelsesindikatorer ("leading indicators") og resultatindikatorer ("lagging indicators"). Ytelsesindikatorer forteller oss den løpende utviklingen i en aktivitet eller prosess som er satt i gang. Disse varsler om utviklingen i forkant av det endelige resultatet. En resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert og varsler hva virksomheten kan forvente som endelige resultater (Hoff & Holving 2002).

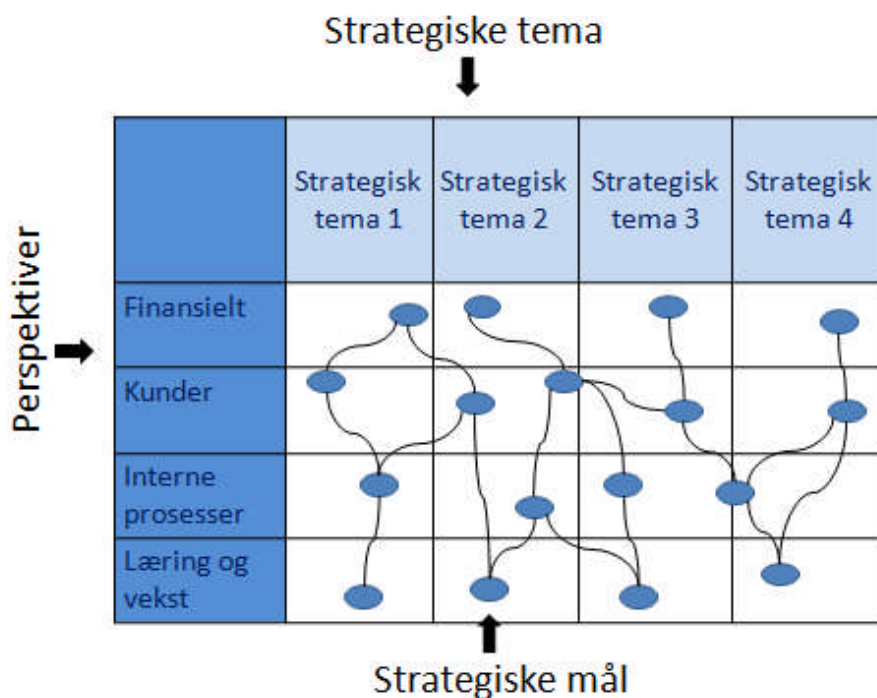
For å kunne tallfeste og måle det vi ønsker å oppnå opprettes det *måltall* for hver styringsparameter. Måltallene bør være konkrete og kvantifiserbare, men samtidig langsiktige, slik at de kan bidra til at virksomheten har noe å strekke seg etter.

*Strategiske initiativ* er handlinger som virksomheten setter i gang for å sikre at virksomheten faktisk klarer å redusere gapet mellom ambisjonene som fastsettes i de strategiske målene og nåsituasjonen. Strategiske initiativet har en begynnelse og en slutt, og som det må avsettes ressurser til for å kunne gjennomføres (Hoff & Holving 2002).

### **2.3.3 Strategiske kart**

I Kaplan og Nortons rammeverk er strategiske kart en sentral komponent. Strategiske kart gir en grafisk presentasjon av årsaks-/virkningssammenhengene blant komponentene i bedriftens strategi, samt gir en ensartet og konsistent måte å beskrive bedriftens strategi. Dette gjør strategiske kart også til et viktig hjelpemiddel for å kommunisere strategien til hele bedriften. Ved å utarbeide

et strategisk kart vil bedriftene dessuten få mulighet til å avdekke manglende mål og styringsparametre. For eksempel at en bedrift ikke har noen kopling mellom målene i interne prosesser og målene i kundeperspektivet. Det strategiske kartet er et viktig bindeledd mellom strategiformulering og strategiimplementering (Kaplan & Norton 2004). Det strategiske kartet består av tre komponenter: Perspektiver, strategiske tema og strategiske mål. Figur 2 viser et strategisk kart. Her er perspektivene representert ved den horisontale inndelingen. Den vertikale inndelingen er de strategiske temaene som er avgjørende områdene virksomheten må fokusere på for at visjonen og den strategiske destinasjonen skal nås. Sirklene i det strategiske kartet representerer de strategiske delmålene som må nås innenfor hvert perspektiv. De strategiske delmålene er koplet i en årsaks-/virkningssammenheng. Med dette menes at målene i lærings- og vekstperspektivet driver målene i interne bedriftsprosessperspektivet, og disse igjen driver målene i kundeperspektivet, og på samme måte driver disse de finansielle målene (Nørreklit 2008).



Figur 2: Strategisk kart, Hoff & Holving (2002)



### 2.3.4 Styringskort

En annen viktig komponenten i Kaplan og Nortons rammeverk er styringskortet eller målkortet som det også kalles. Styringskortet er et rapporteringsverktøy som angir status og utviklingen i styringsparameterne. Et styringskort oppsummerer målhierarkiet i balansert målstyringskonseptet, hvor alle målene og innsatsene som understøtter resultatene fremgår. Det er flere måter å designe et styringskort. Et eksempel er vist i figur 3. Strukturen i styringskortet er bygd opp slik at det beveger seg fra det generelle på venstresiden til det spesifikke. Tilsvarende skal målsettingene nederst i styringskortet bidra oppover mot de finansielle målene samt virksomhetens overordnede mål og visjon, slik det også fremgår av det strategiske kartet omtalt ovenfor (PwC Artikkelsamling 2003/2004).

	Strategisk mål	Kritisk suksess-faktor	Styrings-parameter	Måltall	Strategisk initiativ
Finansielt					
Kunder					
Interne prosesser					
Læring og vekst					

Figur 3: Styringskort, Kaplan & Norton (1996)

Styringskortet angir, som nevnt, status og utvikling i styringsparameterne. Med status menes hvordan situasjonen er i øyeblikket. Her er det mange bedrifter som bruker "trafikklys" for å synliggjøre statusen. Fargekodene viser da avvik til forutbestemte måltall. Grønt vil da indikere at situasjonen er tilfredsstillende, gult er svakt tilfredsstillende, mens rødt ikke er tilfredsstillende. Utviklingen i styringsparameterne vises ofte i form av retningspiler. Horisontal pil indikerer at utviklingen er den samme som tidligere, oppadstigende indikerer fremgang i utviklingen, mens nedadgående indikerer tilbakegang i utviklingen. Status og utviklingsindikatorerne vil være uavhengig av hverandre. Statuen på et mål kan være tilfredsstillende, men det kan være en tilbakegang i utviklingen. Denne styringsparameteren vil da ha en grønt lys og nedadgående pil.

## 2.4 Utviklingen i balansert målstyring: 3 generasjoner

Da balansert målstyring ble lansert var dette, som nevnt, som et forbedret prestasjonsmålingssystem. Dette opprinnelige designet av balansert målstyring blir i dag kalt 1. generasjons balansert målstyring av Lawrie & Cobbold (2002). Da hadde Kaplan og Norton ingen klar definisjon på hva balansert målstyring var, men de fokuserte heller på hvordan det kan bli brukt eller hvordan det relaterer til andre organisatoriske komponenter. Konseptets uklare definisjon gjorde at det ble forslag til forbedringer knyttet til både til designmetoden og designkonseptet. I 2. generasjon balansert målstyring ble styringsparameterne knyttet til spesifikke strategiske mål, samt det ble etablert kausalitet mellom de strategiske målene (istedenfor mellom styringsparameterne som det hadde vært tidligere) på tvers av de ulike perspektivene. Disse endringene gjorde at balansert målstyring gikk fra å være et prestasjonsmålingssystem til et styringssystem. 3. generasjon balansert målstyring er basert på en videreutvikling av 2. generasjon. Det er gjort forbedringer i funksjonalitet og strategisk relevans, noe som skyldes problemene knyttet til valg av strategiske mål og måltall. Den første forbedringen var knyttet større fokus på utviklingen av en strategisk destinasjon, det vil si en beskrivelse av hvordan situasjonen til bedriften sannsynlig vil se ut på et fremtidig tidspunkt. I tillegg ble det vektlagt skillet mellom aktivitets- og resultatperspektiver. Balansert målstyring er blitt et strategisk ledelsesverktøy som involverer en vidt spekter av ledere i den strategiske styringsprosessen (Lawrie & Cobbold 2002).

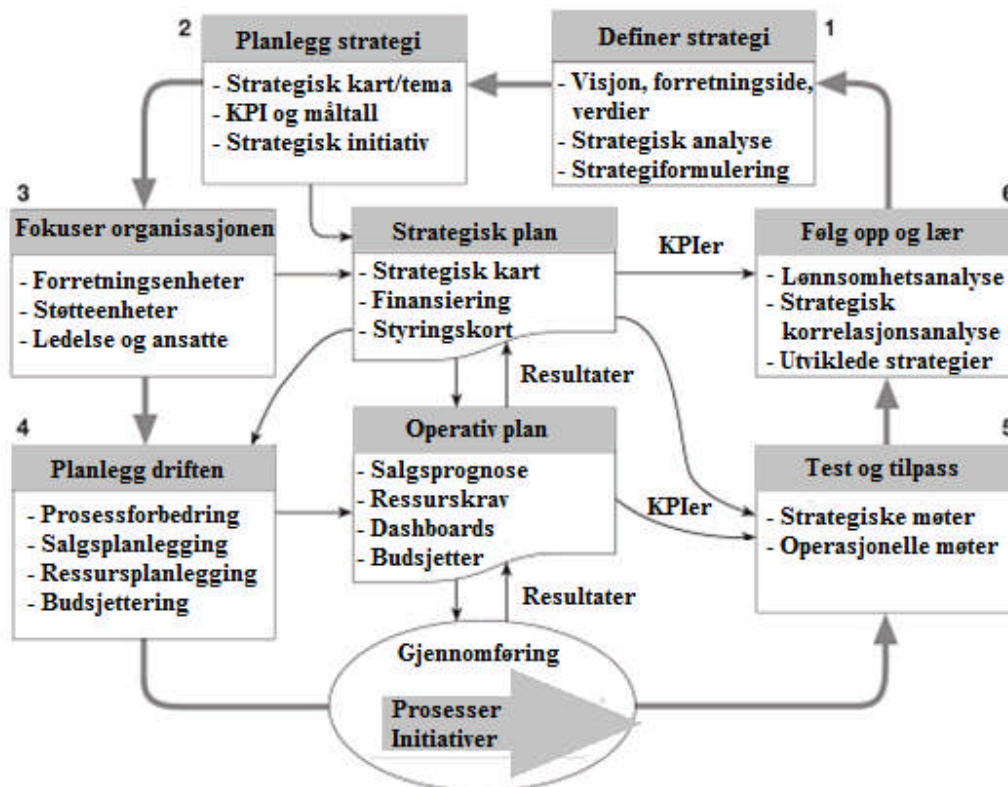
## 2.5 SFO- og LSO-rammeverket

Som jeg nevnte i avsnitt 1.2 *Problemstilling*, er SFO-rammeverket hentet fra Kaplan og Nortons andre bok, *The Strategy-Focused Organization*, og er en ”beste praksis” på hvordan man skal implementere strategi og få alle i organisasjonen til å jobbe samme mot oppnåelsen av strategien. Rammeverket er bygget rundt fem prinsipper:

- **Mobilisere** endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og fellesforståelse
- **Operasjonalisering** av strategiske mål
- **Samordning og kopling** av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien
- **Motivasjon** til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb
- Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en **kontinuerlig** prosess

Ledelsessystem skulle gjøre strategien til den sentrale agendaen, og balansert målstyring skulle gjøre det mulig for bedriften å beskrive og kommunisere dets strategi på en måte som kan bli forstått og handlet på. I tillegg skulle ledelsessystemet gi bedriften fokus, der balansert målstyring skulle hjelpe bedriftene å navigere slik at alle ressurser og aktiviteter i organisasjonen skulle være knyttet opp til gjennomføringen av strategien. Ledelsessystemet skulle også gi logikk og arkitektur i arbeidet med å etablere nye organisatoriske forbindelser på tvers av forretningsenheter, avdelinger og ansatte og skal oppmuntre til samarbeid (Kaplan & Norton 2001).

Selv etter flere år med videreutvikling av balansert målstyring eksisterer det fortsatt et gap mellom strategiplaner og gjennomføringen. Dette skyldes at bedrifter har mange strategiske og operasjonelle verktøy å velge mellom, men de mangler fortsatt teori eller rammeverk til å guide en suksessfull integrering av de mange verktøyene for å få de til å jobbe sammen. I 2008 ga Kaplan og Norton ut deres siste bok, *The Execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Kaplan og Norton forsøker her å etablere et styringssystem for helhetlig og integrert styring, som kopler strategiformulering og strategisk planlegging med operasjonell planlegging, gjennomføring, tilbakemelding og læring, slik at ansattes hverdagsoperasjonelle aktiviteter vil støtte de strategiske målsetningene. Dette systemet integrerer bidragene fra de tidligere bøkene og artiklene til Kaplan og Norton (Kaplan & Norton 2008). I figur 4 er det integrerte styringssystemet vist. Det har seks steg: 1) *definer strategien*, 2) *planlegg strategien*, 3) *fokuser organisasjonen*, 4) *planlegg driften*, 5) *følg opp og lær* og 6) *test og tilpass*. Rammeverket har de samme overordnede aktivitetene og prinsippene som SFO-rammeverket, men har i tillegg lagt til et prinsipp knyttet til driften, steg 4 - *planlegg driften*. Prinsipp 3 - *samordne og kople* og prinsipp 4 – *motivere* i SFO-rammeverket har dessuten blitt slått sammen under steg 3 – *fokuser organisasjonen*. Det femte prinsippet – *kontinuitet* har blitt spesifisert ytterligere, og det vektlegges i LSO-rammeverket at bedriftene skal følge opp og lære av målingene, men også bruke målingene og omgivelsene til å teste og tilpasse strategien til omgivelsene, som er steg 5 og 6 i rammeverket.



Figur 4: Linking Strategy to Operations, Kaplan & Norton (2008)

Steg 1: Som vist i figur 4 begynner det integrerte styringssystemet med at lederne må bli enig om bedriftens formål (forretningssidé /"mission"), det interne kompasset som vil guide bedriften handlinger (verdier) og dens ønskede fremtidsbilde (visjon). Det er også vanlig å gjøre en strategisk analyse av interne og eksterne omgivelser ved bruk av verktøy som PESTEL<sup>8</sup>, Porters fem krefter og/eller SWOT. Bedriften formulerer så strategien.

Steg 2: Videre må bedriften planlegge strategien ved bruk av strategiske kart, samt opprette mål, styringsparametre, måltall og initiativer innen for perspektivene. Det etableres også ansvar ved å utnevne temaeiere og team som er ansvarlig for og gir tilbakemelding på gjennomføringen av strategien innenfor hvert strategiske tema i det strategiske kartet.

<sup>8</sup> PESTEL – analyse av politiske, økonomiske, teknologiske, miljø og legale omgivelser (Kotler 2003)

Porters fem krefter – analyse av de fem kreftene som gjør markedet attraktivt og lønnsomt i det lange løp: konkurrenter i markedet, potensielle nykommere, substitutter, kjøpere og leverandører (Kotler 2003)

SWOT – analyse av bedriftens styrker, svakheter, mulighet og trusler (Kotler 2003)

Steg 3: Hele organisasjonen må knyttes opp mot strategien. Dette ved å kople strategiske kart og balansert styringskort til alle de organisatoriske enheter. De ansatte knyttes til strategi gjennom kommunikasjon og utdanning om kjernekomponentene i strategien, samt kople de ansattes personlige målsetninger og incentiver til de strategiske målsetningene.

Steg 4: Bedriften må knytte strategien til operasjonelle prosesser, som prosessforbedringsaktiviteter og ressursallokering. Her kan bedriften designe og utvikle lokale styringskort som er en samling av nøkkellindikatorer som gir tilbakemelding på prestasjonene til de lokale prosessene.

Steg 5: Etter at strategi og operasjonelle planer er gjennomført, må bedriften følge opp måloppnåelse og fremgang. De må bruke den informasjonen de får fra omgivelser og målingene til læring, ved å justere målene, tiltakene og muligens strategien. Kaplan og Norton viser i denne forbindelsen til skillet mellom operasjonelle og strategiske møter. I de operasjonelle møtene diskuteres og evalueres knyttet til den dagligdagse driftens, men strategiske møter diskuteres og evalueres utviklingen i styringsparametre og strategiske initiativer som går på strategigjennomføring (Kaplan & Norton 2008).

Steg 6: Underveis i implementering av strategien, må bedriftene også sette av tid til å teste om de forutsetningene som ble lagt til grunn når bedriften laget strategien fortsatt er gyldig. Omgivelsene kan være endret, noe som gjør at bedriften bør oppdatere strategien, og dermed også organisasjonens strategiske kart og selve det balanserte målstyringssystemet. Så starter en ny sirkel med planlegging og operasjonell gjennomføring.

Som et ledd i gjennomføringen av strategien erfarte Hall of Fame-bedriftene behovet for en egen gruppe som skulle ha det overordnede ansvaret for gjennomføringen av prosessene i strategiimplementeringen. Kaplan og Norton (2008) kaller avdelingen for The Office of Strategy Management. I fortsettelsen av oppgaven kommer jeg til å bruke *strategistyringsgruppe*. Denne strategistyringsgruppen skal integrere og koordinere aktiviteter som knytter strategi og operasjoner på kryss av funksjoner og bedriftsenheter. Det er viktig at også de eksisterende, uavhengige

prosessene koples til strategien. Gruppen skal også sørge for at alle planleggings, gjennomføring og feedback komponenter er på plass og koplet til et lukket system. Ikke minst bør strategistyringsgruppen være eier av de mange nøkkelprosesser i systemet, og tilrettelegge gjennomføringen av prosesser som utvikle strategien, planlegge strategien og knytte organisasjonsenheter med strategien og gjennomgå, samt teste og adoptere strategien (Kaplan & Norton 2008).

,

# 3 Metode

---

Forskningsprosessen går vanligvis over fire faser: 1) Forberedelse, 2) datainnsamling, 3) dataanalyse og 4) rapportering (Johannessen et al. 2009). Jeg ønsker i dette kapitlet å se på de tre første fasene, sett i sammenheng med utarbeidelsen av denne utredningen.

## 3.1 Forberedelse

Problemstilling og formål nevnte jeg allerede i begynnelsen av denne oppgaven, og viser derfor heller til kapittel 1 *Innledning* for mer informasjon. For å finne informasjon til oppgaven har jeg kjøpt og lånt bøker som omhandler balansert målstyring, herunder bøkene til Kaplan og Norton. Jeg har i tillegg supplert med annen litteratur fra nettet. I den forbindelse har Google Scholar vært en viktig søkemotor for å finne artikler.

Forskningsdesign vil si hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det deles ofte i tre design: eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Eksplorativt design velges når formålet med undersøkelsen er å utforske fordi man vet lite om fenomenet fra før. Deskriptivt design velges når man ønsker å beskrive et fenomen, mens kausalt design velges når formålet med undersøkelsen er å forklare (Johannessen et al. 2009). Balansert målstyring er et kjent fenomen, og jeg ønsker å beskrive, kartlegge tendenser eller se på sammenhenger mellom variabler. Det ble derfor mest naturlig med et deskriptivt design, hvor jeg samlet inn kvantitativ data ved bruk av et spørreskjema.

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Respondentene

Jeg valgte å rette undersøkelsen mot energibransjen og bedriftene i energibransjen er følgelig min populasjon. Videre måtte jeg ta stilling til hva/hvem som skulle undersøkes og hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres. For å plukke ut aktuelle bedrifter til undersøkelsen tok jeg utgangspunkt i databasen Kompass Norge. Denne databasen inneholder bedriftsinformasjon om selskaper verden over som deltar i ”Business to Business”-handel. I databasen kan man søke på

produkt og tjeneste eller selskaper. Jeg tok utgangspunkt i kategorien *elektrisitet* og begynte å skrive ned informasjon om aktuelle respondenter. Men listen over selskaper registrert i denne kategorien syntes ufullstendig, så i tillegg til Kompass Norge brukte jeg derfor hjemmesidene til konkurransetilsynet<sup>9</sup>. Her er det en oversikt over alle kraftleverandører i Norge, og jeg brukte dette som utgangspunkt til å sette sammen en oversikt over selskaper og morselskaper som kunne være aktuelle å spørre. Jeg laget en oversikt med informasjon om omsetning, daglig leder, osv. Listen ble utgangspunkt for videre selektering. Bedriftene på listen hadde en omsetning fra 100 000 kroner til over 10 milliarder kroner i omsetning, og bestod av små kraftselskaper på den ene enden og store konsern på den andre. Jeg valgte å henvende meg til det øvre sjiktet, det vil si selskap over 100 millioner kroner i omsetning. Dette er fordi jeg forventet at balansert målstyring er mest aktuelt blant litt større bedrifter. Tilslutt satt jeg igjen med 50 selskaper, som ble mitt utvalg.

Neste steg i prosessen ble å finne ut hvem i bedriften jeg skulle rette undersøkelsen til. Da balansert målstyring er et styringssystem der ledelsen er en viktig bidragsyter, syntes jeg det var naturlig å rette spørreundersøkelsen til daglig leder i bedriftene. Navnene på de daglige lederne hentet jeg fra Brønnøysundregisteret.

### **3.2.2 Spørreskjemaet**

Jeg valgte som nevnt å innhente data ved bruk av spørreskjema. Dette sendte jeg ut elektronisk ved bruk av QuestBack, som er et nettbasert verktøy for å samle inn og analysere data. Ved bruk av spørreskjema er det mulig å samle inn data fra mange respondenter på en billig måte og på relativt kort tid. Bruk av spørreskjema innebærer en standardisering der man kan se likheter og variasjoner i hvordan respondentene svarer. Det gir dermed mulighet til å generalisere resultater fra utvalget til populasjonen. Dessuten kan man gjennom statistiske analyser undersøke sammenhenger mellom fenomener (Johannessen et al. 2009). Spørreskjema er også fordelaktig for respondenten da han eller hun kan velge tid og sted når de ønsker å svare. Det er likevel viktig å tenke på denne type data ikke gir mer "sann" informasjon. Det som svares i skjemaet kan være utsatt for en selektiv vurdering og det man skal ta stilling til kan tolkes på forskjellige måter av den som fyller ut skjemaet (Johannessen et al. 2009).

---

<sup>9</sup> <http://www.konkurransetilsynet.no/no/kraftpriser/Informasjon-om-leverandorer/>



De fleste spørsmålene i spørreskjemaet hadde oppgitt svaralternativer. Dette gjør det enkelt og raskt å skrive inn svarene for både respondenten og meg, men spørreskjemaet gir da ikke mulighet for å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene (Johannessen et al. 2009). For å kunne få nyanserte svar valgte jeg å bruke skalaer på en del av spørsmålene, som eksempel ”stemmer mye”, ”stemmer ganske”, ”stemmer litt” og ”stemmer ikke”.

Spørreskjemaet i sin helhet vises i vedlegg 1.

Før jeg sendte ut spørreskjemaene, ringte jeg til de daglige lederne av bedriftene for å spørre om de hadde lyst til å svare på undersøkelsen på vegne av bedriften. Jeg valgte å ringe først da jeg håpet at dette ville gjøre de mer interessert og gjøre at de faktisk ville ta seg tid til å svare. Etter at jeg hadde snakket med daglig leder per telefon sendte jeg ut tilgangen til det elektroniske spørreskjemaet per e-post. De daglige lederne jeg ikke fikk tak i per telefon, fikk jeg e-postadressen til og jeg sendte bare ut spørreskjemaet uten å ha snakket med dem først. Respondentene fikk deretter en frist på 14 dager for å svare, før jeg sendte en påminnelse. Det var til slutt 30 av 50 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen min. Dette ga en svarprosent på 60 %. Det er selvfølgelig ønskelig med en så høy svarprosent som mulig, men jeg så meg fornøyd med deltakelsen.

### **3.3 Dataanalyse**

#### **3.3.1 Kodebok**

Jeg hentet ut svarene til respondentene fra Questback og kodet svarene inn i Excel for videre analyse. I Excel laget jeg først en kodebok der hver respondent fikk hver sin kolonne og en rad for hvert spørsmål og delspørsmål. Hvert svaralternativ har fått en vekt, avhengig av hvor mange svaralternativer det er. For eksempel har ”stemmer mye” fått vekt lik 4, ”stemmer ganske” fått vekt lik 3, ”stemmer litt” fått vekt lik 2 og ”stemmer ikke” fått vekt lik 1. I analysen har jeg tatt utgangspunkt i *vektet sum* per påstand, som jeg har funnet ved å summere vektene per påstand og tatt et gjennomsnitt av dette.

### 3.3.2 Beste praksis

Da jeg utarbeidet undersøkelsen hadde jeg til hensikt å finne ut mer om ”beste praksis”. Dette ved, som nevnt i 1.2 *Problemstilling*, å ta utgangspunkt i SFO-rammeverket og LSO-rammeverket, som er beskrevet i to av Kaplan og Nortons bøker. Jeg er i etterkant av min spørreundersøkelse blitt oppmerksom på masterutredningen til Lind og Kazaz (2011), hvor de har gjort en undersøkelse av ”beste praksis” blant et utvalg virksomheter. I forbindelse med utredningen har Lind og Kazaz fått tilgang på The Palladium Group sitt internasjonale spørreskjema. Dette er et spørreskjema som tar for seg aktivitetene knyttet til balansert målstyrings ”beste praksis” (Lind & Kazaz 2011). Spørreskjemaet er delt i fem prinsipper som er de samme fem prinsippene som anvendes i SFO-rammeverket. Lind og Kazaz har også fått tilgang til den internasjonale skåren til Hall of Fame-bedrifter. Dette gjør at det går an å måle mot internasjonal resultater. Lind og Kazas (2011) har dessuten brukt dette spørreskjemaet på tre norske energiselskaper, noe som gjør at jeg kan sammenligne disse opp mot de energibedriftene i min undersøkelse. Jeg har derfor kategorisert de 22 påstandene i min undersøkelse i de fem prinsippene over, samt opprettet et prinsipp til som knytter seg til opprettelsen en *strategistyringsgruppe* for balansert målstyring og strategiimplementeringen. Tre av påstandene jeg hadde laget var knyttet direkte mot opprettelsen av denne styringsgruppen. Jeg så det mest hensiktmessig å kategorisere disse som et eget prinsipp.

Som nevnt innledningsvis, anvender jeg videre i oppgaven disse seks overordnede prinsippene:

- Prinsipp 1: Mobilisere – 4 påstander
- Prinsipp 2: Operasjonalisering – 8 påstander
- Prinsipp 3: Samordning og kopling – 1 påstand
- Prinsipp 4: Motivasjon - 3 påstander
- Prinsipp 5: Kontinuitet – 3 påstander
- Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe – 3 påstander

Basert på kategoriseringene i de overordnede prinsippene har jeg gjort en analyse for å se om bedriftene som bruker balansert målstyring har en høyere vektet sum enn bedriftene som ikke bruker balansert målstyring. Dette både på *prinsippnivå* og *påstandsnivå*. Med prinsippnivå mener jeg hele prinsippet sett under ett med de tilhørende påstandene som jeg har knyttet til prinsippet. Mens påstandsnivå mener jeg hver enkelt påstand isolert.

### 3.3.3 T-test

I utredningen ønsket jeg følgelig å sammenligne data fra to grupper. Ettersom dataene kan kvantifiseres er det aktuelt å utføre en t-test, som er en metode som brukes for å teste hypoteser (Løvås 2004). Eksempler på t-tester er paret t-test og uparet t-test. Disse testene kan brukes for å sammenligne to grupper. Paret t-test brukes for å sammenligne gjennomsnittet til to grupper som opptrer par, mens en uparet t-test når vi skal sammenligne gjennomsnittet til to grupper med ulikt antall observasjoner.

Jeg har anvendt en uparet t-test for å se om det er forskjell på påstandsnivå, det vil si om det er forskjell mellom hva bedriftene som bruker balansert målstyring svarer på en påstand mot hva bedriftene som ikke bruker balansert målstyring svarer på den påstanden. Det er her ikke like mange observasjoner (bedrifter som har svart) i de ulike gruppene. Ved en upart t-test forutsettes det at svarene til bedriftene er uavhengige av hverandre og normalfordelte (Løvås 2004).

Formelen for uparet t-test:

$$T = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Hvor  $\bar{X}$  og  $\bar{Y}$  er gjennomsnittlig vektet sum til gruppe 1 og 2.

$n_1$  og  $n_2$  er antall observasjoner i henholdsvis gruppe 1 og 2

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$S_1$  og  $S_2$  er estimert standardavvik til gruppe 1 og 2

Når jeg sammenlignet på prinsippnivå, har jeg sammenlignet to grupper med like mange observasjoner. For både de som bruker og ikke bruker balansert målstyring har jeg allerede funnet gjennomsnittlig vektet sum per påstand. Dette vil da være et par. Her vil antall observasjoner være lik antall påstander i prinsippet. Jeg forutsetter at de vektete summene til de to

gruppene er uavhengige og normalfordelte. Paret t- test har større evne til å oppdage forskjellen mellom grupper, og bør derfor anvendes fremfor uparet t-test. Jeg har derfor brukt paret t-test, så langt det lar seg gjøre.

Formelen for paret t-test:

$$T = \frac{\bar{D}}{\frac{S_D}{\sqrt{n}}}$$

Hvor

$$D_i = (X_i - Y_i)$$

$$\bar{D} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n D_i$$

$$S_D^2 = \frac{1}{n-1} \sum_i (D_i - \bar{D})^2$$

Jeg har brukt dataanalyse i Excel til å regne ut begge t-testene. For begge testene settes det opp en nullhypotese der vi forventer at vektet sum gruppe 2 er høyere/lik vektet sum for gruppe 1 ( $\mu_1 \leq \mu_2$ ). Da blir den alternativhypotese at vektet sum gruppe 1 er høyere enn for gruppe 2 ( $\mu_1 > \mu_2$ ). Vi forkaster nullhypotesen dersom t-stat er større enn t-kritisk ( $T > t_\alpha$ ). Hvor  $\alpha$  er signifikansnivå. Signifikansnivå vil si *hvor stor sannsynlighet for forkastningsfeil (type I) vi er villig til å akseptere* (Løvås 2004). Hypotesetesting dreier seg om å forkaste eller beholde nullhypotesen ( $H_0$ ).

Uansett hvilken konklusjon vi kommer frem til, er det en viss sannsynlighet for at vi trekker feil konklusjon. Det er to typer feil: type I og type II, se figur 5 under. Type I-feil er forkastningsfeil, fordi vi forkaster feilaktig nullhypotesen. Type II-feil er godtakningsfeil, fordi vi feilaktig godtar nullhypotesen. Konsekvensene av en type I-feil er mye større enn konsekvensene av en type II-feil, og sannsynlighet for type I-feil bør derfor være liten. Jeg har derfor lagt meg på 5 % signifikansnivå i denne undersøkelsen.

Vår beslutning:	Naturens ukjente sannhet	
	$H_0$ er sann:	$H_0$ er ikke sann:
Behold $H_0$	Riktig konklusjon	Gal konklusjon (Type II-feil)
Forkast $H_0$	Gal konklusjon (Type I-feil)	Riktig konklusjon

Figur 5: Type I-feil og type II-feil, Løvås (2004)

### 3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet vil si dataens *pålitelighet*, og knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2004). Det er forskjellige måter å teste dataens reliabilitet på. Johannessen et al (2004) nevner at det kan testes ved hjelp av å gjøre samme undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt eller flere kan undersøke samme fenomen. Dersom man kommer frem til samme resultat, uttrykker dette høy reliabilitet. I denne undersøkelsen har jeg innhentet primærdata ved bruk av et elektronisk spørreskjema. Et problem med dette er at det er ingen der til å veilede hvis det er spørsmål de ikke skjønner. Jeg har derfor testet dataenes reliabilitet ved å sammenligne mine resultater med lignende undersøkelser som har vært gjort. Når det gjelder innsamlingen av dataene, har jeg, som nevnt, brukt QuestBack. Jeg anser dette programmet for å være velutviklet og utprøvd og er til å stole på. Den videre bearbeidingen av resultatene har jeg gjort i Excel, jeg har derfor tatt en kontroll av at det er de riktige dataene som er blitt overført fra QuestBack til Excel.

I tillegg til reliabilitet er det også viktig å se på hvor godt data representerer fenomenet. I forskningslitteraturen bruker begrepet *validitet*. Det skilles blant annet mellom tre former for validitet: *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ytre validitet* (Johannessen et al. 2004). Johannessen et al (2004) nevner at begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene. Det beskriver hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og målingen. Ytre validitet går på om resultatene vil kunne overføres til beslektede fenomener, mens intern validitet går på om vi måler det vi tror vi

måler eller om det ligger andre ting bak. Jeg har brukt en del lukkede spørsmål, og for noen av spørsmålene kan det hende at respondentene har tolket spørsmålene annerledes enn det jeg har ment. Balansert målstyring inneholder en del ord og uttrykk som kanskje ikke alle kjenner til. Jeg valgte derfor innledningsvis å gi en kort beskrivelse av balansert målstyring. Jeg ga imidlertid ikke en full beskrivelse av alle komponentene i balansert målstyring. Følgelig kan det ligge en feilkilde her. Jeg valgte også å legge til et kommentarfelt helt til slutt av spørreskjemaet, slik at respondenten kunne ha mulighet til å legge til en kommentar dersom han eller hun følte det var noen de ville legge til eller forklare.

## 4 Deskriptiv statistikk

---

Før jeg gir en presentasjonen av resultatene og analysen av undersøkelsen, vil jeg gå gjennom deskriptiv statistikk fra undersøkelsen.

### 4.1 Hovednæring

I energibransjen er det tre hovednæringer: produksjon, distribusjon og salg av energi. Tabell 1 viser fordelingen mellom hovednæringene. Det er forholdsvis jevnt fordelt mellom de ulike hovednæringene. 30 % av respondentene driver i hovedsak med produksjon av energi, 23 % med distribusjon og 20 % som har salg av energi. Det er dessuten 20 % som svarer at de har alle tre som hovednæring. Det er to av bedriftene som har svart at de har en annen hovednæring, disse driver med fiber, salg av alarm, varmpumper og entreprenørvirksomhet.

<b>Bedriftens hovednæring</b>	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Produksjon av energi	9	30 %
Distribusjon av energi	7	23 %
Salg av energi	6	20 %
Produksjon, distribusjon og salg av energi	6	20 %
Annet	2	7 %
<b>Sum</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Tabell 1: Oversikt over bedriftenes hovednæring**

### 4.2 Organisasjonsnivå

Da jeg sendte ut spørreundersøkelsen henvendte jeg meg til de administrerende direktørene av bedriftene og siktet på å få svar fra den øverste ledelsen. Stillingsnivået til de ulike respondentene er oppsummert i tabell 2. Vi ser at av de 30 respondentene var 20 administrerende direktører, 3 økonomisjefer og 1 kontroller. I tillegg har seks konserndirektører svart, hvorav sekretærene har svart på vegne av konserndirektøren i to av bedriftene. Jeg antar at respondentene har samme kunnskapsnivå om sine bedrifter og svarene følgelig kan sammenlignes.

Stilling	Antall	Prosent
Administrerende direktør	20	67 %
Økonomisjef	3	10 %
Kontroller	1	3 %
Konserndirektør	6	20 %
<b>Sum</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Tabell 2: Oversikt over respondentens stillingsnivå

### 4.3 Omsetning i 2010

Energibransjen består av bedrifter med ulik størrelse målt i både ansatte og omsetning. I den ene enden er det små enkeltstående kraftselskaper med bare noen få ansatte, mens i den andre er det store konsern med flere tusen ansatte. Bedriftens omsetning varierer fra under en million kroner til godt over ti milliarder i omsetning. Følgelig varierer størrelsen på bedriftene. Som nevnt innledningsvis valgte jeg og rettet undersøkelsen til bedrifter med omsetning over 100 millioner kroner, da dette følte naturlig i forhold til håndtering av og å komme i kontakt med alle respondentene.

Omsetning	Antall	Prosent
100 - 300 000 000	11	37 %
400 - 600 000 000	5	17 %
700 - 900 000 000	1	3 %
1 000 - 2 900 000 000	5	17 %
3 000 - 4 900 000 000	4	13 %
5 000 - 6 900 000 000	1	3 %
7 000 - 8 900 000 000	1	3 %
Over 10 000 000 000	2	7 %
<b>Sum</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Tabell 3: Oversikt over bedriftenes omsetning i 2010

Tabell 3 over viser respondentenes omsetning i 2010 (rundet opp til nærmeste 100 millioner). I omsetningsintervallet 100 til 300 millioner kroner er det 11 respondenter, således er det dette intervallet som har flest respondenter. Totalt er det 16 av bedriftene som har en omsetning under 1000 millioner kroner. Andelen med lavere omsetningen er følgelig større enn andelen med høy omsetning.



# 5 Resultat og analyse

---

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene fra spørreundersøkelsen knyttet opp mot de tre problemstillingene. Jeg ser først på hvor mange av bedriftene i undersøkelsen som bruker balansert målstyring. Videre presenterer jeg bedriftenes svar på de 22 påstandene om nøkkelaktivitetene hentet fra ”beste praksis”-rammeverkene. Samt analyser av resultatene basert på t-test, som beskrevet i avsnitt 3.3.3 *T-test*. Jeg ser også på hvilke påstander og prinsipper det er en signifikant forskjell mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. I tillegg til hva som skiller bedrifter som er i en etableringsfase av balansert målstyring og de som bruker en tilnærming til balansert målstyring med bedrifter som har et veletablert balansert målstyringssystem. Helt tilslutt ser jeg kort på hvilke styringsverktøy og –metoder, som energibedriftene i undersøkelsen har mest kjennskap til, bruk og nytte av.

## 5.1 Problemstilling I

### 5.1.1 Bruk av balansert målstyring

I denne undersøkelsen ønsket jeg, som nevnt, å kartlegge bruken av balansert målstyring. Men bedriftene kan være i forskjellige stadier i forhold til innføringen av styringssystemet. Noen av bedriftene kan ha innført systemet for flere år tilbake, mens andre kan være helt i starten av prosessen. Etter å ha gitt bedriftene en kort beskrivelse av balansert målstyring, skulle bedriftene svare på hvor de var i forhold til balansert målstyringsprosessen og om de bruker balansert målstyring i det hele tatt.

Av tabell 4 ser vi at det er to av bedriftene som aldri har hørt om balansert målstyring og tre som har aldri brukt balansert målstyring. Alle disse fem har en omsetning på under 500 millioner kroner. Hovedvekten av respondentene er jevnt fordelt mellom de som nylig har begynt å bruke balansert målstyring, har et veletablert balansert målstyringssystem og de som bruker en tilnærming til systemet. Det er ingen av de 30 bedriftene som til nå har forkastet balansert målstyring.

Balansert målstyring	Antall	Prosent
Jeg har aldri hørt om balansert målstyring	2	7 %
Vi har aldri vurdert balansert målstyring	3	10 %
Vi er på et stadium hvor vi vurderer balansert målstyring, men har ikke fattet noen beslutning enda	3	10 %
Vi har nylig begynt med balansert målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda	7	23 %
Balansert målstyring er en veletablert måte å arbeide i vår bedrift	8	27 %
Vi bruker en tilnærming med de samme fundamentale karakteristikkene som balansert målstyring, men vi kaller det noe annet	7	23 %
Vi har prøvde balansert målstyring, men forkastet det	0	0 %
<b>Sum</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Tabell 4: Oversikt over andelen som bruker balansert målstyring**

Det er 22 av 30 bedrifter (73 %) som bruker en form for balansert målstyring. Følgelig er i alt 28 av 30 bedrifter (93 %) som kjenner til balansert målstyring. Johansen og Loftnes (2008) har, som nevnt i avsnitt 1.2 *Problemstilling*, gjort lignende undersøkelse blant de 71 største bedriftene i Norge. I deres undersøkelsens kjente samtlige til balansert målstyring og nesten 80 % brukte det. Johansen og Loftnes rettet seg til de største bedriftene i Norge, mens størrelsen på bedriftene i min undersøkelse varierer, det er således naturlig at kjennskap og bruk er noe lavere i min undersøkelse. Da et mindre og oversiktlig selskapet med få ansatte, ikke har samme behovet for et formelt styringssystem.

Balansert målstyring har eksistert i snart 20 år. Likevel er det mange som nylig har begynt å bruke det eller er i et stadium hvor de vurderer balansert målstyring. Dette gjelder 1/3 av de bedriftene jeg spurte. Bain & Company<sup>10</sup> gjør annen hvert år en global undersøkelse av blant annet bruk av de mest brukte styringsverktøy og – metoder. I deres undersøkelse ble balansert målstyring lagt til som styringsverktøy i 1996<sup>11</sup>. Da var det rundt 40 % av bedriftene globalt som brukte verktøyet. Andelen som har brukt balansert målstyring har variert noe fra år til år, og det er først i de senere årene bruken av styringsverktøyet har økt. I 2010 er det i følge undersøkelsen rundt 50 % av bedriftene som brukere balansert målstyring, og balansert målstyring er det sjette mest brukte verktøyet. I min undersøkelse er det 18 av energibedriftene som bruker balansert målstyring som

<sup>10</sup> <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>

<sup>11</sup> [http://www.bain.es/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2011\\_Final\\_Results.pdf](http://www.bain.es/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf)

har oppgitt i hvilket årstall de begynte med balansert målstyring. Fem av bedriftene begynte å bruke balansert målstyring allerede i 1999 og 2000. Seks bedrifter begynte i perioden 2003 til 2006. Sju bedrifter begynte i perioden 2008 til 2010. Det har følgelig vært en jevn økning av brukere i perioden balansert målstyring har eksistert.

Det er som sagt sju av bedriftene som brukte en tilnærming til balansert målstyring. Jeg spurte disse hva de kalte denne tilnærmingen, og eventuelt hvilke forskjeller det var mellom balansert målstyring og bedriftenes tilnærming til balansert målstyring. Noen kaller balansert målstyring for styringskort- eller nøkkeltallsrapportering. En av bedriftene har konkrete måltall knyttet til strategi- og handlingsplaner for avdelingene, som rapporteres hvert kvartal. En annen bedrift har noe de kaller LSK. Dette er et ledelses- og kvalitetssystem. Bedriften lager strategiplaner og årlige handlingsplaner som følges opp gjennom dette ledelses- og kvalitetssystemet. Det er også en av bedriftene som bruker fastlagte strategier og følger opp forretningsområdene gjennom prognoser, nøkkeltall fra alle perspektivene og handlingsplaner. Bedriften skriver at bedriften forvalter store verdier, men mener selv at bedriften er oversiktlig, og de dermed ikke trenger et rigid stort system for å vite om den er på rett kurs og for å motivere dens ansatte. Jeg skal i avsnittet *5.2.12 Nylig begynt, veletablert og tilnærming* se nærmere på de signifikante forskjellene mellom de som svarer at de bruker et veletablert balansert målstyringssystem og de som svarer at de bruker en tilnærming til balansert målstyring.

### 5.1.2 Initiativet til innføringen av balansert målstyring

Balansert målstyring er som nevnt et rammeverk for strategiimplementering. Strategiarbeid er kanskje en av ledelsens viktigste oppgaver, og følgelig kan balansert målstyring være et viktig verktøy for ledelsen. Jeg forventet derfor at det er ledelsen som har tatt initiativet til å innføre balansert målstyring i virksomheten. Av tabell 5 ser vi hvilke avdelinger som har tatt initiativet.

<b>Avdeling</b>	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Økonomi	9	47,5 %
Administrasjon	9	47,5 %
Salg / Markedsføring	1	5 %
<b>Sum</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Tabell 5: Oversikt over avdeling som tok initiativet til innføringen av balansert målstyring

Det er tre avdelinger som tok initiativet til å innføre balansert målstyring hos bedriftene i undersøkelsen. Der er i hovedsak økonomi og administrasjon som har tatt initiativet, da disse til sammen utgjør 95 %, mens salg og markedsføring står for 5 %. Som forventet, blir balansert målstyring innført som et verktøy for å hjelpe ledelsen på administrativt og økonomisk nivå.

Jeg har kun sett på hvilken avdeling til initiativet til innføring av balansert målstyring. I ettertid ser jeg at det kunne vært svært aktuelt og spurt hvem som har stått for selve innføringsprosessen. Er det ledelsen selv, eller har de fått hjelp av noen konsulenter?

## **5.2 Problemstilling II**

### **5.2.1 Beste praksis**

Jeg plukket ut noen nøkkelaktiviteter fra rammeverkene som er beskrevet i Kaplan og Nortons to bøker, *The Strategy-Focused Organizations* og *The Execution Premium*. Rammeverkene er beskrevet i avsnitt 2.5 *SFO- og LSO-rammeverket*. Nøkkelaktivitetene har jeg omformet til 22 påstander hvor bedriften svarte i hvilken grad påstandene stemte med deres bedrift. Påstandene har jeg så fordelt under seks overordnede prinsipper:

- Prinsipp 1: Mobilisere – 4 påstander
- Prinsipp 2: Operasjonalisere – 8 påstander
- Prinsipp 3: Samordne og kople – 1 påstand
- Prinsipp 4: Motivere – 3 påstander
- Prinsipp 5: Kontinuitet – 3 påstander
- Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe – 3 påstander

### **5.2.2 Definisjon og vektning av svarene**

I avsnittet 5.1.1 *Bruk av balansert målstyring* kartla jeg om bedriftene i undersøkelsen brukte balansert målstyring og hvor de eventuelt var i prosessen. Til sammen var det 22 bedrifter som svarte at de har nylig innført balansert målstyring, har et veletablert balansert målstyringssystem

eller bruker en tilnærming til balansert målstyringskonseptet. Disse 22 vil videre i utredningen være de bedriftene som går under gruppen ”*bruker balansert målstyring*”. De resterende åtte bedriftene vil gå under gruppen ”*ikke bruker balansert målstyring*”.

Som jeg var inne på i avsnitt 3.3.1 *Kodebok*, har jeg regnet ut en *vektet sum* per påstand. Denne har jeg funnet ved å gjøre om bedriftens svar til vekter. Svaralternativer ”stemmer mye” har fått vekt 4, ”stemmer ganske” fått vekt 3, ”stemmer litt” fått vekt 2 og ”stemmer ikke” fått vekt 1. Jeg har så summert vektene til de bedriftene som har svart på påstanden, og har funnet vektet sum for påstanden ved å ta et gjennomsnitt av dette. For å finne den vektete summen for hele prinsippet har jeg tatt et gjennomsnitt av de vektete summene til påstandene i prinsippet.

### 5.2.3 Sammenligninger av forskjeller

Alle bedriftene i undersøkelsen har svart på de 22 påstandene om nøkkelaktivitetene forbundet med balansert målstyringssystemet. Dette gjør at man kan se om bedriftene som bruker balansert målstyring svarer noe annerledes enn de bedriftene som ikke bruker balansert målstyring. For å undersøke dette har jeg gjort en sammenligningstest ved bruk av paret og uparet t-test. Paret t-test har jeg brukt for å sammenligne hele prinsippet, mens uparet t-test er brukt for å sammenligne en og en påstand. Da det kun er én påstand knyttet til det tredje prinsippet, har jeg her brukt en uparet t-test. I analysene har jeg satt opp en nullhypotese om at *bedrifter som bruker balansert målstyring har lavere/lik vektet sum enn bedrifter som ikke bruker balansert målstyring* ( $u_1 \leq u_2$ ).

Nullhypotesen forkastes ved et 5 % signifikansnivå. Testene er beskrevet i avsnitt 3.3.3 *T-test*.

### 5.2.4 Forventinger

Gjennom spørreundersøkelsen og analyse ønsket jeg blant annet finne ut i hvilken grad bedriftene følger ”beste praksis”, som er knyttet til problemstilling II i). Denne problemstillingen ble laget basert på en forventning om at energibedriftene ikke fulgte/gjorde alle de anbefalte handlingene. Dette er først og fremst fordi flere av bedriftene i undersøkelsene er mindre, og har kanskje ikke det samme behovet for et formelt system for å styre strategi. Dessuten tror jeg også at ikke alle er klar over at det eksisterer en såkalt ”beste praksis”. Jeg har ikke spurt bedriftene om dette, så det får vi ikke svar på i denne utredningen.

I tillegg til ”beste praksis” ønsket jeg å se, i problemstilling II i), hvilke av de anbefalte handlinger som det er forskjeller mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Balansert målstyringssystemet består av en rekke aktiviteter som bedriftene bør utføre for å få til et formelt implementerings- og styringssystem. Noen av disse aktivitetene er spesielt forbundet med balansert målstyringskonseptet, mens andre er mer grunnleggende og er følgelig noe enhver bedrift bør utføre for å få til en god implementering av strategien, uavhengig om man følger prinsippene balansert målstyring. Om det er forskjeller vil avhenge av hvilket prinsipp det er snakk om. Aktivitetene knyttet til det første prinsippet - *mobilisere* er grunnleggende aktiviteter for å definere bedriftens verdigrunnlag og retning. Enhver bedrift bør definere sin strategiske destinasjon. Følgelig forventet jeg ikke en signifikant forskjell mellom de bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. I forhold til det andre prinsippet - *operasjonalisere*, er påstanden om mer spesifikke aktiviteter som er knyttet til balansert målstyringskonseptet. Dette prinsippet inneholder mange av de viktigste aktivitetene i forhold til balansert målstyring, og således forventet jeg en signifikant forskjell mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Det tredje prinsippet - *samordne og kople* er også viktige. For at hele organisasjonen skal gå i samme retning, må strategien til de ulike enhetene i bedriften være knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi. Det bør således ikke være en signifikant forskjell her heller. Med tanke på det fjerde prinsippet - *motivere* forventet jeg en signifikant forskjell på i hvert fall noen av påstandene. Dette gjelder påstandene om bruk av personlige mål og teambaserte mål, samt bruk av incentiver og belønningssystemer. Disse påstandene er viktige ledd for å gjøre strategi til en del av alles hverdag, og jeg forventet at det var flere av bedriftene som bruker balansert målstyring som har etablert disse handlingene, enn bedrifter som ikke bruker balansert målstyring. Når det gjelder det femte prinsipp – *kontinuitet*, forventet jeg en signifikant forskjell mellom bedrifter som bruker og ikke bruker balansert målstyring, fordi balansert målstyring er et rammeverkt for å lage et formelt system for å innføre strategi. Det samme gjelder for påstandene i det siste prinsippet – *strategistyringsgruppe*.

I avsnittene under vil jeg ta for meg et og et prinsipp, og se på bedriftenes svar på de tilhørende påstandene. I starten av hvert avsnitt vil jeg se nærmere på problemstilling II i), mens i slutten av hvert avsnitt ser jeg nærmere på problemstilling II ii).

### 5.2.5 Prinsipp 1: Mobilisere

Det første steget i prosessen med å innføre balansert målstyring går ut på at bedriftene må mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og fellesforståelse. Til dette prinsippet kategoriserte jeg fire påstander.

#### Bruker balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har tydelig visjon, forretningsidé og verdier	16	4	2	0	22	3,64
Ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategiimplementeringen	12	9	0	0	21	3,57
Bedriften har en tydelig strategi	12	10	0	0	22	3,55
Ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse	7	7	7	1	22	2,91

**Tabell 6: Mobilisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring**

#### Bruker ikke balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har tydelig visjon, forretningsidé og verdier	5	2	1	0	8	3,50
Ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategiimplementeringen	2	3	2	0	7	3,00
Bedriften har en tydelig strategi	5	2	1	0	8	3,50
Ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse	0	2	3	3	8	1,88

**Tabell 7: Mobilisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring**

Av tabell 6 og 7 ser vi de vektete summene til hver av de fire påstandene for de bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Bedrifter som bruker balansert målstyring har en høyere vektet sum på samtlige av påstander. Påstanden om at *bedriften har en tydelig visjon, forretningsidé og verdier* er den påstanden som har høyest vektet sum. Bedriftene som bruker balansert målstyring har en vektet sum på 3,64, mens bedriftene som ikke bruker balansert målstyring har en vektet sum på 3,50. På denne påstanden er det 16 av 22 bedrifter som bruker balansert målstyring som svarer at det ”stemmer mye”, men kun fem av bedriftene som ikke bruker balansert målstyring svarer det samme. Bedriftene som ikke bruker balansert målstyring har også

fått 3,50 som vektet sum på påstanden om *bedriften har en tydelig strategi*. Av de fire påstandene, har bedriftene lavest vektet sum knyttet til påstanden om *ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse*.

Sammenligningstesten mellom de bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring for det første prinsippet er oppsummert i tabell 8 under. Vi ser av tabellen at det første prinsippet - *mobilisere* har en t-stat på 1,969 og en t-kritisk på 2,353 på et 5 % signifikansnivå. Ettersom t-stat *ikke* er høyere enn t-kritisk, kan vi ikke forkaste nullhypotesen om at gjennomsnittlig vektet sum for de bedriftene som bruker balansert målstyring er lavere enn bedrifter som ikke bruker.

Resultatet er som forventet. Påstandene knyttet til det første prinsippet - *mobilisere* er handlinger som enhver bedrift bør være gode på for å få bedriften på riktig kurs. På dette prinsippet er det ikke forskjell mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring.

Prinsipp	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt ikke bruker	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Mobilisere	3,41	2,97	1,969	2,353	Ikke forkast

**Tabell 8: Mobilisere - Sammenligningstest**

På påstandsnivå er det én av de fire påstandene som er signifikant på et 5 % signifikansnivå. Dette er påstanden om *ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse*. Som vist i tabell 9, ser vi at t-stat er betydelig høyere enn t-kritisk. For denne påstanden er gjennomsnittlig vektet sum for bedrifter som bruker balansert målstyring signifikant høyere enn for bedrifter som ikke bruker balansert målstyring. Ledelsen i bedriftene som bruker balansert målstyring har større i grad skapt tydelig endringsledelse.

Påstand	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt bruker ikke	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse	2,91	1,88	2,918	1,761	Forkast

**Tabell 9: Mobilisere - signifikante påstander**



## 5.2.6 Prinsipp 2: Operasjonalisere

Etter at verdigrunnlaget er på plass og bedriften har definert strategien, må bedriften begynne omsette den til operasjonelle termer, som er det andre prinsippet i rammeverket. Innenfor bedriftens utvalgte perspektiver må bedriftene dekomponere strategi til strategiske mål med tilhørende styringsparametre og måltall. Dette er nødvendig for at bedriften skal få tilgang til hensiktsmessig styringsinformasjon. Det er totalt åtte påstander knyttet til dette prinsippet.

### Bruker balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har finansielle og ikke-finansielle mål	21	1	0	0	22	3,95
Bedriften har omsatt strategien til strategiske mål	15	7	0	0	22	3,68
Bedriften har mål som er rettet mot ulike perspektiver	16	3	3	0	22	3,59
Bedriften har opprettet styringsparametre (KPIer) for målene	14	4	4	0	22	3,45
Bedriften har satt konkrete måltall for styringsparameterne	12	7	2	1	22	3,36
Bedriften bruker programmer og/eller tiltak for å oppnå de strategiske målene (strategisk initiativer)	7	9	4	2	22	2,95
Bedriften har strategisk kart	8	1	5	8	22	2,41
Bedriften har laget et team som er ansvarlig for gjennomføringen av strategien	6	0	3	13	22	1,95

**Tabell 10: Operasjonalisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring**

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har finansielle og ikke-finansielle mål	4	0	4	0	8	3,00
Bedriften har omsatt strategien til strategiske mål	3	4	1	0	8	3,25
Bedriften har mål som er rettet mot ulike perspektiver	3	2	2	1	8	2,88
Bedriften har opprettet styringsparametre (KPIer) for målene	0	3	3	2	8	2,13
Bedriften har satt konkrete måltall for styringsparameterne	2	3	3	0	8	2,88
Bedriften bruker programmer og/eller tiltak for å oppnå de strategiske målene (strategisk initiativer)	0	3	4	1	8	2,25
Bedriften har strategisk kart	3	1	3	1	8	2,75
Bedriften har laget et team som er ansvarlig for gjennomføringen av strategien	1	1	3	3	8	2,00

**Tabell 11: Operasjonalisere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker ikke balansert målstyring**

Av tabell 10 og 11 ser vi at de påstandene med høyest vektet sum er; *bedriften har finansielle og ikke-finansielle mål, bedriftene har omsatt strategi til strategiske mål, samt bedriften har mål som er rettet mot ulike perspektiver*. Bedrifter som bruker balansert målstyring har en vektet sum på hele 3,95 på påstanden om bruk av finansielle og ikke-finansielle mål, hvorav 21 av 22 bedrifter svarer at denne påstanden ”stemmer mye”. Bedriftene som ikke bruker balansert målstyring har kun en vektet sum på 3,00 på denne påstanden, og det er kun 3 av 5 som svarer at påstanden ”stemmer mye”. Bedrifter som ikke bruker balansert målstyring, har høyest vektet sum på påstanden knyttet til operasjonaliseringen av strategien til strategiske mål. Det er 16 av bedriftene som bruker balansert målstyring som svarer påstanden om perspektiver ”stemmer mye”, og 15 av bedriftene svarer det samme når det gjelder å omsette strategien til strategiske mål. Det er noen færre bedrifter som bruker balansert målstyring som har etablert styringsparametre, måltall og strategiske initiativer.

Når det gjelder påstanden om bruk av strategiske kart, svarer åtte av bedriftene som bruker balansert målstyring at påstanden ”stemmer mye”, det er også åtte av bedriftene som svarer at de *ikke* har strategiske kart. Det som likevel er interessant, er at det er tre av bedriftene som svarer at de ikke bruker balansert målstyring, og som svarer at det ”stemmer mye” at de har strategiske kart. I begynnelsen av spørreundersøkelsen ga jeg en beskrivelse av strategiske kart som *en grafisk fremstilling som spesifiserer de ulike dimensjonene og koplingene i strategien*. Jeg uttrykte at strategiske kart var en sentral del i balansert målstyring. Bedriftene svarte at de ikke bruker balansert målstyring, men av spørreundersøkelsen fremgår det at de bruker strategiske kart. Dette kan være riktig eller så kan det ligge en feilkilde her.

Under dette prinsippet skårer bedriftene lavest på påstanden om bruken av ansvarlige team. De har en vektet sum på 1,95 for de som bruker balansert målstyring, og det er kun seks bedrifter som svarer at påstanden ”stemmer mye” og hele 13 som svarer at de ”stemmer ikke”.

Sammenligningstesten mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring er oppsummert i tabell 12. Vi ser at det er en signifikant forskjell mellom de bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring på påstandene i det andre prinsippet. På et 5 % signifikansnivå kan vi forkaste nullhypotesen: *Bedrifter som bruker balansert målstyring har en høyere vektet sum enn*

*bedrifter som ikke bruker balansert målstyring.* Jeg forventet at det skulle være en signifikant forskjell knyttet til dette prinsippet, da dette inneholder en del spesifikke aktiviteter knyttet til balansert målstyringskonseptet. Av tabell 10 og 11 over finner vi at det er mellom 12 og 21 bedrifter, det vil si 55 % til 95 %, av bedriftene som bruker balansert målstyring som svarer at de fem øverste påstandene i tabellen ”stemmer mye”. Dette er ikke tilfellet for de bedriftene som ikke bruker balansert målstyring. Her det mellom null og fire bedrifter, eller 0 % til 50 %, som svarer at det samme.

Prinsipp	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt ikke bruker	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Operasjonalisere	3,17	2,64	2,814	1,895	Forkast

**Tabell 12: Operasjonalisere - Sammenligningstest**

Det er tre av påstandene hvor bedrifter som bruker balansert målstyring har signifikant høyere vektet sum enn bedrifter som ikke bruker balansert målstyring. Av tabell 13 ser vi at dette er påstandene om bruken av finansielle og ikke-finansielle mål, bruken av styringsparametre og strategiske initiativer. Dette er tre viktige aktiviteter i balansert målstyringskonseptet.

Påstand	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt bruker ikke	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Bedriften har finansielle og ikke-finansielle mål	3,95	3,00	2,507	1,895	Forkast
Bedriften har opprettet styringsparametre (KPIer) for målene	3,45	2,13	3,901	1,782	Forkast
Bedriften bruker programmer og/eller tiltak for å oppnå de strategiske målene (strategisk initiativer)	2,95	2,25	2,190	1,740	Forkast

**Tabell 13: Operasjonalisere - Signifikante påstander**

### 5.2.7 Prinsipp 3: Samordne og kople

De fleste bedrifter består av mange ulike avdelings- og forretningsenheter, og etter at bedriftene har opprettet styringskortet må bedriften samordne og kople disse enhetene til strategien. Vektet sum og fordelingen mellom svaralternativene for det tredje prinsippet er vist i tabell 14 og 15 under.

### Bruker balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi	14	5	3	0	22	3,50

**Tabell 14: Samordne og kople - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring**

### Bruker ikke balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi	2	4	1	1	8	2,88

**Tabell 15 Samordne og kople - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring**

Det er kun én påstand som er knyttet til dette prinsippet. De bedriftene som bruker balansert målstyring har en vektet sum på 3,20 på denne påstanden. For bedriftene som ikke bruker balansert målstyring er den vektete summen på 2,88. Av bedriftene som bruker balansert målstyring svarer 15 av 22 bedrifter at dette ”stemme mye”. For bedriftene som ikke bruker balansert målstyring, ser vi at hovedvekten er på ”stemmer ganske”. 4 av 8 bedrifter svarer dette.

Med tanke på det tredje prinsipp og den ene påstanden som representerer dette, forventet jeg at det ikke skulle være en signifikant forskjell. For at hele bedriften skal gå i samme retning, må strategien til de ulike avdelingene og forretningsenhetene i bedriften være knyttet til bedriftens overordnede strategi, og dette gjelder enhver bedrift. I forhold til dette prinsippet og denne påstanden ser vi av tabell 16 at det ikke er en signifikant forskjell mellom bedrifter som bruker og ikke bruker balansert målstyring.

Samordne og kople	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt ikke bruker	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi	3,50	2,88	1,626	1,812	Ikke forkast

**Tabell 16: Samordne og kople - Sammenligningstest**

I dette prinsippet spurte jeg kun om en generell aktivitet. I ettertid ser jeg at jeg burde spurt bedriftene om flere påstander. Det kunne vært aktuelt og spurt om bedriftene bruker balansert målstyring til å forsterke koplingen til leverandører og kunder. Men ettersom jeg valgte å kategorisere påstandene etter at jeg hadde utført spørreundersøkelsen, ble det kun én påstand knyttet til dette prinsippet. Dette gjør at svaret på den ene påstanden vil være lik vektet sum for hele prinsippet, og kan følgelig få en overdrevet vekt for hele prinsippet, i forhold til for eksempel prinsipp 2 - operasjonalisere hvor det er åtte påstander, hvor hver påstand vil utgjøre 1/8 av total vektet sum. Dette er derfor en viktig feilkilde, når vi ser på den vektete summen til prinsippet sett under ett.

### 5.2.8 Prinsipp 4: Motivere

Det fjerde prinsippet går på å skape motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb. De ansatte skal bli beviste på strategi og jobbe for å innføre strategien. I tabell 17 og 18 er vektet sum fra de tre påstandene knyttet til dette prinsippet, samt fordelingen mellom de ulike svaralternativene.

#### Bruker balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har gitt de ansatte kunnskap og forståelse rundt strategien	8	12	2	0	22	3,27
Bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	5	3	9	5	22	2,36
Bedriften har etablert incentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien	1	4	8	9	22	1,86

**Tabell 17: Motivere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring**

### Bruker ikke balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har gitt de ansatte kunnskap og forståelse rundt strategien	3	3	2	0	8	3,13
Bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	0	1	4	3	8	1,75
Bedriften har etablert incentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien	1	0	2	5	8	1,63

**Tabell 18: Motivere - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring**

Det bedriftene har høyest vektet sum på er påstanden om *bedriften har gitt de ansatte kunnskap og forståelse rundt strategien*. Her har bedriftene som bruker balansert målstyring en vektet sum på 3,27, mens bedriftene som ikke bruker balansert målstyring har en vektet sum på 3,13. Det er fem av bedriftene som bruker balansert målstyring som svarer at påstanden om *bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien* ”stemmer mye”, mens det er ingen av bedriftene som ikke bruker balansert målstyring som svarer det samme. Det bedriftene har lavest vektet sum på er påstanden om *bedriften har etablert incentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien*. Her er det henholdsvis 9 av 22 bedriftene som bruker balansert målstyring og 5 av 8 bedriftene som ikke bruker balansert målstyring som svarer at de ikke har incentiver og belønningssystemer knyttet til strategigjennomføringen. De bedriftene som ikke bruker balansert målstyring har en lavt vektet sum på begge de siste påstandene.

Av tabell 19 ser vi at heller ikke det fjerde prinsippet er signifikant forskjellig på 5 % signifikansnivå. Vi kan ikke forkaste nullhypotesen om at bedrifter som bruker balansert målstyring har lavere vektet sum enn bedrifter som ikke bruker balansert målstyring.

Prinsipp	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt ikke bruker	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Motivere	2,50	2,17	2,338	2,920	Ikke forkast

**Tabell 19: Motivere - Sammenligningstest**

Jeg forventet at det skulle være en signifikant forskjell knyttet til dette prinsippet. På påstandsnivå ser vi av tabell 20 at det er kun påstanden om *bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien* som er signifikant. Påstanden om etablering av incentiver og belønningssystemer har en lav vektet sum for både de som bruker balansert målstyring og de som ikke bruker balansert målstyring. Da begge gruppene har en lav vektet sum, vil det således heller ikke være en forskjell.

Påstand	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt bruker ikke	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	2,36	1,75	1,795	1,725	Forkast

**Tabell 20: Motivere - Signifikante påstander**

### 5.2.9 Prinsipp 5: Kontinuitet

Det femte prinsippet er kontinuitet. Man ønsker at styringen og oppfølging av strategien blir en kontinuerlig prosess. Det er tre påstander som tilhører dette prinsippet. Fordelingen av svaralternativene og vektet sum er oppgitt i tabell 21 og 22.

#### Bruker balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har knyttet strategien til operative planer og budsjetter	16	1	4	0	21	<b>3,57</b>
Bedriften holder egne strategimøter flere ganger i året	10	5	6	1	22	<b>3,09</b>
Bedriften har koplet rapporterings- og tilbakemeldingssystemer til strategien	8	7	3	3	21	<b>2,95</b>

**Tabell 21: Kontinuitet - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring**

### Bruker ikke balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har knyttet strategien til operative planer og budsjetter	3	4	1	0	8	3,25
Bedriften holder egne strategimøter flere ganger i året	3	3	1	1	8	3
Bedriften har koplet rapporterings- og tilbakemeldingssystemer til strategien	0	5	0	3	8	2,25

**Tabell 22: Kontinuitet - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring**

Et viktig steg for å få til en kontinuerlig prosess er å kople strategi til budsjettprosessen og operasjonelle planer. Her har selskapene en vektet sum på henholdsvis 3,57 og 3,25 for bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. 16 av bedriftene som bruker balansert målstyring svarer at dette ”stemmer mye”, mens tre av bedriftene som ikke bruker balansert målstyring svarer det samme. Når det gjelder bruken av egne strategimøter er det til sammen 15 av bedriftene som bruker balansert målstyring svarer at dette ”stemmer mye” eller ”stemmer ganske”. Totalt er det kun 2 av 30 bedrifter som svarer de ikke bruker egne strategimøter flere ganger i året. Det er åtte av bedriftene som bruker balansert målstyring som svarer at påstanden om *bedriften har koplet rapporterings- og tilbakemeldingssystemer til strategien* ”stemmer mye”, mens det er ingen av de bedriftene som ikke bruker balansert målstyring som svarer det samme. Her er hovedvekten på ”stemmer ganske”, da fem bedrifter svarer dette.

Med tanke på det femte prinsippet forventet jeg også at det var en signifikant forskjell, dette er først og fremst knyttet til bruken av egne strategimøter, samt at balansert målstyring skal bidra til å lage et formelt system for å implementere strategi, og følgelig laget et rapporterings- og tilbakemeldingssystem. Det å knytte budsjett og operasjonelle planer til strategi er viktig for alle bedrifter, og følgelig ingen signifikant forskjell her. Av tabell 23 ser vi at det ikke er en signifikant forskjell mellom bedrifter som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Det er heller ingen av de tre påstandene i dette prinsippet som er signifikante på påstandsnivå.



Prinsipp	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt ikke bruker	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Kontinuitet	3,20	2,83	2,084	2,920	Ikke forkast

**Tabell 23: Kontinuitet – Sammenligningstest**

### 5.2.10 Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe

Kaplan og Norton mente det er behov for en egen gruppe som skal ha hovedansvaret for balanserte målstyringsprosessen, med utgangspunkt i denne gruppens oppgaver laget jeg tre påstander, og samlet de i et eget prinsipp.

#### Bruker balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene	6	4	4	8	22	2,36
Bedriften har en egen gruppe som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomgang av strategi	6	6	2	8	22	2,45
Bedriften har egen gruppe som har ansvar for integrering og koordinering av aktiviteter på tvers av bedriftsenheter	2	5	4	11	22	1,91

**Tabell 24: Strategistyringsgruppe - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som bruker balansert målstyring**

#### Bruker ikke balansert målstyring

Påstand	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke	Antall	Vektet sum
Bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene	0	2	1	5	8	1,63
Bedriften har en egen gruppe som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomgang av strategi	1	1	2	4	8	1,88
Bedriften har egen gruppe som har ansvar for integrering og koordinering av aktiviteter på tvers av bedriftsenheter	0	2	2	4	8	1,75

**Tabell 25: Strategistyringsgruppe - Oversikt over fordelingen mellom de ulike svaralternativene, antall og vektet sum til de ulike påstandene for bedriftene som ikke bruker balansert målstyring**

Av tabell 24 og 25 ser vi at det er en tydelig forskjell i forhold til de andre prinsippene. Her er vektet sum lav for samtlige påstander. Det er mellom åtte og elleve, 36 % og 50 %, av de som bruker balansert målstyring som svarer at disse påstandene "ikke stemmer", samt mellom fire og fem, 50 % og 63 %, av de som ikke bruker balansert målstyring svarer det samme.

På prinsippnivå ser vi av tabell 26 at det ikke er signifikant forskjell mellom den vektete summen til de som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Jeg forventet en signifikant, men det er ikke naturlig at dette ikke er tilfellet når begge gruppene har en lav vektet sum på disse påstandene. Opprettelsen av en egen gruppe som har ansvar for den overordnede prosessen, er nok i større grad aktuelt blant større bedrifter.

Prinsipp	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt ikke bruker	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Strategistyringsgruppe	2,24	1,75	2,848	2,920	Ikke forkast

**Tabell 26: Strategistyringsgruppe - Sammenligningstest**

Det var likevel én av påstandene som bedriftene som bruker balansert målstyring har en signifikant høyere vektet sum enn bedriftene som ikke bruker balansert målstyring, som vist i tabell 27. Dette er påstanden om *bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene*. Bedriftene som bruker balansert målstyring har en vektet sum på 2,36 i motsetning til bedriftene som ikke bruker balansert målstyring som har en vektet sum på kun 1,63. T-stat er litt høyere enn t-kritisk og vi kan forkaste nullhypotesen.

Påstand	Gjennomsnitt bruker	Gjennomsnitt bruker ikke	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene	2,36	1,63	1,758	1,740	Forkast

**Tabell 27: Strategistyringsgruppe - Signifikante påstander**

### 5.2.11 Totalnivå

Frem til nå har jeg sett på de ulike påstandene isolert til hvert prinsipp. Før jeg forsetter ønsker jeg å gi en oversikt over de påstandene bedriftene som *braker* balansert målstyring har høyest og lavest vektet sum på, følgelig hvilke av handlingene bedriftene er flinke på og hvilke handlingene de kan forbedre seg, for å få til et forbedret styringssystem.

Av tabell 28 ser vi de ti påstandene selskapene har i sum har vektet høyest. Som jeg har vært inne på, skårer disse bedriftene betydelig høyere på bruk av finansielle og ikke-finansielle mål. Vi ser også at fem av de ti påstandene med høyest vektet sum er fra det andre prinsippet – *operasjonalisere*. Også det første prinsippet – *mobilisere* er godt representert, med 3 av 4 påstander blant topp ti. Basert på topp ti, ser vi at bedriftene som bruker balansert målstyring er dyktige på å definere den strategiske destinasjonen gjennom tydelig visjoner, forretningsideer, verdier og strategier, samt har en aktiv ledelse med eierskap til strategigjennomføringen. Bedriftene er også dyktige på å operasjonalisere strategien gjennom strategiske finansielle og ikke-finansielle mål, perspektiver, styringsparametre og måltall, samt knytte operative planer, budsjett og de ulike avdelingene og forretningsenhetene opp til strategi.

Nr	Påstand	Vektet sum bruker	Prinsipp
1	Bedriften har finansielle og ikke-finansielle mål	3,95	2
2	Bedriften har omsatt strategien til strategiske mål	3,68	2
3	Bedriften har tydelig visjon, forretningsidé og verdier	3,64	1
4	Bedriften har mål som er rettet mot ulike perspektiver	3,59	2
5	Bedriften har knyttet strategien til operative planer og budsjetter	3,57	5
6	Ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategiimplementeringen	3,57	1
7	Bedriften har en tydelig strategi	3,55	1
8	Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi	3,50	3
9	Bedriften har opprettet styringsparametre (KPIer) for målene	3,45	2
10	Bedriften har satt konkrete måltall for styringsparameterne	3,36	2

Tabell 28: Oversikt over de ti påstandene med høyest vektet sum

De seks påstandene bedriftene har lavest vektet sum på er vist i tabell 29 under. Påstander fra det fjerde og sjette prinsippet er ikke representert blant topp ti, men vi ser at disse er godt representert blant de fem påstandene på bunn, i tillegg til har to påstander fra det andre prinsippet. Bedriftene har lav vektet sum på påstanden om *bedriften har en egen gruppe som sikrer kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringer, og som har ansvar for integrering og koordineringer av aktiviteter på tvers av bedriftsenhetene*. Det er også få av bedriftene som skårer høyt på etablering av personlige og teambaserte mål og incentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien. Fra det andre prinsippet skårer bedriftene lavt på bruk av strategiske kart og bruk av ansvarlige team. Bedriftene har følgelig en forbedringsmulighet knyttet til disse påstandene.

Nr	Påstand	Vektet sum bruker	Prinsipp
17	Bedriften har strategisk kart	2,41	2
18	Bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene	2,36	6
19	Bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	2,36	4
20	Bedriften har laget et team som er ansvarlig for gjennomføringen av strategien	1,95	2
21	Bedriften har egen gruppe som har ansvar for integrering og koordinering av aktiviteter på tvers av bedriftsenheter	1,91	6
22	Bedriften har etablert incentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien	1,86	4

**Tabell 29: Oversikt over de seks påstandene med lavest vektet sum**

### 5.2.12 Nylig begynt, veletablert og tilnærming

Frem til nå har jeg fokusert på forskjellen mellom bedriftene som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Kategorien *bruker* er som sagt definert ved bedrifter som har nylig begynt med balansert målstyring, har et veletablert balansert målstyringssystem og bruker en tilnærming til balansert målstyringssystemet. Jeg skal i dette avsnittet se om det er noen signifikant forskjell mellom disse.

Det er naturlig at bedriftene som er i etableringsfasen ikke har alt på plass ennå. Da det kan ta noen år før alt er på plass og fungerer som det skal. Som i analysen over, har jeg gjort en uparet t-test, hvor jeg har satt opp en nullhypotese om at gjennomsnittlig vektet sum "veletablert" er lavere enn gjennomsnittlig vektet "nylig begynt".

Påstand	Gjennomsnitt veletablert	Gjennomsnitt nylig begynt	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Bedriften har mål som er rettet mot ulike perspektiver	4,00	3,29	1,987	1,943	Forkast
Bedriften har satt konkrete måltall for styringsparameterne	3,75	3,14	1,972	1,812	Forkast
Bedriften har strategisk kart	3,25	1,86	2,414	1,771	Forkast
Bedriftens under- og støtteenheter er knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi	3,88	3,14	2,021	1,860	Forkast

**Tabell 30: Signifikante påstander veletablert og nylig begynt**

I tabell 31 har jeg oppsummert de signifikante forskjellene. På 5 % signifikansnivå kan vi forkaste alle fire påstandene. Vi ser at det er en signifikant forskjell når det gjelder bruk av perspektiver, måltall og strategiske kart, samt det å knytte de ulike enhetene i bedriften opp mot bedriftens overordnede strategi. Bedriftene som nylig har begynt med balansert målstyringssystem har følgelig ikke etablert og tatt i bruk disse elementene 100 %. Den største forskjellen ser vi er i forhold til bruken av strategiske kart. Det tar som sagt tid før man har et godt utviklet balansert målstyringssystem, men siden strategiske kart er en viktig del av styringssystemet, er det overraskende at flere ikke har fått dette på plass ennå.

For å avdekke eventuelle forskjeller mellom "veletablert" og "tilnærming" har jeg gjort samme test, med en nullhypotese om at gjennomsnittlig vektet sum "veletablert" er lavere enn gjennomsnittlig vektet sum "tilnærming".

Påstand	Gjennomsnitt veletablert	Gjennomsnitt tilnærming	t-stat	t-kritisk = 5 %	Handling
Bedriften har strategisk kart	3,25	2,00	1,852	1,782	Forkast
Bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene	3,00	1,71	1,968	1,771	Forkast

**Tabell 31: Signifikante påstander veletablert og tilnærming**

I tabell 32 har jeg kun tatt med de signifikante resultatene. Det er to påstander som er signifikante på et 5 % signifikansnivå. De påstandene som er signifikant er om *bedriften har en egen gruppe som sikrer kortsiktig planlegging er knyttet til de strategiske prioriteringene* og *bedriften har strategisk kart*. For disse to påstandene er gjennomsnittlig vektet sum høyere for bedrifter med et veletablert balansert målstyringssystem enn de som bruker en tilnærming til det balanserte målstyringssystemet. I forhold til denne undersøkelsen er det er mindre forskjell mellom ”veletablert” og ”tilnærming” enn ”veletablert” og ”nylig begynt”. Forskjellen som er felles for dem begge, er bruken av strategiske kart. Her er ”veletablert” signifikant bedre.

### 5.2.13 Lykkes bedriftene og økonomiske resultater

Kaplan og Norton laget som sagt de ulike rammeverkene for å sikre god strategiimplementering. Jeg spurte bedriftene i hvilken grad de følte de hadde lyktes med balansert målstyring og om bedriftene har fått bedre økonomiske resultater.

Påstand	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Sum
Har bedriften lyktes med balansert målstyring?	5	11	5	1	22
Har bedriften fått bedre økonomiske resultater?	6	12	3	1	22

**Tabell 32: Oversikt over bedriftene har lyktes og om de har fått bedre økonomiske resultater**

Av tabell 30 ser vi at det er fem av bedriftene som svarer at de er ”helt enig” på at de har lyktes med balansert målstyring, 11 bedrifter mener i noen grad, mens seks bedrifter som er uenig i denne påstanden. Kaplan og Norton mener at bruken av balansert målstyring gir bedre økonomiske resultater. Når det gjelder påstanden knyttet til om bedriften hadde fått bedre økonomiske

resultater, svarer seks av bedriftene at de er ”helt enig”. 12 bedrifter mente de delvis hadde det. Fire bedrifter er uenige. Svaret på om bedriftene har lyktes og fått bedre økonomiske resultater er en subjektiv vurdering, og avhenger tross alt av mange faktorer. Dette spørsmålet er derfor litt for enkelt til å kartlegge om bedriftene har lyktes, og om balansert målstyring faktisk har gitt bedriftene bedre økonomiske resultater. Spørsmålet gir likevel en oversikt over bedriftenes overordnede inntrykk. Vi ser at hovedvekten ligger på ”delvis enig” på begge påstandene. De fleste bedriftene har følgelig ikke lyktes helt med balansert målstyringsprosessen så langt, og har heller ikke sett de store resultater av implementeringen per dags dato.

En undersøkelse gjort av BSCol Research i 2006 viser blant annet at de som har et formelt styringssystem for strategiimplementering oppnår bedre økonomiske resultater. Av de 54 % som har et formelt system oppgir 12 % at de har hatt banebrytende resultater og 58 % har gjort det bedre enn konkurrentene. Til sammen har 70 % bedre resultater enn konkurrentene. For de resterende 46 % uten formelle styringssystemer, er det bare 27 % som gjør det bedre enn konkurrentene (Kaplan og Norton 2008). Følgelig er suksess mer sannsynlig dersom man har et formelt styringssystem for strategiimplementering enn å ikke ha det.

## **5.3 Problemstilling III**

### **5.3.1 Mest brukte styringsverktøy- og metoder**

I tillegg til å gjøre en undersøkelse om balansert målstyring, ønsket jeg, som nevnt i avsnitt 1.2 *Problemstilling*, å se nærmere hvilke styringsverktøy og – metoder energibedriftene kjenner til og bruker. Jeg tok da utgangspunkt i en spørreundersøkelse gjort av Bain & Company i 2010<sup>12</sup> hvor de kartla bruk og nytte av de 25 styringsverktøyene og – metodene. Jeg tok utgangspunkt i de samme 25 styringsverktøyene og -metodene, og spurte bedriftene i undersøkelsen om de kjente til og brukte disse styringsverktøyene og –metodene, samt hvilke nytte de eventuelt hadde av disse styringsverktøyene og -metodene.

---

<sup>12</sup> <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>

Styringsverktøy og –metode	Kjenner til		Bruker		N
Benchmarking	29	97 %	26	90 %	30
Outsourcing	28	93 %	16	57 %	30
Total kvalitetsledelse	25	83 %	8	32 %	30
Enterprise Risk Management	23	79 %	13	57 %	29
Balansert målstyring	22	76 %	15	68 %	29

**Tabell 33: Oversikt over de 5 styringsverktøyene og –metodene bedriftene kjente best til, samt hvor stor andel som brukte disse styringsverktøyene og –metodene**

I tabellen 33 over har jeg gitt en oversikt over de 5 styringsverktøyene og –metodene som energibedriftene kjente best til, samt hvor stor andel av bedriftene som bruker disse styringsverktøyene og –metodene. For en fullstendig oversikt over de 25 styringsverktøyene og -metodene, se vedlegg 2.

Benchmarking er det styringsverktøyet/-metodene som bedriftene kjenner best til og det var også flest bedrifter som brukte dette styringsverktøyet/-metoden. Som vi ser av tabell 33 kjente alle uten om én bedrift til benchmarking og det er 26 bedrifter som svarer at de bruker styringsverktøyet/-metoden. Benchmarking er en vanlig og mye brukt metode, og de fleste bedrifter har i dag gjort en form for benchmarking ved at de har gått gjennom bransjeforventinger, statistikker, messebesøk, bedriftsbesøk, samtaler med konkurrenter og produktsammenligninger. Dette for å legge de beste produkter eller prosesser til grunn for egen forbedring (Hoff 2005). Benchmarking er noe man har bruk for uavhengig av bransje og størrelse på bedriften. Det er derfor ikke overraskende at dette styringsverktøyet/-metoden ligger på topp.

Det andre styringsverktøyet/-metoden som bedriftene kjenner best til, er outsourcing. Hvor av 28 av 30 bedrifter svarer at det kjenner til styringsverktøyet/-metoden, men det er langt færre som bruker, kun 16 bedrifter mot 26 bedrifter som bruker benchmarking. Outsourcing har blitt et populært og omtalt styringsverktøy/-metode de siste årene. For dersom bedriften har noen arbeidsoppgaver som andre kan utføre bedre, kan det være naturlig å outsource. Internett har de siste ti årene forenklet kommunikasjonen internt og eksternt, og fysisk nærhet er normalt ikke lenger nødvendig for å utføre oppgavene. I tillegg opplever bedriftenes sterk konkurranse. Dette



gjør at bedriftene ønsker å bygge opp og styrke kjernekompetansen for å gi bedriften konkurransefortrinn. Da kan outsourcing være et godt alternativ, som gir bedriften blant annet mulighet til lavere kostnader, mer fleksible kostnader og tilgang på ekspertise (Hoff 2005).

Total kvalitetsledelse (Hoff 2005), kanskje bedre kjent som Total Quality Management (TQM), er det tredje styringsverktøyet/-metodene som bedriftene kjenner til. Målet med TQM er å maksimere bedriftens lønnsomhet på lang sikt gjennom produkter og tjenester som skaper økt kundetilfredshet (Hoff 2005). Det er mange bedrifter som i dag er avhengig av å gjøre kontinuerlige forbedringer for å redusere kostnader for å tilpasse seg markedet endrede krav og forutsetninger.

Det er 23 av 30 bedrifter som kjenner til Enterprise Risk Management (ERM). Kort fortalt er ERM et rammeverk for risikostyring, som typisk innebærer å identifisere spesielle hendelser eller omstendigheter (risikoer og muligheter) som er relevante for organisasjonens mål. Disse blir så vurdert ved fastsettelse av sannsynlighet og konsekvens, det bestemmes en strategi for å respondere på disse, samt det blir gjort en overvåkning av fremdrift<sup>13</sup>.

Blant de 25 styringsverktøyene og – metodene ser vi at balansert målstyring er det femte mest kjente verktøyet. Som antydnet i innledningsvis i utredning har balansert målstyring blitt et velkjent og velbrukt styringsverktøy. Det er 22 av bedriftene som svarer at de kjenner til verktøyet og det er 15 som svarer at de bruker verktøyet. Dette er et lite avvik fra det bedriftene svarte i avsnitt 5.1.1 *Bruk av balansert målstyring*. Da var det 29 bedrifter som svarte at de kjente til balansert målstyring og 22 bedrifter svarte at de brukte balansert målstyring (8 brukte et veletablert system, 7 nylig begynt og 7 en tilnærming til balansert målstyring). I spørreskjemaet ble styringsverktøyene og -metodene oppgitt med det engelske begrepet og uten en definisjon av styringsverktøyet og –metodene. Her kan det derfor ligge en feilkilde.

I undersøkelsen til Bain & Company så de på bruk og nytte av de 25 styringsverktøyene/-metodene. I tabell 34 har jeg gitt en oversikt over de fem styringsverktøyene/-metodene som var brukt av flest antall bedrifter, samt hvilken nytte bedriftene har svart at de har av disse fem styringsverktøyene og –metodene. Den fullstendige oversikten er, som nevnt, lagt ved i vedlegg 2.

---

<sup>13</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_risk\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_risk_management)

Nytten er oppgitt i stor, middels og liten nytte. For å sammenligne nytten har jeg vektet nytten. Liten har fått vekt 1, middels har fått vekt 2 og stor har fått vekt 3, for så og ta et gjennomsnitt av dette. I den fullstendige oversikten er det andre styringsverktøy/-metoder som kan ha noe høyere vektet nytte, da det er færre som bruker styringsverktøyet/-metoden. Jeg har derfor fokusert på de fem styringsverktøyene/-metodene med høyest bruk.

Styringsverktøy- og metode	Bruker	Liten nytte		Middels nytte		Stor nytte		Vektet nytte
		%	Antall	%	Antall	%	Antall	
Benchmarking	26	0 %	0	54 %	14	46 %	12	2,46
Outsourcing	16	6 %	1	50 %	8	44 %	7	2,38
Strategisk planlegging	15	0 %	0	27 %	4	73 %	11	2,73
Balansert målstyring	15	13 %	2	33 %	5	53 %	8	2,40
Enterprise Risk Management	13	0 %	0	77 %	10	23 %	3	2,23

**Tabell 34: Oversikt over nytten til de 5 mest brukte styringsverktøyene/-metodene**

De styringsverktøyene og –metodene som var mest brukt i undersøkelsen til Bain & Company<sup>14</sup> var benchmarking, strategiske planlegging<sup>15</sup>, forretningsidé og visjon, kunderelasjonshåndtering (Customer Relation Management) og outsourcing. Det sjette mest brukte styringsverktøyet/-metoden var balansert målstyring. Av tabell 34, ser vi følgelig at de fem styringsverktøyene og –metodene som er mest brukt blant bedriftene i min undersøkelsen, også er blant de seks mest brukte styringsverktøyene og -metodene fra undersøkelsen til Bain & Company.

Selv om benchmarking er det styringsverktøyet/-metoden som er mest brukt, ser vi av tabell 34 at blant de fem mest brukte styringsverktøyene/-metodene, er det strategisk planlegging som har fått høyest vektet nytte, for så benchmarking og balansert målstyring. Strategisk planlegging, Strategic Planning, er en systematisk prosess for å forstå hva bedriften ønsker å oppnå, hvordan best oppnå dette målet. Det første steget i LSO-rammeverket til Kaplan og Norton, starter med elementer fra strategisk planlegging. I forhold til de seks mest brukte styringsverktøyene og –metodene fra undersøkelsen til Bain & Company, har også strategiske planlegging fått høyest nytte.

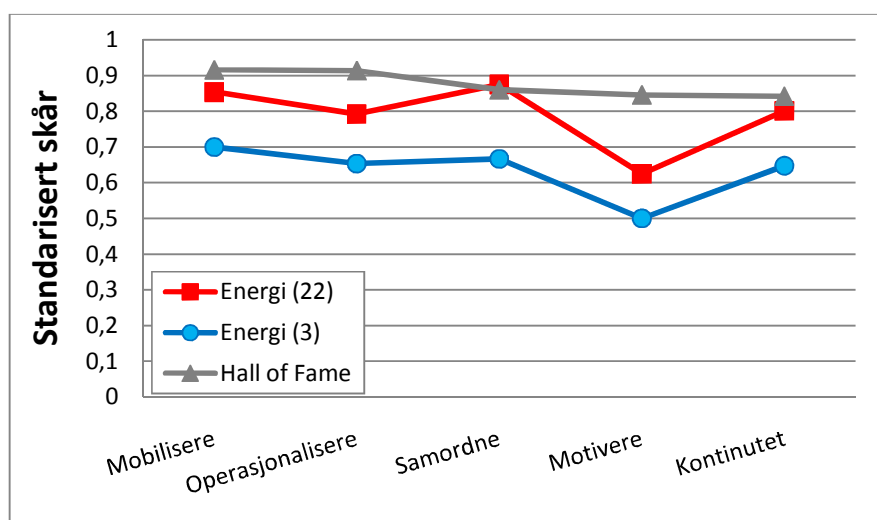
<sup>14</sup> <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>

# 6 Drøfting

I denne delen av utredningen knytter jeg resultatene og analysen fra forrige kapittel opp mot internasjonalt nivå.

## 6.1 Internasjonalt nivå

Som jeg var inne på innledningsvis, delte jeg de 22 påstandene inn i prinsipper fordi jeg ønsket å gjøre en sammenligning med den internasjonale skåren til Hall of Fame-bedriftene og samtidig masterutredningen til Lind og Kazaz (2011). Jeg har ikke brukt samme spørreskjema som disse. Det er derfor forskjeller knyttet til noen av påstandene, samt et ulikt antall påstander knyttet til hvert prinsipp. Det internasjonale spørreskjemaet hadde dessuten et svaralternativ mer. For å kunne få et mest mulig sammenlignbart resultat har jeg derfor standardisert skårene til Hall of Fame-bedriften, Lind og Kazaz's undersøkelse og min undersøkelse. Standardiseringen er gjort ved å ta andel poengskår av maksimal skår. Jeg har så plottet skåren inn i et diagram. Dette gjør at vi kan se formen på kurvene, og som vil gi en pekepinn på hvordan bedriftene i undersøkelsene ligger i forhold til hverandre. I min undersøkelse utarbeidet jeg også påstander knyttet til Office of Strategy Management, *strategistyringsgruppe*, og laget et eget prinsipp knyttet til dette. Det har ikke det internasjonale spørreskjemaet gjort. Dette prinsippet får jeg derfor ikke sammenlignet.



Figur 6: Oversikt over den standardiserte skåren til Hall of Fame, Energi(22) og Energi(3)

Av figur 6 ser vi den standardiserte kurven til de tre undersøkelsene. Den grå kurven er den standardiserte skåren til de internasjonale Hall of Fame-bedriftene. Den røde kurven er den standardiserte skåren basert på resultatet fra min undersøkelse. Kurven er representert ved gjennomsnittlig vektet sum av svarene til de 22 energibedrifter som bruker balansert målstyring, derav navnet Energi (22). Den blå kurven er den standardiserte skåren fra Lind og Kazaz sin undersøkelse. Det var tre energibedrift som svarte på undersøkelsen. Jeg har derfor tatt et gjennomsnitt av disse bedriftenes resultater og plote dette som kurven Energi (3). Av figuren ser vi at formene til Energi (22) og Energi (3) er forholdsvis like. Resultatene fra min undersøkelse samsvarer således med resultatene til Lind og Kazaz. Av kurven ser vi at den standardiserte skåren er lavest for det andre prinsippet – *operasjonalisere* og det fjerde prinsippet – *motivere*. Hall of Fame-bedriftene er jevnt gode på alle prinsippene, og høyest på det første prinsippet – *mobilisere* og det andre prinsippet – *operasjonalisere*. I forhold til den internasjonale skåren ligger bedriftene i min undersøkelse under, med unntak for det tredje prinsippet – *samordne og kople*. Som nevnt, har dette prinsippet muligens fått en noe høy vektet sum, da det kun var brukt én påstand til å beskrive prinsippet.

En undersøkelse gjort av De Geuser et al. (2009) viste at balansert målstyring skaper verdi for bedriften gjennom forbedrede økonomiske resultater. Verdiskapningen var knyttet til rollen balansert målstyring har i omsetningen av strategi, den kontinuerlige påvirkningen på ledelsesprosessen, og samordning og kople av ressursene til strategiske mål. Balansert målstyring skaper strategisk fokus, som kan bidra til at bedriften oppnår forbedrede fremtidige resultater. Undersøkelsen til De Geuser et al. (2009) avdekket at denne resultateffekten i hovedsak var avhengig av tre av de fem prinsippene i SFO-rammeverket: *mobilisering*, *samordne og kople* og *kontinuitet*. Det er de tre prinsippene som bedriftene i min undersøkelse skårer høyest på.

I de neste avsnittene skal jeg se nærmere på resultatene fra de seks prinsippene og forholdet til den internasjonale skåren.

### **6.1.1 Prinsipp 1: Mobilisere**

Det første prinsippet – *mobilisere*, er som nevnt, et av prinsippene som bedriftene i undersøkelsen skårer høyest på. Fra avsnitt 5.2.11 *Totalnivå* så vi at 3 av 4 påstander var blant topp 10.

Det første steget i utviklingen av balansert målstyringsprosessen og strategiimplementering er at bedriftene må definere bedriftens grunnlag og strategiske retning gjennom utforming av forretningsidé, visjon og strategisk destinasjon. Hannabarget et al. (2011) skriver at det fundamentale for enhver for å oppnå suksess er først å vite hvilken retning man ønsker å gå. På samme måte som man planlegger en ferie, må bedrifter ha en ide om hva den vil gjøre, hvordan den vil finansiere og gjennomføre ideen, samt hvordan situasjonen vil se ut tilslutt. Fra tabell 6 så vi at de fleste bedriftene i undersøkelsen hadde i stor grad utarbeidet strategisk destinasjon. Det er likevel mange bedrifter som bruker lite tid på dette, og den strategiske konteksten og plattformen ved oppstart kan være varierende (Holving & Hoff). Jo, mer tid man bruker på denne utarbeidelsen desto bedre blir utgangspunktet for arbeidet videre. Det kan da blitt lettere å utarbeide styringskortet og det strategiske kartet.

Hovedvekten knyttet til dette prinsippet er at bedriftene må mobiliserer endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og fellesforståelse. I følge Kaplan og Norton (2001) er en aktiv og engasjert ledelse den viktigste betingelsen for suksess. Strategi krever endring i hver eneste del av organisasjonen, sammen med kontinuerlige oppmerksomhet på handlinger og prestasjoner i forhold til målene. For å skape et slikt engasjement må toppledelsen være energiske ledere av prosessen. Bedriftene i undersøkelsen svarte at ledelsen viser et slikt engasjement. Det var i hovedsak ledelsen som svarte på undersøkelsen, og dette blir følgelig en subjektiv vurdering. Men dette gir i hvert fall et inntrykk av at bedriftene gjør en innsats for å være aktive og engasjerte. Et annet viktig bidrag for forankring og fellesforståelse er involvering. Bedriftene i undersøkelsene ble ikke spurt om dette, men i følge Kaplan og Norton (2001) er involvering et viktig ledd for å oppnå suksess med balansert målstyring. Kaplan og Norton (2001) illustrerer et eksempel der kun én i ledergruppen utvikler hele styringskortet. Styringskortet var balansert og velutviklet, men da det ble implementert, ble det ingen endring. Det er derfor viktig at ledergruppen innad diskuterer målene, styringsparameterne og måltallene, og ser på den kausale koplingen. Dette for å lage et bra styringskort, men også for å skape emosjonell engasjement og forankring. Men også nøkkelansatte utenfor ledergruppen bør involveres. I PricewaterhouseCoopers' artikkelsamling (2003/2004) om balansert målstyring pekes det også på viktigheten ved at sentrale ansatte tar eierskap og er med på å definere innholdet. Nøkkelansatte bør derfor involveres aktivt i arbeidet, dette for å sikre forankring og engasjement. I tillegg kan de ansatte ha den beste innsikten på hvordan gjøre jobben

bedre, raskere og billigere

Likevel, for å få til å sikre forankring og engasjement må ledelsen kommunisere strategi og mål til de ansatte i bedriftene, slik at de får bevissthet om og forståelse av strategien og de strategiske målene til bedriften. Da kan ledelsen bruke balansert målstyring og det strategiske kartet som et kommunikasjonsverktøy. I denne forbindelse bør ledelsen også vektlegge grunnlaget for utarbeidelsen av strategien, og presisere at det er et behov for endring av bedriftens drift og tidligere strategiske retning. Endring er for de fleste vanskelig, da det er tryggere å holde til gamle vaner. I avsnitt 5.2.5 *Prinsipp 1: Mobilisere* så vi at endringsledelse var en av påstandene bedriftene hadde lav skår på. Hannabarget et al. (2011) skriver at bedrifters suksess avhenger av hvor godt alle forstår den overordnede hensikten og retningen til bedriften, men også hvordan rollene til de ansatte påvirkes. Alle ansatte må forstå deres del og hvordan de best kan støtte implementeringen. I forbindelsen med implementering av balansert målstyring og utarbeidelsen av styringskortet vil dette kunne påvirke de ansatte nåværende jobbrutiner. Dette gjør at bedriften kan møte motstand. Det er derfor viktig at selskapet kommuniserer godt både strategien og hvorfor dette er nødvendig (Kaplan & Norton 2008).

### **6.1.2 Prinsipp 2: Operasjonalisere**

I forhold til den internasjonale skåren er det et gap i forhold den standardiserte skåren fra min undersøkelse. Dette kan virke litt overraskende da vi i avsnitt 5.2.6 *Prinsipp 2: Operasjonalisere* så at bedriftene i all hovedsak skåret høyt på de fleste av påstandene i dette prinsippet. Dette prinsippet var det eneste prinsippet hvor bedrifter som bruker balansert målstyring hadde signifikant høyere gjennomsnittlig vektet sum enn bedrifter som ikke bruker balansert målstyring. Det var likevel, som nevnt, noen av påstandene som bedriftene hadde en lav skår på, dette kommer jeg tilbake.

Som nevnt i 5.2.6 *Prinsipp 2: Operasjonalisere* brukte hele 95 % av bedriftene som bruker balansert målstyring både finansielle og ikke-finansielle mål. Som nevnt, fokus kun på finansielle mål kunne føre til at langsiktig verdiskapningen blir ofret fremfor kortsiktig verdiskapning (Kaplan & Norton 1996). Man trekker derfor også inn andre ikke-finansielle forhold. Fra samme avsnitt så vi at bedriftene også hadde høy skår på omsetningen av strategi til strategiske mål, bruk av

perspektiver og styringsparametre, osv. Disse elementene er et viktig ledd i forbindelse med å operasjonalisere strategien for gjennomføring. I operasjonaliseringsprosessen er det likevel viktig å finne de rette målene og styringsparameterne for at bedriften skal kunne oppnå banebrytende resultater. Ikke minst at bedriften har en kombinasjon av både resultatindikatorer og ytelsesindikatorer fordelt på de ulike perspektivene, påpeker Kaplan og Norton (2001). Grunnen til dette er at bedriften må passe på at de ikke overanalyserer. Med dette menes at bedriftene ikke skal måle alt til et punkt hvor det er så mye informasjon at ledere ikke kan bestemme seg for hva de skal gjøre (Hannabarget et al. 2011). Man må derfor fokusere på de kritiske målene og styringsparameterne. Dette krever kontinuerlig prøving og feiling for å utarbeide et godt og riktig styringskort, som gir bedriften den rette informasjonen den trenger for å ta gode beslutninger. Ofte bytter bedrifter ut noen av de styringsparameterne bedriften opprinnelig etablerte. Den mest vellykkede implementeringen av balansert målstyring er i følge Kaplan og Norton å starte med et styringskort som mangler noen av styringsparameterne. Alle styringsparameterne er kanskje ikke tilgjengelig de første månedene. Styringskortet blir derfor agendaen, og det blir gjort en gjennomgang av styringskortet og tilhørende styringsparametre. Målene, styringsparameterne og dataene som samles inn vil bli modifisert over tid basert på læring.

Det strategiske kartet er en sentral del i balansert målstyring, og fundamentet for å bygge et styringskort koplet til bedriftens strategi (Kaplan og Norton 2001). Det er følgelig et viktig verktøy for å operasjonalisere strategien. Med utgangspunkt i bedriftens visjoner og strategiske destinasjon, utvikler bedriftene det strategiske kartet. Det strategiske kartet skal hjelpe bedriften å synliggjøre og operasjonalisere strategien for gjennomføring, og tilslutt styringskortet med rapportering av styringsparametre (Hoff & Holving 2002). Overraskende var det derfor at 8 av de 22 bedrifter som bruker balansert målstyring svarte at de ikke hadde strategiske kart. Dette gjør det vanskeligere for bedriftene å beskrive og skape forståelse av strategien, og en slik forståelse er avgjørende for at de daglige beslutningene skal støtte opp under de strategiske målene. I undersøkelsen ble det påvist at bruken av strategiske kart var signifikant høyere blant de bedriftene som hadde et veletablert balansert målstyringssystem enn de som nylig har begynt og de bedriftene som svarte at de brukte en tilnærming til balansert målstyring. Men i forhold til de bedriftene som hadde et veletablert system, var det kun 1 av 8 bedrifter som ikke hadde utarbeidet strategiske kart. Dette er et viktig skille mellom bedrifter som har et veletablert balansert målstyringssystem og de

som nylig har begynt eller bruker en tilnærming.

Bedriftene i undersøkelsen skåret også lavt på påstanden om opprettelse av ansvarlige team. I følge Kaplan og Norton (2008) må bedriftene introdusere en ny ansvarsstruktur for gjennomføringen av strategien. Ved å opprette egne team på tvers av organisasjonen som har ansvar for gjennomføring av de strategiske temaene i det strategiske kartet. Ettersom mange bedrifter kan møte motstand i løpet av prosessgjennomføringen, er det viktig å ha deltakere som er i stand til å videreformidle og løse eventuelle innvendinger (PwC Artikkelsamling 2003/2004).

### **6.1.3 Prinsipp 3: Samordne og kople**

Det tredje prinsippet i SFO-rammeverket går ut på samordning og kopling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien. Mange organisasjoner består av flere sektorer, forretningsenheter og avdelinger, og noen av disse enhetene kan ha egne strategier. For å få hele organisasjonen til å dra i samme retning er det viktig at disse enhetene også har samme strategiske destinasjon. Det blir derfor essensielt at delstrategiene til enheten knyttes opp mot bedriftens overordnede strategi og styringskort (Kaplan & Norton 2001).

Når bedriften består av ulike avdelinger og forretningsenheter kan det oppstå en såkalt silotankegang innad i de ulike enhetene, og dette kan gjøre det vanskelig å implementere strategien. Årsaken til dette problemet er knyttet til kommunikasjon og koordinering av de ulike enhetene. I følge Kaplan og Norton (2001) kan balansert målstyring bryte denne silotankegangen ved å erstatte formell rapportering med rapportering gjennom strategiske kart. De strategiske temaene og perspektivene vil da være sammenfallende for alle enheter og gi konsistente beskjeder og prioriteringen på tvers av hele organisasjonen. De fleste av bedriftene i undersøkelsen er knyttet strategien til de ulike avdelingene, men det er likevel et par som svarer at det ”stemmer litt eller mye” at de har gjort dette.

Noen Hall of Fame-bedrifter har tatt balansert målstyring ett skritt videre, og knyttet strategisk kart og styringskort opp mot kunder og leverandører for å tydeliggjøre og forbedre prosessen mellom disse. Disse bedriftene kan da måle relasjonens bidrag og prestasjoner på en annen måte en pris og kostnader (Kaplan & Norton 2001a).



#### **6.1.4 Prinsipp 4: Motivere**

I forhold til den internasjonale skåren var dette det prinsippet bedriftene hadde lavest skår på. Dette er ikke overraskende, da vi i avsnitt 5.2.11 *Totalnivå*, så at 2 av 4 påstander fra dette prinsippet var blant de fire påstandene bedriftene i undersøkelsen hadde lavest skår på.

Det er forståelig at ledelsen ikke kan implementere strategien alene, men alle i organisasjonen må bidra. Kaplan og Norton (2001b) peker på at de bedriftene som har lyktes med implementeringen av balansert målstyring ikke har ansatt flere nye og dyktige medarbeidere, og de ansatte har ikke jobbet hardere og lengre. Men bedriftene oppnådde fordelen ved å kommunisere bedre med de ansatte og skape en bevissthet og en forståelse rundt strategien, og på denne måten få de ansatte til å jobbe sammen om en felles strategi (Kaplan og Norton (2001b)).

Tidligere undersøkelser viser at det ofte er så få som 5 % av de ansatte som forstår strategien (PwC Artikkelsamling 2003/2004). Det er som nevnt under avsnitt 6.1 *Prinsipp 1: Mobilisere* viktig at bedriften kommuniserer bedre med de ansatte. Styringskortet og det strategiske kartet er viktige hjelpemidler for å kommunisere og skape forståelse for de utfordringene bedriften har. Det blir i denne prosessen viktig å fokusere på hva man skal få til og ikke på selve det balansert målstyringskonseptet (Kaplan og Norton 2001).

Innføring av balansert målstyring vil føre til endringer i de ansattes nåværende arbeidsmåte, denne endring kan være slitsom og skremmende for ansatte. Hannabarget et al. (2011) skriver at det er derfor viktig å bruke tid til å forstå hva som motiverer de ansatte og se om lederne kan knytte behovene og evner til de ansatte opp mot bedriftens ønsker. Dette gjør at bedriften gjennom involvering og anerkjennelse kan overkomme noen barrierer knyttet til endringer. For at strategien skal bli meningsfull for de ansatte, kan det også opprettes personlige eller temabaserte mål. Dette kopler de ansatte opp mot bedriftens strategiske målsetninger (Kaplan & Norton 2001). Incentiver og belønningssystemer vil hjelpe bedriften til å rette oppmerksomheten mot de målene som er mest kritiske for bedriften, samt gi motivasjon i form av belønning for de ansatte når de og organisasjonen når målene. Det er kun et fåtall av bedriftene i undersøkelsen som hadde opprettet personlig mål og belønningssystemer, men en av bedriftene i undersøkelsen svarer at de ikke har

bonusordninger, men bruker i stedet verbale incentiver og høy grad av fokus, og dette har blitt en del av bedriftskulturen. Det kan tenkes at det er flere av bedriftene som gjør det samme, for en bedrift kan oppnå betydelig engasjement og bidrag fra sine ansatte uten å innføre incentiver og belønningssystemer. Kaplan og Norton (2001b) skriver at enkeltpersoner kan ønske å være del av og bidra til en vellykket organisasjon. De ansatte er ofte bare gitt en jobb de skal gjøre, og ikke en mulighet til å finne nye og bedre måter for å hjelpe organisasjonen til å nå sine strategiske mål. Følgelig kan det for noen være motivasjon i det å kunne bidra. Dermed kan en kombinasjon av indre og ytre motivasjon være effektivt sammen med kommunikasjon av strategi og personlige målsettinger (Kaplan & Norton 2001b).

Det er ikke uvanlig at ledere og mellomledere har prestasjonsbasert belønning. Underveis i implementeringen, må lederen kontinuerlig ta risiko og eksperimentere så bedriften kan lære og vokse. Men dersom personlige incentiver og belønninger er knyttet opp mot kortsiktig prestasjonsmål, vil lederens beslutninger kunne være risikoavers og kortsiktige. Også ledernes personlig målsettinger og belønning må bli knyttet mot langsiktig prestasjonsmål, for at lederens skal holde fokus på å bygge langsiktige kompetanse og relasjoner (Kaplan & Norton 1996).

### **6.1.5 Prinsipp 5: Kontinuitet**

Det siste prinsippet i SFO- og LSO-rammeverkene går ut på at man ønsker at styringen og oppfølging av strategien blir en kontinuerlig prosess. Man kopler således hele prosessen sammen. Som nevnt i avsnitt 5.2.9 *Prinsipp 5: Kontinuitet*, skårer bedriftene i undersøkelsen over middels på alle tre påstandene. Bedriftene ser ut til å ha skapt kontinuitet i styringssystemet og gapet i forhold til Hall of Fame-bedriftene er ikke så stort.

PricewaterhouseCoopers's artikkelsamling (2003/2004) om balansert målstyring og Kaplan og Norton (2001) understreker at man ikke kan forvente et perfekt styringssystem umiddelbart etter innføringen av balansert målstyring. Det krever tid å utvikle styringssystemet og tilpasse det til bedriftens egenart. Etter hvert som bedriften får erfaringer og ny data er tilgjengelig fra målinger og omgivelsene, kan det være behov for justering av mål og virkemidler, og kanskje til og med strategien. Balansert målstyring tilrettelegger for kontinuerlig måling og rapportering på indikatorer som sier noe om virksomhetens progresjon i forhold til oppnåelse av mål og visjoner.

Men det er viktig at bedriften måler fremdriften løpende og rapporter resultater. Dette sikrer nødvendig oppmerksomhet i organisasjonen, og gir grunnlag for å iverksette korrigerende tiltak så tidlig som mulig (PwC Artikkelsamling 2003/2004). Også en av bedriftene i undersøkelsen peker på at grunnen til at de har suksess med balansert målstyring er nettopp at styringssystemet sikrer koordinering og helhetlig ledelse.

For å få en kontinuerlig prosess kreves det at det blir en konsekvent sammenheng mellom taktisk, operasjonelt og strategisk styringsnivå. Som det første leddet i prosessen er det viktig at bedriften kopler budsjett og operative planer opp mot strategien. Kaplan og Norton (2001b) mener det kan være hensiktsmessige å ha to budsjett; et operativt og et strategisk budsjett. Det operative budsjettet er det opprinnelige budsjettet for allokering av ressurser til eksisterende produkter og tjenester, samt markedsføring av dem. I tillegg bør selskapet ha et strategisk budsjett som allokterer ressurser som skal brukes på å nå nye kunder og markeder, samt gjøre forbedringer i eksisterende prosesser og kompetanse. Forfatterne mener at dette skillet er viktig, for på samme måte som balansert målstyring forsøker å ”beskytte” langsiktige mål fra kortsiktig suboptimalisering, må budsjettprosessen ”beskytte” langsiktige initiativer fra presset fra å levere kortsiktig finansielle resultater.

En tidligere undersøkelse gjort av Kaplan og Norton (2001) viste at 85 % av ledelsesgruppen bruker mindre enn én time per måned på å drøfte strategi. Dette er ikke lenger tilfellet. I undersøkelsen svarer, som nevnt i avsnitt 5.2.9 *Kontinuitet*, kun 2 av 30 (7 %) av bedrifter at de ikke har egne strategimøter flere ganger i året. Bedriftene bør ha egne strategimøter for å diskutere gjennomføringen av strategien og belyse dette med informasjon generert fra bedriftens indikatorer og fra omgivelsene. Bedriftene må bruke styringskortet og det strategiske kartet for å kople rapporteringen og tilbakemeldingen til systemet for å kunne laget et formelt og helhetlig styringssystem, og som gir bedriften den styringsinformasjonen den trenger. I undersøkelsen har bedriftene som bruker balansert målstyring, i større grad koplet rapporterings- og tilbakemeldingssystemer til strategi. Hannabarget et al. (2011) peker på at bedriftene må etablere koplinger mellom mål, instrumentpanel, mål og strategier. Koplingene gjør det mulig for organisasjonen endre seg etter kundenes etterspørsel. Dette bidrar til at bedriften oppnår de strategiske målene og utmanøvrerer konkurrentene.

Balansert målstyring kan, som nevnt i forrige avsnitt *6.1.4 Prinsipp 4: Motivere* kreve endringer i bedriftskulturen i bedriften. Den krever forståelse, engasjement og støtte fra topp til bunn i bedriften, og for å kunne utvikles. Etter vært som kulturen endres og aksepterer den nye tilnærmingen, vil organisasjonen finne nye måter å gjøre målinger på, samt organisasjonen finne nye mål på forskjellige områder, som kan gjøre balansert målstyring mer balansert og effektivt i å støtte den voksende organisasjonen<sup>16</sup>. En av bedriftene i undersøkelsen understrekte viktigheten av å skap forståelse for at det flere faktorer enn økonomi som må resultatoppfølges, og som må styres for å levere framtidige resultater.

### **6.1.6 Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe**

Opprettelsen av The Office of Strategy Management eller strategistyringsgruppe, som jeg har anvendt, er et relativt nytt tiltak. Det var Hall of Fame-bedriftene som så behovet. En gruppe eller en person, avhengig av størrelsen på bedriften, skulle ha ansvaret for balansert målstyringsprosessen, og som skulle forsikre at gjennomføring av balansert målstyringsprosessen var synkronisert med de eksisterende prosessene i bedriften. Mange av de sentrale prosessene for strategigjennomføringen er drevet av forskjellige avdelinger i bedriften. Disse prosessene må integreres med hverandre (Kaplan & Norton 2008). I følge Kaplan og Norton (2008) skal strategistyringsgruppen også designe de manglende prosessene og bygge dem inn i styringssystemet, og forsikrer at alle komponentene er på riktig plass og jobber synkronisert. Styringsgruppen avlastes således administrerende direktør og ledergruppens tid og oppmerksomhet på disse oppgavene (Kaplan og Norton 2008). Niven (2002) er overbevist om at det å tildele noen ansvaret for balansert målstyringsprosessen er avgjørende for om bedriften får til en vellykket implementering av balansert målstyring eller ikke. Også Hannabarger et al. (2011) peker på at bedriften bør opprette en egen styringsgruppe som sørger for at ledergruppen må jobbe sammen om nøkkelbeslutningene og må ta en aktiv rolle i å coache og lede de kritiske initiativene og prosessene som påvirker styringskortet.

---

<sup>16</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1789767&show=abstract>

Fra avsnitt 5.2.10 *Prinsipp 6: Strategistyringsgruppe* så vi at bedriftene i undersøkelsen skåret gjennomgående lavt på samtlige av disse påstandene. De hadde ikke gitt en gruppe ansvar for seg disse oppgavene. Behovet for dette vil nok variere fra bedrift til bedrift, og vil, som nevnt, være mer aktuelt i større bedrifter. Større bedrifter er mer komplekse og integreringen kan være vanskeligere enn i mindre selskaper med mer uformelle eller enklere styringssystem. For mindre selskaper kan det være aktuelt at ledelsen tar dette ansvaret.

## 7 Oppsummering

---

I den første problemstillingen ønsket jeg å kartlegge hvor stor andel av bedriftene i energibransjen med omsetning over 100 millioner som brukte balansert målstyring. Undersøkelsen viste at balansert målstyring er et mye brukt styringsverktøy blant bedriftene i energibransjen. Av de 30 bedriftene som var med i undersøkelsen var det 22 bedrifter (73 %) som brukte balansert målstyring. Blant disse var det bare åtte av bedriftene som hadde et veletablert balansert målstyringssystem. Det viste seg også at det var mange av bedriftene som hadde begynt å bruke balansert målstyring forholdsvis sent, hvorav det var syv bedrifter som nylig hadde begynt å bruke styringssystemet. Når det kommer til nytten av balansert målstyring, svarer 8 av 15 bedrifter at de har stor nytte av balansert målstyring, og fem mente de hadde middels nytte.

Den andre problemstillingen var delt i to underproblemstillinger, i) og ii). I underproblemstillingen i) var jeg interessert i å finne ut av hvor dyktige bedriftene var til å følge såkalt "beste praksis". Det viste seg at bedriftene fulgte rammeverkene i ulik grad. Det var noen av anbefalte handlingene som bedriftene i stor grad hadde etablert, mens det var andre de ikke hadde etablert i det hele tatt. Dette var først og fremst knyttet til opprettelsen av finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, hvor 21 av 22 bedrifter svarer at påstanden "stemmer mye". Dette er i motsetning til opprettelsen av incentiver og belønningssystemer hvor 1 av 22 bedrifter svarer det samme. Dersom vi så på bedriftenes svar i forhold til de internasjonale Hall of Fame-bedriftene, var bedriftene best på prinsippene *mobilisere, samordne og kople og kontinuitet*.

Basert på undersøkelsen har jeg fått et inntrykk av at bedriftene har jobbet mye med det strategiske grunnlaget og utgangspunktet for den videre prosessen i balansert målstyring. De bryter ned strategien i mål, perspektiver og styringsparametre. De fleste bedriftene knyttet de ulike avdelinger og forretningsenheter og ikke minst budsjettet opp mot strategien. Det viste seg likevel at det var noen av de anbefalte handlingene som bedriftene ikke hadde etablert, og noen av de mer kritiske enn andre. Av undersøkelsen kom det blant annet frem at 8 av 22 bedrifter som bruker balansert målstyring ikke opprettet strategiske kart, og det strategiske kartet er en sentral del av balansert målstyringssystemet. Dette er et fundament for å bygge styringskort koplet til bedriftens strategi

(Kaplan og Norton 2011). Det var likevel bedriftene som nylig hadde begynt med balansert målstyring eller brukte en tilnærming til balansert målstyring som svarte at de ikke hadde opprette strategiske kart. Dette er derfor en viktig forskjell mellom disse bedriftene og de bedriftene som svarte at de hadde et velutviklet balansert målstyringssystem. Det var også en signifikant forskjell mellom bedrifter som har et veletablert balansert målstyringssystem og de bedriftene som nylig har begynt med balansert målstyring når det kommer til bruk av perspektiver og måltall.

Gapet mellom skåren til de internasjonale Hall of Fame-bedriftene og skåren til bedriftene i min undersøkelse, var størst i forhold til det fjerde prinsippet – *motivere*. Ledelsen kan ikke stå for implementeringen av strategien alene, men de er nødt til å få de ansatte til å bidra. Da må først og fremst ledelsen kunne beskrive strategien for så å gi de ansatte en forståelse av strategien. Da er strategiske kart et viktig hjelpemiddel. I tillegg bør ledelsen snakke med de ansatte, for å forstå deres ønsker og evner slik at ledelsen sammen med de ansatte kan opprette noen personlige eller teambaserte mål. Det vil da i større grad bli en kopling mellom daglig jobbrutiner og deres bidrag til gjennomføringen av strategi. Noen bedrifter knyttet også målene opp mot incentiver og belønningssystemer. Hver enkelt bedrift bør vurdere dette. Det er ikke sikkert det er nødvendig med et formelt belønningssystem, men at det er tilstrekkelig at ledelsen og de ansatte gir hverandre verbale belønninger.

I forhold til det siste og sjette prinsippet – *strategistyringsgruppe*, er det svært få bedrifter som svarer at de har en egen gruppe som har ansvaret for hele balansert målstyringsprosessen. Som jeg vært inne på tidligere i oppgaven, vil nok dette behov varierer etter størrelsen og kompleksitet til bedriften. Kaplan og Norton (2008) mener at strategistyringsgruppe er det som strategiimplementering har manglet tidligere, og sikrer at organisasjonens prosesser er synkroniserte og integrerte i strategiimplementeringen. I forhold til underproblemstilling i) ser vi at bedriftene kan få større gevinster av balansert målstyring og strategiimplementering ved å i større grad etablere de anbefalte handlingene i ”beste praksis”.

Når det gjelder underproblemstilling ii) ønsket jeg å se på hvilke signifikante forskjeller det var mellom bedrifter som bruker og ikke bruker balansert målstyring. Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet, skåret bedriftene varierende på de ulike påstandene i hvert prinsipp, slik at det var stort

sett noen påstander i hvert prinsipp som bedriftene hadde lav skår på. Dette gjorde at den gjennomsnittlig vektet summen til hvert prinsipp ble lavere, og dermed ble det færre signifikante forskjeller mellom bedrifter som bruker balansert målstyring og ikke bruker balansert målstyring enn det jeg forventet, men bedriftene som bruker balansert målstyring hadde gjennomgående høyere vektet sum på samtlige påstander. Det var likevel noen av påstandene som utpekte seg, og hvor det var signifikante forskjeller. Det var blant annet opprettelsen av styringsparametre og finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, samt at ledelsen uttrykker behovet for endring gjennom endringsledelse. Det viste seg også at det andre prinsippet – *operasjonalisere* var det eneste prinsippet hvor det faktisk var en signifikant forskjell. Dette er naturlig, da dette prinsippet inneholder de karakteristiske handlingene knyttet til balansert målstyring.

I forhold til den siste problemstillingen, ønsket jeg å se hvilke andre styringsverktøy-/metoder bedriftene i undersøkelsen kjente til, brukte og hvilken nytte bedriftene hadde av disse. Her er benchmarking og outsourcing to av styringsverktøyene/-metodene som er på topp blant kjennskap og bruk. Når det gjelder nytte ligger strategisk planlegging over de andre styringsverktøyene og – metodene.



## **Avsluttende kommentar**

Arbeidet med denne utredningen har vært mer krevende enn det jeg så for meg, og skulle jeg gjort dette igjen, ville jeg gjort ting noe annerledes. Først og fremst skulle jeg brukt mer tid på å innhente informasjon før jeg utformet spørreskjemat, slik at dette hadde blitt mer konkret i forhold til problemstillingene. I etterkant er jeg blitt bevist på flere spørsmål jeg ville hatt med. Når det gjelder utformingen av spørreskjemat burde jeg nok også hatt flere påstander fra hvert prinsipp i rammeverkene, slik at det hadde vært lettere å analysere resultatene, og kanskje helst brukt spørreskjemaet til de internasjonale Hall of Fame-bedriftene.

Når det gjelder utvalget er det mulig at resultatene hadde blitt noen annerledes dersom utvalget hadde vært større. Jeg rettet meg til selskap over 100 millioner kroner. Jeg ser i etterkant, at det ville vært mer representativt og også plukket noen fra under 100 millioner kroner.

I denne utredningen har jeg kun sett på et utvalg av de anbefalte handlingene fra ”beste praksis” for å kartlegge om bedriftene faktisk følger det. Ettersom det var mange av handlingene bedriftene skåret lavt, hadde det vært interessant og spurt om bedriftene faktisk kjenner til disse anbefalte handlingene og hvordan bedriftene har tatt hensyn til dette i implementeringen. I avsnitt 5.2.13 *Lykkes bedriftene og økonomiske resultater* svarte bedriftene i hvor enig eller uenig de var i om bedriftene hadde lyktes med balansert målstyring og om de hadde fått bedre økonomiske resultater. Hovedvekten av bedriftene svarte at de var ”delvis enig”. Det hadde derfor vært interessant og gått mer i dybden på dette, og undersøkt hva som gjør at bedriftene føler de har lyktes eller ikke.

## **Kilder**

### **Bøker**

Hoff, K. G., *Strategisk økonomistyring*, 2009, Universitetsforlaget, Oslo

Hoff, K. G., *Driftsregnskap og budsjettering*, 2005, Universitetsforlaget, Oslo

Hoff, K. G. & Holving, P. A., *Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk*, 2002, Universitetsforlaget, Oslo

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A., *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 2004, Abstrakt forlag, Oslo

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The balanced scorecard: translating strategy into action*, 1996, the President and Fellows of Harvard College

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, 2001, Harvard Business School Publishing Corporation

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., Norton, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, 2004, Harvard Business School Publishing Corporation

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Alignment*, 2006, Harvard Business School Publishing Corporation

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*, 2008, Harvard Business School Publishing Corporation

Kotler, K., *Markedsføringsledelse*, 2003, Pearson Education, Inc.

Løvås, G. G., *Statistikk for universiteter og høyskoler*, 2004, Universitetsforlaget, Oslo

Niven, P. R., *Balanced Scorecard Step – By – Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2002, John Wiley & Son, Inc.

Hannabarger, C., Buchman, R. & Economy, P., *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*, 2011, Wiley Publishing, Inc.

### **Artikler**

De Geuser, F., Mooraj, S. & Ovon, D., *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*, 2009, *European Accounting Review*, Volume 18, Issue 1, pp. 93-122

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996a, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 1-13

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement: Part II*, *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 2, June 2001a, pp. 147-160

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement: Part I*, *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1, March 2001b, pp. 87-104

Nørreklit, H., *The balance on the balance scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*, *Management Accounting Research*, 2000, 11, pp. 65 – 88.

Nørreklit, H., Joacobsen, M. & Mitchell, F., *Pitfall in Using the Balanced Scorecard*, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2008, September / October

Pandey, I. M., Balanced Scorecard: Myth and Reality, Vikalpa, Volume 30. 2005, nr 1, January - March, pp. 51 – 66.

PricewaterhouseCoopers AS, Balansert Målstyring – Artikkelsamling, Mentor, Nr. 3 September 2004, Nr. 4 Desember 2003 og Nr. 2 Juni 2004

[http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS\\_artikkelsamling.pdf](http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS_artikkelsamling.pdf)

Stemsrudhagen, J. I., Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse, Magma, 2003, nr. 2

### **Masteroppgaveutredninger**

Johansen, T. R. & Loftesnes, K., *Beyond Budgeting: Forbigående mote eller begrunnet kritikk?*, 2008, Masterutredning, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Lind, A. & Kazaz, Z., *Basert på beste internasjonale praksis, hvordan ligger et utvalgt antall nordiske førende bedrifter an i forhold til anvendelse og nytteverdier på balansert målstyring i dag?*, 2011, Masterutredning, Handelshøyskolen ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, Ås

# Vedlegg

---

## Vedlegg 1: Spørreskjemaet

Dette er kun en illustrasjon av spørsmålene, da spørreskjemaet ble laget elektronisk i QuestBack.

1. **Min stilling:** \_\_\_\_\_

2. **Bedriftens navn:** \_\_\_\_\_

3. **Bedriftens omsetning i 2010:** \_\_\_\_\_

### 4. Bedriftens hovednæring

- a) Produksjon
- b) Distribusjon
- c) Salg
- d) Annet: \_\_\_\_\_

### 5. Hvilke av følgende verktøy/metoder kjenner du til og hvilke bruker bedriften?

	Kjenner ikke til	Kjenner til, men bruker ikke	Bruker og har liten nytte	Bruker og har middels nytte	Bruker og har stor nytte
Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategic Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mission and Vision Statements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer Relation Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kjenner ikke til	Kjenner til, men bruker ikke	Bruker og har liten nytte	Bruker og har middels nytte	Bruker og har stor nytte
Core Competencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Change Management Programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategic Alliances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer Segmentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supply Chain Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scenario and Contingency Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total Quality Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Process Reengineering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mergers and Acquisitions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfaction and Loyalty Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enterprise Risk Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social Media Programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shared Service Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Downsizing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Price Optimization Models	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decision Rights Tools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapid Prototyping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*For å fullføre undersøkelsen, vennligst les gjennom følgende definisjon/forklaring av balansert målstyring:*

Balansert målstyring (også kalt Balanced Scorecard) er et formelt, informasjons og læringsbasert rammeverk som omsetter strategi til handling for å nå forutbestemte mål. Rammeverket refererer til balansen gitt mellom kortsiktige og langsiktige målsetninger, mellom finansielle og ikke-finansielle styringsparametre, og mellom resultatmål og ytelsesindikatorer. Balansert målstyring er organisert rundt forskjellige perspektiver som for eksempel finansiell, kunder, interne prosesser og læring og vekst. For å sikre måloppnåelse etableres det innenfor hvert perspektiv elementer som strategiske og operative mål, kritiske suksessfaktorer, måltall og programmer/tiltak for å sikre måloppnåelse.

Strategikart er også en sentral del av balansert målstyring. Et strategikart er en grafisk fremstilling som spesifiserer de ulike dimensjonene og koplingene i strategien.

Med utgangspunkt i følgende definisjon/forklaring svar på spørsmålet under.

#### **6. Bruker bedriften balansert målstyring?**

- a) Jeg har aldri hørt om balansert målstyring
- b) Vi har aldri vurdert balansert målstyring
- c) Vi er på et stadium hvor vi vurderer balansert målstyring
- d) Vi har prøvd balansert målstyring, men forkastet det
- e) Vi har nylig begynt med balansert målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
- f) Balansert målstyring er en veletablert måte å arbeide på i vår bedrift
- g) Vi bruker en tilnærming med de samme fundamentale karakteristikene som balansert målstyring, men vi kaller det noe annet.

*Dersom respondenten svarer alternativ 6.g*

- 7. Hvis dere bruker en lignende tilnærming som beskrevet over, men kaller det noe annet, hva referer dere til den som? Hva er eventuelt forskjellene mellom dere tilnærming og balansert målstyring?**

---

---

*Dersom respondenten svarer alternativ 6.b - g*

- 8. Hvilken avdeling tok initiativet til å begynne å bruke balansert målstyring?**

- a) Økonomi
- b) Administrasjon
- c) Salg og markedsføring
- d) Innkjøp
- e) Produksjon
- f) Annet \_\_\_\_\_
- g) Vet ikke

- 9. I hvilken grad stemmer følgende påstander om bedriften?**

	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke
Bedriften har en tydelig strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har tydelig visjon, misjon og verdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har omsatt strategien til strategiske mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har finansielle og ikke-finansielle mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har mål som er rettet mot ulike perspektiver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har opprettet styringsparametre (KPIer) for målene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har satt konkrete måltall for styringsparameterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har strategikart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Stemmer mye	Stemmer ganske	Stemmer litt	Stemmer ikke
Bedriften bruker programmer og/eller tiltak for å oppnå de strategiske målene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot bedriftens overordnede strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har gitt de ansatte kunnskap og forståelse rundt strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har knyttet strategien til operative planer og budsjetter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjett er knyttet til de strategiske prioriteringene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse - hvor bedriften er og hvor bedriften ønsker å være	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har en egen gruppe som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomgang av strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften holder egne strategimøter flere ganger i året	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategiimplementeringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har laget et team som er ansvarlig for gjennomføringen av strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har egen gruppe som har ansvar for integrering og koordinering av aktiviteter på tvers av bedriftsenheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har koplet rapporterings- og tilbakemeldingssystemer til strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har etablert incentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om bedriften?**

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig
Bedriften har fått bedre økonomiske resultater etter at bedriften innførte balansert målstyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften har lyktes med balansert målstyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kommentar** \_\_\_\_\_

## Vedlegg 2: Resultat av kjennskap, bruk og nytte

Tabellen under oppsummerer resultatene knyttet til de 25 styringsverktøyene og –metodene, og viser kjennskap til, bruk av og nytte av styringsverktøyene og metodene.

Styringsverktøy/-metode	N	Kjenner til	Bruker	Liten nytte	Middels nytte	Stor nytte	Vektet nytte
Benchmarking	30	97 % 29	90 % 26	0 % 0	54 % 14	46 % 12	2,46
Outsourcing	30	93 % 28	57 % 16	6 % 1	50 % 8	44 % 7	2,38
Total Quality Management	30	83 % 25	32 % 8	0 % 0	50 % 4	50 % 4	2,50
Enterprise Risk Management	29	79 % 23	57 % 13	0 % 0	77 % 10	23 % 3	2,23
Balanced Scorecard	29	76 % 22	68 % 15	13 % 2	33 % 5	53 % 8	2,40
Strategic Planning	30	67 % 20	75 % 15	0 % 0	27 % 4	73 % 11	2,73
Mergers and Acquisitions	29	66 % 19	47 % 9	0 % 0	56 % 5	44 % 4	2,44
Customer Relation Management	30	63 % 19	68 % 13	31 % 4	46 % 6	23 % 3	1,92
Strategic Alliances	30	63 % 19	53 % 10	20 % 2	60 % 6	20 % 2	2,00
Supply Chain Management	30	60 % 18	39 % 7	29 % 2	43 % 3	29 % 2	2,00
Business Process Reengineering	30	57 % 17	24 % 4	25 % 1	50 % 2	25 % 1	2,00
Social Media Programs	30	57 % 17	41 % 7	43 % 3	57 % 4	0 % 0	1,57
Customer Segmentation	29	55 % 16	44 % 7	14 % 1	57 % 4	29 % 2	2,14
Change Management Programs	30	53 % 16	31 % 5	0 % 0	60 % 3	40 % 2	2,40
Satisfaction and Loyalty Management	30	53 % 16	25 % 4	25 % 1	25 % 1	50 % 2	2,25
Shared Service Centers	30	53 % 16	56 % 9	0 % 0	33 % 3	67 % 6	2,67
Mission and Vision Statements	29	52 % 15	80 % 12	25 % 3	33 % 4	42 % 5	2,17
Scenario and Contingency Planning	30	50 % 15	60 % 9	22 % 2	44 % 4	33 % 3	2,11
Knowledge Management	29	48 % 14	36 % 5	40 % 2	40 % 2	20 % 1	1,80
Core Competencies	30	40 % 12	42 % 5	40 % 2	60 % 3	0 % 0	1,60
Downsizing	30	33 % 10	10 % 1	0 % 0	0 % 0	100 % 1	3,00
Price Optimization Models	30	33 % 10	70 % 7	14 % 1	29 % 2	57 % 4	2,43
Open Innovation	30	30 % 9	33 % 3	33 % 1	33 % 1	33 % 1	2,00
Decision Rights Tools	30	30 % 9	33 % 3	0 % 0	33 % 1	67 % 2	2,67
Rapid Prototyping	30	23 % 7	0 % 0	0 % 0	0 % 0	0 % 0	0,00
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>30</b>	<b>57 % 17</b>	<b>47 % 9</b>	<b>15 % 1</b>	<b>42 % 4</b>	<b>39 % 3</b>	<b>2,15</b>