

Støtter forskningen fire kjente påstander om positive effekter ved bruken av balansert målstyring i profittmaksimerende virksomheter?

-En litteraturstudie av forskning foretatt etter 2003.

Does research support four known claims about positive effects of the use of the balanced scorecard in profit maximizing businesses?

-A literature study of research conducted after 2003.



Henrik Gjøen

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet Økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved UMB. Oppgaven representerer avslutningen på en innholdsrik og lærerik studietid. Jeg har blitt kjent med mange fantastiske og interessante mennesker på UMB og ellers gjennom studietiden. Selv om det føles godt å fullføre utdannelsen, ser jeg tilbake på studietiden med gode minner der jeg har opplevd mye og der jeg har vokst som person.

Oppgaven er et resultat av en intensiv arbeidsprosess der mine faglige og analytiske evner, samt utholdenhet har blitt satt på prøve. Selv om arbeidet har vært krevende, vil jeg si at det har vært en meget lærerik og en positiv prosess.

Jeg har fått god støtte og tilbakemeldinger fra veileder Kjell Gunnar Hoff gjennom hele prosessen, og ønsker i den forbindelse og takke for meget god oppfølging. Ansatte på biblioteket ved UMB har også vært til stor hjelp med praktiske tips og kunnskap om databasesøk i denne litteraturstudien.

Oslo, juni. 2013

Henrik Gjøn

## Sammendrag

«Støtter forskningen fire kjente påstander om positive effekter ved bruken av balansert målstyring i profittmaksimerende virksomheter?

-En litteraturstudie av forskning foretatt etter 2003.»

Denne masterutredningen undersøker validiteten til fire ulike positive effekter opphavsmennene Robert Kaplan og David Norton hevder balansert målstyring (Balanced Scorecard-metoden) gir brukerne. I tillegg vil studien gi en oversikt over forskning på virksomhetsmessige effekter tilknyttet bruk av balansert målstyring.

Påstandene som undersøkes:

1. «Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene»
2. «Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater»
3. «Brukere av balansert målstyring oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen»
4. «Organisasjoner som benytter balansert målstyring oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering»

For å svare på problemstillingen, anvendes det en systematisk litteraturstudie som forskningsmetode. Studien tar utgangspunkt i forskningsartikler fra anerkjente vitenskapelige journaler.

Kun et begrenset antall studier omhandler virksomhetsmessige effekter ved bruk av balansert målstyring. Totalt presenteres 18 artikler i denne studien.

Funnene peker mot at påstandene 1, 2 og 4 kan bekreftes ut i fra forskningen som har blitt gjennomført på området. For påstand nummer 3 kan den positive effekten ikke bekreftes grunnet begrenset antall gode empiriske studier på området.

## Abstract

«Does research support four known claims about positive effects of the use of the balanced scorecard in profit maximizing businesses?

-A literature study of research conducted after 2003.»

This master's thesis examines the validity of four different positive effects that the authors Robert Kaplan and David Norton claim the Balanced Scorecard can provide users. In addition the study will provide an overview on the research field related to the effects associated with the use of the Balanced Scorecard.

The allegations being investigated:

1. «Balanced measurements give a positive effect on the financial results»
2. «The Strategy Map helps increase the manager's understanding of what relationships in the business that creates results»
3. «Users of Balanced Scorecard achieve improved communication about what is important in business management»
4. «Organizations that uses the Balanced Scorecard achieves a greater dynamism in the work on strategy formulation»

To answer the research question, a systematic literature study is applied as research method. The study is based on research papers from renowned scientific journals.

Only a limited number of studies are concerning the business management effects of using the balanced scorecard. A total of 18 articles are presented in this study.

The findings indicate that claims 1, 2 and 4 can be confirmed based on the research that has been conducted on this area. For allegation number 3, the positive effect is not confirmed due to the limited number of good empirical studies on this area.

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstilling.....	2
1.1.1	Avgrensninger.....	2
<b>2</b>	<b>Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>3</b>
2.1	Valg av metode.....	3
2.1.1	Litteraturstudie som metode .....	3
2.2	Søkehistorikk og informasjonsinnhenting.....	4
2.2.1	Inklusjons- og eksklusjonskriterier .....	7
2.3	Samfunnsvitenskapelig metode .....	7
2.3.1	Forskningsdesignets kvalitet .....	8
<b>3</b>	<b>Presentasjon av «The Balanced Scorecard»</b> .....	<b>9</b>
3.1	Begrepsavklaring .....	9
3.2	Nye perspektiver på virksomhetsstyring.....	10
3.3	Kaplan og Nortons originale balanserte målstyringsmodell .....	11
3.3.1	Innholdet i perspektivene .....	13
3.3.2	Styringsparametere.....	13
3.3.3	Visjon og strategi i sentrum.....	16
3.3.4	Balanserte målinger – påstandene til Kaplan og Norton .....	16
3.5	BM generasjon to – et strategisk styringsverktøy.....	17
3.5.1	Strategikartet – visuell fremstilling av kausale sammenhenger .....	18
3.5.2	Strategikartet – fordelene i følge Kaplan og Norton .....	19
3.6	BM generasjon tre – metode for strategiimplementering.....	20
3.6.1	Styringsmodellen.....	21
3.6.2	Balansert målstyring – kommunikasjon av strategi .....	22
3.6.3	BM som kommunikasjonsmiddel – fordelene i følge Kaplan og Norton.....	24
3.6.4	Balansert målstyring - strategiformulering og strategivurdering.....	26
3.6.3	Strategiformulering – påstandene til Kaplan og Norton.....	27
<b>4</b>	<b>Resultater</b> .....	<b>29</b>
4.1	Resultater påstand nummer 1: .....	29
4.1.2	Oppsummering av resultater påstand nummer 1:.....	38
4.3	Resultater påstand nummer 2.....	41
4.3.1	Oppsummering av resultater påstand nummer 2:.....	50
4.4	Resultater påstand nummer 3.....	52

4.4.1	Oppsummering av resultater påstand nummer 3:.....	60
4.5	Resultater påstand nummer 4:.....	62
4.5.1	Oppsummering resultater påstand nummer 4: .....	68
5	<b>Diskusjon</b> .....	70
5.1	Forhold som påvirker forskningsresultatene .....	71
6	<b>Oppsummering</b> .....	73
	Referanseliste .....	76
	Appendix A: Lesematrikse .....	78

## Figurliste:

Figur 3.1:	Kaplan & Nortons «Balanced Scorecard».....	11
Figur 3.2:	Feedback-modell.....	14
Figur 3.3:	Styringskortet.....	15
Figur 3.4:	Elementene i strategikartet.....	18
Figur 3.5:	Styringsmodellen.....	21
Figur 3.6:	Prinsippene bak «Den strategifokuserte organisasjonen».....	23
Figur 3.7:	6-stegsmodellen.....	26

### Figurer fra artikler:

Figur 4.1:	Modell over sammenhengen mellom hypoteser.....	29
Figur 4.2:	Illustrasjon over sammenhengene i hypotesene.....	43
Figur 4.3:	Regresjonsmodell med forklaringsvariabler.....	44
Figur 4.4:	Strategikartet som ble utdelt til deltakerne.....	48
Figur 4.5:	Modell over sammenhengene i hypotesene.....	64

## 1 Bakgrunn for oppgaven

Balanced Scorecard, eller balansert målstyring på norsk, er heretter forkortet «BM». Metodens formål er implementering og gjennomføring av strategi. Metoden ble presentert av Harvard professorene Robert Kaplan og David Norton i 1992 i en artikkel publisert i Harvard Business Review. Gjennom ytterligere publikasjoner frem til 2008 bygger opphavsmennene videre på det teoretiske grunnlaget til metoden.

I forretningsverdenen har BM har skapt stor internasjonal interesse. På verdensbasis er det beregnet at hele 47 % av store organisasjoner bruker metoden i en eller annen form (Rigby & Bilodeau, 2011). Utbredelsen illustrerer at metoden har betydelig påvirkning på organisasjoner verden over.

Kaplan og Norton forklarer overbevisende hvordan BM er et bedre egnet styringsverktøy enn tradisjonelle styringsverktøy gjennom sine publikasjoner om BM. Videre fremlegger forfatterne en rekke påstander om positive forretningsmessige effekter brukere av metoden kan oppnå ved suksessfull implementering. Disse påstandene synes imidlertid å være fremsatt uten særlig forskningsmessig dokumentasjon.

Det synes at grupperinger inne det som det akademiske miljøet er særlig kritisk til BM-metoden. Hanne Nørreklit Professor ved Universitetet i Aarhus har skrevet artikler som retter et kritisk blikk mot fundamentet i BM. I artikkelen «The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard» (2003), viser Nørreklit til at det teoretiske grunnlaget presentert av Kaplan og Norton er mer overtalende enn overbevisende, og at mye av informasjonen som presenteres mangler forankring i etablert teori.

Videre viser Nørreklit m. fler i artikkelen «The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?» (2012) at det er manglende årsaks-/virkningsforhold mellom de generiske perspektivene og enkelte måleoråder i BM-rammeverket. I denne artikkelen viser forfatterne også til at talesjangeren som anvendes i Kaplan og Nortons publikasjoner mangler akademiske egenskaper, som fører til svekket troverdighet og etterprøvbarhet til metoden. Talesjangeren åpner også ulike tolkninger av det teoretiske grunnlaget til metoden.

I lyset av min faglige interesse for BM, populariteten til BM og kritikken mot det teoretiske fundamentet til BM ønsker jeg å gjennomføre en systematisk litteraturstudie for å

undersøke om det finnes forskningsmessig belegg for fire av de mest sentrale effektene opphavsmennene stipulerer.

## **1.1 Problemstilling**

Studiens formål er å verifisere eller avkrefte fire positive påstander opphavsmennene Robert S. Kaplan og David P. Norton mener strategiimplementeringsmetoden BM kan gi brukere.

### **Påstandene som ønskes verifisert:**

1. «Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene» (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 2001)
2. «Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater» (Kaplan & Norton, 2001)
3. «Brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen» (Kaplan & Norton, 2001)
4. «Organisasjoner som benytter balansert målstyring oppnår økt dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering» (Kaplan & Norton, 2008a)

### **1.1.1 Avgrensninger**

Jeg velger å ekskludere studier som omhandler bruken av BM i det offentlige eller veldedige organisasjoner. Grunnen til ekskluderingen av disse er for å øke validiteten til undersøkelsen. Ikke-profitmaksimerende organisasjoner vil forme og bruke BM noe ulikt enn profitmaksimerende organisasjoner.



## 2 Forskningsdesign og metode

Formålet med dette kapitlet er å gjøre rede for den kvalitative metoden som brukes i denne studien og vise hvordan metoden har blitt anvendt. Videre vil beskrive av fremgangsmåte for informasjonsinnhenting bli presentert. Siden forskningen som brukes i denne studien anvender kvantitativ og kvalitativ metode vil det grunnleggende innholdet i disse to tilnærmingene bli presentert. Avslutningsvis vil validiteten til denne oppgaven vurderes.

### 2.1 Valg av metode

For å kunne bekrefte eller avkrefte de nevnte påstandene om de positive effekter BM kan gi brukeren, velger jeg å gjennomføre en systematisk litteraturstudie. Faktorer som bidrar til at jeg har valgt nettopp denne metoden er de ulike effektene jeg undersøker omfavner et bredt fagområde. Det ville blitt for omfattende å gjennomføre egne gode empiriske undersøkelser selv for å kunne bekrefte de påståtte effektene. Hensikten med litteraturstudien er å gi en helhetlig oversikt over forskning på hva som har gjort tidligere innenfor de definerte problemområdene. I tillegg trekkes det konklusjoner basert på studiene som anskaffes.

#### 2.1.1 Litteraturstudie som metode

Litteraturstudien skal bidra med skape et bilde av hva som tidligere er gjort av studier innenfor det definerte problemområdet. Studien skal presentere hvilke metodiske tilnærminger som er benyttet, samt hvilke konklusjoner som er trukket i løpet av de siste ti årene.

Hart definerer begrepet litteraturstudie på følgende måte:

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

Litteraturstudier tilhører «kvalitativ metode» innen samfunnsvitenskapelig metode.

Litteraturstudies hensikt er å frembringe en systematisk oversikt over kunnskap på et avgrenset felt ved hjelp av data fra tidligere gjennomførte studier. Materialet i en litteraturstudie er allerede eksisterende kunnskap. En litteraturstudies hensikt er å systematisere denne kunnskapen (Støren, 2010). Systematiseringsprosessen innebærer å søke, samle, og vurdere kunnskap, og deretter sammenfatte kunnskapen. Litteraturstudiens hensikt er å skape en oversikt over gjeldende forskningsområde. Litteraturstudier er også en mye anvendt metode for kartlegging av

eksisterende teorier før oppstart av større empiriske studier (Støren, 2010).

Denne studien kan være nyttig for bedrifter som vurderer å implementere BM. Resultatene fra undersøkelsen kan være et bidrag til å vurdere validiteten til påståtte positive effekter ved BM.

## **2.2 Søkehistorikk og informasjonsinnhenting**

Studien tar utgangspunkt i tilgjengelig forskningsartikler fra etablerte og anerkjente engelskspråklige journaler. Etter normen for litteraturstudier vil forskning eldre enn 10 år være et ekskluderingskriterium for denne undersøkelsen (Støren, 2010). Siden BM har utviklet seg som metode fra første publikasjon i 1992 til siste publikasjon i 2008, strebes det etter å finne de nyeste forskningsartiklene slik at jeg tar utgangspunkt i den siste generasjonen av BM.

En litteraturstudie bør være etterprøvable (Støren, 2010). Etterprøvbareheten kan styrkes ved å gjøre rede for forskningsprosessen, dette vil styrke troverdighet til resultatene som fremkommer. For å styrke etterprøvbareheten til denne studien presenteres databasene/søkemotorene som ble brukt til informasjonsinnhenting, samt søkeord som ble brukt for å avgrense mine søk.

### **Primærdatabaser**

- Google scholar
- ISI Web of Science
- OCLC First Search
- ProQuest Research Library
- Bibsys

Generelle søkeord ble brukt for å skape et bilde over tilgjengelig forskning. Hovedfokuset i starten av informasjonsinnhenting var å finne litteraturstudier som gir overblikk over tilgjengelig forskning på det gitte området. Artikkelen «Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained? » (Hoque, 2011) er en slik studie. I studien viser forfatteren til og kategoriserer de mest relevante forskningsartiklene som omhandler BM de seneste 20 årene. Totalt fant forfatteren 104 artikler som omhandlet BM. Av disse omhandlet totalt 12 artikler bruken av BM i offentlig sektor. Inndeling av artikler på ulike forskningsområder ses i tabellen nedenfor.

<b>Forskningsområde</b>	<b>Antall studier</b>
Implementering, design og bruk	61
Generelt	20
Virksomhetsmessige effekter	12
Effekter på ansatte	4
Incentiver	3
Utbredelse av metoden	3
Kausalitet mellom perspektiver	1

Oversikten viser at det er en overvekt (ca 60 %) av studier som omhandler implementering, design og bruk av BM. Totalt 12 artikler omhandler ulike virksomhetsmessige effekter BM kan gi brukeren. Dette er relevante artikler for denne studien, men flere av disse faller utenfor mine inkluderingskriterier, som alder på artikkel og offentlig organisasjoner. Allikevel var artikkelen til god hjelp med til datainnhenting i denne studien. Inndelingen av artikler på ulike forskningsområder til kategoriseringen er i samsvar med mitt inntrykk av tilgjengelige forskningsartikler.

Jeg er overrasket over hvor lite forskning det har blitt gjennomført på hvilke virksomhetsmessige effekter BM kan gi brukeren, og da særlig med tanke på utbredelsen av metode, publisiteten gjennom medier og interessen blant fagmiljøer. Studien krevde omfattende søk og vurdering av forskningsvitenskaplige artikler fra ulike journaler. Flere av studiene som presenteres i denne litteraturstudien er publisert etter 2011. Det kan virke som at interessen for å forske på virksomhetsmessige effekter tilknyttet BM er økende.

### **Generelle søkeord**

«Balanced Scorecard» eller «Strategic Performance Measurement Systems» ble brukt i kombinasjon med:

-empirical study

-performance effect

-performance impact

-litterature review

-added value

## Spesifikke søkeord

Etter å ha danne et overblikk over gjeldende forskningsområdet gikk jeg inn i de samme databasene med mer spesifikke søk for å finne forskning på effekter tilknyttet bruk av BM.

«Balanced Scorecard» og/eller «Strategic Performance Measurement Systems<sup>1</sup>» (SPMS) ble benyttet i kombinasjon søkeordene i tabellen nedenfor.

Søkeord påstand nr.1	Treff <sup>2</sup> (1000)	Søkeord påstand nr.2	Treff (1000)	Søkeord påstand nr.3	Treff (1000)	Søkeord påstand nr.4	Treff (1000)
Effects non-financial measures	8 0,3	Strategic map + effects	14	Effects on strategy formulation process	12	Effects on communication	23
Financial improvement	27 0,5	Strategy maps + causal relationship	1,7	Strategy evaluation	30	Aligning strategy	13
Key performance Indicators	26 0,5	Strategy maps + experiment	1,7	Strategy formulation method	12	Top-down communication	6
Key performance Measures	30 0,6	Strategy map + mental modeling	3,4	Strategy implementati on	30	Workers understanding of strategy	20
Leading indicators	17 0,4	Strategy map + learning tool	3,7	Strategy execution	13	Strategic clarity	6
Effects non-financial measures	10 0,3	Strategy map + judgmental effects	0,7	Emerging strategies	16	Stratgy map + communication	11
Effects on financial performance	8 0,5	Strategy map + strategy comprehension	0,7	The strategy focused organization	26	Operationalizati on + strategy	1,2
Non-financial measures + control	10 0,4	Strategy maps + strategy presentation	2,6	Strategy comprehensiv eness	16	Strategic alignment	17

Jeg fikk fleste relevante treff ved bruk av søkemotoren Google Scholar. Det ble lastet ned 75 artikler gjennom denne søkemotoren, 14 av disse ble ansett som relevante og brukt i oppgaven. ISI Web of Science var min sekundærdatabase hvor totalt 30 artikler ble lastet ned, der av fire artikler ble brukt i oppgaven. Full oversikt over anvendte artikler i denne studien kan ses i

<sup>1</sup> Flere anvendte studier i denne oppgaven omhandler SPMS og virksomhetsmessige effekter. Disse studiene tar som regel utgangspunkt i BM som defineres som et slikt system.

<sup>2</sup> Øverste rad under «Treff» viser antall treff med søkeordet «Balanced Scorecard» + «søkeord». Nedre rad under «Treff» viser antall treff med søkeordet «Strategic Performance Measurement Systems» + «søkeord».

lesematrisen i appendix A. I tillegg vil jeg presisere at søkeprosessen var en iterativ prosess for min del. Gjennom artikkelsøk og behandling av disse oppdages nye søkeord, uttrykk og referanser til andre artikler.

### **2.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier**

For å øke validiteten til informasjonen som anvendes i denne studien, og for å sette rammer for filtreringsprosessen stilles det krav til litteraturen som anvendes.

Kravene for artiklene er som følger:

- empirisk baserte eller inneholde en logisk konsekvens som er observerbar
- publisert i en anerkjent vitenskapelig journal
- omhandler BM eller strategiske prestasjonsmålesystemer
- skal være engelskspråklige
- skal i hovedsak ikke være mer enn 10 år<sup>3</sup> gamle

## **2.3 Samfunnsvitenskapelig metode**

Studiene som anvendes i denne litteraturstudien anvender kvalitativ og/eller kvantitativ forskningsdesign. Tilnærmingene og normene for disse forskningsmetodene presenteres kort her.

### **Kvantitativ metode**

Den kvalitative tilnærmingen innebærer innhenting av data som kan tallfestes samt statistisk analyse av dataene. Kvantitativ metode er mer formalisert og standardisert enn kvalitative metoder. Kvantitativ metode har sitt opphav fra naturvitenskapen, der det stilles helt klare retningslinjer for fremgangsmåten i forskningen. Mens naturvitenskapen er opptatt av å forklare fenomener, er samfunnsvitenskapelig metode anvendt til å studere mennesker og menneskeskapte fenomener (Johannessen m. fler, 2010). Kvantitativ metode betegnes som deduktiv. Det vil si at metoden tar utgangspunkt i det generelle for å forklare det konkrete eller spesielle.

### **Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode startet å bli systematisk tatt i bruk på slutten av 1800-tallet (Askheim & Grenness, 2008). Metoden kjennetegnes ved at datagrunnlaget som produseres er beskrivende

---

<sup>3</sup> Normen er at forskningen ikke bør være mer enn 10 år gammel. Dette er imidlertid ikke et absolutt kriterium (Støren, 2010).

data i form av tekst. Kvalitativ metode er induktiv, det vil si at metoden tar utgangspunkt i det spesielle, som for eksempel en casestudie av en bedrift i et gitt marked. Denne kunnskapen kan overføres og generaliseres for lignende bedrifter i markedet.

Kvalitativ metode er ikke standardisert eller raffinert på samme måte som kvantitativ metode (Askheim & Grenness, 2008). I kvalitative metode har forskeren stor frihet til valg av fremgangsmåte ved innhenting og vurdering av data. Det finnes retningslinjer, men ingen regler. Kvalitative opplegg er eksplorative, dette fører til at nye interessante problemstillinger og temaer kan dukke opp underveis i arbeidet.

### **2.3.1 Forskningsdesignets kvalitet**

#### **Reliabilitet**

Reliabilitet forstås ved påliteligheten til dataene brukt i undersøkelsen. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten den samles inn på, og hvordan den bearbeides (Johannessen m. fler, 2010). For å vurdere undersøkelsens reliabilitet, er den vanlige fremgangsmåten å etterprøve hele forskningsprosessen for å se om man oppnår tilsvarende resultat. For denne litteraturstudien kan reliabilitet avhenge av hvilke artikler som velges og hvordan meningsinnholdet i artiklene tolkes. Det er også viktig å ta i betraktning forskerens perspektiv eller forutinntatte meninger vil ha påvirkning på resultatene av den kvalitative undersøkelsen. For å ta hensyn denne studiens etterprøvbarehet er søkehistorikk, inklusjons- og eksklusjonskriterier presentert for at konklusjonene som trekkes skal være så reproduserbare som mulig.

#### **Validitet**

Med validitet forstås det hvor nøyaktig våre funn eller resultater reflekterer formålet ved undersøkelsen, og hvorvidt den representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange inn (Askheim & Grennes, 2008). Undersøkelser har gjerne ikke full validitet, men ulike grader av validitet. Fremgangsmåten for å vurdere validitet er ingen nøyaktig vitenskap, men heller en vurdering for å se i hvilken grad undersøkelsen er tillitvekkende og dermed kan anta at resultatene er valide.

Utfordringer knyttet til validiteten i denne studien er hovedsakelig generaliserbarhet. For det første omfavner denne studien et bredt område der tidsaspektet setter en begrensning på hvor dyptgående eller hvor omfattende undersøkelsen på hver effekt kan være. Videre finnes det forbausende lite forskning på hvilke virksomhetsmessige effekter brukere av BM kan oppnå.

### 3 Presentasjon av «The Balanced Scorecard»

I dette kapittelet gis det en beskrivelse av innholdet i BM, metodens utvikling, og presentasjon av fire virksomhetsmessige positive effekter opphavsmennene Kaplan og Norton hevder brukere av BM kan oppnå.

#### 3.1 Begrepsavklaring

Denne studien vil forsøke å verifisere fire påstander om positive effekter brukere av det strategiske implementeringsrammeverket BM kan oppnå. Det ses nødvendig å avklare begreper som brukes videre i studien.

I artikkelen «Towards a definition of a business Performance Measurement System» definerer forfatterne prestasjonsmålesystemer slik:

*«Prestasjonsmålesystemer (PMS) består av et sett finansielle og ikke-finansielle mål som skal støtte beslutningstakingen i organisasjonen gjennom innhenting, prosessering og analyse av kvantifisert informasjon om dens ytelse, og presentasjon av disse gjennom et konsist oversiktsbilde» (Franco-Santos, Kennerley m. fler, 2007).*

Eksempler på systemer eller metoder som inngår under denne kategorien er det franske systemet Tableau de Bord, Performance Prisms og tidlige versjoner av BM.

Strategiske prestasjonsmålesystemer (SPMS) er undergrenen av PMS, og blir definert som:

*«SPMS er en undergruppe av PMS som i tillegg inneholder mekanismer som understøtter beslutningstaking gjennom mekanismer som integrasjon av strategiske langsiktige og operasjonelle mål, bruk av styringsindikatorer innen for flere perspektiver, rammeverk for mål, beregninger og handlingsplaner, og antakelsen om eksplisitte årsaksforhold mellom delmål og/ eller mellom styringsparametere» (Gimbert, Bisbe m. fler, 2010).*

De mest anvente strategiske prestasjonsmålesystemer er generasjon to og tre av BM og EFQM Business Excellence Model<sup>4</sup> (Striteska & Spickova, 2012). Hovedformålet med SPMS er strategiimplementering.

---

<sup>4</sup> EFQM Business Excellence Model: et ledelsessystem utviklet av European Foundation for Quality Management. Modellen er prosessorientert, hvor oppgaven er å indentifisere sterke og svake sider ved virksomheten (Hoff & Holving, 2007). Systemet har mange av de lignende elementene som finnes i BM.

Siden denne studien fokuserer spesielt på BM som er en undergruppe av SPMS ses det hensiktsmessig å definere denne metoden.

Definisjon BM:

*«(...) et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde og endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og adferd for å oppnå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametere (Hoff & Holving, 2007).*

### **3.2 Nye perspektiver på virksomhetsstyring**

I 1987 publiserte de amerikanske professorene H.T. Johnson og R.S. Kaplan artikkelen «Relevance Lost - the Rise and Fall of Management Accounting». Artikkelen fikk mye publisitet og representerte et veiskille innenfor virksomhetsstyringen.

I artikkelen argumenterte forfatterne for at tradisjonelle finansielle målinger ikke ga ledere tilstrekkelig styringsgrunnlag til å kunne ta de beste beslutningene (Jonson & Kaplan, 1987). Videre forklarer forfatterne at måling på finansielle resultatmål gir utdatert informasjon, som er uhenktsmessig aggregert og forvrent (Jonson & Kaplan, 1987). Forfatterne la spesielt vekt på at de tradisjonelle økonomiske styringssystemene ikke bidro til å forbedre operasjonelle prosesser eller underbygge bedriftens strategi. Johnson og Kaplan argumenterte for at bruken av kvalitets- og prosessstyring, samt introduisering av nye versjoner av tradisjonelle verktøy for kalkulering og målstyring (Bjørnenak, 2003).

I kjølevannet av de nye tankene rundt utfordringene knyttet til tradisjonelle økonomiske styringssystem, publiserte Kaplan og Norton sin første artikkel om deres prestasjonsmålesystem i 1992. I artikkelen «The Balanced Scorecard – measures that drive performance» peker forfatterne på at fokus på tradisjonelle finansielle resultatmål har utspilt sin rolle i et marked med stadig økende konkurranse og endringstakt. Hovedbudskapet i artikkelen er at finansielle mål skal komplimenteres med operasjonelle målinger innen de fire perspektivene som representerer rammeverket til BM, for å oppnå balanserte målinger. Imidlertid er det å måle og rapportere på ikke-finansielle ytelsesmål ikke uvanlig praksis. Organisasjoner benyttet seg i stor grad av ikke-finansielle målinger som for eksempel klimaundersøkelser, produktivitetsanalyser, og kompetansemålinger på denne tiden.



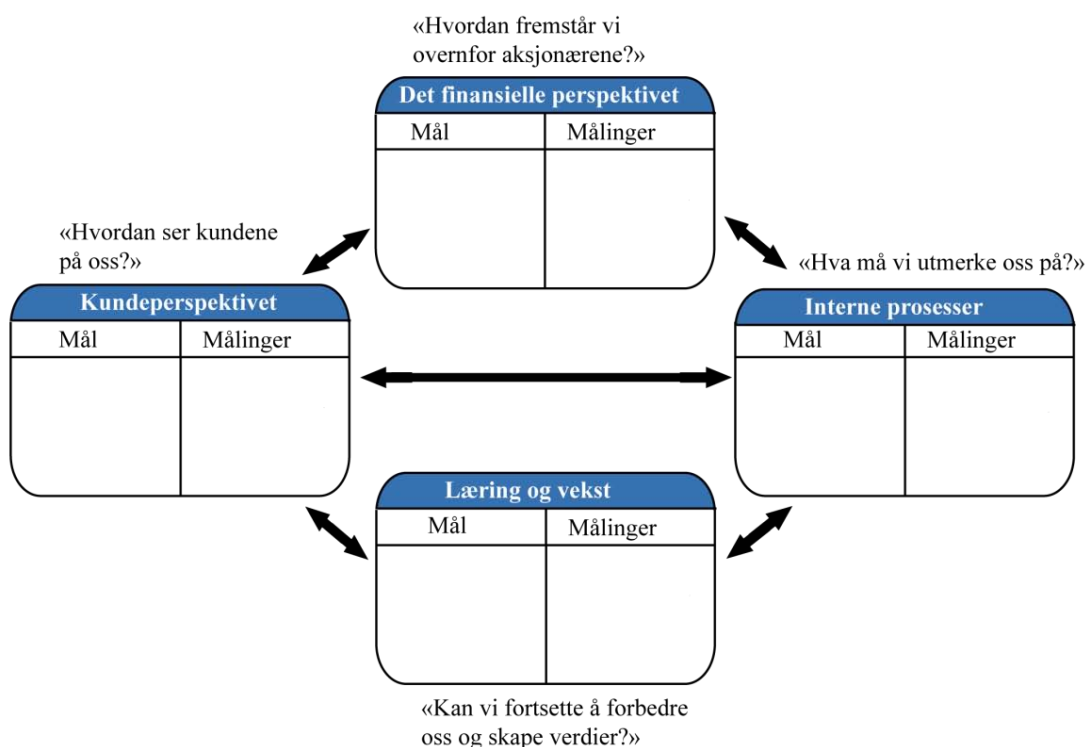
Det nye med BM er at det representerer et helhetlig styringssystem med en bevist forankring i de strategiske valgene virksomheten gjør, hvor iverksettelse og løpende styring av strategiene og læring har hovedfokus (Hoff & Holving, 2007).

Selv om Kaplan og Norton fikk mye oppmerksomhet for sitt «forbedrede målesystem», er ikke de grunnleggende tankene bak metoden revolusjonerende. Allerede i 1950-årene brukte franske virksomheter en analog til første generasjon av BM (Pezet, 2010). Styringssystemet blir kalt Tableau de Bord. I likhet med BM består metoden av sett styringskort som formidler operasjonell informasjon og ledelsesinformasjon basert på strategiske føringer (Hoff & Holving, 2007).

### **3.3 Kaplan og Nortons originale balanserte målstyringsmodell**

Lawrie & Cobbold sin klassifisering av ulike generasjoner BM blir brukt til å danne et bilde over utviklingen til metoden i denne studien. I artikkelen «Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard» (Lawrie & Cobbold, 2004) definerer forfatterne tre distinkte generasjoner eller typer BM. Første generasjon BM blir betegnet som «et forbedret målesystem», der formålet med metoden er å danne et bedret styringsgrunnlag. Den første generasjonen har sitt teoretiske grunnlag fra artiklene «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance» (1992) og «Putting the Balanced Scorecard to Work» (1993). Her presenteres innholdet til første generasjons BM.

Kaplan og Norton presentere sin modell «Balanced Scorecard» som en metode som skal gi lederen en rask, men omfattende oversikt over forretningsdriften (Kaplan & Norton, 1992). Forfatterne sammenligner styringsgrunnlaget BM gir med instrumentpanelet i cockpiten i et fly. De forklarer at i likhet med piloter trenger bedriftsledere ett instrumentpanel som kan overvåke mange faktorer samtidig, og viser videre til at BM er en metode for å oppnå dette. Metoden består av at rammeverk der et begrenset antall finansielle mål og målinger blir komplementert av et operasjonelle ikke-finansielle mål og målinger innenfor tre ulike perspektiver. I dette ligger den grunnleggende antakelsen om at god styring og kontroll ikke kan oppnås ved finansielle målinger alene.



Figur 3.1 Kaplan & Nortons «Balanced Scorecard» (Kapland & Norton, 1992)

Figuren viser Kaplan og Nortons originale målstyringsmodell. De fire boksene i modellen representerer perspektivene i BM-rammeverket. Perspektivene skal hjelpe brukeren til å omsette strategien til operasjonelle termer, og viser et forslag for inndeling av hva Kaplan og Norton mener er de viktigste områdene eller prosessene i organisasjonen. Operasjonaliseringen av strategien gjøres ved etablering av styringsparametere innenfor perspektivene.

Det finansielle perspektivet og kundeperspektivet representerer organisasjonens eksterne krav. Perspektivene læring og vekst, og interne prosesser representerer midler for hvordan de eksterne kravene skal bli møtt på en best mulig måte. Pilene mellom perspektivene representerer antatt kausalitet mellom perspektivene. Således vil forbedring av forretningsmessige prosesser innenfor ett av perspektivene, føre til forbedring av andre prosesser eller attributter innenfor det perspektivet som har kausalitet med dette perspektivet.

### 3.3.1 Innholdet i perspektivene

**Kundeperspektivet:** Hvordan betrakter kundene oss?

I kundeperspektivet fokuseres det på hvilke kritiske ytelser organisasjonen må kunne levere for å tilfredsstille kundens behov. Forfatterne anbefaler målinger på kvalitet og tjeneste/produkt – attributter. Formålet med perspektivet er å øke verditilbudet til kunden.

**Det interne perspektivet:** Hva må vi utmerke oss på?

I dette perspektivet skal det identifiseres hvilke kritiske prosesser som må kunne utføres godt for at organisasjonen skal kunne oppnå måloppnåelse innen kundeperspektivet (Kaplan & Norton, 1992). Forfatterne viser til at målinger på kvalitet, produktivitet og kompetanse er egnet innen dette perspektivet.

**Læring og vekst:** Kan vi fortsette å forbedre oss og skape verdier?

I perspektivet fokuseres det på hvordan menneskene og systemene i organisasjonen kan bli gode, og bidrar med dette med å styrke måloppnåelse i perspektivene interne prosesser og kundeperspektivet (Kaplan & Norton, 1992). Forfatterne påpeker viktigheten ved kontinuerlig fokus på læring og vekst for å kunne forbedre organisasjonens produkter/ tjenester og prosesser i den stadig økende konkurransen.

**Det finansielle perspektivet:** Hvordan fremstår vi ovenfor aksjonærene?

Det finansielle perspektivet gir et bilde av de økonomiske konsekvensene av handlingene som organisasjonen har tatt. Grad av måloppnåelse i det finansielle perspektivet gir et bilde av hvilken grad organisasjonen strategi, utvelgelse av mål, og utførelse bidrar til økt finansiell ytelse (Kaplan & Norton, 1992). I det finansielle perspektivet settes resultatmål som avkastning på totalkapitalen og driftsmarginen.

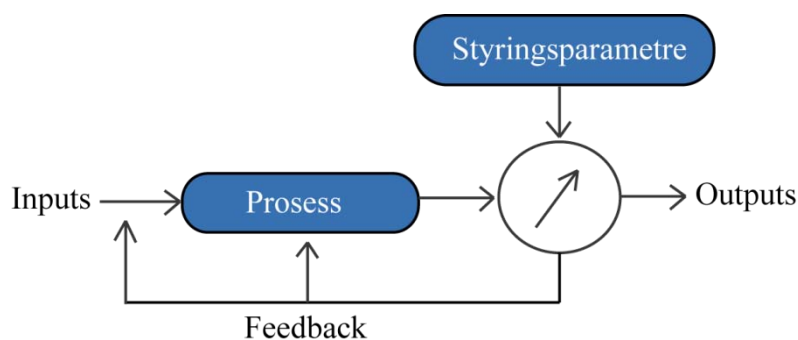
Det er viktig å merke seg at BM ikke er et generisk rammeverk. Organisasjoner bør identifisere sine egne mest kritiske operasjonelle ytelser, og dele disse inn i perspektiver. Perspektivene kan også endres, fjernes eller utvides hvis brukeren ser seg tjent med dette.

### 3.3.2 Styringsparametere

Som nevnt innledningsvis operasjonaliseres strategien gjennom etablering av styringsparametere innenfor perspektivene. I metoden skal styringsparametere løpende måles for å sikre at organisasjonen styres rett i forhold til de fastsatte strategiske delmålene. Styringsparametere

skal reflektere i hvilken grad hvert enkelt delmål eller måleområde bidrar til den overordnede måloppnåelsen i organisasjonen. Kaplan og Norton presenterer ikke noen spesielle observasjoner eller teoretiske begrunnelser for hvordan BM kan forbedre den finansielle ytelsen til organisasjonen, men uttaler følgende «BM etablerer mål, ansatte vil adoptere atferd og gjennomføre hvilke handlinger som er nødvendig for å nå disse målene» (Kaplan & Norton, 1992). Ut i fra utsagnet forklares virkningen til BM ved at tilgang på relevante målinger i seg selv vil endre organisasjonens prioriteringer, som igjen vil øke den finansielle ytelsen til organisasjonen.

Styringsparametere skal rette innsats mot utvalgte strategiske delmål og kritiske prosesser i organisasjonen. Styringsparametere skal være utviklet slik at de underbygger organisasjonens strategi og dermed bidrar til å nå organisasjonens strategiske mål (Kaplan & Norton, 1993).



Figur 3.2 Feedback-modell (Hoff & Holving, 2007)

Feedback-modellen til Hoff og Holving illustrerer hvordan funksjonelle styringsparametere tilbakekobler avvik som oppstår mellom det som er målt og det som er referansen til målingen. Sirkelen i modellen representere det forhåndsbestemte målet som skal nås ved bruk av innsatsfaktorer og prosessering av disse. Ved avvik fra definert output kan korrigerende tiltak settes inn.

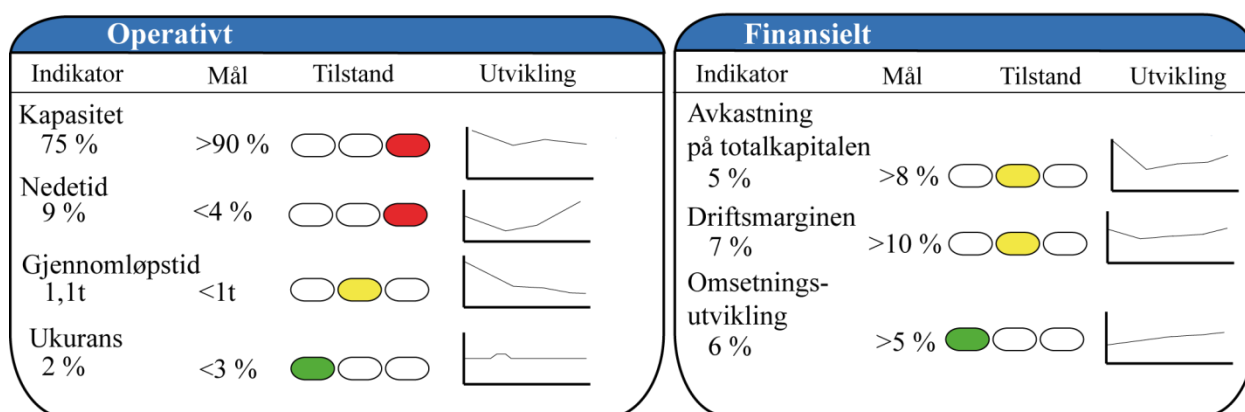
Styringsparametere kan deles inn i to ulike typer parametere. Ytelsesindikatorer måler utviklingen i en prosess eller adferd (Hoff & Holving, 2007). Denne typen indikator betegnes som en «forkantsindikator» da denne rapporterer utviklingen på de kritiske ytelsene som prestasjonsmåles slik som vist i feedback-modellen. Ytelsesindikatorer er som regel brukes for en stor del innen de operasjonelle perspektivene og måler som regel utvikling på ikke-finansielle mål.

Resultatindikator måler effekten av hva virksomheten er prestert innenfor de definerte måleområdene og forteller med dette hva som ble oppnådd i perioden som har vært (Hoff & Holving, 2007). Denne typen indikator er mer kvantitativ i sin karakter og anvendes for det meste innen det finansielle perspektivet. Begrepet «balanserte målinger» viser til at det etterstrebes å oppnå en balanse mellom finansielle og ikke-finansielle måltall, og mellom kortsiktige og langsiktige mål. Balansen skal øke styringsgrunnlaget i organisasjonen (Kaplan & Norton, 1996c)

Kaplan og Norton anbefaler et begrenset antall målinger innenfor hvert perspektiv for å unngå informasjonsoverbelastning, og for å sikre at de mest kritiske prosessene blir fokusert (Kaplan & Norton, 1992). Samlet skal styringsparameterne representere sammenhengene i organisasjonenes strategi.

### Styringskortet

Et av de sentrale elementene i BM er som nevnt formidling og tilbakekobling av informasjon. Informasjonen består av finansiell og ikke-finansiell data, og beskriver utviklingen og grad av måloppnåelse. Utviklingen og status på måleområdene sammenfattes og presenteres i styringskortet.



Figur 3.3 Styringskortet (executive scorecard)

Figuren illustrerer hvordan målingene i BM-rammeverket kan presenteres i et styringskort. I boksen til venstre kan vi se et eksempel på styringskort som kunne blitt bruk i en tilvirkningsavdeling. Fargekoder kan brukes til å vise avvik i forhold til forutbestemte mål. I likhet med BM-rammeverket må brukeren utforme sine egne styringskort som er tilpasset bedriftens behov og rapporteringsmuligheter. I senere publikasjoner vektlegger forfatterne at det

må knyttes strategiske initiativ til strategiske mål. Strategiske initiativ kan forstås som et tiltak for å sikre at de strategiske målene blir nådd.

### **3.3.3 Visjon og strategi i sentrum**

Kaplan og Norton forklarer hva som skiller BM fra andre prestasjonsmålesystem slik: «Putting vision and strategy at the center of the measurement system» (Kaplan & Norton, 1992).

Forfatterne påpeker at BM ikke er metode for å kontrollere ansattes handlinger, men en metode der organisasjonens visjon og strategi står i sentrum.

Selv om det har kommet en rekke publikasjoner som bygger videre på BM-metoden, er kjernen i metoden fremdeles bygget opp rundt utvelgelses av et begrenset antall mål gruppert inn i ulike perspektiver med et underliggende strategisk fokus.

### **3.3.4 Balanserte målinger – påstandene til Kaplan og Norton**

Opprettelse og kontinuerlig måling på operasjonelle ikke-finansielle styringsparametere er det grunnleggende konseptet i BM-metoden. Kaplan og Norton er sterk i sin retorikk når det gjelder bruken av ikke-finansielle målinger for å komplimentere de finansielle målingene. Forfatterne bruker mye plass i de første publikasjonene om metoden på å forklare hvorfor finansielle målinger bør komplementeres av ikke-finansielle målinger for å utøve bedret kontroll over operasjonelle prosesser og øke styringsgrunnlaget.

Her oppsummeres det hvilke positive effekter forfatterne hevder bruken av ikke-finansielle målinger for å oppnå balanserte målinger kan gi:

1. Finansielle målinger er historiske av natur. De kan bare gi informasjon om organisasjonens tidligere handlinger, og derfor gir de lite styringsgrunnlag for fremtidige tiltak (Kaplan & Norton, 1996b).
2. Overgangen fra den industrielle tidsalder til informasjonsalderen (1850 -1975) gjør mange av de etablerte metodene for finansielle resultatmålinger lite relevante for kontroll og resultatmåling. Organisasjoner trenger helt andre egenskaper nå enn før (Kaplan & Norton, 2001).

3. Suksessfulle organisasjoner klarer å mobilisere og iverksette den intellektuelle kapitalen<sup>5</sup> i organisasjonen. Den intellektuelle kapitalen kan styres best gjennom kun bruk av ikke-finansielle målinger (Kaplan & Norton, 1996a).
4. Ikke-finansielle styringsparametere kan hjelpe ledere til å gjenkjenne endringer i organisasjonens omgivelser, fastsette og vurdere fremgang mot strategiske mål, og til slutt bekrefte oppnåelsen av resultatmål (Kaplan & Norton, 1996a).

Påstandene til Kaplan og Norton danner grunnlaget for den første påstanden som undersøkes:

**1. «Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene»**

### **3.5 BM generasjon to – et strategisk styringsverktøy**

Her presenteres innholdet i *andre* generasjon av BM. Andre generasjons BM blir definert som et «strategisk ledelsessystem» (Lwrie & Cobbold, 2004). Det teoretiske grunnlaget til generasjonen er i hovedsak boken «The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action» (1996a). I publikasjonen utdyper forfatterne logikken og prosessen ved utvelgelse av strategiske delmål, og tilhørende styringsparametere, samt hvordan disse bør deles inn i ulike perspektiver. Videre fokuseres det i mye større grad på kausalitet mellom perspektivene, vektlegging av designprosessen til BM og at organisasjonens strategiske delmål i rammeverket faktisk representerer organisasjonens strategiske mål.

Økt fokus på disse elementene i BM vitner til at opphavsmennenes fokus med metoden går fra å være et «forbedret måleverktøy» der kjernen å oppnå et bedres styringsgrunnlag gjennom balanserte målinger til «et strategisk styringsverktøy» (Lwrie & Cobbold, 2004).

Brukere av BM startet å illustrere årsaks-/virkningsforhold grafisk på midten av 1990-tallet. Det økte fokuset på kausalitet mellom strategiske delmål ga rom for nyvinningen *strategikartet* i BM-rammeverket (Lwrie & Cobbold, 2004). Kaplan og Norton vektlegger anvendelse av strategikartet i stor grad i de kommende publikasjonene.

---

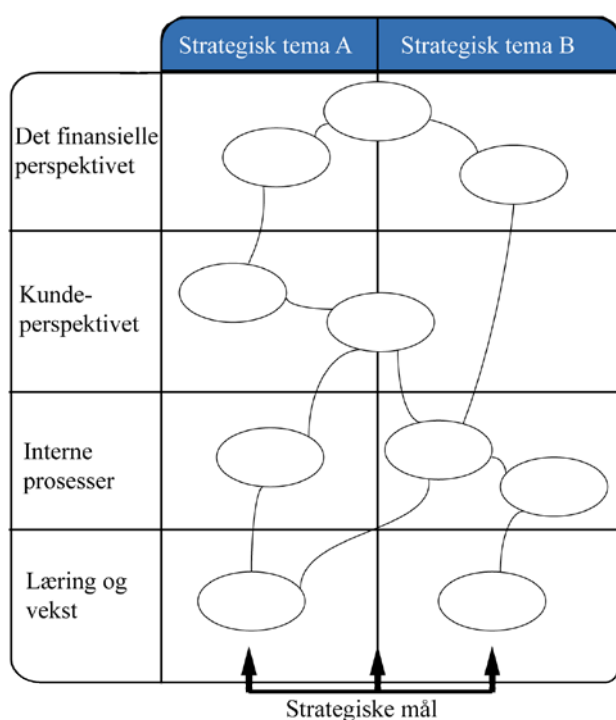
<sup>5</sup> Den intellektuelle kapitalen: ansattes kunnskap og erfaringer samt bruken og systematisering av den. Deles inn i humankapital og strukturkapital. Humankapitalen representerer kunnskapen og kompetansen til den enkelte medarbeider. Strukturkapitalen er hvordan ansattes kunnskap og kompetanse styres og struktureres (Hoff, 2009)

### 3.5.1 Strategikartet – visuell fremstilling av kausale sammenhenger

Her forklares sammenhengene i strategikartet, videre oppsummeres Kaplan og Nortons påstander om de positive effektene bruken av strategikartet kan gi brukeren.

Strategikartet ble utformet med grunnlag i brukererfaringene på anvendelsen av BM-rammeverket (Kaplan & Norton, 2001). I deres tredje bok «Strategy Maps» (2004b) bygger Kaplan og Norton videre metoden ved å legge fokus på hvordan strategikart kan brukes til å beskrive og kommunisere innholdet i strategien ut i organisasjonen.

Kaplan og Norton beskriver strategikartet som en generisk arkitektur for å kommunisere organisasjonens strategi (Kaplan & Norton, 2001). I strategikartet settes eksplisitte hypoteser om årsaks-/virkningssammenhengene mellom organisasjonens ulike strategiske delmål (Kaplan & Norton, 2001). Hypotesene viser organisasjonens strategiske delmål og de kausale koblingene mellom ulike strategiske delmål. Således gir strategikartet en komplett visuell presentasjon av organisasjonens strategi. Figur av oppbygningen av strategikartet kan ses nedenfor i figur 3.4.



Figur 3.4 Elementene i strategikartet (Hoff & Holving, 2007)

Strategikartet inneholder de fire perspektivene vi kjenner fra BM-rammeverket, strategiske temaer, og en oppstilling av strategiske mål innenfor disse. Perspektivene skal, som kjent støtte brukeren til å omsette strategien til operasjonelle termer (Hoff & Holving, 2007). Strategiske temaer er en måte å segmentere strategien til mer generelle kategorier (Kaplan & Norton, 2001). Segmenteringen av strategiske delmål gir en bedre oversikt over hvilke interne kritiske prosesser



som må gjennomføres på en god måte for å nå ønsket strategisk utfall.

Formålet med strategikartet er å skape en bedre forståelse over hva som skaper resultatene, hvordan de henger sammen og hvordan de kan påvirkes. Strategikartet vektlegges også som et viktig verktøy for utvelgelse av strategiske delmål operasjonalisering av innholdet i strategien (Kaplan & Norton, 2001). Ved utforming av strategikartet anbefales det å starte med overordnede finansielle mål, for å så velge strategiske delmål som skal beskrive veien til å nå de finansielle målene (Kaplan & Norton, 2000).

### **3.5.2 Strategikartet – fordelene i følge Kaplan og Norton**

Kaplan og Norton rapporterer tilbakemeldinger fra brukere av strategikartet som «the best understanding of strategy we have ever had» (Kaplan & Norton, 2001), og forklarer videre hvilken viktig nyvinning strategikartet representerer for rammeverket til BM. Her oppsummeres de positive effektene opphavsmennene hevder strategikartet kan gi brukeren.

1. Strategikartet kan hjelpe organisasjoner med å se sin strategi i en sammenhengende, integrert og på en systematisk måte (Kaplan & Norton, 2001). I dette ligger antakelsen at kausalitet mellom strategiske mål skaper en komplett beskrivelse av organisasjonens strategi, og at disse strategiske målene har påvirkning på hverandre.
2. Strategikartet gjør det enklere for brukere å beskrive sin strategi, noe de mener ikke var like selvforklarende i eldre generasjoner av BM (Kaplan & Norton, 2001).
3. Strategikartet bidrar til å koble strategien til det operasjonelle nivået i organisasjonen, dette fører til betydelig forbedring i ansattes samarbeidsevne og koordinering (Kaplan & Norton ,2004b).
4. Strategikartet er et viktig middel for å kunne implementere strategier raskt og effektivt (Kaplan & Norton, 2001).
5. Strategikartet kan bidra til å hjelpe brukeren med å selektere strategiske mål (Kaplan & Norton, 2008a).

Oppsummert hevder Kaplan og Norton at strategikartet bedrer kommunikasjon gjennom visuell beskrivelse av strategien, øker forståelsen av kausale sammenhenger i strategien, og er et nyttig verktøy for formulering av strategi. I min undersøkelse ønsker jeg å se om strategikartet faktisk

kan bidra til en økt forståelse av strategien gjennom strategikartets visuelle kommunikasjon av kausale sammenhenger i strategien.

Påstandene til Kaplan og Norton om hvilken nytteverdi strategikartet kan gi brukeren danner grunnlaget for den andre påstanden som undersøkes:

## **2. «Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater»**

### **3.6 BM generasjon tre – metode for strategiimplementering**

Cobbold og Lwrie (2004) definerer innholdet tredje generasjons BM som et «strategisk ledelsessystem». Boken «The strategy focused organisation» (2001) representerer fundamentet til den tredje generasjonen BM.

Mens tidligere publikasjoner fokuserte på balanserte prestasjonsmålinger og kausalitet mellom disse, rettet forfatterne i denne utgivelsen særlig fokuset mot strategiimplementering, og hvordan organisasjoner kan tilpasse sine ledelsessystemer og ledelsesfilosofi for å kunne bli det Kaplan & Norton betegner «Den strategiorienterte organisasjonen» (Kaplan & Norton, 2001). Hovedbudskapet i publikasjonen er at dagens økonomi med økt fokus på immaterielle eiendeler, økt endringstakt og økt desentralisering av ledelse krever et nytt ledelsesverktøy som måler om strategiimplementeringen er suksessfull (Kaplan & Norton, 2001).

I den tredje generasjonen av BM er virksomhetens strategiske grunnlag og retning som er utgangspunktet for design av BM-rammeverket. I tidligere publikasjoner fokuseres det på at strategiske delmål skal brytes ned og plasseres inn i rammeverket. I den tredje og til nå siste generasjonen er designprosessen reversert. Erfaringene til Kaplan og Norton var designprosessen var enklere og mer intuitiv når man tar utgangspunkt i virksomhetens visjon og strategiske destinasjon for når strategien skal operasjonaliseres (Lwrie & Cobbold, 2004).

Selv om formålet med metoden er endret står de fire perspektivene, balanserte målinger og kausalitet mellom disse som en fundamental del av BM.

### 3.6.1 Styringsmodellen

Styringsmodellen til Hoff og Holving illustrerer hvordan organisasjoner kan designe sitt BM-rammeverk med utgangspunkt i visjon og strategisk destinasjon. Modellen bygger på Kaplan og Nortons «The strategy focused organisation» (2001) som har sitt utgangspunkt i tredje generasjon av BM, der formålet med metoden er strategiimplementering. Modellen viser hvordan BM henger sammen i en helhetlig styringssløyfe (Hoff & Holving, 2007). Modellen viser sentrale begreper som kan øke forståelsen av metoden.



Figur 3.5 Styringsmodellen (Hoff & Holving, 2007)

#### 1. Organisasjonens strategiske grunnlag og retning

Før BM implementeres er det viktig å ha et klart bilde over hvilken posisjon organisasjonen ønsker å ha i fremtiden. Utarbeiding av forretningsidé, visjon og strategisk destinasjon danner grunnlaget for å ta strategiske valg, og operasjonalisere strategien senere. Organisasjonens strategiske destinasjon er en utdypning av visjonen, og beskriver hvordan organisasjonen ønsker å se ut og hvordan den skal operere i et langsiktig perspektiv (Hoff & Holving, 2007).

#### 2. Strategiske valg og konkretisering for gjennomføring

Andre hoveddel i styringsmodellen handler om hvordan strategien kan operasjonaliseres. Verktøyet som brukes til å ta strategiske valg og konkretisere disse i BM-rammeverket er strategikartet. Før organisasjonen setter i gang med strategiimplementeringen må interne kritiske suksessfaktorer som vil kunne ha påvirkning på gjennomføringen av strategien avdekkes.

### **3. Strategigjennomføring**

I dette stadiet av styringsløyfen er organisasjonens strategiske grunnlag og retning, samt strategiske valg er nå tatt og konkretisert. I strategigjennomføringen settes disse planene til verks gjennom operasjonalisering av strategiske mål ved hjelp av styringsparametere, og ved bruken av strategiske initiativ. I et funksjonelt BM-system blir de finansielle og ikke-finansielle styringsparametere blir utformet slik at de samler ressursene til organisasjonen og retter disse mot måloppnåelse på de strategiske målene. Samtidig danner styringsparameterne grunnlaget for å vurdere om delmålene i strategien blir nådd. Kaplan og Norton understreker viktigheten av strategiske initiativ for å nå de fastsatte strategiske målene (Kaplan & Norton, 2001). Et strategisk initiativ er et program eller et prosjekt, som skal bidra til å sikre at organisasjonen reduserer differansen mellom nå-situasjonen og de strategiske målene (Kaplan & Norton, 2001).

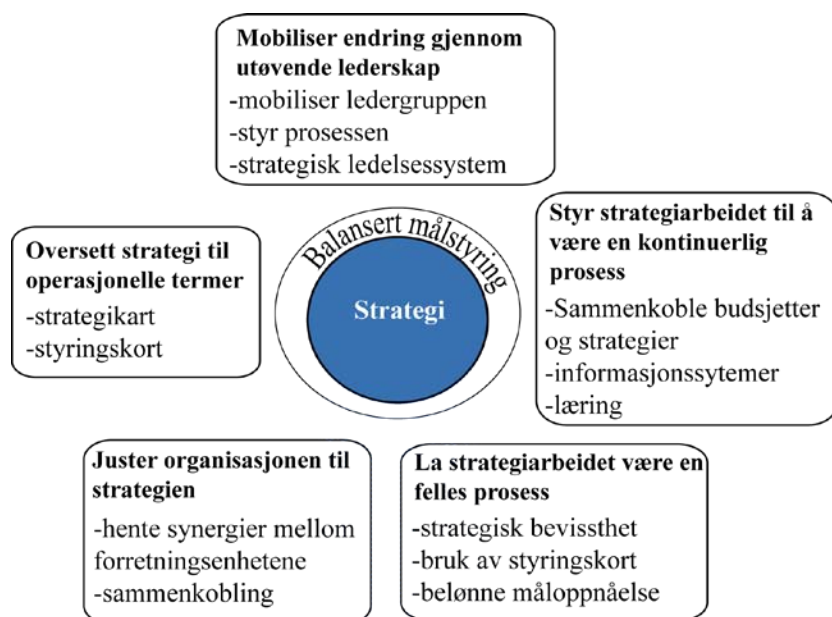
### **4. Tilbakemelding og læring**

Gjennom arbeid med utvikling av BM-systemet som beskrevet ved hjelp av styringsmodellen, vil organisasjonen tilegne seg kunnskap om metoden, og få et mer bevist forhold til virksomhetsgrunnlaget og strategi. Utvikling av BM-systemet vil derfor være en kontinuerlig prosess der man går tilbake i prosessene for å verifisere og eventuelt justere tidligere utgangspunkt (Hoff & Holving, 2007). Erfaringer viser organisasjoner bruker for liten tid på den strategiske plattformen ved oppstarten av arbeidet (Hoff & Holving, 2007).

#### **3.6.2 Balansert målstyring – kommunikasjon av strategi**

I boken «The Strategy Focused Organization» (2001) presenterer forfatterne også fem prinsipper som de mener er avgjørende for en suksessfull implementering av organisasjonens strategi (Kaplan & Norton, 2001).

Figur 3.4 viser innholdet i de fem prinsippene i ledelsesverktøyet som presentert av Kaplan og Norton (2001). I presentasjonen av modellen vektlegges det spesielt hvordan Kaplan og Norton mener «Den strategifokuserte organisasjonen» bidrar til å kommunisere innholdet i strategien.



Figur 3.6 Prinsippene bak «Den strategifokuserte organisasjonen» (Kaplan & Norton, 2001)

### 1. Omsett strategien til operasjonelle termer

Utarbeid koblinger mellom de strategiske målene i strategikartet, deretter utvikles styringskort med styringsparametere og delmål.

### 2. Mobiliser endring gjennom utøvende lederskap

Mobiliser ledergruppen for å starte strategiarbeidet og opprettholde innsatsen. Kommuniser innholdet i strategien og informasjon om BM i hele organisasjonen.

### 3. Organisatorisk til pasning

Juster og tilpass ulike forretningsenheter og ansatte gjennom sammenkoblede styringskort. Sammenkobling av styringskort mellom ulike nivåer, og enheter skal justere strategisk retning og gi synergier på tvers av organisasjonen (Kaplan & Norton, 2001)

### 4. Motivere til å gjøre strategiarbeidet til felles innsats

Alle ansatte skal være koblet mot organisasjonens strategi, og forstår innholdet i denne. BM kommuniserer de strategiske delmålene til de ansatte slik at de ansatte kan tilpasse sine aktiviteter for måloppnåelse, på denne måten kommuniserer BM nedover organisasjonshierarkiet uten å kommandere de ansatte (Kaplan & Norton, 2001). Det vektlegges at ledelsen må kommunisere innholdet i strategien for å skape forståelse og konsensus om innholdet i strategien.

## 5. Styr strategiarbeidet til å være en kontinuerlig prosess

I lyset av at mange organisasjoner møter problemer i sin strategiimplementering, anbefales det et styringssystem som setter fokus på strategiimplementeringen som en kontinuerlig prosess.

Kaplan og Norton viser hvordan strategien kan kobles mot budsjettet, hvordan feedback fra styringskortet kan brukes til å gjennomgå strategien på dedikerte strategimøter, hvordan innholdet i strategien kan testes og tilpasses (Kaplan & Norton, 2001).

Kaplan og Norton fokuserer i stor grad på viktigheten ved kommunikasjon av innholdet i strategien for å kunne oppnå status som «Den strategifokuserte organisasjonen». Også publikasjoner på de tydeligere generasjonene av BM har opphavsmennene beskrevet hvordan metoden kommuniserer innholdet i strategien nedover de hierarkiske nivåene i organisasjonen. Neste avsnitt oppsummer påstandene til opphavsmennene mener BM fungerer som kommunikasjonsmiddel.

### 3.6.3 BM som kommunikasjonsmiddel – fordelene i følge Kaplan og Norton

Kaplan og Norton har påpekt at BM er et effektivt middel for kommunikasjon av innhold i strategien og rapporterer erfaringer fra brukere som «*The Balanced Scorecard helped us improve our communication and increase our profitability*» og «*The scorecard provided the communication vehicle for the new, more complex financial strategy*» (Kaplan & Norton, 2001).

I et funksjonelt BM kommuniserer ledelsen strategiske delmål ned gjennom hele organisasjonshierarkiet. De strategiske delmålene representerer de mest kritiske områdene for å nå bedriftens visjon og strategiske destinasjon. Dette skal bidra til at organisasjonens krefter rettes mot de fastsatte strategiske målene. Strategikartet blir også fremhevet som et effektivt kommunikasjonsmiddel for innholdet i strategien på grunn av den enkle og logiske strukturen.

1. BM fungerer som et fokuspunkt i organisasjonen, ved at det kommuniserer og definerer organisasjonens prioriteringer til ledere, ansatte og kunder (Kaplan & Norton, 1993).
2. Ledere kan brukes BM som middel for å kommunisere og lære bort innholdet i strategien. Ansatte uten kjennskap til strategien vil ikke ha mulighet til å utføre den (Kaplan & Norton, 2001).

3. BM er et kraftig verktøy for kommunikasjon og organisatorisk tilpasning<sup>6</sup> (Kaplan & Norton, 2001).
4. Personlige styringskort bidrar til å kommunisere organisasjonens mål til grupper eller ansatte (Kaplan & Norton, 1996c)
5. BM er et kommunikasjonsverktøy, ikke et kontrollverktøy (Kaplan & Norton, 2001)
6. Strategikartet gir en klar plattform for intern og ekstern kommunikasjon av mål og strategi (Kaplan & Norton, 2004).
7. Organisasjoner kan dra nytta av å bruke BM til å strukturere ekstern kommunikasjon (Kaplan & Norton, 2006).

Påstandene til Kaplan og Norton tilknyttet metodens egnethet til å kommunisere innholdet i strategien ut i organisasjonen er bakgrunnen for den tredje påstanden som undersøkes:

**3. «Brukere av BM har en forbedret intern kommunikasjon av organisasjonens strategi»**

---

<sup>6</sup> Organisatorisk tilpasning (strategic alignment): tilpasning/overføring av foretakets overordene strategi til foretakets forretningsenheter eller støtteenheter.

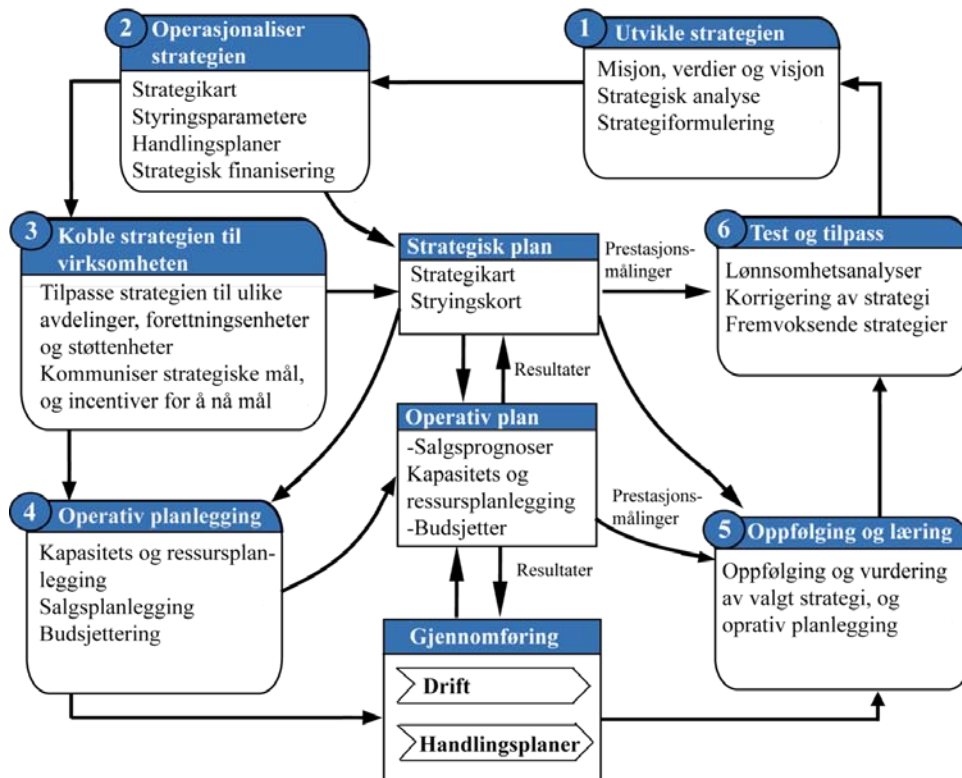
---

### 3.6.4 Balansert målstyring - strategiformulering og strategivurdering

I deres femte og til nå siste bok «The Execution Premium» (2008) presenterer Kaplan og Norton et helhetlig ledelsessystem som kobler strategiformulering og planlegging med operasjonell gjennomføring (Kaplan & Norton, 2008a). Ledelsessystemet inngår ikke i Lawrie og Cobbold (2004) sin klassifisering, og er således utenfor de tre definerte generasjonene. Hvis vi fortsetter tankegangen bak klassifiseringen til Cobbold og Lawrie, kan vi si at publikasjonen «The Execution Premium» (2008a) er grunnlaget for generasjon fire der formålet med metoden er å skape kontinuitet i strategiarbeidet.

Bakgrunnen for modellen var at Kaplan og Norton hadde merket seg at det var mange organisasjoner som hadde implementert BM som manglet mekanismer som bidro til at strategiarbeidet ble en kontinuerlig prosess (Kaplan & Norton, 2008a). Det helhetlige ledelsessystemet representerer et forsterket implementeringsrammeverk for metoden.

Modellen viser stegene fra strategiformulering til strategiimplementering (stegene 1 til 6), og hvordan operasjonaliserte mål i strategikartet og styringskortet henger sammen med operativ planlegging og gjennomføring.



Figur 3.7 6-stegsmodellen (Kaplan & Norton, 2008a)



Nyvinningene i rammeverket for metoden består blant annet av inkludering av verktøy for strategiformulering (punkt 1: utvikle strategien). Kaplan og Norton poengterer at det finnes mange forskjellige verktøy for strategiformulering å velge i mellom, men at det mangler et teoretisk rammeverk som kan lede til suksessfull integrasjon mellom disse verktøyene (Kaplan & Norton, 2008a). Kaplan og Norton anbefaler bruk av PESTEL<sup>7</sup> og SWOT<sup>8</sup> – analyse i strategiformuleringsarbeidet (Kaplan & Norton, 2008b). Gjennom bruk av 6-stepsmodellen vil i følge forfatterne være enklere for brukeren å formulere og implementere strategi (Kaplan & Norton, 2008a).

En annen nyvinning er skillet mellom strategiske og operasjonelle møter. Erfaringene til Kaplan og Norton tilsier at for mye tid ble brukt på kortsiktige operasjonelle problemer, enn å diskutere utfordringer i forhold til strategiimplementeringen (punkt 5: oppfølging og læring). Derfor anbefalte de møtevirkosomhet ble dedikert til enten diskusjon av operasjonelle utfordringer eller utfordringer knyttet til strategiimplementeringen (Kaplan & Norton, 2008a).

Punkt nummer 6 i rammeverket inneholder blant annet evaluering og korrigerende av valgt strategi. Kaplan og Norton anbefaler at ledergruppen samles minst en gang årlig eller oftere til dedikerte møter der ekstern informasjon og egnetheten ved nåværende strategi blir vurdert (Kaplan & Norton, 2008a). Det er viktig å merke seg at BM ikke er en strategiformuleringsmetode, men først og fremst en metode for strategiimplementering.

### **3.6.3 Strategiformulering – påstandene til Kaplan og Norton**

Kaplan og Norton implementerte strategiformuleringsverktøy og retningslinjer for strategiformulering som del av BM-rammeverket, og begrunner dette med at mange organisasjoner ikke hadde et formelt system for dette, og viser til at 6-stepsmodellen inneholder et rammeverk med anbefalt fremgangsmåte og etablerte verktøy for strategiformulering. Her skal oppsummeres hva forfatterne påstod om BM som rammeverk for strategiformulering.

1. Forfatterne betegner deres strategiformuleringsmetode som beste praksis, og viser til at ulike eksisterende strategiformuleringsmetoder ikke er koblet inn i et helhetlig rammeverk (Kaplan & Norton, 2008a).

---

<sup>7</sup> PESTEL: rammeverk for analyse av forhold bedriften står overfor i makroomgivelsene (Johnson, Wittington, Scholes, 2011)

<sup>8</sup> SWOT: rammeverk for kartlegging og vurdering av bedriftens styrker, svakheter, muligheter og trusler. Analysen tar for seg interne og eksterne faktorer (Johnson, Wittington, Scholes, 2011)

2. Strategikartet gjør det enklere for brukeren å beskrive sin strategi (Kaplan & Norton, 1996a).
3. Strategikartet kan bidra til å hjelpe brukerne med selektare strategiske mål (Kaplan & Norton, 2008a).
4. Brukere av BM har en fordel i evalueringen av validiteten til strategien siden styringskortet rapporterer på måloppnåelsen til de strategiske målene, som igjen gir grunnlag for å evaluere eventuelle kausalitetsproblemer mellom ulike de strategiske målene (Kaplan & Norton, 2008a).
5. Gjennom BMs interaktive kontroll kan metoden indentifisere og støtte fremvoksende strategier<sup>9</sup> (Kaplan & Norton, 2001a)
6. Styringskortet skaper felles forståelse ved å tilby en helhetlig modell over innholdet i strategien. Dette muliggjør at alle ansatte kan hvordan de kan bidra til organisasjonens suksess (Kaplan & Norton, 1996b)

Kaplan og Norton fokuserer på viktigheten ved en grundig strategiformuleringsprosess, strategirevisjon og kontinuerlig fokus på strategi. Påstandene til Kaplan og Norton danner grunnlaget for den fjerde påstanden som undersøkes.

#### **4. «Organisasjoner som benytter balansert målstyring har større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering»**

Med dynamikk forstås det hvor omfattende og hvor hyppig brukeren oppdaterer strategien.

---

<sup>9</sup> Fremvoksende strategier (emerging strategies): organisasjonens realiserte strategi som avviker fra strategien som blir utformet i utgangspunktet. Fremvoksende strategier er strategier som blir til underveis grunnet endrede rammebetingelser for organisasjonen.

## 4 Resultater

I denne litteraturstudien undersøkes det fire ulike positive effekter opphavsmennene Kaplan og Norton påstår en vellykket implementering av BM kan gi. I dette kapitlet presenteres datagrunnlaget for hver påstand suksessivt, samt tilhørende oppsummering og konklusjon på hver påstand.

### 4.1 Resultater påstand nummer 1:

Her presenteres relevante artikler som avkrefter eller bekrefter påstand nummer 1:

**«Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene»**

#### **1.1 Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective:**

##### **An analysis of Greek companies**

**Cohen, Thiraios & Kandilorou (2008)**

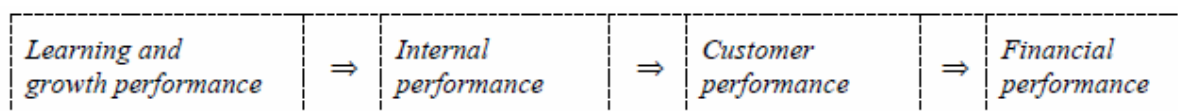
**Managerial Auditing Journal**

#### **Formål:**

Undersøkelsen fokuserer primært på om det er kausalitet mellom de fire ulike perspektivene, og gir med dette et indirekte resultat hvorvidt bruken av ikke-finansielle styringsparametere har effekt på de finansielle resultatene. Jeg vektlegger delen av artikkelen som omhandler effekten av bruken av ikke-finansielle styringsparametere.

#### **Metode:**

Kvalitativ metode. Datagrunnlaget består av tilbakesendt spørreskjema fra 90 greske profittmaksimerende organisasjoner, samt historisk finansielle resultater for disse over tre år. Organisasjonene i utvalget opererte innen produksjon, detaljist eller service – næringen, hadde implementert BM og var ledende i sitt marked. Studien brukte et datagrunnlag som viste finansiell ytelse til organisasjonene over en periode på tre år.



Figur 4.1 Modell over sammenhengen mellom hypoteser (modell fra artikkel)

Modell viser hypotesene i studien satt i en årsaks/-virkningssammenheng. Hypotesene illustrerer antakelsen om at det finnes kausalitet mellom perspektivene i BM-rammeverket. Studien undersøker om måleområdene i de ikke-finansielle perspektivene i BM-rammeverket har bevislig påvirkning på de finansielle resultatene.

#### **Funn:**

Empirisk data bekrefter at det er kausalitet mellom de ikke-finansielle perspektivene på et statistisk signifikant nivå. Dataene viser at det er en sterkest kausalitet mellom kundeperspektivet og det interne perspektivet, men noe svakere kausalitet mellom perspektivene læring og vekst. Disse funnene støtter antakelsen om at det er kausalitet mellom perspektivene i BM.

Studien avdekker også andre interessante funn. Organisasjoner som hadde forbedret sine resultatindikatorer i det finansielle perspektivet vektla forbedring på interne forretningsprosesser i større grad enn de som ikke hadde forbedret sin finansielle ytelse over samme periode. En slik sammenheng kan forklare at det er sterk kausalitet mellom disse to perspektivene.

#### **Konklusjon:**

Studien konkluderer at det er kausalitet mellom perspektivene i BM. Studien viser ikke direkte at balanserte målinger har positiv effekt på organisasjons finansielle ytelse, men at balanserte målinger i BM-rammeverket har effekt på de finansielle resultatene siden de er koblet inn i en årsaks/-virkningssammenheng.

## 1.2 Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in

Dutch firms

Verbeeten & Boons (2009)

European Management Journal

### Formål:

Studien undersøker i hvilken grad organisasjoners strategiske prioriteringer påvirker bruken av ytelsesindikatorer og hvilke faktorer som påvirker bruken av finansielle og ikke-finansielle styringsparametere ved strategiimplementering.

### Metode:

Kvalitativ metode der datagrunnlaget består av 201 mellomstore nederlandske profittmaksimerende organisasjoner (over 100 ansatte og en omsetning på over 45 millioner euro). I utvalget er bedrifter i finansnæringen overrepresentert, mens bedrifter i bygg og anlegg er underrepresentert. Datainnsamlingen foregikk gjennom intervju av kontrollere, bedriftsledere og gjennom nedlastning av finansielle tall i databaser. Dataene ble behandlet i en faktoranalyse<sup>10</sup>.

Studien setter følgende hypoteser:

**Hypotese 1a:** Det er positiv sammenheng mellom bruken av resultatindikatorer og vektlegging av finansiell ytelse.

**Hypotese 1b:** Det er negativ sammenheng mellom bruken av resultatindikatorer og vektlegging av vekst.

**Hypotese 2a:** Det er negativ sammenheng mellom bruken av resultatindikatorer og vektlegging på finansiell ytelse.

**Hypotese 2b:** Det er positiv sammenheng mellom bruken av ytelsesindikatorer og vektlegging på vekst.

Hypotesene 1a – 2b undersøker i hvilken grad strategiske prioriteringer påvirker bruken av henholdsvis resultatindikatorer og ytelsesindikatorer.

**Hypotese 3:** Å samkjøre organisasjonens strategiske prestasjonsmålesystem mot strategiske prioriteringer øker finansiell ytelse.

---

<sup>10</sup> Faktoranalyse: en statistisk metode som brukes for å analysere fler variable data.

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å rangere ett sett strategiske prioriteringer for sin bedrift på Likert-skalen (1-5). Økt omsetning, økt resultatmargin<sup>11</sup> og økt ROI<sup>12</sup> hadde høyest prioritering, med et gjennomsnitt på 4 til 4,6. Av ikke finansielle prioriteringer var markedsorientering, innovasjon og kvalitet høyt prioritert med et gjennomsnitt på 3,5 til 4.

Videre ble det undersøkt i hvilken grad organisasjonene brukte prestasjonsmålinger og hvilke resultatmål som ble prioritert i målingene. Måling av utviklingen mot budsjett var det styringsverktøyet som ble mest brukt med et gjennomsnitt på 4,7. Av ikke-finansielle prestasjonsmålinger var mål på områdene ansatte, kunder og operasjonelle prosesser de mest brukte, med et gjennomsnitt på 3,6 til 3,7. Rene finansielle avkastningsmål som EVA<sup>13</sup>, totalrentabiliteten<sup>14</sup> og driftsmarginen<sup>15</sup> var mindre brukt, med et gjennomsnitt på 2 til 3.

Det er verdt å merke seg at selv om de mest vektlagte strategiske prioriteringene er økt omsetning, resultatmargin og ROI, vektlegger organisasjonene også ikke-finansielle styringsparametere i stor grad. Til slutt ble det undersøkt i hvilken grad respondentene var tilfredsstillt med ytelsen på de strategiske prioriteringene som respondenten hadde valgt. Bedriftens markedsorientering var den strategiske prioriteringen flest var fornøyd med (3,5), mens innovasjon var det området færrest var fornøyd med (3,1).

### **Funn:**

Når vekst vektlegges ser man en økning i bruken av ytelsesindikatorer. Bruken av finansielle målinger som EVA, omsetning per ansatt og overskudd til aksjonærene synes ikke å være knyttet til strategiske målsetninger. Bruken, utformingen og vektleggingen på styringsparametere synes å være avhengig av bransje, organisasjonskultur og eksterne forhold.

Hypotese 1a – 2a: Det var negativ sammenheng ved bruken av ikke-finansielle styringsparametere når bedriften vektlegger økt finansiell ytelse, Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom bruken av ikke-finansielle prestasjonsmål og vektlegging på vekst.

---

<sup>11</sup> Resultatmargin: viser hvor mye bedriften har tjent på årets virksomhet før det tas hensyn til ekstraordinære poster (Kristoffersen, 2010)

<sup>12</sup> ROI (return on investment): avkastningen knyttet til en investering.

<sup>13</sup> Economic Value Added (EVA®): EVA er en metode for utregning av avkastning til bedriftens aksjonærer. Metoden tar utgangspunkt i residualfortjenesten som kan defineres som «det justerte driftsresultatet fratrukket en kapitalleie for den sysselsatte kapitalen» (Hoff, 2009). Residualfortjenesten er et absolutt mål som viser det virkelige økonomiske driftsresultatet etter at skatt og kapitalleien er fratrukket. I EVA foretas det korrigeringer av regnskapstallene for å estimere den virkelige fortjenesten.

<sup>14</sup> Totalrentabiliteten: resultatmål som viser bedriftens avkastning på den samlede kapitalen som er bundet i bedriften.

<sup>15</sup> Driftsmargin: resultatmål som viser hvor mye penger en bedrift sitter igjen med pr. omsatte krone (Kristoffersen, 2010)

Hypotese 3: Bedrifter som samkjører sitt strategiske prestasjonsmålesystem til strategiske prioriteter oppnår ikke bedre finansielle resultater enn konkurrentene som ikke samkjører prestasjonsmålesystemet med strategiske prioriteringer.

**Konklusjon:**

Studien viser at ingen klar sammenheng mellom bruken av ikke-finansielle styringsparametere og økt finansiell ytelse. Videre konkluderer studien med at ytelsesindikatorer blir brukt til å nå bedriftens strategiske prioriteringer, men ikke direkte som et middel for å øke finansiell ytelse. Studien finner ingen sammenheng mellom bruken av strategiske prestasjonsmålingssystemer som BM og økt finansiell ytelse sammenlignet med bedrifter ikke benytter denne metoden. Til slutt viser studien at anvendelsen av ytelsesindikatorer og resultatindikatorer er avhengig av bransje, organisasjonskultur og eksterne forhold.

**1.3 The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance**  
**Banker & Mashruwala (2007)**  
**Contemporary Accounting Research**

**Formål:**

Studien undersøker om det finnes en sammenheng mellom bruken av ikke-finansielle målinger og muligheten til å forutsi fremtidig finansiell ytelse.

Studien undersøker med dette om ytelsesindikatorer faktisk kan øve sterk innflytelse på fremtidige økonomiske resultater. I tillegg ses det om sterk eller lav konkurranse i bedriftens omgivelser har en moderatoreffekt på denne hypotetiske sammenheng.

**Metode:**

Empirisk studie av 800 detaljister i et og samme foretak lokalisert i USA. 75 % av detaljistene opererte i urbane områder med hard konkurranse, de resterende 25 % opererte i landlige områder med lav konkurranse fra andre nærliggende detaljister. Detaljistene hadde sentralisert ledelse som styrte innkjøp og promotering. Detaljistene hadde derfor liten påvirkning på inntektssiden av driften. Sentralledelsen mente at å skifte fokus fra finansielle styringsparametere til ikke-finansielle styringsparametere som målte ansattes trivsel og kundetilfredshet kunne øke finansiell

ytelse på lang sikt. Detaljistene implementerte disse ytelsesindikatorer inn som del av sitt styringsverktøy. Studien benytter regnskapstall for tre år etter innføringen av ytelsesindikatorene.

**Funn:**

For detaljistene i de urbane områdene var ytelsesindikatorene på ansattes trivsel og kundenes tilfredshet «forkantsindikator» for fremtidig finansiell ytelse, men denne sammenhengen var svak. For detaljistene som opererte med en lavere grad av konkurranse kunne ikke indikatorene gi pålitelig informasjon om fremtidig finansiell ytelse.

**Konklusjon:**

Implementering og bruk av ikke-finansielle indikatorer på måleområdene ansattes trivsel og kundetilfredshet bidro til å øke den finansielle ytelsen til detaljistene, og kunne bli brukt til å anslå fremtidig finansiell ytelse. Disse antakelsene var sanne for detaljistene som opererte i et marked med hard konkurranse. Studien viser at det er viktig å evaluere kontekstuelle faktorer som konkurranse intensitet når ytelsesindikatorer utarbeides. En antakelse er at transaksjonskostnaden<sup>16</sup> for kunden med å bytte detaljist i landlige områder blir for stor til kunden er villig til å bytte detaljist. Studien konkluderer at bruken ytelsesindikatorer påvirker finansiell ytelse for bedrifter som operer i hard konkurranse, og at de valgte ytelsesindikatorene er forkantsindikator for fremtidig ytelse.

#### **1.4 Non-Financial Key Performance Indicators and Quality of Earnings**

**Dorestani & Rezaee (2011)**

**Journal of Accounting and Finance**

**Formål:**

Undersøker i hvilken grad rapporteringer av ikke-finansielle styringsparametere har sammenheng med økt finansiell ytelse.

**Metode:**

Datagrunnlaget til undersøkelsen består av et tilfeldig utvalg av 135 amerikanske produksjonsbedrifter, 113 bedrifter innen olje og gass, og 156 tilfeldig utvalgte bedrifter

---

<sup>16</sup> Transaksjonskostnad: kostnad som påløper ved en økonomisk utveksling, kan også beskrives som kostanden ved å delta i et marked.



uavhengig av bransje. Felles for disse bedriftene var at de var notert på børsen i New York. Informasjon om disse bedriftene ble hentet inn gjennom diverse databaser. Gjennom denne informasjonen ble det beregnet i hvilken grad hver enkelt bedrift brukte og rapporterte finansielle og ikke-finansielle styringsindikatorer.

Studien setter følgende hypoteser:

**H1:** Omfanget på offentlig rapportering av ikke-finansielle styringsparametere har sammenheng med økt finansiell ytelse.

**H1a:** Omfanget av antall ikke-finansielle styringsparametere som offentliggjøres har sammenheng med kvaliteten på eksternt kommunikasjon av fremtidige finansielle resultater.

For å fange aksjonærs persepsjon/ forventning av finansiell ytelse (H1a) benytter forfatterne «E-loading factor». E-loading factor er en funksjon som beregner følsomheten til bedriftens inntjening, og viser med dette investorenes oppfatning om bedriftens finansielle ytelse. Funksjonen kan sammenlignes med betaverdier ( $\beta$ ) som gir uttrykk for en aksjes samvariasjon med en markedsindeks, og gir med dette en oppfatning av investorers syn på selskapets finansielle ytelse. Forfatterne anvender regresjonsanalyse<sup>17</sup>.

#### **Funn:**

H1a avkreftes delvis. Regresjonsanalysen viste at organisasjoner som rapporterte sine ikke-finansielle styringsparametere ikke oppnådde bedre resultater enn de som ikke rapporterte. Resultatene gjelder for bransjene sett under ett.

Signifikante koeffisienter på 0,05 (5 % nivå) for H1a var; endring i størrelse (negativ), endring i ROE (positiv), endring i Beta (positiv) og endring i omsetning (negativ) for bedrifter som rapporterte sine ikke-finansielle styringsparametere. For selskaper innen olje og gass var det sammenheng mellom rapportering av ikke-finansielle styringsparametere og økt finansiell ytelse. Hoved hypotese H1 avkreftes, det er ikke sammenheng mellom rapporteringer av ikke-finansielle styringsparametere og økt finansiell ytelse.

#### **Konklusjon:**

Studien finner positiv sammenheng mellom rapportering av ikke-finansielle styringsparametere og økt finansiell ytelse for selskapene innen olje og gass. For alle bransjene sett under ett fantes

---

<sup>17</sup> Regresjonsanalyse: kvalitativ analyseteknikk som beskriver sammenhengen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler i en lineær sammenheng.

ikke denne sammenhengen. Studien viser med dette at selskapets antall ikke-finansielle styringsparametere ikke har sammenheng med finansiell ytelse.

### **1.5 Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms**

**Ittner, Larcker & Randall (2003)**  
**Accounting, Organizations and Society**

#### **Formål:**

Empirisk basert undersøkelse der det ses om det finnes en sammenheng mellom brukerens tilfredshet med valgt prestasjonsmålesystem, diversiteten på målinger, og tilpasning mot organisasjonens strategi og bedriftens finansielle ytelse. Jeg har valgt å fokusere på resultatene i anvendelsen av finansielle og ikke-finansielle styringsparametere og virkningen av disse.

#### **Metode:**

Undersøkelsen benytter et datasett fra en tidligere undersøkelse av 600 organisasjoner i finansnæringen i USA. Totalt deltok 140 organisasjoner fra denne listen. Lederne i selskapene fikk tilsendt spørreskjema der de skulle evaluere aspekter ved selskapets strategi, kritiske suksessfaktorer, og hvordan prestasjonsmålesystemet var utformet.

**H1:** Organisasjonens finansielle ytelse er positivt assosiert med graden av målinger på et diversifisert sett av finansielle og ikke-finansielle målinger.

**H4:** Organisasjonens finansielle ytelse er positivt assosiert med bruken av BM.

#### **Funn:**

Hypotese 1 bekreftes. Organisasjoner som benytter et diversifisert sett av finansiell og ikke-finansielle måleparametere oppnådde en sterkere vekst i organisasjonens aksjekurs enn organisasjoner som fokuserte på finansielle eller ikke-finansielle måleparametere. Basert på målinger av tre års aksjeavkastning oppnådde brukere med balanserte målinger endring i sin aksjekurs med en koeffisient på 0,055. Tilsvarende hadde brukere med fokus på henholdsvis finansielle og ikke-finansielle en endring på -0,001 og 0,054. Undersøkelsen viser at sammenhengen mellom balanserte målinger og økt finansiell ytelse blir påvirket av hvor lenge

prestasjonsmålesystemet har blitt brukt i organisasjonen, prestasjonsmålesystemer som har blitt brukt i tre år eller mer viste sterkere finansielle resultater.

**Konklusjon:**

Resultatene indikerer at organisasjoner som vektlegger en blanding av ytelsesindikatorer og resultatindikatorer oppnår en høyere aksjekurs enn ikke-brukere av prestasjonsmålesystemer. Ut i fra dette kan det konkluderes med at bruk av ikke-finansielle indikatorer har påvirkning på de økonomiske resultatene. Denne sammenhengen er sterkere for organisasjoner som brukt samme prestasjonsmålesystem over tre år eller mer.

#### 4.1.2 Oppsummering av resultater påstand nummer 1:

Etter presentasjon av artiklene som danner datagrunnlaget i denne litteraturstudien, oppsummeres og konkluderes det om den gitte organisatoriske effekten Kaplan og Norton ytrer gjennom sine publikasjoner kan bekreftes ut i fra forskningen.

Her oppsummeres og konkluderes det på påstand nummer 1:

##### «Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene»

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Merknader	Utvalg <sup>18</sup>		Funn
				Brutto	Netto	
<b>1.1</b> Cohen, Thiraios & Kandilorou (2008)	Langsgående kvantitativ	<b>Ja</b>		Ukjent	90	Studien viser at det er sterk kausalitet mellom perspektivene i BM.
<b>1.2</b> Verbeeten & Boons (2009)	Kvantitativ	<b>Nei</b>		201	180	Studien viser at bedrifter bruker ytelsesindikatorer for å nå strategiske prioriteringer, men finner ingen sammenheng mellom bruk av ytelsesindikatorer og økt finansiell ytelse.
<b>1.3</b> Banker & Mashruwala (2007)	Kvantitativ	<b>Ja</b>	Studien tar ikke utgangspunkt i bedrifter som har implementert BM direkte, men ser på effekten av bruk av ikke-finansielle målinger.	800	800	Studien viser kausalitet mellom ytelsesindikatoren kundetilfredshet og fremtidig finansiell ytelse, kausalitet mellom ansattes trivsel og fremtidig finansiell ytelse. Denne sammenhengen var sann for detaljistene i sterk konkurranse, men ikke for detaljistene i svak konkurranse.
<b>1.4</b> Dorestani & Rezaee	Kvantitativ	<b>Ja</b>		Ukjent	400	Studien finner positiv sammenheng mellom bruk ytelsesindikatorer og

<sup>18</sup> Utvalg: bruttoutvalget representerer hele utvalget av respondenter til undersøkelsen. Nettoutvalget representerer antallet respondenter som gjennomførte undersøkelsen.

(2011)						økt finansiell ytelse for bransjer innen olje og gass. Denne sammenhengen gjelder ikke for produksjonsbedriftene i utvalget.
<b>1.5</b> Ittner, Larcker & Randall (2003)	Kvantitativ	<b>Ja</b>		600	140	Organisasjoner som vektlegger en blanding av ytelsesindikatorer og resultatindikatorer oppnår en høyere aksjekurs. Studien finner en sammenheng mellom hvor lang tid prestasjonsmålesystemet har blitt brukt og positiv finansiell ytelse.
<b>3.4</b> Kraus & Lind (2010)	Eksplorativ kvalitativ multiple casestudie	<b>Nei</b>	Undersøker bruken av styringsparameter e for kontroll og kommunikasjon mellom forretningenheter . (studien kan ses på side 52)	15	15	Finansielle målinger vektlagt i mye større grad enn ikke-finansielle målinger på konsernivå. Ikke-finansielle målinger ble ikke sett på som troverdige nok på konsernivå. Videre ble finansielle mål sett på som viktig i forhold til benchmarking mot konkurrenter.

Av de syv studiene som omhandler bruken av ikke-finansielle styringsparametere er det fire studier som finner sammenheng mellom at balanserte målinger eller bruk av ikke-finansielle og økt finansiell ytelsen. Alle de kvantitative studiene unntatt studie 1.2 (Verbeeten & Boons, 2009) finner denne sammenhengen.

Studie 1.2 viser at organisasjoner som bruker ikke-finansielle styringsindikatorer til å nå strategiske prioriteringer, men forfatterne finner ingen sammenheng med bruken av ikke-finansielle styringsparametere og forbedret finansiell ytelse. De empirisk baserte studiene 1.3 (Banker & Mashruwala, 2007), 1.4 (Dorestani & Rezaee, 2011) og 1.5 (Ittner, Larcker &

Randall, 2003) finner en direkte sammenheng mellom balanserte målinger og økt finansiell ytelse.

Studie 1.3 (Banker & Mashruwala, 2007) finner en mulig moderator for denne effekten av balanserte målinger. For detaljister som opererte i områder med lav konkurranse hadde ikke bruken av ikke-finansielle styringsparametere noen innvirkning på de finansielle resultater. Denne moderatoreffekten forklares med at transaksjonskostnaden blir for stor for kunden ved å bytte detaljist i områder ved lav konkurranse.

Studie 1.1 (Cohen, Thiraios & Kandilorou, 2008) konkluderer med at det er kausalitet mellom perspektivene i BM-rammeverket. Kontroll av operasjonelle prosesser innenfor de fire perspektivene kan lede til økt finansiell ytelse. Studie 3.4 (Kraus & Lind, 2010) handler om bruken av styringsparametere på konsern-nivå for å styre og kontrollere forretningsenheter. På konsernnivå ble ikke-finansielle styringsparametere vektlagt i svært liten grad.

**Funn:**

*Funnene peker mot at balanserte målinger har positiv påvirkning på organisasjons finansielle resultater.*

### 4.3 Resultater påstand nummer 2

Her presenteres relevante artikler for påstand nummer 2:

**«Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater»**

**2.1 The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments  
Cheng & Humphreys (2012)  
The Accounting Review**

**Formål:**

Undersøker hvorvidt strategikartet hjelper ledere til å skille mellom relevant og irrelevant informasjon, og om ledere som benytter strategikart øker sin evne til å vurdere validiteten til innholdet i strategien.

**Metode:**

Undersøkelsen bruker et eksperimentelt design for å teste hypotesene. Eksperimentet ble utført på 89 avgangsstudenter fra høyere økonomi og ledelsesutdanning i England. Studentene hadde erfaringer med BM og inntok rollen som ny divisjonsleder i møte med toppledelsen for å diskutere divisjonens strategi. Deltakerne fikk en kort beskrivelse av divisjonen, samt divisjonens strategiske mål og ett sett av prestasjonsmål for hvert enkelt strategisk mål.

En gruppe av studentene fikk tilgang til et strategikart som presenterte de antatte kausale sammenhengene mellom perspektiver og mål, mens en annen gruppe fikk kun tilgang til en liste over strategiske mål i en randomisert rekkefølge. Begge gruppene av avgangsstudentene ble bedt om å analysere de strategiske målene som ble presentert. Deretter måtte begge gruppene av studenter besvare et spørreskjema for å kontrollere at deltakerne av eksperimentet forstod de strategiske målene som ble presentert for dem.

I den neste delen av eksperimentet fikk deltakerne i begge gruppene informasjon om seks ulike eksterne faktorer som muligens kan ha påvirkning på divisjonens nåværende strategi. I denne delen av eksperimentet hadde gruppene ikke tilgang til materialet som ble utdelt i starten

av eksperimentet. Deltakerne i de to gruppene ble bedt om å evaluere om hvorvidt den eksterne informasjonen var relevant for evaluering av divisjonens nåværende strategi. Hvis en deltaker mente at en eller flere av de eksterne faktorene var relevante, ble de bedt om evaluere hensiktsmessigheten av den nåværende strategien i lyset av den nye informasjonen.

**Funn:**

Undersøkelsen er om strategikartet kan bidra til å øke lederes forståelse av antatte kausale sammenhenger i organisasjonens strategi. Begge gruppene identifiserte i gjennomsnitt over halvparten av de riktige eksterne faktorene som hadde påvirkning på divisjonens nåværende strategi.

Gruppen som fikk tilgang til strategikartet til divisjonen, valgte i gjennomsnitt ut tre av fem relevante eksterne faktorer, med et standardavvik på 0,74. Videre valgte denne gruppen i gjennomsnitt 1,13 irrelevante eksterne faktorer. Gruppen som fikk en liste over randomiserte strategiske mål, identifiserte i gjennomsnitt 2,78 av de relevante eksterne faktorene med et standardavvik på 0,79. Videre valgte gruppen i gjennomsnitt 2,14 irrelevante eksterne faktorer.

**Konklusjon:**

Studien konkluderer med at strategikart øker lederens evne til å tolke og bruke ekstern informasjon for å evaluere nåværende strategi. Bruk av strategikartet øker lederens evne til å filtrere ut strategisk irrelevant informasjon, og kan med dette redusere informasjonsoverbelastning mange ledere sliter med i dag.



## 2.2 A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard

Capelo & Dias (2009)

System dynamics

### Formål:

Undersøker om strategikartet kan øke lederes mentale modell av sammenhenger i organisasjonen.

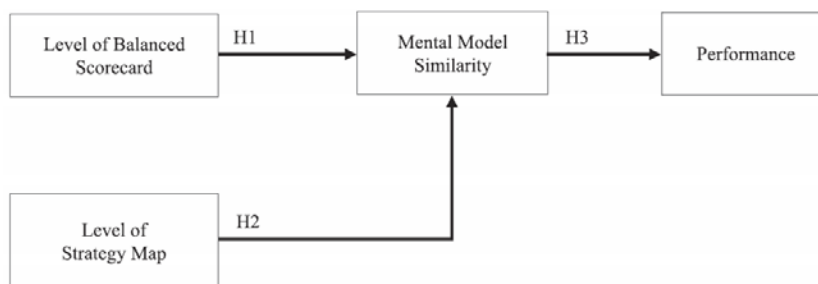
### Metode:

Forfatterne setter tre hypoteser:

**H1:** Bruken av BM er positivt korrelert med brukerens «mental model similarity»<sup>19</sup> (MMS).

**H2:** Bruken av strategikartet er positivt korrelert med MMS.

**H3:** MMS påvirker finansiell ytelse.



Figur 1.2 Illustrasjon over sammenhengene i hypotesene (modell fra artikkel)

Undersøkelsen bruker et eksperimentelt design. Deltakerne til eksperimentet bestod av to grupper. Gruppe nummer 1 bestod av 14 avgangsstudenter innen økonomi og ledelse, den andre gruppe bestod av 59 ledere i et av Portugals største oljeselskap.

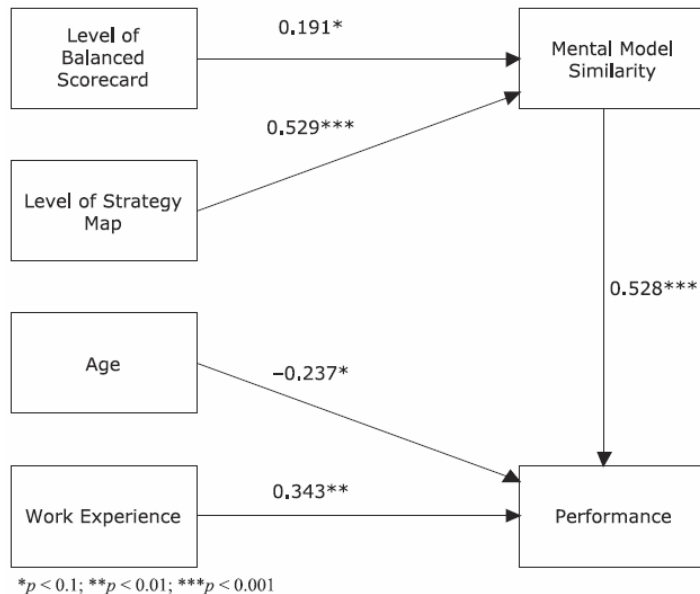
Datainnsamling foregikk gjennom at deltakere brukte en datasimulator der de tok strategiske valg, samt holdt løpende oppfølging på det operasjonelle planet for en fiksjonær organisasjon i servicenæringen. Deltakerne brukte simulatoren individuelt over en periode på seks måneder. Prestasjonene deres ble registrert løpende i simulatoren eller gjennom spørreskjemaer for å teste forståelsen av strategiske sammenhengene.

<sup>19</sup> Mental Model Similarity (MMS): forståelse av forretningsmessige sammenhenger og strukturer i organisasjonen (forfatterens definisjon).

Ekspérimentet gikk over tre faser. I den første fasen fikk deltakerne kun tilgang på resultatindikatorer i styringskortet, i den andre fasen fikk deltakeren tilgang til et styringskort med ytelses og resultat – indikatorer, og i den siste fasen fikk deltakeren tilgang til balanserte målinger slik som i fase to samt et strategikart.

### Funn:

Modellen nedenfor viser hvilke faktorer som bidro til henholdsvis MMS eller finansiell ytelse.



Figur 4.3 Regresjonsmodell med forklaringsvariabler (modell fra artikkel)

Studien viser interessante funn på hvilke faktorer som bidro til økt MMS. Gjennom regresjonsanalyse fant forfatterne at strategikartet hadde størst effekt på MMS, styringskort med kun resultatindikatorer hadde ikke signifikant påvirkning på MMS. Styringskortet med balanserte målinger hadde ikke påvirkning på MMS.

Av faktorer som påvirket den finansielle ytelsen var antall år med jobberfaring positivt korrelert med finansiell ytelse, på en annen side var høy alder negativ korrelert. Forfatterne forklarer disse funnene med at arbeidserfaring var en fordel når det operasjonelle nivået i organisasjonen skulle styres. MMS hadde også signifikant påvirkning på de finansielle resultatene.

### Konklusjon:

Studien konkluderer med at styringskortet i seg selv ikke øker brukerens forståelse av forretningsmessige sammenhenger. På en annen side viste forfatterne at styringskortet supplementert med strategikart hadde signifikant påvirkning på brukerens forståelse av

forretningsmessige sammenhenger. Videre var det en signifikant sammenheng mellom lederens mentale modell og finansiell ytelse.

### **2.3 The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations**

**Banker, Chang & Pizzinic (2011)**

**International Journal of Accounting Information Systems**

#### **Formål:**

Studien undersøker om BM med supplementært visuell informasjon i form av strategikartet kan lede brukeren til å vektlegge strategiske delmål som har kausalitet i mellom seg.

#### **Metode:**

Studien setter én hypotese:

**H1:** Beslutningstakere som benytter strategikart som supplerende informasjon vil fokusere mer på de strategisk koblede styringsparametere i styringskortet enn beslutningstakere uten slik informasjon.

Studien har et eksperimentelt design. 180 studenter på et MBA-kurs i USA ble delt i fire grupper. Gruppe en og to fikk informasjon om én strategisk forretningsenhet, i likhet fikk gruppe tre og fire, informasjon om en annen strategisk forretningsenhet.

Innenfor de to hovedgruppene fikk én gruppe tilgang til strategikart som viste kausale sammenhenger mellom de strategiske delmålene, en annen gruppe fikk tilgang til fortellende informasjon om strategiske sammenhenger mellom delmål i enheten, den tredje gruppen fikk kun utdelt en kort beskrivelse av forretningsenheten. Alle deltakerne fikk utdelt et BM-rammeverk som inneholdt styringsparametere for de respektive forretningsenhetene. I begge hovedgruppene fikk en av gruppene tilgang til et styringskort med styringsparametere som ikke hadde kausalitet i mellom seg. Informasjonen i strategikartet og den fortellende informasjonen hadde likt innhold. Deltakerne fikk utdelt spørreskjema der de vurderte hver enkelt deltakers forståelse av forretningsenhetens strategi, og hvorvidt de forhåndsbestemte styringsparametere i styringskortet var fordelaktige for å nå forretningsenhetens strategiske delmål.

**Funn:**

Deltakerne som fikk benytte strategikartet hadde den beste forståelsen av forretningsenhetens strategi med et gjennomsnitt på 3.56, mens deltakere som fikk fortellende informasjon hadde et gjennomsnitt på 3.03 på Likert-skalaen<sup>20</sup>.

**Konklusjon:**

Strategikartet hadde effekt på hvordan brukeren oppfattet viktige sammenhenger mellom de ulike strategiske delmålene. Resultatene indikerer at deltakere som benyttet seg av strategikartet vektla styringsparameter med kausalitet i mellom seg i en signifikant større grad enn deltakere som ikke fikk tilgang til dette verktøyet, på en annen side plasserte ikke deltakerne som brukte strategikartet mindre vekt på de ikke-sammenkoblede styringsparameterne enn kontrollgruppen. Studien er interessant for min problemstilling siden studien konkluderer med at strategikartet øker brukerens forståelse over forretningsmessige sammenhenger.

**2.4 The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to  
Strategy  
Banker, Chang & Pizzinic (2004)  
The Accounting Review**

**Formål:**

Undersøker om detaljert strategisk informasjon i form av et styringskort og strategikart kan øke brukerens forståelse av innholdet i strategien. Videre undersøkes det om strategikartet i kombinasjon med styringskortet bidrar til å øke brukerens vektlegging av strategiske delmål med kausalitet i mellom seg.

**Metode:**

Studien anvender et eksperimentelt forskningsdesign. Totalt 480 avgangsstudenter fra et MBA-program i USA gjennomførte ett case der de fikk kontroll over to strategiske

---

<sup>20</sup> Likert-skalaen: skala fra 1 til 5. Måler styrken til respondenters holdninger til uttalelser.

forretningsenheter<sup>21</sup>. Begge forretningsenhetene opererte innen detaljistmarkedet for klær, men innenfor ulike segmenter og dertil hadde de ulike strategiske prioriteringer. I tillegg til caseteksten som gir informasjon om forretningsenhetenes strategiske grunnlag fulgte det også med et BM-rammeverket for hver av enhetene, caseteksten beskrev hva de nåværende lederne av forretningsenhetene hadde foretatt av strategiske valg. Deltakerne ble delt inn i en kontrollgruppe og en behandlingsgruppe. Kontrollgruppen fikk et enkelt styringskort, behandlingsgruppen fikk tilgang til styringskort og strategikartet. Deltakerne ble bedt om å evaluere enhetslederen prestasjoner på en skala fra 1 til 13 for de respektive forretningsenhetene.

Studien setter følgende hypotese:

Når ledere har detaljert informasjon om innholdet i strategien vil de vektlegge sammenkoblede styringsparametere i større grad enn *ikke*-sammenkoblede styringsparametere. Når ledere ikke har detaljert informasjon om innholdet i strategien vil det ikke være forskjell på vektleggingen av sammenkoblede og *ikke*-sammenkoblede styringsparametere

**Funn:**

Behandlingsgruppen oppnådde forbedret forståelse av innholdet i strategien med et gjennomsnitt på 3,58 på Likert-skalaen, i motsetning til 2,91 for kontrollgruppen.

**Konklusjon:**

Ledere som har detaljert strategisk informasjon i form av styringskortet og strategikartet vil vektlegge styringsparametere med kausalitet i mellom seg i større grad enn brukerne, som har fått tilgang til detaljert informasjon i form av styringskort eller strategikart. Videre konkluderer studien med at graden av strategisk informasjon tilgjengelig har en påvirkning på strategievalueringen siden graden av informasjon synes å påvirke forståelsen av ulike årsaks/virknings – forhold.

---

<sup>21</sup> Strategisk forretningsenhet: profittsenter som operer innenfor eget forretningsområde og/eller markedsområde.

## 2.5 An experiment in the usefulness of a strategy map

Rompho (2012)

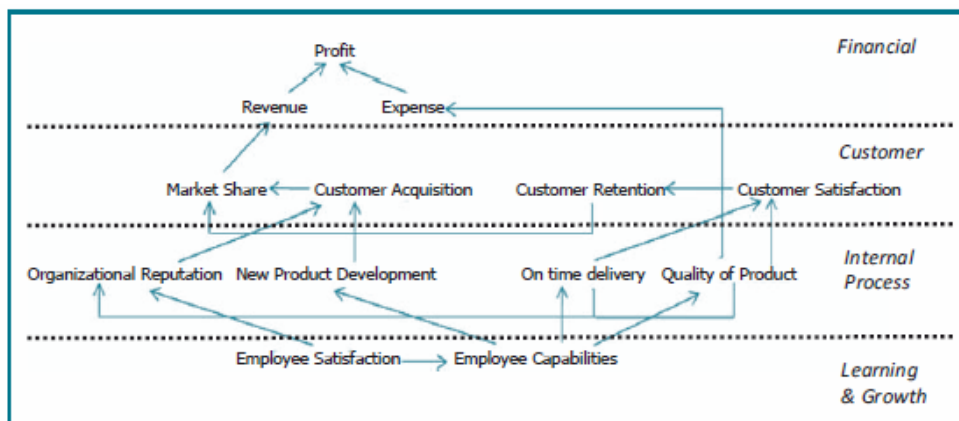
### Measuring Business Excellence

#### Formål:

Studiens formål er å undersøke hvilken effekt strategikartet har på lederens beslutningstaking.

#### Metode:

Studien bruker et eksperimentelt forskningsdesign der 24 studenter i et MBA-program deltar i eksperimentet, deltakerne ble plukket ut etter en rekke faktorer for å skape generaliserbarhet. Eksperimentet ble gjennomført ved bruk av datasimulasjon som gikk over 12 kvartaler. Hver enkelt deltaker måtte avgjøre hvilke strategiske initiativ han eller hun ville investere i på slutten av hvert kvartal. Deltakeren kunne investere en viss sum hvert kvartal på ulike strategiske initiativ eller de kunne velge å ikke investere i det hele tatt. Gruppen ble randomisert delt i to, en kontrollgruppe og en behandlingsgruppe som fikk tilgang til strategikart.



Figur 4.4 Strategikartet som ble utdelt til deltakerne (modell fra artikkel)

Undersøkelsen ser om deltakerne med utdelt strategikart som tilleggsmateriale vektla funksjonelle strategiske initiativ i større grad enn de som ikke fikk tilgang til strategikartet. Resultatene måles i finansiell ytelse. For å øke validitet til studien gjennomføre begge gruppene simulatoren uten strategikartet, gruppene oppnådde et lik resultat målt i økonomisk resultat.

**Funn:**

Kontrollgruppen oppnådde i gjennomsnitt et økonomisk resultat på 3,118 millioner dollar, mens gruppen som hadde tilgang til strategikart oppnådde 31,117 millioner dollar. Begge gruppene investerte hele den totale summen de fikk tilgjengelig på ulike strategiske initiativ. Videre brukes det en regresjonsanalyse for å finne ut hvilke faktorer som bidro til finansiell ytelse. Strategikartet bidro ikke til økt finansiell ytelse.

**Konklusjon:**

Studien konkluderer med at strategikartet ikke bidrar til å forbedre kvaliteten i beslutningstakingen. Forfatterne påpeker at denne konklusjonen kan forklares ved at strategikartene er enkle nok til at ledere kan bygge egne mentale kart like som strategikartet. Et eksempel som vises er at ledere godt kan tenke seg til at høyere kundetrivsel kan lede til høyere kundelojalitet eller høyere markedsandel. Videre kan resultatene forklares ved at deltakerne ikke var godt kjent med den logiske oppbygningen av strategikartet og antakelsen om kausalitet mellom strategiske delmål, eller at de ignorerte å bruke strategikartet i beslutningstakingen.

### 4.3.1 Oppsummering av resultater påstand nummer 2:

Etter gjennomgang av artiklene som danner datagrunnlaget til litteraturstudien, vil jeg oppsummere og konkludere om den gitte effekten Kaplan og Norton ytrer gjennom sine publikasjoner kan bekreftes ut i fra forskningen.

Her oppsummeres og konkluderes det på påstand nummer 2:

**«Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater»**

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Utvalg		Funn
			Brutto	Netto	
2.1 Cheng & Humphreys (2012)	Kvalitativt eksperiment	Ja		89	Strategikartet bidrar til å øke lederens evne til å tolke og bruke ekstern informasjon for å evaluere nåværende strategi. Strategikartet fungerer også som middel for å filtrere ut irrelevant informasjon.
2.2 Capelo & Dias (2009)	Kvalitativt eksperiment	Ja		73	Strategikart hadde signifikant påvirkning på brukerens forståelse av forretningsmessige sammenhenger. Videre var det en signifikant sammenheng mellom forståelsen av sammenhengene og finansiell ytelse.
2.3 Banker, Chang & Pizzinic (2011)	Kvalitativt eksperiment	Ja		180	Strategikartet hadde effekt på hvordan brukeren oppfattet viktige sammenhenger mellom de ulike strategiske delmålene. Resultatene indikerer at deltakere som benyttet seg av strategikartet vektla styringsparameter med kausalitet i mellom seg i en signifikant større grad enn deltakere som ikke fikk tilgang til dette verktøyet.
2.4 Banker, Chang & Pizzinic (2004)	Kvalitativt eksperiment	Ja		480	Ledere som har detaljert strategisk informasjon i form av styringskortet og strategikartet vil vektlegge styringsparametere med kausalitet i mellom seg i større grad enn brukerne som ikke fikk tilgang til disse informasjonsverktøyene. Graden av informasjon tilgjengelig synes å ha påvirkning på brukerens forståelse av kausale sammenhenger.



2.5 Rompho (2012)	Kvalitativt eksperiment	<b>Nei</b>		24	Studien konkluderer at strategikartet ikke bidrar til å forbedre kvaliteten i beslutningstakingen. Forfatterne påpeker at denne konklusjonen kan forklares ved at strategikartene er enkle nok til at ledere kan bygge egne mentale kart like som strategikartet.

Fire av fem studier konkluderer med at strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater. Studiene jeg kunne finne på dette området hadde et eksperimentelt design. Et generelt kjennetegn for designet i eksperimentene var at én kontrollgruppe fikk utdelt BM og den andre gruppen fikk utdelt BM og strategikartet. Fordelene med eksperimentelt design er at forskerne lettere kan kontrollere uforutsette variabler som har innvirkning på resultatene. På den andre siden kan den eksterne validiteten til funnene være mangelfull siden eksperimentene nettopp er et eksperiment dermed ikke tar utgangspunkt i «virkeligheten».

### **Funn:**

*Ut i fra tilgjengelige studier konkluderer jeg med at strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater. Videre er det mulig at denne sammenhengen bidrar til økt finansiell ytelse slik som studie 2.2 viser.*

## 4.4 Resultater påstand nummer 3

Her presenteres relevante artikler for påstand nummer 3:

«**Brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om sammenhenger i virksomhetsstyringen**»

### **3.1 You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies**

**Dossi & Patelli (2010)**

**Long Range Planning**

#### **Formål:**

Hvordan bruken av prestasjonsmålesystemer fungerer på kontroll og kommunikasjon mellom forretningsenheter. Ser i hvilken grad ikke-finansielle indikatorer kan fungere som ett middel for kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom ulike bedriftsenheter.

#### **Metode:**

Kvalitativ undersøkelse der datagrunnlaget til undersøkelsen kommer fra 150 datterselskaper i et internasjonalt konsern med hovedkontor i Italia. Datterselskapene i undersøkelsen opererte i totalt 15 ulike industrier og hadde i gjennomsnitt 600 ansatte. Undersøkelsen er basert på kvalitativ og kvantitativ data i form av spørreskjema og intervju.

Hovedfokuset i studien er bruken av ikke-finansielle indikatorer mellom hovedkontor og datterselskaper, og om bruk av ikke-finansielle indikatorer kan bidra til bedre kommunikasjon og strategisk tilpasning mellom enhetene. For å kunne skape generaliserbarhet ble respondentene bedt om å velge ut sine ikke-finansielle indikatorer ut fra en liste på 35 styringsparametere. Deretter ble indikatorene kategorisert inn i de fire perspektivene vi kjenner fra BM.

#### **Funn:**

47 % av prestasjonsindikatorerne mellom konsern og datterselskap er ikke-finansielle i sin karakter. Undersøkelsen viser at datterselskaper som benytter prestasjonsmålesystemer fokuserer på tradisjonelle finansielle målinger, men var som oftest supplert av en rekke ikke-finansielle indikatorer. Av ikke-finansielle indikatorer var målinger på kundetilfredshet (15 %), interne

prosesser (14 %) og ansatte (15 %) mest brukt. Datterselskapene som fokuserte på sitt strategiske målesystem hadde et høyere antall ytelsesindikatorer enn datterselskapene som ikke fokuserte på dette. Av datterselskapene som hadde strategisk prestasjonsmålesystem varierte antallet av ikke-finansielle indikatorer fra 2 til 34, med et gjennomsnitt på 16 indikatorer. Datterselskapene hadde i stor grad en ulik oppbygning og vektlegging på ulike indikatorer.

Hovedkontoret brukte ytelsesindikatorer som del av en ny formell kommunikasjonsplan mellom forretningsenhetene og hadde positive erfaringer med dette. Ytelsesindikatorene bidro til forbedring av koordinasjon mellom enheten siden de gav en forbedret forståelse av ulike områder som bidro til finansiell ytelse. Videre påpekes det at organisasjonskulturen på hovedkontoret har stor påvirkning på hvordan tilhørende datterselskaper former og vektlegger bruken av styringsparametere.

### **Konklusjon:**

Bruken av ytelsesindikatorer var utstrakt i konsernet, men resultatindikatorer ble viet mest oppmerksomhet. Ytelsesindikatorene ble først og fremst brukt for å øke styringsgrunnlaget mellom enhetene, og som supplement for å forklare de finansielle resultatene. Det påpekes at ytelsesindikatorer gir grunnlag for kommunikasjon, men at de på ingen måte kan være et substitutt for resultatmålinger. På en annen side rapporteres det av resultatmålinger har liten relevans som kommunikasjonsmiddel mellom enhetene. Siden konsernet forbedret sin kommunikasjon gjennom bruk av ytelsesindikatorer konkluderer jeg med at de ikke-finansielle indikatorene hadde positiv påvirkning på konsernets finansielle ytelse.

### **3.2 Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard Malina & Selto (2001) Journal of Management Accounting Research**

#### **Formål:**

Undersøker om BM er en effektiv metode for kontroll og/eller kommunikasjon av strategi.

#### **Metode:**

Undersøkelsen bruker kvantitativ metode der intervju og historiske data er grunnlaget. Studien bruker casesdesign der en *ikke* navngitt amerikansk organisasjon med 25.000 ansatte og en

omsetning på 60 milliarder dollar er caseobjektet. Organisasjonen hadde brukt BM i ett år før undersøkelsen ble gjennomført. Formålet med implementeringen av BM i den nevnte organisasjonen var å øke styringsgrunnlaget og kommunikasjonen mellom organisasjonens 31 distributører. BM ble implementert som middel for å fokusere sterkere på organisasjonens nye kundefokuserte strategi, der god kommunikasjon mellom hovedkontoret og distributørene ble ansett som viktig for å fange opp ulike kundegruppers behov.

Studien setter følgende hypoteser:

**H1:** BM er et effektivt *kommunikasjonsverktøy* som skaper strategisk tilpasning<sup>22</sup>, motivasjon og positive organisatoriske utfall.

**H2:** BM er et effektivt *styringsverktøy* som skaper strategisk tilpasning, motivasjon og positive organisatoriske utfall.

På grunn av taushetserklæring mellom forskerne og organisasjonen er de empirisk dataene ikke tilgjengelig i denne undersøkelsen.

**Funn:**

Studien finner ingen sammenheng mellom bruken av BM som *kommunikasjonsverktøy* og forbedret strategisk tilpasning mellom distributørene og hovedkontoret, økt motivasjon eller andre positive organisatoriske utfall. Forfatterne forklarer at BM-rammeverket kun ble brukt som enveiskommunikasjon fra distributørene opp til hovedkontoret. Videre pekes det mot enveiskommunikasjonen skapte til et klima der mistillit og fremmedgjøring reduserte organisasjonens og distributørenes effektivitet. H1 kan forkastes, BM bedret ikke kommunikasjonen mellom hovedkontoret og distributørene.

H2 bekreftes. Forfatterne fant sammenheng mellom BM som *styringsverktøy* og strategisk tilpasning mellom hovedkontoret og distributørene. Økt styringsgrunnlag førte til at distributørene kunne handle i tråd med den kundefokuserte strategien.

**Konklusjon:**

Kommunikasjonen mellom distributørene og hovedkontoret var preget av enveiskommunikasjon. Dette skapte ufordelaktige effekter som mistillit og fremmedgjøring. Det konkluderes at BM

---

<sup>22</sup> Strategisk tilpasning (strategic alignment): å innrette organisasjonens ressurser mot strategiske delmål i strategien.

ikke fungerte som et effektivt kommunikasjonsverktøy. Som styringsverktøy konkluderer forskerne at BM bidro til strategisk sammenkobling, økt motivasjon gjennom klargjøring og økt forståelse av innholdet i strategien.

**3.3 The Effectiveness of the Balanced Scorecard on Strategy Management Processes:  
A Case Study in a Portuguese Industrial Company  
Simões & Rodrigues (2013)  
Global Advanced Research Journals**

**Formål:**

Studien undersøker effektiviteten/ virkningen til BM i strategiske ledelsesprosessene på områdene:

1. oversettelse av visjon og strategi
2. kommunikasjon av innholdet i strategien
3. strategisk tilpasning etter strategiske delmål

**Metode:**

Den eksplorative casestudien anvender kvantitativ metode, der caset er én forretningsenhet i et mellomstort industriell bedrift lokalisert i Portugal. Forretningsenheten har implementert BM. Datagrunnlaget til undersøkelsen består 33 semistrukturerte intervjuer, observasjon og innhenting av dokumenter. Datainnhentingene gikk over en periode på 18 måneder. Artikkelen presenterer ikke de empiriske dataene funnene er basert på.

**Funn:**

1. Formulering av visjon og strategi:

Strategikartet ble brukt til å klargjøre og beskrive visjon og innholdet i strategien til ulike ledere i forretningsenheten, og var til god hjelp for lederne med å strukturere og formulere innholdet i strategien. Videre bidro bruken av strategikartet til å skape konsensus rundt innholdet i strategien.

2. Kommunikasjon og strategisk tilpasning etter strategiske mål:

Strategikartet ble ansatt som et effektivt kommunikasjonsmiddel for å kommunisere strategiske delmål og sammenhenger nedover i organisasjonen, men graden av hvor god kommunikasjonen varierte mellom ansvarsområder og hierarkiske nivåer i bedriften.

Ansatte som var involvert i design og implementering av BM hadde en meget god forståelse av innholdet i strategien, videre hadde ansatte som var direkte involvert i det forretningsmessige i bedriften god forståelse, til slutt viste funnene at kommunikasjonen gjennom strategikartet var minst effektiv på de administrative nivåene og ansatte som ikke var integrert i systemet/ BM.

### 3. Organisatorisk tilpasning etter strategiske delmål

Mellomlederne i bedriften mente at BM bidro til strategisk tilpasning og fokus på de operasjonelle områdene i organisasjonen. Videre funn viste at mellomledere som ikke var integrert i BM-rammeverket hadde like god kunnskap om innholdet i de strategiske delmålene. Utformingen av incentivsystemet basert på individuell måloppnåelse skapte misnøye blant enkelte mellomledere, da de mente at de ikke kunne påvirke resultatet. Forfatterne poengterer at misnøyen kan hindre strategisk tilpasning mellom ulike avdelinger i forretningsenheten.

#### **Konklusjon:**

Forfatterne konkluderer med BM skapte en forbedret gjennomføring av strategiske ledelsesprosesser. Forbedret formulering av innholdet i strategien, kommunikasjon av det strategiske innholdet og organisatorisk tilpasning var positive effekter forretningsenheten oppnådde ved bruk av BM.

### **3.4 The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control — A research note**

**Kraus & Lind (2010)**

**Management Accounting Research**

#### **Formål:**

Forskerne undersøker bruken av konsern-BM (CBSC<sup>23</sup>) på konsern nivå, og dens virkning på kontroll av på forretningsenheter. Studien fokuserer spesielt på hvordan ytelsesindikatorer og resultatindikatorer brukes for å utøve kontroll og kommunikasjon mellom hovedkontor og forretningsenheter. I denne artikkelen velger jeg å fokusere på områder og funn som omhandler hvordan konsern-BM bidrar til styring og kommunikasjon mellom forretningsenhetene.

#### **Metode:**

Eksplosiv kvalitativ multiple casestudie med intervju som datainnhentingmetode. Undersøkelsen baserer seg på Sveriges 15 største internasjonale selskaper, derav 8 av 15 av disse hadde implementert BM på konsernnivå. Det ble gjennomført total 20 intervjuer av personer fra toppledelsen i de respektive selskapene.

#### **Funn:**

Lederne i selskapene som hadde implementert konsern-BM syntes ikke å ha god kjennskap til hvilke strategiske delmål som deres BM-rammeverk inneholdt. Lederne kunne kun omtalte metoden i generelle termer. Syv av åtte ledere kunne ikke engang beskrive hvilke ytelseindikatorer deres konsern-BM inneholdt. Det var klart at lederne hadde lite fokus på selskapets konsern-BM, og at metoden hadde liten innvirkning på selskapskontroll av forretningsenheter. I selskapene med konsern-BM ble finansielle målinger vektlagt i mye større grad enn ikke-finansielle. Lederne mente at ikke-finansielle målinger ikke var troverdige nok på konsernnivå. Videre mente de at ikke-finansielle målinger ikke egnet seg til benchmarking mot konkurrenter, siden konkurrentenes ikke-finansielle målinger vanligvis ikke er tilgjengelige.

---

<sup>23</sup> Corporate Balanced Scorecard (CBSC) presenteres i boken «Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies» (2006). CBSC bruker det samme rammeverket som BM, men med et økt fokus på skapning av synergier og strategisk tilpasning mellom forretningsenheter.

**Konklusjon:**

Implementeringen av konsern-BM hadde meget liten innvirkning på kontroll og styring av forretningsenhetene i de svenske konsernene. Ledere hadde liten eller ingen kjennskap til designet av selskapets konsern-BM. Finansielle målinger ble vektlagt i en mye større grad enn ikke-finansielle målinger.

**3.5 Does the Balanced Scorecard Add Value?**

**Empirical Evidence on its Effect on Performance.**

**De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D (2009).**

**European Accounting Review**

**Formål:**

Undersøker i hvilken grad BM bidrar positivt til ytelsen til organisasjonen, og i så fall hvilke faktorer som bidrar til den positive ytelsen. Denne studien er relevant for Kaplan og Nortons påstand om forbedret kommunikasjon.

**Metode:**

**H1:** Design, implementering og bruk av BM er positivt assosiert med organisatorisk ytelse.

Studien setter flere forklaringsvariabler for å undersøke hvordan BM eventuelt bidrar til økt organisatorisk ytelse. Disse hypotesene er derivert fra Kaplan og Nortons fem prinsipper for «Den strategifokuserte organisasjonen»<sup>24</sup>

Bruttoutvalget til undersøkelsen består av 164 store internasjonale konsern med hovedkontor i diverse land i Europa. Av disse deltok 24 konsern. Det totale datagrunnlaget bestod av 72 forretningsenheter tilhørende de 24 konsernene. Undersøkelsen anvender kvantitativ metode der postal intervju ble brukt som datainnhentingsmetode. Respondentene vurderte utsag knyttet til ulike aspekter for hvordan BM påvirket organisatorisk ytelse på skala fra 0 til 4. I de ulike organisasjonene ble spørreskjemaet utfyllt av personer innen ulike forretningsområder. Studien anvender ikke en kontrollgruppe eller annet sammenligningsgrunnlag. For dataanalyse anvendes multipl regressjonsanalyse.

Avhengige variabler i regressjonsanalysen:

---

<sup>24</sup> Se figur 3.6 for oversikt over innholdet i de fem prinsippene for den «Den strategifokuserte organisasjonen»



1. ledelsens evaluering av suksess tilknyttet bruken av BM
2. kostnad-nytte forhold ved design av BM
3. integrasjon av ulike styring- og ledelsesprosesser gjennom BM-metoden
4. autonomi for forretningsenheter ved bruk av BM

Konstanter (basert på Kaplan og Nortons fem prinsipper):

1. støtte fra toppledelsen ved utvikling av BM
2. rollen BM har ved utvikling/formulering av strategi og fastsettelse av strategiske prioriteringer
3. graden av innblanding av ansatte i utviklingen av BM-rammeverket
4. i hvilken grad BM påvirker ledelsesprosesser og systemer på en kontinuerlig basis

**Funn:**

Avhengig variabel nr. 1: «ledelsens evaluering av suksess tilknyttet bruken av BM» er positivt korrelert med alle konstantene på 1 % -nivå.

Avhengig variabel nr. 2: «rollen BM har ved utvikling/formulering av strategi og fastsettelse av strategiske prioriteringer» er positivt korrelert med konstantene «kostnad-nytte forhold ved design av BM» og «integrasjon av ulike styring- og ledelsesprosesser gjennom BM-metoden» på henholdsvis 1 % og 5 % -nivå.

Avhengig variabel nr. 3: «graden av innblanding av ansatte i utviklingen av BM-rammeverket» er ikke positivt korrelert med noen av konstantene.

Avhengig variabel nr. 4: «i hvilken grad BM påvirker ledelsesprosesser og systemer på en kontinuerlig basis» er positivt korrelert med «ledelsens evaluering av suksess tilknyttet bruken av BM» på 1 % -nivå.

**Konklusjon:**

H1 hypotesen beholdes. Bruk av BM er positivt assosiert med organisatorisk ytelse. Videre forklares denne sammenhengen med at brukere av BM har:

1. en bedret omsetting av innholdet i strategien til operasjonelle termer
2. at strategiarbeidet blir en kontinuerlig prosess
3. forbedret tilpasning av prosesser, tjenester, kompetanse og forretningsenheter.

Kost-nytte forholdet kunne ikke forklares gjennom regresjonsanalysen.

#### 4.4.1 Oppsummering av resultater påstand nummer 3:

Etter gjennomgang av artiklene som danner datagrunnlaget til litteraturstudien, vil jeg til oppsummere og konkludere om den gitte effekten Kaplan og Norton ytrer gjennom sine publikasjoner kan bekreftes ut i fra forskningen.

Her oppsummeres og konkluderes det på påstand nummer 3:

#### «Brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen»

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Merknader	Utvalg		Funn
				Brutto	Netto	
3.1 Dossi & Patelli (2010)	Kvalitativ casestudie	Ja			1	Ytelsesindikatorer ble brukt som grunnlaget for en formell kommunikasjonsplan mellom forretningsenhetene. Ytelsesindikatorer ga grunnlag for forbedret kommunikasjon mellom forretningsenhetene.
3.2 Malina & Selto (2001)	Kvalitativ casestudie	Nei	Denne artikkelen er fra 2001, og derfor egentlig utenfor studiens inklusjonskriterier . Jeg vurderer denne likevel som relevant.		1	BM ble implementert for å bedre kommunikasjonen mellom hovedkontoret og distributører. Kommunikasjonen ble preget av enveiskommunikasjon som skapte mistillit og fremmedgjøring blant distributørene.
3.3 Simões & Rodrigues (2013)	Kvalitativ casestudie	Ja			1	Strategikartet var et viktig verktøy for å kommunisere strategiske delmål ut i forretningsenheten. Videre viser studien at kommunikasjonen ikke var like effektiv for alle forretningsområder eller hierarkiske plan i enheten.
3.4 Kraus & Lind (2010)	Kvalitativ komparativ casestudie	Nei	Denne studien omhandler konsern-BM og		15	Konsern-BM hadde liten eller ingen innvirkning på kontroll eller kommunikasjon

			dens virkning på eierstyring/kontroll av forretningsenheter			mellom enhetene. Finansielle målinger ble vektlagt for kontroll. Lederne i selskapene hadde liten eller ingen kjennskap til innholdet i selskapets CBSC/ BM.
<b>3.5</b> Geuser, Mooraj, & Oyon, (2009).	Kvalitativ multippel regresjonsanalyse	<b>Ja</b>	Studien anvender ikke noe sammenligningsgrunnlag.	2000	24	Brukere av BM hadde en bedret oversettelse av innholdet i strategien til operasjonelle termer.
<b>4.4</b> Petr, Jaroslavr & Michal (2012)	Kvalitativ	<b>Nei</b>	Studien kan ses på side 65.	150	22	Brukere av BM var marginalt dårligere til å kommunisere strategiske mål ut i virksomheten enn ikke-brukere av BM.

Det er overraskende få studier som undersøker hvilke effekter BM har på kommunikasjon av innholdet i strategien. Dette var den påstanden det var knyttet størst utfordringer med å finne relevant forskning på. Det er overraskende siden en av de sterkeste mekanismene i BM synes å være evnen til å kommunisere innholdet i strategien gjennom operasjonalisering av strategiske delmål ned på enhet eller individnivå.

Tre av seks studier finner en sammenheng mellom BM og forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen. Siden fire av seks studiene er casestudier, kan det ikke trekkes noen konklusjon om brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon enn brukere av tradisjonelle styringsverktøy. Den kvalitative studien 3.5 (Geuser, Mooraj, & Oyon, 2009) finner imidlertid en sammenheng mellom bruk av BM og forbedret operasjonalisering av strategiske delmål. Studie 4.4 (Petr, Jaroslavr & Michal, 2012) konkluderer at brukere av BM kommuniserer strategiske mål ut i virksomheten marginalt dårligere enn ikke-brukere.

### **Funn:**

*Studiene gir ingen entydig konklusjon på om brukere oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen.*

## **4.5 Resultater påstand nummer 4:**

Her presenteres de relevante artiklene for påstand nummer 4:

**«Organisasjoner som benytter balansert målstyring oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering»**

### **4.1 The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes**

**Naro & Travaille´ (2011)**

**Journal of Applied Accounting Research**

#### **Formål:**

Studien undersøker hvilken rolle BM har i formulering, implementering og kontrollering av strategi. Studien ser spesielt på hvilken rolle BM kan ha på utvikling og formulering av strategier, og identifisering av fremvoksende strategier.

#### **Metode:**

Studien bruker multiple casesdesign med observasjon og intervju som datainnhentingsmetode. Forskerne deltok i prosjektgruppen og ledermøter i ulike stadier knyttet til design og implementering av BM i to industrielle bedrifter i Frankrike. Bedriftene har likheter som størrelse, ledelestil, og har til nå fulgt fremvoksende strategier som et resultat av konkurrenter i markedet og nye fortløpsmuligheter. Studien inneholder beskrivende data.

#### **Funn:**

Designfasen av BM skapte plattform for felles kollektiv utforming av strategien i de to bedriftene. Lederen i den ene bedriften brukte prosessen til å mobilisere alle ansatte i bedriften til å være med på utviklingsarbeidet, han uttaler «The BSC project could be viable only if accepted and used by all». Det kollektive arbeidet med organisasjonens strategiske grunnlag skapte entusiasme blant deltakerne og skapte grunnlag til formulering av ny strategi for den ene bedriften.

Ett år etter designfasen av BM i de to respektive bedriftene la forskerne merke til at begge bedriftene ikke hadde implementert BM styringsparametere og rapporteringssystem på disse.

### **Konklusjon:**

Med grunnlag i observasjonene konkluderes det med at BM er en standardisert modell som kan brukes som utgangspunkt til å forstå en kompleks virkelighet. Dette følger stor variasjon av design av rammeverket og bruk av dette. Forfatterne viser til at rammeverket BM *per se* ikke er like viktig som utviklings og design –prosessen av rammeverket. Strategiformuleringsprosessen ga en plattform for kollektiv strategisk tenkning, noe som kan bidra til økt identifisering av strategi og redusere motstand.

Selv om begge bedriftene hadde en suksessfull designprosess hadde ingen av bedriftene implementert BM ett år etter designprosessen. Studien er interessant for min problemstilling siden den gir innsyn og beskrivende data om hvordan en BM-implementering påvirker prosessene rundt strategiformulering.

## **4.2 Using strategic performance measurement systems for strategy formulation:**

### **Does it work in dynamic environments?**

**Bisbe & Malagueñob (2012)**

#### **Management Accounting Research**

### **Formål:**

Forfatterne undersøker om strategiske prestasjonsmålesystemer (SPMS) har påvirkning på organisasjonens strategi(re)formulering og finansielle ytelse. Studien retter spesielt fokus på om disse påstandene er sanne for organisasjoner som opererer i sterkt dynamiske omgivelser. Med dynamiske omgivelser forstås det at endringstakten i organisasjonens omgivelser er høy.

### **Metode:**

Kvantitativ undersøkelse der datagrunnlaget består av arkivdata og spørreundersøkelser fra 267 medium/ store spanske organisasjoner (10 millioner euro i omsetning og minimum 50 ansatte). Organisasjonene opererte innenfor et diversifisert felt av næringer, med en overvekt av aktører innen agentur-og engroshandel (22,8 %).

Studien setter fire hypoteser:

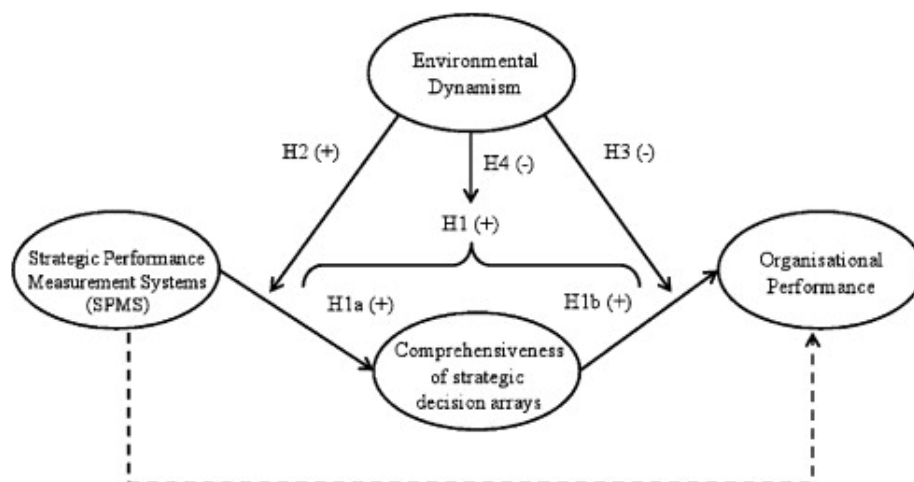
**H1a:** Det er positiv korrelasjon mellom bruken av SPMS og antall strategiske beslutninger det tas ved strategi (re)formuleringer

**H1b:** Omfattende strategiske beslutninger som følge av strategi(re)formulering har en signifikant påvirkning på organisasjonens finansielle ytelse

**H2:** Den positive relasjonen mellom SPMS og omfattende strategiske beslutninger som følge av strategi (re)formulering er *sterkere* for organisasjoner som opererer i sterkt dynamiske omgivelser

**H3:** Den positive relasjonen mellom SPMS og omfattende strategiske beslutninger som følge av strategi(re)formulering er *svakere* for organisasjoner som opererer i sterkt dynamiske omgivelser

**H4:** Dynamiske omgivelser moderer den positive og indirekte effekten av SPMS på organisasjons ytelse



Figur 4.5. Modell over sammenhengene i hypotesene (modell fra artikkel)

**Funn:**

Hypotese 1a bekreftes. Brukerne av strategiske prestasjonsmålesystemer utarbeidet i gjennomsnitt mer omfattende strategiske planer ved strategi(re)formulering. Videre finner studien en signifikant sammenheng mellom bruken av SPMS og finansielle resultater, hypotese 1b bekreftes derfor. Brukere av SPMS hadde en høyere ROI og resultatmargin enn ikke-brukere.

Videre peker datasettet mot av moderatorhypotesen H3 er sann. Sterkt dynamiske omgivelser har en moderatoreffekt på virkningen av den positive relasjonen mellom SPMS og omfattende strategiske beslutninger, som vist i hypotese 1a og 1b. Hypotesen 1a er sann for organisasjoner som operer i dynamiske omgivelser, men finansiell ytelse er avtagende for organisasjoner som operer i *sterkt* dynamiske omgivelser, H3 beholdes og H2 forkastes.

### **Konklusjon:**

Organisasjoner som benyttet SPMS utviklet mer omfattende strategier som igjen ga bedre finansielle resultater enn organisasjoner som ikke benyttet SPMS. Dynamiske omgivelser har en moderatoreffekt på denne sammenhengen. Organisasjoner som benyttet SPMS i sterkt dynamiske omgivelser utviklet mer omfattende strategier, men oppnådde ikke bedre finansielle resultater enn ikke-brukere av SPMS.

## **4.3 The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes**

**Gimbert, Bisbe & Mendoza (2010)**

### **Long Range Planning**

#### **Formål:**

Undersøker om organisasjoner som har implementert strategiske prestasjonsmålesystemer tilnærmer seg strategiformuleringen annerledes enn organisasjoner som har implementert prestasjonsmålesystemer (PMS), eller organisasjoner som ikke har slike systemer.

#### **Metode:**

De empiriske dataene i undersøkelsen består av tilbakesendte spørreskjemaer fra 357 ledere i spanske mellomstore bedrifter. Bedriftene opererte innen industri og service – næringen.

Studien setter tre hypoteser:

**H1:** Organisasjoner som bruker SPMS har hyppigere omformulering av sin strategi enn ikke-brukere.

**H2:** Organisasjoner som bruker SPMS tar et større antall avgjørelser i hver strategiformulering enn brukere av PMS.

**H3:** Organisasjoner som bruker SPMS lager en større variasjon i sine beslutninger ved strategiformulering.

Forfatterne analyserte organisasjonene og plasserte de i tre kategorier, brukere av PMS, brukere av SPMS og ikke-brukere av noen av disse metodene. Respondentene svarte på spørsmål angående på antall avgjørelser de tok ved hver strategi(re)formulering, variasjonen i avgjørelsene, og hyppigheten mellom hver strategireformulering.

**Funn:**

H1 forkastes. Dataene viser ingen vesentlig forskjell mellom brukere og ikke-brukere av PMS og på hyppigheten de omformulerer sin strategi.

H2 bekreftes. Brukere av SPMS formulerte signifikant flere beslutninger ved hver reformulering enn brukere av PMS.

H3 kan bekreftes. Brukere av SPMS hadde en signifikant større variasjon mellom de ulike beslutningene tatt i strategireformuleringen.

**Konklusjon:**

Bedrifter som har implementert SPMS har større dynamikk i sin strategiformulering. Det viser seg at organisasjoner som har implementert SPMS har en annen tilnærming i strategiformuleringsprosessen enn organisasjoner som har PMS eller ingen slike systemer. Bedriftene som har implementer strategiske styringssystemer utviklet flere strategier, mer omfattende og detaljerte strategier. Videre omformet brukere av SPMS oftere strategien hyppigere enn bedrifter som brukte PMS. Funnene viser at den økte dynamikken i strategiformuleringen synes å ha sitt opphav i en forbedret dialog og læringsprosess under strategiformuleringsprosessen.

Et interessant funn var at organisasjoner som brukte PMS ikke hadde større dynamikk i sin strategiformulering enn organisasjoner som ikke brukte slike systemer. Studien viser at SPMS ikke bare er et middel for strategiimplementering, men også har påvirkning på hvordan brukere av metoden tilnærmer seg strategiformuleringen. Studien knytter ikke opp hvorvidt økt dynamikk i strategien har påvirkning på finansiell ytelse.



#### **4.4 Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard - An Empirical Study**

**Petr, Jaroslav & Michal (2012)**

**Journal of Competitiveness**

##### **Formål:**

Studien omhandler bruken av SPMS og grad av strategiutførelse i Tsjekias største handels og service – bedrifter. Jeg velger kun å diskutere resultater angående strategiutførelse, siden det er delen av forskningsartikkelen som er relevant for min problemstilling.

##### **Metode:**

Empirisk undersøkelse som har sitt datagrunnlag basert på 19 av Tsjekias største handles og service – bedrifter. Studien baserer seg på data fra tilbakesendte spørreskjemaer og informasjon i databaser. I utvalget hadde ti organisasjoner implementert BM, de resterende hadde ikke implementert. Begge gruppene ble spurt om en rekke spørsmål om organisasjonens strategiutførelse og strategi (re)formulering. Gruppene vurderte utsagn knyttet til strategiformuleringsprosessen og rangerte de fra 1 til 7. I undersøkelsen kalkuleres det forfatterne kaller «indeks for strategi formulering». Indeksen viser gjennomsnittstall for en rekke spørsmål som omhandler strategiformulering og implementering for brukere og ikke brukere av BM, og gir med dette en indikasjon på om brukere av BM har en bedre strategi(re)formulering.

##### **Funn:**

Brukere av BM synes å ha en marginal grad mer formell prosess rundt bedriftens strategiformulering og strategiutførelse, med et vektet gjennomsnitt på 5,36 for brukere av BM mot 5,07 for ikke-brukere. Dataene viste at brukere av BM oppdaterer strategiske mål marginalt sjeldnere enn ikke-brukere. Videre var BM-brukere marginalt dårligere til å kommunisere strategiske mål ut i bedriften enn ikke-brukere av BM.

##### **Konklusjon:**

Studien konkluderer med at det ikke er noen signifikant forskjell på hvordan brukere og ikke-brukere av BM på evnen til strategiutførelse. Videre finner studien ingen bevis på at BM-brukere har større dynamikk i sin strategi.

#### 4.5.1 Oppsummering resultater påstand nummer 4:

Etter gjennomgang av artiklene som danner datagrunnlaget til litteraturstudien, oppsummeres og konkluderes det om den gitte effekten Kaplan og Norton ytrer gjennom sine publikasjoner kan bekreftes ut i fra tilgjengelig forskning.

Her oppsummeres og konkluderes det på påstand nummer 4:

**«Organisasjoner som benytter balansert målstyring oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering»**

Artikkel	Metode	Bekrefter påstand	Merknader	Utvalg		Funn
				Brutto	Netto	
4.1 Naro & Travaille (2011)	Kvalitativ multiple casestudie	<b>Ja</b>	Studien sammenligner ikke resultater, men konkluderer med at BM fostrer en god prosess rundt strategiarbeidet.	2	2	Forskerne mener at selve prosessen med å forme strategisk grunnlag og design av BM bidro til økt dynamikk i strategiarbeidet. Videre konkluderes det at implementeringsprosessen er det som gjør BM til et nyttig verktøy for strategiformulering, ikke det generiske rammeverket i seg selv.
4.2 Bisbe & Malagueño (2012)	Kvantitativ	<b>Ja</b>	Studien undersøker bruken av SPMS i strategiformulering en.	2021	267	Studien viser positiv korrelasjon mellom bruken av SPMS og antall strategiske beslutninger det tas ved strategi (re)formuleringer.  Studien viser også en positiv sammenheng med økt dynamikk i strategi(re)formuleringer og finansiell ytelse. Denne sammenhengen er ikke sann for bedrifter som operer i sterk dynamiske omgivelser.
4.3 Gimbert, Bisbe & Mendoz a (2010)	Kvantitativ	<b>Ja</b>	Studien undersøker bruken av SPMS tilknyttet strategiformulering . Studien anvender samme bruttoutvalg som studie 4.2.	2021	357	Brukere av SPMS omformulerte ikke strategien sin oftere enn ikke-brukere, men de tok flere beslutninger ved hver strategi reformulering. Videre hadde brukere av SPMS en signifikant større variasjon i beslutningene ved reformulering av strategien.

4.4 Petr, Jaroslavr & Michal (2012)	Kvantitativ	Nei		150	22	Studien finner ingen sammenheng mellom bruk av BM og økt dynamikk i strategi (re)formulering. Brukere av BM oppdaterte strategiske mål marginalt sjeldnere enn ikke-brukere.
--	-------------	-----	--	-----	----	--

Tre av fire studier konkluderer med at organisasjoner som benytter BM/ SPMS oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering. To studier viser at brukere av BM/SPMS ikke omformulerte sin strategi oftere enn ikke-brukere av BM/SPMS, disse studiene viser på en annen side at BM-brukere genererer et større antall strategiske beslutninger ved hver strategireformulering.

En kvalitativ studie peker mot at endringsprosessen ved design og implementering av BM er den virkelige styrken til metoden. En annen studie viser en sammenheng mellom økt dynamikk i strategiformuleringsarbeidet og økt finansiell ytelse.

Studie 4.2 (Bisbe & Malagueñob, 2012) finner en sammenheng mellom økt dynamikk i strategi (re)formulering og økt finansiell ytelse for bedrifter som operer i markeder med lav konkurranse. Denne sammenhengen er avtagende for bedrifter som operer i markeder med sterk konkurranse. Dette er interessant å bemerke seg at Kaplan og Norton argumenterer for at BM er metode som skal hjelpe organisasjoner med å møte stadig mer dynamiske omgivelser (Kaplan & Norton, 1992).

Studie 4.1 (Naro & Travaille, 2011), konkluderer med at det er selve prosessen rundt utforming av bedriftens strategisk grunnlag og design av BM-rammeverket som er styrken til BM. Det er knyttet en rekke positive effekter til en strategiformuleringsprosess.

Langley viser til at strategiformuleringsprosessen generelt spiller en viktig rolle i å skape et forum for forhandlinger, rasjonaliseringer og legitimering for å skape aksept for strategiske valg (Langley, 1988).

#### **Funn:**

*Funnene tyder på at brukere av BM oppnår økt dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering.*

## 5 Diskusjon

Her diskuteres implementeringsproblematikken som er knyttet til BM. Videre presenteres forhold som påvirker forskningsresultatet.

### Utfordringer knyttet til implementering

Funnene i studien peker mot at brukere av BM oppnår en forbedret strategiformuleringsprosess, økt forståelse av virksomhetsmessige sammenhenger og økt finansiell ytelse gjennom bruk av balanserte målinger. Disse mulige effektene er imidlertid ikke oppnåelige uten videre.

Anslagsvis 70 % til 90 % av organisasjoner som prøver å utforme og implementere sitt BM-rammeverk makter ikke å implementere metoden (Kaplan & Norton, 2001). Dette er oppsiktsvekkende høy prosentandel. Riktignok har det blitt publisert mer litteratur om metoden siden 2001. En antakelse er at metoden har blitt mer forståelig, enklere å designe og implementere siden senere publikasjoner som «The Execution Premium» fokuserer nettopp på implementeringsproblemer og hvordan metoden anvendes i en helhetlig styringsløype. En annen antakelse er at økt kunnskap og erfaring om metoden gjennom tiden har gjort design og implementering av BM-rammeverket mer forståelig.

Jeg finner imidlertid ikke mer oppdaterte tall over feilraten ved implementering av BM.

To studier som omhandles illustrerer utfordringene tilknyttet implementering og bruk av BM. I studie 3.4 (Kraus & Lind, 2010) kommer det frem at syv av åtte ledere i det multiple casestudiet ikke kunne beskrive hvilke styringsparametere deres konsern-BM inneholdt. Videre illustrer studie 4.1 implementeringsutfordringer. I studien designer to organisasjoner hvert sitt BM-rammeverk som et middel for strategiformulering. Organisasjonene hadde positive erfaringer med designprosessen, men maktet ikke å implementere metoden. Hvorfor vites ikke.

Implementeringsutfordringene kan forklares ved at designprosessen av BM-rammeverket er et prosjekt. Videre er implementering og kontinuerlig bruk av metoden er en endringsprosess for mange organisasjoner. Det vil følgelig være mange faktorer som påvirker vellykketheten til disse to prosessene.

## 5.1 Forhold som påvirker forskningsresultatene

### Sammenligningsgrunnlaget

I denne litteraturstudien anvendes studier som omhandler virksomhetsmessige effekter av BM. I studien vises det til forskning som direkte tar utgangspunkt i BM, og forskning som tar utgangspunkt i strategiske prestasjonsmålesystemer på et overordnet nivå. Hovedgrunnen til inklusjonen av studier som omhandler strategiske prestasjonsmålesystemer er mangelen på artikler som omhandler virksomhetsmessige effekter tilknyttet BM.

Det er åpenbare utfordringer knyttet til å sammenligne resultater knyttet til forskning på BM versus forskning på strategiske prestasjonsmålesystemer. Ulike strategiske prestasjonsmålesystemer vil inneholde noen ulike mekanismer, selv om hovedtankene og formålet bak systemene er like. Denne utfordringen er marginalisert i denne studien siden artiklene som omhandler SPMS tar utgangspunkt i BM, men velger å omtale metoden som SPMS på et overordnet nivå.

Et gjennomgående problem er at studiene ikke sammenligner resultatene mot en kontrollgruppe eller spesifiserer resultatene sammenlignes med.

### Svarprosent og bortfallsanalyse

Mange av de kvalitative artiklene operer med et lavt nettoutvalg av respondenter. For å kunne generalisere resultatene fra nettoutvalget til hele populasjonen, bør undersøkelsen ha 50-60 svarprosent (Johannesen m. fler, 2010). Studiene 4.2 (Bisbe & Malagueño (2012), 4.3 Gimbert, Bisbe & Mendoza (2010) og 4.4 (Petr, Jaroslavr & Michal (2012) har henholdsvis en svarprosent på 13, 18 og 15 prosent. Det finnes imidlertid unntak, studie 1.2 har hele 90 i svarprosent. Lav svarprosent er imidlertid ikke et eksklusjonskriterie i denne studien.

### Tidsaspektet

I hvor lang tid bedriftene i utvalget har anvendt BM vil være en faktor som påvirker resultatene til undersøkelsen. En antakelse er at brukeren av metoden vil forbedre design og anvendelse av metoden over tid. Videre vil det ta tid før virkninger av eventuelle strategiske initiativ vil påvirke de operasjonelle prosessene i organisasjonen. Kaplan og Norton skriver at organisasjoner kan forvente prestasjonssøkning to til tre år etter implementering (Kaplan & Norton, 2001). Denne hypotetiske sammenhengen bekreftes i artikkel 1.5 (Ittner, Larcker & Randall, 2003). Bedrifter som hadde brukt prestasjonsmålesystemet sitt i mer enn tre år oppnådde forbedret aksjekurs enn brukere som hadde brukt metoden i mindre enn tre år. De empiriske baserte studiene 1.1 (Cohen, Thiraios & Kandilorou, 2008) og 1.3 (Banker & Mashruwala, 2007) ser også på finansiell ytelse

over tid. Disse studiene tar imidlertid ikke hensyn til tidsaspektet når den enkelte respondenten i utvalget har implementerte sitt system.

### **Design og bruk**

Det er over 20 år siden første publikasjon om metoden BM. Siden den gang har ytterligere publikasjoner bygget videre på og endret formålet med metoden slik som vist i teorikapittelet. Utviklingen til metoden innebærer at organisasjoner sannsynligvis benytter ulike generasjoner BM, der formålet med metoden og innholdet varierer. Alle artiklene som anvendes i denne studien har sitt publiserings år etter at det teoretiske grunnlaget for generasjon tre ble publisert. Allikevel kan det forventes store individuelle forskjeller i design og bruk siden mellom de ulike respondentene.

Selv om det er åpenbare validitetsutfordringer knyttet til forskningsdesign av mange av forskningsartiklene, er det viktig å merke seg at artiklene har passert strenge krav for å kunne publiseres i de anerkjente vitenskapelige journalene. Således har studiene høy validitet.

## 6 Oppsummering

Her oppsummeres resultatene fra de fire kjente påstandene til Kaplan og Norton. Videre presenteres det anbefaling for videre forskning på området.

**1. «Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene»** (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 2001)

Antall studier funnet: 6

Studier som bekrefter påstanden: 4

**Virknings:** Tre studier finner direkte belegg for at bruken av balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene. En av disse studie viser at virkningen synes å være bransjeavhengig. Videre viser studiene innen for dette forskningsområde at virksomheter bruker ikke-finansielle målinger til å nå strategiske prioriteringer. På konsernnivå ble balanserte målinger nedprioritert da finansielle mål ble beskrevet som viktigere på dette nivået.

**Funn:** *Funnene peker mot at påstanden kan bekrefte ut i fra forskningen.*

**2. «Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater»** (Kaplan & Norton, 2001)

Antall studier funnet: 5

Studier som bekrefter påstanden: 4

**Virknings:** Forskningen peker mot at bruk av strategikartet leder til økt forståelse av forretningsmessige sammenhenger, økt evne til å tolke påvirkningen av eksterne forhold, økt vektlegging av delmål med kausalitet mellom seg, og reduksjon av informasjonsoverbelastning.

Én studie viser sammenhengen mellom forståelse av forretningsmessige sammenhenger og finansiell ytelse. Kun én studie konkluderer at strategikartet ikke bidrar til å forbedre kvaliteten i beslutningstakingen. Konklusjonen begrunnes med at oppbyggingen av strategikartet er enkel nok til ledere kan danne egne mentale kart over virksomhetsmessige sammenhenger.

**Funn:** *Funnene peker mot at påstanden kan bekrefte ut i fra forskningen.*

---

### 3. «Brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen» (Kaplan & Norton, 2001)

Antall studier funnet: 6

Studier som bekrefter påstanden: 3

**Merknad:** Fire av studiene er casestudier. Generalisering er derfor ikke mulig.

**Virknings:** Studiene som bekrefter påstanden viser henholdsvis til at ytelsesindikatorer gir grunnlag for forbedret kommunikasjon, strategikartet er et godt egnet verktøy for kommunikasjon, og at brukere av BM har en forbedret operasjonalisering av innholdet i strategien enn ikke-brukere.

Av studier som ikke bekrefter påstanden vises det til at enveiskommunikasjon i rapporteringen fører til mistillit og fremmedgjøring. Brukere av BM er marginalt dårligere til å kommunisere strategiske mål ut i organisasjonen, at konsern-BM på konsernnivå har liten påvirkning på styring og kommunikasjon mellom forettningsenheter siden resultatmål ble sett på som viktigst på konsernnivå.

**Funn:** *Divergerende resultater og mangelen på emperi basert fra et stort utvalg fører til at resultatene ikke kan generaliseres. Ingen konklusjon.*

### 4. «Organisasjoner som benytter balansert målstyring oppnår økt dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering» (Kaplan & Norton, 2008a)

Antall studier funnet: 4

Bekrefter påstanden: 3

**Virknings:** Brukere av BM tar flere beslutninger i strategiformuleringsarbeidet, beslutningene som tas har en større variasjon enn ikke-brukere. En studie påpeker at det er arbeidet med design og implementering av BM-rammeverket som er den virkelige styrken til metoden når det gjelder strategiformulering. En annen studie finner sammenheng mellom økt dynamikk i strategiformuleringen og økt finansiell ytelse, imidlertid er graden av konkurranse i markedet en moderatoreffekt på denne sammenhengen.

En studie finner ingen sammenheng mellom bruk av BM og økt dynamikk i strategiformuleringen. Denne studien konkluderer med at brukere av BM oppdaterer strategiske mål marginalt sjeldnere enn ikke-brukere.

**Funn:** *Funnene peker mot at påstanden kan bekreftes ut i fra forskningen.*



**Fremtidig forskning:**

Denne studien kan anvendes som utgangspunkt for videre forskning på virksomhetsmessige effekter tilknyttet BM, da studien gir oversikt over studier som har blitt gjennomført på det gitte forskningsområdet.

Det synes å være lite forskning på virksomhetsmessige effekter tilknyttet bruk av BM-metoden med tanke på utbredelsen av metoden. Særlig påstand nummer 1 «balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene» og påstand nummer 3 «brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen» har det blitt lite forsket på. Forskning på disse områdene vil bringe ytterligere innsikt om virkningen til BM. For videre fremtidig forskning anbefales det å ta hensyn til tiden BM har blitt brukt i organisasjonen. Funn i studie 1,5 (Ittner, Larcker & Randall, 2003) og observasjoner av Kaplan og Norton (2001) viser at det kan ta tre år eller mer før virkningene av metoden kan ses.

---

## Referanseliste

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget, 2008.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*. Årgang 6. s 21-28.
- Franco-Santos, M. Kennerley, M. Micheli, P. Maritinez, V. Mason, S. Marr, B. Gray, D. Neely, A. (2007). *TOWARDS A DEFINITION OF A BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss: 8, pp.784-801.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications 146 s.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget 2002, 3.opplag 2007.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget, 2009.
- Hoque, Z. (2011). *Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained?* .Artikkel ble presentert på New Zealand Management Accounting Conference i Wellington, 2011.
- Johannessen, A. Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag 2004, 2. opplag 2010.
- Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost - the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 269 s.
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases*. England: Pearson Education Limited, 2002, 9.opplag 2011.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*. Vol.70. Iss.1: pp.71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. *Harvard Business Review*. pp. 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 322 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California: *Management Review*, Vol. 39, Iss.1: pp. 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *California Management Review*, Vol. 39, Iss. 1: pp. 75-85.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review, Vol 78, Iss. 5: pp. 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 400 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 454s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press. 302s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008a). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press. 320s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008b). *Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system*. Balanced Scorecard Report, Vol. 10, Iss. 3: pp.1-6.
- Kristoffersen, T. (2010). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring*. Fagbokforlaget. 5. opplag 2010.
- Langley, A. (1988). *The Roles of Strategic Planning. Long Range Planning*, Vol. 21, Iss. 3: pp.40-50.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 Iss. 7: pp.611–623.
- Nørreklit, H (2003). *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*. Accounting Organizations and Society. Vol 28. Iss. 28: pp.591-619.
- Nørreklit, H, Nørreklit, L Mitchell, F, Bjørnenak, T (2012). *The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?* , Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8 Iss. 4: pp.490-510.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011). *Management Tool & Trends*. Bain & Company. Tilgjengelig på: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf). Sist sett 10.05.2013.
- Peze, A. (2010), *The history of the French Itableau de bord (1885-1975): evidence from the archives*. Accounting Business and Financial History. Vol.19. Iss. 2: pp.103-125.
- Striteska, M. & Spickova, M. (2012). *Review and Comparison of Performance Measurement Systems*. Journal of Organizational Management Studies Vol. 2012 (2012), Article ID 114900, 13s.
- Støren, I. (2010). *Bare søk! Praktisk veiledning i å systematisere kunnskap*. Cappelen Damm, 2010.

## Appendix A: Lesematrise

Artikkel nr	Forfatter(e)	Tittel	Publisert	Publikasjonens formål
«Balanserte målinger gir positiv effekt på de finansielle resultatene»				
1.1	Cohen, Thiraios & Kandilorou	Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: An analysis of Greek companies	2008	Studies hensikt er å svare på om det finnes kausalitet mellom de fire ulike perspektivene i BM-rammeverket.
1.2	Verbeeten & Boons	Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms	2009	Studien undersøker om i hvilken grad organisasjoners strategiske prioriteringer påvirker bruken av ytelsesindikatorer, og hvilke faktorer som påvirker bruken av finansielle og ikke-finansielle styringsparametere ved strategiimplementering.
1.3	Banker & Mashruwala	The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance	2007	Studien undersøker om det finnes en sammenheng mellom bruken av ikke-finansielle målinger og muligheten til å forutsi fremtidig finansiell ytelse.
1.4	Dorestani & Rezaee	Non-Financial Key Performance Indicators and Quality of Earnings	2011	Undersøker i hvilken grad rapporteringer av ikke-finansielle styringsparametere har sammenheng med økt finansiell ytelse.
1.5	Ittner, Larcker & Randall	Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms	2003	Studien undersøker om det er noen kobling mellom brukerens tilfredshet med valgt prestasjonsmålesystem og finansiell ytelse, diversiteten på målinger, og tilpasning mot organisasjonens strategi.
«Strategikartet bidrar til å øke lederens forståelse om de virksomhetsmessige sammenhenger som skaper resultater».				
2.1	Naro & Travaille´	The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes	2011	Undersøkelsen ser på hvorvidt strategikartet hjelper ledere til å skille mellom relevant og irrelevant informasjon, og om ledere som benytter strategikart øker sin evne til å vurdere validiteten til den eksisterende strategien.

2.2	Bisbe & Malagueño	Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?	2012	Undersøker om strategikartet kan øke lederes mentale modell av sammenhenger i organisasjonen.
2.3	Gimbert, Bisbe & Mendoza	The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes	2010	Studien undersøker om BM med supplementert visuell informasjon i form av strategikartet leder brukeren til å vektlegge strategiske delmål som har kausalitet i mellom seg.
2.4	Petr, Jaroslavr & Michal	Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard - An Empirical Study	2012	Undersøker om detaljert strategisk informasjon i form av et styringskort og strategikart kan øke brukerens forståelse av innholdet i strategien.
2.5	Rompho		2012	Studiens formål er å undersøke hvilken effekt strategikartet har på lederens beslutningstaking.
«Brukere av BM oppnår forbedret kommunikasjon om hva som er viktig i virksomhetsstyringen»				
3.1	Dossi & Patelli	You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies	2010	Undersøker hvordan prestasjonsmålesystemer fungerer på kontroll og kommunikasjon mellom bedriftsenheter.
3.2	Malina & Selto	Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard	2001	Undersøker om BM kan være et effektivt metode for kontroll og kommunikasjon av strategi.
3.3	Simões & Rodrigues	The Effectiveness of the Balanced Scorecard on Strategy Management Processes: A Case Study in a Portuguese Industrial Company	2013	Studien undersøker effektiviteten/virkningen til BM i strategiske ledelsesprosessene på områdene
3.4	Kraus & Lind	The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control — A research note	2010	Undersøkelsen ser hvorvidt konsern-BM på konsernnivå har påvirkning på kontroll av på forretningsenheter.
3.5	Geuser,	Does the Balanced	2009	Undersøker i hvilken grad BM

	Mooraj & Oyon	Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance.		bidrar positivt til ytelsen til organisasjonen, og i så fall hvilke faktorer som bidrar til den positive ytelsen.
«Organisasjoner som benytter balansert målstyring oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering»				
4.1	Naro & Travaille´	The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes	2011	Studien undersøker hvilken rolle BM har i formulering, implementering og kontrollering av strategi. Studien ser spesielt på hvilken rolle BM kan ha på utvikling/ formulering av strategier, og fremvoksende strategier.
4.2	Bisbe & Malagueñob	Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?	2012	Undersøker om strategiske prestasjonsmålesystemer har påvirkning på organisasjonens strategi(re)formulering og finansielle ytelse.
4.3	Gimbert, Bisbe & Mendoza	The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes	2010	Undersøker om brukere av strategiske prestasjonsmålesystemer har en forbedret strategiformulering.
4.4	Petr, Jaroslavr & Michal	Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard - An Empirical Study	2012	Studien omhandler bruken av SPMS og grad av strategiutførelse i Tsjekkias største handels og servicebedrifter.