

Norges miljø- og biovitenskapelige
universitet

Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

**Balansert målstyring i norske små og
mellomstore bedrifter: En
surveyundersøkelse av utbredelse og praksis**

**Balanced Scorecard in Norwegian Small and
Medium Sized Enterprises: A survey of
Prevalence and Practical Use**

Magnus Sørling Bødtger
Henrik Sørling Pedersen

Forord:

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet Økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved NMBU. Temaet for oppgaven er utbredelsen av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter i Norge. Bakgrunnen for å gjennomføre denne studien har vært egen interesse for fagfeltet samt interessante forslag til problemstillinger fra veileder. Temaet vi har valgt er heller ikke forsket mye på tidligere, noe som har gjort oppgaven mer interessant å arbeide med.

Oppgaven representerer avslutningen på en innholdsrik og lærerik studietid. Vi har blitt kjent med mange betydningsfulle mennesker på NMBU – både forelesere og medstudenter. Selv om det føles godt å fullføre utdannelsen, har vi mange gode minner fra studietiden.

Oppgaven har blitt til gjennom et intenst semester der vi har fått satt våre faglige og analytiske evner på prøve. Og selv om arbeidet til tider har vært krevende, har det vært en meget lærerik og fin tid.

God støtte og konstruktive tilbakemeldinger fra veileder har vært en gjenganger gjennom hele oppgaveprosessen og vi vil rette en stor takk til Dag Øyvind Madsen for dette. Vi vil takke andre ansatte ved NMBU for god kursing i forkant av oppgaven. Det må også rettes en stor takk til de som hadde mulighet til å svare på spørreundersøkelsen, samt de som hjalp til med revideringen av oppgaven. Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid som har fungert knirkefritt.

Moss, mai 2014

Magnus Sørling Bødtger

Henrik Sørling Pedersen

Sammendrag:

I denne oppgaven har vi sett nærmere på og undersøkt utbredelsen av økonomistyringskonseptet Balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter (Heretter forkortet SMB) i Norge. Vi har valgt følgende hovedproblemstilling og underproblemstilling;

”Hvor stor er utbredelsen og bruken av Balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter i Norge i dag?”

”I hvilken grad egner Balansert målstyring seg i små og mellomstore bedrifter i Norge og hvilke tilpasninger må evt. gjøres?”

Vi valgte dette temaet for oppgaven da det foreligger veldig lite forskning og teori på utbredelsen av balansert målstyring i SMB i Norge og verden generelt. Oppgaven ble således mer spennende å jobbe med.

Balansert målstyring er et konsept som ble utarbeidet av amerikanerne Robert S. Kaplan og David Norton. Balansert målstyring legger vekt på både finansielle og ikke-finansielle styringsparametre. Dette ble sterkt aktualisert i 1992 gjennom deres artikkel ”*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (Kaplan & Norton 1992). De to har i den senere tid utgitt en rekke artikler og bøker omkring balansert målstyring. Konseptet ble hovedsakelig utarbeidet som et hjelpemiddel for å bedre økonomistyringen i større amerikanske bedrifter, og disse er betydelig større enn de bedriftene vi har undersøkt.

For å hente inn datamateriale til oppgaven har vi sendt ut en elektronisk spørreundersøkelse til SMB i Norge. Kontaktinformasjonen til disse bedriftene ble hentet ut ved hjelp av Proff Forvalt (www.forvalt.no). I alt ble undersøkelsen sendt ut til 12778 bedrifter som passet med våre begrensninger for hva som regnes som SMB i Norge. Vi fikk i alt inn 984 gyldige svar som kunne brukes til videre forskning. Selv om prosentandelen for de som valgte å svare på undersøkelsen er lav, er antallet egnet for å gjennomføre en kartleggende studie.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at balansert målstyring ikke er veldig utbredt i SMB i Norge. Tallene viser at 40% av respondentene har hørt om konseptet. Av de 395 respondentene som har hørt om BM, er det 75 av bedriftene som aktivt bruker balansert

målstyring i økonomistyringsprosessen. Dette tilsvarer en prosentandel på 6,7% hvis man tar utgangspunkt i alle bedriftene som besvarte undersøkelsen. Det viser seg imidlertid av flere bedrifter bruker enkelte deler fra BM, uten selv å vite om det. Denne påstanden understøttes av at de fleste ikke-finansielle indikatorene tillegges mer vekt enn de finansielle indikatorene.

Abstract:

During this project we have taken a closer look at and examined the prevalence of the management accounting concept Balanced Scorecard in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Norway. The research questions during our project have been:

“How large is the prevalence and usage of Balanced Scorecard in SMEs in Norway today?

To what extent is Balanced Scorecard suitable for SMEs and what adjustments need to be done?

We have chosen this topic first of all because the research and theory on Balanced Scorecard in SMEs in Norway and the world in general are very limited. This made the project even more interesting to work with.

Balanced Scorecard is a concept that was invented by the two Americans Robert S. Kaplan and David Norton. Balanced Scorecard takes both financial and non-financial indicators to account. The concept was strongly actualized in 1992 through their article *“The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”* (Kaplan & Norton 1992). They have in the recent years published several articles and books about Balanced Scorecard. The concept was mainly developed as a tool to enhance the financial management in larger American enterprises, significantly larger than the enterprises we have examined.

To acquire data material for the project we have sent out an e-survey to SMEs in Norway. We collected the enterprises contact information by using “Proff Forvalt” (www.forvalt.no). In total the survey was sent to 12778 enterprises that were suitable to our restrictions of a small and middle-sized enterprise in Norway. We received 984 valid responses which could be used for further research. Even though the percentage is quite low, the number is sufficient to conduct an academic study.

The results from the survey show that Balanced Scorecard is not very frequently used in SMEs in Norway. The statistics show that about 40 percent of the respondents are familiar with the concept. If we take these 395 respondents to account, the results conducted from the survey show that 75 of the enterprises are using balanced scorecard in the management of

their organizations. This corresponds to a 6,7 percentage share when all respondents which took part in the survey are included. However, it turns out that several enterprises are using some parts of Balanced Scorecard, without actually knowing it. This statement is supported by findings showing that most of the enterprises favor the use of non-financial indicator over financial indicators.

Table of Contents

FORORD:	2
1. OVERSIKT FIGURER OG TABELLER:	9
1.1 FIGURER:	9
1.2 TABELLER:.....	9
2. INNLEDNING:	10
3. PROBLEMSTILLING	12
4. BALANSERT MÅLSTYRING – HVA ER DET?	13
4.1 KRAV TIL ET BALANSERT MÅLSTYRINGSSYSTEM.....	14
4.2 HOVEDTREKKENE VED BALANSERT MÅLSTYRING	15
4.3 FORRETNINGSIDÈ	16
4.4 VISJON	16
4.5 STRATEGISK DESTINASJON.....	17
4.6 STRATEGI.....	17
4.7 PERSPEKTIVER I STYRINGSMODELLEN	18
4.7.1 <i>Det finansielle perspektivet:</i>	19
4.7.2 <i>Kundeperspektivet:</i>	19
4.7.3 <i>Perspektivet om interne prosesser:</i>	20
4.7.4 <i>Læring- og vekstperspektivet:</i>	20
4.8 STRATEGISKE KART	20
4.8.1 <i>Perspektiver:</i>	21
4.8.2 <i>Strategiske temaer:</i>	21
4.8.3 <i>Strategiske mål:</i>	22
4.9 SUKSESSFULL IMPLEMENTERING AV BALANSERT MÅLSTYRING	24
4.10 KRITIKK AV BALANSERT MÅLSTYRING.....	27
4.11 ØKONOMISTYRING I SMÅ- OG MELLOMSTORE BEDRIFTER	29
4.12 SMB I NORGE	30
4.13 BALANSERT MÅLSTYRING I SMB	31
4.14 TIDLIGERE FORSKNING PÅ ØKONOMISTYRING OG BALANSERT MÅLSTYRING I SMB	33
4.15 OPPSUMMERING AV KAPITTELET OM BALANSERT MÅLSTYRING:	33
5. FORSKNINGSDESIGN OG METODE	35
5.1 SAMMENLIGNING AV KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	35
5.2 VALIDITET OG RELIABILITET	37
5.3 SEKUNDÆRDATA / PRIMÆRDATA	37
5.4 FORSKNINGSDESIGN	38
5.5 VALG AV METODE:.....	38
5.6 UTFORMINGEN AV SURVEY-UNDERSØKELSEN:	39
5.7 STUDIEOBJEKT:	41
5.8 DATAINNSAMLING.....	43
5.9 FREMGANGSMÅTE FOR HVORDAN SPØRREUNDERSØKELSEN ER FORETATT	44

5.10 OPPSUMMERING AV METODEKAPITTEL:	45
6. INNLEDNING TIL ANALYSE AV DATAMATERIALET:.....	46
7. RESULTATER, ANALYSE OG DISKUSJON.....	49
7.1 SAMMENLIGNING AV GIANNOPOULOS ET AL OPP MOT VÅRE EGNE RESULTATER:	55
7.2 HVORDAN FÅ ET BM-SYSTEM TIL Å PASSE INN I SMB	59
7.3 OPPSUMMERING AV RESULTATER, ANALYSE OG DISKUSJON:	60
8. KONKLUSJON:.....	61
9. VÅRT BIDRAG TIL FORSKINGEN	62
10. BEGRENSNINGER I EGET ARBEID.....	63
11. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	64
12. KILDEHENVISNING:	65
12.1 BØKER OG ARTIKLER:	65
12.2 FORELESNINGSNOTATER:	67
12.3 INTERNETT:	68
13. VEDLEGG	69
13.1 VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSE	69
13.2 VEDLEGG 2: FØLGEBREV.....	77
13.3 VEDLEGG 3: RESULTATER	78

1. Oversikt figurer og tabeller:

1.1 Figurer:

Figur 4-1: Styringsmodellen bearbeidet med utgangspunkt i Cap Gemini (2013).....	15
Figur 4-2: De fire opprinnelige perspektivene i balansert målstyring.....	18
Figur 4-3: Elementene i et strategisk kart	21
Figur 4-4: Sammenhengen mellom strategisk kart, styringskort og handlingsplan	23
Figur 4-5: PwCs oppskrift for suksessfull implementering av balansert målstyring	27
Figur 4-6: Norske bedrifter inndelt etter antall ansatte.....	30
Figur 6-1: Respondenter fordelt etter størrelse på omsetning.....	46
Figur 6-2: Hvor mange ansatte har dere i bedriften?.....	47
Figur 6-3: Inndeling etter bransje.....	47
Figur 6-4: Rollen respondenten innehar i den enkelte bedrift.....	48
Figur 7-1: Har du hørt om balansert målstyring?	49
Figur 7-2: Oversikt over hvor viktig følgende faktorer er for bedriften	50
Figur 7-3: Oversikt over bruken av ikke-finansielle indikatorer	51
Figur 7-4: Oversikt over bruken av finansielle indikatorer	52
Figur 7-5: I hvilken grad brukes de ulike målingene i din bedrifts prestasjonsmåling?	52
Figur 7-6: Benytter din bedrift balansert målstyring?.....	53
Figur 7-7: Grad av enighet i påstander rundt balansert målstyring	54
Figur 7-8: Hvorfor benytter ikke din bedrift balansert målstyring?	54
Figur 7-9: Inndeling etter bransje i Storbritannia.....	55
Figur 7-10: Inndeling etter bransje på Kypros.....	55
Figur 7-11: Oversikt over bevisstheten omkring BM i Storbritannia, Kypros og Norge.....	56
Figur 7-12: Bruken av BM blant de som har hørt om konseptet i Storbritannia og på Kypros.....	56
Figur 7-13: Viktigheten av å øke profitt og øke medarbeidernes tilfredshet i Norge	58

1.2 Tabeller:

Tabell 1: Oversikt over kjennetegn ved kvalitativ- og kvantitativ metode (Askheim og Grennes 2008 s.50)	35
Tabell 2: Hvor hørte du første gang om "Balansert målstyring"?	50
Tabell 3: Skalaer brukt i sammenligningen mellom Storbritannia/Kypros og Norge	57

2. Innledning:

Dagens samfunn er preget av en høy grad av dynamikk og raske endringer. Derfor krever det mer av en bedrift for å holde tritt med utviklingen i forhold til hvordan situasjonen var for bare noen tiår siden. Hver eneste dag kan man lese om utallige konkursbegjæringer i norske tidsskrifter. Mange av disse er helt klart knyttet til dårlig eller manglende aktiv økonomistyring.

Det har også blitt mye vanskeligere å oppnå konkurransefortrinn sammenlignet med sine nærmeste konkurrenter. Mye av teorien i grunnleggende bedriftsøkonomisk teori bygger på at man ved hjelp av stordriftfordeler og effektiv masseproduksjon, kan oppnå vedvarende konkurransefortrinn. Dette er ikke lenger tilfelle. Grunnet mye enklere informasjonstilgang vil konkurrentene hente deg raskt inn igjen med nye og forbedrede produksjonsmetoder. Økt frihandel, dereguleringer, bedret transport og økt kjøpekraft har ført med seg økt konkurranse. Det vil være de mest innovative og kostnadseffektive virksomhetene vi må bryne oss på, uansett i hvilke markeder eller land vi ønsker å konkurrere (Hoff & Holving 2002, s.16).

På mange måter kan man si at kundene også har endret preferanser de siste årene. Derfor har produksjonen endret seg fra å være basert på en tankegang der man produserte varer på basis av hva man trodde kunden ville ha. I dag foregår mer og mer av produksjonen på bakgrunn av hva kunden virkelig ønsker av varer og tjenester. Vi har dermed fått et skift fra en ”push-strategi” til en mer ”pull-strategi” i forsyningskjedene. Dette krever mye mer planlegging og koordinering fra bedriftenes side, og en hensiktsmessig økonomistyring er helt klart en sentral del av prosessen.

Omgivelsene er som nevnt blitt mer dynamiske og komplekse. Dette krever at hver enkelt bedrift har større fokus på strategiene som ligger til grunn i virksomheten. Det må hele tiden fokuseres på videreutvikling av disse for å ruste virksomheten mot de truslene og mulighetene som måtte dukke opp. Dette krever et godt styringssystem som er i stand til å generere nok informasjon til at virksomheten kan vurdere om de er på riktig kurs eller ei i forhold til de strategiske målene. På bakgrunn av denne utviklingen har tradisjonelle styringssystemer, med ensidig fokus på finansielle måltall, møtt mye kritikk. En sentral del av kritikken har oppstått på grunnlag av at man bruker historiske finansielle tall som fundament for å se inn i

fremtiden. Dette fører til at virksomheten fatter beslutninger med ensidig fokus på interne forhold.

Ideen om at det er langt mer enn oppfølgingen av rene kvantifiserbare økonomiske mål som er nødvendig for å nå virksomhetens overordnede mål, ble sterkt aktualisert i 1992 gjennom Robert Kaplan og David Nortons artikkel ”*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (Kaplan & Norton 1992). Denne artikkelen var en erkjennelse av at de finansielle styringsparametrene ikke fanget opp viktige momenter i dagens omgivelser, eksempelvis kunnskap og kompetanse. Og dette var grunnlaget for konseptet BM der både kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger skulle tas hensyn til i utviklingen av virksomhetens visjon og strategiske mål, samt prestasjonsmåling.

Balansert målstyring er som Hoff og Holving skriver:

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

Ikke-finansiell ytelsesmåling har fått økt oppmerksomhet som et svar på svakhetene knyttet til tradisjonell finansiell ytelsesmåling. Kaplan og Norton observerte i den såkalte nye økonomien at mer og mer av virksomhetens verdiskapning ble drevet av immaterielle eiendeler/ressurser som merkenavn og intellektuell kapital (Madsen & Stenheim 2014; Hamel & Prahalad, 1994).

Formålet med denne oppgaven er å undersøke utbredelsen og bruken av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter i Norge i dag. Kaplan og Norton viser til mange suksesshistorier på bakgrunn av bruken av balansert målstyring. Det er verdt å nevne at dette i all hovedsak er amerikanske bedrifter av en betydelig størrelse, langt større enn bedriftene i vår undersøkelse. Det er derfor veldig spennende å undersøke om vi kan finne igjen noen av suksesshistoriene knyttet til bruken av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter her til lands.

3. Problemstilling

Hovedproblemstillingen vi har valgt for denne oppgaven er:

”Hvor stor er utbredelsen og bruken av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter i Norge i dag?”

Denne problemstillingen er valgt ettersom vi ønsket å undersøke et tema som det ikke finnes mye empiriske undersøkelser på fra før. Dette vil gjøre oppgaven mer interessant å jobbe med. Vi har videre sett på følgende delproblemstilling:

I hvilken grad egner balansert målstyring seg i små og mellomstore bedrifter og hvilke tilpasninger må evt. gjøres?

Vi har valgt å inkludere en delproblemstilling i tillegg til hovedproblemstillingen da vi også ønsker å undersøke hvilke tilpasninger som må gjøres for at et balansert målstyringssystem også skal passe inn i SMB. På mange måter er begge problemstillingene å anse som beskrivende forskningsspørsmål. Vi ønsker her å kartlegge hvordan situasjonen er på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2005).

4. Balansert målstyring – Hva er det?

Vi vil i dette kapittelet gi en utdypende forklaring på hva konseptet balansert målstyring (heretter forkortet BM) virkelig er. Vi ønsker å gi en nærmere beskrivelse på hvordan BM har utviklet seg siden ideene til BM ble introdusert for første gang. Vi starter med en gjennomgang av de ulike begrepene som er sentrale for BM. Vi vil deretter presentere noe av litteraturen som finnes knyttet til suksessfull implementering av BM. Videre følger en beskrivelse av kritikken som er rettet mot balansert målstyring. Til slutt vil vi rette fokus mot bruken av BM i små og mellomstore bedrifter i Norge.

”What you measure is what you get”. Slik starter Robert S. Kaplan og David P. Nortons artikkel ”*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (Kaplan & Norton 1992). Formålet med Balansert målstyring er å være et verktøy for ledelsen for å formidle og skape gjennomføringskraft for bedriftens strategier nedover i organisasjonen.

Tidligere var det veldig vanlig for bedrifter å kun fokusere på finansielle mål. Det fungerte bra i den industrielle perioden, men i de senere årene har det blitt stilt helt andre krav til bedrifter for å lykkes. Blant annet innen forskning og utvikling, og fokuset på kontinuerlige forbedringer. Å utelukkende fokusere på finansielle mål vil være hemmende for disse aktivitetene. Man så derfor nødvendigheten av også å implementere operasjonelle prestasjonsmål som for eksempel kundeklager og feilleveranser. Det finnes også noen som mener at man skal se helt bort fra de finansielle prestasjonsmålene og heller fokusere utelukkende på operasjonelle mål i bedriftens økonomistyring.

Over en ettårsperiode var Kaplan & Norton innom tolv selskaper for å se hvordan ledelsen brukte prestasjonsmåling, samt hvilke mål de benyttet. Det de fant ut var at ledelsen brukte, og var helt avhengige av en kombinasjon av finansielle- og operasjonelle mål. De sammenlignet det med cockpiten til et fly. For at piloten skal kunne føre et fly trygt fra en destinasjon til en annen, er han avhengig av alle instrumentene i cockpiten, ikke bare et lite utvalg av dem.

4.1 Krav til et balansert målstyringssystem

Bruksområdet til visjoner og strategier har i de senere årene endret seg. Tidligere var det som regel bare toppledelsen og styret som var involvert. Grunnen til dette er at visjoner og strategier ble ansett som vanskelige å gjøre om til kvantifiserbare størrelser og konkrete mål. I følge Kaplan & Norton (2001) er det i implementeringsfasen av deres strategi at 70-90% av bedriftene mislykkes. Det er her balansert målstyring kommer inn i bildet, og skal være et hjelpemiddel for å gjøre om strategiene til konkrete målsetninger.

Tidligere systemer for prestasjonsmåling har som regel hatt sitt utspring i økonomifunksjonen, og har stort sett vært knyttet til kontroll. Ledelsen spesifiserer ønsket adferd fra dem lenger ned i organisasjonen, og måler deretter for å kontrollere om det etterleveres. Kaplan & Norton (1992) peker på viktigheten av å også inkludere ledere på lavere nivåer når man skal innføre balansert målstyring. Når strategiene skal omgjøres til operasjonelle mål er det disse som sitter på mye av ekspertisen om de ulike operative prosessene bedriften utfører.

Hoff og Holving har satt følgende generelle krav til et balansert målstyringssystem for at det skal kunne innføres suksessfullt:

- 1: Ha en fastsatt og logisk struktur for å kunne kommunisere strategiene nedover i organisasjonen.*
- 2: Etablere de kritiske suksessfaktorene med tilhørende styringsparametre for å kunne virkeliggjøre strategiene.*
- 3: Etablere styringsperspektiver og omsette strategiene til operasjonelle planer, foreta ressursallokering og etablere taktiske planer.*
- 4: Gi muligheter til periodisk oppfølging av utviklingen for å kunne korrigere kursen underveis, samt gi grunnlag for kontinuerlig læring.*

(Hoff & Holving 2002, s.68)

4.2 Hovedtrekkene ved balansert målstyring

Etter at konseptet balansert målstyring først ble gjort kjent av Kaplan og Norton gjennom artikkelen ”*The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*”, har konseptet utviklet seg i ulike retninger. Likevel er det fortsatt mulig å utlede flere felles kjennetegn. Det vil her være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i styringsmodellen til Hoff og Holving (2002), som for øvrig bygger på Kaplan og Nortons (2001) bok ”*The Strategy Focused Organization*”.



Figur 4-1: Styringsmodellen bearbeidet med utgangspunkt i Cap Gemini (2013)

Som vist i modellen ovenfor vil det være formålstjenlig å starte en balansert målstyringsprosess med en analyse av virksomhetsgrunnlaget og finne ut av hva man er gode på som bedrift, for deretter å avansere videre og velge en strategisk destinasjon. Sammen kan disse stegene sees på som grunnmuren i styringssystemet og danne grunnlaget for utviklingen av strategier med tilhørende mål, handlingsplaner og styringsparametre. I dette kapitlet vil de ulike delene i styringsmodellen bli forklart nærmere.

4.3 Forretningsidè

På mange måter kan man si at forretningsideen er et helhetlig syn på organisasjonens virksomhet og hva bedriften skal tjene penger på. I litteraturen om forretningsstrategi omfatter forretningsideen vanligvis følgende faktorer: en undergruppe med spesifikke behov (en markedsnisje), et produkt eller en tjeneste utformet for å møte disse behovene samt en organisasjon for å fremstille og levere produktene/tjenesten (Store Norske Leksikon 2005¹).

En god forretningsidè bør være klar og entydig, og herunder gi en beskrivelse av hva virksomheten skal drive med, samt hvor virksomheten skal operere og hvordan man planlegger å skape konkurransefortrinn (Hoff & Holving 2002, s.160). Dette skal for øvrig være en objektiv beskrivelse av prosessene en virksomhet skal utføre, noe som betyr at begreper som mål, strategier og planer ikke skal inngå som den del av forretningsideen.

4.4 Visjon

I motsetning til forretningsideen, som beskriver virksomhetens nåværende eksistensgrunnlag, skal visjonen vise hvor virksomheten ønsker å være i fremtiden. Visjonen utvikles som regel på et tre til fem års perspektiv, og er dermed av mer strategisk betydning enn forretningsideen. Den bygger videre på et sett av felles kjerneverdier som definerer hva virksomheten står for, beskriver virksomhetens ambisjonsnivå og bidrar til at virksomheten holdes sammen og drar i samme retning for å nå de langsiktige målene.

Eksempler på visjoner i norske virksomheter:

DNB: "Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden"

TINE: "Sammen skaper vi ekte matopplevelser folk vil ha"

Norwegian: "Alle skal ha råd til å fly"

Det er for øvrig viktig at visjonen er utviklet slik at man har noe å strekke seg etter, samtidig som den er realistisk å følge (Hoff & Holving 2002, s.161). Med andre ord skal visjonen være realistisk og motivasjonsskapende.

¹ <http://snl.no/forretningsid%C3%A9>

4.5 Strategisk destinasjon

Den strategiske destinasjonen er en videre konkretisering av virksomhetens visjon. Den skal være et hjelpemiddel for å få et bedre bilde av hvor virksomheten ønsker å være i fremtiden. Virksomhetens visjon og strategiske destinasjon danner sammen grunnlaget for utviklingen av det strategiske kartet. Det strategiske kartet vil bli beskrevet/forklart under.

4.6 Strategi

Balansert målstyring setter som tidligere nevnt strategi i sentrum, og handler om utvikling, forståelse, refleksjon, kommunikasjon samt implementering av disse (Hoff & Holving 2002). Det vil således være hensiktsmessig med en kort gjennomgang av hva begrepet strategi innebærer. Det finnes et uendelig antall ulike definisjoner på hva strategi er.

"En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en institusjons ressurser i en unik posisjon, basert på institusjonens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser."(Hoff & Holving 2002, s.52; Quinn 1996²).

Det vil her også være hensiktsmessig å sitere Kaplan og Nortons beskrivelse av strategi:

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

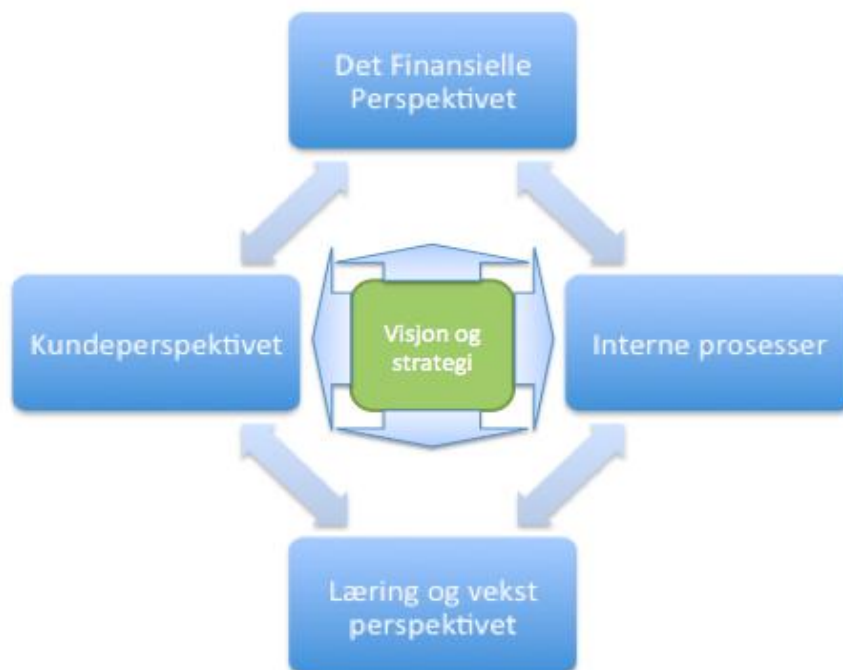
På mange måter kan man si at formålet med strategi er å tette gapet mellom situasjonen i virksomheten i dag og den strategiske destinasjonen. Det er verdt å nevne at strategier sjelden blir fulgt slik de var tenkt i utgangspunktet. I stedet må de ofte tilpasses for å kunne brukes i de stadig skiftende omgivelsene. En avgjørende suksessfaktor vil derfor være at virksomheten forstår endringene i omgivelsene og tidlig nok klarer å tilpasse seg disse (Hoff & Holving

² Quinn, James B. i Ross, Ross & von Krogh (1996): *Innføring i strategi*, s.16

2002). Dette er for øvrig en av virkningene av balansert målstyring. Styringssystemet kan brukes til periodisk oppfølging og kontroll av den løpende utviklingen av strategiene.

4.7 Perspektiver i styringsmodellen

For å oppnå en hensiktsmessig fordeling mellom de ulike typene mål utviklet Kaplan og Norton fire perspektiver for målene. Bruken av perspektiver er med på å sikre en helhetlig styring med tanke på virksomhetens ledelses- og styringsprosesser. Sentralt i balansert målstyring er at virksomheter bør arbeide med flere perspektiver i sine ledelses- og styringsprosesser, og at det etableres hypoteser for sammenhengene mellom disse (Hoff & Holving 2002, s.164). Perspektivene bidrar også til at man ikke får for mange mål, samt at risikoen for suboptimalisering reduseres. De tradisjonelle perspektivene som benyttes i balansert målstyring er: det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, perspektivet om interne prosesser og læring og vekstperspektivet. Siden balansert målstyring gir informasjon fra et sett ulike perspektiver, vil lederne tvinges til å fokusere på de mest kritiske målene (Kaplan & Norton 1992). Bruken av perspektiver er også med på å bidra til en god balansegang mellom finansielle og ikke-finansielle mål.



Figur 4-2: De fire opprinnelige perspektivene i balansert målstyring

4.7.1 Det finansielle perspektivet:

Dette perspektivet fokuserer i høy grad på regnskapsstørrelser som økning i salg, rentabilitet og lønnsomhet, hvor målet er å generere størst mulig verdier for eierne. Mange kritikere mener at et for stort fokus på disse målene blir feil, da de baserer seg på historiske data. Videre mener kritikerne at disse målene ikke egner seg som beslutningsgrunnlag for fremtiden. Det er også kritikere som mener at siden endringene i konkurransemiljøet til bedriftene har vært såpass store de senere årene, vil mange av de finansielle målene bli helt eller delvis irrelevante. De mener at de finansielle målene ikke i seg selv er noe å styre etter, men at de kun er et resultat av de operasjonelle målene.

Kaplan og Norton mener at dette ikke stemmer. Selv om en bedrift klarer å forbedre kvalitet og kundeservice er ikke dette i seg selv nok til å øke lønnsomheten. Når man har ledig kapasitet i en bedrift er det i all hovedsak to måter man kan øke lønnsomheten. Man kan enten øke salget til eksisterende og nye kunder, eller kvitte seg med den ledige kapasiteten.

4.7.2 Kundeperspektivet:

Hvordan man blir oppfattet av kunder er noe de fleste bedrifter har et sterkt fokus på. Det er veldig mange som inkluderer slagord som "Vi skal skape den beste kundeopplevelsen" eller "Vi har de mest fornøyde kundene". Men hva er det som skal til for at man skal skape den beste kundeopplevelsen? Hva skal til for at man skal få fornøyde kunder?

Kaplan & Norton har i sin artikkel definert fire kategorier som er viktig for kunder (Kaplan & Norton 1992); Tid, kvalitet, service og kostnad. Men også innenfor disse kategoriene er det store variasjoner mellom de ulike kundene om hva som oppleves som akseptabelt. Noen bedrifter definerer en leveranse som tidsnok hvis den kommer inntil fem dager etter planlagt leveringsdato, mens andre kan bruke ni dager. Dette skaper utfordringer når man skal utarbeide målene.

Kategorien for kostnad kan også være en utfordring. Det som står på fakturaen er kun en del av de totale kostnadene. Man må også ta hensyn til kostnadene ved bestilling, kontrollkostnader, stopp i produksjonen som følge av feil i leveranser osv. Derfor kan man ta en høyere pris enn konkurrentene, og fortsatt være det rimeligste alternativet totalt sett for kunden.

4.7.3 Perspektivet om interne prosesser:

Når man skal utarbeide mål for interne prosesser må man fokusere på hvilke prosesser som er viktige for å opprettholde eller forbedre bedriftens posisjon i markedet. Eksakt hva dette er vil naturlig nok variere fra bedrift til bedrift, og bransje til bransje. Men mål i denne kategorien relaterer seg i all hovedsak til innovasjon, kvalitet, kundetilfredshet, læring ol.

4.7.4 Læring- og vekstperspektivet:

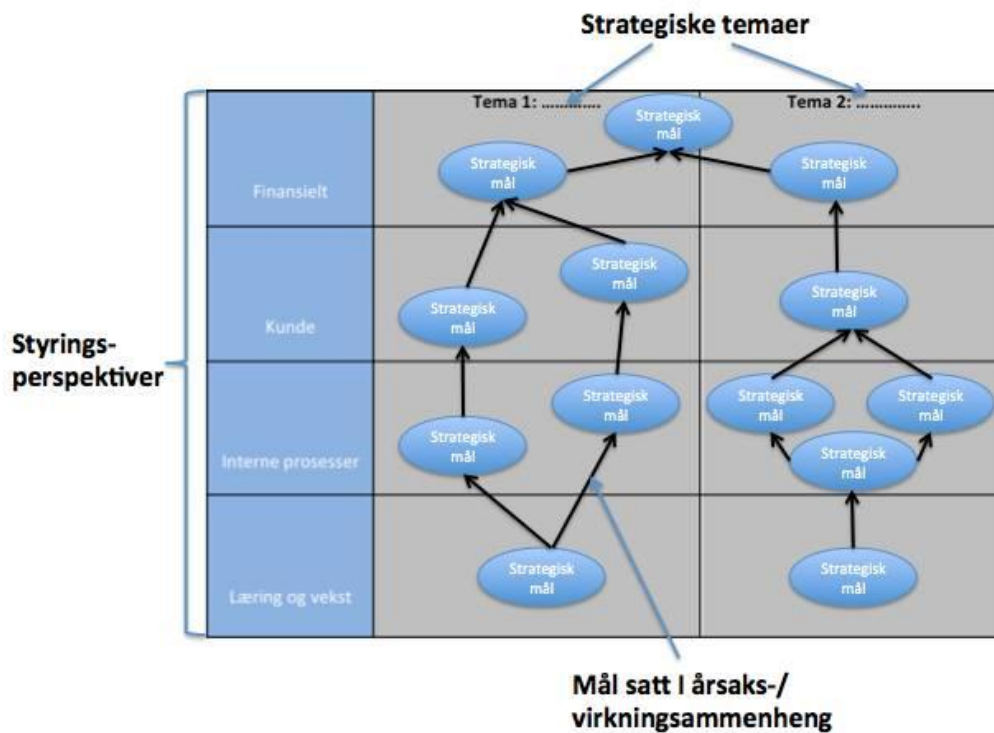
Den enorme teknologiske utviklingen vi har opplevd de siste årene, samt økende konkurranse og økt globalisering har skjerpet kravene som stilles til bedrifter når det gjelder læring og innovasjon. Skal man klare å holde seg konkurransedyktig må man derfor være i stand til å omstille seg og tilpasse seg omgivelsene. Man må evne å gjøre forbedringer på eksisterende produkter, lansere nye produkter og forbedre produksjonsprosessene for å være konkurransedyktige.

4.8 Strategiske kart

Kaplan & Norton (1996a) fremhever at de fire perspektivene ovenfor ikke må sees på som noen form for en ”tvangstrøye”. For å få fullt utbytte, må perspektivene knyttes opp mot og avspeile de sentrale delene av en virksomhets strategi. For at virksomheten skal få et bedre bilde av sammenhengen mellom strategi og bruken av perspektiver kan det etableres et strategisk kart.

”Et strategisk kart er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi, fremstilt gjennom strategiske mål i en årsaks-/virkningssammenheng” (Hoff & Holving 2002 s.396)

Strategiske kart bidrar til å gjøre arbeidet med å operasjonalisere eller omsette strategien enklere. Kartet illustrerer hvilke strategiske veivalg selskapet har tatt for å nå sin visjon og strategiske destinasjon, og hvilke prosesser og systemer som er nødvendige for å gjennomføre strategien (Hoff & Holving 2002, s.168).



Figur 4-3: Elementene i et strategisk kart

Det strategiske kartet består som i figur 4-3 ovenfor viser av følgende elementer (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 2001):

- Perspektiver
- Strategiske temaer
- Strategiske mål

4.8.1 Perspektiver:

Perspektivene i det strategiske kartet er allerede beskrevet ovenfor. Allikevel er det verdt å nevne at perspektivene representerer den horisontale inndelingen i kartet og skal støtte virksomheten i arbeidet med å omsette strategien til operasjonelle termer, hvor hvert perspektiv inneholder et sett av strategiske mål (Hoff & Holving 2002, s.169).

4.8.2 Strategiske temaer:

De strategiske temaene representerer viktige komponenter av strategien som man må ha spesiell fokus på – typisk mellom to og fire i antall (Holving 2013). Temaene blir ofte

formulert i fengende termer som er enkle å kommunisere (Hoff & Holving 2002). Eksempler på dette kan være: ”*Effektivisere dagens kjernevirksomhet*” eller ”*Tjenester til brukernes beste*”. Som man kan se av figuren med elementene i det strategiske kartet består de strategiske temaene av grupperinger av strategiske mål med identifiserte årsaks- / virkningssammenhenger mellom seg og står for den vertikale inndelingen av kartet.

4.8.3 Strategiske mål:

Strategiske mål er en presis formulering av hva som søkes oppnådd, det vil si hva strategien skal føre til (Hoff & Holving 2002, s.397). Som oftest definerer virksomheten 3-5 strategiske mål innenfor hvert styringsperspektiv som søkes oppnådd i løpet av en tidsperiode på tre til fem år. Disse målene er utledet gjennom en prosess som legger virksomhetens forretningsidé, visjon og strategi til grunn. For at virksomheten skal kunne arbeide strukturert og effektivt med å nå de strategiske målene, kan det som hjelpemiddel etableres et sett med kritiske suksessfaktorer. Kritiske suksessfaktorer kan defineres på følgende måte:

”Forhold og variabler, hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål” (Hoff & Holving 2002, s.394).

Det er med andre ord viktig at virksomheten takler arbeidet med å finne de faktorene som er kritiske for at strategiene lykkes. Som vist ovenfor skal de kritiske suksessfaktorene kartlegge hvilke forhold som må ligge til grunn for måloppnåelse. I tillegg bidrar de kritiske suksessfaktorene som en hjelp på veien mot å utvikle *strategiske initiativ og styringsparametre*, selv om disse først og fremst bør utvikles direkte i forhold til de strategiske målene (Hoff & Holving 2002).

”Et strategisk initiativ er et program, et prosjekt eller en handling / tiltak med en begynnelse og slutt, og som det må avsettes ressurser til for å gjennomføre” (Hoff & Holving 2002, s.397).

De strategiske initiativene har som hensikt å sikre at virksomheten evner å redusere gapet mellom situasjonen i dag og den ønskede fremtidssituasjonen som er kommunisert gjennom visjonen.

Styringsparametre er finansielle og ikke-finansielle størrelser som virksomheten kan benytte seg av for å evaluere om man styrer i riktig retning med tanke på strategien og de strategiske målene. For at styringsparametrene skal fungere optimalt, må det etableres en kombinasjon av

ytelses- og resultatindikatorer. En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller atferd, mens en resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av resultater (Hoff & Holving 2002, s.395). For å rapportere om status og utvikling i de ulike styringsparametrene, er det vanlig å utarbeide *et styringskort*. Mange virksomheter synliggjør her utviklingen av styringsparametrene ved hjelp av for eksempel ”trafikklys” med fargekoder som viser avvik i forhold til forutbestemte mål, og med muligheter til å gi konsistente tekstforklaringer til utviklingen og eventuelle korrektive tiltak (Hoff & Holving 2002, s.395). Det vil også være mulig for virksomheten å hente ut informasjon om man har forbedret seg på et område på bekostning av et annet. Som nevnt før kan altså bruken av balansert målstyring redusere faren for suboptimalisering.

STRATEGISK KART				STYRINGSKORT						HANDLINGSPLAN														
Perspektiver	Strategisk tema:	XXX	Mål	Måltall	Status	Utvikling		Målsetning	Initiativ	Status	Budsjett													
						2012	2013																	
Det finansielle					<table border="1"> <tr><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> </table>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
						■	■	■																
						■	■	■																
						■	■	■																
■	■	■																						
Kundeperspektivet					<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			
Interne prosesser					<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			
Læring og vekst					<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			

Figur 4-4: Sammenhengen mellom strategisk kart, styringskort og handlingsplan

Som man ser av figur 4-4, hvor styringskortet er satt i sammenheng med strategikartet og handlingsplanen, viser styringskortet de strategiske målene, status og utvikling målt opp mot historiske data, samt målsetningene virksomheten har satt for oppnåelsen av målene. Utviklingen vises her ved hjelp av ”trafikklys”, som vi kort har vært innom tidligere. På denne måten får lederne og medarbeiderne en klar og visuell fremstilling på hvordan virksomheten presterer, og det er relativt enkelt å se hvor virksomheten bør sette inn ekstra ressurser. Det er dermed mulig å påstå at styringskortet bør være en del informasjonsflyten til alle

medarbeidere i en virksomhet. Ellers kan det nevnes at formatet vil variere fra virksomhet til virksomhet, etter som styringskortet tilpasses den enkelte virksomhets behov og rapporteringsmuligheter (Hoff & Holving 2002 s.395).

For å få fullt utbytte av å bruke balansert målstyring i en virksomhet kreves det at virksomheten er i stand til å ta lærdom av feil som har oppstått i prosessen. Ved balansert målstyring kjennetegnes arbeidet som iterativt. Dette vil si at man kan gå tilbake i prosessen for å bekrefte og eventuelt justere det strategiske utgangspunktet i bedriften. Ideene bak å benytte balansert målstyring som en sentral del av det strategiske styringssystemet er basert på Argyris' teori omkring dobbelkretslæring. Ifølge Andersen et al (2001) innebærer dette en løpende vurdering av følgende spørsmål:

“Have we done what we set out to do?”

“Have we achieved the results we thought we would?”

“What do we need to do differently in future?”

Ved å svare på disse spørsmålene setter virksomhetens ledelse spørsmålstegn ved sine underliggende antakelser og reflekterer over hvorvidt teorigrunnet bak handlingene fremdeles er i overensstemmelse med nåværende bevis, observasjoner og erfaringer (Kaufmann & Kaufmann 1998). Ved å gjøre dobbelkretslæring til en sentral del av evalueringen av læring- og vekstperspektivet, kan en virksomhet oppnå mange fordeler.

4.9 Suksessfull implementering av Balansert målstyring

Kaplan og Norton har selv, som nevnt tidligere, skrevet mye litteratur som går på vellykket implementering av balansert målstyring i en rekke virksomheter. Mye av denne litteraturen er skrevet, som alle andre også ville gjort i samme situasjon, for å bygge opp om egen teori. Derfor vil vi også benytte annen litteratur skrevet omkring suksessfull implementering av balansert målstyring her. Graden av suksess en bedrift opplever i innføringsprosessen av balansert målstyring, avhenger mye av hvor flink bedriften er til å ta hensyn til særegne forhold som ligger til grunn. Derfor må enhver innføring av balansert målstyring gjennomføres på bedriftens egne premisser. Det kan derfor være vanskelig å komme frem til en vellykket oppskrift for innføring av balansert målstyring. Allikevel er det flere fellesnevnerne som går igjen, og noen av dem følger under.

Kaplan og Norton (2000) understreket at medarbeidernes forståelse av den underliggende strategien i virksomheten er kritisk for suksessen av BM. En høyere forståelse av virksomhetsstrategien vil føre til bedre valg av resultatmål og beslutninger og handlinger knyttet til disse.

I artikkelen ”*Balanced Scorecard: Myth and Reality*” nevner Pandey (2005) en rekke forutsetninger for suksessfull implementering av balansert målstyring:

- Engasjement og støtte fra toppledelsen
- Bestemme de kritiske suksessfaktorene i bedriften
- Oversette de kritiske suksessfaktorene til målbare mål
- Koble ytelsesmålene opp til ulike belønninger
- Installere et enkelt system for sporing
- Opprette og knytte de balanserte styringskortene til alle nivåer i bedriften
- Etablere et godt kommunikasjonssystem for å utnytte fordelene ved balansert målstyring
- Koble sammen strategisk planlegging, balansert målstyring, og budsjetteringsprosessen for en bedre fordeling av ressurser.

(Fritt oversatt til norsk)

Som Pandey (2005) nevner er det viktig at ledelsen har en fullgod forståelse av hva konseptet og prosessen omkring balansert målstyring faktisk innebærer. Med tanke på at vi undersøker balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter er det her viktig at daglig leder evner å kommunisere til sine medarbeidere hva balansert målstyring innebærer for den spesifikke bedriften. På denne måten kan engasjementet for balansert målstyring og fordelene knyttet til styringsverktøyet smitte over på medarbeiderne.

Neste punkt som Pandey (2005) trekker frem er å identifisere de viktigste kritiske suksessfaktorene for virksomheten. Dette er ofte vanskelig da de kritiske suksessfaktorene ofte har flere interessenter. Det stilles krav til at både eierne, staten og samfunnet blir tilfredsstillt, og disse kravene kan komme i konflikt med hverandre. For å videre sikre en vellykket implementering av balansert målstyring vil Pandey (2005) foreslå at man oversetter de kritiske suksessfaktorene til målbare mål. Disse målene bør være verifiserbare og tilgjengelige for alle i bedriften, forståelige og realistiske, samt mulige å bearbeide og

forbedre. For å sikre en motivert daglig leder og motiverte medarbeidere kan det være nødvendig at det kobles belønning mot ett eller flere viktige ytelsesmål. Det er verdt å påpeke at belønningssystemene må utarbeides på en slik måte at man hindrer suboptimalisering og et overdrevent fokus på noen mål.

For at ytelsesmålene og oppnåelsen av disse skal kunne måles og evalueres på en hensiktsmessig måte, må det eksistere et raskt og effektivt sporingssystem som alle i bedriften har tilgang til. Ytelsesmålsetningene er av liten verdi dersom de ikke kan vurderes på en god måte eller gi mulighet for tilbakemeldinger på arbeidet som er gjort. Klarer ikke bedriften dette vil den ikke utvikle seg og være innovativ nok, i forhold til andre bedrifter som har disse prosessene inkorporert.

Pandey (2005) argumenterer for at styringskortene på de ulike nivåene i bedriften bør kobles sammen. På denne måten kan forbedringer på en prosess få ringvirkninger og resultere i forbedringer også i andre prosesser. Det må også, som vi har vært kort inne på tidligere, eksistere et godt kommunikasjons- og informasjonssystem i bedriften. Det er av kritisk betydning at eiersiden i bedriften gjør det klart at det balanserte målstyringssystemet er til for å sikre måloppnåelse, og ikke et forsøk på å kontrollere medarbeidernes atferd. Dette vil gjøre det enklere å hente ut fordelene som eksisterer med tanke på å innføre balansert målstyring. Et BM som brukes konstruktivt, er et kommunikasjons-, informasjons- og læringssystem heller enn et kontrollsystem (Kaplan & Norton 1996b). Helt til slutt anbefaler Pandey (2005) at bedriften kobler planlegging, balansert målstyring og budsjettprosessen sammen for å bidra til en bedre allokering av ressursene, og for å linke de ulike systemene sammen slik at de drar i samme retning.

PwC har også utviklet en oppskrift for suksessfull implementering av BM i en bedrift. Fra artikkelen "*PwCs oppskrift for suksessfull implementering av BM (2003 og 2004)*" går det frem at hele 90% av alle bedrifter mislykkes med å gjennomføre sin strategi. Og som nevnt tidligere kan BM være med på å hjelpe bedriften til å lettere koble sammen de dagligdagse aktivitetene i bedriften mot strategiene og målene som er satt. Mange av disse er overlapper med de forutsetningene Pandey (2005) har identifisert.

1. Skap klar forankring, felles forståelse og hensikt for bruk av BM
2. Bruk tilstrekkelig tid på å utvikle et godt strategikart
3. Tilrettelegg for god kommunikasjon og intern markedsføring
4. Sørg for involvering av nøkkelmedarbeidere
5. Legg vekt på kompetanseoppbygging
6. Skap forståelse for styringsprosessene før IT-system velges/utvikles
7. Bygg en handlekraftig kultur i organisasjonen
8. Sørg for konsistens i styringssystemene
9. Vær pragmatisk og tålmodig

Figur 4-5: PwCs oppskrift for suksessfull implementering av balansert målstyring

Som man kan se av figur 4-5 er det viktig at hele bedriften blir tatt med i prosessen, ikke bare de øverste lederne. Det må innarbeides en kultur som underbygger hele BM-prosessen og legger til rette for riktige og konsistente styringssystemer. Dersom dette oppnås kan bedriften oppnå en forenkling i styring og ledelse.

”Forenklingen krever imidlertid at man lykkes i å trekke ut effektiviseringsgevinsten som ligger i et nytt ledelses- og rapporteringssystem. Dette innebærer at BM ikke må komme i tillegg til den eksisterende virksomhetsrapporteringen, men at det integreres i de eksisterende” (PwC 2004).

4.10 Kritikk av balansert målstyring

I en artikkel fra 2000 påpeker den danske professoren Hanne Nørreklit det hun mener er noen svakheter ved BM. Hun mener at kausaliteten som Kaplan og Norton forutsetter, har en del logiske brister. De baserer seg på forskningen til Jones og Sasser fra 1995 hvor de skriver:

“high level of satisfaction will lead to greatly increased customer loyalty and that increased customer loyalty is the single most important driver of long term financial performance.” (Jones & Sasser 1995, p.90).

Nørreklit mener at det ikke finnes noen sammenhenger mellom fornøyde kunder og lojale kunder, og mellom lojale kunder og finansielt resultat. Hun mener at det at en kunde er lojal, ikke er sammenfallende med at kunden er lønnsom. Er det en kunde som bestiller små ordre med spesialtilpassede produkter og har gode rabatter kan det faktisk være at man taper penger hver gang kunden gjør en bestilling. Nørreklit påpeker også at en balansert målstyringsmodell

ikke tar hensyn til utviklingen i konkurransemiljø og teknologi. Dermed tar man ikke risikoen for hendelser som kan true dagens strategi med i vurderingen.

Det er også rettet kritikk mot at balansert målstyringsmodellen er for statisk (Voelpel 2005). Alt er bygget opp rundt de fire perspektivene. Passer ikke en styringsindikator inn i et av perspektivene, mener forfatterne at den lett kan bli neglisjert. Da velger man heller en annen indikator som kanskje ikke er optimal, men som er enklere å plassere i ett av perspektivene.

En annen ting forfatterne av denne artikkelen retter kritikk mot er den underliggende risikoen for suboptimalisering. "What you measure is what you get" er et sitat fra Kaplan & Norton og som er en god beskrivelse av hvordan mennesker opptrer. Det er naturlig at mennesker fokuserer på det de blir målt på. Det kan føre til at man overser eller nedprioriterer andre oppgaver som kan være vel så viktige som de man blir målt på. Hvis man da benytter andre styringsparametere, enn det man kanskje optimalt burde gjort, kan man risikere å bruke mye tid og energi på mer uvesentlige oppgaver.

Ser man på situasjonen i Norge er det ingen sterk tradisjon for ytelsesmåling. På grunn av dette er faren stor for at det oppstår organisatorisk motstand mot å innføre målingssystemer, som for eksempel et balansert målstyringssystem. Det skal imidlertid sies at ytelsesmålinger er mer akseptert innenfor visse bransjer. I studien utført av Nilsen i 2007 om bruken av balansert målstyring i en bank, viser det seg at denne typen målinger blant annet har større aksept innen banknæringen.

Avslutningsvis peker Kaplan og Norton (2012) på at det har vært store forandringer siden balansert målstyring ble lansert og frem til i dag. De mener at balansert målstyring er et godt verktøy for bedrifter som preges av rutinemessige og standardiserte oppgaver. Men i bedrifter som har mer komplekse oppgaver, vil ikke Balansert målstyring fungere optimalt. De mener at man må ta mer hensyn til at det er flere faktorer som har innvirkning på mer enn ett perspektiv, og ved at man ser på perspektivene isolert vil man ikke klare å fange opp det man trenger for å styre en bedrift slik verden har utviklet seg frem til i dag.

4.11 Økonomistyring i små- og mellomstore bedrifter

Et særlig kjennetegn ved SMB er at de ofte har liten administrativ kapasitet, fordi de ikke har egne ansatte til å utføre slike oppgaver (Nærings- og Handelsdepartementet 2012). Større bedrifter har ofte egne avdelinger for økonomi, marked osv. Det er sjelden eller aldri tilfelle i mindre bedrifter. Her blir de administrative oppgavene fordelt blant de ansatte og/eller daglig leder. Selv om disse bedriftene har færre ressurser til å utføre disse administrative oppgavene, er kravene i regelverket noenlunde like som for store bedrifter. I de senere årene har man sett tendenser til en oppmykning i regelverket fra myndighetens side for de mindre bedriftene. Og som nevnt ovenfor har ikke lenger de minste selskapene revisjonsplikt.

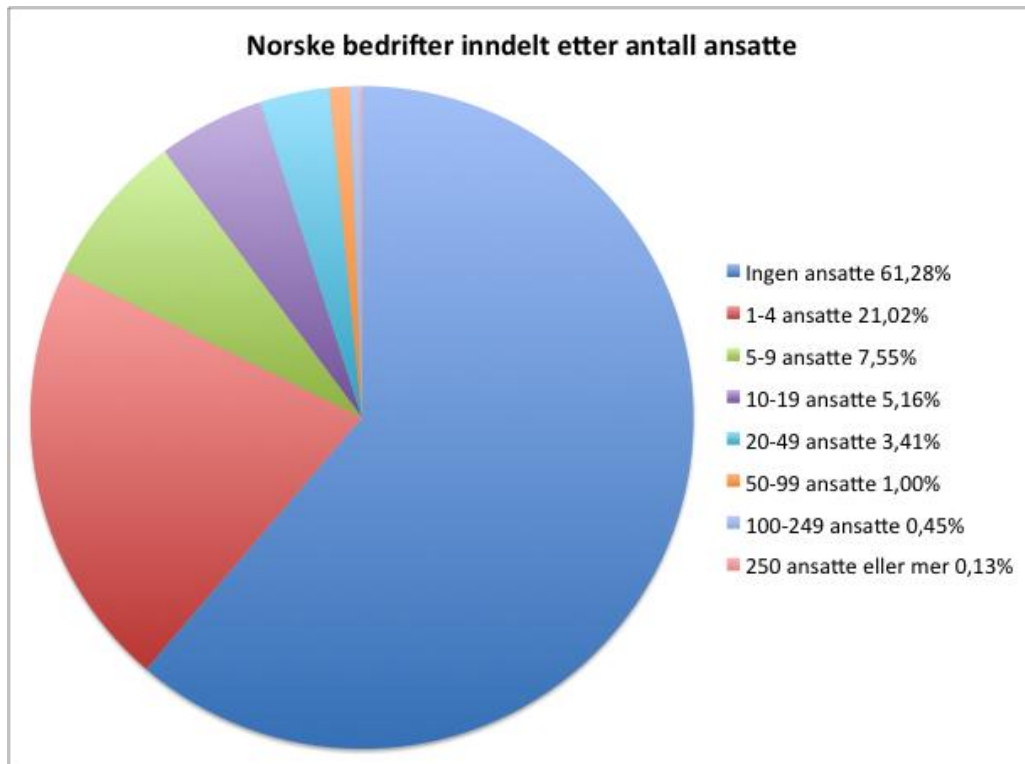
Som en følge av at ansatte ofte besitter flere roller i bedriften så må de ansatte selv prioritere hvilke oppgaver som skal utføres først. Og i hektiske tider kan det da føre til at man bare går rundt og ”slukker branner”. Dette er ingen ideell situasjon og man risikerer da at kvaliteten på arbeidet synker betraktelig og at den som utfører oppgavene opplever negativt stress og en følelse av å ikke strekke til. En eller en kombinasjon av flere av disse faktorene gjør at det er flere som velger å outsource regnskapsføringen til spesialister.

Dersom man velger en løsning hvor man setter bort en eller flere administrative oppgaver, kan man risikere at ledelsen i bedriften mister kontrollen på de aktivitetene som finner sted. Dette skjer fordi de selv ikke er flinke nok til å følge opp disse aktivitetene. ”Ute av syne, ute av minne” er et kjent ordtak til beskrivelse av denne situasjonen. Imidlertid har det i de senere årene kommet mange gode løsninger for å gjøre de enklere for ledelsen å følge med på hva som skjer. Blant annet er det utviklet ERP-løsninger som gjør at regnskapet blir ført i en ”nettsky” og ledelsen til en hver tid kan gå inn og hente ut eksempelvis hensiktsmessige nøkkeltall.

En annen ting som kjennetegner styringen av små bedrifter er at de ofte opererer i relativt ustabile markeder hvor ting endrer seg fort (McAdam 2000). Det medfører at man ofte må ta avgjørelser litt på sparket, og at ”veien blir til mens man går”. Dette kan også linkes opp mot en bedrifts overordnede strategi. Strategien som gjennomføres er sjelden lik den man planla i utgangspunktet. Flere av de tilsiktede strategiene ender opp som urealiserte strategier, samtidig som begivenheter eller omstendigheter medfører at nye fremvoksende blir til underveis (Hoff & Holving 2002, s.54).

4.12 SMB i Norge

Til tross for at Norge kun er på 116. plass basert på innbyggertall har vi den 25 største økonomien i verden (Nærings- og Handelsdepartementet 2012). Norge har også den nest høyeste verdiskapningen per innbygger i verden, kun slått av Luxembourg. I tillegg er det en stor bredde i det norske næringslivet noe som medfører at økonomien blir mindre sårbar for svingninger i de enkelte bransjene. Totalt er det i følge SSB registrert 526.712 selskaper i Norge³ Andelen i de forskjellige størrelsessegmentene inndelt etter antall ansatte er gjengitt i figuren under.



Figur 4-6: Norske bedrifter inndelt etter antall ansatte

Som det fremgår figur 4-6 er hele 99,42% av de registrerte selskapene per definisjon små eller mellomstore bedrifter. Derfor sier det seg selv at disse er en viktig del av det norske næringslivet. Til tross for dette er det gjort veldig lite forskning på området. Men imidlertid er det i de senere år blitt satset mer på tilrettelegging for bedrifter i dette segmentet. Nærings- og handelsdepartementet kom i 2012 med en egen rapport hvor de har laget en strategi for å gjøre det lettere å operere som SMB i Norge. De har også innført tiltak som skal forenkle driften for

³ www.ssb.no/bedrifter

mindre bedrifter blant annet ved bortfall av revisjonsplikten for aksjeselskaper som har mindre enn fem millioner kroner i driftsinntekter, samt mindre enn tjue millioner i balansesum og gjennomsnittlig under ti årsverk (Norges Autoriserte Regnskapsføreres forening 2009)⁴.

4.13 Balansert målstyring i SMB

Det eksisterer i dag mye litteratur og forskning på utbredelsen og bruken av balansert målstyring i store bedrifter, da i hovedsak etter amerikansk målestokk. Som nevnt tidligere finnes det lite litteratur som belyser utbredelsen av balansert målstyring i SMB i Norge. Som Giannopoulos et al (2013) skriver i sin artikkel: ”The Use of Balanced Scorecard in Small Companies” er det begrenset tilgang til slik litteratur generelt i hele Europa. Studien som er foretatt i denne artikkelen søker etter å gi ny empirisk innsikt i bruken av SMB ved å foreta en komparativ undersøkelse av små foretak med base i Storbritannia og Kypros. Artikkelen gir også mulige forklaringer på hvorfor balansert målstyring ikke blir brukt i mange små og mellomstore bedrifter. Vi vil under diskusjonsdelen sammenligne våre tall fra spørreundersøkelsen med dataene som er beskrevet i artikkelen til Giannopoulos et al.

Da Kaplan og Norton utarbeidet teorien om balansert målstyring var dette med bakgrunn i tolv store amerikanske selskaper. Blant disse finner vi selskaper som Hewlett Packard, DuPont og General Electric. Kan man som en liten- eller mellomstor bedrift i Norge bruke konseptene som er utarbeidet for disse gigantene? Når man ser at amerikanske små bedrifter per definisjon kan ha så mange som 1500 ansatte så skjønner man at det er enorme forskjeller på størrelsesforholdene på bedriftene landene i mellom. Som nevnt tidligere i avhandlingen er det gjort lite forskning på BM i mindre bedrifter. Imidlertid finnes det noe empiri på området.

McAdam (2000) peker på noen fordeler ved å innføre BM i mindre bedrifter:

- BM kan hjelpe bedriften til å definere en gitt strategi
- En tendens blant mindre bedrifter er at de følger en strategi uten å ta med i betraktningen hvilke ressurser som kreves for å gjennomføre denne. BM kan her være hensiktsmessig ved at den forenkler diskusjonen og styringen av de strategiske målene med ressursene bedriften har til rådighet.

⁴ Utdrag med utgangspunkt i Finansdepartementets forslag til lovvedtak: Endringer i revisorloven og enkelte andre lover (unntak fra revisjonsplikt for små aksjeselskaper):

<http://www.regjeringen.no/pages/14757924/PDFS/PRP201020110051000DDDPDFS.pdf>

- Effektiviteten i SMB kan forbedres ved at de fokuserer på et bredere perspektiv, og dermed klarer å koble strategiene til de forbedringene som er oppnådd i bransjen.
- Implementeringen av BM kan hjelpe bedriften til å formidle bedriftens strategier til alle nivåene i hierarkiet. Dette skaper en større forståelse og engasjement på alle nivåer i bedriften, og dermed bidrar det til økt læring og innovasjon.

Men McAdam (2000) peker også på noen faktorer som kan gjøre det komplisert å innføre balansert målstyring i mindre bedrifter.

- SMB opererer ofte i markeder som er i stadig forandring, og må derfor hele tiden justere sine strategier.
- Ledere kan oppleve en falsk trygghet med balansert målstyring, og dermed ikke oppfatte og reagere på uforutsette hendelser som oppstår raskt nok.
- De interne prosessene i mindre bedrifter er ofte mer midlertidige og mindre definert enn i større bedrifter.

Costa Marques (2012) kom frem til i sin artikkel at selv om BM opprinnelig ble laget med tanke på store bedrifter så bør ikke bruken begrenses kun til denne typen bedrifter. BM kan også være et godt hjelpemiddel for mindre bedrifter til å implementere sine strategier. Men hun mener fortsatt at bedriften bør ha en viss størrelse for å nyttiggjøre seg av BM.

Rompho (2011) påpeker at selv om mange forfattere har funnet svakheter ved BM så er det ingen av disse svakhetene som gjelder kun for SMB. Han forsøkte videre å komme frem til en grunn til at BM feilet i SMB. Det han kom frem til var at små og mellomstore bedrifter hadde en tendens til å endre strategi ofte. Det er også konsistent med konklusjonen i artikkelen til McAdam (2000).

Andersen et al (2001) har i artikkelen *"Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice"* tatt for seg implementering av balansert målstyring i SMB. Slik starter denne artikkelen:

"Recent research has indicated that the degree of strategic planning in organizations is likely to have a direct impact on business performance and business evaluation. However, these findings leave small and medium-sized businesses (SMEs) in particular, with the challenge of matching the requirement for an improved strategic

planning processes with the competitive advantage associated with being a “simple” and highly responsive organization”(Andersen et al 2001).

Som Andersen et al (2001) påpeker er en av fordelene med innføringen av Balansert målstyring i SMB at disse bedriftene kan omstille seg raskt og er lite komplekse. Det gjelder imidlertid å greie å dra nytte av dette i den strategiske planleggingsprosessen.

Basert på tidligere forskning så ser det ut til at det ikke er noen klare funn som tilsier at små- og mellomstore bedrifter ikke kan nyttiggjøre seg av balansert målstyring. Men det kan være at de må gå litt vekk fra den tradisjonelle formen for målene typisk er veldig rigide, i alle fall innenfor budsjettperiodene.

4.14 Tidligere forskning på økonomistyring og balansert målstyring i SMB

De fleste studiene som omhandler disse temaene relaterer seg i stor grad til større bedrifter. Men som Costa Marques kommer frem til i sin artikkel fra 2012, er det flere av funnene i store bedrifter som er direkte overførbare til mindre bedrifter. Rompho (2011) mener som nevnt ovenfor at svakhetene ved BM funnet ved undersøkelser av store bedrifter, også gjelder for de mindre bedriftene.

Oss bekjent er det ikke tidligere gjort en tilsvarende undersøkelse som den vi gjør på grunnlag av SMB i Norge. Giannopoulos et al. publiserte i 2013 en tilsvarende undersøkelse utført i England og Kypros. Og som nevnt tidligere er det er den eneste vi kjenner til av samme karakter.

4.15 Oppsummering av kapittelet om balansert målstyring:

I dette kapittelet er det gjennomgått og gitt forklaring på hva begrepet balansert målstyring innebærer. Vi startet med å ta utgangspunkt i Hoff & Holving med tanke på hvilke generelle krav som må være på plass for en å sikre et godt målstyringssystem. Deretter gikk vi over til å fokusere på Kaplan & Norton og deres publikasjoner på feltet. Gjennom dette ble hovedtrekkene i BM nærmere forklart. Det er også redegjort for en del sentrale begreper innenfor BM, blant annet de fire perspektivene, strategiske kart og styringsparametre. Videre fokuserte vi på hva som skal til for suksessfull implementering av BM. Det er viktig å påpeke at dette er på generell basis og at det ikke finnes en oppskrift som er passende for alle bedrifter. Vi har også tatt en nærmere titt på kritikken som er rettet mot BM. Her er det særlig

den danske professoren Hanne Nørreklit som har gjort seg gjeldende gjennom sine publikasjoner. Deretter ga vi en forklaring på SMB-segmentet i Norge. Så snevret vi inn teorien og rettet fokus mot BM i små og mellomstore bedrifter. Til slutt har vi gitt en liten beskrivelse av tidligere forskning som er gjort rettet mot balansert målstyring i SMB-segmentet.

5. Forskningsdesign og metode

Ordet metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al 2005). Dette innebærer arbeidet med å innhente informasjon, for så å behandle denne informasjonen videre ved hjelp av analyse og tolkning. Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for metoden som ligger til grunn for oppgaven, samt begrunne hvorfor denne metoden er benyttet. Vi vil hovedsakelig benytte oss av en kvantitativ tilnærming, men vil også til en viss grad benytte oss av en kvalitativ tilnærming der dette er hensiktsmessig. Som følge av dette vil vi nedenfor gi en liten innføring i forskjellen mellom de to retningene. Innledningsvis kan man si at den kvantitative retningen går i bredden, mens den kvalitative retningen går i dybden.

For øvrig vil vi i dette kapitlet gi en gjennomgang av valgt forskningsdesign. Deretter vil vi også gi en utdypende forklaring på valg av metode, gjennomføring av datainnsamling og til slutt gi en evaluering på dette. I tabell 1 er skillet mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming forklart.

5.1 Sammenligning av kvantitativ og kvalitativ metode

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

Tabell 1: Oversikt over kjennetegn ved kvalitativ- og kvantitativ metode (Askheim og Grennes 2008 s.50)

Kvalitativ metode er mest benyttet innenfor samfunnsvitenskapen. Kvalitativ datainnsamling foretas gjerne ved for eksempel intervjuer, observasjon eller bruk av fokusgrupper. Denne metoden egner seg godt for å få en dyp forståelse av et emne. Hensikten er å oppnå en grundig forståelse av temaet man forsker på, ikke bare et deskriptivt overblikk. Kvalitativ forskning er

i de aller fleste tilfeller svært tidkrevende, og som et resultat av dette blir som regel utvalgene til forskningen relativt små. Ofte er det også forskerne som velger ut hvem som skal delta i undersøkelsen istedenfor at utvalget blir trukket. Kombinasjonen av disse to faktorene gjør at det kan være vanskelig å generalisere funnene i forskningen til en hel populasjon, noe som heller ikke er siktemålet med denne tilnærmingen. Det kan også være vanskelig å gjennomføre statistiske analyser basert på kvalitative data.

Kvantitativ metode er mest benyttet innen naturvitenskapen. Man finner også eksempler på bruk av kvantitativ tilnærming innenfor samfunnsvitenskaplig forskning. Datainnsamlingen foretas gjerne gjennom spørreundersøkelser, der respondentene i en målgruppe gir svar på de spørsmålene en forsker måtte ha omkring emnet han/hun skal studere. Denne formen for datainnsamling gjør det mulig for forskeren å innhente store mengder data på relativt kort tid. Forskerne vil også kunne basere utvalget på trekning. Dermed er kvantitative undersøkelser i større grad enn kvalitative generaliserbare. Kvantitative data er også svært godt egnet for statistiske analyser.

Man kan også velge å bruke et ”mixed-methods design”, hvor man kombinerer den kvalitative og kvantitative metodetilnærmingen. For eksempel kan man undersøke funn gjort ved kvantitativ metode videre ved hjelp av kvalitativ metode. Dermed vil man oppnå en dypere forståelse, og kunne forklare fenomener dypere. Dette kan for eksempel gjøres ved å illustrere funn i kvantitative spørreundersøkelser med intervjuer.

Som nevnt ovenfor har vi valgt å benytte den kvantitative tilnærmingen i vår oppgave. Derfor er det hensiktsmessig med en liten gjennomgang av svakhetene som eksisterer i bruken av denne tilnærmingen. Mye av kritikken mot den kvantitative tilnærmingen går på at det ofte ligger en dypere mening bak enhver handling, som vanskelig lar seg beskrive ved hjelp av for eksempel et standardisert spørreskjema. Det blir sagt at dersom man ønsker å finne den faktiske hensikten bak handlingen, bør forskerne delta mer aktivt i informasjonsinnhenting og være i dialog med menneskene som danner grunnlaget for forskningen.

Som man kan se av spørreskjemaet, se vedlegg 1, har vi valgt å åpne for muligheten for å innhente noe kvalitativ data ved at vi har inkludert enkelte åpne svaralternativer. Dette vil vi for øvrig komme nærmere tilbake til under kapittelet som beskriver utformingen av spørreskjemaet.

5.2 Validitet og reliabilitet

Vi har valgt å gjennomføre en oppgave basert på en spørreundersøkelse. Kvaliteten på denne typen undersøkelser baserer seg i stor grad på to begreper, validitet og reliabilitet. Disse begrepene omhandler i all hovedsak i hvilken grad man kan stole på resultatene man oppnår ved en måling.

Validitet er et mål på undersøkelsens gyldighet. Det vil si at vi måler det vi vil måle, og ikke noe annet (Wenstøp 2006 s.65). Dette har vi prøvd å sikre ved at spørreskjemaet er utarbeidet på en slik måte at spørsmålene er så konkrete og nøytrale som mulig, slik at det er lite rom for tolkning. Vi har videre, så langt det har latt seg gjøre, unngått tunge fagbegreper.

Det er også viktig at resultatene er pålitelige. Det er det vi kaller reliabilitet. Dette betyr at dersom vi eller en annen forsker velger å gjenta undersøkelsen under identiske forhold, skal få de samme resultatene som man fikk den første gangen. Grunnet tidsmangel har vi ikke kvalitetssikret dataene fra spørreundersøkelsen ved å gjenta undersøkelsen.

5.3 Sekundærdata / Primærdata

Det første steget i en forskningsprosess innebærer som regel alltid å innhente sekundærdata. Dette gjøres fordi nyttig informasjon, i de fleste tilfeller, allerede eksisterer i litteraturen som dreier seg om emnet man studerer. I vårt tilfelle vil det være hensiktsmessig å samle informasjon fra passende bøker og artikler for å først forstå konseptet balansert målstyring, for så å innsnevre litteraturen til å omhandle balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter. Dessverre er det ofte slik at de sekundærdataene ikke alltid passer eller adekvat for emnet som forskeren ønsker å studere (Giannopoulos et al 2013; Kothari 2004). Derfor vil det være viktig å vurdere reliabiliteten til de dataene og informasjonen man henter inn.

Vi har også hentet inn en rekke primærdata gjennom spørreundersøkelsen. Collins & Hussey (2003) påpeker at primærdata er data som er samlet inn fra en original kilde og sekundærdata er data som innhentes fra litteratur som allerede eksisterer. Videre kan det påpekes at primærdata samles inn for gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling. I vårt tilfelle innebærer innhenting av primærdata at vi undersøker utbredelsen av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter.

5.4 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en generell plan over hvordan problemstillingen skal besvares (Saunders et al 2009). Dette betyr at problemstillingen er avgjørende for hvilket forskningsdesign man skal velge, hvor hver type produserer ulike typer empiri. Andre variabler som ligger til grunn for valg av forskningsdesign er tilgjengelig tid og ressurser, samt kunnskap man allerede innehar om emnet. Det finnes et stort antall forskjellige forskningsstrategier å velge mellom. Vanlige former som ofte går igjen er casestudier og litteraturstudier og survey-undersøkelser. Det sentrale når man skal velge forskningsstrategi, er å finne det designet som best setter oss i stand til å møte utredningens formål. Valget gjøres ut fra flere elementære komponenter som problemstilling, omfang av eksisterende kunnskap om emnet, tilgjengelig tid og ressurser, samt egne ideer og motiver for oppgaven (Bystrøm & Holm 2010).

5.5 Valg av metode:

For å kunne svare på problemstillingen omkring utbredelsen av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter, har vi valgt å gjennomføre en elektronisk survey-undersøkelse. Survey-undersøkelser er ofte basert på mange observasjoner, gjerne innhentet ved skriftlige (postale) eller personlige intervjuer (Grønhaug & Troye 2009).

Motivet for en spørreundersøkelse er gjerne å kartlegge folks holdning til et eller annet tema, slik som ulike merker eller kvaliteter av et forbruksgode, miljøvern, politiske spørsmål, eller i vårt tilfelle bruken av balansert målstyring (Wenstøp 2006). Dette vil være en relativt lite tidkrevende prosess der vi kan innhente store mengder data på kort tid. Videre kan det påpekes at en survey-undersøkelse er en veldig strukturert forskningsmetode, særlig sammenlignet med for eksempel en casestudie.

En casestudie vil være mer hensiktsmessig i tilfeller der man søker etter å skaffe seg en oversikt over problemstillingen, for så å senere igangsette større empiriske undersøkelser. Dette vil med andre ord være for tidkrevende og lite hensiktsmessig for vår problemstilling og tidshorison. Det er for øvrig verdt å påpeke at det finnes lite eller ingen forskning på utbredelsen av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter i Norge i dag.

5.6 Utformingen av survey-undersøkelsen:

Vi vil nå gi en konkret utredning om årsaken til hvorfor spørreskjemaet er utformet slik det er. For det første er det viktig at en survey-undersøkelse utformes på en slik måte at den måler det vi vil måle. Dette sikrer at validiteten til undersøkelsen blir høy. Et annet viktig moment er å hindre at man søker etter å ”fange inn dybden i bredden”. Det vil si at man i spørreskjemaet ønsker å fange opp like mye informasjon om hver enhet som man ville gjort ved å gjennomføre intervjuer. Det beste er å være klar over og akseptere hver metodikkens begrensninger, for så å supplere med andre metoder dersom man vil utdype de svarene man får inn med den metoden man har valgt (Riksrevisjonen.no)⁵. En fordel som ofte trekkes fram i favør spørreundersøkelser er at disse egner seg godt til å undersøke forhold som skal tallfestes, samtidig som man ønsker å gjøre statistiske analyser i etterkant for å sammenligne svarene fra respondentene.

Med tanke på formuleringen av hvert enkelt spørsmål, er det viktig at spørsmålene suppleres med informasjon som gjør informerte svar mulig. Dette hindrer at respondentene får spørsmål om ting de ikke har grunnlag for å svare på og derfor svarer irrasjonelt (Wenstøp 2006). En annen mulighet man kan velge for å hindre irrasjonelle svar, er å legge inn en ”vet ikke”-kategori som svaralternativ på noen spørsmål. Det er ofte slik at dersom folk er usikre, velger man det svaralternativet som på overflaten høres riktig ut. Et eksempel på dette som er gjengitt i Fred Wenstøp’s bok er spørsmålet: *”Er de for eller mot at Norge setter ut fiskeyngel i havet for å sikre bestanden av enkelte fiskeslag?”* På dette spørsmålet svarte 81% av respondentene at de var for, mens de resterende 19% var mot. Deretter ble spørsmålet reformulert, samtidig som en ”vet ikke”-kategori ble inkludert og spørsmålet lød som følger: *” Er de for eller mot at Norge setter ut fiskeyngel i havet for å sikre bestanden av enkelte fiskeslag, eller har de ikke noe standpunkt i denne saken?”* Nå endret svarfordelingen seg dramatisk. 65 % var nå for, 20 % mot og 15 % svarte vet ikke. Derfor kan man støtte opp under at i mange tilfeller, gir fravær av en ”vet ikke”-kategori responskjevhet.

Objektivitet i spørsmålsformuleringene er viktig for å sikre et best mulig resultat av spørreundersøkelsen. En fremstilling (f.eks. en avhandling, et fjernsynsprogram, en artikkel) er *objektiv* hvis og bare hvis de oppfatninger og holdninger den skaper hos mottageren, ikke

⁵http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder_i_utarbeiding_og_bruk_av_sporreskiema.pdf

ville forandres dersom man tok med flere opplysninger, som for eksempel data eller hypoteser som understøttes godt av data (Føllesdal 2000).

Lengden på spørreskjemaet er av stor betydning for andelen av respondentene som velger å faktisk gjennomføre undersøkelsen. Derfor er det viktig at man kun velger ut spørsmål som er av relevante for å besvare problemstillingen som ligger til grunn. Forskning omkring dette viser at dersom spørreskjemaet er for langt fører dette til både dårlig svarprosent og lav reliabilitet.

For å teste ut om spørreskjemaet fungerer som forventet kan det være hensiktsmessig å gjøre en pilotundersøkelse. Pilotundersøkelsen blir da en form for kvalitetskontroll av spørreskjemaet. Denne vil også kunne gi en indikasjon på hva man kan forvente av resultater fra hovedundersøkelsen. De som deltar i en pilotundersøkelse skal besvare spørsmålene i skjemaene, og samtidig ta stilling til skjemaets form og innhold, dvs. om spørsmålene er gode og dekkende. I tillegg skal de vurdere hvorvidt spørsmålene er formulert entydig og klart, og om svarkategoriene er logiske i forhold til det som det spørres om (Riksrevisjonen.no). I vårt tilfelle har vi sendt ut pilotundersøkelse til studenter på samme studie ved Handelshøyskolen NMBU.

Som nevnt tidligere vil vår masteroppgave og datainnsamling ha en kvantitativ tilnærming. Imidlertid har vi valgt å åpne for muligheten for å supplere med noe kvalitative data i tillegg. Dette er gjort ved at respondentene kan velge å legge igjen kontaktinfo slik at et telefonintervju kan gjennomføres i ettertid med utgangspunkt i svarene i spørreundersøkelsen. Spørreskjemaet som ble benyttet til datainnsamlingen er et semi-strukturert spørreskjema som inneholder hovedsakelig prekodete svar. Prekodete svar inneholder forhåndsdefinerte svaralternativ, og kan gjøre det lettere for respondenten å fylle ut skjema og å registrere svarene i etterkant (Johannessen et al 2005). Disse prekodete svarene er for det meste utarbeidet ved hjelp av Likert-skala. En Likert-skala måler holdninger og atferd ved å bruke flere mulige svarvalg, fra det ene ekstreme valget med "uviktig" på den ene siden til det andre ekstreme valget "svært viktig" på den andre siden.

Første delen av spørreskjemaet omhandler generelle spørsmål omkring bedriften som for eksempel årlig omsetning, antall ansatte og hvilken bransje bedriften hører til. Deretter ble

undersøkelsen vinklet mer og mer inn mot bruken av balansert målstyring i SMB. Vi utarbeidet spørreskjemaet slik at de som ikke hadde kunnskap eller hadde hørt om balansert målstyring, ikke fikk videre spørsmål om dette. På denne måten slapp vi unna respondenter som kun ”krysser av for å krysse”, altså at de søker etter å bli fortest mulig ferdig uten interesse for hva de faktisk svarer på. Dette ville også hatt negativ innflytelse på validiteten til svarene i spørreundersøkelsen. Vi har valgt å inkludere enkelte åpne felter, slik at respondentene får muligheten til å utdype svarene sine. Dette ble gjort for å lempe på en av svakhetene ved prekodete svar, der respondenten blir tvunget til å tilpasse svarene til standardiserte alternativer. Vi har allikevel prøvd å unngå åpne svar der det er hensiktsmessig. Dette fordi spørreundersøkelsen sendes ut til en såpass stor populasjon, med en potensiell enorm utvalgsstørrelse. Her er for øvrig et sitat som bygger opp under at lukkede svaralternativer fører til høyere responsrate:

”Closed questions are also considered to provide higher questionnaire responses as they are generally easier to answer” (Giannopoulos et al; Collins & Hussey 2009).

5.7 Studieobjekt:

Det første steget i enhver utvalgsprosess er å definere målpopulasjonen. Med populasjon menes den delen av virkeligheten man ønsker å si noe om ved måling eller analyse (Bråten 1996). Ut fra hele populasjonen, velges det et representativt utvalg da det vil være praktisk umulig å måle hele populasjonen. Et utvalg er den delmengden av populasjonen som faktisk blir observert. Vårt utvalg er valgt ut ved at vi inkluderte de bedriftene som faktisk valgte å svare på spørreundersøkelsen i analysen. På denne måten får vi også oppfylt kravet om et tilfeldig utvalg. Dette oppnås når alle individene i populasjonen har lik mulighet for å komme med i utvalget. Vi vil komme dypere inn på hvordan dette er gjort under kapitlet som omhandler fremgangsmåte for spørreundersøkelsen. Vår oppgave vil som nevnt tidligere, fokuseres omkring små og mellomstore bedrifter.

SMB utgjør hoveddelen av norsk næringsliv. Over 99 prosent av bedriftene i Norge har 100 ansatte eller færre (Nærings- og Fiskeridepartementet 2012). Det går frem at små og mellomstore bedrifter er viktige bidragsyttere for verdiskapningen som finner sted i Norge, samtidig som de er med på å opprettholde spredt bosetning og arbeidsplasser over hele landet. Tall fra Statisk Sentralbyrå viser at bedrifter begrenset opp til 100 ansatte, står for ca 40% av

den norske verdiskapningen. Videre går det frem at SMB bidrar sterkt til sysselsetningen i privat sektor. Hele 60% av den totale sysselsettingen i privat sektor har arbeidsplassen sin i bedrifter som er små eller mellomstore. Ifølge Regnskapsloven regnes et selskap som lite dersom:

§ 1-6. Små foretak

Som små foretak regnes regnskapspliktige som ikke faller inn under § 1-5 og som på balansedagen ikke overskrider grensene for to av følgende tre vilkår:

- 1. Salgsinntekt: 70 millioner kroner*
- 2. Balansesum: 35 millioner kroner*
- 3. Gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk*

Kilde: Lovdata⁶

Det er ikke etablert noen særnorsk definisjon på hva som er å anse som SMB. Derfor kan det være interessant å se på EU-s definisjon når man skal avgrense hva som menes med en mellomstor bedrift. Det er verdt å merke seg at avgrensingen for små bedrifter er mer eller mindre lik den som brukes i Norge.

In Europe, there are three broad parameters which define SMEs:

- micro-entities are companies with up to 10 employees*
- Small companies employ up to 50 workers*
- Medium-sized enterprises have up to 250 employees*

The European definition of SME follows: "The category of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding 50 million euro, and/or an annual balance sheet total not exceeding 43 million euro."(The new SME definition – User guide and model declaration 2005)

⁶ <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>

Som man kan se av begrensingene som er lagt inn i datainnsamlingsverktøyet *Proff Forvalt* har vi valgt å avgrense antall medarbeidere i hver bedrift kan ha til 100. Vi har valgt 100 som begrensning da vi mener dette samsvarer godt med størrelsen på mellomstore bedrifter i Norge. Dette skiller seg fra EU's definisjon, hvor en mellomstor bedrift har opp til 250 medarbeidere.

Reglene for å avgrense små og mellomstore bedrifter i USA er litt mer komplekse og tar hensyn til flere faktorer. "The U.S. Small Business Administration" setter denne avgrensningen basert på type industri, eierskapsstruktur, salgsinntekter og antall ansatte. Det er verdt å nevne at avgrensningen til antall ansatte ikke har noe fastsatt antall. Mens det typiske taket på antall ansatte går ved 500 ansatte, kan man i noen tilfeller oppleve amerikanske bedrifter som har opp til 1500 ansatte og fortsatt regnes som små. Dermed kan vi trygt fastslå at skillet mellom SMB i henholdsvis Norge og USA er svært ulikt.

5.8 Datainnsamling

Vi har valgt å benytte oss av et elektronisk spørreskjema som metode for datainnsamling. Dette valget er foretatt på grunnlag av at vi dermed kan generere data fra et vidt spekter av små og mellomstore bedrifter fra hele landet. Ved hjelp av pilotundersøkelsen som ble foretatt på forhånd, sikret vi at spørreskjemaet kunne gjennomføres på maksimum 10 minutter, og dermed kreve en beskjeden tidsbruk for respondentene. Vi har kort berørt fordelene med en elektronisk spørreundersøkelse tidligere, men ser det som hensiktsmessig å gjenta disse. Vi får hentet ut store mengder data på en tids- og kostnadseffektiv måte, samtidig som anonymiteten til respondentene sikres. En annen fordel som er verdt å trekke fram er at elektroniske spørreundersøkelser reduserer faren for bias, som betegner faren for systematiske feil i innsamling og tolkning av data. Dette kan for eksempel forekomme dersom intervjuer og respondent er kjent for hverandre.

Det må imidlertid gjøres kjent at elektroniske spørreskjema også har svakheter. En stor og overliggende fare er at respondentene kun fokuserer på å bli ferdig med spørreskjemaet og krysser systematisk uten å sette seg inn i hva man faktisk svarer på. Imidlertid er den lave responsraten den største svakheten knyttet til ulike former for spørreundersøkelser, spesielt de som sendes ut elektronisk. Dette vil vi for øvrig komme nærmere inn på senere.

5.9 Fremgangsmåte for hvordan spørreundersøkelsen er foretatt

Etter gjennomlesing av tidligere masteroppgaver, viser det seg at svarprosenten på spørreundersøkelser sendt ut til bedrifter er relativt liten. Jo mindre bedriften er, jo mindre sjanse er det for at den tar seg tid til å svare på undersøkelsen. Derfor har vi valgt å sende ut undersøkelsen til en relativt stor populasjon. Dette har vi gjort for å sikre nok at vi oppnår et antall respondenter som er stort nok til å si noe om hele populasjonen. I alt sendte vi ut undersøkelsen til 12778 små og mellomstore bedrifter i Norge ved hjelp av verktøyet *Questback*. Vi hentet ut et representativt utvalg fra databasen *Proff Forvalt*. Vi la inn følgende begrensninger i søket:

- Antall ansatte: 5-100
- Årlig salgsinntekt: mindre enn 120 millioner

Disse begrensningene ble valgt da vi ønsket å få med noen bedrifter av litt større størrelse, slik at vi var sikre på å få nok data tilknyttet bruken av BM i SMB. Vi ville ikke risikere å stå på helt bar bakke, uten datagrunnlag, dersom alle de små bedriftene svarte at de ikke benyttet seg av eller hadde hørt om konseptet balansert målstyring. Vi satt også inn begrensningen på minimum 5 ansatte og maksimum 120 millioner i årlig salgsinntekt for å unngå at holdingselskaper ble en del av utvalget vårt. Typisk for disse er at de står registrert med 2-3 ansatte og omsetter for flere milliarder årlig. Det er dermed naturlig å anta at de er en del av større selskaper som ikke er representative for vårt utvalg.

Det viste seg tidlig at svarprosenten ville bli lav, noe vi også hadde forventet. Giannopoulos et al (2013) fikk følgende svarrate på sin undersøkelse av små bedrifter i Storbritannia og Kypros:

”A total of 500 questionnaires were emailed to small companies in the UK and Cyprus. A response rate of 8% was achieved (20 replies per country)”

I løpet av første uken fikk vi inn 520 svar på spørreundersøkelsen. For å øke dette antallet ble en påminnelse sendt ut etter 3 uker. Ved hjelp av dette, kom vi opp i en svarprosent på **7,6 %**. I alt fikk vi inn **984** svar. Som man kan lese ut fra spørreundersøkelsen (vedlegg 1) og de ulike tabellene varierer N, antall respondenter, på de fleste spørsmålene. Dette kommer av at vi har utelukket muligheten for at respondentene kan svare på de spørsmålene de ikke har kunnskap om. Som nevnt ovenfor er dette gjort ved at man ikke får spørsmål knyttet til

balansert målstyring dersom man ikke har hørt om konseptet. Dette ligger innenfor intervallet som var forventet, sammenlignet med Giannopoulos et al (2013) ovenfor.

Selv om svarprosenten er lav, er det absolutte antallet tilstrekkelig for videre analyse. Hovedgrunnen til den lave responsraten kan være at vi benyttet elektronisk utsendelse. Det er da lett at e-posten med linken til undersøkelsen havner rett i søppelkassa. En annen grunn kan være at e-posten som er oppgitt i Proff Forvalt ikke lenger er i bruk. Vi fikk også tilbakemeldinger pr e-post fra potensielle respondenter på at de ikke ville være med på undersøkelsen eller ikke hadde kunnskapen til å gjennomføre den.

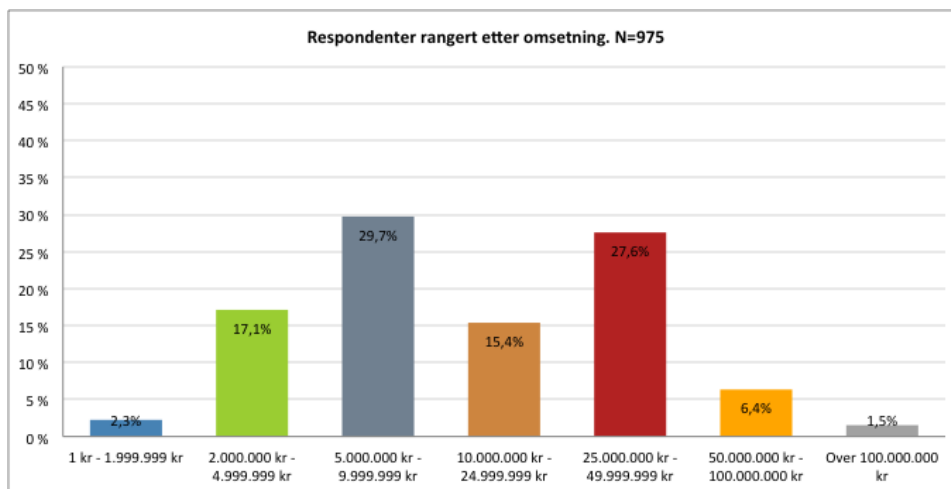
5.10 Oppsummering av metodekapittel:

Vi har i dette kapitlet gjort rede for metoden som ligger til grunnlag for oppgaven. Vi har hovedsakelig benyttet oss av den kvantitative tilnærmingen, som går i bredden på emnet man som forsker ønsker å studere. Det er laget en oversikt over forskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ metode i tabell 1. Vi har valgt vårt forskningsdesign ut fra flere elementære komponenter. Problemstilling, omfang av eksisterende kunnskap om emnet, tilgjengelig tid og ressurser, samt egne ideer og motiver for oppgaven er eksempler på faktorer som ble vurdert.

Vi har vi i vår oppgave valgt å benytte elektronisk spørreundersøkelse, der undersøkelsen ble sendt ut via e-post. Ved hjelp av verktøyet *Questback* ble spørreskjemaet sendt ut til 12778 små og mellomstore bedrifter i Norge. Antall ansatte ble begrenset til intervallet mellom 5 og 100, mens årlig salgsinntekt ikke skulle overskride 120 millioner. Vi brukte en del tid på utformingen av spørsmålene til spørreundersøkelsen. Vi ønsket å sikre at objektiviteten i spørreundersøkelsen ble overholdt, samtidig som at spørreskjemaet ikke ble for stort i omfang. Vi foretok en pilotundersøkelse for å kvalitetssikre spørreskjemaet ved å sende spørreskjemaet til medstudenter, venner og familie. I alt fikk vi inn 984 svar fra respondentene. Dette er en lav svarprosent, men det absolutte antallet ga et godt grunnlag for videre analyse.

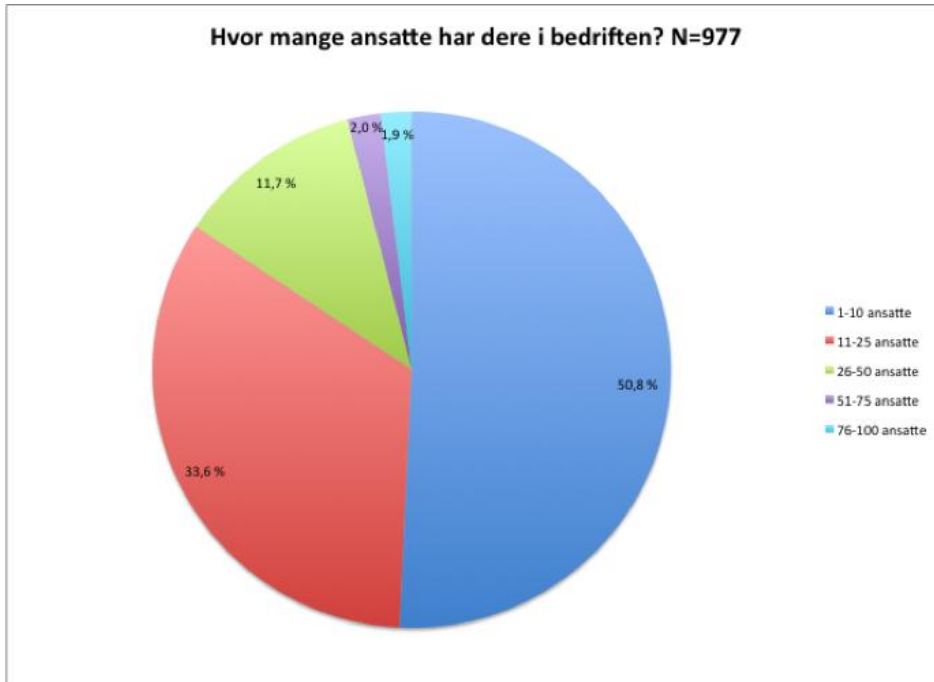
6. Innledning til analyse av datamaterialet:

Som en kort innledning til analysen av datamaterialet, har vi valgt å lage et enkelt sammendrag hvor vi kort gjengir litt generell informasjon om respondentene. Vurderingen omkring kvaliteten på dataene bestemmes ut fra om dataene er fullstendige, pålitelige og nøyaktige.



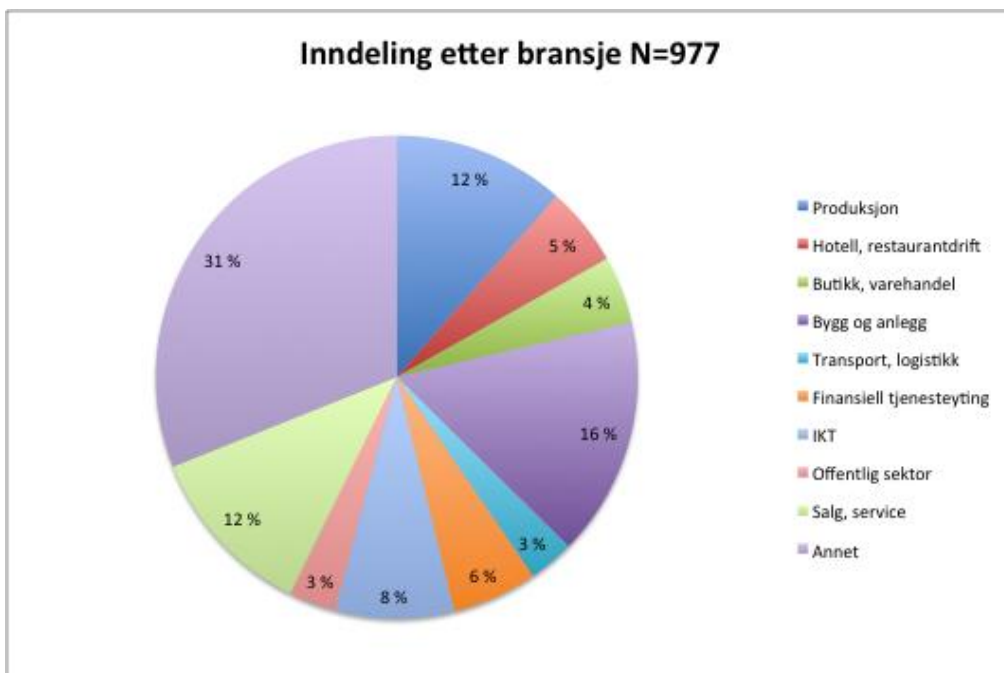
Figur 6-1: Respondenter fordelt etter størrelse på omsetning

Når det gjelder størrelsen på respondentene basert på omsetning, ser det ut som vi har fått en fin fordeling mellom de ulike størrelsene. I følge figur 6-1 har 92,1% av respondentene en årlig omsetning under 50 millioner kroner. Ut fra begrensningene i Regnskapsloven for hva som regnes som små bedrifter, er flesteparten av bedriftene i utvalget dermed definert som små.



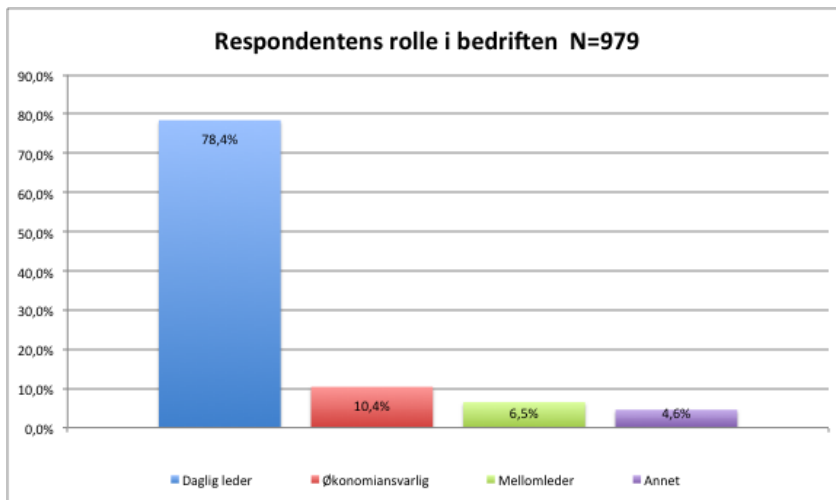
Figur 6-2: Hvor mange ansatte har dere i bedriften?

Ser man videre på antall ansatte i bedriftene som er representert i undersøkelsen, blir argumentet med at de fleste bedriftene i utvalget er små ytterligere forsterket, se figur 6-2 over. Av alle bedriftene som deltok i spørreundersøkelsen, har hele 50,8% av bedriftene mellom 1-10 ansatte.



Figur 6-3: Inndeling etter bransje

Figur 6-3 ovenfor er en oversikt som viser hvilke bransjer respondentene tilhører. Som man kan se av denne figuren er mange forskjellige bransjer representert i utvalget. Den desidert største kategorien er ”annet” med hele 31% av svarene. De to største bransjene bortsett fra denne er bygg og anlegg, produksjon og varehandel. Disse har henholdsvis 16%, 12% og 12%. De øvrige bransjene ligger mellom 3% og 8%. Det ville her vært interessant med en sammenligning mellom denne bransjeinndelingen opp mot hele populasjonen som spørreundersøkelsen er sendt til. Dette lot seg imidlertid ikke gjøre ved hjelp av *Questback*, da det ikke lot seg gjøre å hente ut bransjetype på alle bedriftene undersøkelsen ble sendt ut til.



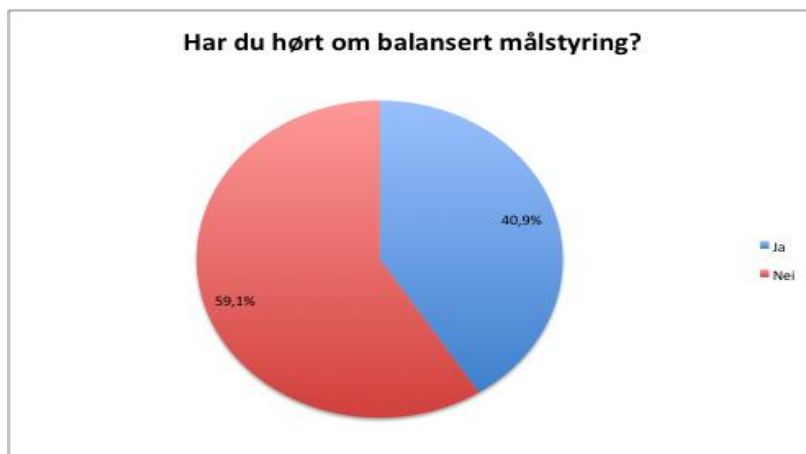
Figur 6-4: Rollen respondenten innehar i den enkelte bedrift

Når det gjelder hvilken rolle respondentene har i bedriften så er de i all hovedsak daglige ledere. Av alle respondentene som gjennomførte undersøkelsen og svarte på dette spørsmålet, innehar 78,2% rollen som daglig leder. 10,8% var økonomiansvarlig mens resten er relativt likt fordelt mellom mellomleder- og annetkategorien. Dette gir et godt grunnlag for å påstå at personen som gjennomførte undersøkelsen på vegne av den enkelte bedrift, hadde gode forutsetninger for å svare så godt som mulig. Dette er en viktig faktor for å skape en høy reliabilitet.

7. Resultater, analyse og diskusjon

Vi vil i dette kapitlet presentere noen av de mest interessante funnene fra spørreundersøkelsen. Vi vil også undersøke om de bedriftene som ikke benytter BM kanskje bruker noen momenter av BM, og dermed bruker det ubevisst. Vi vil også sammenligne våre resultater med de resultatene Giannopoulos et al (2013) gjorde ved hjelp av et liknende studie i Storbritannia og på Kypros.

Det første vi valgte å undersøke var hvor kjent BM er blant beslutningstakerne i små og mellomstore bedrifter. Av de 977 respondentene som besvarte dette spørsmålet fikk vi denne fordelingen:



Figur 7-1: Har du hørt om balansert målstyring?

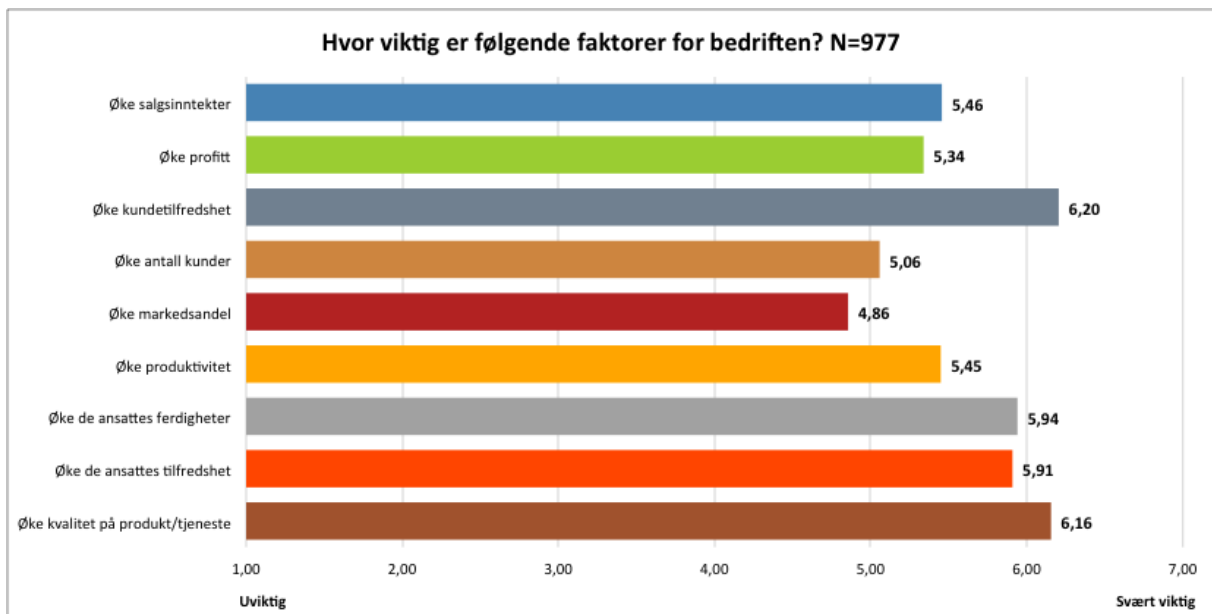
Kakediagrammet over, figur 7-1, viser at det kun er litt over 40% av alle respondentene som i det hele tatt har hørt om BM. I denne forbindelse inneholdt også spørreskjemaet et spørsmål der respondentene ble spurt om hvor de hørte om BM første gang. Utfallet av dette kan sees i tabell 2 under.

Hvor hørte du første gang om "Balansert målstyring"?	
Kilde	Antall
Fagtidsskrift	55
Akademisk litteratur	76
Næringslivspressen	44
Seminar, kurs	85
Konsulent	14
Internett, forum, blogg	35
Annet	86
Total	395

Tabell 2: Hvor hørte du første gang om "Balansert målstyring"?

Det viser seg her at 86 av respondentene har svart at de har en annen kilde til hvor de første gang hørte om BM. Av de kildene vi har listet opp som mulige svaralternativer, er det spesielt seminar/kurs og akademisk litteratur som peker seg ut. Hele 161 av de 395 respondentene hørte om BM første gang gjennom disse kildene. Kun 14 av respondentene svarte at de hørte om BM gjennom bruk av konsulenttjenester.

Vi spurte i spørreundersøkelsen hvor viktig en rekke faktorer var for bedriften. Her skulle respondentene rangere hver faktor ved hjelp av en syvpunkters likert-skala, som gikk fra uviktig til svært viktig.

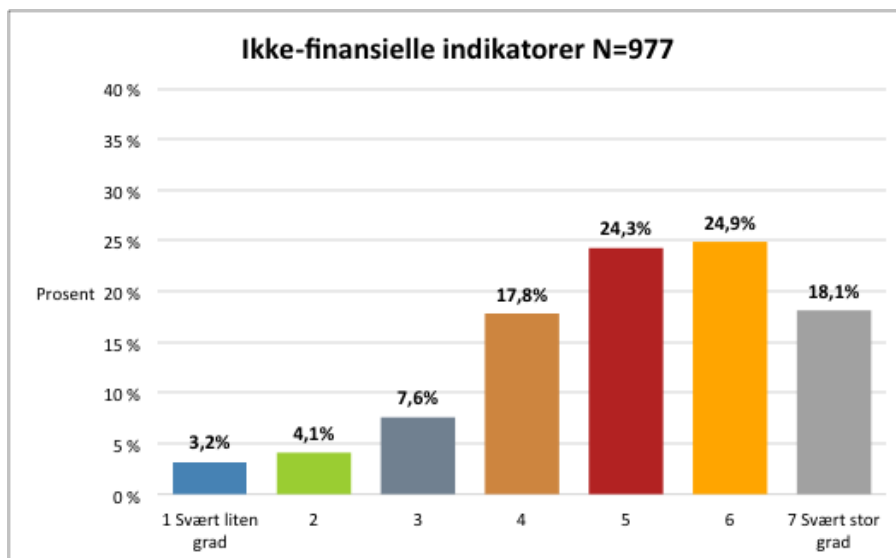


Figur 7-2: Oversikt over hvor viktig følgende faktorer er for bedriften

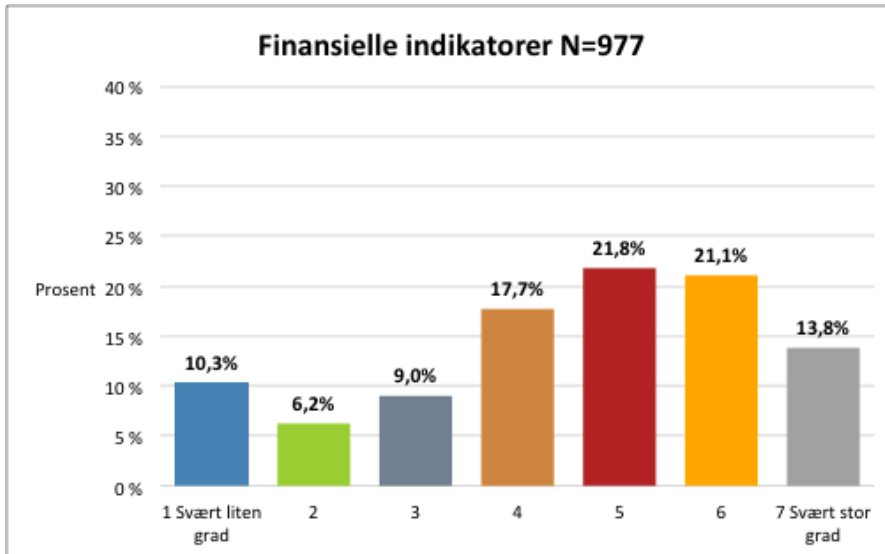
De faktorene som blir rangert høyest relaterer seg til tilfredsheten til kunder og de ansatte. Derfor kan det virke som om det er her bedriftenes hovedfokus ligger. Det bedriftene har

lavest fokus på er faktorene som relaterer seg til å øke antall kunder og øke markedsandel. En ting som fremstår merkelig er at bedriftene gjennomsnittlig har et høyere fokus på å øke salgsinntektene enn å øke profitten. Men en grunn til dette kan være at de mener at det er en kausal link mellom fornøyde kunder og medarbeidere, salgsinntekt og profitt. Hvor profitten i seg selv ikke kan påvirkes nevneverdig isolert sett men kommer som en følge av de andre faktorene.

Hvilke indikatorer benytter bedriftene i SMB-segmentet som grunnlag for sine beslutninger for styringen av bedriften? Er det de rent finansielle målene som omsetning, profitt og rentabilitet? Eller fokuseres det mer på de ikke finansielle indikatorene som kundeklager og medarbeidertilfredshet?



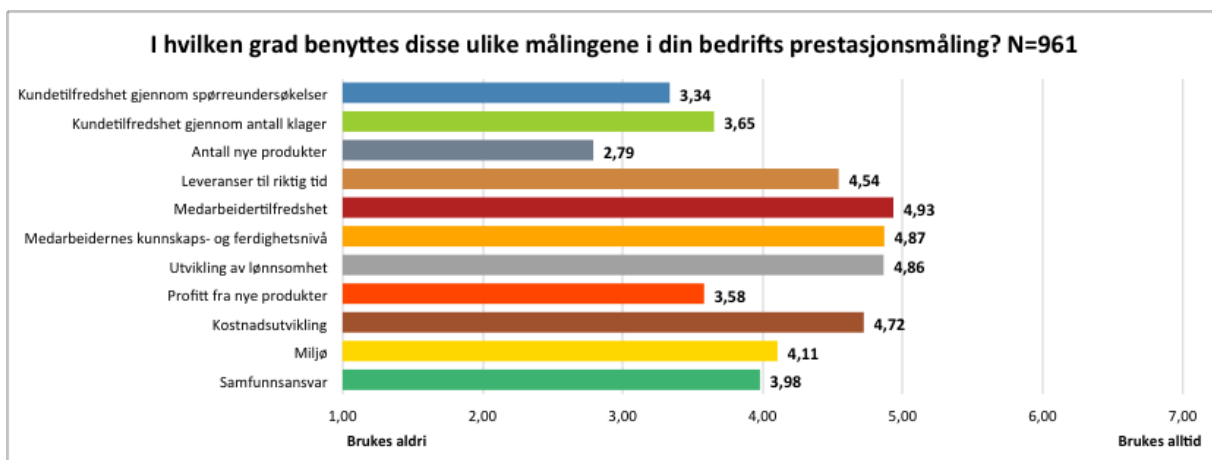
Figur 7-3: Oversikt over bruken av ikke-finansielle indikatorer



Figur 7-4: Oversikt over bruken av finansielle indikatorer

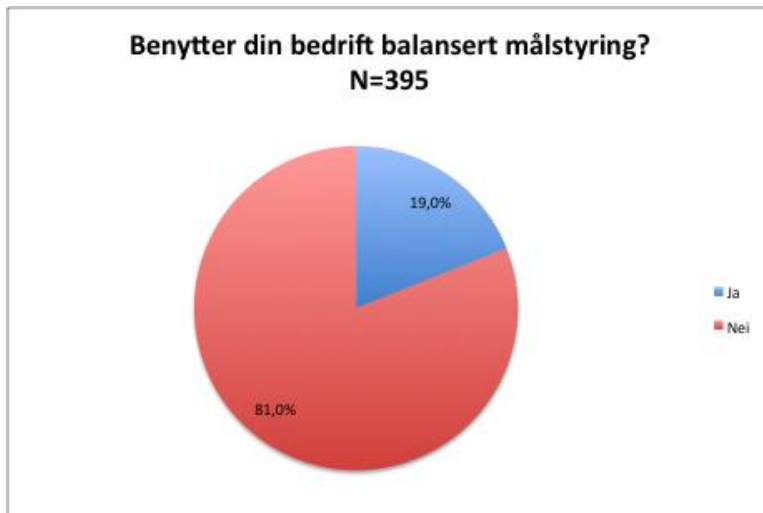
Her ser vi en klar tendens til at det er de ikke-finansielle indikatorene som blir mest benyttet. Over 10% av respondentene oppgir at de i svært liten grad benytter finansielle indikatorer til styringen av bedriften.

For å undersøke dette litt grundigere valgte vi å spørre om i hvilken grad de bruker forskjellige mål i bedriftens prestasjonsmåling. Resultatet fra dette er gjengitt i figur 7-5 nedenfor. Det kan tolkes ut fra denne figuren at det generelt er høyst fokus på medarbeidernes tilfredshet og medarbeidernes kunnskaps- og ferdighetsnivå. Det er også stort fokus på lønnsomhet og kostnadsutvikling. Dette er noe motsigende i forhold til figur 7-3 og 7-4. Imidlertid kan dette komme av at vi ikke satt inn noe skille for hva som er å regne som henholdsvis finansielle og ikke-finansielle indikatorer her. Det er som vist i figuren kun en oppramsing av diverse prestasjonsmål som respondentene skal vurdere bruken av.



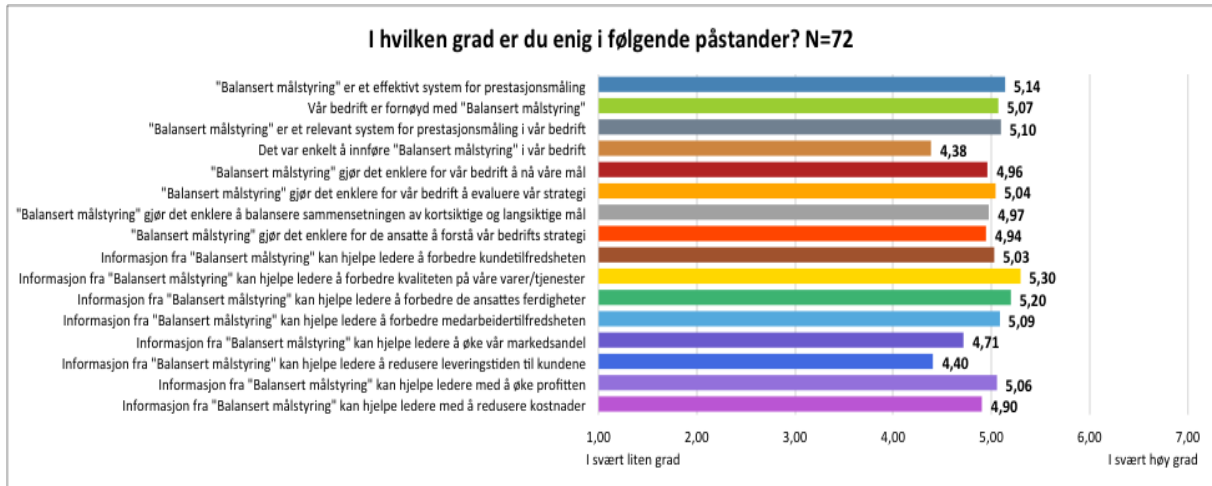
Figur 7-5: I hvilken grad brukes de ulike målingene i din bedrifts prestasjonsmåling?

Et av hovedmomentene i denne oppgaven er å finne ut av hvor stor utbredelsen av balansert målstyring er blant små og mellomstore bedrifter, samt å undersøke om de som benytter BM syntes dette er et nyttig hjelpemiddel til styringen av bedriften. I figur 7-6 under kan man se resultatet:



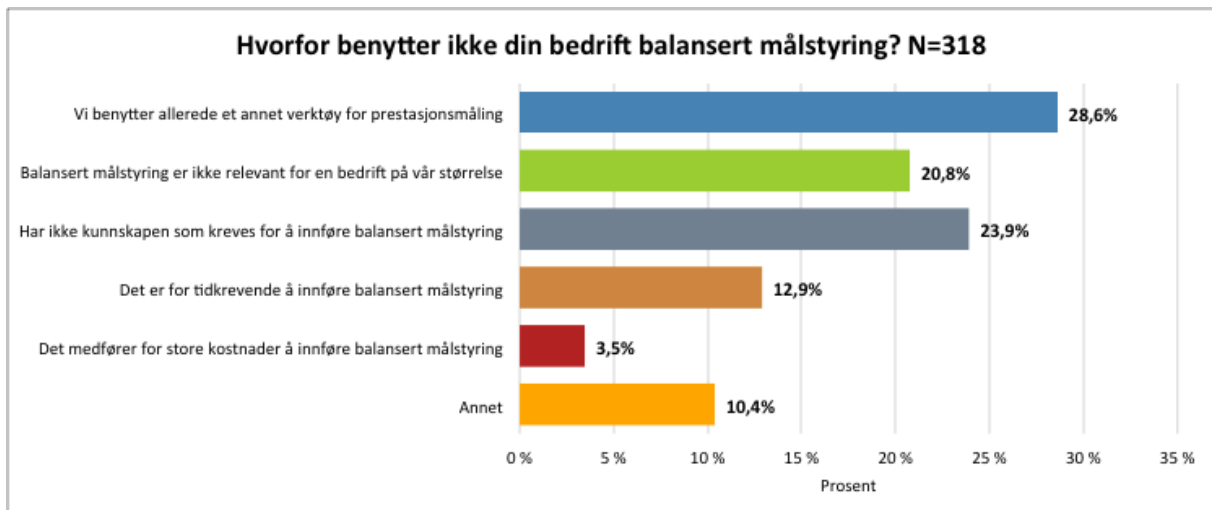
Figur 7-6: Benytter din bedrift balansert målstyring?

Av de 395 respondentene som tidligere har hørt om BM er det kun 19% som benytter det i dag. Hvis vi tar utgangspunkt i alle de 977 respondentene som besvarte dette spørsmålet, innebærer dette at 6,7% av alle bedriftene som har deltatt i undersøkelsen benytter BM i dag. Dette tallet er for øvrig en del lavere sammenlignet med større bedrifter (Kjøde 2003). Det skal sies at det kan være grunn til å tro at dette resultatet er noe høyere enn for hele populasjonen. De som har kjennskap til og benytter balansert målstyring vil være mer villig til å svare på spørreundersøkelsen vår om nettopp dette emnet. Det er også verdt å nevne at kun en respondent har brukt BM tidligere men valgt å gå bort fra det igjen. Grunnen til at de valgte å forkaste BM var at ” *Det verktøyet vi tok i bruk var etter ledergruppens oppfatning for detaljert og krevde dermed mye administrasjon. Vi syntes ikke avkastningen var tilsvarende. Altså en lav ROI (Return of Interest)* ”.



Figur 7-7: Grad av enighet i påstander rundt balansert målstyring

De respondentene som sa de benyttet BM i dag ble bedt om å svare på i hvilken grad de var enige i en del påstander rundt BM. Vi har også her benyttet en syvpunkts Likert-skala hvor 1 er i svært liten grad og hvor 7 er i svært høy grad. Figuren ovenfor, figur 7-7, viser gjennomsnittsverdiene. Påstandene er utelukkende positive, og man ser av svarene at samtlige har en gjennomsnittsverdi på fire eller høyere. Derfor ser det ut til at de som bruker BM i aller høyeste grad er fornøyd med konseptet. Det at 99,6% av alle som har prøvd BM fortsatt bruker det, underbygger denne teorien.



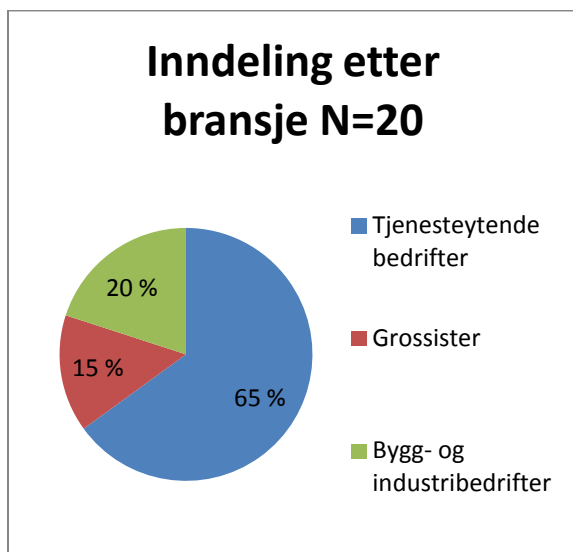
Figur 7-8: Hvorfor benytter ikke din bedrift balansert målstyring?

Vi undersøkte også hvorfor de som har hørt om BM ikke har valgt å benytte det i sin bedrift. Det vi her finner oppsiktsvekkende er at det er kun 20,8% av respondentene som mener BM ikke er relevant for en bedrift på deres størrelse. Videre ut fra figur 7-8 kan man lese at 23,9% av de som svarte på dette spørsmålet, mener de ikke har den kunnskapen som kreves for å

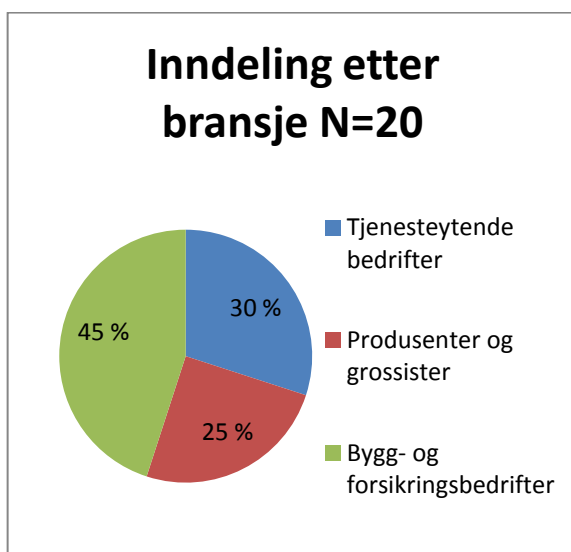
innføre BM i sin bedrift. Det ville med andre ord innebære at man må leie inn konsulenttjenester, noe som er en stor kostnad å ta for de fleste SMB.

7.1 Sammenligning av Giannopoulos et al opp mot våre egne resultater:

Som nevnt tidligere ble Giannopoulos et al spørreundersøkelse sendt ut til 500 små bedrifter i henholdsvis Storbritannia og Kypros. Spørsmålene var identiske bortsett fra valutabenevningene som ble tilpasset landene. Som en kort innledning til denne sammenligningen vil det være hensiktsmessig med en liten oversikt over type bedrifter som tar del i undersøkelsen i henholdsvis Storbritannia (figur 7-9) og Kypros (figur 7-10).

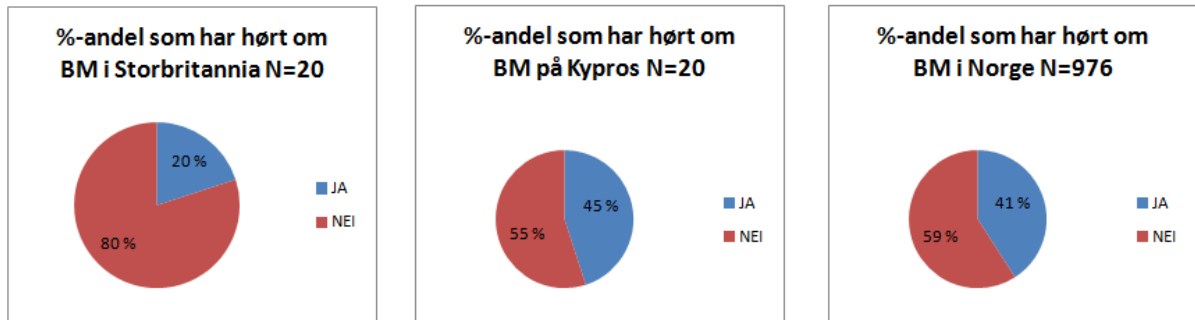


Figur 7-9: Inndeling etter bransje i Storbritannia



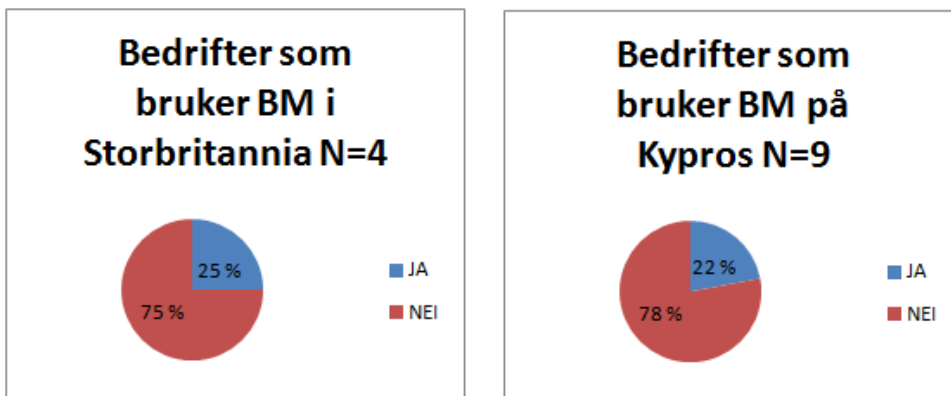
Figur 7-10: Inndeling etter bransje på Kypros

Vi ser her at Giannopoulos et al (2013) har valgt færre kategorier for hvilken type bedrifter som er med i undersøkelsen enn hva som er tilfelle i vår undersøkelse, se figur 6-3. Imidlertid er kategoriene såpass åpne at våre bedrifter enkelt kan passe inn i de 3 kategoriene som er brukt i hvert land. Som en videre innledning vil det også være interessant med en sammenligning av bevisstheten omkring fagfeltet BM blant respondentene de tre landene:



Figur 7-11: Oversikt over bevisstheten omkring BM i Storbritannia, Kypros og Norge

Bevisstheten om fagfeltet balansert målstyring er som vist i figuren rett ovenfor mye større på Kypros og i Norge, enn hva tilfellet er i Storbritannia. Prosentandelen av respondentene som har hørt om BM og faktisk bruker konseptet i Norge er 19%, se figur 7-6 over. Dette har vi også vist i resultatdelen. Dermed vil det også være interessant med tilsvarende tall for Storbritannia og Kypros:



Figur 7-12: Bruken av BM blant de som har hørt om konseptet i Storbritannia og på Kypros

Vi ser her at det er 25% av de britiske respondentene, som har hørt om BM tidligere, bruker konseptet i praksis. De tilsvarende tallene for de kypriotiske bedriftene viser at 22% av respondentene bruker BM. Dermed er %-andelen høyere i disse landene sammenlignet med Norge. Likevel er det vanskelig å komme med noen konklusjon som taler for at BM er mer

populært i Storbritannia og Kypros. Dette følger av at det er et såpass lavt antall respondenter, som gjør det vanskelig å avgjøre om vi har et representativt utvalg sett opp mot hele populasjonen. Kun en bedrift av det totale antallet på 20 i Storbritannia og to av det totale antallet på 20 i Kypros bruker BM, altså en prosentandel på henholdsvis 5 og 10%. Som vi kort har vært inne på før er dette tallet i Norge på 6,7%.

Det vil også være av interesse med en sammenligning knyttet til bruken av finansielle og ikke-finansielle indikatorer. I artikkelen til Giannopoulos et al kan man lese:

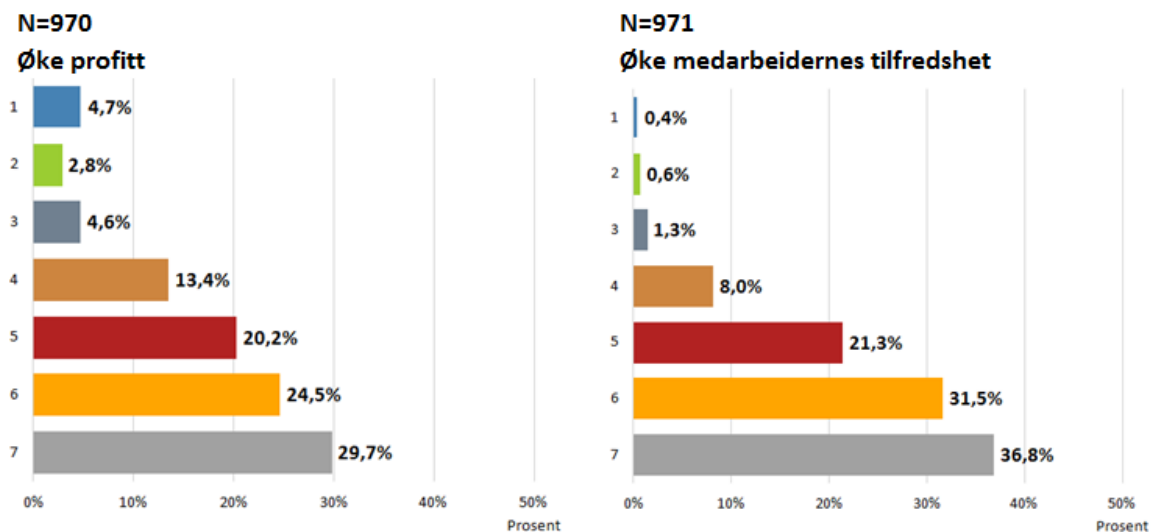
“The financial factors provided were: the increase of sales, increase of profits, increase of revenue and increase of market share, while the non-financial factors included: the customer satisfaction, increase the number of customers, increase in productivity, improve the employees’ skills, increase employees’ satisfaction and improve the quality of products/services” (Giannopoulos et al 2013).

Dette er indikatorer som også er benyttet i vår spørreundersøkelse. Det går frem av artikkelen til Giannopoulos et al (2013) at det er brukt en fempunktets likertskala. Som beskrevet tidligere har vi i vår spørreundersøkelse for det meste brukt en syvpunktets likertskala. Dermed er ikke tallene direkte sammenlignbare på dette punktet. Det skal imidlertid bemerkes at vi har benyttet en fempunktets likertskala på spørsmålene som dreide seg om generelle prestasjonsmålinger og som ikke direkte er rettet in mot BM. For å gjøre det enklere å kunne sammenligne disse dataene, har vi i dette tilfellet, slått sammen de to første ekstrempunktene på hver av sidene av vår skala som vist i tabell 3 under:

Storbritannia / Kypros	Norge
Skala	
1 Unimportant	1 Svært liten grad/Uviktig
2 Not very important	
3 Slightly important	
4 Important	
5 Very important	7 Svært stor grad/Veldig viktig

Tabell 3: Skalaer brukt i sammenligningen mellom Storbritannia/Kypros og Norge

Det blir dermed lettere å finne fellesnevnerne på tvers av undersøkelsene. Vi har tidligere vist en oversikt over i hvor stor grad respondentene legger vekt på bruken av finansielle og ikke-finansielle indikatorer. Tallene for bruken av finansielle indikatorer viser at 34,9% (6 og 7 på skalaen) av respondentene i *svært stor grad* legger vekt på dette. Den tilsvarende %-satsen for de ikke-finansielle indikatorene viser at det kun er 43% (6 og 7 på skalaen) av respondentene som oppgir at de *i svært stor grad* bruker dette. De sammenlignbare tallene knyttet til bruken av finansielle indikatorer i Storbritannia, viser at 85% av respondentene mener dette er veldig viktig. Bare 30% av de britiske bedriftene mener fokus på de ikke-finansielle tallene er av stor betydning. Tallene fra de kypriotiske bedriftene viser at 80% ser på bruken av finansielle indikatorer som veldig viktig, mens bare 40% mener bruken av ikke-finansielle indikatorer er veldig viktig.



Figur 7-13: Viktigheten av å øke profitt og øke medarbeidernes tilfredshet i Norge

For å gå litt dypere inn i de finansielle og ikke-finansielle indikatorene, vil det også være hensiktsmessig med en sammenligning av viktigheten av to spesifikke indikatorer, en av hver type. Figur 7-13 forsterker konklusjonen med at det fokuseres mer på ikke-finansielle enn finansielle indikatorer i SMB i Norge. Å øke profitt er ansett som veldig viktig blant 54,2% av respondentene i Norge. Samme %-sats for viktigheten av å øke medarbeidernes tilfredshet er på 68,3%. I Storbritannia sier 75% av bedriftene at de ser på det å øke profitt som veldig viktig, mens kun 20% anser det å øke medarbeidernes tilfredshet som veldig viktig. Ser man

på tallene på Kypros sier 90% av bedriftene at det å øke profitt er veldig viktig, mens 50% mener at å øke medarbeidertilfredsheten er veldig viktig.

Som en liten avslutning til sammenligningen mellom vår studie og studien utført av Giannopoulos et al kan man se at det er enkelte forskjeller mellom hva som har størst fokus av henholdsvis finansielle og ikke-finansielle indikatorer i prestasjonsmålingen av bedriften. Det er en gjenganger at fokuset på de finansielle indikatorene er større i Storbritannia og på Kypros. Det er også mye som tyder på at fokus på medarbeiderne og deres tilfredshet er større i Norge sammenlignet med de to andre landene. Dette er forskjeller som tyder på at forskjellene i bedriftskulturene er store på tvers av landegrensene. Det kan også være andre institusjonelle forhold som ligger bak forskjellene. Imidlertid har vi ikke datamateriale til å si noe mer om dette. Derfor blir det med spekulasjonene her.

7.2 Hvordan få et BM-system til å passe inn i SMB

Som en del av delproblemstillingen valgte vi å undersøke i hvilken grad balansert målstyring egner seg i små og mellomstore bedrifter og hvilke tilpasninger må evt. gjøres. Det er tidligere nevnt at ulempene som finnes ved å implementere BM i SMB også på mange måter er til stede i store bedrifter. Derfor er ikke disse ulempene alene en unnskyldning for å ikke innføre BM i små bedrifter. Det er også gitt en nærmere beskrivelse av fordelene og ulempene ved å implementere et balansert målstyringssystem i SMB, se overskrift med balansert målstyring i SMB over.

Som Andersen et al (2001) poengterer i sin artikkel kjennetegnes små og mellomstore bedrifter ved at de er enkle i struktur og kan reagere raskt på endringer i konkurransemiljøet. Det påpekes videre i denne artikkelen at arbeidet med å designe et BM-system til små og mellomstore bedrifter inneholder mange av de samme stegene som i en stor bedrift. Imidlertid kan systemet gjøres mye enklere i kompleksitet og dermed vil implementeringen skje over en kortere tidsperiode. Som følge av at det er færre ansatte å ta hensyn til og inkludere, kan disse aktivt være med i målformuleringen og valg av strategisk destinasjon som ligger til grunn for implementeringen av BM

For at innføringen av BM skal bli suksessfull i SMB trekker Andersen et al (2001) frem viktigheten av å prioritere riktig mellom de fire perspektivene. Det vil være hensiktsmessig å fokusere spesielt på kundeperspektivet og på de interne prosessene. Som vi var inne på i

innledningen av oppgaven, preges dagens markeder av en stadig hardere konkurranse for å holde hodet over vannet og ikke lide økonomisk tap. Viktigheten av å fokusere på de riktige perspektivene blir ytterligere forsterket i Romphos artikkel ”*Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*”:

“The limitation of the Balanced Scorecard approach is specific to the nature of the SME business where response to market changes is more frequent than in a large organization operating in much more stable market” (Rompho 2011).

Som følge av at endringer i markedene og konkurransevilkårene hele tiden finner sted, innebærer dette at også de grunnleggende strategiene må revideres. Dette er som nevnt før en av hovedårsakene til at innføring av BM i små og mellomstore bedrifter slår feil. Kaplan og Norton mener at ulempene knyttet til fremvoksende strategier kan gjøres mindre fremtredende ved at man innfører nye strategiske initiativer som bygger opp om de nye strategiene (Rompho 2011; Kaplan & Norton 2001, s.370).

Ut fra spørreundersøkelsen vår og spørsmålet om hvorfor man valgte å forkaste BM, etter først å ha innført konseptet, svarte en respondent at det var BM krevde for mye administrasjon og at ”vinninga gikk opp i spinninga”. Derfor må små og mellomstore bedrifter passe på at det ikke velges for mange målparametre som gjør at man ”måler seg i hjel” uten å ha tid til å faktisk gjøre nytte av målingene og tilpasse aktivitetene på grunnlag av dette. Vi har også ovenfor gjengitt en figur som viser grunner til at bedriftene i undersøkelsen ikke brukte BM. Grunner som er særlig fremtredende er at bedriften mener BM ikke har relevans for bedriften, den ikke har tilstrekkelig kunnskap til å innføre BM og at det er for store kostnader knyttet til innføringen. For at balansert målstyring skal bli noe SMB kan gjøre nytte av, må systemet tilpasses slik at mange av ulempene listet opp ovenfor forsvinner.

7.3 Oppsummering av resultater, analyse og diskusjon:

Vi har i dette kapitlet presentert de viktigste funnene fra spørreundersøkelsen. Datamaterialet innhentet gjennom vår spørreundersøkelse er brukt til å sammenligne med den tilsvarende undersøkelsen gjort av Giannopoulos et al (2013). Vi har også i denne delen prøvd å finne ut hvordan man hensiktsmessig kan få et BM-system til å passe inn i SMB.

8. Konklusjon:

Hensikten med dette kapitlet er å presentere konklusjonen på problemstillingen som ligger til grunn for utredningen. I denne delen vil vi oppsummere resultatene vi har funnet gjennom blant annet spørreundersøkelsen.

Alt i alt viser spørreundersøkelsen at 6,7 % av bedriftene som tok del i undersøkelsen aktivt bruker balansert målstyring i sine økonomistyringsprosesser. Dermed er ikke BM spesielt utbredt blant norske SMB. Det er også lav oppslutning omkring bruken av BM i små og mellomstore bedrifter i andre sammenlignbare land. Som vi har beskrevet tidligere er det flere årsaker til dette. Vi mener likevel det er grunn til å påstå at flere bedrifter benytter seg av flere ideene som ligger bak BM. Spørreundersøkelsen gir grunn til å påstå at de ikke-finansielle indikatorene prioriteres høyere enn de finansielle. Og nettopp fokus på ikke-finansielle indikatorer er en viktig del av teorien til Kaplan & Norton. Funnene i undersøkelsen viser at bedriftene prioriterer det å øke kundetilfredshet, medarbeidernes kunnskap, samt å øke kvaliteten på produktet/tjenesten høyst.

For å kunne gi svar på delproblemstillingen har vi i oppgaven skrevet et avsnitt om hva en SMB i Norge kan gjøre for å få BM til å passe inn i deres bedrift. Som beskrevet tidligere var BM et konsept som opprinnelig var ment for større amerikanske bedrifter og forskningen på feltet er rettet mot nettopp dette. Et av spørsmålene i undersøkelsen retter seg direkte mot å finne svar på mulige årsaker til at BM ikke brukes i bedriftene. Det er gjerne fravær av kunnskap og kostnadsbegrensinger i bedriften som hindrer anvendelse av BM.

9. Vårt bidrag til forskningen

Vi vil i dette kapitlet forklare hva vi mener forskningen vår har bidratt med til forskningen på BM i SMB i Norge.

Som nevnt tidligere er det gjort lite forskning tidligere på dette området. Og vi har ikke funnet lignende studier gjort tidligere i Norge som samsvarer med vår egen. Dette mener vi gjør vår studie spesielt interessant. En betydelig andel av norske bedrifter hører hjemme i segmentet små og mellomstore bedrifter. Derfor mener vi at mer forskning rundt dette segmentet kan bidra til å øke kunnskapen om hva som skaper gode resultater. Vi har kartlagt bevisstheten rundt og bruken av balansert målstyring hos bedriftene i dette segmentet. Vi har også gått dypere inn i hvordan de bruker prestasjonsmåling mer generelt i den daglige driften. Avslutningsvis synes vi det er verdt å nevne at vi også har samlet inn betydelige mengder data. Resultatene fra spørreundersøkelsen har vi vedlagt oppgaven, og vi håper disse kan komme til nytte for senere forskning rundt dette emnet.

10. Begrensninger i eget arbeid

Vi vil i avsnittene som følger komme opp med noen svakheter vi ettertid ser i oppgaven. Noe av motivasjonen bak å skrive denne oppgaven er som nevnt at det finnes lite forskning på feltet fra tidligere. Ifølge Mitchell & Reid (2000) kan dette komme av at forskning på SMB er en lite attraktiv forskningsarena. Derfor er det en stor ulempe forbundet med dette, nemlig at vi har liten mulighet til å sammenligne våre resultater med annen tilsvarende forskning. Vi kan dermed ikke være sikre på påliteligheten til utfallet av forskningen vår.

Vi har i denne oppgaven lagt opp til utstrakt bruk av den kvantitative tilnærmingen, ettersom denne passet best til å behandle den betydelige mengden primærdata som er hentet inn gjennom spørreskjemaet. Derfor har vi ikke hentet inn noen dybdeintervjuer som muligens kunne ført til andre svar på problemstillingene våre, på tross av at vi la opp til dette i spørreskjemaet. Vi kunne blant annet fått et klart svar på antakelsen vi har gjort i oppgaven vedrørende at flere bedrifter bruker BM eller elementer av BM uten selv å vite det.

Med tanke på at spørreundersøkelsen vår henvender seg til små og mellomstore bedrifter, har personen som svarte på spørsmålene i undersøkelsen, ofte eierskap til bedriften. Dette kan i noen tilfeller føre til at man fremstiller bedriften bedre enn hva som egentlig er situasjonen knyttet til økonomistyringen. Dette vil med andre ord være ødeleggende for validiteten og reliabiliteten til forskningen vår. Dessverre er det vanskelig å gjøre noe med dette potensielle problemet. Det vil i spørreundersøkelsen, tilsvarende vår egen, være umulig å være totalt objektiv.

Vi ser også i ettertid at vi burde lagt mer vekt på tilpasninger som er gjort for å få BM til å passe inn i de spesifikke bedriftene i undersøkelsen. Dette ville også gjort det enklere å svare på delproblemstillingen. Slik konklusjonen fremstår på delproblemstillingen nå, er den i stor grad basert på sekundærdata utarbeidet av andre forskere. Dette er ikke en direkte svakhet, men det ville likevel vært interessant med primærdata fra norske bedrifter tilknyttet dette.

11. Forslag til videre forskning

Vi vil i dette kapitlet komme med forslag vi mener kan være av interesse med tanke på videre forskning og som kan belyse forskningsfeltet BM i SMB i Norge ytterligere.

Konseptet balansert målstyring er det tidligere gjort masse forskning på. Men denne forskningen baserer seg i all hovedsak på store bedrifter. Som nevnt tidligere ble konseptet utarbeidet i samarbeid med tolv store amerikanske selskaper, som er gigantiske i norsk målestokk. Det som det imidlertid ikke er gjort masse forskning på er bruken av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter. Det er også grunnen til at vi valgte å skrive om dette temaet. Dette temaet er ganske vidt, og vi har dermed avgrenset mot å undersøke enkelte områder grunnet tidsbegrensninger og oppgavens omfang. I forbindelse med spørreundersøkelsen kunne vi ikke stille for mange spørsmål, i frykt for at det kunne føre til at respondentene ikke skulle gjøre ferdig spørreundersøkelsen. Derfor måtte vi velge ut enkelte områder som vi fokuserte på. Funnene vi har gjort er stort sett på et veldig overordnet plan. Det som kunne være interessant å gjøre videre er å gå inn i små og mellomstore bedrifter som bruker balansert målstyring og gjøre en mer detaljert studie av disse. Hvordan har balansert målstyring forenklet styringen av bedriften? Hvilke problemer har de møtt på ved å bruke balansert målstyring? Var det enkelte faser, som for eksempel implementeringen som var spesielt problematiske? Møtte man motstand i bedriften når man besluttet å innføre balansert målstyring? Hvordan kan man eventuelt takle denne motstanden og/eller redusere den? Av våre respondenter så var det kun en som tidligere har benyttet balansert målstyring men nå har valgt å gå bort fra det. Det hadde også vært interessant og funnet ut mer om hvorfor bedrifter har valgt å slutte å bruke balansert målstyring. Da kan man også lære mer om hvilke svakheter bruken av balansert målstyring har i små og mellomstore bedrifter.

12. Kildehenvisning:

12.1 Bøker og artikler:

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Paper presented at the 2GC Conference Paper, Presented at SMESME Copenhagen, Denmark.

Bråten, A (1996). *Populasjon og Utvalg – Konsumprisindeksen*. Statistisk Sentralbyrå. Oslo

Da Costa Marques, M. d. C. (2012). *Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Portugal*. *Business and Management Review*, 2(1): 50-62.

European Commission. (2005). *The new SME definition – User guide and model declaration*. Publication Office EU.

Føllesdal, D. & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsteori (7. utg)*. Universitetsforlaget.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). *The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies*. *International Journal of Business and Management*, 8(14): 1-22.

Hoff, K.G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring (BM)*. Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? (2. utg.)*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode (3. utg)*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). *Why satisfied customers defect*. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 88-99

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review, 78(5), September-October, 167-176.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. (2012). *The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8 Iss: 4, pp.539 – 545

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kjøde, L. A. (2003). *Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge*. Cand.merc. Norges Handelshøyskole, Bergen.

Madsen, D.Ø. & T. Stenheim (2014). *Strategisk Økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller*. Ventus Publishing/Bookboon.

McAdam, R. (2000). *Quality models in an SME context. A critical perspective using a grounded approach*. The International Journal of Quality & Reliability Management. Bradford. pp. 305-323.

Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). *Editorial. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*. Management Accounting Research, 11(4), 385-390.

Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser. Om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. University of Tromsø, Tromsø.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter – store verdier: Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Departementets servicesenter, Oslo

Nørreklit, H. (2000). *The Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, March

Pandey, I M, (2005). *Balanced Scorecard: Myth and Reality*. Vikalpa, Vol. 30, NO 1, January – March. Pp. 51-66.

PricewaterhouseCoopers AS (2003 og 2004). *Balansert Målstyring – Artikkelsamling, Mentor*. Nr. 3 September 2004, Nr. 4 Desember 2003 og Nr. 2 Juni 2004
http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS_artikkelsamling.pdf

Rompho, N. 2011. *Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study*. International Journal of Business and Management, 6(11): p39.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5th ed.)*. Harlow: Pearson Education.

Troye, S. V., Grønhaug, K. (1993). *Utredningsmetodikk: Hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre (3. utg)*. Tano Aschehoug.

Voelpel, S.C., Leibold, M. & Eckhoff, R.A. (2006). *'The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*. Journal of Intellectual Capital, 7(1): 43–60.

Wenstøp, F., (2006). *Statistikk og dataanalyse (2. utg)*. Universitetsforlaget.

12.2 Forelesningsnotater:

Hoving, P. A. (2013). *Balansert målstyring: Strategiimplementering & bygging av strategiske kart*. Capgemini Consulting (Forelesning i faget BUS310 "Strategiimplementering og prestasjonsmålinger" 16- 17. januar 2013).

12.3 Internett:

Lov 17. juli 1998 om årsregnskap m.v (regnskapsloven):

<http://www.lovdatab.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56> (Innhentet 10.5.14)

Norges Autoriserte Regnskapsføreres forening (2009):

<http://www.narf.no/Fagstoff/Frivillig-revisjon/Frivillig-revisjon/Revisjonsplikten-for-de-minste-aksjeselskapene-bortfaller/> (Innhentet 28.03.14)

Nærings- og Fiskeridepartementet (2013):

http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/forenkling_for_naringslivet/sma-og-mellomstore-bedrifter.html?id=614069 (Innhentet 06.02.14)

Riksrevisjonen:

http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder_i_utarbeiding_og_bruk_av_sporreskjema.pdf (Innhentet 23.01.14)

Store norske leksikon:

<http://snl.no/forretningsid%C3%A9> (innhentet 04.03.14)

The U.S. Small Business Administration:

<http://www.sba.gov/content/what-are-small-business-size-standards> (Innehentet 25.02.14)

The U.S. Small Business Administration:

<http://www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern> (Innehentet 10.3.14)

13. Vedlegg

13.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

1) Hvor mange ansatte er dere i bedriften?

- 1-10 ansatte
 - 11-25 ansatte
 - 26-50 ansatte
 - 51-75 ansatte
 - 76-100 ansatte
-

2) Hvor stor er bedriftens årlige omsetning?

- 1 kr - 1.999.999 kr
 - 2.000.000 kr - 4.999.999 kr
 - 5.000.000 kr - 9.999.999 kr
 - 10.000.000 kr - 24.999.999 kr
 - 25.000.000 kr - 49.999.999 kr
 - 50.000.000 kr - 100.000.000 kr
 - Over 100.000.000 kr
-

3) Hvilken bransje opererer bedriften i?

- Produksjon
 - Hotell, restaurantdrift
 - Butikk, varehandel
 - Bygg og anlegg
 - Transport, logistikk
 - Finansiell tjenesteyting
 - IKT
 - Offentlig sektor
 - Salg, service
 - Annet
-

4) Hva er din rolle i bedriften?

- Daglig leder
- Økonomiansvarlig
- Mellomleder
- Annet

5) I hvilken grad legger din bedrift vekt på følgende?

	1						7
	Svært						Svært
	liten	2	3	4	5	6	stor
	grad						grad
Lavest mulig kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unike produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nærhet til kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Hvor viktig er følgende faktorer for bedriften?

	1						7
	Uviktig	2	3	4	5	6	Svært
							viktig
Øke salgsinntekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke profitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke kundetilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke antall kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke markedsandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke produktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke de ansattes ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke de ansattes tilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke kvalitet på produkt/tjeneste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) I hvilken grad benyttes de ulike typene indikatorer til styringen av bedriften?

	1 Svært liten grad	2	3	4	5	6	7 Svært stor grad
Finansielle indikatorer (feks: rentabilitet, salgsinntekter))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle indikatorer (feks: Kundeklager, kvalitet, medarbeidertilfredshet))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Har du hørt om "Balansert målstyring"?

- Ja
 Nei
-

9) Hvor hørte du første gang om "Balansert målstyring"?

- Fagtidsskrift
 Akademisk litteratur
 Næringslivspressen
 Seminar, kurs
 Konsulent
 Internett, forum, blogg
 Annet
-

10) Benytter ditt selskap "Balansert målstyring"?

- Ja
 Nei
-

11) Hvor lenge har din bedrift benyttet "Balansert målstyring"?

- Mindre enn 1 år
 1-3 år
 3-5 år
 Mer enn 5 år

12) Kryss av i hvilken grad du er enig i følgende påstander

	1 Svært liten grad	2	3	4	5	6	7 Svært stor grad
"Balansert målstyring" er et effektivt system for prestasjonsmåling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår bedrift er fornøyd med "Balansert målstyring"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Balansert målstyring" er et relevant system for prestasjonsmåling i vår bedrift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det var enkelt å innføre "Balansert målstyring" i vår bedrift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Balansert målstyring" gjør det enklere for vår bedrift å nå våre mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Balansert målstyring" gjør det enklere for vår bedrift å evaluere vår strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Balansert målstyring" gjør det enklere å balansere sammensetningen av kortsiktige og langsiktige mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Balansert målstyring" gjør det enklere for de ansatte å forstå vår bedrifts strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre kundetilfredsheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre kvaliteten på våre varer/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre de ansattes ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre medarbeidertilfredsheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å øke vår markedsandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å redusere leveringstiden til kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere med å øke profitten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere med å redusere kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Hvorfor benytter ikke din bedrift "Balansert målstyring"?

- Vi benytter allerede et annet verktøy for prestasjonsmåling
- Balansert målstyring er ikke relevant for en bedrift på vår størrelse
- Har ikke kunnskapen som kreves for å innføre balansert målstyring
- Det er for tidkrevende å innføre balansert målstyring
- Det medfører for store kostnader å innføre balansert målstyring
- Annet

14) Har bedriften tidligere brukt "Balansert målstyring", men forkastet det?

- Ja
- Nei

15) Hvorfor valgte din bedrift å forkaste "Balansert målstyring"?

16) Benytter din bedrift noen formelle prestasjonsmålinger innen noen av disse feltene?

	Ja	Nei
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovasjon og læring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne forhold, for eksempel sykefravær, medarbeidertilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) I hvilken grad benyttes disse ulike målingene i din bedrifts prestasjonsmåling?

	1 Brukes aldri	2	3	4	5 Brukes alltid
Kundetilfredshet gjennom spørreundersøkelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundetilfredshet gjennom antall klager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveranser til riktig tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidertilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidernes kunnskaps- og ferdighetsnivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling av lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profitt fra nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostnadsutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunnsansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Kan du være interessert i å stille opp på et telefonintervju som tar 5-10 minutter for utdyping av dine svar?

- Ja
 Nei
-

19) Vennligst legg igjen navn, telefonnummer, e-mail og telefonnummer

20) Kunne du tenke deg å motta et eksemplar av den ferdige oppgaven i PDF-format når den er ferdig?

- Ja
- Nei
-

21) Skriv inn din e-mail adresse

13.2 Vedlegg 2: Følgebrev

Undersøkelse om balansert målstyring i små- og mellomstore bedrifter.

Vi er to studenter som holder på med siste året av siviløkonomstudiet på Handelshøyskolen ved NMBU. I forbindelse med vår masteroppgave gjennomfører vi nå en spørreundersøkelse for å kartlegge utbredelsen og bruken av balansert målstyring i små og mellomstore bedrifter.

I den anledning håper vi du kan avsette fem minutter til å besvare noen enkle spørsmål. Hvis du ønsker å være anonym er det selvfølgelig mulig.

De som deltar på undersøkelsen kan få tilsendt den ferdige oppgaven som PDF når den er ferdig om de ønsker.

Eventuelle spørsmål kan rettes til:

Magnus Bødtger, student, magnus.sorling.bodtger@nmbu.no

Henrik Pedersen, student, henrik.sorling.pedersen@nmbu.no

Dag Øyvind Madsen, veileder, dag.oivind.madsen@hbv.no

Med vennlig hilsen

Magnus Bødtger

Henrik Pedersen

13.3 Vedlegg 3: Resultater

1. Hvor mange ansatte er dere i bedriften?	Prosent
1-10 ansatte	50,8%
11-25 ansatte	33,6%
26-50 ansatte	11,7%
51-75 ansatte	2,0%
76-100 ansatte	1,9%
N	977

2. Hvor stor er bedriftens årlige omsetning?	Prosent
1 kr - 1.999.999 kr	2,3%
2.000.000 kr - 4.999.999 kr	17,1%
5.000.000 kr - 9.999.999 kr	29,7%
10.000.000 kr - 24.999.999 kr	15,4%
25.000.000 kr - 49.999.999 kr	27,6%
50.000.000 kr - 100.000.000 kr	6,4%
Over 100.000.000 kr	1,5%
N	975

3. Hvilken bransje opererer bedriften i?	Prosent
Produksjon	11,5%
Hotell, restaurantdrift	5,3%
Butikk, varehandel	4,5%
Bygg og anlegg	16,0%
Transport, logistikk	3,1%
Finansiell tjenesteyting	5,7%
IKT	8,0%
Offentlig sektor	3,2%
Salg, service	11,6%
Annet	31,1%
N	979

4. Hva er din rolle i bedriften?	Prosent
Daglig leder	78,4%
Økonomiansvarlig	10,4%
Mellomleder	6,5%
Annet	4,6%
N	979

5. I hvilken grad legger din bedrift vekt på følgende?

5 a) Lavest mulig kostnader	Prosent
1 Svært liten grad	0,8%
2	4,8%
3	13,2%
4	22,3%
5	23,6%
6	17,5%
7 Svært stor grad	17,7%
N	976

5 b) Unike produkter og tjenester	Prosent
1 Svært liten grad	2,2%
2	2,7%
3	6,1%
4	11,8%
5	23,8%
6	23,3%
7 Svært stor grad	30,2%
N	972

5 c) Nærhet til kundene	Prosent
1 Svært liten grad	2,1%
2	1,8%
3	4,3%
4	6,6%
5	15,1%
6	28,0%
7 Svært stor grad	42,1%
N	973

6. Hvor viktig er følgende faktorer for bedriften?

6 a) Øke salgsinntekter	Prosent
1 Uviktig	4,0%
2	2,0%
3	3,9%
4	13,2%
5	22,4%
6	20,3%
7 Svært viktig	34,2%
N	969

6 b) Øke profitt	Prosent
1 Uviktig	4,7%
2	2,8%
3	4,6%
4	13,4%
5	20,2%
6	24,5%
7 Svært viktig	29,7%
N	970

6 c) Øke kundetilfredshet	Prosent
1 Uviktig	0,2%
2	0,3%
3	0,8%
4	4,1%
5	16,0%
6	29,3%
7 Svært viktig	49,3%
N	977

6 d) Øke antall kunder	Prosent
1 Uviktig	3,9%
2	4,5%
3	8,0%
4	18,6%
5	21,5%
6	17,6%
7 Svært viktig	26,0%
N	974

6 e) Øke markedsandel	Prosent
1 Uviktig	5,9%
2	4,5%
3	8,6%
4	19,5%
5	23,6%
6	16,4%
7 Svært viktig	21,5%
N	969

6 f) Øke produktivitet	Prosent
1 Uviktig	2,0%
2	1,8%
3	4,0%
4	14,2%
5	24,5%
6	27,1%
7 Svært viktig	26,6%
N	960

6 g) Øke de ansattes ferdigheter	Prosent
1 Uviktig	0,0%
2	0,5%
3	1,3%
4	7,3%
5	21,6%
6	33,0%
7 Svært viktig	36,3%
N	973

6 h) Øke de ansattes tilfredshet	Prosent
1 Uviktig	0,4%
2	0,6%
3	1,3%
4	8,0%
5	21,3%
6	31,5%
7 Svært viktig	36,8%
N	971

6 i) Øke kvalitet på produkt/tjeneste	Prosent
1 Uviktig	0,2%
2	0,3%
3	0,6%
4	6,1%
5	15,0%
6	30,8%
7 Svært viktig	46,9%
N	966

7. I hvilken grad benyttes de ulike typene indikatorer til styringen av bedriften?

7 a) Finansielle indikatorer (feks: rentabilitet, salgsinntekter)	Prosent
1 Svært liten grad	10,3%
2	6,2%
3	9,0%
4	17,7%
5	21,8%
6	21,1%
7 Svært stor grad	13,8%
N	977

7 b) Ikke-finansielle indikatorer (feks: Kundeklager, kvalitet, medarbeidertilfredshet)	Prosent
1 Svært liten grad	3,2%
2	4,1%
3	7,6%
4	17,8%
5	24,3%
6	24,9%
7 Svært stor grad	18,1%
N	976

8. Har du hørt om "Balansert målstyring"?	Prosent
Ja	40,9%
Nei	59,1%
N	976

9. Hvor hørte du første gang om "Balansert målstyring"?	Prosent
Fagtidsskrift	13,9%
Akademisk litteratur	19,2%
Næringslivspresen	11,4%
Seminar, kurs	21,5%
Konsulent	3,5%
Internett, forum, blogg	8,8%
Annet	21,7%
N	396

10. Benytter ditt selskap "Balansert målstyring"?	Prosent
Ja	19,0%
Nei	81,0%
N	395

11. Hvor lenge har din bedrift benyttet "Balansert målstyring"?	Prosent
Mindre enn 1 år	11,0%
1-3 år	43,8%
3-5 år	27,4%
Mer enn 5 år	17,8%
N	73

12. Kryss av i hvilken grad du er enig i følgende påstander

12 a) "Balansert målstyring" er et effektivt system for prestasjonsmåling	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	0,0%
3	2,8%
4	20,8%
5	40,3%
6	31,9%
7 Svært stor grad	4,2%
N	72

12 b) Vår bedrift er fornøyd med "Balansert målstyring"	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	2,8%
4	19,4%
5	45,8%
6	25,0%
7 Svært stor grad	5,6%
N	72

12 c) "Balansert målstyring" er et relevant system for prestasjonsmåling i vår bedrift	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	5,5%
4	24,7%
5	26,0%
6	35,6%
7 Svært stor grad	6,8%
N	73

12 d) Det var enkelt å innføre "Balansert målstyring" i vår bedrift	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	6,8%
3	13,7%
4	34,2%
5	27,4%
6	15,1%
7 Svært stor grad	2,7%
N	73

12 e) "Balansert målstyring" gjør det enklere for vår bedrift å nå våre mål	Prosent
1 Svært liten grad	1,4%
2	1,4%
3	5,6%
4	15,5%
5	45,1%
6	29,6%
7 Svært stor grad	1,4%
N	71

12 f) "Balansert målstyring" gjør det enklere for vår bedrift å evaluere vår strategi	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	5,5%
4	23,3%
5	31,5%
6	34,2%
7 Svært stor grad	4,1%
N	73

12 g) "Balansert målstyring" gjør det enklere å balansere sammensetningen av kortsiktige og langsiktige mål	Prosent
1 Svært liten grad	1,4%
2	0,0%
3	4,2%
4	25,0%
5	38,9%
6	25,0%
7 Svært stor grad	5,6%
N	72

12 h) "Balansert målstyring" gjør det enklere for de ansatte å forstå vår bedrifts strategi	Prosent
1 Svært liten grad	1,4%
2	1,4%
3	9,9%
4	21,1%
5	29,6%
6	28,2%
7 Svært stor grad	8,5%
N	71

12 i) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre kundetilfredsheten	Prosent
1 Svært liten grad	1,4%
2	1,4%
3	8,3%
4	20,8%
5	22,2%
6	41,7%
7 Svært stor grad	4,2%
N	72

12 j) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre kvaliteten på våre varer/tjenester	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	5,6%
4	11,3%
5	32,4%
6	42,3%
7 Svært stor grad	7,0%
N	71

12 k) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre de ansattes ferdigheter	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	1,4%
4	21,1%
5	33,8%
6	36,6%
7 Svært stor grad	5,6%
N	71

12 l) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å forbedre medarbeidertilfredsheten	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	4,3%
4	17,1%
5	42,9%
6	30,0%
7 Svært stor grad	4,3%
N	70

12 m) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å øke vår markedsandel	Prosent
1 Svært liten grad	1,4%
2	2,9%
3	5,7%
4	30,0%
5	35,7%
6	21,4%
7 Svært stor grad	2,9%
N	70

12 n) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere å redusere leveringstiden til kundene	Prosent
1 Svært liten grad	2,8%
2	6,9%
3	8,3%
4	33,3%
5	30,6%
6	13,9%
7 Svært stor grad	4,2%
N	72

12 o) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere med å øke profitten	Prosent
1 Svært liten grad	1,4%
2	1,4%
3	4,2%
4	20,8%
5	33,3%
6	33,3%
7 Svært stor grad	5,6%
N	72

12 p) Informasjon fra "Balansert målstyring" kan hjelpe ledere med å redusere kostnader	Prosent
1 Svært liten grad	0,0%
2	1,4%
3	9,9%
4	19,7%
5	40,8%
6	22,5%
7 Svært stor grad	5,6%
N	71

13. Hvorfor benytter ikke din bedrift "Balansert målstyring"?	Prosent
Vi benytter allerede et annet verktøy for prestasjonsmåling	28,6%
Balansert målstyring er ikke relevant for en bedrift på vår størrelse	20,8%
Har ikke kunnskapen som kreves for å innføre balansert målstyring	23,9%
Det er for tidkrevende å innføre balansert målstyring	12,9%
Det medfører for store kostnader å innføre balansert målstyring	3,5%
Annet	10,4%
N	318

14. Har bedriften tidligere brukt "Balansert målstyring", men forkastet det?	Prosent
Ja	0,6%
Nei	99,4%
N	318

15. Hvorfor valgte din bedrift å forkaste "Balansert målstyring"? (Åpent svar)

16. Benytter din bedrift noen formelle prestasjonsmålinger innen noen av disse feltene?

16 a) Økonomi	Prosent
Ja	46,6%
Nei	53,4%
N	571

16 b) Produktivitet	Prosent
Ja	34,3%
Nei	65,7%
N	565

16 c) Kunder	Prosent
Ja	32,4%
Nei	67,6%
N	558

16 d) Innovasjon og læring	Prosent
Ja	22,5%
Nei	77,5%
N	560

16 e) Interne forhold, for eksempel sykefravær, medarbeidertilfredshet	Prosent
Ja	45,9%
Nei	54,1%
N	562

17. I hvilken grad benyttes disse ulike målingene i din bedrifts prestasjonsmåling?

17 a) Kundetilfredshet gjennom spørreundersøkelser	Prosent
1 Brukes aldri	45,2%
2	13,9%
3	12,8%
4	13,8%
5 Brukes alltid	14,4%
N	967

17 b) Kundetilfredshet gjennom antall klager	Prosent
1 Brukes aldri	31,2%
2	19,8%
3	20,1%
4	14,8%
5 Brukes alltid	14,2%
N	961

17 c) Antall nye produkter	Prosent
1 Brukes aldri	47,2%
2	20,7%
3	20,7%
4	8,5%
5 Brukes alltid	2,9%
N	953

17 d) Leveranser til riktig tid	Prosent
1 Brukes aldri	23,4%
2	6,9%
3	17,1%
4	27,0%
5 Brukes alltid	25,6%
N	966

17 e) Medarbeidertilfredshet	Prosent
1 Brukes aldri	11,8%
2	6,5%
3	21,6%
4	37,7%
5 Brukes alltid	22,4%
N	965

17 f) Medarbeidernes kunnskaps- og ferdighetsnivå	Prosent
1 Brukes aldri	12,3%
2	7,8%
3	20,0%
4	39,5%
5 Brukes alltid	20,3%
N	964

17 g) Utvikling av lønnsomhet	Prosent
1 Brukes aldri	12,9%
2	7,3%
3	20,4%
4	38,2%
5 Brukes alltid	21,2%
N	959

17 h) Profitt fra nye produkter	Prosent
1 Brukes aldri	30,7%
2	16,2%
3	26,8%
4	19,2%
5 Brukes alltid	7,1%
N	957

17 i) Kostnadsutvikling	Prosent
1 Brukes aldri	12,2%
2	8,7%
3	26,0%
4	35,8%
5 Brukes alltid	17,3%
N	961

17 j) Miljø	Prosent
1 Brukes aldri	21,6%
2	14,2%
3	26,0%
4	25,6%
5 Brukes alltid	12,6%
N	962

17 j) Samfunnsansvar	Prosent
1 Brukes aldri	24,5%
2	14,7%
3	25,5%
4	22,9%
5 Brukes alltid	12,5%
N	961



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no