



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

Bruk av balansert målstyring i norske små virksomheter i energibransjen

Use of Balanced Scorecard in Norwegian small companies in the Energy Industry

Randi Beate S. Rydland

Forord

Denne masteravhandlingen er avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon på handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskaplige Universitet. Temaet for masteroppgaven fikk jeg inspirasjon gjennom faget balansert målstyring og er valgt med bakgrunn i min hovedprofil i økonomistyring. Min veileder har vært Jens Bengtsson fra Handelshøyskolen ved NMBU.

Jeg vil med denne anledning takke min veileder Jens Bengtsson for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Arbeidet har vært krevende, men lærerikt. Det har gitt meg mer forståelse av bruk av Balansert Målstyring i små virksomheter innen Energibransjen.

Jeg vil også rette en takk til familie og venner som har kommet med gode råd og tips til oppgaven samt respondentene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen. Informasjonen fra respondentene har vært nødvendig for å kunne besvare problemstillingene i undersøkelsen.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Sarpsborg, 14.05.2014

Randi Beate S. Rydland

Sammendrag

Balansert målstyring (BM) er et prestasjonsmålingssystem som er blitt brukt i over 20 år og som er ett av de mest brukte i verden. BM er i denne oppgaven basert på Kaplan og Nortons modell hvor økonomiske, kunde, interne prosesser og læring og vekst perspektivene danner rammeverket. Rammeverket balanserer mellom langsiktige og kortsiktige mål, resultat- og ytelses indikatorer samt finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer. Fra starten utav har fokuset vært på store virksomheter, men det mangler den dag i dag, mye teori og forskning på utbredelsen og effekten av BM i små virksomheter.

Små virksomheter på lik linje med store virksomheter har også behov for et prestasjonsmålingssystem for å kunne konkurrere i dagens marked, samt utvikle seg og bli bedre. Med utgangspunktet i at BM er mest utbredt i energibransjen, samt der effektene har vært størst, er ønske med denne studien å undersøke hvor utbredt BM er blant små virksomheter i energibransjen. Det er også ønske om å studere hvilke effekter de har hatt av BM, eventuelle implementeringsproblemer og om BM blir benyttet ubevisst.

Studiet er basert på en kvantitativ undersøkelse av små virksomheter i energibransjen i Norge. Informasjonen ble innhentet ved hjelp av elektronisk spørreundersøkelse utformet ved hjelp av Questback. Konklusjoner trekkes på grunnlag av 31 respondenter.

Utbredelsen av BM blant små virksomheter i energibransjen er liten, hvor det kun er 6,45 % av respondentene som har implementert det i dag. Effektene er knyttet til å forbedre kvaliteten på produktet/ servicen til virksomheten, øke kompetanse til ansatte, øke markedsandeler samt å øke fortjenesten og redusere kostnader. Det største implementeringsproblemet er knyttet til at ikke hele virksomheten er med i utviklingen av styringskortet. Det minste problemet var knyttet til ledelsen, men det skal nevnes at det var daglig ledere/ administrerende direktører som besvarte undersøkelsen, der det er muligheter for at de svarte det de følte var det sosialt riktige.

Respondentene som ikke bruker BM i dag, bruker mange av de typiske kjennetegnene til konseptet, noe som indikerer til ubevisst bruk av BM. Selv om liten andel har implementert BM i dag, tyder det på at mange av kjennetegnene til BM brukes i prestasjonsmåling og styringssystemene i små virksomheter i energibransjen.

Abstract

Balanced scorecard is a performance measurement system that has been used for more than 20 years and is one of the most used performance measurement system in the world. Balanced Scorecard is in this paper based on Kaplan and Nortons model, where financial, customer, intern processes and learning and growth makes the framework. The framework balances between long and short term goals results and performance indicators, financial and non – financial measures. From beginning the focus has been on large companies, still today it is lack of theory and research on the prevalence and effects of Balanced Scorecard in small companies.

Small companies in the same way as large companies needs performance measurement systems in order to compete in today's market, and develop and improve themselves. Since the Balanced Scorecard is most widespread in the energy industry, and the effects have been greatest there, this study aims to examine how much Balanced Scorecard is used in small companies in energy industry in Norway. It also aims to examine what effects it has of it, implementation problems, and if Balanced Scorecard is used unconsciously.

The study is based on a quantitative survey of small companies in the energy industry in Norway. The information was gathered electronically questionnaire designed in Questback. Conclusions are drawn on the basis of 31 respondents.

The spread of Balanced Scorecard among small companies in the energy industry is small, where there is only 6, 45 % of the respondents that have implemented it today. The effects of Balanced Scorecard is related to improved quality of the product / service to the business, increased competence of employees, increased market share and increased profit and reduced costs. The main issue is related to that the whole company was not involved in the development of the scorecard. The smallest problem is related to management, but it should be noted that there was manager/ CEO who responded the survey and it is possible that they answered that they felt was social correct answer.

Respondents who do not use the Balanced Scorecard today use many of the typical characteristics of the concept, that indicating unconsciously use of the Balanced Scorecard. Although small percentage has implemented Balanced Scorecard, it indicates that many of the characteristics of Balanced Scorecard is used in performance measurement and management systems in small companies in the energy industry.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figur liste.....	VI
Tabell liste	VI
1 Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Avgrensninger og videre disposisjon	4
2 Teori	5
2.1 Bakgrunn til balansert målstyring	5
2.1.1 Tidligere modeller	6
2.2 Balansert målstyring basert på Kaplan og Nortons modell	7
2.2.1 Fire perspektiver.....	7
2.2.2 Utvikle Balansert Målstyring	9
2.2.3 Tilpasninger av balansert målstyring i virksomhetene.....	13
2.3 Implementeringsproblemer	14
2.3.1. Overgangsproblemer	14
2.3.2. Designproblemer	15
2.3.3 Prosessproblemer	15
2.4. Balansert målstyring i små virksomheter VS store virksomheter	18
2.5. Kritikk til Balansert målstyring.....	19
3 Metode.....	22
3.1 Forskningsdesign.....	22
3.2 Populasjon og utvalg	23
3.3 Datainnsamling.....	24
3.4 Spørreskjemaet	25
3.5 Validitet og reliabilitet	27
4 Resultater og analyse.....	28
4.1 Respondenter	28
4.1.1 Respons	28
4.1.2 Virksomhetens hovednæring.....	29

4.1.3	Yrkestittel	30
4.1.4	Salgsinntekt	30
4.1.5	Antall ansatte	31
4.2	Er balansert målstyring utbredt blant små virksomheter i energibransjen i Norge?	32
4.3	Har balansert målstyring effekt på små virksomheter i energibransjen i Norge?	36
4.4	Hvilke utfordringer knyttes til implementeringsprosessen i små virksomheter i energi bransjen i Norge?	38
4.5	Blir balansert målstyring brukt ubevisst blant små virksomheter i energibransjen i Norge?	41
4.5.1	Fire perspektiver	43
4.5.2	Finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer	44
4.5.3	Drøfting	46
4.6	Svakheter med analysen	47
5	Konklusjon	49
6	Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning	51
7	Referanseliste	52
8	Vedlegg	55
	Vedlegg 1 – E-post innbydelse til respondentene	55
	Vedlegg 2 – E-post påminnelse til respondentene	56
	Vedlegg 3 – Spørreundersøkelsen	57
	Vedlegg 4 – Hvor spørsmålene er hentet ut fra	74

Figur liste

Figur 1. Fire perspektiver (Kaplan & Norton 1996)	7
Figur 2 Komponentene i strategisk kart hentet fra Hoff og Holving (2002).....	11
Figur 3 Strukturen til et styringskort hentet fra PWC sin artikkelsamling om Balansert Målstyring (2004).....	13
Figur 4 Svarrespons.....	28
Figur 5 Fordeling av antall ansatte i virksomhetene i populasjonen.....	32
Figur 6 Oversikt over kjennskapen til BM. N=31.....	33
Figur 7 BM i små virksomheter i energibransjen. (N = 17).....	34
Figur 8 Grunner til at BM ikke er implementert (N=12)	35
Figur 9 Effektene av BM.....	37
Figur 10 Gjennomsnittsverdi for påstander om implementeringsproblemer med BM	39
Figur 11 Gjennomsnitt bruk av ulike kjennetegn med BM av de som ikke bruker BM. (N=29)	42
Figur 12 Hvilke styringsparametere som blir brukt basert på de virksomhetene som ikke bruker BM og ikke vet hva det er. N = 29.....	44
Figur 13 Hvor viktig ulike finansielle og ikke- finansielle styringsparametere for virksomheter som ikke bruker BM og ikke vet hva det er. N= 29.....	45
Figur 14 Hvor viktig finansielle og ikke- finansielle mål er N=29	46

Tabell liste

Tabell 1 virksomhetenes hovednæring.....	29
Tabell 2 Virksomhetenes beskrivelse av annet som hovednæring.....	29
Tabell 3 Respondentenes yrkestittel.....	30
Tabell 4 Virksomhetenes salgsinntekt.....	31
Tabell 5 Antall ansatte i virksomhetene	31
Tabell 6 Mål med BM	36
Tabell 7 utfordringene hver enkelt av respondentene har hatt med implementeringen av BM	40
Tabell 8 Gjennomsnittsverdier til de som bruker og ikke bruker BM. Påstandene 1-20 tilsvarer de i figur 11.	42
Tabell 9 Andel som knytter styringsparameter opp til perspektivene av de som ikke bruker BM og ikke vet hva det er. N= 29	43

1 Innledning

Denne oppgaven tar for seg balansert målstyring (BM), også kalla Balanced Scorecard. BM er ett kjent styrings- og prestasjonsmålingsverktøy og som den dag i dag er en av de mest brukte styringsverktøyene. Hensikten med denne oppgaven er å få oversikt over utbredelsen av BM i små virksomheter innenfor energibransjen i Norge. Det er gjort få studier rundt BM i små virksomheter og effektene av det, noe jeg syntes virket interessant og ville studere nærmere. I tillegg til å få oversikt over utbredelsen til konseptet, har jeg studert effektene virksomhetene har hatt, implementeringsproblemer samt om virksomheter bruker momenter av BM ubevisst. For å kartlegge dette er det utført en undersøkelse med 31 respondenter med 1-50 ansatte. Oppgaven har tatt utgangspunktet BM modellen som Kaplan og Norton har utviklet.

1.1. Bakgrunn

Tradisjonelt sett har man hatt stort fokus på de finansielle tallene når man skal måle og evaluere virksomhetens prestasjoner (Bjørnenak 2003). De finansielle prestasjonsmålene dekket mye av behovet for målinger frem til 1970- tallet når stordriftsfordeler var den viktigste kilden for å skape verdi. I senere tid er konkurransesituasjonen blitt mye hardere, ved at virksomheten får kunder globalt, kortere livssyklus på produktene og fokuset på kundebehov og tilfredshet har økt. Immaterielle eiendelene som humankapital, teknologi og prosesser er dermed blitt en viktig suksessfaktor for virksomhetene samt nytten av ikke-finansielle prestasjonsmål har økt (Kaplan & Norton 1998).

Selv om immaterielle kapitalen har blitt en viktig suksessfaktor i dag, er målet til fleste virksomheter å maksimere fortjenesten på lang sikt, det vil dermed være viktig å balansere mellom finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer. I tillegg til problemene knyttet til økt immateriell kapital og effektive prestasjonsmålingssystemer har virksomhetene problemer knyttet til implementering av virksomhetenes strategier. BM er et styringssystem som skal løse disse problemene (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).

BM er i dag et måle-, informasjons- og styringssystem som balanserer mellom langsiktige og kortsiktige målsetninger, mellom finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer og mellom resultat og ytelsesindikatorer (Kaplan & Norton 1998). Man tar utgangspunktet i fire perspektiver; økonomisk, kunder, interne prosesser og læring og vekst. For å sikre

måloppnåelse i BM blir det dannet strategiske mål, styringsparameterer, måltall og strategiske handlingsprogrammer innenfor hvert perspektiv (Niven 2006).

Utgangspunktet for Kaplan og Norton sin BM modell for 20 år siden var å utvikle et forbedret målesystem hvor målet var å tydeliggjøre og måle strategien ved bruk av styringskort som skulle fange opp aktiviteter fra hele virksomheten. I løpet av de siste 20 årene har BM utviklet seg fra kun å være et målesystem til å være et sentralt styringssystem hvor de bruker BM til å kommunisere virksomhetens strategi gjennom styringsparameterne som blir utviklet til styringskortet (Kaplan & Norton 1998; Niven 2006). Siden det hele tiden oppstår nye erfaringer, er BM et styringssystem som er i kontinuerlig utvikling og inneholder ulike styringsideer og verktøy (Stemsrudhagen 2003).

Undersøkelser gjort av Bain and Company i 2013, viser at BM er det 5. mest brukte styringsverktøyet globalt sett. I Europa, Midtøsten og Afrika derimot er BM det mest brukte styringsverktøyet (Rigby & Bilodeau 2013). I 2011 utførte samme selskap en undersøkelse for å få oversikten over hvor utbredt BM var blant store og små selskaper, der resultatene viste at det var signifikant mye mer brukt hos store virksomheter enn hos små (Rigby & Bilodeau 2011). Den dag i dag finnes det fremdeles forholdsvis lite informasjon om effektene som BM har på små virksomheter selv om det er over 20 år siden BM fikk sin opprinnelse (Von Bergen & Benco 2004). Det finnes noen utenlandske studier som har sett på effektene av BM i små virksomheter, der resultatene viser at små virksomheter får andre effekter enn store (Andersen et al. 2001).

Studier knyttet til utbredelsen av BM i små virksomheter i Norge er relativt liten, selv om 99 % av næringslivet i Norge består av små virksomheter med 0-100 ansatte (SSB 2004). Med utgangspunktet i energibransjen, hvor BM er mest utbredt samt har hatt best resultater (Rigby & Bilodeau 2011), er ønsket med denne oppgaven å få oversikt over utbredelsen i norske små virksomheter som har mellom 1 og 50 ansatte.

1.2 Problemstilling

BM har blitt mer og mer populært blant både store og små virksomheter siden 1992, og som nevnt tidligere er BM det mest brukte styringsverktøyet i Europa. Studier gjort i Storbritannia, Kypros og Portugal viser derimot at utbredelsen og bevisstheten av Balansert Målstyring i små virksomheter er forholdsvis liten (Giannopoulos et al. 2013; Russo & Martins 2005). Hovedproblemstillingen i denne oppgaven vil være knyttet til dette temaet basert på norske små virksomheter. Fokuset i denne oppgaven er rettet mot energibransjen, da dette er den bransjen hvor BM generelt sett er mest utbredt samt fått best resultater i. Med utgangspunktet i dette er hovedproblemstillingen utformet slik:

Er balansert målstyring utbredt blant små virksomheter i energibransjen i Norge?

Det vil også være relevant å se på enkelte underproblemstillinger for å få en bedre forståelse av BM i små virksomheter. Studier gjort av Andersen et al. (2001) viser til at BM har en annen effekt på små virksomheter i forhold til store virksomheter, deriblant at små virksomheter får en klarere strategisk destinasjon, strategiske mål og kritiske suksessfaktorer. Det vil derfor være relevant å studere hvilke effekter, om noen, BM har på små virksomheter. Med utgangspunktet i dette vil første underproblemstilling defineres slik:

Har balansert målstyring effekt på små virksomheter i energibransjen i Norge?

Når man skal implementere BM er det flere barrierer og fallgruver man kan gå i slik at virksomheten ikke vil lykkes med implementeringen. Det er tre hovedgrupper av fallgruver som en virksomhet kan gå i når de skal implementere BM. Disse tre kan defineres som overgangsproblemer, designproblemer og prosessproblemer (Kaplan & Norton 2001). Ut i fra erfaringer og studier knyttet til implementeringen av BM i små virksomheter skal den foregå på samme måte som i store virksomheter. Eneste forskjellen vil være at man trenger en kortere prosess for å designe BM i små virksomheter i forhold til store (ZGC 2009; Andersen et al. 2001). I følge Russo og Martins (2005) vil implementeringen av BM i små virksomheter lykkes dersom BM tilpasses kjennetegnene til små virksomheter. Det vil derfor være nyttig å studere om små virksomheter har utfordringer i implementeringsprosessen til BM. Den andre underproblemstillingen kan utformes slik:

Hvilke utfordringer knyttes til implementeringsprosessen i små virksomheter i energibransjen i Norge?

BM har eksistert i over 20 år, men likevel er det fremdeles mange som ikke har kjennskap til det. Selv om ansatte og ledelsen ikke har kjennskap til BM, kan virksomheten bruke mange av elementene fra det i sine prestasjonsmålingssystem uten å være klar over dette (Giannopoulos et al. 2013). De prestasjonsmålingssystemene og styringsverktøyene som virksomhetene bruker kan bestå av mange av kjennetegnene til BM og det bør derfor undersøkes om BM blir brukt ubevisst. Siste underproblemsstilling blir definert slik:

Blir balansert målstyring brukt ubevisst blant små virksomheter i energibransjen i Norge?

1.3 Avgrensninger og videre disposisjon

Balansert Målstyring vil i denne oppgaven ta utgangspunktet i «The Balanced Scorecard» som er utviklet av Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992, og vil bli forkortet som BM.

Det er mange forskjellige definisjoner av hva en liten virksomhet er, men i denne oppgaven vil det bestå av virksomheter som har mellom 1 og 50 ansatte.

Fokuset i denne oppgaven har rettet seg til energibransjen, dette vil inkludere produksjon, overføring, distribusjon og handel av elektrisitet. Produksjon av elektrisitet vil bestå av vannkraft, vindkraft, biobrensel o.l., naturgass og eventuelt andre produksjonsmetoder.

Oppgaven er videre disponert på følgende måte. Kapittel 2 starter med bakgrunnen til Balansert Målstyring samt tidligere modeller, deretter vil det bli diskutert relevant teori om Balansert Målstyring samt tidligere studier knyttet til Balansert Målstyring og små virksomheter. I kapittel 3 blir det beskrevet valg av metode, datainnsamling og utforming av spørreundersøkelsen. Deretter i kapitel 4 vil resultatene fra innhentet data presenteres samt analyseres og diskuteres. Kapitel 5 består av konklusjon og forslag til videre forskning.

2 Teori

I denne delen av oppgaven vil det forekomme beskrivelse av BM, implementeringsproblemer og sammenligninger med bruk av BM i små og store virksomheter. Det finnes mye informasjon om BM, og teorien består av det som er aktuelt for problemstillingene.

2.1 Bakgrunn til balansert målstyring

Det tradisjonelle målesystemet er basert på finansielle styringsparameterer, men når det ble større fokus på intellektuell kapital rundt 1970 – tallet var ikke finansielle styringsparameterer tilstrekkelig lenger. De finansielle styringsparameterne har kun et fokus på det håndgripelige, på et historisk perspektiv og har ingen sammenheng med virksomhetens strategi.

Tankegangen rundt å skille mellom regnskap og styringssystem kan vi se helt tilbake til 1930 – tallet. (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998).

I 1960- årene utviklet Franskmennene Tableau de Bord som bygget på tankegangen som oppstod på 1930 – tallet. Dette er et styringssystem som fokuserer på finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer og har som mål å gi ledelsen god styringsinformasjon samt forsake god informasjonsflyt til alle nivåer i virksomheten (Hoff & Holving 2002). I tillegg til dette er prestasjonsmål rapporteringen fra General Electric viktige røtter for BM (*Balanced Scorecard Basics* 2014).

De finansielle måltallene vil være viktig å ha med i målesystemet for å kunne se utviklingen i virksomhetens økonomiske prestasjoner ved å investere i kunder, leverandører, ansatte, prosesser, teknologi og innovasjon. De finansielle måltallene er der i mot ikke tilstrekkelig når virksomheter skal skape og måle fremtidig verdi. For å få en balansert oversikt over ytelse og resultater med utgangspunktet i de strategiske mål og måltall som virksomheten har satt seg, har Robert S. Kaplan og David P. Norton utviklet BM hvor det er fire perspektiver som skaper rammeverket. De fire perspektivene blir definert som økonomiske perspektivet, kundeperspektivet, interne prosess perspektivet og læring og vekst perspektivet.

Rammeverket balanserer mellom kortsiktige og langsiktige mål, finansielle og ikke – finansielle styringsparametere samt resultat – og ytelsesindikatorer¹. BM er et verktøy hvor lederne kan få hjelp til å implementere virksomhetens strategi samt fange opp virksomhetens

¹ Ytelsesindikatorer måler utviklingen i en prosess eller adferd. Resultatindikatorer måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater (Hoff & Holving 2002).

aktiviteter og få oversikt over hvordan virksomheten ligger i forhold til måltall og styringsparameterne de har satt seg ved hjelp av styringskortet. (Kaplan & Norton 1998; Niven 2006; PricewaterhouseCoopers 2004).

2.1.1 Tidligere modeller

Selv om det er i senere tid fokuset har rettet seg mot ikke – finansielle styringsparameterer, har tankegangen eksistert lenge. Tankegangen oppstod på 1930 – tallet da man skilte mellom regnskapsføringen og økonomistyringen. I 1950 – årene ble det utført sosio- tekniske ledelsesforskning i Norge og Storbritannia som i dag er knyttet til HMS i fleste bedrifter, det går ut på å ha null skader og godt arbeidsmiljø som gir økt kapasitet og som fører til bedret resultater (Hoff & Holving 2002).

En av de viktige røttene for opprinnelsen til BM er Tableau de Bord, oversatt betyr *instrumentpanelet*, som ble utviklet av franskmennene på 1960- tallet. Dette er et utbredt konsept i Frankrike, men siden mesteparten rundt konseptet er skrevet på fransk, er det ikke utbredt i den engelskspråklige delen av verden. Tableau de Bord er et styringssystem bestående av styringskort som formidler operasjonell og ledelsesinformasjon som skal muliggjøre resultatoppgjøret i forhold til virksomhetens mål og strategier. Det skal også forbedre kommunikasjonsflyten mellom ulike nivå i virksomheten (*Balanced Scorecard Basics* 2014; Hoff & Holving 2002).

I 1990 utviklet McNair, Lynch og Cross prestasjonspyramiden som i likhet med Tableau de Bord er en kundefokusert modell som knyttes opp mot overordnede strategier med utgangspunktet i finansielle og ikke – finansielle styringsparametere. Alle mål som blir utviklet tas utgangspunktet i visjonen, men brytes ned i mer spesifikke markeds- og finansmål i pyramidens fire deler; *forretningsenheter, operative systemer, avdelinger og de operative avdelingene*. Alle finansielle og ikke – finansielle styringsparameterne skal kunne knyttes opp mot de finansielle styringsparameterne øverst i pyramiden, der målet er at toppledelsen skal kunne se hva som påvirker de finansielle målene som er satt (Hoff & Holving 2002).

Maisels Balanced Scorecard er en modell som ble utviklet på omtrent samme tidspunkt som modellen til Kaplan og Norton og er veldig lik deres modell. Den består også av fire *perspektiver, som er kunder, forretningsprosesser, humankapital og finansielle forhold*. I denne modellen er kundens synsvinkel på virksomhetens produkter, og tjenester viktig og

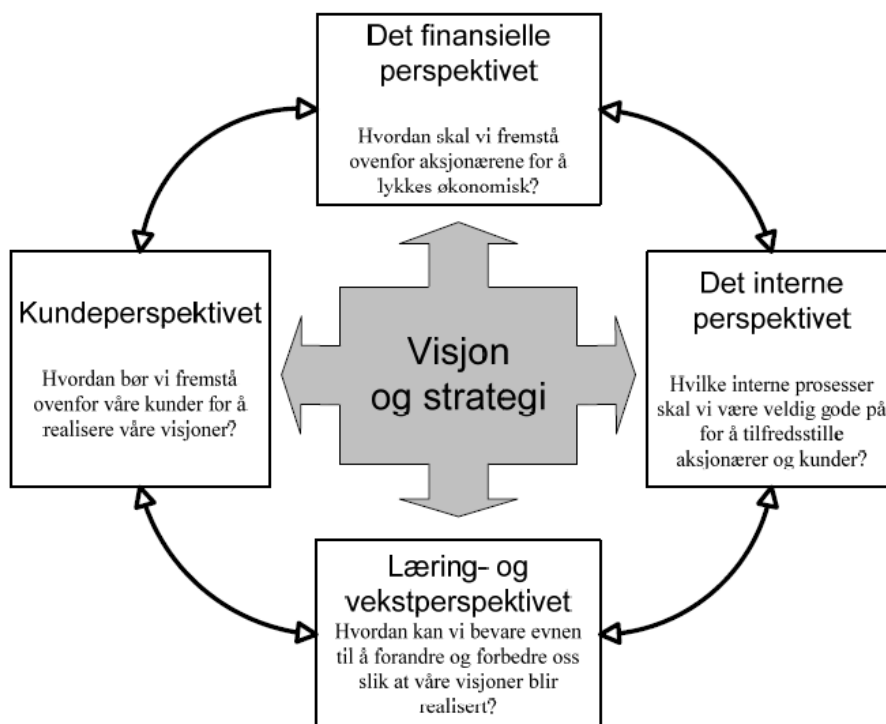
styringsparameterer som blir brukt knyttes til *tid, kvalitet, service, kostnader* og *markedsandeler*. I forhold til forretningsprosessene er Maisel også opptatt av å redusere ressurskrevende aktiviteter som ikke skaper kunde verdi, og bruker dermed aktivitetsbasert ledelse (ABM) som et hjelpemiddel (Hoff & Holving 2002).

2.2 Balansert målstyring basert på Kaplan og Nortons modell

Dette kapitlet vil gi en beskrivelse av Robert S. Kaplan og David P. Norton sin BM modell som tar utgangspunktet i fire perspektiver og omsetter virksomhetens strategi til handlinger ved hjelp av strategiske mål, styringsparameterer, handlingsplaner og måltall (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998).

2.2.1 Fire perspektiver

Rammeverket for Kaplan og Norton sin BM modell baserer seg på følgende fire perspektiver; *økonomiske, kunde, interne prosesser og læring og vekst* (Kaplan & Norton 1998). De fire perspektivene er vist i Figur 1.



Figur 1. Fire perspektiver (Kaplan & Norton 1996)

I kundeperspektivet definerer virksomheten de kunde- og markedssegmenter som den ønsker å være i. Det blir definert ved å besvare tre grunnleggende spørsmål: hvem som er målkundene, hvilke verdimålsetninger trenger man for å betjene de, og hva forventer eller etterspør kundene. Disse spørsmålene er viktige å stille for å klare å ha riktig fokus. Å ha fokus på alle typer kunder vil ikke være positivt da dette i følge Michel Porter kan føre til *fokus lekkasje* og hindre muligheten til å differensiere seg fra sine konkurrenter. Det er vanlig for virksomheten å velge en av følgende tre disipliner; *operasjonell dyktighet*, *produktlederskap* eller *kunde intimitet*. Operasjonell dyktighet vil si at man fokuserer på lavpriser, bekvemmelig og enkelt. Produktlederskap vil si at virksomheten skal være innovativ og tilbyr de beste produktene på markedet. Når virksomhetene velger å ha kunde intimitet så fokuserer de på skreddersyde løsninger for sine unike kunder og ha fokus på langsiktig kundeforhold ved å ha mye kunnskap om kundens behov. Styringsparameterer som er typisk for kundeperspektivet er kundetilfredshet, kundelojalitet, kundeerverv, markedsandel og kundelønnsomhet (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998; Niven 2006).

I det interne prosessperspektivet blir det identifisert kritiske prosesser som firma må utmerke seg i for å kunne skape kunde- og aksjonærverdier. Ut fra de kritiske prosessene skal det utvikles strategiske mål og styringsparameterer som forårsaker fremgang i prosessene. De opprinnelige prosessene vil ofte måtte erstattes med nye prosesser som gjør at virksomheten får riktige fokus i forhold til hva som skaper kunde- og til slutt aksjonærverdier. I dette perspektivet vil det være tre interne forretningsprosesser som bør defineres; *innovasjonsprosessene*, *operative rutiner og prosesser* og *ettersalgs – prosessene*. Disse prosessene går henholdsvis ut på å kunne utvikle nye produkter, prosesser fra kundenes ordre er gjort til levering er gjennomført og aktiviteter knyttet til garantiasaker, reklamasjoner og levering. Styringsparameterer som kan være aktuelt å bruke i interne prosessperspektivet kan være prosentandel av salg fra nye produkter, introduksjon av nye produkter i forhold til plan og nøkkelkomponenter som virksomheten klarer å levere først til et marked (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998; Niven 2006).

Det siste perspektivet som blir utviklet, men som setter standarden for økonomiske-, kunde- og interne prosessperspektivet er læring og vekst perspektivet. Når målene og styringsparameterne er satt i de to foregående perspektivene gjenstår det ofte et gap mellom infrastrukturen til ansattes ferdigheter, informasjonssystemet og miljøet som kreves for å skape langsiktig vekst og forbedring. Målet ved å utvikle strategiske mål og styringsparameterer i dette perspektivet vil være å redusere gapet. Det er tre hovedkategorier

som virksomheten må fokusere på i læring og vekst perspektivet; *de ansattes ferdigheter, informasjonssystemene og motivasjon, medvirkning og innordning* (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998; Niven 2006).

I det økonomiske perspektivet får vi oversikt om virksomhetens strategiske gjennomføring som er beskrevet av strategiske mål og styringsparametere gjennom de tre ikke – finansielle perspektivene gir finansielle resultater. Hvert mål som blir satt må ha en årsaks – virkningssammenheng mellom alle fire perspektivene, fordi det er ingen selvfølge at man oppnår de finansielle styringsparameterne selv om fokuset og målene er oppnådd i de ikke – finansielle perspektivene. Utgangspunktet for det økonomiske perspektivet er de tradisjonelle måltallene for å få frem de økonomiske konsekvensene av de handlingene som er gjort. Styringsparameterne har i dette perspektivet fokus på lønnsomhet, inntekstvekst og utstyrsutnyttelse (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998; Niven 2006).

Det er ikke gitt at alle virksomhetene som implementerer BM må ha disse perspektivene, men Kaplan og Norton anbefaler at det blir tatt utgangspunkt i disse. Det er muligheter for å utvikle flere, færre eller definere andre navn på perspektivene som virksomhetene utarbeider (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1998).

2.2.2 Utvikle Balansert Målstyring

For å kunne oppnå forutbestemte mål ved hjelp av BM må virksomheten ha en felles forståelse av dens strategi og omforme strategien til strategiske mål (objectives), strategiske insentiver / handlingsplaner (initiatives), styringsparametere (measures) og måltall (targets) innenfor hvert enkelt perspektiv (Niven 2006). Utviklingen av Balansert Målstyring i virksomhetene utføres i tre faser, *virksomhetens strategiske grunnlag og retning, operasjonalisere strategien* og til slutt *strategigjennomføring* (Hoff & Holving 2002).

Virksomhetens strategiske grunnlag og retning

Som det innledningsvis ble beskrevet må virksomheten ha en felles forståelse av dens strategi for å kunne oppnå forutbestemte mål. For å få en forståelse av strategien er det viktig at virksomheten er bevisst på sin misjon, sine verdier og visjoner. Misjonen også kalla forretningsideen kan defineres som kjerne formålet til virksomheten, eller hvorfor virksomheten eksisterer. Den skal gi en beskrivelse av hva virksomheten driver med, hvordan

den skal drive, mot hvilke kunder og hvor geografisk. Dette er et objektivt mål og vil aldri bli oppnådd. Det er noe man skal strekke seg etter og fungere som et *kompass* for hvor virksomheten skal. Misjonen skal inspirere til forandring, være veldig langsiktig og være enkel å forstå og kommunisere med. Verdiene er tidløse prinsipper som styrer virksomheten, som representerer den dype tro i organisasjonen og blir gjenspeilet i ansattes daglige handlinger (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).

Visjonen til virksomheten tar utgangspunktet i misjonen og verdiene til virksomheten. Når strategien skal utvikles blir det tatt utgangspunkt i visjonen som er en definisjon på hvor man ønsker å være i fremtiden. I forskjell fra misjonen så bør visjonen være fast og godt beskrevet slik at det er mulig å utvikle strategien og strategiske mål med visjonen som utgangspunkt. Den må også appellere til alle interessentene, være verifiserbar, gjennomførbar og inspirerende. For å gå enda mer i detalj for hvordan virksomheten ønsker å operere i fremtiden blir den strategiske destinasjonen beskrevet med visjonen som utgangspunkt (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).

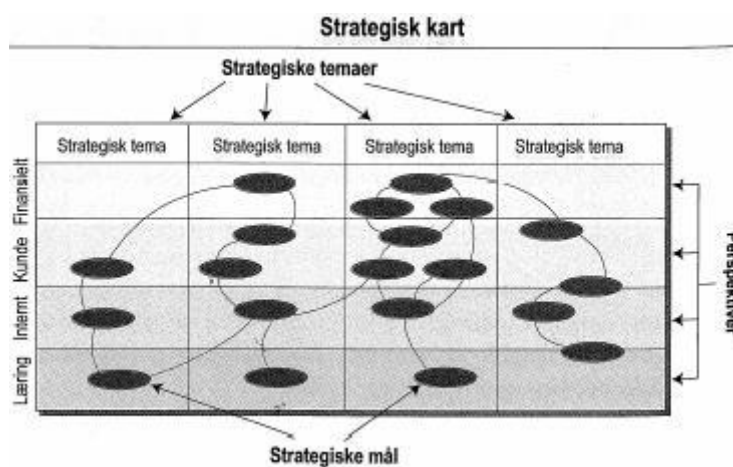
Når misjonen, verdiene og visjon til virksomheten er definert må virksomheten definere hvilke perspektiver som skal danne rammeverket for omdanning av strategier til operasjonelle termer. Kaplan og Norton operer med økonomisk, kunder, interne prosesser og læring og vekst perspektiver, men hver enkelt virksomhet kan danne egne perspektiver, flere eller færre og i annen rekke følge i forhold til det Kaplan og Norton har utviklet. For å være sikker på at de ulike perspektivene, som virksomheten har definert, inneholder de riktige faktorene i forhold til implementeringen av strategien må det beskrives hva de ulike perspektivene skal omfatte. Etter at beskrivelsen av perspektivene er gjort er det viktig å etablere hypoteser som kan definere ulike årsaks – virkningssammenhenger mellom de ulike perspektivene (Hoff & Holving 2002).

Operasjonalisere strategien

I den første fasen blir misjonen til virksomheten klargjort, og visjonen, strategisk destinasjon og perspektivene blir definert, neste fase vil være å utvikle strategien. Det finnes mange definisjoner av strategi, men det er enkelte komponenter som strategien alltid bør inneholde som hvor virksomheten skal, hvordan de kommer dit og hva handlingsplanen er for å komme dit. Strategi går blant annet ut på å velge *forskjellige aktiviteter* som gjør at man får en unik og

verdifull posisjon i markedet hvor utgangspunktet bør være i de aktivitetene som virksomheten er god på. Strategien som virksomheten har utarbeidet vil ikke alltid kunne følges på grunn av miljø og politiske endringer, men da vil *fremvoksende strategier*² komme til og fortsette på den strategiske retningen som er satt (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).

Et hjelpemiddel for utviklingen av strategien er strategisk kart som vist i Figur 2. Strategiske kartet hjelper til med å fremstille virksomhetens strategi visuelt, gjennom strategiske mål i en årsaks- virkningssammenheng. Det viser hva som må gjøres bra i alle fire perspektivene for å kunne gjennomføre strategien. Definisjonen av «det du må gjøre bra» er satt i de strategiske målene som er definert på forhånd (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).



Figur 2 Komponentene i strategisk kart hentet fra Hoff og Holving (2002)

Et strategisk kart består av tre komponenter; *perspektiver*, *strategiske temaer* og *strategiske mål*. Den horisontale inndelingen i kartet består av perspektivene som hver skal inneholde ett sett av strategiske mål. Summen av målene blir den komplette strategien. Strategiske temaer er områder som virksomheten må fokusere på for å kunne oppnå sin visjon og består av grupperinger av strategiske mål som er satt i en årsaks – virkningssammenheng gjennom flere av perspektivene. Temaene oppstår ofte i de interne prosessene og de representerer den vertikale inndelingen i kartet. Strategiske mål er en presis formulering på hva man ønsker å oppnå med strategien (Hoff & Holving 2002).

Etter at det strategiske kartet er utviklet må de kritiske suksessfaktorene defineres. Kritiske suksessfaktorer er forhold som virksomheten må beherske for at virksomheten skal kunne nå sine mål. De kan deles inn i to, interne og eksterne. De eksterne suksessfaktorene er det

² Fremvoksende strategier er strategier som dannes på grunn av at uforutsette faktorer oppstår i omgivelsene (Hoff & Holving 2002).

vanskelig for virksomheten å påvirke, fokuset vil derfor være på de interne, men når det er sagt vil det være viktig å overvåke de eksterne suksessfaktorene som f.eks. råvarepriser og valutakurser. De kritiske suksessfaktorene har to formål. Det første er å kvalitetssikre de ambisjoner og strategier som er blitt utviklet i det strategiske kartet, og vil avdekke om de strategiske målene kommer i konflikt med hverandre. Det andre formålet er at de kritiske suksessfaktorene skal hjelpe til å utvikle strategiske initiativ og styringsparameterer (Hoff & Holving 2002).

Strategigjennomføring

Når de to første fasene er gjennomført gjenstår strategigjennomføringen som består av å utvikle strategisk initiativ, styringsparameterer og måltall. Strategiske initiativ er tiltak eller handlingsplaner som skal redusere gapet mellom de ambisjoner som man har og nåsituasjonen. Det er ofte flere strategiske initiativer som bør gjennomføres, men siden det må settes av ressurser og tidspunkt for gjennomføring bør det gjøres prioriteringer som knyttes opp til virksomhetens visjon og strategiske mål (Hoff & Holving 2002).

En av de viktigste komponentene i BM er styringsparameterne, som gir informasjon om virksomheten beveger seg i riktig retning og om man klarer å nå de mål som er satt. Det er vanlig å definere mellom 15- 25 styringsparameterer som skal kunne beskrive hva som er kritisk for virksomheten for at den skal kunne gjennomføre strategien og nå fastsatte mål. Styringsparameterne vil være både finansielle og ikke – finansielle og kan deles inn som ytelses- og resultatindikatorer³. Effektive styringsparameterer skal være balanserte, tilgjengelige, relevante, enkle og troverdig (Hoff & Holving 2002).

For at styringsparameterne skal kunne måles må det defineres måltall. Måltallet er konkret og kvantifiserbart og skal vise hvor virksomheten ønsker å være i fremtiden i forhold til den strategiske destinasjonen som er satt. Ved bruk av måltallet skal virksomheten også kunne se om de antatte årsaks – virkningssammenhengene som er satt er riktige, dersom dette ikke er tilfelle bør strategien endres eller endre hypotesene om årsaks- virkningssammenhengene (Hoff & Holving 2002).

³ Ytelses indikatorer måler utviklingen i en prosess eller aktivitet mens en resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert i en periode og er preget av historisk ytelse (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).

En viktig komponent i BM er styringskortet som lett kommuniserer om hvordan virksomhetens status er i forhold til de styringsparameterer og måltall som er satt. Ut fra Figur 3 ser man at det er strukturert slik at man har de ulike strategiske fokusområdene til venstre i kortet, mens jo lengre man flytter seg mot høyre jo mer spesifikk blir det i form av tiltak som kan gjøres for å forbedre seg. Det generelle til det spesifikke blir også delt inn i de ulike perspektivene som virksomhetene har, som gjør at man har oversikt over hvilke målsettinger som er satt og hvordan de skal påvirke hverandre samt virksomhetens overordnede mål og visjon (PricewaterhouseCoopers 2004).

	Strategiske fokus-områder	Kritiske suksess-faktorer	Styrings-indikator	Mål	Tiltak
Økonomi					
Kunde					
Prosesser					
Læring og vekst					

Figur 3 Strukturen til et styringskortet hentet fra PWC sin artikkelsamling om Balansert Målstyring (2004)

2.2.3 Tilpasninger av balansert målstyring i virksomhetene

Kaplan og Norton sin modell er utgangspunktet for BM, men når virksomhetene skal implementere dette i sine virksomheter er det lett å gjøre tilpasninger til sin egen virksomhet. I følge Hoque (2013) er BM tilpasset hvilket land det er implementert i, hvilke produkttyper som blir produsert og i forhold til hvilke politiske forhold som må tas hensyn til. Disse modellene har ofte tatt utgangspunkt i Kaplan og Norton sin Balansert Målstyringsmodell, men er blitt tilpasset til sin egen virksomhet, slik at nytten av BM økes. En viktig komponent i modellen til Kaplan og Norton er å tydeliggjøre sammenhengene mellom de ulike perspektivene, men mange virksomheter velger ikke å gjøre dette, da det fører til redusert motivert resonnement knyttet til engasjement i utvalget av strategiske initiativer (Hoque 2013).

I følge Lueg og Carvalho e Silva (2013) kan BM kategoriseres inn tre forskjellige modeller.

- 1) Defineres som et målesystem hvor organisasjonen grupperer strategiske ikke – finansielle styringsparameterer eller strategiske mål i henhold til definerte strategier.
- 2) en BM modell basert på type 1) men beskriver strategien med årsaks – virkningssammenhenger, definere også som et målesystem.
- 3) Er BM basert på type 2) som i tillegg inneholder mål og handlingsplaner som kan kobles til ledelsens insentiver og kan defineres som et styringssystem.

Det er kun type 3) som er en fullverdig modell basert på modellen til Kaplan og Norton, de to andre er kun forkortet type av BM. Det kommer frem av artikkelen til Lueg og Carvalho e Silva (2013) at flertallet av virksomhetene bruker de to første modellene av BM. De tilpasser modellen på følgende to hovedmåter; Virksomhetene modifiserer modellen ved å tilpasse perspektivene og relevante mål og KPIer til deres spesifikke behov, samt velge en av de tre BM modellene som passer deres formål (Lueg & Carvalho e Silva 2013). I følge Russo og Martins (2005) er også behovet for å tilpasse BM modellen til kjennetegn til små virksomheter viktig for å kunne lykkes med implementeringen.

2.3 Implementeringsproblemer

Det er mange virksomheter som lykkes med implementeringen av BM, men som med alt annet, er det også mange som mislykkes. I følge Kaplan og Norton (2001) er det i hovedsak overgangsproblemer, designproblemer og prosessproblemer som skyldes mislykket implementering.

2.3.1. Overgangsproblemer

Det vil ofte oppstå overgangsproblemer når virksomheten blir solgt eller nye ledere kommer inn. De nye eierne vil ha rask avkastning på kjøpet sitt, og fokuset blir på kostnadsreduksjoner og produktivitetsforbedringer, og lederne og eierne undervurderer effekten av BM og velger å kutte det ut. Flere velger å prioritere vekk BM når de endrer retning etter å ha sett at strategien som er blitt ført ikke oppnår ønsket resultater. I tilfeller hvor BM er implementert og det oppstår eier- eller lederskifte vil det være viktig at den nye lederen har kunnskap og tilknytning til BM samt har de samme verdiene som det BM bygger på. Dersom man får en ny leder som å kontrollere alt selv, vil ikke BM være et optimalt styringsverktøy siden det bygger

på visjon, kommunikasjon, deltagelse og ansattes initiativ og innovasjon (Kaplan & Norton 2001).

2.3.2. Designproblemer

Designproblemer er knyttet opp mot problemer hvor virksomheten lager for få mål tilhørende hvert perspektiv og at det ikke blir noen balansegang mellom resultat og ytelsesindikatorer. Eller det motsatte kan være tilfelle hvor de lager alt for mange mål, og klarer ikke å identifisere de kritiske og viktige målene. Det som ofte vil kjennetegnet et slikt dårlig design er at det ikke knytter virksomhetens styringsparameter opp mot deres mål og strategi. Dersom virksomheten ikke klarer å kommunisere og bli enig om en strategi, så vil det oppstå problemer fordi de ulike enhetene vil bruke sine egne strategier og oppnå egne mål, noe som ikke fører til helhet i virksomheten. Det kan også knyttes problem opp mot de måltall som settes, der disse kan settes for høye eller optimistiske og kan oppfattes som uoppnåelig og urealistisk og ansatte mister all motivasjon til å oppnå målene. Dersom målene derimot er passive vil ikke virksomheten kunne oppnå gjennombrytende resultater. Det vil også være viktig at det utvikles nye styringsparametere og ikke kun beholder de gamle og setter de inn i de forhåndsbestemte perspektivene, da vil de ansatte gå glipp av læring samt ytelsen av BM vil reduseres (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 2001; Niven 2006).

Det kan være tilfeller hvor virksomheten ikke har noen strategi. I slike tilfeller vil det være vanskelig å implementere BM, da kjerneprosessen til BM er å ta utgangspunktet i virksomhetens strategi og omforme den til handlinger og avgjørelser. En konsekvens av å implementere BM kan derimot være å utvikle en forbedret strategi. (Niven 2006).

2.3.3 Prosessproblemer

Prosessproblemer er den vanligste formen for problemer som oppstår ved implementeringen av BM. I følge Kaplan og Norton (2001) kan vi dele inn prosessproblemene inn i syv.

Mangel på engasjement fra toppledelsen

Det er ofte mellomlederne som får ansvaret for å implementere BM, men dette kan være et problem da de ofte ikke har forståelse for virksomhetens strategi. De øverste lederne må ta

ansvar for å definere og kommunisere virksomhetens strategi og strategiske mål til ansatte og definere hvilke kunde- og markedssegmenter virksomheten skal operere i. Det er viktig at lederne engasjerer seg og knytter bånd til BM ved å utvikle strategiske mål og initiativ (Kaplan & Norton 2001; Niven 2006).

For få individer involvert

For å klare å endre toppledelsens holdninger og atferd i riktig retning mot virksomhetens strategiske målsetninger, må hele toppledelsen delta i implementeringsprosessen. Når de grunnleggende elementene misjon, visjon, verdier og strategiske mål er satt bør toppledelsen inkludere individer lenger ned i organisasjonen for å få et godt reflektert styringskort (Kaplan & Norton 2001; Niven 2006).

For å få de ansatte til å tro på at BM er det rette måle og styringsverktøyet å ta i bruk, bør virksomheten gi en god begrunnelse for å ta det i bruk. Virksomheten bør også gi opplæring i BM om bakgrunnen for konseptet, målet med å implementere det, typiske problemer, suksess historier samt implementeringsdetaljer (Niven 2006).

Styringskortet blir holdt på toppen

Styringskortene bør deles med hele organisasjonen, slik at alle har en forståelse av virksomhetens strategi og kan bidra med å implementere den. Dersom det kun er ledelsen som bidrar med å utvikle styringskortet vil virksomheten gå glipp av potensiell innovasjon, kreativitet og læring fra de ansatte. Det kan også føre til at ansatte ikke ser hensikten med de eventuelle nye styringsparameterne som utvikles og vil føre til skepsis for BM. Ved at de ansatte får være med å delta kan de bidra med kunnskap de har om hvordan prosessene i virksomheten fungerer i praksis, samt komme med strategiske initiativer lokalt hvor resultatene gjenspeiles i styringskortet. (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 2001; Niven 2006).

I tillegg til at det er kun ledelsen som utvikler styringskortene kan også et problem være at de resultatene man får fra styringskortene ikke blir rapportert i organisasjonen og ikke blir diskutert på styremøtene. Ved å rapportere resultatene i styringskortene og analysere og diskutere de kan føre til at man får bedre innsikt og som kan transformeres til konkurransefortrinn (Niven 2006).

For lang utviklingsprosess

En feil som ofte gjøres er at virksomhetene behandler BM som et engangsprosjekt og dermed bruker lang tid på å prøve utvikle de perfekte styringsparameterne. BM er derimot ikke en engangs aktivitet, men en kontinuerlig prosess hvor styringsparameterne utvikles etter hvert når virksomheten får økt forståelse for hva som bør være med. Med tiden vil det de strategiske målene, styringsparameterne og innsamlingsmetoden utvikle seg, det å danne det *perfekte* styringskort på første forsøke vil dermed være umulig (Kaplan & Norton 2001).

Investere i ny teknologi og systemer uten å ha strategisk dialog i fokus

Teknologi og systemer i forhold til informasjonssamling er viktig når BM skal brukes i virksomheten, men det gjør ikke stor nytte dersom lederne ikke er engasjert i strategisk dialog. BM skal være et kontinuerlig styringsprosjekt hvor toppledelsen først bør definere strategiske mål, styringsparameterer, initiativer og knytte styringskortet til hele organisasjonen før virksomheter bør investere i ny teknologi (Kaplan & Norton 2001).

Leie inn uerfarne konsulenter

Det å leie inn uerfarne konsulenter er lett å gjøre når etterspørselen etter å få hjelp til å implementere BM er stor. Konsulenter tar på seg oppdraget å innføre et styringssystem som de ikke har noe kunnskap om, og istedenfor å skaffe seg kunnskap om det, velger de å døpe om sine måle- og informasjonssystem om til BM. I slike tilfeller vil BM ofte feile (Kaplan & Norton 2001).

Introduserer BM pga. lønningssystemet

Det kan til tider være lurt å knytte lønningssystemet opp til de ikke- finansielle styringsparameterne slik at de ansatte i virksomheten knytter sine handlinger opp mot strategien. Enkelte velger å hoppe over å omforme strategien til styringskortet, de velger kun å implementere nye ikke – finansielle styringsparameterer i deres lønningssystem. Dette kan føre til vridningseffekter fordi man kun fokuserer på de ikke – finansielle styringsparameterne som er knyttet opp mot lønningssystemet. Disse kan forbedre seg, men de finansielle og

kunderelaterte styringsparameterne forbedrer seg ikke, fordi det er ingen kobling mot hverandre og til det overordet strategi. De ikke- finansielle styringsparameterne bør kobles opp mot strategien til virksomheten og ikke velges ut tilfeldig med bakgrunn av lønningssystemene. Andre bruker derimot lønningssystemene feil, ved at lederne styrer gjennom BM, men belønner med kun i utgangspunktet i kortsiktige finansielle resultater (Kaplan & Norton 2001; Niven 2006).

2.4. Balansert målstyring i små virksomheter VS store virksomheter

Frem til i dag har det vært lite fokus på BM i små virksomheter, men de styrkene som BM har kan være relevant for små virksomheter å ta i bruk. Det er lett for små virksomheter kun å ha fokus på de finansielle målene fordi de trenger økonomiske midler for å overleve i markedet. De sliter ofte med å klare å lage planer frem i tiden når innsatsen legges i for å få endene til å møtes i dagens situasjon. BM vil dermed være aktuelt for små virksomheter fordi de har behov for å identifisere hvordan situasjonen er i virksomheten, følge strategi og oppnå strategiske mål, noe som også er viktig for større virksomheter (Andersen et al. 2001).

Som både Von Bergen & Benco (2004) og Andersen (2001) antyder vil BM være nyttig verktøy for små virksomheter. I de små virksomhetene er det ofte eieren eller entreprenøren som leder de ansatte og kommunikasjonen er direkte. I tillegg til god kommunikasjon i små virksomheter, vil også omfanget av prestasjonsevalueringer være mindre enn hos store virksomheter. I store virksomheter vil nytten ofte knyttes opp mot bedre kommunikasjon og koordinasjon, men dette er en av styrkene som små virksomheter har og vil dermed ikke ha særlig nytte av det. Nyttensom små virksomheter får vil knyttes opp mot de grunnleggende elementene i BM som å klargjøre strategisk destinasjon, identifisere strategiske mål og kritiske suksessfaktorer samt anvendelse av en mer effektiv strategisk ledelse (Andersen et al. 2001; Von Bergen & Benco 2004).

Implementeringsprosessen vil være relativt lik i både store og små virksomheter, eneste forskjellen som oppstår er lengden på prosessen for å designe BM. Designtiden vil ofte være raskere i små virksomheter i forhold til store på grunn av mindre kompleks organisasjonskultur og færre ansatte (2GC 2009; Andersen et al. 2001). Selv om mye av implementeringsprosessen er lik skiller store virksomheter seg fra små, ved at de har tilgjengelige menneske og økonomiske ressurser samt kan få tilgang på ekspertise og

tilstrekkelig kunnskap om BM. Dette er noe som kan være utfordrende for små virksomheter på grunn av deres begrensede ressurser. (Fernandes et al. 2006).

I følge Von Bergen & Benco (2004) og Andersen (2001) er det mange positive effekter for små virksomheter ved å implementere BM, men Rompho (2011) mener derimot at det kan oppstå utfordringer for små virksomheter som ikke oppstår i store virksomheter. Store virksomheter er som oftest godt etablert og har stabile markeder i motsetning til mange små virksomheter. Ut fra teorien om BM vil ikke styringsparameterne endre seg for det om det oppstår fremvoksende strategier, det er kun de strategiske initiativene som må endres. I følge Rompho (2011) kan hyppige endringer i markedet være årsaker til behov for å endre virksomhetens strategi, noe som også kan påvirke styringsparameterne spesielt innenfor kunde – og interne prosess perspektivet.

2.5. Kritikk til Balansert målstyring

Det er mange positive erfaringer gjort med BM, men det er likevel en del kritikk rettet mot styringsmodellen. Deriblant rettes det kritikk mot balansen i styringskortet. I følge Kaplan og Norton (1998) skal styringsparameterne være balansert mellom de ulike perspektivene, men det er stilt tvil til dette på grunn av ulike virksomheter har ulike strategier, og må ha ulikt fokus. I enkelte tilfeller vil det derfor kunne være optimalt å ha større fokus på enkelte perspektiver knyttet til kravene for å lykkes i en valgt strategi (Von Bergen & Benco 2004).

Det er også usikkert om forbedringene som oppstår kommer kun av BM eller om de oppstår på grunn av *Hawthorne effekten*⁴. Når utvalgte aktiviteter blir målt, vil fokuset fra ansatte rettes automatisk mot de aktivitetene og det vil med stor sannsynlighet få forbedringer, dette kalles for Hawthorne effekten (Von Bergen & Benco 2004).

En person som stiller seg kritisk til BM både som styringsmodell og som målesystem er Hanne Nørreklit. Mye av kritikken hennes rettes mot antagelsen om årsaks – virkningssammenhenger eller kausal sammenhenger mellom ulike styringsparameterer og perspektiver. En sammenheng mellom to ulike hendelser kan enten være kausal eller logisk. En kausal sammenheng er basert på empiriske data mens en logisk sammenheng ikke kan bekreftes eller bestemmes empirisk (Nørreklit 2000).

⁴ Navnet Hawthorne kommer av studiene som ble gjort i Hawthorne fabrikken av Elton Mayo i 1927-1932. Studiene kom frem til at uansett hvilke praktiske og tekniske variabler de endret på, fikk positive endring fordi arbeiderne ble observert og fikk oppmerksomhet fra eksterne (Halle 2014).

Den kausale sammenhengen mellom ulike perspektiver og styringsparameterer er det som gjør BM unik, dersom denne sammenhengen ikke er til stede vil ikke BM skille seg særlig ut fra andre målesystemer. Undersøkelser gjort av Nørreklit (2000) viser at antagelsen om kausal sammenhenger i BM kan være utydelige og kan føre til at forventningen til styringsparameterne kan være feilaktige. Dette kan resultere i uønsket organisatorisk atferd samt suboptimalisert oppførsel. En utydelig kausal sammenheng kan f.eks. knyttes til kvalitet og økonomiske resultater. Ved å ha for mye fokus på kvalitet kan føre til dårligere økonomiske resultater, og for å finne det optimale fokuset, bør det utføres økonomiske analyser. (Nørreklit 2000).

Når det gjelder sammenhengen mellom de ulike perspektivene, kan det tyde på at det er en gjensidig avhengighet. Ved en årsaks – virkningssammenheng skal læring og vekst perspektivet være driverne for interne prosess perspektivet som igjen er driverne for kundeperspektivet som til slutt er driverne for det finansielle perspektivet. Dette er ikke nødvendigvis tilfelle i realiteten. For å kunne investere i f.eks. forskning og utvikling må man ha finansielle midler, dette avhenger da av om de økonomiske resultatene er tilfredsstillende slik at man kan investere i det. Samtidig vil forskning og utvikling være en viktig faktor for å kunne utvikle produkt som skal kunne gi inntekt (Nørreklit 2000).

Dersom Kaplan og Norton har rett og det er en årsaks – virkningssammenheng mellom ulike perspektiver og styringsparameterer kan det likevel oppstå problemer knyttet til å finne disse sammenhengene. I teorien kan det virke enkelt, men i virkeligheten er det flere faktorer enn man skulle tro, som ligger til grunn for det ene skal føre til det andre. Det oppstår dermed vanskeligheter for virksomhetene å lage en ren årsaks – virkningssammenheng i styringskortene sine (Niven 2006).

Virksomheter som hele tiden må tilpasse seg nye situasjoner og hvor innovasjon er en viktig faktor for konkurranse evnen, er et kjennetegn på situasjoner til små virksomheter. Når det hyppig skjer nye tilpasninger vil det være vanskelig for virksomhetene å etablere resultatmålinger på aktiviteter. Dette kommer av at de i utgangspunktet har lite erfaring med de nye aktivitetene som oppstår og effekten vil dermed også bli svært vanskelig å måle (Nørreklit 2000; Rompho 2011).

Det rettes også kritikk til BM som en styringsmodell. I utgangspunktet kan BM være for lite kritisk til hvilke forutsetninger og eksterne sjokk som kan hindre realiseringen av visjonen, fordi fokuset er rettet mot hvilke riktige valg man må gjøre for å kunne gjennomføre

strategien. En strategi er ikke kun avhengig av å gjøre ting riktig, men også av hva som skjer i eksterne omgivelser. For å ta hensyn til dette nevner Kaplan og Norton (1998) at det kan komme ideer til nye strategier lenger ned i organisasjonen. Dette strider derimot med kjennetegnene til BM som er sterkt mekanisk og ovenfra og ned ledelse (Nørreklit 2000).

BM fokuserer på å danne styringsparameterer som knyttes til hva som bør gjøres bra for at strategien kan gjennomføres. Det som kan være et problem knyttet til dette er at de ikke tar hensyn til faktorer som kan hindre at strategien blir gjennomført. Modellen kan til tider være for lite kritisk til hvilke forutsetninger og eksterne sjokk som kan hindre realiseringen av visjonen (Nørreklit 2000).

Oppsummert kan det tyde på at mange av de viktige kjennetegnene til BM i praksis er tvetydige som årsaks- virkningssammenhengene og ovenfra og nedledelse. Det vil også være uenigheter rundt om styringskortet skal være så balansert som det er og om de positive resultatene kommer av BM eller Hawthorne effekten.

3 Metode

Metode er en systematisk fremgangsmåte som dreier seg om hvordan man skal innhente informasjon samt hvordan dataene skal analyseres og tolkes. Hvilken metode som skal brukes for å samle inn empiriske data styres av problemstillingen (Johannessen et al. 2011).

Formålet med denne oppgaven er å få en oversikt hvor utbredt BM er i små virksomheter i energibransjen, samt effekten av BM og eventuelle implementeringsproblemer. For å få svar på problemstillingene, er det nødvendig å gjennomføre en empirisk undersøkelse.

Undersøkelsen består av 161 respondenter som er sendt ut til administrativ direktør, daglig leder eller økonomi ansvarlig i de ulike virksomhetene. Målet var at de som skulle besvare undersøkelsen skulle ha god kunnskap om prestasjonsmålinger og hvordan dette foregikk i deres virksomhet. Denne studien er basert på en tversnittundersøkelse om hvor utbredt BM er blant små virksomheter i energibransjen i Norge. Tversnittundersøkelse gir et øyeblikksbilde av fenomenet man har valgt å undersøke (Johannessen et al. 2011).

3.1 Forskningsdesign

I teorien skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ design. Kvalitativ metode går mer i dybden enn kvantitativ metode. Kvalitativ metode fokuserer på enkelt personer og får beskrivende data i form av skrevet tekst, lyd eller bilde om deres meninger og atferd.

Hensikten med metoden er at man får nærhet til fenomenene og gir fleksibilitet i undersøkelsen. Den vil også utvikle begreper, meninger og forståelse og skal kunne teste foreliggende teori, hypoteser og modeller. Metoden egner seg i tilfeller hvor det er gjort lite studier tidligere og man vil få bedre kunnskap om fenomenet (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011).

I motsetning til kvalitativ metode baserer kvantitativ metode seg på et større utvalg eller gruppe personer, som fører til at man går mer i bredden enn dybden og kan generalisere de dataene man får inn. For å kunne generalisere er dataene eller informasjonen basert på tall som bearbeides statistisk. Kvantitativt design går ut på å kartlegge utbredelsen og er styrt av teori og utvikles ved hjelp av hypotesetesting (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011). I stede for å ha ulike hypoteser kan man utvikle en hovedproblemstilling med flere underproblemstillinger, noe som er tilfelle for denne oppgaven. Her er det utviklet en hovedproblemstilling og tre underproblemstillinger.

Det som vil være negativt med kvantitativ design er at man får avstand fra respondentene, men man vil derimot få en generell fremstilling av populasjonen (Askheim & Grenness 2008). I forhold til denne oppgavens problemstillinger vil ikke avstand til respondentene være negativt, hvor målet er å få en helhetlig beskrivelse og oversikt over bruken av BM i små virksomheter i energibransjen i 2014. Problemstillingen har dermed et beskrivende formål, og kvantitativt design vil være en hensiktsmessig metode å bruke hvor formålet er å beskrive et fenomen (Askheim & Grenness 2008).

Andre negative sider med kvantitative undersøkelser er at den er lite fleksibel og spørreundersøkelsen er strukturert på forhånd som vil føre til at det kun vil bli svart på de spørsmålene som er gitt med oppgitte svaralternativer. Dette fører derimot til standardisering og generalisering. Man kan med dette undersøke likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på samt generalisere det fra utvalg til populasjon, noe som vil være en fordel når man skal få oversikt hvor utbredt BM er (Johannessen et al. 2011). De negative sidene med kvantitative undersøkelser vil dermed ikke ha stor påvirkning på problemstillingene som er satt, og vil være en hensiktsmessig metode å bruke.

3.2 Populasjon og utvalg

Når man skal vurdere hvem som skal motta undersøkelsen må man finne ut om det er hensiktsmessig og mulig å sende ut til hele populasjonen, eller om man kun skal sende ut til et utvalg (Johannessen et al. 2011). Populasjonen i dette tilfelle er alle virksomheter i energibransjen som har 1-50 ansatte og har en salgs inntekt på 1000 - 70 mill. På grunn av at Purehelp ikke hadde opplysninger om alle virksomhetene var det 15 virksomheter som var definert med 0 i salgsinntekt som også er inkludert i populasjonen. Energibransjen kan defineres som produksjon, overføring, distribusjon og handel av elektrisitet. Produksjon av elektrisitet vil bestå av vannkraft, vindkraft, biobrensel o.l., naturgass og eventuelt andre produksjonsmetoder. Populasjonen er dermed definerbar og består av totalt 206 virksomheter. Denne populasjonen er liten nok til at det er mulig å sende ut undersøkelsen til samtlige.

3.3 Datainnsamling

Primærdata og sekundærdata er to hovedmåter å innhente data på. Primærdata er den informasjonen man selv har hentet inn, mens sekundærdata er informasjon andre forskere har hentet inn og ofte til et annet formål. Denne oppgaven består av både primær og sekundærdata. Sekundærdataene består av artikler, tidligere studier, og bøker for å danne grunnlaget til å utforme spørreskjemaet. Primærdataene består av informasjon innhentet av spørreskjemaet for å kunne gi svar på problemstillingene som er satt.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til små virksomheter i energibransjen. Den ble sendt ut via E-post 05.03.14 og en påminnelse ble sendt ut en uke etter. Spørreundersøkelsen ble utformet og behandlet ved hjelp av Questback. I e-postinvitasjonen ble det informert om undersøkelsens formål, hva den blir brukt til, lengden på den, at den er anonym samt link til undersøkelsen⁵. Ved å ha en anonym undersøkelse vil det føre til større sannsynlighet for at respondenten er villig til å svare samt sikre at informasjonen ikke kan tilbakeføres til respondenten (Aksnes 2000-2014; Johannessen et al. 2011). Det er fare for å få lav svarprosent når spørreundersøkelsen blir sendt ut på e-post. En av grunnene for at svarresponsen kan bli lav er at e-posten havner direkte i søppelkurven. For å unngå dette bør man unngå æ-ø-å i tittelen, samt bør tittelen være kort (Aksnes 2000-2014). Tittelen på e-posten som ble sendt ut inneholdt ø og å og det er dermed mulighet for at den har havnet i søppelkurven. Et annet problem er at e-postadressene som er funnet via Purehelp eller hjemmesiden til de enkelte selskapene kan være feilaktige eller at det ikke er oppgitt e-post adresse. Målet var å sende undersøkelsen til hele populasjonen, men av 206 virksomheter var kun 161 e-post adresser tilgjengelig. E-posten burde sendes direkte til adm. direktør, daglig leder eller økonomisjef, men ofte var det kun en generell e-post til selskapet som var oppgitt. Dette vil være en ulempe fordi da må eposten sendes videre, og sannsynligheten for at den kommer til rett person og at undersøkelsen blir besvart vil da være betraktelig redusert.

⁵ En full oversikt over hva som sto i invitasjonen og påminnelsen er i vedlegg 1 og 2.

3.4 Spørreskjemaet

Når man bruker spørreundersøkelse som forskningsdesign vil det være viktig at den er utformet på en enkel og forståelig måte slik at man unngår mistolkning (Johannessen et al. 2011). Spørsmålene i undersøkelsen er derfor hentet ut fra tidligere studier om BM som Giannopoulos et al. (2013) og masteroppgave av Kristoffersen (2012), og er tilpasset oppgavens formål. Det vil være viktig at de spørsmålene som er hentet ut fra de tidligere undersøkelsene er tilpasset slik at utformingen av spørreskjemaet kan gi svar på problemstillingene. For at alle problemstillingene skulle kunne besvares var det også behov for å utforme enkelte tilleggsspørsmål, som ble dannet med bakgrunn fra relevant litteratur og forskning⁶.

Struktureringen av spørreskjemaet kan deles inn tre hovedgrupper, *prestrukturert*, *åpne spørsmål* og *semistrukturert*. Ved et prestrukturert spørreskjema vil det være oppgitte svaralternativer på alle spørsmålene. Fordelen med prestrukturert skjema er at det er lett for respondenten å svare, hvor den kun trenger å huke ulike svaralternativer og lett for forskeren å analysere. Det som derimot er negativt med det er at man ikke får noe informasjon utover de svaralternativene som er gitt, samt kan respondenten føle at den er nødt til å svare noe som ikke passer dens virkelighet (Johannessen et al. 2011).

Åpne spørsmål gir respondenten mulighet til å svare fritt, og vil være fordel når det som blir undersøkt er et lite kjent fenomen og ikke finnes tilstrekkelig kunnskap til å lage svarkategorier. Utfordringen ved åpne spørsmål er at det er vanskelig å formulere virkelige åpne spørsmål, respondenten kan ha problem med å ordlegge seg og det vil være vanskelig å generalisere svarene som blir oppgitt (Johannessen et al. 2011).

Semistrukturert spørreskjema kombinerer åpne og prekodete svar, noe spørreskjemaet i denne oppgaven inneholder. De fleste spørsmålene er derimot prestrukturert slik at det skal være lett for respondentene å svare, og relativt lett å analysere. De åpne svarene kommer i forbindelse om det er noe respondenten ønsker å legge til om implementeringsproblemer, ulike perspektiver som blir brukt og eventuelle andre kommentarer. Grunnen for at det er åpne spørsmål her, er at det ikke er forsket så mye på implementeringsproblemer i små virksomheter tidligere, samt at det er vanlig at det blir brukt ulike typer perspektiver tilpasset hver enkelt virksomhet, enn de fire til Kaplan og Norton. Mange av spørsmålene i

⁶Oversikt over hvilke spørsmål som er hentet fra andre undersøkelser og hvilke som er egendefinert finnes i vedlegg 4.

undersøkelsen er obligatorisk å svare på, og for at respondenten ikke skal føle seg tvunget til å svare noe den ikke føler er riktig på de prekodete svarene, er det lagt til svaralternativer som «vet ikke» og «annet». Med dette øker sannsynlighet for at respondentene fullfører undersøkelsen samt at eventuelle feilkilder forsvinner (Johannessen et al. 2011).

En måte å skalere de prekodete svarene på er ved hjelp av *Likert-skalaer*. Denne viser hvor enig eller uenig en respondent er i de ulike svaralternativene (Johannessen et al. 2011). De fleste spørsmålene i denne oppgaven er definert ved hjelp av Likert-skalaer og de fleste består av fem verdier.

Rekkefølgen på spørsmålene er også viktig å tenke over slik at man kan få respondenten interessert i undersøkelsen, og eventuell sensitiv informasjon bør komme midt inni (Johannessen et al. 2011). Spørreundersøkelsen i denne oppgaven startet med generell informasjon om virksomheten deriblant hvor mange ansatte virksomheten hadde. Dette er et viktig spørsmål å stille for å kunne luke ut de som var uten for rekkevidden på 1-50 ansatte. De ville da komme til slutten, og vil ikke påvirke de andre svarene. Deretter ble det stilt generelle spørsmål om hva virksomheten fokuserer før spørreundersøkelsen spisset seg inn til å fokusere på BM. Avslutningsvis blir det spurt om hvilke styringsparameterer og prestasjonsmålingssystemer som blir brukt i virksomheten.

For å få flest mulig til å besvare spørreundersøkelsen er lengden og antall spørsmål en viktig faktor. Dersom det er mange spørsmål er det få som orker å fylle ut og svarprosenten blir lav. Når man passerer 30 spørsmål begynner undersøkelsen å bli omfattende både for respondenten og for forsker som skal analysere de. Det vil også være viktig at utformingen av spørsmålene og svaralternativene er presise og oversiktlige (Johannessen et al. 2011). I denne oppgaven består spørreundersøkelsen av 27 spørsmål, og tar ca. ti minutter å gjennomføre. Undersøkelsen er strukturert slik at ingen av respondentene skal svare på alle 27 spørsmålene, f.eks. de som er uvitende om BM, direkte kommer til spørsmål 19. Spørsmålene er relativt korte for å gjøre de oversiktlige, men likevel så lange at de blir presise og ikke generelle.

3.5 Validitet og reliabilitet

Under hele undersøkelsesprosessen er det viktig å tenke på dataens validitet og reliabilitet, som sier noe om hvor godt data representerer fenomenet og påliteligheten til dataene.

Validitet beskriver hvor godt data representerer fenomenet ved bruk av *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ytre validitet*. Begrepsvaliditet beskriver relasjoner mellom fenomenet og de konkrete data (Johannessen et al. 2011). I denne oppgaven går det ut på å klare å definere hva BM er med ord, slik at ut i fra de spørsmålene som blir stilt kan besvare problemstillingene. For å styrke begrepsvaliditeten er mange av spørsmålene tatt ut fra tidligere undersøkelser om BM og basert på relevant litteratur.

Ytre validitet beskriver hvor godt man kan generalisere utvalg til populasjonen. I denne oppgaven er det blitt tatt utgangspunktet i hele populasjonen, som fører til at den ytre validiteten i utgangspunktet er god. Den er derimot litt svekket med bakgrunn i at e-postadressene til alle 206 virksomhetene ikke var tilgjengelig og fikk dermed ikke sendt ut til alle ønskelige virksomheter. Når hele populasjonen er som utgangspunkt vil det ikke nødvendigvis oppstå noen problemer ved bortfall av enheter. Intern validitet handler om å vise årsakssammenhenger eller ikke og vil dermed ikke være aktuell for denne undersøkelsen hvor denne handler om å gi en beskrivelse av fenomenet (Johannessen et al. 2011).

Reliabilitet knyttes til datas pålitelighet. Man kan teste reliabiliteten ved hjelp av en retest eller ved at flere forskere undersøker samme fenomen og se om resultatene blir de samme. Det vil ikke bli gjennomført noen form for test i denne oppgaven og det vil derfor være vanskelig å definere hvor god reliabiliteten er. Ved at undersøkelsen er anonym kan føre til at respondentene svarer det de føler og mener, istedenfor å prøve å svare det sosialt riktige og reliabiliteten kan på denne måten styrkes. Mange av spørsmålene er hentet ut fra tidligere studier som hjelper til med å gjøre spørsmålene konsise, entydige, relevante og enkelt formulert som kan påvirker reliabiliteten positivt (Johannessen et al. 2011). Reliabiliteten vil også styrkes dersom ulike elementer blir spurt om på forskjellige måter (De Vaus 2002 s. 53). Enkelte av spørsmål i denne undersøkelsen er bygget opp på denne måten, f.eks. spørsmålene knyttet til finansiell og ikke – finansielle styringsparameterer samt styringsparameterer som blir brukt innenfor ulike perspektiver.

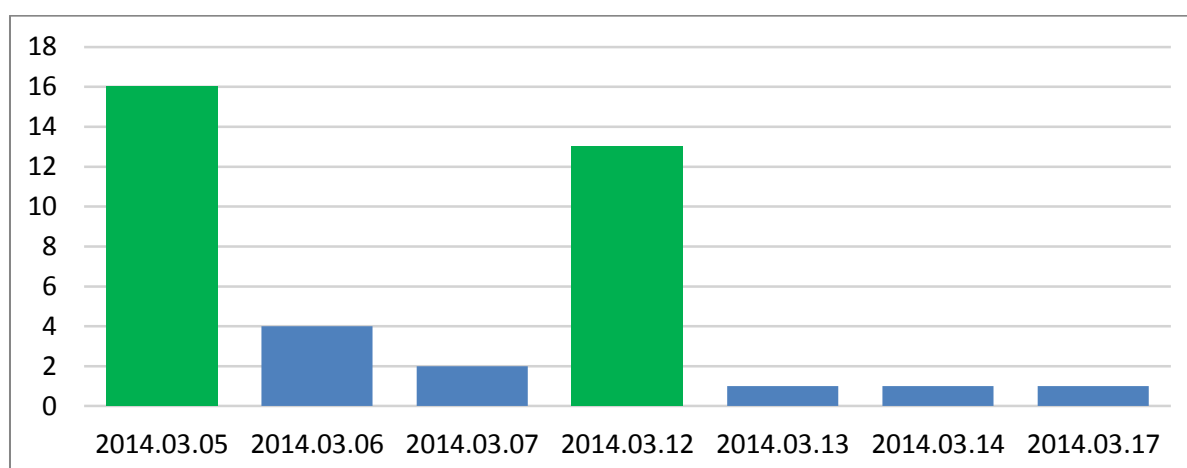
4 Resultater og analyse

I dette kapitlet kommer man først inn på responsen og respondentene i undersøkelsen, deretter blir ulike resultater og analyser knyttet opp mot de ulike problemstillingene fremstilt.

4.1 Respondenter

4.1.1 Respons

Undersøkelsen ble besvart av 38 av 161 respondenter, der kun 31 respondenter var kvalifiserte som tilsvarer 24 %. Det er sjeldent at alle som mottar spørreundersøkelsen vil svare. En god svarprosent vil være på 50 %, men på grunn av en nedgående trend som viser til at det er mer vanlig å få en svarprosent på 30-40 % (Johannessen et al. 2011). Det kan være forskjellige grunner for at det ikke var flere som svarte. Flere respondenter sendte mail og sa at de ikke ønsket å delta eller at undersøkelsen ikke var aktuell for dem. I tillegg kan det være at de mailene som var oppgitt på purehelp og hjemmesidene ikke var oppdaterte. Figur 4 viser oversikt over svarresponsen.



Figur 4 Svarrespons

De grønne søylene er de datoene undersøkelsen og påminnelsen ble sendt ut til.

Undersøkelsen var åpen til og med 21. mars, men man ser de dagene hvor undersøkelsen og påminnelsen ble sendt ut, var det størst svarrespons.

En stor svakhet med oppgaven vil være den lave svarprosenten. Når svarprosenten kun er 24 % vil det ikke være aktuelt å generalisere dataene til hele populasjonen, da resultatene kan bli helt annerledes dersom de 76 % ubesvarte undersøkelsene hadde blitt besvart. Det er derimot mulighet for å se etter trender.

4.1.2 Virksomhetens hovednæring

Virksomhetens hovednæring vil være relevant å se i forhold til om virksomheter fra alle næringer har besvart undersøkelsen. Ut fra Tabell 1 kan det sees at mesteparten av virksomhetens hovednæring er distribusjon, og deretter produksjon.

Tabell 1 virksomhetenes hovednæring

Hva er din bedrifts hovednæring?		
Hovednæring	Antall	Prosent
Produksjon	8	21 %
Distribusjon	16	42 %
Overføring	3	8 %
Handel av elektrisitet	5	13 %
Annet	5	13 %
Ikke besvart	1	3 %
	38	100 %

I sammenligning med den virkelige populasjonen, burde svarprosenten vært mye høyere blant produksjon hvor ca. 67 % av virksomhetene i populasjonen har produksjon som hovednæring og omtrent 21 % har distribusjon som hovednæring. Grunnen for at det kan være så stor forskjell fra hele populasjonen og til de som har besvart er at de kan ha blitt definert feil på purehelp sine sider. Et eksempel på dette kan være fra overføring, for med de søkekriteriene som er satt var det ingen i følge purehelp som drev med overføring, men likevel er det tre som har besvart at deres hovednæring er overføring av elektrisitet. Av de som har besvart annet og ikke besvart vil fra purehelp sine sider opprinnelig være inndelt i en av de fire første kategoriene og i forhold til populasjonen vil det derfor oppstå avvik. Virksomhetens definisjoner av annet kommer frem i Tabell 2.

Tabell 2 Virksomhetenes beskrivelse av annet som hovednæring

Virksomhetenes beskrivelse av Annet av hovednæring
Fjernvarme (produksjon og distribusjon)
Teknologi
Annet
Installasjon og vedlikehold innenfor offshore vindkraft
Høytemperatur varmpumper og spillvarmekraftverk

De som har beskrevet at deres hovednæring er teknologi eller installasjon og vedlikehold er i utgangspunktet utenfor det som i denne oppgaven blir definert som energibransjen. Det vil

likevel ikke være aktuelt å utelukke disse helt, hvor det er muligheter for at de også kan drive med distribusjon, produksjon, overføring eller handel av elektrisitet som en mindre næring.

4.1.3 Yrkestittel

For å få oversikt om respondentene var egnet til å ta undersøkelsen, ble respondentene spurt om deres yrkestittel. De som kan defineres som egnet er de som driver med prestasjonsmålinger og strategi til daglig som kan være samtlige av de definerte yrkestitlene vist i Tabell 3. 74 % av respondentene var administrerende direktør/daglig leder. Den som hadde besvart annet jobber i en virksomhet som har over 100 ansatte og vil ikke påvirke resultatene. På grunn av at undertegnede ikke hadde satt dette spørsmålet som obligatorisk var det derfor mulig å la dette spørsmålet stå ubesvart. Det var tre som valgte og ubesvare dette spørsmålet, men to av disse hadde over 50 ansatte og vil ikke påvirke undersøkelsens resultater.

Tabell 3 Respondentenes yrkestittel

Hva er din nåværende yrkestittel		
Stilling	Antall respondenter	%
Administrerende direktør/ daglig leder	28	74 %
Finansdirektør/ økonomisjef	3	8 %
Mellomleder	3	8 %
Controller	0	0 %
Annet	1	3 %
Ikke besvart	3	8 %
	38	100 %

4.1.4 Salgsinntekt

Salgsinntekten til virksomhetene vil være relevant å se på i forhold til virksomhetens størrelse. Av Tabell 4 under kommer det frem at høyest antall virksomheter har salgsinntekt under 35 millioner og deretter over 75 millioner.

Tabell 4 Virksomhetenes salgsinntekt

Hvor høy salgsinntekt hadde din virksomhet i 2013?		
Salgsinntekt	Antall	Prosent
Under 35 000 000 kr	15	39,5%
35 000 000 - 75 000 000 kr	9	23,7%
over 75 000 000 kr	14	36,8%
	38	100,0%

En liten virksomhet bør ha mellom 0- 75 millioner i salgsinntekt, dersom salgsinntekten blir større en dette kan det tyde på at virksomheten er av en større størrelse. Av de 14 som har en salgsinntekt på over 75 millioner kroner kan syv defineres som større virksomheter der disse har over 50 ansatte og vil dermed ikke påvirke undersøkelsens resultater.

4.1.5 Antall ansatte

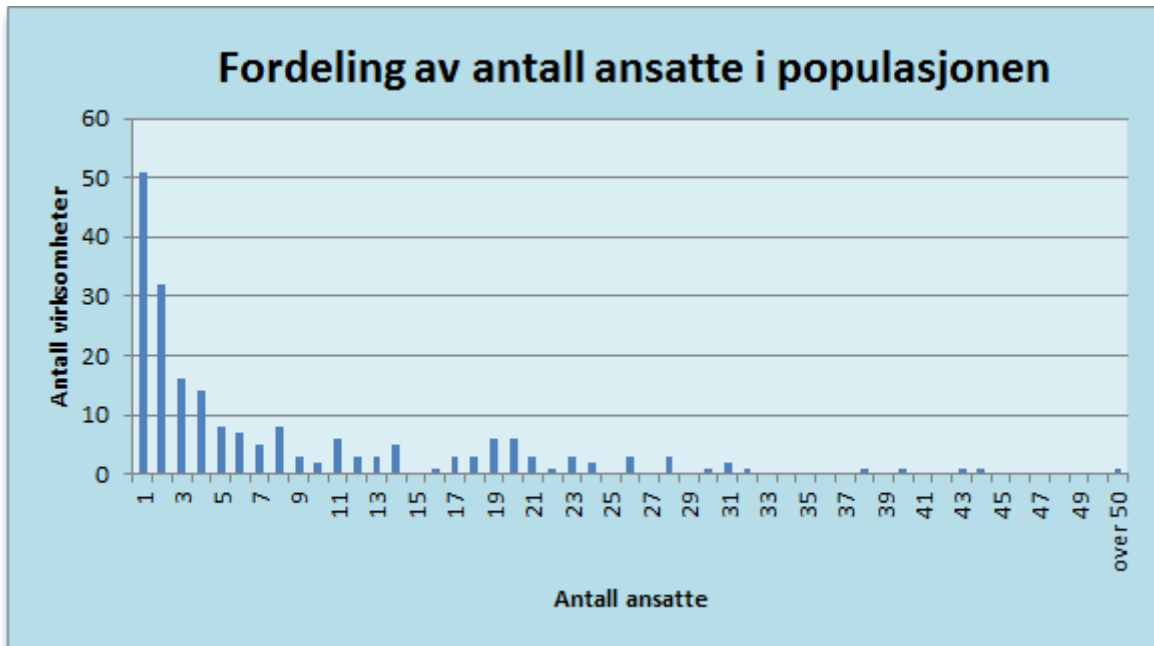
Hvor mange ansatte virksomhetene har er viktig å definere for å kunne definere om størrelsen på virksomheten er innenfor den gruppen virksomheter som er ønsket å undersøke. Antall ansatte er et sikkerhetsfilter for at kun virksomheter mellom 1-50 ansatte deltar i undersøkelsen. Ut fra Tabell 5 ser man at omtrent 18 % som tilsvarer 7 virksomheter har besvart er utenfor den definisjonen som er satt. Dette vil derimot ikke påvirke sluttresultatene der disse ikke fikk mulighet til å besvare flere spørsmål i undersøkelsen. Det betyr at det er 31 virksomheter det blir tatt utgangspunkt i når resultatene analyseres.

Tabell 5 Antall ansatte i virksomhetene

Gjennomsnittlig hvor mange ansatte hadde din virksomhet i 2013?		
Antall ansatte	Antall virksomheter	Prosent
Ingen	0	0,0%
1-25	26	68,4%
26-50	5	13,2%
51-75	3	7,9%
76-100	0	0,0%
over 100	4	10,5%
	38	100,0%

Det er flest virksomheter som har 1-25 ansatte noe som også stemmer overens med den virkelige populasjonen. Opplysningene som er oppgitt på purehelp stemmer ikke 100 % overens med virkeligheten, fordi da ville i prinsippet ingen virksomheter hatt mer enn 50

ansatte. Fordelingen av antall ansatte i virksomheter etter purehelp sine opplysninger er vist i Figur 5.



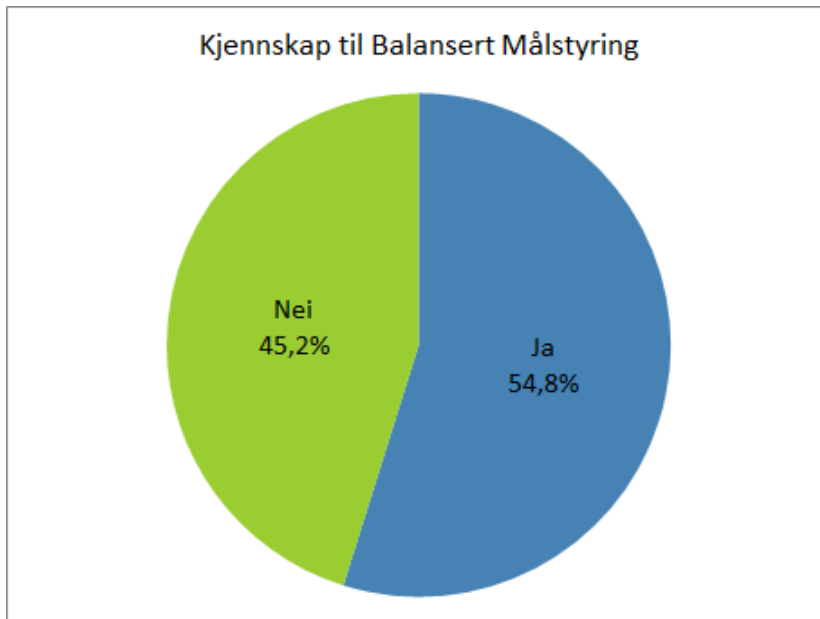
Figur 5 Fordeling av antall ansatte i virksomhetene i populasjonen

Her ser man at flest virksomheter har kun en eller to ansatte før det fordeler seg relativt jevnt utover. En av de virksomhetene som havnet innen for populasjonen hadde over 50 ansatte, selv om kriteriene på purehelp var satt til 1-50 ansatte kom en virksomhet utfor dette kriteriet med.

4.2 Er balansert målstyring utbredt blant små virksomheter i energibransjen i Norge?

Hovedproblemstillingen i oppgaven er å finne ut hvor utbredt BM er i små virksomheter i energibransjen. Spørsmålene i undersøkelsen som er knyttet til denne problemstillingen er spørsmålene 7,9,11,12 og 18. Før besvarelsen av spørsmålet om kjennskapet til BM ble respondentene bedt om å lese gjennom en definisjon om BM som var omtrent på en halv side. Respondentene kan fort bli lei av å lese en så lang definisjon, men det er likevel en nødvendighet for at tolkningen av BM skal være så entydig som mulig. Definisjonen av BM var komprimert slik at kun de viktigste kjennetegnene ble beskrevet, men lang nok at feiltolkning av BM ble redusert. For å få en oversikt over hvor utbredt BM er, har det vært en

nødvendighet å undersøke kjennskapet blant små virksomheter i energibransjen. Kjennskapet til BM er ikke stor i følge Figur 6, når kun 54,8 % vet hva BM er.

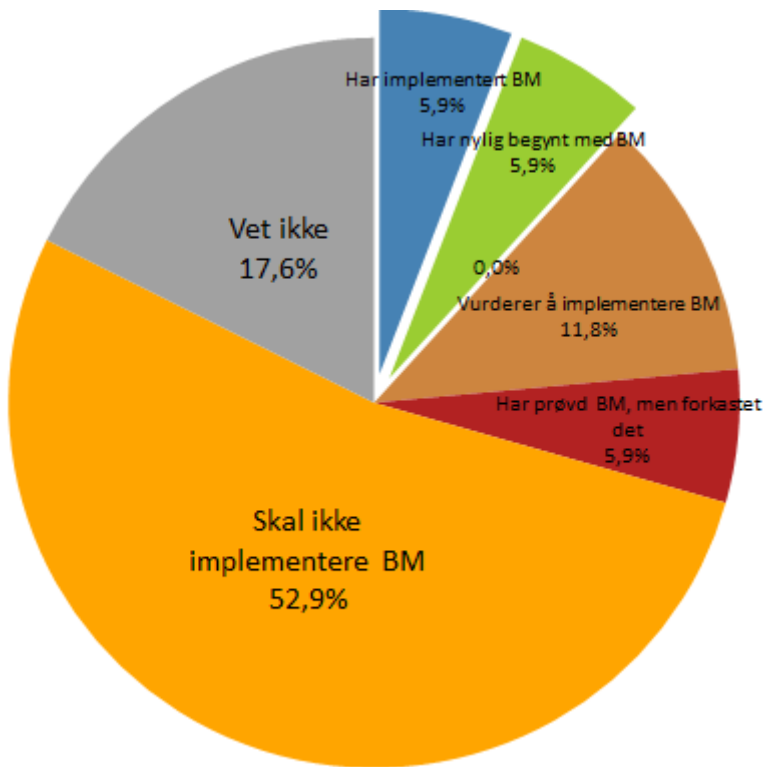


Figur 6 Oversikt over kjennskapet til BM. N=31

Energibransjen er den bransjen hvor BM er mest utbredt i følge undersøkelse gjort av Rigby og Bilodeau (2011), men kjennskapet til BM i små virksomheter generelt gjort i UK og Kypros er relativt lave, henholdsvis 20 % og 45 % i følge Giannopoulos et al. (2013). Siden undersøkelsen er rettet mot energibransjen og små virksomheter var forventningene om kjennskapet til BM høyere enn 45 %, men samtidig lavere enn 78 % som er kjennskapet til BM i store virksomheter i energibransjen i følge masteroppgave fra Handelshøyskolen ved UMB⁷ (Kristoffersen 2012). Resultatene i denne undersøkelsen var derfor som forventet.

Av de som har kjennskap til BM er det kun 11,8 % som har implementert BM. Samtlige av disse har en salgsinntekt på over 75 millioner kroner, har 25-50 ansatte og hvor hovednæringen er produksjon og distribusjon. Ingen av respondentene planlegger i dag å innføre BM, men 11,8 % vurderer å implementere det i fremtiden når virksomheten er blitt mer etablert og har fått mer administrative ressurser. Som man kan se ut fra Figur 7 er den største andel av respondenter de som ikke skal implementere BM. Det er også 5,9 % av respondentene som har forkastet BM. Dette indikerer liten vekst av BM i små virksomheter.

⁷ I 2014 endret UMB navn til NMBU.



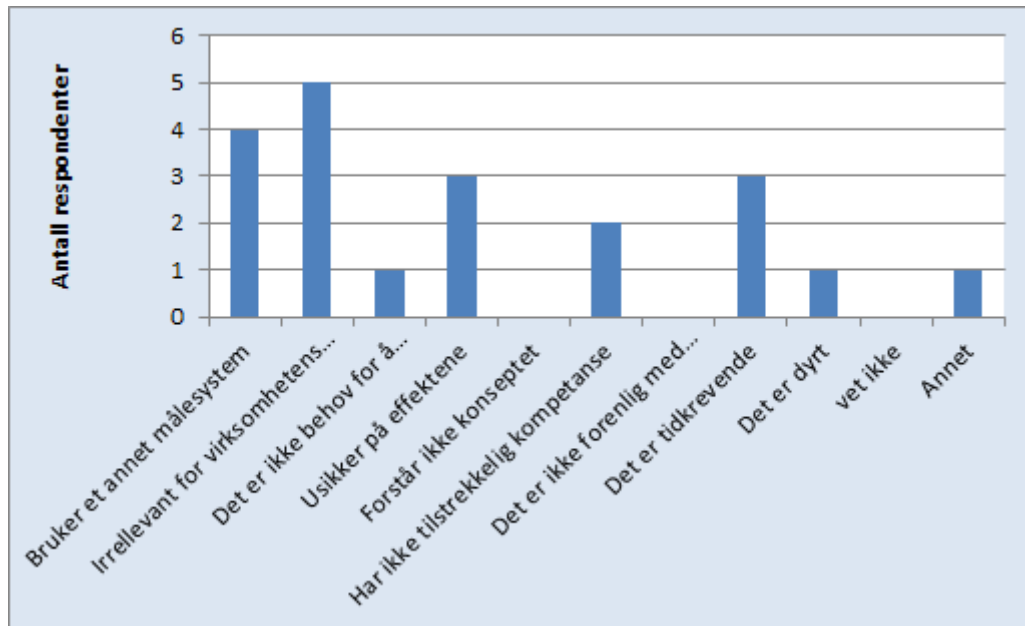
Figur 7 BM i små virksomheter i energibransjen. (N = 17)

I følge Giannopoulos et al. (2013) sine studier i små virksomheter i England og Kypros er det kun henholdsvis 5 % og 10 % som har implementert BM, forventningene til utbredelsen her i Norge var høyere enn dette siden denne undersøkelsen fokuserer på den bransjen hvor BM er mest utbredt. Resultatene indikerer derimot at det ikke er stor forskjell i utbredelsen av BM i små virksomheter innenfor energibransjen i Norge i forhold til BM i små virksomheter på generelt basis i utlandet.

Omtrent 24 % av respondentene har implementert BM eller vurderer implementering av BM. Av respondentene som har tatt i bruk BM er det en som er godt etablert som har brukt det over 5 år, mens den andre har implementert det for 1-2 år siden og er fremdeles ikke fullstendig implementert. Dette indikerer at BM er lite utbredt blant små virksomheter i energibransjen, og fremveksten er ikke stor, da det er ingen som i dag planlegger å implementere BM.

Det kan være ulike grunner for at BM ikke blir tatt i bruk i små virksomheter. Noen av grunnen for at BM ikke blir tatt i bruk i små virksomheter er fordi det er for lite kunnskap rundt BM, samt at det er ressurskrevende. Ut fra figur 7 kan vi se at 70,7 % av virksomhetene ikke skal implementere BM, har forkastet det eller vurderer å implementere BM. For å få en

bedre forståelse over hva som er grunnen for at virksomhetene ikke vil implementere BM, er det blitt spurt om hvorfor BM ikke er blitt implementert.



Figur 8 Grunner til at BM ikke er implementert (N=12)

Ut fra figur 8 kan man se spesielt to av de oppgitte grunnene som skiller seg ut fra de andre, det er irrelevant for virksomhetens størrelse og virksomhetene bruker annet målesystem. Dette er de samme grunnene som Giannopoulos et al. (2013) fikk i sin undersøkelse. Fem respondenter mener BM er irrelevant for virksomhetens størrelse og tre er usikker på effektene. Dette kan komme av manglende informasjon om BM som underbygger det faktum at det finnes lite dokumentert effekt av BM i små virksomheter. Ved å utføre flere studier på dette område samt bevisstgjøre de erfaringene små virksomheter har hatt med BM, kan bidra til å tydeliggjøre effektene av BM og tydeliggjøre relevansen for BM i små virksomheter. Fire av respondentene bruker allerede et annet målesystem. Dersom det målesystemet som de har fungerer godt for deres virksomhet, vil ett nytt målesystem ikke være nødvendig.

Tre respondenter mener BM er tidkrevende. Store virksomheter er komplekse og BM kan i slike tilfeller til tider være tidkrevende, men når det gjelder små virksomheter er f.eks. implementeringen og design av styringskortet mye lettere på grunn av mindre kompleks organisasjonskultur og færre ansatte (2GC 2009; Andersen et al. 2001). Det vil derfor være viktig å tydeliggjøre dette når kunnskapen om BM i små virksomheter skal spres. Enkelte av respondentene er nyetablerte og den administrative aktiviteten er dermed svært lav. Dette tyder på for lite ressurser til å kunne implementere BM og kan også være en av grunnene for at BM blir for tidkrevende for små virksomheter.

Resultatene viser at BM ikke er veldig kjent blant små virksomheter i energibransjen i dag og er lite fremvoksende målesystem. De mest brukte grunner for at BM ikke blir tatt i bruk er virksomhetens størrelse samt bruk av andre målesystemer. Andre grunner for at BM ikke blir tatt i bruk i dag er usikkerheten av effektene og at det er tidkrevende som gjenspeiler at det er gjort få studier rundt BM og dens effekter i små virksomheter.

4.3 Har balansert målstyring effekt på små virksomheter i energibransjen i Norge?

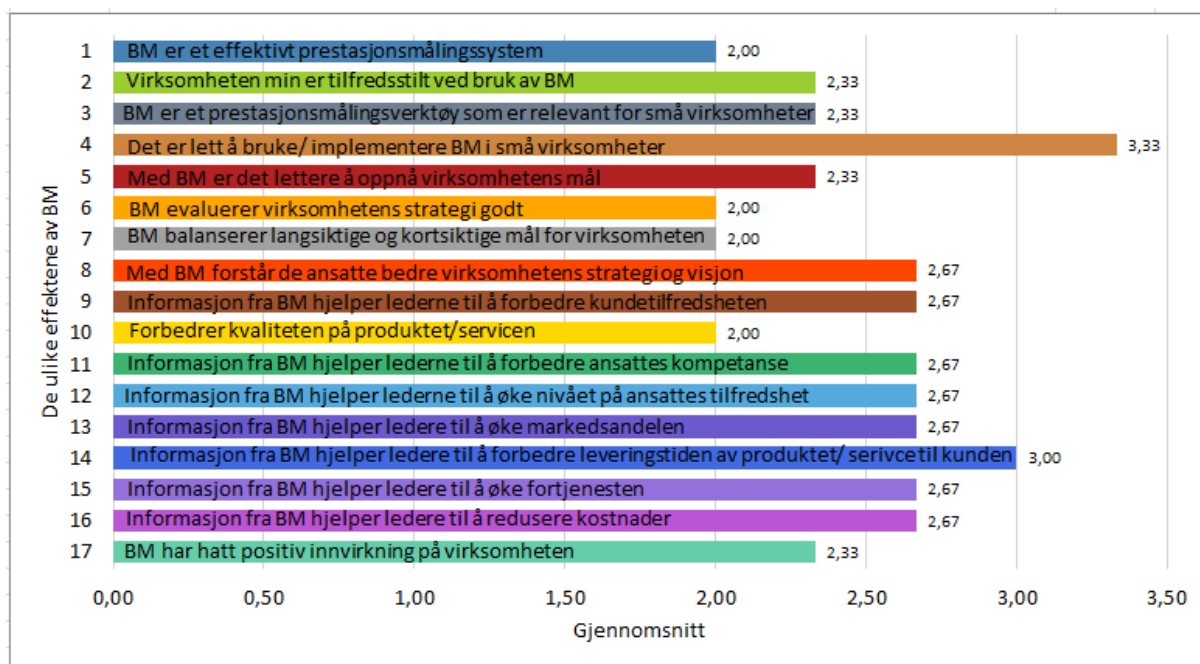
Spørsmål 13 og 14 i spørreskjemaet er rettet mot den første underproblemstillingen som har formål å finne hvilke effekter som BM har hatt på virksomhetene. For å kunne se om BM har effekt på virksomhetene er de nødt for å ha brukt det eller bruker det nå. Ut fra Figur 7 kan man se at det til sammen er omtrent 18 % av de respondentene som vet hva BM er, som bruker eller har brukt BM. Dette tilsvarer kun 10 % av totalt av alle respondentene som har besvart undersøkelsen. For å måle effektene som BM har på små virksomheter i energibransjen er det viktig å kartlegge hvilke mål respondentene har med implementeringen av BM.

Tabell 6 Mål med BM

Respondenter	Mål
Etablert med BM	Bedre kommunikasjon og klargjøre virksomhetens strategiske mål
Ny med BM	Klargjøre virksomhetens kritiske suksessfaktorer
Forkastet BM	Klargjøre virksomhetens strategiske mål

I følge Andersen et al. (2001) og Von Bergen og Benco (2004) har små virksomheter nytte av BM i forhold til klargjøring av virksomhetens strategiske mål og kritiske suksessfaktor, noe man ser går igjen for samtlige av respondentene i Tabell 6. Små virksomheter har som oftest god kommunikasjon på grunna av få ansatte og mindre kompleks organisasjonskultur, men likevel er målet til en respondent å bedre kommunikasjonen.

For å se hvilke effekter respondentene har fått har respondentene tatt stilling til de ulike påstandene som er presentert i Figur 9 med en skalering fra 1 – 5 hvor 1 er *helt enig* og 5 er *helt uenig*.



Figur 9 Effektene av BM

Ut i fra figur 9 kan man se at gjennomsnittet på de ulike utsagnene er relativt lav, noe som tilsier at respondentene er forholdsvis enig i utsagnene. Det er variasjon i hva respondentene mener om effektene av BM, men det at BM er et effektivt prestasjonsmålingssystem og at det balanserer mellom langsiktige og kortsiktige mål er samtlige av respondentene enig om, som tilsvarer en gjennomsnittsverdi på 2. Med samme gjennomsnittsverdi indikerer det til at positive effekter av BM også er å få evaluert virksomhetens strategi godt og forbedre kvaliteten på produktet/service. Resultatene kan også indikere til at det er lettere å oppnå virksomhetens mål med BM hvor påstanden har en gjennomsnittsverdi på 2,33.

Totalt sett virker respondentene fornødt med BM, hvor de mener det har hatt positiv innvirkning på virksomheten, er tilfredsstilt ved bruken av BM samt at det er et relevant verktøy for små virksomheter der gjennomsnittsverdien for samtlige er 2,33.

Resterende påstander bortsett fra påstand 4 og 14 har en gjennomsnittsverdi på 2,67, noe som indikerer at det har hatt positiv til nøytral effekt på virksomheten. Påstanden om implementeringen og bruken av BM i små virksomheter er respondentene nøytrale til der gjennomsnittsverdien er 3,33. Det samme gjelder påstanden om at BM forbedrer leveringstiden av produktet service hvor gjennomsnittsverdien er 3. Resultatene indikerer dermed at BM ikke har noen spesiell effekt av forbedring av leveringstiden.

Det kan også nevnes at respondenten som har forkastet BM har vært uenig eller nøytral til de fleste påstandene, noe som er forventet siden respondenten har forkastet BM i sin virksomhet. De påstandene virksomheten var enig i er at BM er et effektivt prestasjonsmålingssystem, virksomheten er tilfredsstilt med bruken av BM og at det balanserer mellom langsiktige og kortsiktige mål. Det virker litt rart at de er tilfredsstilt med å bruke BM, når de er uenig i mange av påstandene samt har valgt å forkaste det.

Som tidligere nevnt mener Von Bergen og Benco (2004) og Andersen et al. (2001) at positive effekter for små virksomheter kan knyttes til klargjøre strategisk destinasjon, identifisere strategiske mål og kritiske suksessfaktorer. Dette gjenspeiles i resultatene hvor påstandene knyttet til strategisk mål, prestasjonsmålingssystem og evaluering av strategi har de laveste gjennomsnittsverdiene og indikerer til positiv effekt av BM.

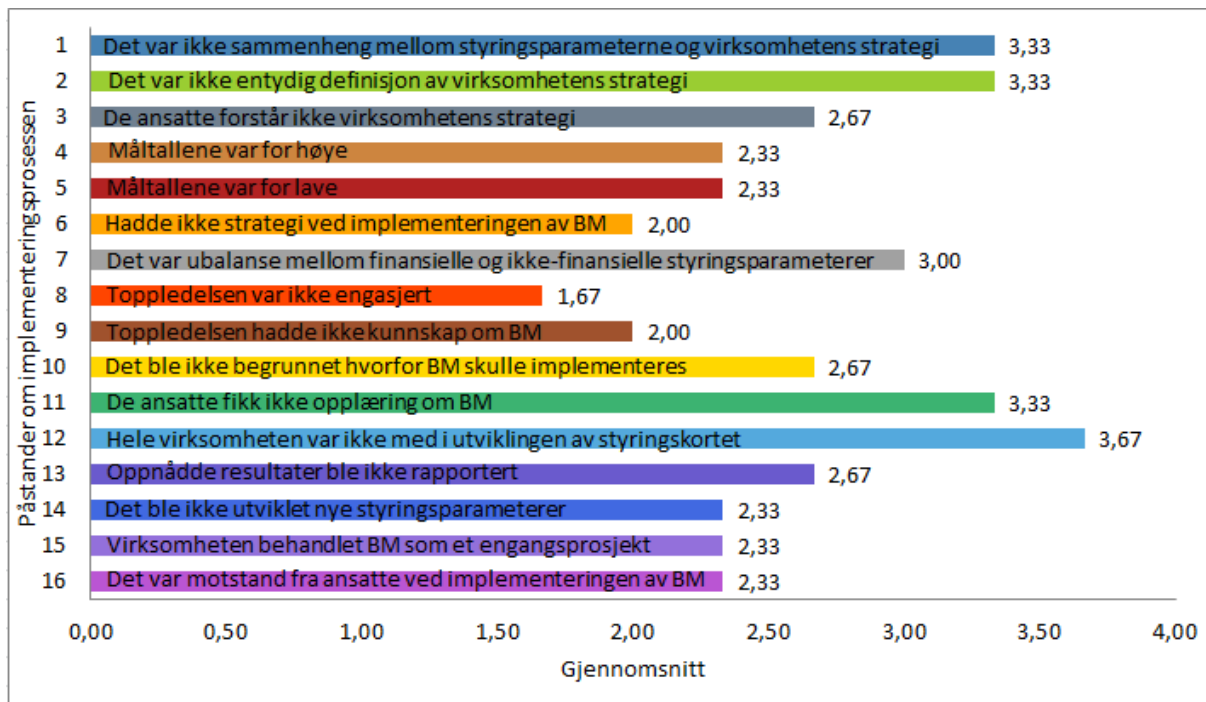
4.4 Hvilke utfordringer knyttes til implementeringsprosessen i små virksomheter i energi bransjen i Norge?

Den andre underproblemstillingen tar stilling til hvilke utfordringer som kan oppstå i implementeringsprosessen og spørsmål 15 i spørreskjemaet som er i vedlegg 3 er knyttet til denne problemstillingen. Av de respondentene som besvarte undersøkelsen er det kun de tre som bruker og har brukt BM som kan ta stilling til dette spørsmålet. Respondentene skal rangere hvor enig de er i påstandene på en skala fra 1-6 hvor 1 er *meget liten grad* og 5 er *meget stor grad* og 6 er *vet ikke*. *Vet ikke* ble derimot ikke tatt i bruk av respondentene.

I følge Andersen et al. (2001) har store og små virksomheter forholdsvis lik implementeringsprosess, og utfordringene som er definert i spørsmål 15 er derfor hentet ut fra teori og erfaringer gjort av større selskaper. De oppgitte utfordringene kan knyttes til design- og prosessproblemer, der de syv første påstandene i Figur 10 er definert som designproblemer. Påstand 14 er også et designproblem, de åtte andre påstandene er definert som prosessproblemer.

Ut fra Figur 10 under ser man at det som har vært minst utfordring er at ledelsen ikke var engasjert i implementeringsprosessen. Dette er litt som forventet, siden de som har besvart denne undersøkelsen er administrativ direktør eller daglig leder og det er ofte slik at man vil prøve å besvare spørsmålene slik at det blir sosialt riktig (Johannessen et al. 2011). I følge Andersen et al. (2001) er ofte lederne i små virksomheter de som eier virksomheten, noe som

automatisk kan føre til at ledelsen blir mer involvert i små virksomheter sammenlignet med store virksomheter. Utfordringen knyttet til om toppledelsen hadde tilstrekkelig kunnskap om BM hadde ett gjennomsnitt på 2 som også er relativt lavt, men dette kan også ha noe med om hva som er det sosialt riktige.



Figur 10 Gjennomsnittsverdi for påstander om implementeringsproblemer med BM

Resultatene viser til fem implementeringsproblemer som virksomhetene har hatt. Med en gjennomsnittsverdi på 3,67 er største utfordringene knyttet til at ikke hele virksomheten er med i utviklingen av styringskortet, som kan føre til at styringskortet ikke reflekterer hele virksomheten. De neste problemene er knyttet til å få en entydig definisjon av virksomhetens strategi, få en sammenheng mellom styringsparameterne og strategien og de ansatte har fått for dårlig opplæring i BM som samtlige har en gjennomsnittsverdi på 3,33. For å få en sammenheng mellom styringsparameterne og virksomhetens strategi vil det være viktig å ha en strategi som er entydig definert, noe resultatene gjenspeiler der begge deler har vært et problem. Den siste påstanden som resultatene indikerer til å være et problem er at det er ubalanse mellom finansielle og ikke- finansielle styringsparameterer som har en gjennomsnittsverdi på 3. Ene respondenten har også hatt utfordringer knyttet til å skape målbare tall for hele organisasjonen samt skille forretningsområdene fra hverandre i en tett sammenvevd organisasjon.

Respondentene som besvarte spørsmål 15 var i tre forskjellige faser i forhold til BM. Den ene har implementert BM for mer enn 5 år siden og er dermed godt etablert med BM, den andre implementerte BM for 1-2 år siden og er ikke fullstendig implementert enda og den siste har forkastet det. Ved å gjøre en nærmere undersøkelse av hvilke utfordringer hver enkelt respondent har hatt, viser resultatene at den som forkastet BM har hatt færrest utfordringer. De utfordringene som respondenten hadde er forskjellig fra hva de andre respondentene har hatt, dette kommer frem av Tabell 7.

Tabell 7 Utfordringene hver enkelt av respondentene har hatt med implementeringen av BM

	Navn	Etablert BM	Nylig BM	Forkastet BM
1	Det var ikke sammenheng mellom styringsparameterne og virksomhetens strategi	Noe	Meget stor grad	Liten grad
2	Det var ikke entydig definisjon av virksomhetens strategi	Noe	Meget stor grad	Liten grad
3	De ansatte forstår ikke virksomhetens strategi	Noe	Noe	Liten grad
4	Måltallene var for høye	Liten grad	Noe	Liten grad
5	Måltallene var for lave	Liten grad	Liten grad	Noe
6	Virksomheten hadde ikke en strategi når implementeringen av BM startet	I meget liten grad	Noe	Liten grad
7	Det var ubalanse mellom finansielle og ikke-finansielle styringsparameterer	Noe	Stor grad	Liten grad
8	Toppledelsen var ikke engasjert i implementeringen av BM	I meget liten grad	I meget liten grad	Noe
9	Toppledelsen hadde ikke kunnskap om BM	Noe	I meget liten grad	Liten grad
10	Det ble ikke begrunnet hvorfor BM skulle implementeres i virksomheten	Noe	Noe	Liten grad
11	De ansatte fikk ikke opplæring om BM	Noe	Noe	Stor grad
12	Hele virksomheten var ikke med i utviklingen av styringskortet	Noe	Stor grad	Stor grad
13	Oppnådde resultater ble ikke rapportert	Liten grad	Stor grad	Liten grad
14	Det ble ikke utviklet nye styringsparameterer	Liten grad	Liten grad	Noe
15	Virksomheten behandlet BM som et engangsprosjekt og ikke som en kontinuerlig prosess	Liten grad	Noe	Liten grad
16	Det var motstand fra ansatte ved implementeringen av BM	Liten grad	Noe	Liten grad

Respondentene som bruker BM i dag, har besvart i *liten grad* og *i meget liten grad* på de påstandene respondentene som har forkastet BM har besvart *noe*. Dette er påstander som måltallene var for lave, toppledelsen var ikke engasjert og det ble ikke utviklet nye styringsparameterer. De største utfordringene til virksomheten som har forkastet BM knyttes til påstandene om liten sammenheng mellom styringsparameterne og virksomhetens strategi samt dårlig opplæring om BM til ansatte. Begrunnelsen for hvorfor virksomheten forkastet BM er uvisst, men resultatene indikerer at de resultatene virksomheten hadde, førte til at BM ikke fungerte i deres virksomhet, der disse er annerledes i forhold til de som bruker BM i dag. Respondenten som har hatt flest utfordringer knyttet til implementeringsprosessen er den som nylig har implementert BM. Den er fremdeles i implementeringsprosessen og har bedre hukommelse over hvilke utfordringer som oppstår ved implementering i forhold til

virksomheten som implementerte BM for mer enn 5 år siden. Av de som bruker BM i dag har hatt like mange utfordringer knyttet til design problemer som til prosess problemer, noe som også er forskjellig fra den som har forkastet BM hvor den har hatt flest prosessproblemer.

Resultatene indikerer at det har vært utfordringer knyttet til både designproblemer og prosessproblemer. I følge Kaplan og Norton (2001) er det prosessproblemer som er de vanligste problemene for store virksomheter, men resultatene her indikerer til at det er flere design problemer enn prosessproblemer. Prosessproblemene har derimot vært en større utfordring enn design problemene, der disse har hatt høyest gjennomsnittsverdi. Resultatene indikerer også at utfordringer knyttet til for lave måltall, ikke engasjert ledelse samt og beholde gamle styringsparameterer kan føre til at BM blir forkastet.

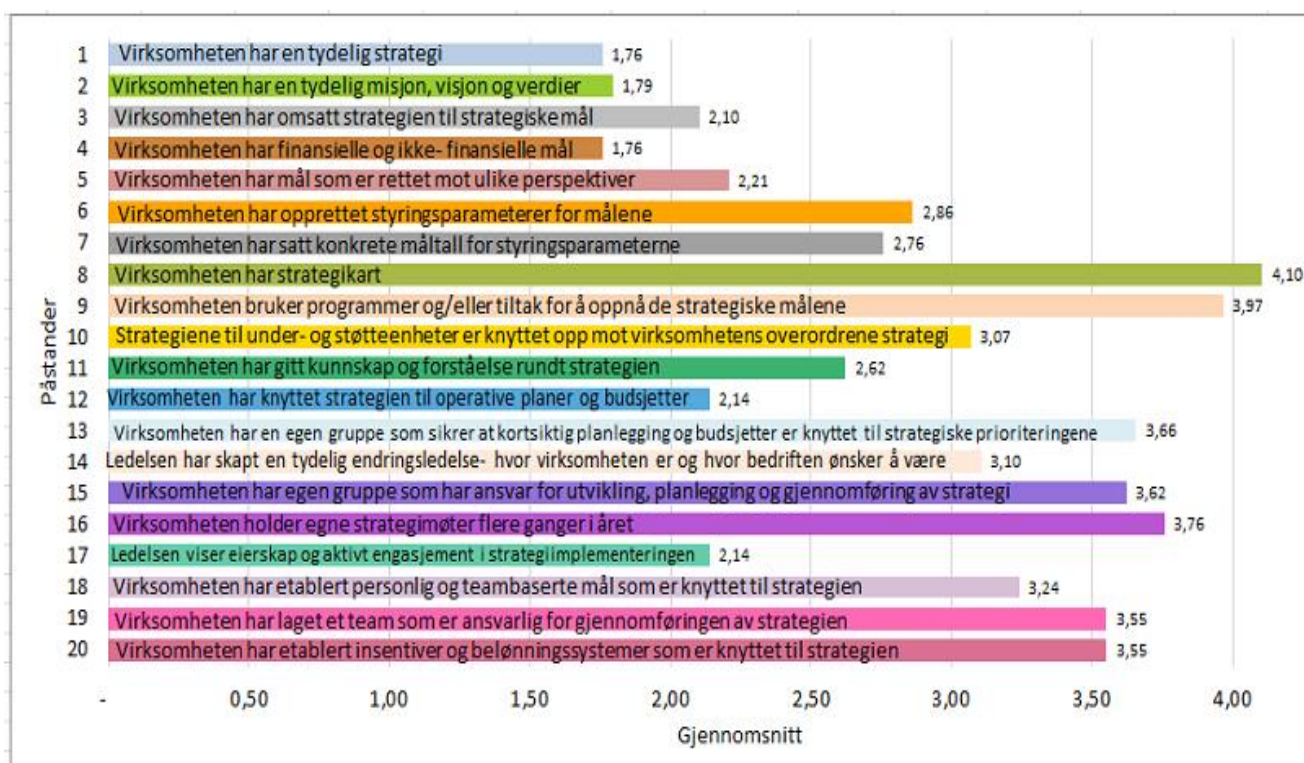
Prosessproblemer som er knyttet til ledelsens engasjement og kunnskap til BM har vært liten utfordring i følge denne undersøkelsen. Det kan komme av to grunner. Den første er at det kun er daglig ledere og administrative direktører som har besvart undersøkelsen, de kan tro godt om seg selv, og vil svare det sosialt riktige. For å hindre sosialt riktige svar er spørreundersøkelsen anonymisert. Den andre grunnen kan komme av at toppledelsen i små virksomheter er mer engasjerte enn i større virksomheter, fordi eieren eller entreprenøren er lederen for virksomheten og kommunikasjonen er mer direkte.

4.5 Blir balansert målstyring brukt ubevisst blant små virksomheter i energibransjen i Norge?

Den tredje og siste underproblemstillingen tar stilling til om BM også blir brukt i virksomheter som påstår de ikke bruker BM, og ikke vet hva det er. Spørsmålene 5,6,19,20,22,23,25 bidrar til å besvare problemstillingen. Disse spørsmålene har samtlige av 31 aktuelle respondenter besvart. De som bruker BM i dag, har også besvart disse spørsmålene for at det skal være mulig å se hvilke kjennetegn de bruker i mot de som mener de ikke bruker det. Påstandene i spørsmål 19 består av typiske kjennetegn ved BM. Respondentene har tatt stilling til en skala fra 1-5 hvor 1 er *stemmer godt* og 5 er *stemmer ikke*.

Resultatene i Figur 11 indikerer at virksomhetene har en tydelig strategi, misjon, visjon og verdier samt finansielle og ikke- finansielle mål hvor samtlige av gjennomsnittsverdiene ligger under 2. Deretter stemmer det ganske godt med virksomhetenes handlinger at de har

omsatt strategien til strategiske mål, der gjennomsnittsverdien er på 2,10. Med en gjennomsnittsverdi på 2,14 indikerer det at ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategiimplementeringen.



Figur 11 Gjennomsnitt bruk av ulike kjennetegn med BM av de som ikke bruker BM. (N=29)

Handlingene knyttet til å koble styringsparameterer, måltall, mål, strategi, operative planer og budsjetter og ulike perspektiver sammen samt å gi kunnskap og forståelse rundt strategien har en gjennomsnittsverdi på mellom 2 og 3 som tilsier at det stemmer *ganske godt* til *litt*, med de handlingene respondentene foretar seg. Påstandene som ligger med en gjennomsnittsverdi på 3 og 4 tilsier at det stemmer forholdsvis lite med virksomhetens daglige handlinger.

Strategikart og gjennomføring av tiltak for å oppnå de strategiske målene er de som har høyest verdi, og dermed stemmer minst overens med virksomhetens handlinger.

Tabell 8 Gjennomsnittsverdier til de som bruker og ikke bruker BM. Påstandene 1-20 tilsvarer de i figur 11.

	Påstander																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Gjennomsnitt bruker BM	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,5	2,0	2,0	2,0	1,0	2,5	2,5	2,5	2,0	1,5	2,5	2,0	3,0
Gjennomsnitt ikke bruker BM	1,8	1,8	2,1	1,8	2,2	2,9	2,8	4,1	4,0	3,1	2,6	2,1	3,7	3,1	3,6	3,8	2,1	3,2	3,6	3,6

Som forventet er gjennomsnittsverdiene i tabell 8 mye høyere for de som ikke bruker BM i forhold til de som bruker det. Likevel ser man antydninger til høyere verdier for de som bruker BM, på de samme påstandene som har en gjennomsnittsverdi på over 3 hos de som ikke bruker BM. Dette betyr at alle kjennetegnene blir ikke like mye brukt hos virksomhetene

som bruker BM, og det kan ikke forventes av virksomheter som bruker BM ubevisst, skal bruke samtlige av kjennetegnene beskrevet i spørsmål 19.

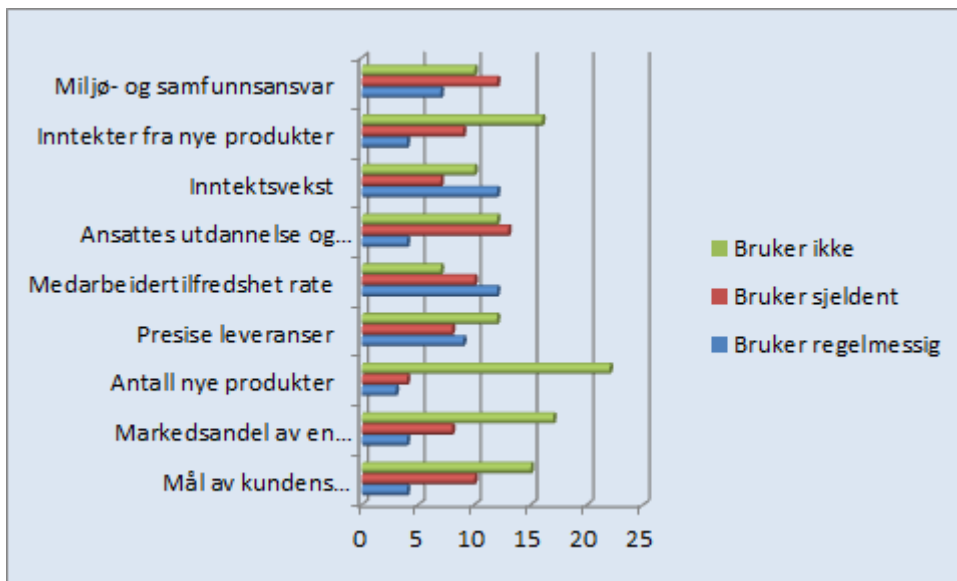
4.5.1 Fire perspektiver

Det som kjennetegner Kaplan og Nortons BM er de fire perspektivene, økonomiske, kundeperspektivet, interne prosesser og læring og vekst. Samtlige virksomheter ble spurt om de brukte styringsparametere i noen av disse perspektivene, samt om det ble brukt styringsparametere innenfor andre perspektiver. Det kommer frem av resultatene at hele 89,3 % av virksomhetene bruker styringsparametere innenfor det økonomiske perspektivet. Dette var som forventet da dette er et perspektiv mange virksomheter fokuserer mye på. Når det gjelder de tre andre perspektivene var samtlige av de under 50 % som kan sees ut fra Tabell 9 under. Det ble også brukt styringsparametere innenfor andre perspektiver enn nevnt og det er innenfor, *Leveringskvalitet i strømmettet - (oppetid)*, *Målinger knyttet til antall tilleggsprodukter*, *Ansattes tilfredshet* og *HMS&Q*. Disse er derimot forretningsområder som er mulig å definere innenfor de fire perspektivene. De to første kan defineres innenfor interne prosesser og de to sistnevnte innenfor læring og vekst.

Tabell 9 Andel som knytter styringsparameter opp til perspektivene av de som ikke bruker BM og ikke vet hva det er. N= 29

Perspektiv	Prosent
Økonomiske	89,30 %
Kunder	38,70 %
Interne prosesser	32,30 %
Læring og vekst	22,60 %

Flest respondenter bruker inntektsvekst som styringsparameter som ligger innenfor det økonomiske perspektivet, dette gjenspeiler resultatene i tabell 9. Like mange respondenter bruker også medarbeidertilfredshet noe som ikke stemmer så godt med resultatene i Tabell 9. Medarbeidertilfredshet tilhører læring og vekst perspektivet, men dette perspektivet var det færrest som hadde styringsparameter innenfor. Den som derimot ble minst brukt er antall nye produkter, som stemmer mer overens med resultatene over. I tillegg til de som er nevnt i tabellen var det også en respondent som brukte sykefravær som en styringsparameter.

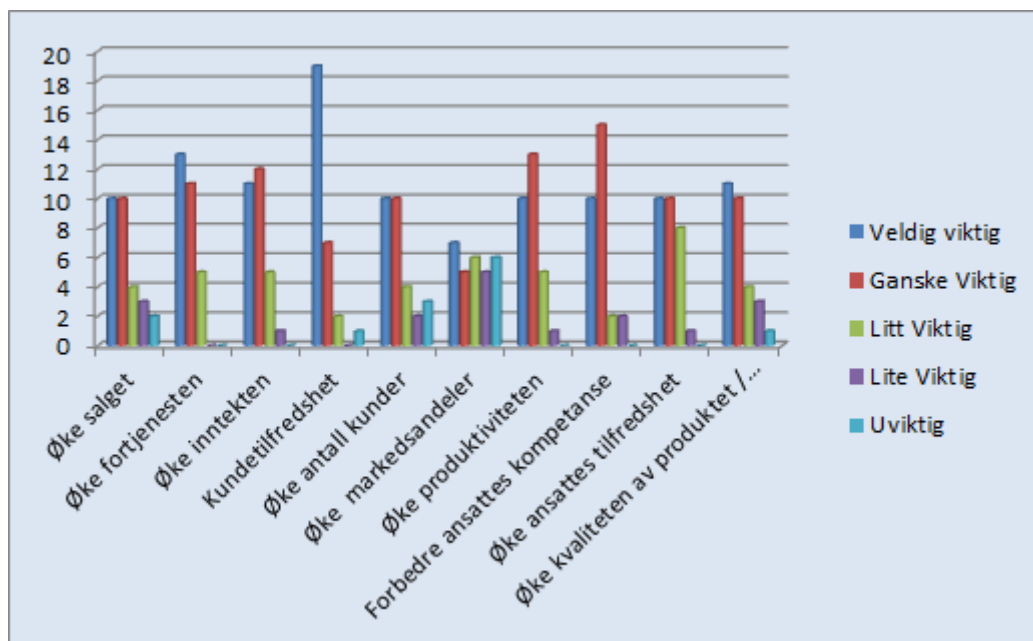


Figur 12 Hvilke styringsparameterer som blir brukt basert på de virksomhetene som ikke bruker BM og ikke vet hva det er. N = 29

Samtlige av styringsparameterne var brukt av mindre enn 50 % av respondentene. Dette kan komme av at styringsparameterne er generelt typisk for næringsvirksomheter. Det kunne vært mer aktuelt å definere styringsparameterer som er mer typisk for energibransjen, men som også er typisk for BM. Dette ville gitt ett mer korrekt bilde i forhold til hvilke perspektiver respondentene virkelig knytter styringsparameterer opp til.

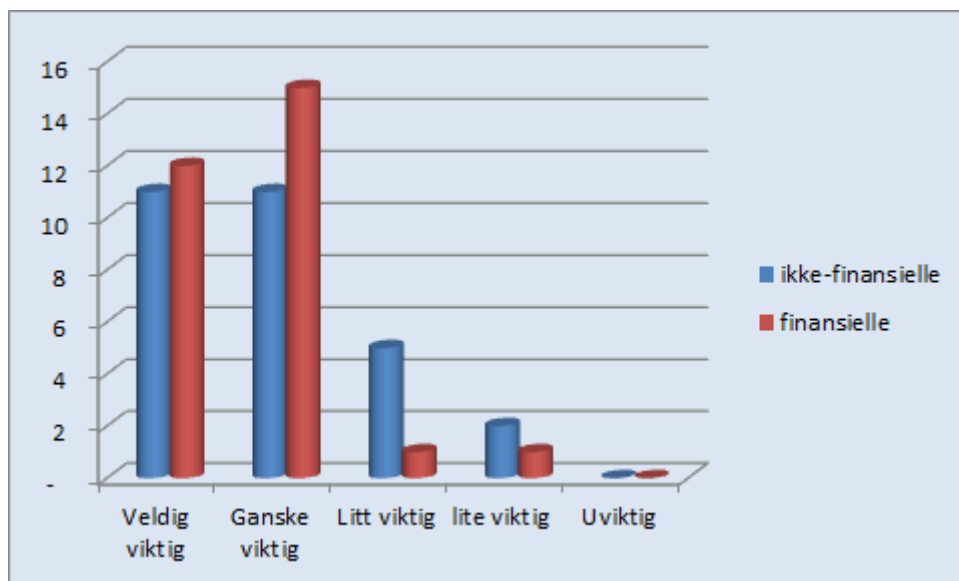
4.5.2 Finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer

Basert på Kaplan og Nortons modell er det viktig at man balanserer mellom finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer. Det er mange som sier at de fokuserer på begge deler, men når man ser hva som er viktig for dem, er det ofte de økonomiske målene som blir lagt størst vekt på. Dette er derfor testet ut i undersøkelsen. Først ble de spurt om hvilke finansielle og ikke- finansielle styringsparameterer som var viktig for dem, der de finansielle styringsparameterne ble definert som, øke salget, øke fortjenesten, øke inntekten og øke markedsandelene. De ikke – finansielle styringsparameterne er definert som, kundetilfredshet, øke antall kunder, øke produktiviteten, forbedre ansattes kompetanse, øke ansattes tilfredshet og øke kvaliteten av produktet/servicen. Resultatene kommer frem i Figur 13.



Figur 13 Hvor viktig ulike finansielle og ikke- finansielle styringsparametere for virksomheter som ikke bruker BM og ikke vet hva det er. N= 29

Resultatene indikerer kundetilfredsheten som det målet som ble indikert viktigst av flest virksomheter, der 19 av virksomhetene mente dette var veldig viktig. I forhold til å øke markedsandelene var resultatene blandet, noen syntes dette var veldig viktig, andre uviktig. Dette kan komme av at enkelte av virksomhetene er nyetablerte og ønsker å vokse, mens andre er godt etablerte og er tilfreds med de markedsandelene som de har. Resterende av målene er ganske jevnt fordelt. Resultatene indikerer at virksomhetene har en god balanse mellom finansielle og ikke- finansielle styringsparametere. I forhold til spørsmål 6 hvor respondenten selv skulle bedømme hva som er viktigst av finansielle og ikke – finansielle styringsparametere, er det tilsynelatende de finansielle styringsparametere som er viktigst, men det er ingen store forskjeller. Dette kommer frem av Figur 14.



Figur 14 Hvor viktig finansielle og ikke- finansielle mål er N=29

4.5.3 Drøfting

Med utgangspunktet i spørsmål 19 gjennomfører respondenten halvparten av de typiske kjennetegnene til BM i sin daglige drift. Dette er momenter som er grunnleggende som å ha strategi, misjon, visjon og verdier samt å opprette strategiske mål, styringsparameter og måltall. De handlingene som krever mer ressurser som å danne ulike grupper som skal ha ansvar for ulike oppgaver blir mindre brukt. Dette gjelder både for de som bruker og ikke bruker BM. Selv om kun halvparten av de oppgitte kjennetegnene til BM ble gjennomført av respondentene kan det tyde på at respondentene bruker BM ubevisst, siden de samme påstandene også ble mindre brukt av de som bruker BM.

Rammeverket for BM baserer seg på de fire perspektivene der man knytter styringsparameterer opp til hvert perspektiv. Med utgangspunktet i økonomiske, kunde, interne prosesser og læring og vekst perspektivene er det kun ett fåtall som knytter styringsparameterer til alle disse perspektivene. Selv om Kaplan og Norton anbefaler å benytte samtlige fire perspektiver, er det ikke noen nødvendighet. For at BM skal passe inn i virksomheten er det muligheter å benytte flere, færre og eventuelle andre navn enn på de nevnte perspektivene. Flertallet av respondenten har kun to av disse perspektivene, der kunde- og økonomi perspektivet er de mest brukte. Enkelte respondenter hadde andre perspektiver i tillegg til de fire nevnte. Det bør også nevnes at ingen av de som bruker BM i dag knytter styringsparameterer opp til samtlige av Kaplan og Norton sine perspektiver. Giannopoulos et al. (2013) sine resultater viser at samtlige av perspektivene brukte over 50 %

av virksomhetene i Kypros og alle bortsett fra læring og vekst perspektivene brukte over 50 % av virksomhetene i Storbritannia, noe som er stor forskjell fra resultatene fra denne oppgaven. Det kan komme av dem har fokusert på alle typer virksomheter, mens denne oppgaven fokuserer kun på virksomheter innenfor energibransjen. Det at flest knytter styringsparameterne sine til økonomiperspektivet og færrest knytter de til læring og vekst perspektivet er de samme resultatene som Giannopoulos et al. (2013) kom frem til.

I virksomheter som bruker BM skal finansielle og ikke- finansielle styringsparameter være balansert. Ut fra resultatene i Figur 13 ser vi at de finansielle og ikke – finansielle styringsparameterne er relativt like viktige, men der kundetilfredshet skiller seg ut og de fleste mener at dette er veldig viktig. Dette var ikke som forventet, da tradisjonelt sett det er de finansielle styringsparameterne fleste virksomhetene har størst fokus på, noe som også kommer frem i resultatene til Giannopoulos et al. (2013). Resultatene der indikerer det å øke salget, fortjenesten og inntekten samt øke kundetilfredsheten er veldig viktig for de fleste virksomhetene. Siden finansielle og ikke – finansielle styringsparameterne indikerer å være like viktig for respondentene, og styringsparameterer knyttes opp til ulike perspektiver kan det tyde på at tilnærminger av BM blir brukt i de prestasjonsmålingssystemene som virksomhetene bruker i dag.

I utgangspunktet bruker kun 6,45 % av alle respondentene BM i dag. Det er derimot muligheter for at virksomheter bruker tilnærminger av BM uten å være klar over det, noe resultatene fra undersøkelsen kan indikere. Flertallet av påstandene i spørsmål 19 stemmer overens med respondentenes daglige handlinger, finansielle og ikke- finansielle styringsparameterer ser ut til å være like viktige, samt mange respondenter bruker styringsparameterer i to eller flere av perspektivene til Kaplan og Norton. Dette er typiske kjennetegn for virksomheter som bruker BM, som kan indikerer til ubevisst bruk av BM.

4.6 Svakheter med analysen

Spørreundersøkelser er effektivt forskningsdesign når problemstillingen om utbredelsen av BM i små virksomheter i energibransjen i Norge skal besvares. Det som kan være negativt med denne type spørreundersøkelse er at det kun er ledelsen som har besvart spørsmålene, slik at utfordringer som ansatte opplever, men som kanskje ikke ledelsen tenker over, ikke vil komme frem. I forhold til implementeringsproblemene vil det også oppstå problemer i forhold til hukommelse når det er mer enn fem år siden enkelte av respondentene implementerte BM.

Det kan også oppstå problemer knyttet til at respondenten ønsker å besvare det sosialt riktige. For å minimere dette problemet, er undersøkelsen anonymisert slik at respondentene kan svare ærlig uten å få konsekvenser.

De styringsparameterne som er nevnt i spørsmål 23 er eksempler på styringsparameterer som blir brukt i næringsvirksomheter som har tatt i bruk BM, dette kan derimot være veldig individuelt fra virksomhet til virksomhet. En svakhet med dette spørsmålet er at styringsparameterne ikke er rettet direkte mot energibransjen, det er styringsparameter som er generelt brukt. Det er dermed vanskelig å vektlegge dette spørsmålet i forhold til om BM blir brukt ubevist og i forhold til om virksomhetene bruker styringsparameter innenfor de fire perspektivene til Kaplan og Norton.

Spørsmålene om hovednæring og yrkestittel var ikke satt som obligatoriske spørsmål, som kan føre til at personer som ikke er egnet har besvart, det var derimot kun en respondent som lot dette spørsmålet stå åpent som besvarte hele undersøkelsen. Siden det kan oppstå avvik fra Purehelp sine opplysninger er det muligheter for at virksomheter som ikke defineres som energibransjen kan få undersøkelsen tilsendt. Det var en respondent som lot spørsmålet om hovednæringen stå åpen, og det kan derfor være muligheter for at denne respondenten er utenfor målgruppen. Dette vil forbli uvisst.

Den største svakheten med denne oppgaven vil være den lave svarprosenten. De resultater og konklusjoner som kommer frem i denne oppgaven, kan ikke generalisere til hele populasjonen da svarprosenten kun er på 24 %.

5 Konklusjon

I denne oppgaven er det blitt undersøkt hvor utbredt BM er i små virksomheter i energibransjen i Norge. Hensikten med oppgaven har vært å finne ut hvor utbredt BM er i små virksomheter, hvilke effekter og utfordringer BM skaper i virksomheten, samt om BM blir brukt ubevisst. Følgende hovedproblemstilling og underproblemstillinger er undersøkt i denne oppgaven.

Hovedproblemstilling

Er balansert målstyring utbredt blant små virksomheter i energibransjen i Norge?

Underproblemstillinger

Har balansert målstyring effekt på små virksomheter i energibransjen i Norge?

Hvilke utfordringer knyttes til implementeringsprosessen i små virksomheter i energibransjen i Norge?

Blir balansert målstyring brukt ubevisst blant små virksomheter i energibransjen i Norge?

Av 31 virksomheter med 50 eller mindre ansatte viser resultatene at det kun er 6,5 % som har implementert BM i dag. I tillegg vurderer 6,5 % å implementere BM i fremtiden. Det er også 3,2 % som har forkastet BM. Dette tyder på at BM har liten utbredelse blant små virksomheter i energibransjen i Norge i dag og veksten er relativt liten.

De to mest brukte begrunnelsene for ikke å ta i bruk BM er at respondentene bruker et annet målesystem og at det ikke er relevant for størrelsen, noe som gjenspeiler resultatene til Giannopoulos et al. (2013).

Av de som har implementert BM kan det tyde på har hatt en positiv effekt på virksomheten, deriblant at BM balanserer mellom langsiktige og kortsiktige mål, evaluerer virksomhetens strategi godt, lettere oppnå virksomhetens mål og at BM hjelper til å forbedre kvaliteten på tjenesten/ produktet. Dette er effekter som stemmer overens med Andersen et al. (2001) sine påstander om effektene av BM hos små virksomheter.

Resultatene viser at de største utfordringene knyttet til implementeringsprosessen er prosessproblemer som at kun deler av virksomheten er med å utvikle styringskortet og de ansatte ikke får opplæring i BM. Det har også vært utfordringer knyttet til designproblemer som at det ikke er sammenheng mellom styringsparameterne og virksomhetens strategi og det

er uklar definisjon av virksomhetens strategi. Resterende påstander om utfordringer har det vært blandet meninger. Virksomheten som har forkastet BM, har hatt andre utfordringer enn de som bruker BM i dag. Utfordringer knyttet til for lave måltall, manglende engasjement fra toppledelsen, for lite opplæring om BM og at det ikke blir utviklet nye styringsparameterer er utfordringer som kan føre til at BM blir forkastet eller mislykket.

Selv om BM er et prestasjonsmålingssystem som har blitt brukt i over 20 år, er det hele 45,2 % av respondentene som er uvitende om BM sin eksistens. Det kan likevel tyde på at virksomhetene bruker store deler av de typiske kjennetegnene til BM som å balansere mellom finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer og bruke styringsparameterer i ulike perspektiver. De bruker også andre kjennetegn som å knytte styringsparameterer, måltall, mål, strategi, operative planer og budsjetter og ulike perspektiver sammen. Dette indikerer til at virksomhetene bruker tilnærminger av BM i sine virksomheters prestasjonsmålingssystemer, og som kan indikere til ubevisst bruk av BM.

6 Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning

Oppgaven har gitt en oversikt over hvor utbredt BM er blant små virksomheter i energibransjen i Norge. For å få en oversikt over hvor utbredt BM er, har kvantitativ metode vært en nødvendighet. Oppgaven begrenset seg til energibransjen, det er muligheter for å utføre kvantitative undersøkelser i andre bransjer, samt i små virksomheter generelt. Ved å utføre en kvantitativ undersøkelse i små virksomheter i Norge, kan man si mer om hvor utbredt BM er i Norge blant små virksomheter. Siden BM er mest utbredt i energibransjen, er det også muligheter for å undersøke om BM er brukt signifikant mer i små virksomheter innenfor energibransjen i forhold til små virksomheter på generelt basis.

Forslag til videre forskning kan også være å utføre dypere undersøkelser av virksomheter som er i en tidlig fase av implementeringen for og utforske hvilke utfordringer de får, samt hvilke effekter som oppstår ved bruk av BM. I følge Lueg og Carvalho e Silva (2013) er det tre modeller av BM, og det er da også mulighet for å gå dypere inn i virksomhetene som bruker BM og vurdere hvilke modell virksomhetene bruker. Eventuelt kan det vurderes om virksomhetene gjør egne tilpasninger i forhold til Kaplan og Norton sin modell i forhold til størrelse og virksomheten og dermed danner sine egne BM modeller.

7 Referanseliste

- 2GC. (2009). *FAQ Answer: Can I apply Balanced Scorecard to my small business?:* 2GC Active Management (lest 13.01.2014).
- Aksnes. (2000-2014). *Skriv gode invitasjoner - og øk responsraten/svarprosenten* Aksnes AS - Spørreundersøkelser.no. Tilgjengelig fra:
<http://www.spørreundersøkelser.no/index.asp?valg=Invitasjoner> (lest 13.01.2014).
- Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in litterature and practice. I: *SMESME Conferance, Copenhagen, Denmark, May 2001*: 2GC.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl. 189 s.
- Balanced Scorecard Basics*. (2014). Balanced Scorecard Institute - Strategy Management Group. Tilgjengelig fra:
<http://balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> (lest 13.01.2014).
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*, 2 (6): 21-28.
- De Vaus, D. A. (2002). *Surveys in social research*. London: Routledge. XVIII, 379 s.
- Fernandes, K. J., Raja, V. & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26: 623-634.
- 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: 22.
- Halle, N. H. (2014). *Hawthorne-effekt* Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra:
<http://snl.no/Hawthorne-effekt> (lest 12.02.2014).
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforl. 400 s.
- Hoque, Z. (2013). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review* (0): 13-14.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl. 490 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XI, 322 s.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1998). *The balanced scorecard: sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*. København: Børsen. 357 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press. X, 400 s. : fig. s.
- Kristoffersen, S. A. (2012). *Bruk av balansert målstyring og "beste praksis" i energibransjen*. Ås: [S.A. Kristoffersen]. 89 s.
- Lueg, R. & Carvalho e Silva, A. L. (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11 (3): 86-94.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Hoboken, N.J.: Wiley. XVII, 318 s. : ill. s.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11: 65-88.
- PricewaterhouseCoopers. (2004). Balansert Målstyring Artikkelsamling. *Pricewaterhouse Coopers magasin Mentor*: 1-19.
- Purehelp. (2014). Purehelp.no Business Search engine. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/search/advanced> (lest 14.02.2014).
- Questback Ask & Act. Questback. Tilgjengelig fra: <http://www.questback.com/no/> (lest 17.02.2014).
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools and Trends 2011*: Bain & Company. Tilgjengelig fra: http://www.bain.es/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf (lest 13.01.2014).
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*: Bain & Company. Tilgjengelig fra: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf (lest 13.01.2014).
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11).
- Russo, J. & Martins, A. (2005). *The Balanced Scorecard in SMEs - The case of the plastic industry in the Portugese Central Region* (lest 04.02.2014).

- SSB. (2004). *Flest små virksomheter*: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/bedrifter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter#> (lest
14.02.2014).
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). Balansert målstyring : fra måling til strategisk ledelse. *Magma*
(2): 40-46.
- Von Bergen, C. W. & Benco, D. C. (2004). *A Balanced scorecard for small business*. the
United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference,
Dallas, Texas.

8 Vedlegg

Vedlegg 1 – E-post innbydelse til respondentene

Undersøkelse om prestasjonsmålinger

Hei,

Jeg er en masterstudent ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskaplige Universitet. I forbindelse med min masteravhandling har jeg valgt å utføre en undersøkelse om prestasjonsmålingssystemer i virksomheter innenfor energibransjen i Norge.

Jeg håper at du/dere har mulighet til å besvare min undersøkelse. Den tar ca. 10 minutter og vil bli behandlet konfidensielt.

Undersøkelsen bør besvares av en som har god kunnskap om din virksomhets prestasjonsmålinger, som f.eks. en i ledelsen eller økonomisjefen.

Jeg ber derfor om din velvillighet til å videresende denne mail til rett mottaker.

Trykk på linken under for å starte undersøkelsen.

[LINK]

Dersom du har spørsmål om undersøkelsen eller har problemer med å besvare den via linken, kontakt:

Randi Beate Rydland, mail: randi.rydland@nmbu.no , Tlf. 901 08 742

På forhånd, takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Masterstudent ved Handelshøyskolen ved NMBU, Randi Beate Rydland.

Vedlegg 2 – E-post påminnelse til respondentene

Påminnelse om undersøkelse om prestasjonsmålinger

Hei,

For en stund siden mottok dere en forespørsel om å delta på en undersøkelse i forbindelse med min masteravhandling. Dersom dere allerede har besvart på undersøkelsen, er jeg veldig takknemlig. Hvis ikke håper jeg dere har anledning til å besvare den.

Jeg er en masterstudent ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskaplige universitet. I forbindelse med min masteravhandling har jeg valgt å utføre en undersøkelse om prestasjonsmålingssystemer i virksomheter innenfor energibransjen i Norge.

Jeg håper at du/dere har mulighet til å besvare min undersøkelse. Den tar ca. 10 minutter og vil bli behandlet konfidensielt.

Undersøkelsen bør besvares av en som har god kunnskap om din virksomhets prestasjonsmålinger, som f.eks. en i ledelsen eller økonomisjefen.

Jeg ber derfor om din velvillighet til å videresende denne mail til rett mottaker.

Trykk på linken under for å starte undersøkelsen.

[LINK]

Dersom du har spørsmål om undersøkelsen eller har problemer med å besvare den via linken, kontakt:

Randi Beate Rydland, mail: randi.rydland@nmbu.no , Tlf. 901 08 742

På forhånd, takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Masterstudent ved Handelshøyskolen ved NMBU, Randi Beate Rydland.

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelsen



Masteravhandling - Handelshøyskolen ved NMBU

Velkommen til denne undersøkelsen om prestasjonsmålingssystemer i små virksomheter i energibransjen. Undersøkelsen tar ca. 10 minutter.

Undersøkelsen er anonym og vil bli brukt som ett ledd i min masteravhandling.

Takk for at du tar deg tid til å delta!

Din identitet vil holdes skjult.

Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

1) Hva er din bedrifts hovednæring?

- Produksjon
- Distribusjon
- Overføring

- Handel av elektrisitet
- Annet

2) Hva er din nåværende yrkestittel?

- Administrerende direktør/ daglig leder
- Finansdirektør/ økonomisjef
- Mellomleder
- Controller
- Annet

3) Hvor høy salgsinntekt hadde din virksomhet i 2013?

- Under 35 000 000 kr
- 35 000 000 - 75 000 000 kr
- over 75 000 000 kr

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- 51-75 : Gå til slutten
- 76-100 : Gå til slutten
- over 100 : Gå til slutten
- Ingen : Gå til slutten

4) * Gjennomsnittlig hvor mange ansatte hadde din virksomhet i 2013?

- Ingen

- 1-25
- 26-50
- 51-75
- 76-100
- over 100



5) * Definer hvor viktig følgende faktorer er for din virksomhet

	Veldig viktig	Ganske Viktig	Litt Viktig	Lite Viktig	Uviktig
Øke salget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke fortjenesten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke inntekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundetilfredshet	<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"/>
Øke markedsandeler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke produktiviteten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forbedre ansattes kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke ansattes tilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke kvaliteten av produktet / servicen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6) * Definer hvor viktig følgende styringsparameterer er for din virksomhet

	Veldig viktig	Ganske viktig	Litt viktig	lite viktig	Uviktig
Finansielle mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke - finansielle mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



For å fullføre undersøkelsen, vennligst les følgende definisjon/forklaring av Balansert Målstyring.

Balansert Målstyring (også kalla Balanced Scorecard) omsetter strategi til handling for og nå forutbestemte mål. Det balanserer mellom kortsiktige og langsiktige målsetninger, mellom finansielle og ikke – finansielle styringsparameterer, og mellom resultatmål og ytelsesindikatorer. Balansert Målstyring tar utgangspunktet i forskjellige perspektiver, f.eks. finansiell, kunder, interne prosesser og læring og vekst. For å sikre måloppnåelse etableres det strategiske og operative mål, kritiske suksessfaktorer, styringsparameterer, måltall og strategiske tiltak/programmer innenfor hvert perspektiv.

Strategikart og styringskort er også en sentral del av Balansert Målstyring. Et strategikart er en visuell fremstilling av strategiske mål i en årsaks – virknings sammenheng. Styringskortet viser status og utvikling i styringsparameterne.

Med utgangspunktet i følgende definisjon/ forklaring svar på følgende spørsmål

7) * Har du kjennskap til Balansert Målstyring?

Ja

Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? er lik Ja
-)

8) Hvor fikk du for første gang kjennskap til Balansert Målstyring?

- Vitenskapelig tidsskrift
- Akademisk litteratur eller lærbok
- Finans/ økonomisk/ næringsliv presse
- Diskusjon, seminar eller foredrag
- Internettside, forum eller blogg
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? er lik Ja
-)

9) * Virksomheten jeg jobber i

- Har implementert Balansert Målstyring
- Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
- Planlegger å implementere Balansert Målstyring
- Vurderer å implementere Balansert Målstyring

- Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det
- Skal ikke implementere Balansert Målstyring
- Vet ikke



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har implementert Balansert Målstyring
-)
- og (
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-)

10) Hvilke(n) avdelinger tok initiativet til å ta i bruk Balansert målstyring?

- Økonomi
- Administrasjon
- Salg og markedsføring
- Innkjøp
- Produksjon
- Annet
- Vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- ()
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har implementert Balansert Målstyring
-)
- og ()
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-)

11) Når ble Balansert Målstyring tatt i bruk i din virksomhet?

- Mindre enn 1 år
- 1-2 år siden
- 3-4 år siden
- 5 eller flere år siden
- Vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- ()
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Planlegger å implementere Balansert Målstyring
-)
- og ()
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-)

12) Når skal Balansert Målstyring implementeres i virksomheten din?

- Innen 1 år
- 1-2 år
- 3-4 år
- 5 eller flere år

 Vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har implementert Balansert Målstyring
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Vurderer å implementere Balansert Målstyring
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Planlegger å implementere Balansert Målstyring
-)
- og (
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-)

13) * Hva er målet med implementeringen av Balansert Målstyring?

- Få bedre kommunikasjon
- Få bedre koordinasjon
- Klargjøre virksomhetens destinasjon
- Klargjøre virksomhetens strategiske mål
- Klargjøre virksomhetens kritiske suksessfaktorer
- Annet



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-)

- og (
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har implementert Balansert Målstyring eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
-)

14) * Hva er dine synspunkter på følgende utsagn om Balansert Målstyring (BM) ?

	Helt Enig	Enig	Verken Enig eller Uenig	Uenig	Helt Uenig
BM er et effektivt prestasjonsmålingssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten min er tilfredsstilt ved bruk av BM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BM er et prestasjonsmålingsverktøy som er relevant for små virksomheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er lett å bruke/ implementere BM i små virksomheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med BM er det lettere å oppnå virksomhetens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BM evaluerer virksomhetens strategi godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BM balanserer langsiktige og kortsiktige mål for virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med BM forstår de ansatte bedre virksomhetens strategi og visjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper lederne til å forbedre kundetilfredsheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper lederne til å forbedre kvalitet på produktet/servicen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper lederne til å forbedre ansattes kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper lederne til å øke nivået på ansattes tilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper ledere til å øke markedsandelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informasjon fra BM hjelper ledere til å forbedre leveringstiden av produktet/ serivce til kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper ledere til å øke fortjenesten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra BM hjelper ledere til å redusere kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BM har hatt positiv innvirkning på virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har implementert Balansert Målstyring eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
-)
- og (
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-)

15) * I hvilken grad har følgende vært en utfordring ved implementeringen av Balansert Målstyring (BM) i din virksomhet?

	I meget liten grad	Liten grad	Noe	Stor grad	Meget stor grad	Vet ikke
Det var ikke sammenheng mellom styringsparameterne og virksomhetens strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det var ikke entydig definisjon av virksomhetens strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte forstår ikke virksomhetens strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måltallene var for høye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måltallene var for lave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Virksomheten hadde ikke en strategi når implementeringen av BM startet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det var ubalanse mellom finansielle og ikke-finansielle styringsparameterer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toppledelsen var ikke engasjert i implementeringen av BM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toppledelsen hadde ikke kunnskap om BM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ble ikke begrunnet hvorfor BM skulle implementeres i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte fikk ikke opplæring om BM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hele virksomheten var ikke med i utviklingen av styringskortet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppnådde resultater ble ikke rapportert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ble ikke utviklet nye styringsparameterer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten behandlet BM som et engangsprosjekt og ikke som en kontinuerlig prosess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det var motstand fra ansatte ved implementeringen av BM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- ()
-) Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja
-) og ()
-) og ()
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har implementert Balansert Målstyring
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
-))

16) Har din virksomhet hatt andre implementeringsproblemer enn nevnt over?

- Ja
- Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (Hvis Har din virksomhet hatt andre implementeringsproblemer enn nevnt over? *er lik* Ja)

17) Dersom ja, hvilke(n) utfordringer?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Ja)
-)
- og (Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Vurderer å implementere Balansert Målstyring eller Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Skal ikke implementere Balansert Målstyring eller Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det)

18) * Hvorfor bruker ikke din virksomhet Balansert Målstyring?

- Bruker allerede ett annet måleverktøy

- Det er ikke relevant for min størrelse på virksomheten
- Det er ikke behov for å implementere Balansert Målstyring
- Usikker på effektene ved å implementerer Balansert Målstyring
- Forstår ikke konseptet om Balansert Målstyring
- Har ikke tilstrekkelig kompetanse om Balansert Målstyring
- Det er ikke forenlig med virksomhetens kultur
- Det er tidkrevende
- Det er dyrt
- Annet
- Vet ikke



19) * I hvilken grad stemmer følgende påstander om din virksomhet?

	Stemmer				
	Stemmer godt	ganske godt	Stemmer litt	Stemmer lite	Stemmer ikke
Virksomheten har en tydelig strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har en tydelig misjon, visjon og verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har omsatt strategien til strategiske mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har finansielle og ikke-finansielle mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har mål som er rettet mot ulike perspektiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Virksomheten har opprettet styringsparameterer for målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har satt konkrete måltall for styringsparameterne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har strategikart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten bruker programmer og/eller tiltak for å oppnå de strategiske målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot virksomhetens overordrede strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har gitt kunnskap og forståelse rundt strategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har knyttet strategien til operative planer og budsjetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjetter er knyttet til strategiske prioriteringene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse- hvor virksomheten er og hvor bedriften ønsker å være	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har egen gruppe som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomføring av strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten holder egne strategimøter flere ganger i året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategiimplementeringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har laget et team som er ansvarlig for gjennomføringen av strategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten har etablert insentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



20) * Bruker virksomheten din formelt styringsparameterer i følgende forretningsområder?

	Ja	Nei
Kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne prosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Læring og vekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) Bruker virksomheten din styringsparameterer i andre forretningsområder enn nevnt?

- Ja
- Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (Hvis Bruker virksomheten din styringsparameterer i andre forretningsområder enn nevnt? er lik Ja
-)

22) Hvis ja, definer hvilke forretningsområder

23) * Hvilke av følgende styringsparameterer (hvis noen) bruker virksomheten din til å måle prestasjoner?

	Bruker regelmessig	Bruker sjeldent	Blir ikke brukt
Mål av kundens tilfredshet gjennom undersøkelser og antall klager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsandel av en bestemt type kunde eller marked	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presise leveranser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidertilfredshet rate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansattes utdanning og kompetansenivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inntektsvekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inntekter fra nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miljø- og samfunnsansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24) Bruker virksomheten din andre styringsparameterer enn nevnt over?

- Ja
- Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (Hvis Bruker virksomheten din andre styringsparameterer enn nevnt over? er lik Ja
-)

25) Hvis ja, definer hvilke(n) styringsparameterer som blir brukt til å måle prestasjoner.



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Planlegger å implementere Balansert Målstyring
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Vurderer å implementere Balansert Målstyring
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* <#na#>Vet ikke
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Skal ikke implementere Balansert Målstyring
 - eller
 - Hvis Virksomheten jeg jobber i *er lik* Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det
-)
- eller (
 - Hvis Har du kjennskap til Balansert Målstyring? *er lik* Nei
-)

26) Vær vennlig å oppgi hvilke styringsverktøy (hvis noen) din virksomhet bruker.



27) Kommentar



Vedlegg 4 – Hvor spørsmålene er hentet ut fra

Forkortet spørsmål	Spørsmål	Hva måles	Utvikler
1	Hva er din bedrifts hovednæring?	Generelt	Egendefinert
2	Hva er din nåværende yrkestittel?	Generelt	Egendefinert
3	Hvor høy salgsinntekt hadde din virksomhet i 2013?	Generelt	Egendefinert
4	Gjennomsnittlig hvor mange ansatte hadde din virksomhet i 2013	Størrelsen på virksomheten	Egendefinert
5	Definer hvor viktig følgende faktorer er for din virksomhet	Viktigheten av finansielle og ikke – finansielle mål	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5a	Øke salget	Finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5b	Øke fortjenesten	Finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5c	Øke inntekten	Finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5d	Kundetilfredsheten	Ikke – finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5e	Øke antall kunder	Ikke- finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5f	Øke markedsandeler	Finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5g	Øke produktiviteten	Ikke - finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5h	Forbedre ansattes kompetanse	Ikke – finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5i	Øke ansattes tilfredshet	Ikke – finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
5j	Øke kvaliteten av produktet/service	Ikke – finansiell	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
6	Definer hvor viktig følgende styringsparameterer er for din virksomhet	Hva virksomheten mener er viktig, og kan sees i sammenheng med spm. 5.	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
6a	Finansielle mål		Hentet fra Giannopoulos m.fl.
6b	Ikke – finansielle mål		Hentet fra Giannopoulos m.fl.
7	Har du kjennskap til Balansert målstyring?	Kartlegge kjennskapen	Inspirert av Giannopoulos m.fl.
8	Hvor fikk du første gang kjennskap til Balansert Målstyring?	Generelt	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
9	Virksomheten jeg jobber i?	Kartlegge benyttelsesgraden av BM	Inspirert av Kristoffersen
10	Hvilken avdeling tok initiativet til å ta i bruk Balansert Målstyring?	Generelt	Inspirert av Kristoffersen
11	Når ble Balansert	Kartlegge hvor	Inspirert av Giannopoulos

	Målstyring tatt i bruk i din virksomhet	etablert BM er i virksomheten.	m.fl.
12	Når skal Balansert Målstyring implementeres i din virksomhet	Kartlegge hvor langt i fremtiden BM skal tas i bruk.	Inspirert av Kristoffersen
13	Hva er målet med implementeringen av Balansert Målstyring?	Kartlegge hva virksomheten ønsker å oppnå med BM.	Egendefinert
14	Hva er dine synspunkter på følgende utsagn om Balansert Målstyring (BM?)	Effekten av BM	Inspirert av Giannopoulos m.fl.
14a	BM er et effektivt prestasjonsmålings-system?	Helhetsinntrykket av BM som prestasjonsmålings-system.	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14b	Virksomheten min er tilfredsstilt ved bruk av BM	Helhetsinntrykket av BM som prestasjonsmålings-system	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14c	Det er lett å bruke/ implementere BM i små virksomheter	Helhetsinntrykket av BM som prestasjonsmålings-system	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14d	Med BM er det lettere å oppnå virksomhetens mål	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14e	BM evaluerer virksomhetens strategi godt	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14f	BM balanserer langsiktige og kortsiktige mål for virksomheten	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14g	Med BM forstår de ansatte bedre virksomhetens strategi og visjon	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14h	Informasjon fra BM hjelper lederne til å forbedre kundetilfredsheten	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14i	Informasjon fra BM hjelper lederne til å forbedre kvalitet på produktet/servicen	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14j	Informasjon fra BM hjelper lederne til å	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.

	forbedre ansattes kompetanse		
14k	Informasjon fra BM hjelper lederne til å øke nivået på ansattes tilfredshet	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14l	Informasjon fra BM hjelper ledere til å øke markedsandelen	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14m	Informasjon fra BM hjelper ledere til å forbedre leveringstiden av produktet/ service til kunden	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14n	Informasjon fra BM hjelper ledere til å øke fortjenesten	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14o	Informasjon fra BM hjelper ledere til å redusere kostnader	Effekten av BM	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
14p	BM har hatt positiv innvirkning på virksomheten	Helhetsinntrykket av BM som prestasjonsmålingssystem	Egendefinert
15	I hvilken grad har følgende vært en utfordring ved implementeringen av Balansert Målstyring (BM) i din virksomhet?	Implementeringsproblemer	Egendefinert
15a	Det var ikke sammenheng mellom styringsparameterne og virksomhetens strategi	Årsaks-virkningssammenheng / designproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15b	Det var ikke entydig definisjon av virksomhetens strategi	Kommunikasjon og forståelse / design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15c	De ansatte forstår ikke virksomhetens strategi	Kommunikasjon og forståelse / design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15d	Måltallene var for høye	Motivasjon / design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15e	Måltallene var for lave	Motivasjon / design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15f	Virksomheten hadde ikke en strategi når implementeringen av	Design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning

	BM startet		
15g	Det var ubalanse mellom finansielle og ikke-finansielle styringsparameterer	Balansen av styringsparameterer / design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15h	Toppledelsen var ikke engasjert i implementeringen av BM	Toppledelsens engasjement / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15i	Toppledelsen hadde ikke kunnskap om BM	Toppledelsens engasjement / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15j	Det ble ikke begrunnet hvorfor BM skulle implementeres i virksomheten	Forståelsen for BM / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15k	De ansatte fikk ikke opplæring om BM	Forståelsen for BM / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15l	Hele virksomheten var ikke med i utviklingen av styringskortet	Utarbeidelsen av BM / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15m	Oppnådde resultater ble ikke rapportert	Bruken av BM / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15n	Det ble ikke utviklet nye styringsparameterer	Utarbeidelsen av BM / Design problemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15o	Virksomheten behandlet BM som et engangsprosjekt og ikke som en kontinuerlig prosess	Utarbeidelsen av BM / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
15p	Det var motstand fra ansatte ved implementeringen av BM	Ansattes motivasjon / prosessproblemer	Egendefinert basert på relevant teori og tidligere forskning
16	Har din virksomhet hatt andre implementeringsproblemer enn nevnt over?	Eventuelle andre implementeringsproblemer	Egendefinert
17	Dersom ja, hvilke(n) utfordringer?	Eventuelle andre implementeringsproblemer	Egendefinert
18	Hvorfor bruker ikke din virksomhet Balansert Målstyring?	Kartlegge begrunnelsene for å ikke bruke BM	Inspirert av Giannopoulos m.fl.
19	I hvilken grad stemmer følgende påstander om din virksomhet?	Kartlegge hvordan BM blir brukt, samt om BM blir brukt ubevisst.	Hentet fra Kristoffersen
19a	Virksomheten har en	Virksomhetens	Hentet fra Kristoffersen

	tydelig strategi	strategisk grunnlag og retning	
19b	Virksomheten har en tydelig misjon, visjon og verdier	Virksomhetens strategisk grunnlag og retning	Hentet fra Kristoffersen
19c	Virksomheten har omsatt strategien til strategiske mål	Operasjonalisering av strategien	Hentet fra Kristoffersen
19d	Virksomheten har finansielle og ikke-finansielle mål	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19e	Virksomheten har mål som er rettet mot ulike perspektiver	Operasjonalisering av strategien	Hentet fra Kristoffersen
19f	Virksomheten har opprettet styringsparameterer for målene	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19g	Virksomheten har satt konkrete måltall for styringsparameterne	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19h	Virksomheten har strategikart	Operasjonalisering av strategien	Hentet fra Kristoffersen
19i	Virksomheten bruker programmer og/eller tiltak for å oppnå de strategiske målene	Strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19j	Strategiene til under- og støtteenheter er knyttet opp mot virksomhetens overordrede strategi	Operasjonalisering av strategi	Hentet fra Kristoffersen
19k	Virksomheten har gitt kunnskap og forståelse rundt strategien	Virksomhetens strategisk grunnlag og retning	Hentet fra Kristoffersen
19l	Virksomheten har knyttet strategien til operative planer og budsjetter	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19m	Virksomheten har en egen gruppe som sikrer at kortsiktig planlegging og budsjetter er knyttet til strategiske prioriteringene	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19n	Ledelsen har skapt en tydelig endringsledelse- hvor	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen

	virksomheten er og hvor bedriften ønsker å være		
19o	Virksomheten har egen gruppe som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomføring av strategi	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19p	Virksomheten holder egne strategimøter flere ganger i året	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19q	Ledelsen viser eierskap og aktivt engasjement i strategi-implementeringen	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19r	Virksomheten har etablert personlig og teambaserte mål som er knyttet til strategien	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19s	Virksomheten har laget et team som er ansvarlig for gjennomføringen av strategien	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
19t	Virksomheten har etablert insentiver og belønningssystemer som er knyttet til strategien	strategigjennomføring	Hentet fra Kristoffersen
20	Bruker virksomheten din formelt styringsparameterer i følgende forretningsområder	Hvilke perspektiver som har styringsparameterer	Inspirert av Giannopoulos m.fl.
21	Bruker virksomheten din styringsparameterer i andre forretningsområder enn nevnt?	Eventuelle andre perspektiver som blir brukt	Egendefinert
22	Hvis ja, definer hvilke forretningsområder	Eventuelle andre perspektiver som blir brukt	Egendefinert
23	Hvilke av følgende styringsparameterer (hvis noen) bruker virksomheten din til å måle prestasjoner	Hvilke styringsparameterer som blir brukt av de som bruker BM og ikke bruker BM.	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23a	Mål av kundens	Knyttet til	Hentet fra Giannopoulos m.fl.

	tilfredshet gjennom undersøkelser og antall klager	kundeperspektivet	
23b	Markedsandel av en bestemt type kunde eller marked	Knyttet til kundeperspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23c	Antall nye produkter	Knyttet til interne prosess perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23d	Presise leveranser	Knyttet til interne prosess perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23e	Medarbeidertilfredshet rate	Knyttet til læring og vekst perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23f	Ansattes utdanning og kompetansenivå	Knyttet til læring og vekst perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23g	Inntektsvekst	Knyttet til økonomi perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23h	Inntekter fra nye produkter	Knyttet til økonomi perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
23i	Miljø- og samfunnsansvar	Knyttet til intern prosess perspektivet	Hentet fra Giannopoulos m.fl.
24	Bruker virksomheten din andre styringsparameterer enn nevnt over?	Eventuelle andre styringsparameterer som blir brukt	Egendefinert
25	Hvis ja, definer hvilke(n) styringsparameterer som blir brukt til å måle prestasjoner	Eventuelle andre styringsparameterer som blir brukt	Egendefinert
26	Vær vennlig å oppgi hvilke styringsverktøy (hvis noen) din virksomhet bruker	Kartlegge hvilke styringsverktøy som blir brukt når ikke BM blir brukt.	Inspirert av Giannopoulos m.fl.
27	Kommentar	Eventuelt noe respondenten vil legge til	Egendefinert



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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