

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

**Erfaringer med bruk av balansert
målstyring: En surveyundersøkelse blant
norske mellomstore og store bedrifter**

Experience with use of Balanced Scorecard:
A survey in Norwegian Medium Sized and
Large Enterprises

Frode Oliversen

Forord

Denne masteravhandlingen er en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Med en profil innenfor økonomistyring, ble temaet for oppgaven Balansert målstyring. Bakgrunn for valg av tema og gjennomføring av studien, er inspirasjon fra faget prestasjonsmåling og strategiimplementering.

Arbeidet med oppgaven har vært en utfordrende, lærerik og spennende tid av masterstudiet.

Jeg vil rette en stor takk til Dag Øivind Madsen for gode og kritiske tilbakemeldinger og veiledning. Jeg vil også rette en stor takk til familie som har latt meg kunne gjennomføre denne studien. Til slutt vil jeg takke bedrifter som har deltatt i undersøkelsen, samt personer som har tatt del i revidering av oppgaven.

Oslo, 12.12.2014

Frode Oliversen

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven sett nærmere på erfaringer med bruk av balansert målstyring (BMS) i norske mellomstore og store bedrifter. BMS er en helhetlig styringsmodell som har vært eksisterende i over 20 år, og er en av de mest brukte styringsverktøyene i verden. Oppgaven er basert på Kaplan og Nortons BMS-modell, som er bygget rundt et rammeverk bestående av fire standard perspektiver. Konseptet legger vekt på både finansielle og ikke-finansielle styringsparametere, og ble i hovedsak utviklet for store amerikanske bedrifter. Oppgaven evner å besvare følgende hoved- og underproblemstilling:

"Hvilke erfaringer har norske bedrifter med hensyn til bruken av balansert målstyring?"

"Hvordan fordeler erfaringene seg med bruk av balansert målstyring i henholdsvis privat- og offentlig sektor?"

Problemstillingene er utarbeidet med hensyn til at det foreligger svært få studier som ser på erfaringer med bruk av BMS som et helhetlig styringskonsept. Således var det også en motivasjon å kunne se på hvordan erfaringene skiller seg fra henholdsvis privat- og offentlig sektor.

Studien er basert på en kvantitativ undersøkelse blant norske bedrifter, og i forbindelse med innhenting av primærdata ble det benyttet en elektronisk spørreundersøkelse levert og distribuert av *Questback*. Utvalget er basert på norske mellomstore og store bedrifter, hvor undersøkelsen ble distribuert ut til totalt 5268 bedrifter. Jeg mottok totalt 534 svar, hvor 145 av disse var gyldige til å kunne besvare problemstillingene.

Resultatene fra undersøkelsen viser at utfordringer knyttet til bruk av BMS i mindre grad er et problem blant norske mellomstore og store bedrifter. Ulike elementer knyttet til BMS benyttes i større grad i norske mellomstore og store bedrifter, hvor også fordelene med å benytte seg av BMS i all hovedsak finner sted. Oppnådde resultater med hensyn til bruk av BMS er i mindre grad utbredt, men hvor oppnåelsen i noen av resultatene er større enn i andre. Det viser seg også at det er bedrifter i privat sektor som har mest positive erfaringer med bruk av BMS, hvor resultatene i offentlig sektor er mer beskjedne.

Abstract

I have in this report considered on the experience with use of Balanced Scorecard (BSC) in Norwegian medium sized and large enterprise. BSC is a complete model which has existed for more than 20 years and is one of the most used management tool in the world. The report is based on Kaplan's and Norton's BMS models, which are build on a framework consisting of four standard perspectives. The concept emphasize financial and non-financial key performance indicator. The report *tries* to answer the following main and sub research questions:

"Which experiences have Norwegian enterprises regarding the use of Balanced Scorecard?"

"How are the experiences with use of The Balanced scorecard spread in private and public sector respectively?"

The research questions were prepared with regards to the fact that it exists only a few studies looking at experiences with use of BSC as a complete management tool. Such it was a great motivation for me to find out how the experiences differ in private contra public sector.

The study is based on quantitative analysis among Norwegian enterprise. In obtaining underlying data it was used electronic questionnaires delivered and distributed from Questback.

The selection is based on Norwegian medium and large concerns, where the questionnaires were delivered to totally 5268 concerns. I recieved 534 answers in total, most of which 145 answers were valid to answer the research questions.

The result from the analysis proves that challenges relating to the use of BSC is a problem for medium and large concerns just in a minor extent. Different elements relating to the use of BMS is used in a large extent in medium and large concerns, where also the advantages by using the BSC are present. Received results with regards to the use of the BSC is in minor extent seen, but where the received results in some extent is better than others. It is also proved that concerns in privat sector are the ones having the most positive experiences to the use of the BSC, whereas the results from the public sector is more modest.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste	6
Tabell liste	6
1 Innledning.....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Definisjoner og avgrensning	8
2 Balansert målstyring – en oversikt.....	10
2.1 Historisk utvikling av balansert målstyring.....	10
2.2 Bidragsytene	11
2.3 Hva er balansert målstyring?.....	11
2.4 Hvordan er balansert målstyring satt sammen?	12
2.4.1 Forretningsside	12
2.4.2 Visjon	12
2.4.3 Verdier	12
2.4.4 Perspektiver	13
2.4.5 Det finansielle perspektivet.....	13
2.4.6 Kunde perspektivet.....	14
2.4.7 Interne prosesser	14
2.4.8 Læring og vekst.....	14
2.4.9 Strategikart	15
2.5 Hvordan brukes balansert målstyring.....	18
2.6 Forutsetninger for å kunne lykkes med balansert målstyring.....	19
2.7 Balansert målstyring i norske bedrifter.....	20
2.8 Hva kan man forvente av balansert målstyring?.....	21
2.9 Tidligere forskning på erfaringer med bruk av balansert målstyring.	24
2.10 Oppsummering av kapittel 2 - Balansert målstyring – en oversikt.....	25
3 Metode.....	26
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.2 Kvalitativ- og kvantitativ metode	26
3.3 Validitet og reliabilitet.....	28
3.4 Sekundær- og primærdata.....	29
3.5 Utvalg og populasjon	29
3.6 Datainnsamling.....	30
3.7 Spørreskjema.....	31
3.8 Oppsummering av kapittel 3 - Metode	33
4 Analyse og resultater	35
4.1 Respondentene – en oversikt	35
4.2 Hvilke erfaringer har norske bedrifter med bruk av balansert målstyring?	37
4.3 Hvordan fordeler erfaringene seg med bruk av balansert målstyring i henholdsvis privat- og offentlig sektor?	45
4.4 Oppsummering av kapittel 4 – Analyse og resultater.....	51
5 Konklusjoner	52
5.1 Begrensninger	53
5.2 Bidrag til forskningen	53
5.3 Forslag til videre forskning	54

6 Kildehenvisning.....	55
6.1 Bøker	55
6.2 Forelesningsnotat.....	55
6.3 Artikler	55
6.4 Internett.....	57
7 Vedlegg.....	59
Vedlegg 1: E-post invitasjon	59
Vedlegg 2: E-post påminnelse.....	60
Vedlegg 3: Spørreskjema.....	61
Vedlegg 4: Svarrespons.....	68

Figurliste

Figur 2-1: perspektiver basert på Kaplan og Norton (1996) (PWC art.samling 2004).....	13
Figur 2-2: aktuelt strategikart med tilhørende elementer (PWC art.samling 2004).....	15
Figur 2-3: aktuelt styringskort (PWC art.samling 2004).....	18
Figur 4-1: oversikt over gjennomsnittlig grad av ulike elementer av BMS som benyttes	39
Figur 4-2: oversikt over hvordan norske bedrifter erfarer utfordringer knyttet til BMS	41
Figur 4-3: oversikt over hvordan norske bedrifter erfarer fordeler knyttet til BMS	42
Figur 4-4: oversikt over hvilken grad norske bedrifter har oppnådd økt ytelse med BMS	43
Figur 4-5: illustrerer viktigheten BMS spiller i norske bedrifter	44
Figur 4-6: illustrerer viktigheten av BMS i tysktalende land. (Speckbacker et al. 2003) .	45
Figur 4-7: forskjellene mellom privat og offentlig sektors bruk av elementer	46
Figur 4-8: forskjellen mellom privat og offentlig sektors utfordringer med BMS	47
Figur 4-9: forskjellen mellom privat og offentlig sektors fordeler med BMS	48
Figur 4-10: forskjellen mellom privat- og offentligsektors oppnåelse med BMS.....	49
Figur 4-11: forskjellen mellom privat og offentlig sektors viktighet med BMS.....	50

Tabell liste

Tabell 4-1: viser antall ansatte	35
Tabell 4-2: viser respondentenes stillinger	36
Tabell 4-3: viser fordelingen mellom ulike bransjer	36
Tabell 4-4: viser andelen av respondentene som kjenner til og benytter BMS	37
Tabell 4-5: hvem tok initiativ til implementeringen av balansert målstyring.....	38
Tabell 4-6: viser antall år BMS er benyttet	39

1 Innledning

Denne utredningen tar for seg The Balanced Scorecard, som på norsk identifiseres med Balansert målstyring (BMS). BMS er et populært styringskonsept som brukes av mange bedrifter i dagens dynamiske markeder. Etter som flere og flere bruker BMS, øker naturligvis også erfaringer knyttet til bruken, noe som gjør at konseptet er i kontinuerlig utvikling (Stemsrudhagen 2003). Formålet med denne avhandlingen er få en oversikt over hvilke erfaringer norske bedrifter har med bruk av BMS, dette med hensyn til ulike elementer, utfordringer, fordeler og resultater knyttet til bruken av BMS. Det norske markedet skiller på henholdsvis privat- og offentlig sektor og derfor har jeg i tillegg til å se på hvordan erfaringene er blant norske bedrifter generelt, også undersøke hvordan erfaringene med bruken av BMS fordeler seg i henholdsvis privat- og offentlig sektor.

Tradisjonell økonomistyring har lenge hatt hovedfokuset på finansielle prestasjonsmål, som har dekket mye av behovet for å kunne ivareta eiernes interesser. Stordriftsfordeler var lenge nok til å kunne skape konkurransefortrinn, men med mer globaliserte markeder i dynamiske omgivelser kreves det mer enn stordriftsfordeler for å være konkurransedyktige. Fokuset på interne prosesser, læring og vekst samt kunder har dermed blitt viktige områder å fokusere på for å kunne stille sterkt i konkurranse med andre aktører i de ulike markedene (Hoff & Holving 2002).

Kundene stiller også stadig større krav til sine leverandører, noe som blant annet har ført til at bedriftene har større behov for planlegging og koordinering av ulike aktiviteter, for å kunne ivareta kundenes behov i størst mulig grad. Selv med økt fokus på den immaterielle kapitalen, vil det fortsatt være behov for å benytte seg av effektive prestasjonsmålesystemer. Målene om å maksimere eiernes kapital er fortsatt til stede, og det vil derfor være viktig å kunne balansere prestasjonsmålingene mellom finansielle og ikke-finansielle mål.

Utfordringene som bedriftene står ovenfor i dagens dynamiske omgivelser, krever selvsagt også økt fokus på bedriftens strategi. Derimot opplever mange bedrifter utfordringer i strategiarbeidet, noe som kan by på store problemer med hensyn til å kunne overleve i et konkurranseutsatt marked. BMS kan imidlertid være redningen for utfordrende strategiarbeid, behovet for økt fokus på bedriftens immaterielle kapital

samt et velfungerende prestasjonsmålesystem som også skal kunne ivareta eiernes interesser (Hoff & Holving 2002; Niven 2006).

BMS har sitt opphav i R. Kaplan & D. Norton's publiserte artikkel "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance" fra 1992. Artikkelen ble publisert i forbindelse med behovet for økt fokus på immaterielle eiendeler og ikke-finansielle styringsparametere (Kaplan & Norton 1992). Konseptet bygger på en del eldre teori, blant annet "Tableau de Bord" som har eksistert siden 1960-tallet, som har elementer i seg fra allerede 1930-tallet da regnskap og økonomistyring var separate områder (Hoff & Holving 2002).

1.2 Problemstilling

Jeg har valgt å benytte meg av henholdsvis en hoved- og en underproblemstilling. R.Kaplan & D. Norton viser til flere fordeler med bruk av BMS i sin teori, men påpeker også flere potensielle fallgruver med bruk av BMS. Men hvordan opplever man bruken av BMS i praksis? Med dette er følgende hovedproblemstilling definert:

Hvilke erfaringer har norske bedrifter med hensyn til bruken av balansert målstyring?

Videre er BMS en av verdens mest populære styringsverktøy, og ble i utgangspunktet utviklet med hensyn til profitt maksimerende bedrifter. I senere litteratur blir det også vist til at bedrifter i offentlig sektor har nytte av BMS, spesielt i norsk sammenheng, selv om store deler av denne sektoren består av non-profit bedrifter (Hoff & Holving 2002). Med dette er følgende underproblemstilling definert:

Hvordan fordeler erfaringene seg med bruk av balansert målstyring i henholdsvis privat- og offentlig sektor?

1.3 Definisjoner og avgrensning

Denne oppgaven er basert på norske bedrifter, hvor utvalget består av norske mellomstore og store bedrifter. Utvalget blir imidlertid i oppgaven omtalt som norske bedrifter.

Bedrift er i denne oppgaven en felles betegnelse på organisasjon, virksomhet, selskap, foretak eller firma.

Oppgaven tar utgangspunkt i teori basert på Robert S. Kaplan og David P. Norton "The Balanced Scorecard", som i 1992 ble publisert i artikkelen "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance".

2 Balansert målstyring – en oversikt

BMS er et velkjent ledelseskonsept, hvor det foruten Kaplan og Nortons "originale" teori, foreligger mange ulike teorier basert på BMS. Det er hovedsakelig Kaplan & Norton selv som har stått for videreutviklingen av konseptet gjennom flere artikler og bøker, men også andre akademikere har bidratt til videreutviklingen av deres ledelseskonsept (Madsen & Stenheim 2014).

2.1 Historisk utvikling av balansert målstyring

Helt tilbake til 1930-tallet har det vært fokus på å skille regnskap og styringssystem. Tableau de Bord er et styringssystem som tidlig ble utviklet av franskmennene hvor blant annet finansielle og ikke-finansielle styringsparametere skulle sikre ledelsen relevant styringsinformasjon samt god informasjonsdeling gjennom bedriften og ned på operasjonelle nivå (Hoff & Holving 2002). Tableau de Bord er i hovedsak tilpasset fransk kultur, og er på mange måter forbeholdt franskmenn da det kun eksisterer litteratur på fransk. Tableau de Bord står sentralt med hensyn til utviklingen av BMS, og innholdet er mye av det samme (Hoff & Holving 2002). I 1992 tok Kaplan og Norton kritikken mot å benytte seg av kun finansielle mål i den bedriftsøkonomiske styringen på alvor igjennom artikkelen "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance", hvor dem viste til viktigheten av å også benytte seg av bedriftens immaterielle eiendeler og ikke – finansielle mål (Kaplan & Norton 1992).

I artikkelen "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance" fra 1992, ble konseptet fremstilt som et flerdimensjonalt prestasjonsmålesystem med bruk av kortsiktige og langsiktige mål, finansielle og ikke – finansielle styringsparametere delt inn i resultat- og ytelsesindikatorer. Det ble også dannet et rammeverk bestående av 4 ulike perspektiver hvor man skulle anvende ulike måleparametere. De fire perspektivene som ble presentert bestod i hovedsak av finansielle og ikke – finansielle perspektiver, hvor finansielt, kunde, interne prosesser og læring og vekst var de grunnleggende (Kaplan & Norton 1992).

Fra artikkelen "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance" ble publisert i 1992, sto det tilnærmet stille på utviklingen av konseptet frem til 1996. Konseptet ble nå videreutviklet, med fokus på å koble de ulike målene opp mot bedriftens strategi, hvor

man skulle kartlegge de ulike målene gjennom en årsak- og virkningssammenheng (Hoque 2014). Konseptet ble i perioden 1992 – 1996 sammenlignet med et "dashbord", men ble etter 1996 sammenlignet med en kokkpit i et fly, hvor man skulle kunne styre bedriften trygt til fremtidig destinasjon (Madsen & Stenheim 2014)

Etter 2000-tallet har konseptet for alvor rettet seg mot bedrifter som har gjort strategiarbeidet til en kontinuerlig prosess, hvor blant annet Kaplan og Norton har etablert strategikart. Strategikartet har til hensikt å visualisere og kommunisere bedriftens strategi gjennom hele organisasjonen (Kaplan & Norton 2001). Strategikartet skal med det få bedriften til å arbeide mot et felles mål i en samlet retning, noe som Kaplan og Norton selv betegner som "alignment" i sin litteratur. Alignment kalles også målkongurens på norsk, og betyr i hovedsak at det er sammenheng mellom bedriftens samlede handlinger og bedriftens strategiske mål. Kaplan og Norton fokus på konseptets funksjon som strategiimplementerings verktøy, hjelper til med å kommunisere, beskrive og iverksette bedriftens strategi (Madsen & Stenheim 2014; Hoque 2014).

2.2 Bidragsytere

Kaplan og Norton har selv vært de viktigste bidragsytere i utviklingen av BMS gjennom flere artikler, bøker og konsulenttjenester. Men det er imidlertid også andre akademikere som har vært med å bidratt i utviklingen av konseptet, blant annet Niven (2005). I de skandinaviske landene er det en rekke bøker som omhandler bruken av BMS, hvor blant annet (Hoff & Holving 2002; Christensen & Bukh 2013; Olve, Roy & Wetter 1997; Olve, Roy & Wetter 1999) er noen av bidragsyterne. Olve mfl. svenske bøker er blitt publisert på flere språk og er blitt storselgeren blant de skandinaviske bidragsyterne (Madsen & Stenheim 2014).

2.3 Hva er balansert målstyring?

I tiden etter at Kaplan og Nortons BMS-modell ble lansert i 1992, har det som nevnt over vært flere akademikere som har tatt del i utviklingen av konseptet. Naturligvis er det derfor også ulike definisjoner av konseptet, men en måte å definere det på er: BMS er et rammeverk bestående av ulike perspektiver med både finansielle og ikke-finansielle styringsparametere, hvor strategiske mål settes i en årsak- virkningssammenheng for å kunne nå forutbestemte mål.

2.4 Hvordan er balansert målstyring satt sammen?

Hoff og Holving (2002) viser til at en BMS-modell baseres på ulike faser, hvor første fase blir å etablere bedriftens misjon, visjon og verdier som vil skape bedriftens strategiske grunnlag og retning. Den andre fasen blir å operasjonalisere strategien som handler om å utvikle en strategi som er tilpasset bedriftens misjon, visjon, verdier og bedriftens sentrale perspektiver. Den tredje fasen handler om strategigjennomføring, som skal iverksette strategien, hvor blant annet det å utvikle strategiske initiativ, styringsparametere og måltall er en del av prosessen.

En viktig del av det å kunne samle en bedrift rundt en felles forståelse for dens strategi, er å ha god kontroll på bedriftens misjon/forretningside, visjon og verdier som på mange måter skaper bedriftens strategiske grunnlag og retning. Bedriftens visjon og verdier danner grunnlaget for bedriftens strategier, men for å kunne knytte strategiene ned på operasjonelle nivå, må bedriften danne et rammeverk bestående av ulike perspektiver.

2.4.1 Forretningside

Forretningsideen skal gi en beskrivelse av hva bedriften skal drive med, hvor bedriften skal operere, hvordan bedriften skal drive og er dermed viktig at forretningsideen er klar, tydelig og enkel å forstå. Forretningsideen er en objektiv beskrivelse og skal være noe man skal kunne strekke seg etter på lengre sikt, men skal ikke være en del av bedriftens strategi, mål og planer (Hoff & Holving 2002).

2.4.2 Visjon

Visjonen er definisjonen på hvor bedriften ønsker å være i fremtiden. Visjonen er mer av strategisk art enn forretningsideen, da både strategier og strategiske mål blir bestemt med utgangspunkt i visjonen. Det er da viktig at visjonen både er realistisk og motiverende (Hoff & Holving 2002).

2.4.3 Verdier

Verdiene er det håndfaste som ligger i en bedriften. Verdiene gjenspeiles blant annet i bedriftens handlinger, hvordan den styres daglig og definerer hva bedriften står for (Hoff og Holving 2002).

2.4.4 Perspektiver

1. For å tilfredsstille våre eiere; hvilke finansielle behov må vi møte?

Kunde-
perspektiv

2. For å oppnå våre finansielle mål; hvilke kundebehov må oppfylles?

Finansielt
perspektiv

3. For å operere kosteffektivt; hvilke interne prosessforbedringer må gjøres?

Prosess-
perspektiv

Lærings- og
vekstperspektiv

4. For å stadig kunne være konkurransedyktig; hvordan må vi lære og fornye oss?

Visjon &
Strategi

Figur 2-1: perspektiver basert på Kaplan og Norton (1996) (PWC art.samling 2004)

Kaplan og Norton (1992) utviklet et rammeverk bestående av ulike perspektiver, blant annet for å kunne hjelpe ledelsens helhetlige styringsprosesser. Det er nødvendig å bruke flere enn et perspektiv, hvor det etableres ulike hypoteser satt sammen i en årsak- og virkningssammenheng mellom de ulike perspektivene. De tradisjonelle perspektivene utviklet av Kaplan og Norton er: det finansielle, kunde, interne prosesser og læring og vekst. Bruken av perspektivene vil bidra med en god balanse mellom finansielle og ikke – finansielle mål. Kaplan og Norton anbefaler at de fire tradisjonelle perspektivene benyttes som en mal, men er klare på at det er muligheter for bedrifter å tilpasse andre perspektiver, fjerne noen eller legge til flere. Et femte perspektiv som gjerne brukes i non-profitt bedrifter er eksempelvis er ansatte (Kaplan & Norton 1996).

2.4.5 Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet baserer seg i all hovedsak på økonomiske størrelser, hvor målet er å generere mest mulig verdi til eierne. Fokuset er på de tradisjonelle nøkkeltallene som blant annet eierkapital, rentabilitet, kostnadsutvikling og avkastning. Finansielle mål i seg selv er blitt kritisert for å ha fokus på historiske data, noe som kan gi feil indikasjoner i et ellers så konkurranseutsatt marked. Men i sammenheng med de ikke – finansielle perspektivene, satt sammen i en årsak- og virkningssammenheng,

representerer de tradisjonelle nøkkeltallene konsekvensene fra handlingene fra de ikke – finansielle perspektivene. De finansielle målene vil i den grad gi nyttig styringsinformasjon med hensyn til at de på riktige premisser gjenspeiler hva bedriften har oppnådd i en gitt periode. Typiske styringsparametere her er blant annet å øke markedsandel, cash flow eller kvartals basert salgsvekst (Kaplan & Norton 1992).

2.4.6 Kunde perspektivet

Kundeperspektivet retter fokuset på hvilke kunder man skal henvende seg til og hvordan man skal forholde seg til kundene. Kundene blir tradisjonelt inndelt i følgende fire kategorier: service, kostnader, tid og kvalitet. Men hva som forventes og defineres som bra service, lave kostnader, god kvalitet eller rask levering, kan varierer mye fra kunde til kunde, alt etter behov. Dermed kan utarbeidelsen av mål i dette perspektivet by på utfordringer om man skal gjøre alle kundene fornøyd. Typiske styringsparametere i kunde perspektivet er eksempelvis andel av salg av nye produkter, andel salg fra samtlige produkter eller leveringspålitelighet (Kaplan & Norton 1992).

2.4.7 Interne prosesser

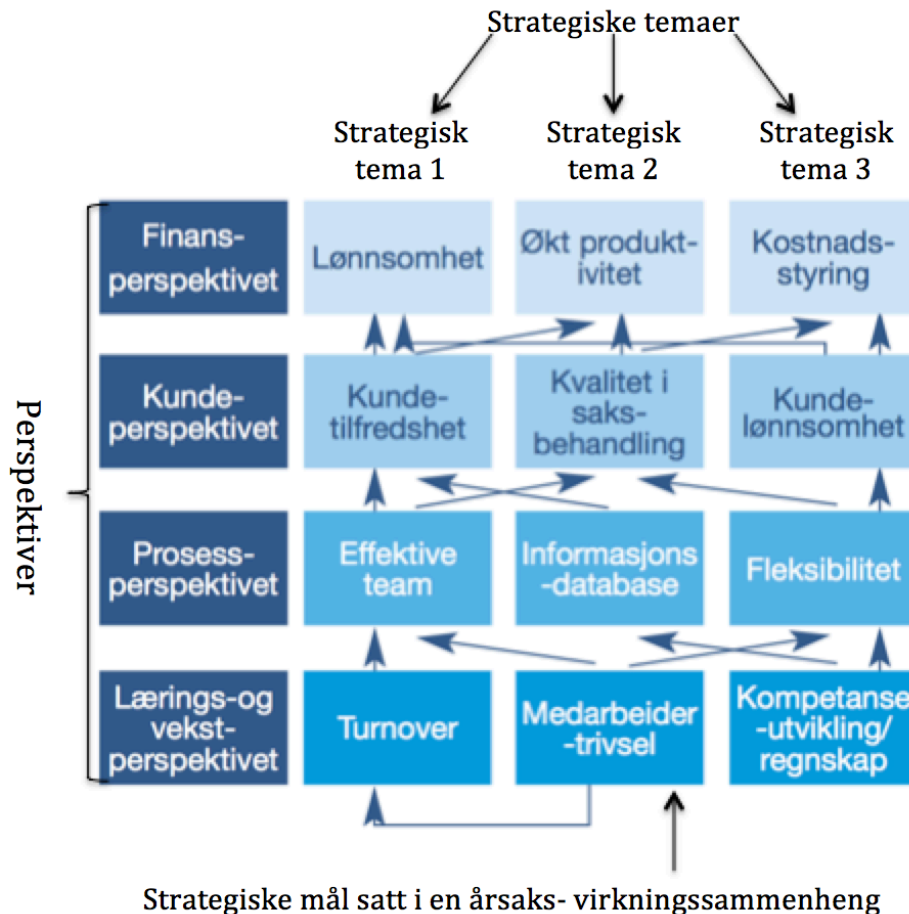
I dette perspektivet blir fokuset rettet mot bedriftens interne prosesser, hvor det er avgjørende å identifisere bedriftens kritiske prosesser. Dette er prosesser som blant annet skal gi økt kundeverdi samt styrke bedriftens posisjon i markedet. Strategiske mål og styringsparametere skal sørge for fremgang i prosessene, hvor eksisterende prosesser kan måtte gi tapt for nye prosesser som vil gi bedriften riktig fokus. Typiske styringsparametere i dette perspektivet er blant annet syklus tid, enhets kostnader eller antall lanserte produkter i forhold til plan. Strategiske mål kan relaterer seg til innovasjon, kvalitet, ansattes tilfredshet. (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1992)

2.4.8 Læring og vekst

Perspektivet om læring og vekst er i hovedsak grunnlaget for hvordan de andre perspektivene utvikler seg. For å kunne skape langsiktig vekst og kontinuerlig forbedringer, må man sørge for å tette gapet til ansattes ferdigheter og hva som ønskes oppnådd. Typiske styringsparametere er blant annet lansering av nye produkter i forhold til konkurrentene (Kaplan & Norton 1992).

2.4.9 Strategikart

Bedriftens strategi danner sitt grunnlag i misjon, visjon og verdiene. For at man skal kunne oppnå gode resultater, er det vesentlig at det er en sammenheng mellom perspektivene og de sentrale delene av bedriftens strategi. For enklere å kunne danne seg et bilde av samspillet mellom perspektivene og bedriftens strategi, kan man benytte seg av et såkalt strategikart, som illustrert i *figur 2-2 under*.



Figur 2-2: aktuelt strategikart med tilhørende elementer (PWC art.samling 2004)

Strategikartet er en visuell fremstilling av bedriftens strategi, hvor strategiske mål er satt i en årsak- og virkningssammenheng mellom de ulike perspektivene. Dette bidrar til enklere forståelse av bedriftens veivalg, og viser hvilke prosesser som er nødvendige å fokusere på for å kunne nå bedriftens strategiske destinasjon. Det strategiske kartet består av følgende ulike elementer; perspektiver, strategiske temaer og strategiske mål.

Perspektivene representerer de horisontale linjene i kartet, og inneholder et sett strategiske mål. Hvert mål er et ledd av strategien, hvor sammenhengen mellom alle målene utgjør bedriftens strategi.

Strategiske temaer representerer de vertikale linjene i kartet, og presenterer viktige områder i strategien som bedriften spesielt bør fokusere på. Som regel er det definert mellom to og fire strategiske temaer og er ofte fengende og enkle å kommunisere (Holving 2013).

De strategiske målene er en eksakt formulering av hva man søker å oppnå, med hensyn til strategien. Det vil si at målene utarbeides i en prosess hvor bedriftens strategi legges til grunn, og det etableres som oftest tre til fem strategisk mål innenfor hvert styringsperspektiv (Holving 2013).

Når strategikartet er dannet, er det viktig for strategisk måloppnåelse at det også etableres kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativ og styringsparametere. De kritiske suksessfaktorene er aktiviteter hvor endringer vil gi store utslag for bedriftens resultat eller mål. Det vil si at dette er aktiviteter som bedriften må beherske for at bedriften skal kunne nå sine strategiske mål. De kritiske suksessfaktorene har i hovedsak to formål, hvorav det ene er å kvalitetssikre bedriftens strategier og ambisjoner som representeres i strategikartet, og de skal kunne være til hjelp med hensyn til utvikling av strategiske initiativ og styringsparametere (Hoff & Holving 2002).

Strategiske initiativ utvikles med grunnlag i de strategiske målene, og har til hensikt å kunne redusere gapet på nåsituasjonen og den fremtidig tenkte situasjonen som er representert i visjonen. Strategisk initiativ er et tiltak, prosjekt eller program, med en begynnelse eller slutt som det må avsettes ressurser til for å gjennomføre. Med hensyn til at man må avsette ressurser for gjennomføringen, så bør de strategiske initiativene knyttes opp til bedriftens strategiske mål og visjon (Hoff & Holving 2002).

Styringsparametere er et viktig element, som blant annet gir informasjon om hvorvidt bedriften trekker i riktig retning og ikke minst om man har tilstrekkelig strategisk måloppnåelse. Det er anbefalt å utarbeide 2-5 styringsparametere innenfor hvert

perspektiv. Det benyttes både finansielle og ikke – finansielle styringsparametere, og for å få en god balanse av styringsparametere deles de inn i ytelse- og resultatindikatorer. En ytelsesindikator måler utvikling i en aktivitet, prosess eller atferd. En resultatindikator måler hva en bedrift har oppnådd på definerte områder i en periode og gir en indikasjon på hva bedriften kan forvente seg av resultater (Hoff & Holving 2002).

Hoff og Holving (2002) påpeker at effektive styringsparameter bør være relevante, balanserte, enkle, troverdige og tilgjengelige. Styringsparametere følges opp og måles med måltall, hvor måltallene skal være konkrete og gjenspeile bedriftens ambisjoner for fremtiden. For å kunne følge opp utviklingen i en styringsparameter, er det vanlig at man benytter seg av et styringskort. Styringskortet skal vise utviklingen i styringsparametere, hvor bedriften kan hente ut informasjon om hvor godt man har prestert på aktuelle områder. Man kan også få indikasjoner om hvilke områder bedriften eventuelt trenger flere eller færre resurser på for tilstrekkelig måloppnåelse. Styringskortet illustreres i *figur 2-3* under.

Styringskortets utforming kan variere fra bedrift til bedrift, og vil ofte tilpasses den aktuelle bedrifts rapporterings muligheter og behov. Hoff og Holving (2002) viser til at en måte å utforme styringskortet på, er å benytte seg av et såkalt "trafikklys", som representerer fargene rød, gul og grønn. Fargene representerer avvik i forhold til forutbestemte mål, hvor rød eksempelvis indikerer en tilbakegang eller et området man må fokusere mer på, gul indikerer ingen endring og grønn indikerer fremgang eller at aktuelt mål er oppnådd for perioden. Denne visuelle fremstillingen gjør det enkelt for enhver å kunne følge med, og ikke minst forstå utviklingen i aktivitetene. Det gis også mulighet til å gi en beskrivelse av utviklingen og eventuelle tiltak som må gjøres.

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

Figur 2-3: aktuelt styringskort (PWC art.samling 2004)

2.5 Hvordan brukes balansert målstyring

Kaplan og Nortons BMS-konsept har som nevnt over utviklet seg mye i årenes løp, fra å være et flerdimensjonalt prestasjonsmålesystem til å bli et velbeskrivende strategiimplementerings verktøy. Selv om konseptet har utviklet seg mye, er det ikke dermed sagt at bruken har tatt følge i samme grad. Det viser seg imidlertid at bruken av BMS varierer i ulik grad, hvor Kaplan og Norton (1996) peker på at konseptet har potensialet til å tilpasses etter den aktuelle bedrifts behov. En nyere studie gjennomført av Lueg og e Silva (2013), bekrefter at konseptet tilpasses etter behov i praksis. At bruken av BMS varierer, kan også ha grunnlag i hvordan brukerne har tilegnet seg kunnskaper om BMS. Spesielt kjennskap gjennom litteratur kan utgjør store forskjeller i bruken, hvor det her er store rom for tolkning.

Det er imidlertid flere akademikere som har kategorisert BMS i ulike typer, blant annet Brudan (2005), Perkins mfl. (2014) og Speckbacher mfl. (2003) (Madsen & Stenheim 2014).

Speckbacher mfl. (2003) har i sin studie kategorisert BMS inn i tre ulike typer. De tre typene beskrives som følgende:

- Type 1: et flerdimensjonalt prestasjonsmålesystem hvor finansielle og ikke – finansielle mål kombineres
- Type 2: Type 1 som også beskriver strategien gjennom årsak- og virkningssammenhenger
- Type 3: Type 2 som også implementerer strategi gjennom definerte mål, handlingsplaner og resultater, hvor også intensiver kobles til bruken av balansert målstyring

Inndelingen til Speckbacher mfl. (2003) kan lett sammenlignes med Kaplan og Nortons utvikling av BMS, hvor type 1 er basert på deres første artikkel ”The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance”, type 2 kan gjenkjennes fra utviklingen i 1996 og hvor type 3 er en tilnærmet fullverdig modell med hensyn på hele utviklingsforløpet basert på Kaplan og Norton’s teori. Speckbacher mfl. (2003) finner i sin studie at 29% av respondentene bruker type 3, 21% bruker type 2 og hele 50% bruker type 1 som er identifisert som den enkleste form (Speckbacher mfl. 2003).

2.6 Forutsetninger for å kunne lykkes med balansert målstyring

Strategi har i mange år vært et fokus som har blitt holdt på leder nivå, hvor det lenge har vært kjent at det er utfordringer med å kunne knytte strategien til konkrete mål. Dette har skapt mye frustrasjon blant bedrifter, hvor implementeringen av strategiene i opptil 70-90% av tilfellene mislykkes. Balansert målstyring er her et viktig verktøy, hvor blant annet Niven (2006) påpeker at det er viktig at det er en felles forståelse for bedriftens strategi, samt at bedriften må kunne knytte strategien til strategiske mål, handlingsplaner, styringsparametere og måltall for å kunne lykkes. Det er også viktig å kunne inkludere ledere på lavere nivåer i forbindelse med å knytte strategien til operasjonelle mål (Kaplan & Norton 1992; Kaplan & Norton 2001).

For å kunne lykkes best mulig med BMS, finnes det også noen formelle råd om hvordan man skal gå frem. BMS er et konsept bestående av flere ulike elementer, og derav noen anbefalte kjøreregler. Blant annet er det viktig at man har en fastsatt og logisk struktur for at man på best mulig måte skal kunne kommunisere strategien nedover i

organisasjonen, slik at man forhindrer at strategien blir holdt på øverste ledernivå. For å kunne virkeliggjøre strategiene er det å etablere kritiske suksessfaktorene med tilhørende styringsparametere et viktig fokus området, men det hører også hjemme å etablere styringsperspektiver, omsette strategiene til operasjonelle planer, foreta ressursallokeringer og etablere taktiske planer. For å kunne korrigere kursen underveis er det også viktig at det er muligheter for periodisk oppfølging og ikke minst ha grunnlag for kontinuerlig utvikling (Hoff & Holving 2002).

2.7 Balansert målstyring i norske bedrifter

Bedrifter i det norske markedet består av både små, mellomstore og store bedrifter. Til tross for at små og mellomstore bedrifter utgjør hele 99,4% av hele markedet, viser tidligere rapporter at utbredelsen av BMS er størst i store bedrifter (ssb 2014; Rigby & Bilodeau 2011). Nylige rapporter bekrefter at utbredelsen av BMS i små og mellomstore bedrifter er henholdsvis liten, hvor kun 5 – 10% av bedriftene benytter seg av BMS (Giannopoulos et al. 2013).

Madsen (2012) peker på at brukerne av BMS i Norge ikke har et sterkt forhold til Kaplan og Norton's nyere teori om konseptet, men tvert om ser på det som et prestasjonsmålesystem som er mer i tråd med den første versjonen av BMS. Dette er til sammenligning også i tråd med hva Speckbacker mfl. (2003) fant i sin studie blant tysktalende land, hvor hele 50% av respondentene oppga at dem kun brukte konseptet som et prestasjonsmålesystem. Populariteten av BMS i Norge toppet seg i hovedsak på starten av 2000 – tallet, og det er mange som har spekulert i om det er en ledelsesmote som en dag vil ta slutt. Konseptet er mer eller mindre i kontinuerlig utvikling, med godt bidrag fra Kaplan og Norton selv. Det er imidlertid heller ikke noen klar indikasjon på om antall brukere i Norge vil øke eller reduseres i årene som kommer (Madsen 2012).

BMS ble i hovedsak utviklet av Kaplan og Norton (1992) med hensyn til profitt maksimerende bedrifter hvor eiernes kapital står i fokus. Som nevnt over, så er hensikten med BMS å også kunne ha fokus på de ikke-finansielle styringsparametere, som blant annet innebærer fokus på måloppnåelse i bedriftens indre aktiviteter, samt å kunne tilfredsstille kundene.

Selv om konseptet i stor grad er beregnet på profitt maksimerende bedrifter, har stadig flere offentlige bedrifter også blitt en del av brukerne av BMS i Norge. Dette kan ses på som en konsekvens av utfordringene de tradisjonelle økonomistyring modellene har. Utviklingen kan også knyttes til at regional- og kommunal departementets anbefaling av BMS som et velegnet styringsmodell som et ledd i moderniseringsarbeidet i offentlig sektor (PWC 2006).

Offentlige bedrifter er ofte såkalte non-profit bedrifter, som typisk leverer tjenester bestående av kollektive goder som helsetjenester, skoler og kommuner. BMS treffer offentlige bedrifter spesielt med hensyn til at økonomisk overskudd ikke settes som et ensidig fokusert mål. Slike bedrifter har ikke økonomisk overskudd som sitt overordnede mål, men tvert om handler det om å oppnå strategiske mål innenfor gitte budsjetttrammer. Offentlige bedrifter har i sin daglige drift ofte fokus på effektivisering og kvalitetsutvikling av tjenesteproduksjon hvor oppmerksomheten rundt brukertilpasninger av offentlig tjenester og service er voksende. Dette viser at offentlige bedrifter verdsetter den immaterielle eiendelene høyt, hvor fokuset for uten økonomi og kunder i stor grad er vendt mot interne prosesser og rutiner, medarbeiderne samt læring og fornyelse (ssb 2005; kommunal- og regionaldepartementet)

2.8 Hva kan man forvente av balansert målstyring?

BMS er som ledelseskonsept flest, noe man bør ha tilstrekkelig kunnskap om for å kunne benytte seg av. Kunnskaper om BMS er tilgjengelige på flere plattformer, blant annet gjennom artikler, akademisk litteratur, media, kurs eller konsulenttenester. Det høres på mange måter fint ut å kunne benytte seg av BMS, men ofte er det ikke nok å ha lest gjennom en artikkel for å kunne benytte seg av konseptet. Gjennom litteratur har blant annet Kaplan & Norton presentert en rekke fortrinn og fallgruver som man må ta hensyn til i og rundt bruken av BMS.

Som strategisk styringsverktøy kan BMS by på mange fordeler for dem som velger å anvende konseptet. Mange av fortrinnene som det pekes på er blant annet:

- Bedre operasjonalisering av strategien
- Målkongurens (alignment)
- Mer konkrete og kvantifiserbare mål

- Økt motivasjon blant ansatte
- Hjelper ledelsen med å holde fokus på det som er viktig, samt å fatte riktige beslutninger
- Balanse mellom kort- og langsiktige mål
- Felles språk og forståelse av bedriftens mål, handlinger og strategier

Lista kunne ha vært enda lenger, men dette er blant punkt som det er verdt å fremheve som noen av de viktigste og sentrale fordelene man får ved å benytte BMS (PWC artikkelsamling 2004; Kaplan & Norton 2001; Hoff & Holving 2002).

Videre ser man at forskningen rundt bruk av BMS blant annet baserer seg på hvilke effekter man oppnår. En studie av Geert J.M Braam og Edwin J. Nijssen basert på nederlandske selskaper viser at effektene kan variere med hensyn til hvordan man tolker, implementerer og bruker BMS, men at bruken ikke nødvendigvis vil øke bedriftens ytelse. De peker videre på at det er bruk av BMS som tar hensyn til bedriftens strategi som vil kunne gi økt ytelse. Derimot viser dem også til at bruk av BMS som ikke relaterer seg til bedriftens strategi potensielt vil kunne redusere ytelsen (Braam & Nijssen 2004).

Lucianetti foretok i 2010 en studie som baserer seg på erfaringene italienske bedrifter har med bruk av BMS. Lucianetti finner at det er strategikartet som vil gi økt effekt i forbindelse med organisatorisk ytelse. Han viser med dette til at strategikart i seg selv vil knytte BMS og bedriftens strategi sterkere sammen, og med dette fokuset vil gi økt ytelse (Lucianetti 2010).

Man kan av det som er beskrevet over si at hvilken grad man oppnår organisatorisk ytelse med bruk av BMS vil i all hovedsak være avhengig av hvordan man bruker BMS, hvor det er i tilfellene man knytter bruken av BMS til bedriftens strategi som i hovedsak vil gi økt ytelse. Derimot er det også potensielle fallgruver og utfordringer knyttet til bruken av BMS. Kaplan og Norton (2001) peker selv på sentrale utfordringer, og viser til at de fleste utfordringene utspiller seg i forbindelse med implementerings prosessen.

Det er mange som benytter seg av konsulenter som en ressurs i implementeringsfasen. I de tider hvor etterspørselen er større enn tilbudet, vil det imidlertid være fare for å benytte seg av såkalte "uerfarne" konsulenter i implementeringen av BMS. Dette kan være konsulenter som ikke har tilstrekkelig kunnskaper om BMS, men knytter kunnskaper om lignende konsepter til innføringen av BMS. Da kan systemet bli implementert på feil premisser, og BMS-prosjektet vil i større grad stå i fare for at implementeringen mislykkes (Kaplan & Norton 2001).

Det er ikke ukjent at de fleste arbeidere føler seg tryggest i godt etablerte omgivelser, hvor endringer kan føre til motstand blant bedriftens ansatte. Dette oppstår gjerne i forbindelse med at man skal innføre et nytt konsept, foreta målinger av ulike aktiviteter eller at bedriften den siste tiden har vært igjennom en rekke ledelseskonsepter som alle har mislykkes. Dette kan oppleves som frustrerende blant ansatte, og deres tillit til ledelsens avgjørelser vil i større grad svekkes (Madsen & Stenheim 2014). For at eventuelle endringer skal kunne ha en god mulighet til å lykkes, påpeker Niven (2006) viktigheten av at ledelsen bør redegjør, gi opplæring samt informere bedriften om at eksempelvis BMS er et riktig måle og styringssystem. Dette kan imidlertid være en utfordring i de tilfeller hvor ledelsen må snakke til "døve ører", blant annet på grunn av mange tidligere mislykkede forsøk.

Ved oppkjøp eller utskiftninger i ledelsen vil det kunne oppstå utfordringer som blant annet knytter seg til den nye lederen/eierens forventning til bedriftens prestasjoner. Ofte vil forventningene være knyttet til avkastning, kostnadsreduksjoner og produktivitetsforbedringer. En ny eier eller leder som i forbindelse med disse forventningene undervurderer effekten av BMS, vil i større grad forkaste konseptet. Slike problemer oppstår ofte som følge av at den nye eieren eller lederen ikke har tilstrekkelig kunnskaper og forståelse for de grunnleggende elementene i BMS. (Kaplan & Norton 2001)

Andre viktige områder hvor BMS kan skape utfordringer i den daglige driften, er blant annet hvordan bedriften selv designer konseptet. Det viser seg blant annet at måltallene kan være en fallgrube, både med hensyn til ambisiøse og passive mål. Ytelsesmåling skal på mange måter gi de ansatte motivasjon og engasjement, men i noen tilfeller vil målene

til de ansattes frustrasjon oppleves som urealistiske og uoppnåelige, hvor ledelsens intensjon om å øke resultatene neppe vil bære i riktig retning. For passive mål vil heller ikke føre til tilstrekkelig måloppnåelse med hensyn til bedriftens potensial. I forbindelse med dette er det derfor viktig å være realistiske når man skal bestemme måltallene. (Kaplan & Norton 2001; Hoff & Holving, 2002)

Fravær av en engasjert ledelse vil også kunne by på utfordringer knyttet til et BMS-prosjekt. En uengasjert ledelse som ikke tar del i arbeidet vil skape problemer, da det blant annet er deres ansvar å definere og kommunisere bedriftens strategiske mål og strategi ned på operasjonelle nivå. Samarbeidet mellom ledelsen og operasjonelle nivå er også vesentlig for å kunne få et styringskort som gjenspeiler virkeligheten. (Kaplan & Norton 2001; Niven 2006)

I forbindelse med utfordringer direkte knyttet til bruken av BMS, er det også rettet en del kritikk mot BMS som styringssystem. Blant kritikerne finner man Hanne Nørreklit som en sentral gjenganger, hvor mye av hennes kritikk retter seg mot de kausale sammenhengene mellom de ulike styringsparameter og perspektivene (Nørreklit 2000). Eksempelvis viser hun også til at BMS ikke tar tilstrekkelig høyde for eksterne omgivelser, som blant annet kan by på strategiske utfordringer når eventuelle eksterne sjokk måtte foreligge (Nørreklit 2000).

2.9 Tidligere forskning på erfaringer med bruk av balansert målstyring.

Det er ikke blitt gjort så veldig mye forskning med hensyn til erfaringene man har ved bruk av BMS. Men det finnes derimot studier som ser på ulike aspekter av BMS, blant annet kan jeg nevne Speckbacher mfl. (2003) som tar for seg erfaringer med hensyn til bruk av typologier i bedrifter i tysktalende land. Madsen og Stenheim (2014) ser på utfordringer knyttet til implementering av BMS, samt hvorvidt antatte fordeler med bruk av BMS faktisk finner sted blant skandinaviske bedrifter. Lucianetti (2010) ser på hvilke effekter bruken av BMS knyttet til strategikartet vil gi i italienske bedrifter, samt Braam og Nijssen (2004) som viser til hvilke effekter man har med hensyn til ulik bruk av BMS i nederlandske bedrifter.

Samlet sett viser disse studiene til noe av hva forskningen består av på området. Ingen av disse er derimot direkte sammenlignbare med undersøkelsen i denne avhandlingen. Men man kan allikevel kunne trekke noen tråder mellom undersøkelsene.

Av meg bekjent finnes det ingen identisk undersøkelse som den jeg gjennomfører med hensyn til erfaringer i norske bedrifter. Min undersøkelse retter seg i hovedsak til generelle erfaringer norske bedrifter har med bruk av BMS, hvor utfordringer, ulike elementer, fordeler og resultater blir vurdert etter hvordan bedriftene erfarer det i praksis. Studien undersøker også hvordan erfaringene fordeler seg mellom privat og offentlig sektor.

2.10 Oppsummering av kapittel 2 - Balansert målstyring – en oversikt

Kapitlet startet med en gjennomgang av BMS utviklingsforløp, hvor det ble vist til at BMS har røtter i fra det franske styringskonseptet "Tableau de Bord". Videre ble det gjennomgått en beskrivelse av ulike elementer som inngår i BMS. Jeg presenterte så hvordan BMS brukes i bedrifter samt hvordan BMS anvendes med hensyn på ulike typologier. Deretter viste jeg til hvordan BMS finner sted i norske bedrifter etterfulgt av en beskrivelse av hva man kan forvente seg av BMS. Avslutningsvis gikk jeg igjennom en liten oversikt over eksisterende forskning på området.

3 Metode

Metode er en systematisk fremgangsmåte, som innebærer en beskrivelse av hvordan man skal innhente informasjon, samt hvordan informasjonen skal analyseres og tolkes. Metodevalget bestemmes med hensyn til problemstillingen (Johannessen mfl. 2011).

Jeg vil i hovedsak benytte meg av kvantitativ metode som grunnlag i undersøkelsen i denne avhandlingen, da jeg finner dette som den mest hensiktsmessige metoden med hensyn til problemstillingen. I det videre følger en redegjørelse for metoden som ligger til grunn, hvor blant annet en nærmere begrunnelse av metodevalget vil bli gitt.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign består av ulike design og deles ofte inn i eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Valg av design skal gjenspeile hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betyr at forskningsdesignet i større grad bestemmes av problemstillingen som ligger til grunn. Andre avgjørende faktorer er blant annet allerede eksisterende kunnskap om emnet, formålet med oppgaven samt tilgjengelig tid og ressurser (Johannessen mfl. 2011).

3.2 Kvalitativ- og kvantitativ metode

De ulike forskningsdesignene fordeles på henholdsvis kvalitativ- og kvantitativ metode, alt etter hva formålet med undersøkelsen er. Man kan si at kvalitativ metode undersøker dybden i temaet man skal undersøke, hvor kvantitativ metode undersøker bredden i temaet som skal undersøkes.

Kvalitativ metode baserer seg i all hovedsak på å kunne få en dypere forståelse av et tema. Aktuelle datainnsamlingsmetoder som benyttes er eksempelvis intervjuer, fokusgrupper, observasjoner, hvor man eksempelvis får beskrivende data i form av fulltekst, lyd eller bilde. Metoden kjennetegnes av at den som oftest er svært tid- og resurskrevende, gir fleksibilitet samt nærhet til fenomenet som undersøkes. Utvalgene i de aller fleste tilfellene trekkes av forskerne selv og derav også ofte små utvalg. Dette betyr imidlertid at de innsamlede dataene ikke er generaliserbare til populasjonen (Johannessen mfl. 2011).

Kvantitativ metode baserer seg i hovedsak om å få en bredere forståelse av et tema. Som datainnsamlingsmetode benyttes gjerne spørreundersøkelser, der forskeren har mulighet til å benytte seg av blant annet forhåndsdefinerte eller åpne spørsmål, som skal gi svar på aktuelle problemstillinger. Metoden gir rom for forskeren til å innhente store mengder primærdata på forholdsvis kort tid, og utvalget baseres ofte på trekning. Videre styres metoden av teori og utvikles ved hypotesetesting. Som et alternativ til hypotesetesting, kan man utarbeide en hovedproblemstilling samt ulike underproblemstillinger. Kvantitative data egner seg godt til statistiske analyser og er med det også generaliserbare til populasjonen. (Johannessen mfl. 2011; Askheim & Grenness 2008)

Med hensyn til problemstillingen i oppgaven delvis både strider mot kvantitativ- og kvalitativ metode, vil jeg diskutere valget av metode noe mer her. Som nevnt under delkapitlet om problemstilling, er hovedproblemstillingen som følger;

- *Hvilke erfaringer har norske bedrifter med hensyn til bruken av balansert målstyring i Norge?*

Det er forholdsvis to faktorer som er motstridene med hensyn til metodevalg. Erfaringer vil selvsagt best kunne beskrives ved bruk av dybdeintervju og kvalitativ metode, da det er respondentene selv som best besitter denne kunnskapen. For å kunne si noe om hvordan bruken av balansert målstyring er i Norge, vil spørreundersøkelse og kvantitativ metode gjør seg bedre for å kunne si noe på et bredere grunnlag enn noen få utvalgte respondenter.

Med hensyn til problemstillingen og oppgavens formål om å kunne si noe om erfaringene med bruk av BMS i norske bedrifter, samt hvordan forskjellen er mellom sektorene, har valget falt på kvantitativ metode. Kvantitativ metode og standardiserte svaralternativer vil kunne gi et overblikk over hvordan erfaringene med BMS generelt oppleves blant norske bedrifter, og med det det mest hensiktsmessige metodevalget for å kunne besvare oppgavens problemstillinger (Askheim & Grenness 2008). Spørsmålene inneholder imidlertid kjente utsagn/påstander fra tidligere studie, artikler og litteratur, som oppgavens tolkning vil ta stilling til, som vil gjøre det tilstrekkelig relevant (Johannessen mfl. 2011).

Som nevnt over, så har jeg benyttet meg av kvantitativ metode og vil derfor kort nevne sentrale svakheter knyttet til denne metoden.

Sentrale svakheter knyttet til kvantitativ metode er blant annet at man ikke får nærhet til respondentene, den er lite fleksibel og forhåndstrukturerte spørreundersøkelser gir ikke respondenten mulighet til å utdype eventuelle svar. Denne standardiseringen vil imidlertid åpne for analyse av forskjeller blant respondenter som vil kunne være til stor hjelp når man skal undersøke erfaringer med bruk av BMS i norske bedrifter, samt forskjellene mellom sektorene.

Kvantitativ metode vil med dette ikke anvende de største problemene med hensyn til problemstillingene, og har derfor valgt kvantitativ metode som den mest hensiktsmessige metoden å anvende i denne oppgaven, med de svakheter dette måtte medføre. Avslutningsvis er det verdt å nevne at det alltid vil være ulemper knyttet til metode valget, enten man velger det ene eller det andre.

Man kan alternativt benytte en såkalt *mixed metod design*, som tar utgangspunkt i både kvantitativ- og kvalitativ metode tilnærming. Her kan man eksempelvis åpne for et intervju etter at spørreundersøkelsen er gjort, hvor respondentene kan få mulighet til å supplere angitte svar. På grunn av tidsbegrensning er ikke en slik metode valgt i denne oppgaven.

3.3 Validitet og reliabilitet

Allerede fra starten i forberedelsene til undersøkelsen er det viktig å tenke på dataens kvalitet, som i hovedsak deles inn i validitet og reliabilitet. Med dette menes at man vurderer kvaliteten på undersøkelsen etter hvor gyldig og pålitelige dataene som brukes er.

Validitet representerer undersøkelsens gyldighet, det vil si hvor godt dataene representerer det aktuelle fenomenet i undersøkelsen (Johannessen mfl. 2011). Undersøkelsens validitet er etter beste evne sikret gjennom bruk av sentrale og nøytrale utsagn som stammer fra eksisterende studier og litteratur. Spørsmålene er også

utformet på en mest mulig konkret måte, slik at undersøkelsen fremstår som mest mulig nøytral uten rom tolkning.

Reliabilitet representerer undersøkelsen pålitelighet, det vil si hvor godt pålitelige undersøkelsens data er. Påliteligheten kan sikres ved å utføre samme studie på et senere tidspunkt under samme forhold. Man måler da påliteligheten etter hvordan svarene stemmer overens, hvor god sammenheng vil styrke undersøkelsens reliabilitet.

Johannessen mfl. (2011) peker på at det å benyttet kjente utsagn som stammer fra tidligere studier, vil gjøre spørsmålsalternativene entydige og relevante, noe som vil styrke reliabiliteten. I spørreundersøkelser vil det også ofte være enkelt å svare det som tolkes som det sosialt riktige, men med hensyn til at undersøkelsen er anonym, kan også dette være med på å styrke reliabiliteten da man kan anta at respondentens terskel for å svare personlig blir noe høyere.

3.4 Sekundær- og primærdata

Sekundær- og primærdata er begge viktige for undersøkelsen. Sekundærdata er hovedsakelig allerede eksisterende kunnskap som ofte er innhentet av andre forskere på et tidligere stadium, til bruk for et annet formål. Oppgavens innhold av sekundærdata er data funnet i artikler, studier og litteratur på området, som blant annet er brukt for å kunne danne et rikelig grunnlag i utformingen av spørreskjemaet. Primærdata er informasjon som man selv har innhentet igjennom spørreundersøkelsen. Disse dataene analyseres og anvendes med hensyn til å besvare undersøkelsens problemstillinger.

3.5 Utvalg og populasjon

Når man skal foreta en studie, er en viktig del av prosessen å definere målgruppen i populasjonen. Populasjon er den delen av virkeligheten som man ønsker å si noe om. Videre er det viktig å indentifisere om det er hensiktsmessig og mulig å benytte hele populasjonen som målgruppe. I de fleste tilfeller vil dette være umulig, og et representativt utvalg dannes som målpopulasjon (Johannessen mfl. 2011). I dette tilfellet er populasjonen bedrifter i Norge, noe som betyr et totalt utvalgt på 526 703 (ssb 2014). Det er en relativ stor populasjon, og jeg har dermed valgt et utvalg bestående av mellomstore og store bedrifter i Norge som totalt rommer 5268 bedrifter (proff forvalt 2014). Dette utvalget vil også representere populasjonen på en god måte, da

tidligere studier viser at BMS er relativt lite representert i små bedrifter, men også signifikant mer utbredt i store bedrifter (Giannopoulos et al. 2013; Rigby & Bilodeau 2011). Som nevnt vil dermed utvalget i denne oppgaven i hovedsak rette seg mot mellomstore og store norske bedrifter. Når jeg skulle trekke utvalget, benyttet jeg meg av *proffforvalt*. Her kunne jeg lett sette begrensninger for utvalget, hvor følgende begrensninger ble foretatt:

- 50 ansatte og opp

Begrensningen og definisjonen på bedriftenes størrelse er satt med hensyn til antall ansatte. Små bedrifter defineres som bedrifter med færre en 50 ansatte, hvor en mellomstor bedrift defineres som en bedrift med ansatte mellom 50 og 100, og en stor bedrift med ansatte over 100 (nærings- og handelsdepartementet 2012; Regnskapsloven 1997).

Spørreskjemaet ble sendt ut til samtlige av 5268 bedrifter, hvor jeg fikk ca. 450 innkomne svar den første uken. Det ble da sendt ut en påminnelse, noe som resulterte i en svarprosent på 10,1% og 534 potensielle svar. Det var ikke alle som fikk svare på alle spørsmålene, da respondenter uten tilstrekkelig kunnskap om å svare på enkelte spørsmål ble luket ut allerede fra starten av.

Målpopulasjonen er som nevnt over bestående av totalt 5268 bedrifter, og er med det liten nok til at det vil la seg gjøre å sende undersøkelsen ut til samtlige. Utvalget som det er tatt høyde for i oppgaven, er hovedsakelig bedrifter som har valgt å besvare undersøkelsen. Dette kvalifiserer også til tilfeldig utvalg, noe som kjennetegnes ved at hele målpopulasjonen har hatt lik sjanse å komme med i utvalget (Johannessen mfl 2011).

3.6 Datainnsamling

Som tidligere nevnt har jeg valgt å benytte spørreundersøkelse i forbindelse med den sekundære datainnsamlingen. Nærmere bestemt er det benyttet et elektronisk spørreskjema uformet og distribuert av leverandøren *Questback*. Det elektroniske spørreskjemaet sørger for at man når ut til et stort antall respondenter på relativt kort

tid. Elektronisk spørreundersøkelse vil også være en hensiktsmessig måte å anvende med hensyn til et enklere og mer pålitelig analyse arbeid, samt at man kan hente inn store mengder data på en henholdsvis tids- og ressursbesparende måte. Respondenten har også mulighet for å kunne velge sted og tid til å besvare, samt at respondentenes anonymitet i tilstrekkelig grad sikres på en forsvarlig måte (Johannessen mfl. 2011).

Det er også utfordringer knyttet til elektroniske spørreskjemaer, hvor det blant annet årlig sendes ut flere tusen slike spørreundersøkelser. Blant annet er faren for at respondenten ikke svarer, eller at respondenten "leker" seg gjennom undersøkelsen stor. Det er også fare for at undersøkelsen blir fanget opp av den såkalte "søppelkassen" i innboksen, og dermed ikke vil nå frem til den aktuelle respondenten.

3.7 Spørreskjema

Spørreskjemaet spiller en viktig og sentral rolle i undersøkelsen, og det vil dermed i betydelig grad være hensiktsmessig at den er utformet på en enkel og forståelig måte slik at man unngår eventuelle misforståelser. Det vil også være vesentlig at man sikrer at man måler det man faktisk skal måle, for å kunne besvare den aktuelle problemstilling i best mulig grad. I utformingen av spørsmålene i spørreskjemaet har jeg benyttet meg av akademisk litteratur, artikler og forskning. Dette for i størst mulig grad kunne benytte meg av sentrale tema, sammenlignet med andre tidligere studier på området.

Litteraturen på området viser til forskjellige måter å strukturere et spørreskjema på, hvor det beskrives tre hovedfelt. Spørreskjemaene kan være prestrukturert, semistrukturert eller bestå av åpne spørsmål.

Et prestrukturert spørreskjema består av spørsmål hvor det er oppgitte svaralternativer på samtlige spørsmål, også kalt prekodete svar. Dette er en type strukturering som gjør at det blir enkelt for forskeren å analysere i etterkant, samt at også respondenten vil oppleve det som en enkel oppgave å besvare. Respondentene får imidlertid ikke så mye informasjon utover hva som er oppgitt i spørsmålene, og kan føle seg tvunget til å avgi svar som ikke stemmer med respondentens virkelighet. Dette kan imidlertid føre til at den aktuelle respondent velger å ikke avgi svar i det hele tatt (Johannessen mfl. 2011).

Åpne spørsmål gir derimot respondenten større spillerom, hvor hensikten er at respondenten skal svare fritt. Avhengig av hvordan det åpne spørsmålet er formulert, kan man åpne for både korte og lange svar. Åpne svar kan blant annet egne seg hvor man ikke har tilstrekkelig informasjon til å utforme svaralternativer, eller hvor man ønsker å få en dypere forståelse av respondentens mening. Respondenter som ikke har tilstrekkelig kunnskap om det aktuelle tema, vil kunne ha problemer med å ordlegge seg i et åpent spørsmål, da man heller ikke har noen form for veiledning underveis. Åpne svar er også ofte vanskelige å generalisere, da respondentene kan ha ulik oppfatning av spørsmålet, og derav også svært varierende svar (Johannessen mfl. 2011).

Semistrukturerte spørreskjema er en kombinasjon av åpne- og prestrukturerte spørsmål, som åpner muligheten for å få et mer utfyllende svar. Man må derimot være varsomme på at man ikke skal forsøke å finne dybden i bredden, det vil si blande kvalitativ- og kvantitativ metode, med bruk av åpne spørsmål. Når man utarbeider en undersøkelse er det viktig at man aksepterer de svakheter som ligger til grunn for den valgte metoden, og at man ikke prøver å kombinere to metoder utover det som er hensiktsmessig tilrettelagt. Ønsker man en mer komplett forståelse av et tema, kan man eventuelt først gjennomføre en spørreundersøkelse, og deretter åpne for eventuelle intervju for å kunne gi respondenten mulighet til å utdype seg (Johannessen mfl. 2011).

Spørreskjemaet utarbeidet i denne oppgaven, er i hovedsak basert på prestrukturerte spørsmål og prekodete svar. Jeg har imidlertid i noen av spørsmålene gitt respondenten mulighet til å avgi et åpent kort svar, blant de prekodete svarene (se vedlegg 1). De prestrukturerte spørsmålene gjør det enkelt for respondenten å avgi svar, hvor de standardiserte svarene også vil gjøre analyse arbeidet enkelt og ikke minst generaliserbare. For å hindre at respondentens usikkerhet rundt et svaralternativ kommer til gode som et svar som kanskje er mer sosialt riktig, har jeg i noen spørsmål lagt til en "vet ikke", "annet" eller "benyttes ikke" kategori. Dette vil eventuelt kunne øke svarresponsen (Johannessen mfl. 2011).

Jeg har også benyttet meg av en såkalt "likert skala" på noen av spørsmålene, som er en måte å skalere prekodete svar på. Skalaen representerer respondentens holdning, adferd, enighet eller uenighet om de aktuelle utsagnene/påstandene med hensyn til

spørsmålsformuleringen. Skalaen i oppgaven er definert med bruk av ord og baserer seg på fem kategorier i tillegg til en "benyttes ikke" kategori i et av spørsmålene. En likert skala kjennetegnes som regel av at de er bestående av to ekstreme ytterpunkter, eksempelvis fra "svært uviktig" i den ene enden til "svært viktig" i den andre enden (Johannessen mfl. 2011).

Lengden på spørreundersøkelsen spiller en vesentlig rolle med hensyn til svarprosent. Antall spørsmål og lengden på spørsmålene er her viktige faktorer, hvor en spørreundersøkelse som eksempelvis inneholder for mange spørsmål, enkelt kan bli for omfattende både med hensyn til respondent og forsker. Det er derfor viktig at spørsmålene som benyttes i undersøkelsen er presise, oversiktlige og at de er relevante og underbyggende med hensyn til å kunne besvare problemstillingen. Spørreskjemaet i oppgaven representerer 14 spørsmål, hvor fire av dem hovedsakelig er relativt lange, men innenfor det som kan være hensiktsmessig.

Hvordan spørsmålene er definert og hvilken rekkefølge dem er satt i er også av interesse. I forbindelse med denne oppgaven er spørreskjemaet utformet slik at det starter med noen enkle og generelle spørsmål, hvor fokuset etter hvert retter seg spesifikt til hvordan respondentene erfarer bruken av BMS (Johannessen mfl. 2011). Noen av spørsmålene i undersøkelsen er obligatoriske, og dette er i hovedsak spørsmål som er vesentlige for å kunne skille ut respondenter som ikke har kjennskap til eller benytter BMS i sin bedrift. Dem som eventuelt ikke hadde kjennskap til eller benyttet BMS ble henvist til slutten, og var med det ferdig med undersøkelsen. På denne måten unngår jeg respondenter som ikke har kunnskaper om eller som ikke benytter BMS besvarer undersøkelsen, som potensielt ville ha svekket besvarelsens reliabilitet.

I forbindelse med å tilpasse spørreundersøkelsens lengde og spørsmålenes relevans, foretok jeg en pilotundersøkelse blant medstudenter på NMBU. Dette ga meg de nødvendige svarene for å kunne ferdigstille spørreundersøkelsen.

3.8 Oppsummering av kapittel 3 - Metode

Jeg har i dette kapitlet redegjort for metoden som ligger til grunn for oppgaven. Jeg har i hovedsak benyttet meg av kvantitativ metode, hvor også kvalitativ metode ble vurdert.

Forskningsdesignet ble valgt med hensyn til aktuell problemstilling, eksisterende teori, tid, ressurser og ikke minst egne interesser. I forbindelse med utarbeidelsen av spørreskjemaet ble det foretatt en pilotundersøkelse for å kunne kvalitetssikre undersøkelsen. Undersøkelsen er basert på et elektronisk spørreskjema som ble utarbeidet og distribuert av nettjenesten *Questback*. Utvalget ble trukket ved hjelp av *Proff forvalt*, hvor det ble satt en begrensning på minimum 50 ansatte. Undersøkelsen ble totalt sendt ut til 5286 respondenter, hvor jeg fikk inn 534 svar som tilsvarer en svarprosenten på 10.1%.

4 Analyse og resultater

Innledningsvis vil jeg først presentere utvalget. Deretter presenteres resultatene i forbindelse med diskusjon, samt noe diskusjon av resultatenes relevans til teori og studie på området.

4.1 Respondentene – en oversikt

For å vise til utvalget som er plukket ut, presenterer jeg først innsamlet data knyttet til respondentene. Undersøkelsen henvender seg til mellomstore og store norske bedrifter, kategorisert etter antall ansatte. Fordelingen av bedriftenes størrelse er representert i *tabell 4-1* under.

Antall ansatte	Antall respondenter	Prosent
Under 50	40	7,6%
50 - 75	136	26,0%
76 - 100	67	12,8%
Over 100	281	53,6%
Totalt	524	100%

Tabell 4-1: viser antall ansatte

Som det kommer frem av *tabell 4-1* over, utgjør bedrifter med antall ansatte mellom 50 og 100 hele 38,8% og hvor bedrifter med antall ansatte over 100 utgjør hele 53,6%.

Vi ser også at bedrifter med under 50 ansatte utgjør hele 7,6%, men disse er imidlertid ekskludert fra den videre analysen av resultatene, samt i vedlegget 4 - svarrespons.

Dette fordi at gruppen faller utenfor oppgavens omfang. Ser man bort i fra gruppen "under 50 ansatte", så utgjør bedrifter med antall ansatte mellom 50 og 100 hele 41,9% og hvor bedrifter med antall ansatte over 100 utgjør hele 58,1%, basert på 484 svar.

Dette gir en relativt jevn fordeling av respondenter fra henholdsvis mellomstore og store bedrifter, og utvalget er dermed godt representert og egnet som grunnlag for den videre analysen. Man ser også at totalt antall respondenter her er 524, hvor totalt antall innkomne svar er 534. Denne forskjellen kommer av at spørsmålet ikke har vært obligatorisk. Antall respondenter vil imidlertid variere noe fra spørsmål til spørsmål, en full oversikt vises i vedlegg 4.

Yrkestittel vil være sentral i undersøkelsen, da det vil være hensiktsmessig å kunne si noe om hvem som besvarer undersøkelsen. Egnede respondenter er personer i sentrale stillinger som har tilstrekkelig kunnskap om BMS. På en slik måte har man mulighet til å

luke ut eventuelle respondenter som ikke har grunnlag for å besvare undersøkelsen. Aktuelle stillinger er representert i *tabell 4-2* under.

Stilling	Antall respondenter	Prosent
Administrerende direktør	86	17,9%
Daglig leder	95	19,8%
Controller	35	7,3%
Mellomleder	159	33,1%
Annet	106	22,0%
Totalt	481	100%

Tabell 4-2: viser respondentenes stillinger

Som det går frem av *tabell 4-2* over, er mellomledere dominerende i undersøkelsens besvarelse. Administrerende direktør og daglig ledere er også godt representert, men kun et mindre tall av Controller er representert i undersøkelsen. Imidlertid har vi her en relativt dominerende gruppe som har havnet i "annet" kategorien, men etter nærmere analyse viser det seg at svarene fra disse respondentene følger en normalfordeling og underbygger resultatene fra de resterende respondentene. Det vil da i dette tilfellet tilsi at svarene fra disse kan tolkes som gyldige, selv om en ikke kan identifisere aktuelle stillinger.

Videre vil bedriftenes bransje være interessant for å kunne se om det er spesielle bransjer som utmerker seg med bruk av BMS. Fordelingene mellom de ulike bransjene er som vist i *tabell 4-3* under.

Bransje	Antall respondenter	Prosent
Bank/finans	4	0,8%
Forsikring	0	0,0%
Salg/service	20	4,2%
Telekommunikasjon	3	0,6%
Programvare/teknologi	7	1,5%
Produksjon	64	13,4%
Varehandel/butikk	18	3,8%
Transport/logistikk	20	4,2%
Hotell/restaurant	7	1,5%
Offentlig sektor	242	50,6%
Annet	93	19,5%
Totalt	478	100%

Tabell 4-3: viser fordelingen mellom ulike bransjer

Av *Tabell 4-3* ovenfor kan man ser at offentlig sektor er dominerende med hele 242 deltagende respondenter som utgjør hele 50,6%. Den resterende andelen på 49,4% anses som bedrifter i privat sektor, hvor produksjons bedrifter og "annet" kategorien er dominerende med henholdsvis 13,4% og 19,5%. De resterende respondentene er relativt jevnt fordelt og er representert med andeler mellom 0,8% - 4,2%, med unntak av forsikrings bransjen som ikke er representert i det hele tatt.

Med hensyn til at undersøkelsen baserer seg på erfaringer med bruk av BMS, er det vesentlig at dem som besvarer "kjernespørsmålene" faktisk kjenner til og ikke minst bruker konseptet. En oversikt over hvor stor andel av potensielle respondenter som kjenner til og bruker BMS, kan ses i *tabell 4-4* under.

Kjennskap til BMS	Antall respondenter	Prosent
Ja	300	62,0%
Nei	184	38,0%
Total	484	100%
Benyttes BMS		
Ja	145	48,3%
Nei	155	51,7%
Total	300	100%

Tabell 4-4: viser andelen av respondentene som kjenner til og benytter BMS

Som man ser av *tabell 4-4* over, så frafaller en større gruppe av respondentene undersøkelsen etter besvarelsen av disse spørsmålene. Fra 484 potensielle respondenter til 145 aktuelle respondenter, som utgjør en svarprosent på 29,9%. Dette vil gi et godt grunnlag for den videre analysen. Kun dem som svarte at dem hadde kjennskap til BMS fikk spørsmålet om BMS benyttes i den aktuelle respondents bedrift.

4.2 Hvilke erfaringer har norske bedrifter med bruk av balansert målstyring?

Hovedproblemstillingen i denne avhandlingen skal finne ut hvilke erfaringer norske bedrifter har med bruken av BMS. Problemstillingen skal etter beste evne besvares med hensyn til respondentenes adferd, holdninger og meninger til ulike påstander knyttet til sentrale elementer, utfordringer, fordeler og oppnådde resultat med bruk av BMS. Det er benyttet likert skal på spørsmål 10 til 13, hvor 1 = svært liten grad, 2 = liten grad, 3 = noe grad, 4 = stor grad og 5 = svært stor grad. Skalaen gjenspeiles i figurene i forbindelse med disse spørsmålene, hvor figurene presenterer gjennomsnittsverdier av antall svar.

Hvem som tar initiativ til implementering av BMS vil være relevant å vite, spesielt med hensyn til at ledelsen er en sentral del i en eventuell implementeringsprosess. En oversikt over hvem som tar initiativ blant norske bedrifter finner man presentert i *tabell 4-5* under.

Initiativtaker	Antall respondenter	Prosent
Toppledelsen	104	72,2%
Økonomiavdeling	15	10,4%
Forskning og utviklingsavdeling	3	2,1%
Salg og markedsføringsavdeling	0	0,0%
Produksjonsavdeling	1	0,7%
Eksternt initiativ (konsulent el.)	0	0,0%
Vet ikke	14	9,7%
Annet	7	4,9%
Totalt	144	100%

Tabell 4-5: hvem tok initiativ til implementeringen av balansert målstyring

Som det går frem av *tabell 4-5*, så er ledelsen en dominant enhet som tar initiativet til implementering av BMS i norske bedrifter med en andel på hele 72,2%.

Økonomiavdelingen har en andel på 10,4%, forskning og utviklingsavdeling har en andel på 2,1% og produksjonsavdelingen tilegner seg 0,7%. Hele 9,7% vet ikke hvem initiativtaker er, men 4,9% svarer "annet". I kategorien "annet" i dette spørsmålet har respondentene fått muligheten til å angi initiativtaker, hvor det blant annet nevnes enhetsleder, kvalitetsavdeling og politikerne i kommunestyret. Dette er også overordnede og godt egnede enheter/stillinger til å være initiativtakere. Det er tillitsvekkende å se at det i hele 72,2% av tilfellene er ledelsen som står som initiativtaker i norske bedrifter, med tanke på at ledelsen spiller en særdeles viktig rolle i implementeringen av BMS.

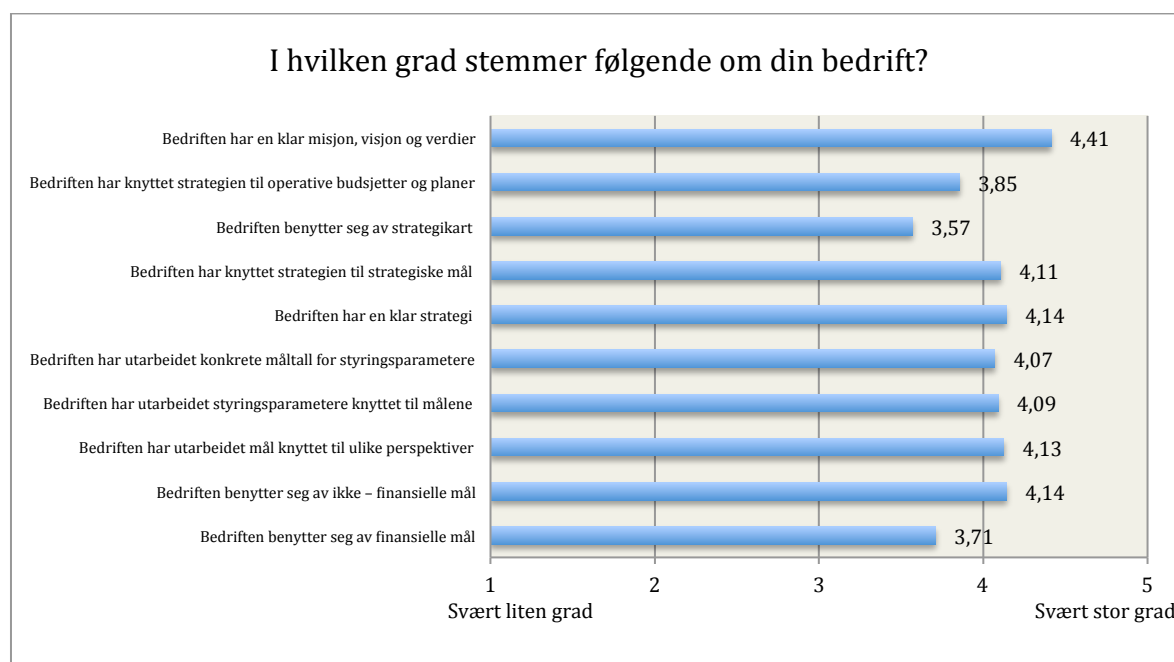
Det har vært reist kritikk mot BMS om hvorvidt det er en pågående ledelsesmote eller ikke, men det viser seg at det ikke er noen gitt trend i det norske markedet hvorvidt det er avtagende eller økende (Madsen 2012). Resultatene i denne undersøkelsen viser at det fortsatt adopteres, og i samsvar med Madsen (2012), så finner man også her en stabil trend i antall adopsjoner over det siste 10 år. Resultatene vises i *tabell 4-6* under.

Benyttet i	Antall respondenter	Prosent
Mindre enn 1 år	4	2,8%
1 - 3 år	34	23,8%
4 - 6 år	38	26,6%
7 - 9 år	29	20,3%
mer enn 9 år	38	26,6%
Totalt	143	100%

Tabell 4-6: viser antall år BMS er benyttet

Bedrifter som har benyttet BMS i mindre enn ett år, har en relativt lav prosent andel på 2,8% som utgjør 4 bedrifter. Med hensyn til tittelen "erfaringer med bruk av balansert målstyring", kan det antas at bedrifter i denne kategorien i større grad har latt være å delta på undersøkelsen, da den aktuelle bedrift vil ha minimalt med erfaring knyttet til bruken av BMS. Blant respondentene som har benyttet seg av BMS fra ett til mer enn ni år, finner vi imidlertid en relativt høy og stabil trend i bruken.

Det å kunne si noe om erfaringer gjennom et spørreskjema er på mange måter begrenset i seg selv, og kan i hovedsak kun utales på mer generelle grunnlag. Men for å kunne koble erfaringer til mer detaljerte områder i bedriften med hensyn til BMS, har jeg blant annet valgt å se på i hvilken grad grunnleggende elementer som visjon, misjon, verdier, ulike indikatorer, måltall, styringsparametere og lignende finner sted i bedriftene. En oversikt illustreres i figur 4-1 under.



Figur 4-1: oversikt over gjennomsnittlig grad av ulike elementer av BMS som benyttes

Som man ser av *figur 4-1*, viser den til at norske bedrifter i større grad benytter seg av vesentlige elementer i BMS. Jeg finner imidlertid at bruken av strategikart, det å knytte strategien til operative planer og budsjetter, samt at bruken av finansielle mål benyttes i noe mindre grad sett i forhold til de andre elementene.

Bruk av strategikartet samt det å knytte strategien til ulike deler av bedriften har vist seg i tidligere studier at skal ha en positiv effekt på den organisasjonsmessige ytelsen (Braam og Nijssen 2004). Lucianetti (2010) viser til at det er samspillet mellom BMS og strategikartet som gir bedriften økt ytelse. Jeg finner derimot ikke noen store forskjeller i oppnådde resultater i denne undersøkelsen, med hensyn til dem som benytter seg av disse elementene og dem som ikke benytter dem.

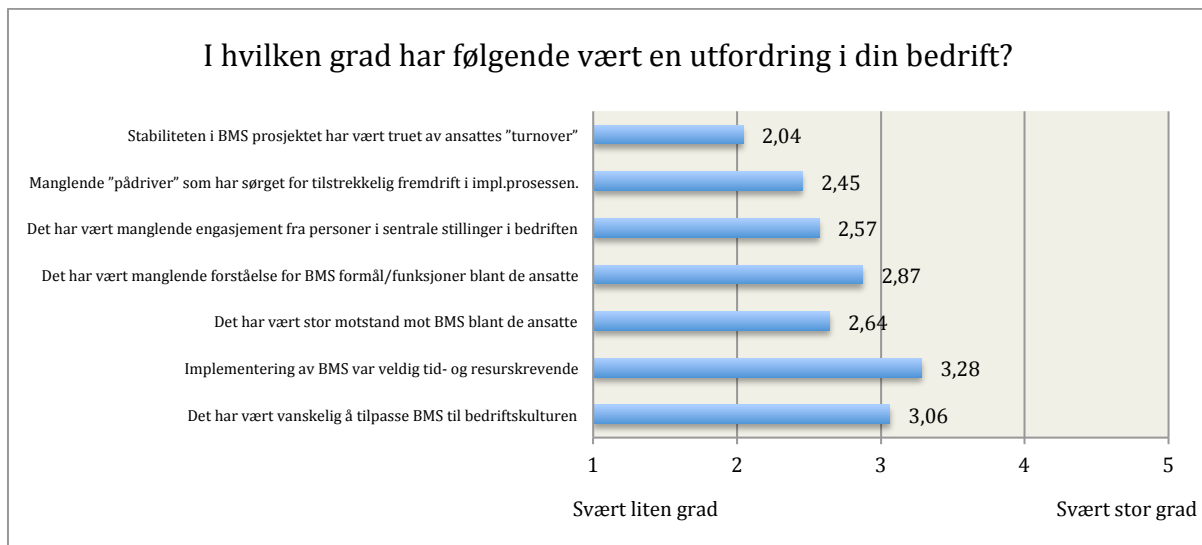
De finansielle målene benyttes i noe mindre grad enn de øvrige elementene. De finansielle målene benyttes i betydelig grad, men fortsatt vesentlig mindre enn de ikke-finansielle målene. Det er allikevel viktig at man får en balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle målene, noe som det ser ut for at blir praktisert blant norske bedrifter. Dette er i tråd med det budskapet Kaplan og Norton lanserte i sin første artikkel om BMS i 1992, om nødvendigheten av økt fokus på de ikke-finansielle mål og immaterielle eiendeler i den bedriftsøkonomiske styringen.

Med en gjennomsnittsverdi på 4,41 hvor 5 er "svært stor grad", finner vi norske bedrifters oppfattelse av at dem har en klar visjon, misjon og verdier. Dette er grunnleggende antakelser for at bedriftene skal kunne praktisere en god strategi (Hoff & Holving 2002). Dette gjenspeiles også når man ser at bedriftene i større grad oppgir at dem har en klar strategi.

Videre kan man generelt si at norske bedrifter som benytter BMS i større grad praktiserer en klar strategi som er knyttet til strategiske mål innenfor ulike perspektiv, samt at det er utarbeidet styringsparametere med konkrete måltall.

Hvilke utfordringer som et ledelseskonsept som BMS kan by på, er selvsagt også noe som er står sentralt. Jeg har imidlertid valgt ut sentrale utfordringer som er inspirert av litteratur på området samt tidligere studie. Dette for å se i hvilken grad dette utgjør seg

på norske bedrifter. Oversikten over hvordan norske bedrifter erfarer utfordringene er illustrert i figur 4-2 under.



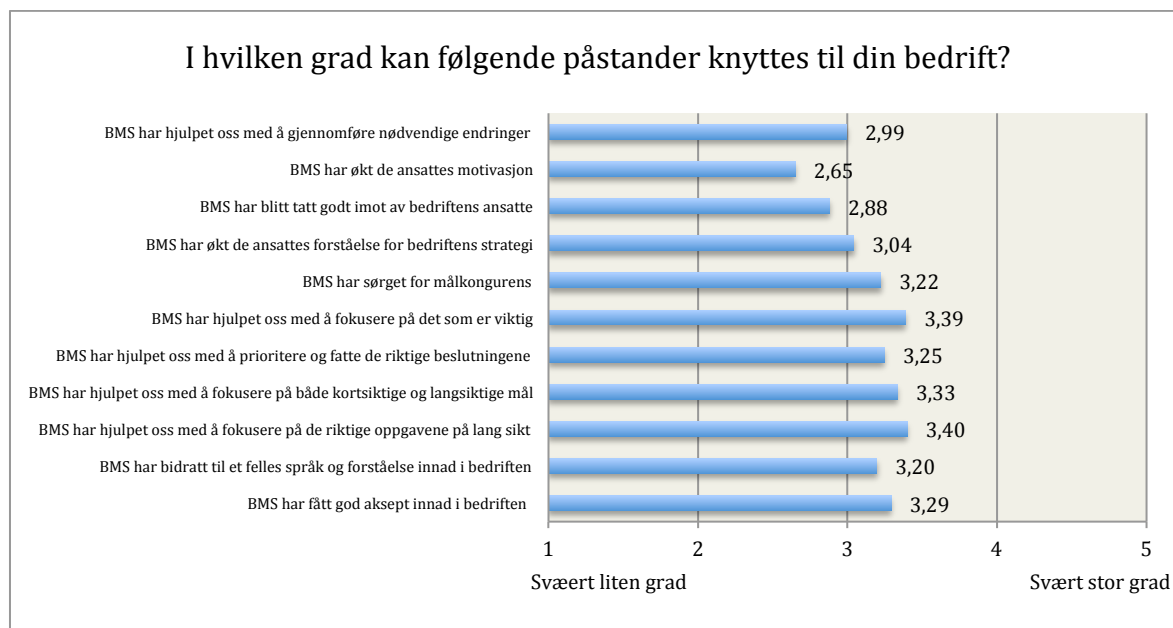
Figur 4-2: oversikt over hvordan norske bedrifter erfarer utfordringer knyttet til BMS

Av figur 4-2 går det frem at gjennomsnittet på de ulike utsagnene er relativt lavt, noe som viser til at erfaringene blant norske bedrifter i mindre grad sier seg enige i utsagnene angående utfordringer knyttet til BMS. Man ser allikevel at BMS oppleves som relativt vanskelig å tilpasse bedriftskulturen, samt at BMS er en tids- og ressurskrevende prosess å innføre. Det viser seg imidlertid at det også er en manglende forståelse for BMS formål og funksjon blant ansatte i norske bedrifter. Derimot viser det seg at stabiliteten i BMS-prosjektet kun i liten grad har vært truet av ansattes "turnover", noe som blant annet blir påpekt som en utfordring i studien til Madsen og Stenheim (2014).

Resterende utsagn samler seg generelt til at norske bedrifter i mindre grad oppgir at det har vært manglende pådrivere for å skape fremgang i implementeringsprosessen samt at det kun i mindre grad er en utfordring knyttet til stor motstand mot BMS blant ansatte. Manglende engasjement fra personer i sentrale stillinger har også kun i mindre grad vært en utfordring blant norske bedrifter, noe som blir påpekt som en utfordring i studien til Madsen og Stenheim (2014).

Hvilke fordeler man kan vente seg med bruk av BMS kan være vanskelig å lese ut fra teori hvor det ofte kan komme store lovnader. Med denne undersøkelsen har jeg valgt ut

sentrale fordeler som er inspirert av litteratur og studier på området. En oversikt over hvordan dette knytter seg til norske bedrifter illustreres i *figur 4-3* under.



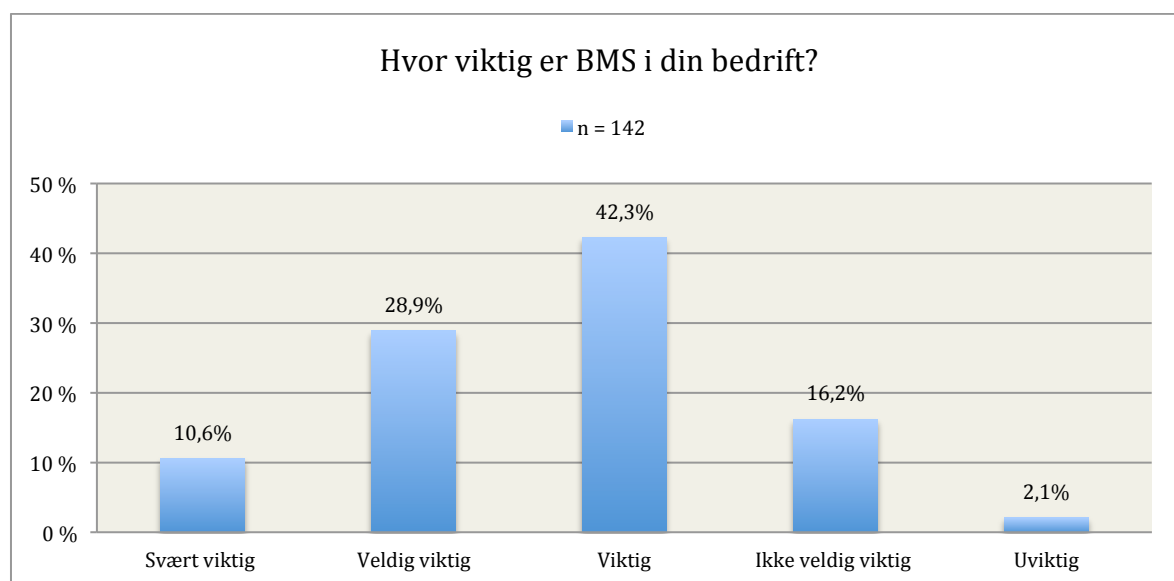
Figur 4-3: oversikt over hvordan norske bedrifter erfarer fordeler knyttet til BMS

Som det går frem av *figur 4-3* over, så viser det seg at norske bedrifter i mindre grad sier seg enige om påstandene om at BMS gir økt motivasjon blant ansatte samt at BMS blitt tatt godt i mot blant bedriftens ansatte. Bedriftene oppgir også at det kun i noe grad har økt de ansattes forståelse for bedriftens strategi, samt at BMS har hjulpet med å gjennomføre nødvendige endringer.

Videre kan man generelt si at BMS i noe til stor grad har fått god aksept innad i bedriften og har bidratt til felles språk og forståelse. Det kan videre nevnes at BMS i noe til stor grad har bidratt til å styrke bedriftene ved å ha hjulpet bedriftene med å fokusere på både langsiktige og kortsiktige mål, fokusere på de riktige oppgavene på lang sikt, prioritere og fatte riktige beslutninger, fokusert på det som er viktig samt sørget for målkongurens.

En annen side som det også er vesentlig å se på, er i hvilken grad norske bedrifter faktisk oppnår økt ytelse med bruk av BMS. Resultatene illustreres i *figur 4-4* under.

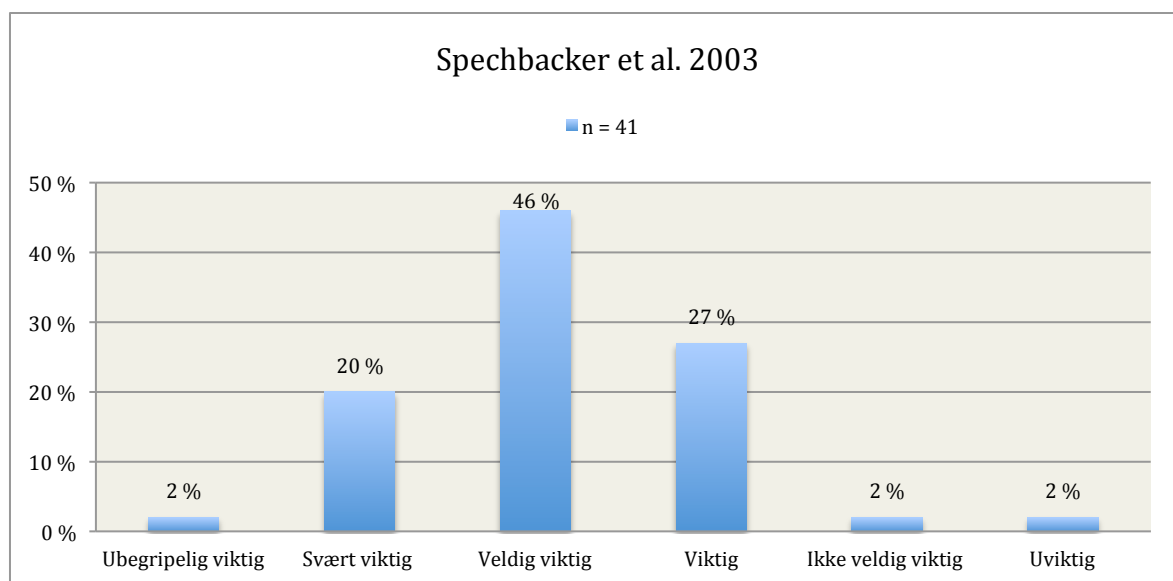
tildeles dem som synes at BMS er viktig for bedriften. Fordelingen illustreres i *figur 4-5* under.



Figur 4-5: illustrerer viktigheten BMS spiller i norske bedrifter

Som det går frem av *figur 4-5*, oppgir den største andelen av norske bedrifter at dem synes BMS er viktig, veldig viktig eller svært viktig. Det er imidlertid oppsiktsvekkende at det er bedrifter som bruker et relativt tids- og resurskrevende styringskonsept, som dem ikke ser viktigheten av knyttet til deres bedrift. Man kan kun spekulere i hva årsaken til dette kan være, men sannsynligvis kan det ha noe med at aktuelle bedrifter er i en tidlig innføringsfase hvor konseptet enda ikke har blitt en betydelig del av bedriften, eller som et annet ytterpunkt at konseptet er i ferd med å bli forkastet.

Til sammenligning stilte Speckbacker et al. (2003) det samme spørsmålet i sin studie blant store bedrifter i tysktalende land. Man ser av *figur 4-6* under at man også her får en normalfordeling med hensyn til viktigheten. Sammenlignet med undersøkelsen i denne avhandlingen ser man at viktigheten av BMS ligger på en "viktighetsgrad" høyere enn det man finner i norske bedrifter, hvor det er et fåtall som oppgir at BMS er "ikke veldig viktig", men også her er det bedrifter som oppgir BMS som "uviktig". Ubegripelig viktig er det også en relativt liten del som har besvart, men generelt så ser store bedrifter i tysktalende land større viktighet med BMS enn det norske bedrifter gjør.



Figur 4-6: illustrerer viktigheten av BMS i tysktalende land. (Speckbacker et al. 2003)

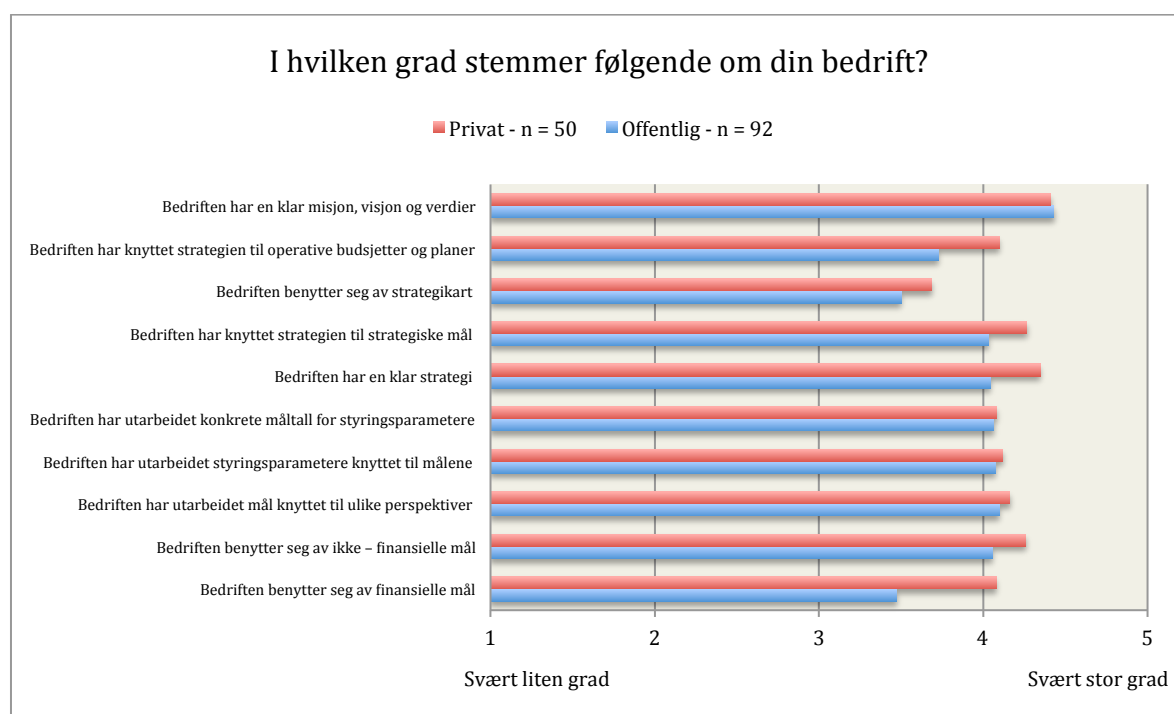
4.3 Hvordan fordeler erfaringene seg med bruk av balansert målstyring i henholdsvis privat- og offentlig sektor?

Underproblemstillingen ble i hovedsak valgt for å kunne si noe om hvilken sektor som har størst nytte med bruken av BMS i Norge. Det norske markedet består av både offentlig og privat eide bedrifter. Kjennetegnet på bedrifter i offentlig sektor er at dem ofte ikke har som mål å maksimere det økonomiske resultat, men er ofte såkalte non-profit bedrifter som i hovedsak skal kunne holde seg innenfor stramme kostnadsbudsjetter. Privat eide bedrifter er derimot i større grad opptatt av å maksimere eiernes verdi, men har selvsagt også fokus på kostnader. Det vil med dette kunne være interessant å se hvordan erfaringene med bruk av BMS er på tvers av sektorene.

Som resultatene viste i kapittel 4.2 og figur 4-1, er de ulike elementene i BMS benyttet i større grad blant norske bedrifter. Av figur 4-7 kan man se at bedriftene på tvers av sektorene er relativt samkjørte med hensyn til styringsparametere og måltall knyttet til disse, samt utarbeidet mål knyttet til ulike perspektiver. Det viser seg også at bedriftene i større grad har klare verdier, misjon og visjon, som i aller høyeste grad er vesentlig med tanke på at BMS skal være aktuelt. En klar strategi er et vesentlig med tanke på få best mulig utbytte av BMS. Det viser seg imidlertid at bedrifter i privat sektor i større grad enn bedrifter i offentlig sektor benytter seg av strategikart, har knyttet strategien

opp til operative planer og budsjetter, knyttet strategien til strategiske mål, samt at bruken av finansielle og ikke-finansielle mål er mer utbredt.

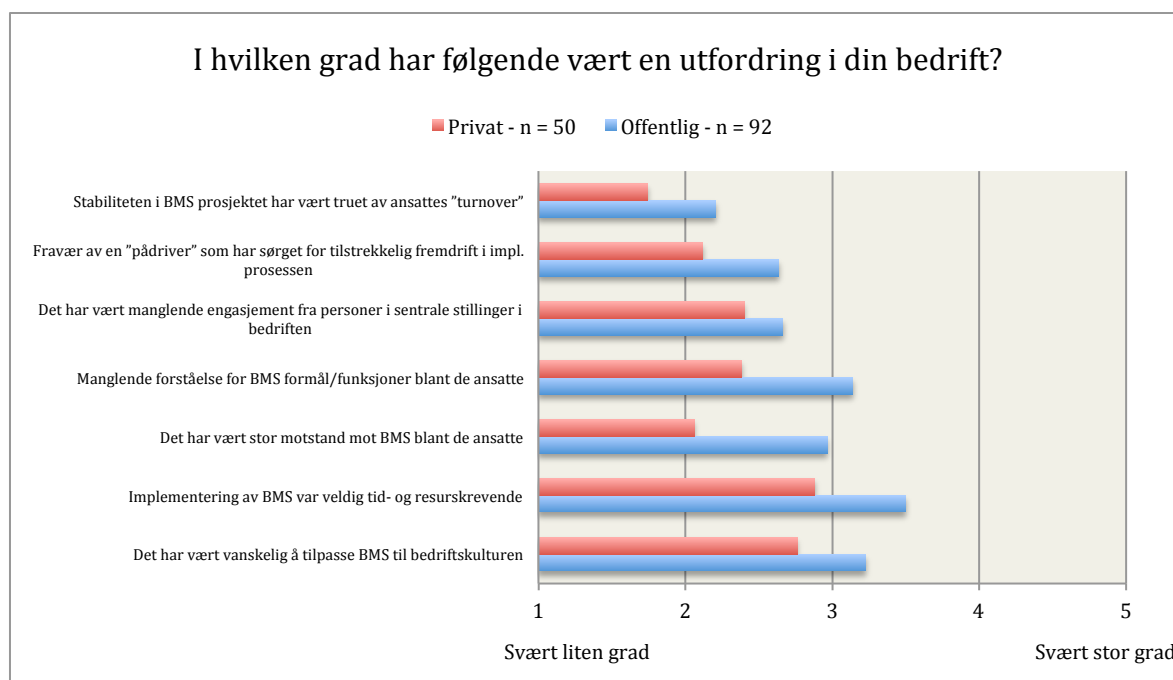
Man kan si at både privat- og offentlig sektor i større grad benytter seg av de ikke finansielle målene, men det er en klar forskjell i bruken av de finansielle målene. Dette kan man mer eller mindre knyttes til hvordan de overordnede målene i henholdsvis non-profit og profitt bedriftene er satt. Som nevnt tidligere vil bedrifter i privat sektor generelt ha et større fokus på å maksimere eiernes verdier enn hva bedrifter i offentlig



Figur 4-7: forskjellene mellom privat og offentlig sektors bruk av elementer

sektor vil ha. Med det økte fokuset på eiernes kapital, vil også fokuset på de finansielle målene være større, men man ser allikevel at det er en fornuftig holdning og en fin balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle målene i begge sektorene.

Det er midlertid ikke problemfritt å benytte seg av BMS, og det er selvsagt knyttet ulike utfordringer til konseptet. Fra figur 4-2 kunne vi se at å tilpasse BMS til bedriftskulturen og at implementeringen av BMS i større grad preger norske bedrifter som et tids- og ressurskrevende konsept. Ut fra figur 4-8 under kan vi se at utfordringene i samtlige av tilfellene preger bedrifter i offentlig sektor i større grad enn bedrifter i privat sektor.



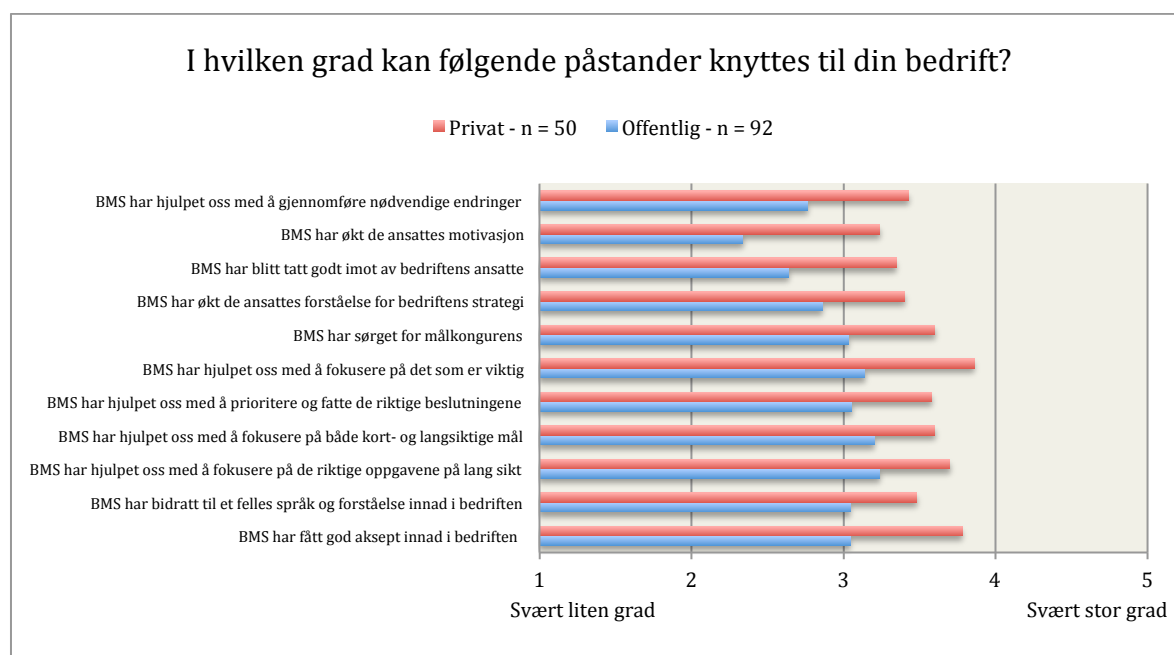
Figur 4-8: forskjellen mellom privat og offentlig sektors utfordringer med BMS

Den største forskjellen er motstand mot innføring av BMS blant ansatte, hvor privat sektor oppgir tilnærmet at det i liten grad har vært en utfordring, men hvor offentlig sektor peker på at det i noe grad har vært en utfordring.

Videre oppgir bedrifter i offentlig sektor at konseptet i noe grad byr på utfordringer knyttet til det å tilpasse BMS til bedriftskulturen, at implementeringen av BMS er en tids- og ressurskrevende prosess samt at det er en manglende forståelse for BMS blant ansatte. Privat sektor har i mindre grad hatt utfordringer knyttet til stabiliteten i BMS prosjektet med hensyn til ansattes "turnover", og har også i liten grad vært berørt av manglende engasjement rundt fremdriften av BMS-prosjektet. Det kan allikevel være verdt å nevne at utfordringene generelt kun preger norske bedrifter i mindre grad med hensyn til sektor, men at offentlig sektor er noe mer utsatt enn privat sektor.

Videre diskuteres det varmt rundt BMS i litteraturen, blant annet om hvilke fordeler konseptet gir. Men hvordan fungerer dette i Norge, blant norske bedrifter på tvers av sektorene? Man så av figur 4-3 over, at ulike fordeler knyttet til bruk av BMS i større grad preger norske bedrifter. Av figur 4-9 under kan vi se hvordan resultatene fordeler seg mellom privat- og offentlig sektor. Det er tydelig at privat sektor er dominerende med hensyn til fordeler knyttet til bruken av BMS, hvor bedrifter i privat sektor i samtlige av påstandene oppgir at dem i større grad har dratt nytte av påstandene.

Bedrifter i offentlig sektor er mer beskjedne, og oppgir at dem generelt kun i noe grad har dratt nytte av fordelene rundt det å benytte seg av BMS.

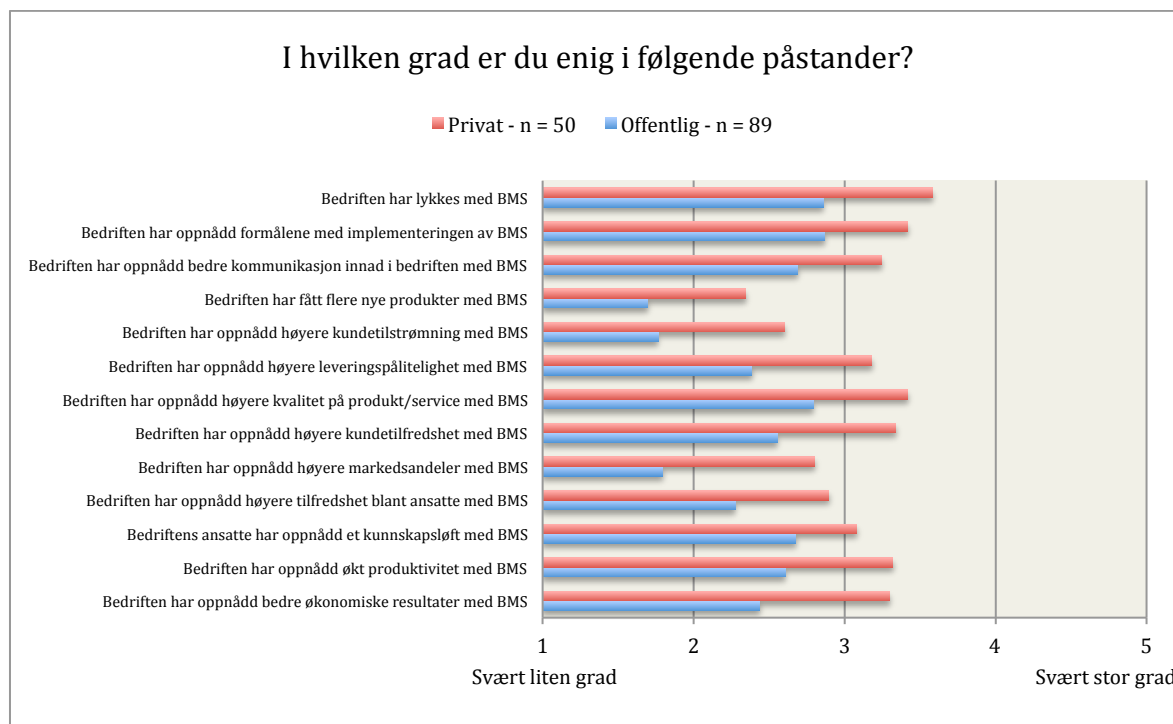


Figur 4-9: forskjellen mellom privat og offentlig sektors fordeler med BMS

Påstanden som har høyest gjennomsnitt i privat sektor er "BMS har hjulpet oss med å fokusere på det som er viktig" etterfulgt av "BMS har fått god aksept innad i bedriften". Påstandene som har høyest gjennomsnitt i offentlig sektor er "BMS har hjulpet oss med å fokusere på de riktige oppgavene på lang sikt" etterfulgt av "BMS har hjulpet oss med å fokusere på både kort- og langsiktige mål". Den største forskjellen mellom sektorene finner vi i påstanden "BMS har økt de ansattes motivasjon". Generelt kan man si at det er privat sektor som dominerer fordelene knyttet til BMS, men hvor offentlig sektor også drar nytte av å benytte seg av BMS.

Man har som regel også et formål med å drive en bedrift, og selvsagt ønsker man stadig å forbedre seg. BMS er kjent som en av verdens mest brukte styringssystem, og man kan da vente seg at man også benytter konseptet i forbindelse med at det kan skape gode resultater for bedriften. I figur 4-4 kunne man se at norske bedrifter generelt i "liten" til "noe grad" har oppnådd bedre resultat innen ulike områder av bedriften med bruk av BMS. Av figur 4-10 under kan man se at det også her er bedrifter i privat sektor som i samtlige av påstandene dominerer. Generelt kan man si at privat sektor i noe grad har

oppnådd økt resultat innenfor ulike områder, hvor bedrifter i offentlig sektor kun kan påberope økte resultater i liten til noe grad.



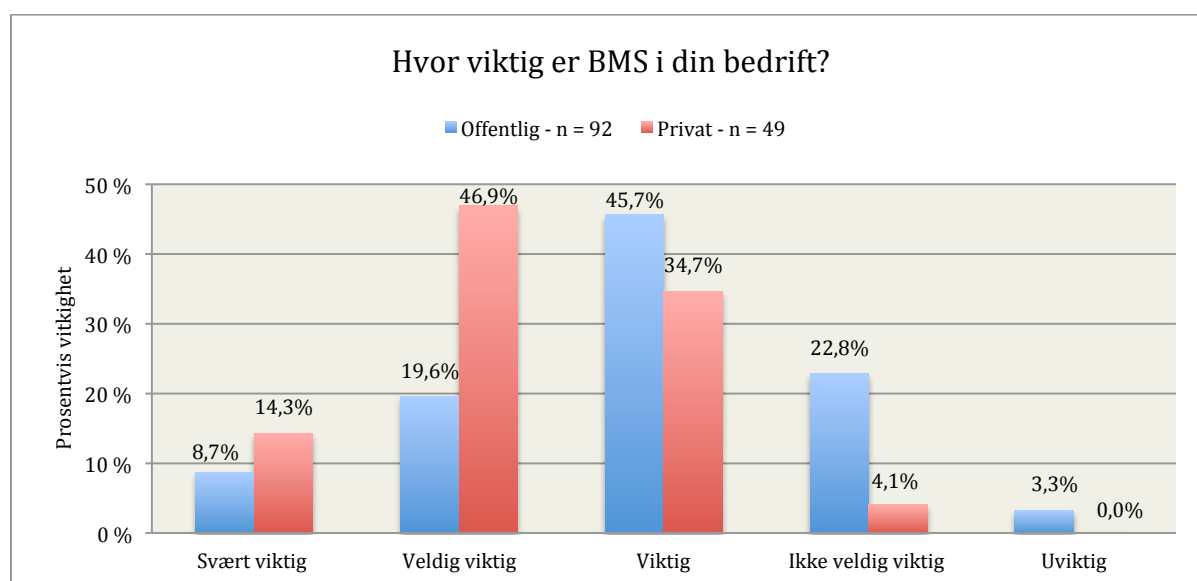
Figur 4-10: forskjellen mellom privat- og offentligsektors oppnåelse med BMS

Bedrifter i privat sektor oppgir at dem i større grad har lyktes med BMS samt at formålene med implementeringen i større grad er oppnådd. Bedrifter i offentlig sektor har derimot angitt at dem kun i noe grad har lyktes med BMS, samt at bedriften har oppnådd formålet med implementeringen. Bruken av BMS har imidlertid kun i mindre grad generert nye produkt samt gitt høyere kundetilstrømming hos bedrifter i privat sektor.

Bedrifter i offentlig sektor oppgir at dem kun i svært liten grad til liten grad har oppnådd nye produkter, høyere kundetilstrømming samt økte markedsandeler. Med hensyn til at den største delen av offentlig sektor består av non-profit bedrifter samt at bedriftene ofte består av tjenester som inngår i et kollektivt goder, vil disse områdene være relativt stabile og forhåndsbestemte, hvor utviklingen i disse elementene i større grad vil utvikle seg uavhengig av BMS. Ser man derimot på leveringspålidelighet, produkt/service og kundetilfredshet oppgir bedrifter i offentlig sektor at dem i mindre grad har oppnådd økt resultat. Dette er derimot områder bedrifter i offentlig sektor i større grad selv kan

påvirke. Bedrifter i offentlig sektor viser også til at produktivitet, tilfredshet blant ansatte og kunnskapsløft i mindre grad er oppnådd.

Til slutt kan det være interessant å se hvilken betydning BMS har i norske bedrifter fordelt på henholdsvis privat- og offentlig sektor. Vi så i *figur 4-5* at de fleste bedriftene i Norge meddeler at BMS er et viktig styringssystem for bedriften, men oppsiktsvekkende nok var det også en liten andel som oppga at det var uviktig. I *figur 4-11* under, kan vi se fordelingen mellom bedrifter i privat- og offentlig sektor.



Figur 4-11: forskjellen mellom privat og offentlig sektors viktighet med BMS

Bedrifter i offentlig sektor mener 45,7% av tilfellene at BMS er viktig for bedriften, hvor 22,8% og 19,6% fordeler seg på henholdsvis "ikke veldig viktig" og "veldig viktig". 8,7% av bedrifter i offentlig sektor oppgir at BMS er svært viktig, hvor også en liten andel på 3,3% oppgir at BMS er uviktig for bedriften.

Bedrifter i privat sektor fordeler seg noe annerledes hvor omtrent 46,9% av bedriftene oppgir at BMS er veldig viktig for bedriften, hvor 34,7% oppgir at BMS er viktig. Hele 14,3% oppgir at BMS er svært viktig for bedriften, hvor kun 4,1% mener at BMS ikke er veldig viktig for bedriften.

Generelt kan man si at bedrifter i privat sektor oppgir at BMS er relativt mer viktig for bedriften enn det bedrifter i offentlig sektor oppgir.

4.4 Oppsummering av kapittel 4 – Analyse og resultater

Kapitlet startet med en gjennomgang av respondentene og deres relevans for undersøkelsen. Deretter ble sentrale data fra undersøkelsen analysert med en diskusjon rundt resultatene. Videre ble det gjennomgått resultater fra underproblemstillingen, hvor det ble analysert og diskutert hvordan bedrifter i henholdsvis privat- og offentlig sektor erfarer bruken av BMS. Jeg finner at norske bedrifter generelt erfarer at bruk av BMS er i noe til stor grad tilfredsstillende, hvor bedrifter i privat sektor erfarer de beste resultatene i henhold til undersøkelsens påstander.

5 Konklusjoner

Problemstillingene i oppgaven baserer seg i all hovedsak på hvordan norske bedrifter erfarer bruken av BMS på generell basis, samt å se på hvordan erfaringene brer seg med hensyn på privat- og offentlig sektor. Følgende problemstillinger ligger til grunn:

Hovedproblemstilling:

Hvilke erfaringer har norske bedrifter med hensyn til bruken av balansert målstyring?

Underproblemstilling:

Hvordan fordeler erfaringene seg i norske bedrifter med bruk av balansert målstyring i henholdsvis privat- og offentlig sektor?

Norske bedrifter generelt erfarer BMS som et styringskonsept som øker den organisatoriske ytelsen, hvor det spesielt blir vist til at BMS har vært et vellykket prosjekt, samt at formålene med implementeringen av BMS har blitt oppnådd. Bedriftene ser også på BMS som et relativt viktig konsept i den bedriftsøkonomiske styringen. Det vises også til at ulike elementer av BMS benyttes i større grad, hvor norske bedrifter praktiserer en fin balanse mellom finansielle og ikke-finansielle mål. Norske bedrifter erfarer også at det er utfordringer knyttet til bruken av BMS, hvor det spesielt blir vist til at BMS oppleves som et relativt vanskelig konsept å tilpasse bedriftskulturen, samt at implementeringen av BMS er en tids- og ressurskrevende prosess. Bedriftene oppgir også at BMS har hjulpet dem til å fokusere på det som er viktig, samt å fokusere på de riktige oppgavene på lang sikt. Det vises også til at det er manglende forståelse for BMS formål og funksjon blant ansatte i norske bedrifter.

Norske bedrifter på tvers av sektorene erfarer generelt BMS som et styringskonsept som øker den organisatoriske ytelsen, men i noe ulik grad. Bedriftene i privat sektor er dem som erfarer best resultater med BMS, hvor erfaringene i offentlig sektor er mer beskjedne. Det vises blant annet til at bedrifter i privat sektor opplever utfordringene med BMS som en lavere barriere enn bedrifter i offentlig sektor, samt at både oppnådde resultater og fordelene knyttet til bruken av BMS i større grad finner sted i bedrifter i privat sektor. Derimot vises det ikke til noen vesentlig forskjell i bruken av elementene i

BMS. Bedriftene i privat sektor oppgir at BMS er relativt mer viktig for bedriften, enn hva bedriftene i offentlig sektor viser til.

5.1 Begrensninger

Jeg har i oppgaven hovedsakelig benyttet meg av kvantitativ metode, som jeg fant som den mest hensiktsmessige med hensyn til oppgavens formål og nødvendigheten av betydelig mengde primærdata. Jeg ser svakheten med å velge bort kvalitativmetode og bruk av dybdeintervjuer, som ville gitt en bedre beskrivelse og forståelse av hva bedriftenes egne erfaringer er med bruk av BMS. Dette kunne ha gitt andre, og kanskje mer "riktige" konklusjoner på problemstillingene, med hensyn til at det er bedriftene selv som besitter informasjon om erfaringene.

Noe av forskningen på området har blitt mer bevisst på hvordan BMS praktiseres blant bedrifter, hvor blant annet Speckbacher mfl. (2003) redegjør for ulike typologier med hensyn til hvor avansert den anvendelige bruken av BMS er. Jeg ser svakhetene med at jeg ikke har tatt stilling til dette i utarbeidelsen av spørreskjemaet, noe som potensielt kunne ha vært med på å forklare resultatene i større grad. Tolkningene er nå imidlertid basert på en antakelse om at alle bruker BMS på lik linje. Å kunne basere resultatene på antakelser som er mer knyttet til den faktiske bruken, kunne gitt et mer riktig bilde av virkeligheten.

5.2 Bidrag til forskningen

Jeg har i denne studien undersøkt ulike områder i bruken av BMS, for å kunne si noe om hvordan norske bedrifter erfarer bruken av BMS som et helhetlig styringssystem. Jeg har også delt norske bedrifter inn i privat- og offentlig sektor, for å kunne se på hvordan BMS utgjør seg i de forskjellige sektorene. Her vil det ligge et lite tilskudd til forskningen, med hensyn til forskjellen i erfaringene bedrifter i privat- og offentlig sektor har med bruk av BMS. Studien har også bidratt med å få et helhetlig syn på hvordan norske bedrifter erfarer bruken av BMS i praksis. Samtidig må det nevnes at studien baserer seg på et relativt generelt nivå, men absolutt en nødvendighet for å kunne få en oversikt på denne måten.

5.3 Forslag til videre forskning

Studien i denne oppgaven er relativt overfladisk, men angir en tendens på hvordan erfaringene er med hensyn til bruk av BMS i norske bedrifter. Videre vil det da være interessant å gå inn i bedriftene for å belyse erfaringene på en dypere og mer forklarende måte, gjerne med hensyn til privat- og offentlig sektor. Samtidig vil det være interessant å kunne se på hvorfor potensielle norske bedrifter vurderer å implementere BMS, eller hvorfor norske bedrifter velger å forkaste BMS, som både en kartleggende og mer dybdegående undersøkelse blant norske bedrifter.

Det vil også være interessant å se på hvordan ulike typologier, slik som Speckbacher mfl. (2003) presenterer, har utbredelse i norske bedrifter.

6 Kildehenvisning

6.1 Bøker

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

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Hoboken, N.J.: Wiley.

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

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2001). *The strategy-focused organization, How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

6.2 Forelesningsnotat

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

6.3 Artikler

Stemsrudhagen, J.I. (2003). *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*. Magma, 2: 40-46.

Madsen, D.Ø. og Stenheim, T. (2014). *Balansert målstyring*. Magma, 4: 22-33.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (1992). *The balanced scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business Review (January–February): 71–79.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2005). *The office of strategy management*. Strategic Finance, 8(10): 59–60.

Lueg, R. og A.L.C. e Silva (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.

Hoque, Z. (2014). *20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*. The British Accounting Review, 46(1): 33–59.

Speckbacher, G., J. Bischof og T. Pfeiffer (2003). *A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries*. Management Accounting Research (December): 361–388.

Rigby, D. og B. Bilodeau (2011). *Management Tools & Trends 2011*. London: Bain & Company.

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.

Braam, G. og E. Nijssen (2004). *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*. Long Range Planning, 37: 335–349.

Lucianetti, L. (2010). *The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance*. International Journal of Business Performance Management, 12(1): 21–36.

Madsen, D.Ø. (2012). *The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011*. Praktisk økonomi og finans (4): 55–66.

Madsen, D.Ø. og Stenheim, T. (2014). *Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence*. Problems and Perspectives in Management, 12 (3): 81-90.

Madsen, D.Ø. og Stenheim, T. (2014). *Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia*. Problems and Perspectives in Management, 12 (1): 121-131.

Nørreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard, a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research (March): 65–88.

6.4 Internett

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

http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS_artikkelsamling.pdf
(lest 15.11.2014)

Statistisk sentralbyrå (2014).

<http://ssb.no/bedrifter> (lest 17.10.2014)

Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven).

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1 (lest 25.10.2014)

Statistisk sentralbyrå (2005). *Balansert målstyring i avdeling for IT og datafangst*.

https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200552/notat_200552.pdf (lest 15.11.2014)

Nærings- og handelsdepartementet (2012). *Små bedrifter – store verdier*.

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf (lest 17.10.2014)

PricewaterhouseCoopers AS (2006). *Nettverk for balansert målstyring i offentlige virksomheter.*

<http://www.pwc.no/no/offentlig-sektor/kommune/utfordringer-balansert-malstyring.pdf> (lest 15.11.2014)

Kommunal- og regionaldepartementet

<http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/MBS%20Veile024.pdf> (lest 23.11.2014)

Proff forvalt

<https://www.forvalt.no/adresselister/utvalg.aspx> (lest 25.10.2014)

Questback

<http://www.questback.com/no/> (lest 27.09.2014)

7 Vedlegg

Vedlegg 1: E-post invitasjon

Undersøkelse om balansert målstyring i norske bedrifter

Jeg er masterstudent på Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskaplige universitet (NMBU). I forbindelse med min masteravhandling gjennomfører jeg nå en spørreundersøkelse for å kartlegge erfaringer med bruk av balansert målstyring i norske bedrifter.

I den anledning håper jeg du kan avsette 5 -10 min til å besvare noen enkle spørsmål. Undersøkelsen er anonym og vil bli behandlet konfidensielt.

Dersom du ønsker å delta, trykk på lenken under:

På forhånd takk for ditt bidrag!

Eventuelle spørsmål kan rettes til:

Frode Oliversen, mail: frode.oliversen@nmbu.no

Med vennlig hilsen

Frode Oliversen, masterstudent på Handelshøyskolen ved NMBU

Vedlegg 2: E-post påminnelse

Undersøkelse om balansert målstyring i norske bedrifter

I forbindelse med min masteravhandling, ble en spørreundersøkelse sendt ut for en uke siden. Jeg er svært takknemlig dersom du allerede har besvart. Dersom du får dette som en påminnelse, håper jeg at du har anledning til å avsette 5 – 10 min for å besvare undersøkelsen.

(Jeg er masterstudent på Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskaplige universitet (NMBU). I forbindelse med min masteravhandling gjennomfører jeg nå en spørreundersøkelse for å kartlegge erfaringer ved bruk av balansert målstyring i norske bedrifter.

I den anledning håper jeg du kan avsette 5 -10 min til å besvare noen enkle spørsmål. Undersøkelsen er anonym og vil bli behandlet konfidensielt.)

Dersom du ønsker å delta, trykk på lenken under:

På forhånd takk for ditt bidrag!

Eventuelle spørsmål kan rettes til:

Frode Oliversen, mail: frode.oliversen@nmbu.no

Med vennlig hilsen

Frode Oliversen, masterstudent på Handelshøyskolen ved NMBU

Vedlegg 3: Spørreskjema

Balansert målstyring i norske bedrifter

Din identitet vil holdes skjult.

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

1) Hva er din nåværende stilling?

- Administrerende direktør
- Daglig leder
- Controller
- Mellomleder
- Annet

2) Hvor mange ansatte har bedriften?

- Under 50
- 50 - 75
- 76 - 100
- Over 100

3) Hvilken bransje opererer bedriften i?

- Bank/finans
- Forsikring
- Salg/service
- Telekommunikasjon
- Programvare/teknologi
- Produksjon
- Varehandel/butikk
- Transport/logistikk
- Hotell/restaurant
- Offentlig sektor
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- Nei : Gå til slutten

4) * Har du kjennskap til balansert målstyring?

- Ja
 Nei



5) Hvor fikk du første gang kjennskap til balansert målstyring?

- Konsulent
 Akademisk litteratur (bøker, artikler, rapporter)
 Internett (blogg, forum, sosiale medier)
 Kolleger
 Kurs/konferanse
 Annet

6) * Benyttes balansert målstyring i din bedrift?

- Ja
 Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis "Benyttes balansert målstyring i din bedrift?" er lik "Nei")

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- Bruker et annet tilsvarende verktøy/konsept : Gå til slutten
- Ingen vesentlig forventet nytte av balansert målstyring : Gå til slutten
- For ressurskrevnde å innføre balansert målstyring : Gå til slutten
- Balansert målstyring er i strid med grunnleggende prisipp : Gå til slutten
- Manglende kunnskaper om balansert målstyring : Gå til slutten
- Balansert målstyring er ikke relevant med hensyn til bedriftens størrelse : Gå til slutten
- Vet ikke : Gå til slutten
- Other (alternative answers) : Gå til slutten

7) Hvorfor benyttes ikke balansert målstyring i din bedrift?

- Bruker et annet tilsvarende verktøy/konsept
 Ingen vesentlig forventet nytte av balansert målstyring
 For ressurskrevnde å innføre balansert målstyring
 Balansert målstyring er i strid med grunnleggende prisipp

- Manglende kunnskaper om balansert målstyring
- Balansert målstyring er ikke relevant med hensyn til bedriftens størrelse
- Vet ikke
- Annet



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

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

- (
 - Hvis "Benyttes balansert målstyring i din bedrift?" er lik "Ja"
-)

8) Hvem tok initiativ til implementering av balansert målstyring?

- Toppledelsen
- Økonomiavdeling
- Forskning og utviklingsavdeling
- Salg og markedsføringsavdeling
- Produksjonsavdeling
- Eksternt initiativ (konsulent el.)
- Vet ikke
- Annet

9) Hvor lenge har din bedrift benyttet seg av balansert målstyring?

- Mindre enn 1 år
- 1 - 3 år
- 4 - 6 år
- 7 - 9 år
- mer enn 9 år



10) I hvilken grad stemmer følgende om din bedrift?

Svært
liten grad Liten grad Noe grad Stor grad Svært stor grad Benyttes ikke

Bedriften benytter seg av finansielle mål (eks: rentabilitet, kapital, kontantstrøm,



kostnadsutvikling etc.)						
Bedriften benytter seg av ikke – finansielle mål (eks: leveringspålidelighet, kvalitet, markedsandeler, kunde klager etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har utarbeidet mål knyttet til ulike perspektiver (eks: menneskelige ressurser, leverandør, finansielle, kunde, læring og vekst etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har utarbeidet styringsparametere knyttet til målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har utarbeidet konkrete måltall for styringsparametere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har en klar strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har knyttet strategien til strategiske mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften benytter seg av strategikart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har knyttet strategien til operative budsjetter og planer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har en klar misjon, visjon og verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) I hvilken grad har følgende vært en utfordring i din bedrift?

	Svært liten grad	Liten grad	Noe grad	Stor grad	Svært stor grad
Det har vært vanskelig å tilpasse balansert målstyring til bedriftskulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementering av balansert målstyring var veldig tid- og resurskrevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det har vært stor motstand mot balansert målstyring blant de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært manglende forståelse for balansert målstyrings formål/funksjoner blant de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært manglende engasjement fra personer i sentrale stillinger i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har ikke hatt en "pådriver" som har sørget for tilstrekkelig fremdrift i implementeringsprosessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabiliteten i balansert målstyrings prosjektet har vært truet av ansattes "turnover" (eks: utskifting av personer i sentrale stillinger)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) I hvilken grad kan følgende påstander knyttes til din bedrift?

	Svært liten grad	Liten grad	Noe grad	Stor grad	Svært stor grad
Balansert målstyring har fått god aksept innad i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har bidratt til et felles språk og forståelse innad i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har hjulpet oss med å fokusere på de riktige oppgavene på lang sikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har hjulpet oss med å fokusere på både kortsiktige og langsiktige mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har hjulpet oss med å prioritere og fatte de riktige beslutningene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har hjulpet oss med å fokusere på det som er viktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har sørget for målkongurens (samsvar mellom bedriftens strategiske mål og handlinger)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har økt de ansattes forståelse for bedriftens strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har blitt					

tatt godt imot av bedriftens ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har økt de ansattes motivasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring har hjulpet oss med å gjennomføre nødvendige endringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



13) I hvilken grad er du enig i følgende påstander?

	Svært liten grad	Liten grad	Noe grad	Stor grad	Svært stor grad
Bedriften har oppnådd bedre økonomiske resultater med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd økt produktivitet med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftens ansatte har oppnådd et kunnskapsløft med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd høyere tilfredshet blant ansatte med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd høyere markedsandeler med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd høyere kundetilfredshet med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd høyere kvalitet på produkt/service med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd høyere leveringspålitelighet med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd høyere kundetilstrømning med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har fått flere nye produkter med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd bedre kommunikasjon innad i bedriften med balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har oppnådd formålene med implementeringen av	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

balansert målstyring

Bedriften har lykket med
balansert målstyring



14) Hvor viktig er balansert målstyring for din bedrift?

- Svært viktig
- Veldig viktig
- Viktig
- Ikke veldig viktig
- Uviktig

Vedlegg 4: Svarrespons

1. Hva er din nåværende stilling?	Antall	Prosent
Administrerende direktør	86	17,9%
Daglig leder	95	19,8%
Controller	35	7,3%
Mellomleder	159	33,1%
Annet	106	22,0%
Total	481	100%

2. Hvor mange ansatte har bedriften?	Antall	Prosent
Under 50	40	7,6%
50 - 75	136	26,0%
76 - 100	67	12,8%
Over 100	281	53,6%
Total	524	100%

3. Hvilken bransje opererer bedriften i?	Antall	Prosent
Bank/finans	4	0,8%
Forsikring	0	0,0%
Salg/service	20	4,2%
Telekommunikasjon	3	0,6%
Programvare/teknologi	7	1,5%
Produksjon	64	13,4%
Varehandel/butikk	18	3,8%
Transport/logistikk	20	4,2%
Hotell/restaurant	7	1,5%
Offentlig sektor	242	50,6%
Annet	93	19,5%
Total	478	100%

4. Har du kjennskap til balansert målstyring?	Antall	Prosent
Ja	300	62,0%
Nei	184	38,0%
Total	484	100%

5. Hvor fikk du første gang kjennskap til balansert målstyring?	Antall	Prosent
Konsulent	19	6,4%
Akademisk litteratur (bøker, artikler, rapporter)	123	41,7%
Internett (blogg, forum, sosiale medier)	8	2,7%
Kolleger	34	11,5%
Kurs/konferanse	67	22,7%
Annet	44	14,9%
Total	295	100%

6. Benyttes balansert målstyring i din bedrift?	Antall	Prosent
Ja	145	48,3%
Nei	155	51,7%
Total	300	100%

7. Hvorfor benyttes ikke balansert målstyring i din bedrift?	Antall	Prosent
Bruker et annet tilsvarende verktøy/konsept	50	32,3%
Ingen vesentlig forventet nytte av BMS	30	19,4%
For ressurskrevnde å innføre BMS	21	13,5%
BMS er i strid med grunnleggende prinsipper	3	1,9%
Manglende kunnskaper om BMS	14	9,0%
BMS er ikke relevant med hensyn til bedriftens størrelse	4	2,6%
Vet ikke	19	12,3%
Annet	14	9,0%
Total	155	100%

8. Hvem tok initiativ til implementering av balansert målstyring?	Antall	Prosent
Toppledelsen	104	72,2%
Økonomiavdeling	15	10,4%
Forskning og utviklingsavdeling	3	2,1%
Salg og markedsføringsavdeling	0	0,0%
Produksjonsavdeling	1	0,7%
Eksternt initiativ (konsulent el.)	0	0,0%
Vet ikke	14	9,7%
Annet	7	4,9%
Total	144	100%

9. Hvor lenge har din bedrift benyttet seg av balansert målstyring?	Antall	Prosent
Mindre enn 1 år	4	2,8%
1 - 3 år	34	23,8%
4 - 6 år	38	26,6%
7 - 9 år	29	20,3%
mer enn 9 år	38	26,6%
Total	143	100%

10. Hvilken grad stemmer følgende om din bedrift

a) Bedriften benytter seg av finansielle mål	Antall	Prosent
Svært liten grad	13	9,2%
Liten grad	17	12,1%
Noe grad	26	18,4%
Stor grad	39	27,7%
Svært stor grad	34	24,1%
Benyttes ikke	12	8,5%
Total	141	100%

b) Bedriften benytter seg av ikke – finansielle mål	Antall	Prosent
Svært liten grad	6	4,3%
Liten grad	6	4,3%
Noe grad	21	14,9%
Stor grad	46	32,6%
Svært stor grad	53	37,6%
Benyttes ikke	9	6,4%
Total	141	100%

c) Bedriften har utarbeidet mål knyttet til ulike perspektiver	Antall	Prosent
Svært liten grad	3	2,1%
Liten grad	5	3,5%
Noe grad	29	20,3%
Stor grad	45	31,5%
Svært stor grad	56	39,2%
Benyttes ikke	5	3,5%
Total	143	100%

d) Bedriften har utarbeidet styringsparametere knyttet til målene	Antall	Prosent
Svært liten grad	2	1,4%
Liten grad	1	0,7%
Noe grad	29	20,1%
Stor grad	62	43,1%
Svært stor grad	50	34,7%
Benyttes ikke	0	0,0%
Total	144	100%

e) Bedriften har utarbeidet konkrete måltall for styringsparametere	Antall	Prosent
Svært liten grad	2	1,4%
Liten grad	5	3,5%
Noe grad	30	20,8%
Stor grad	52	36,1%
Svært stor grad	54	37,5%
Benyttes ikke	1	0,7%
Total	144	100%

f) Bedriften har en klar strategi	Antall	Prosent
Svært liten grad	1	0,7%
Liten grad	4	2,8%
Noe grad	25	17,6%
Stor grad	57	40,1%
Svært stor grad	54	38,0%
Benyttes ikke	1	0,7%
Total	142	100%

g) Bedriften har knyttet strategien til strategiske mål	Antall	Prosent
Svært liten grad	1	0,7%
Liten grad	4	2,8%
Noe grad	25	17,6%
Stor grad	62	43,7%
Svært stor grad	49	34,5%
Benyttes ikke	1	0,7%
Total	142	100%

h) Bedriften benytter seg av strategikart	Antall	Prosent
Svært liten grad	18	12,5%
Liten grad	31	21,5%
Noe grad	20	13,9%
Stor grad	24	16,7%
Svært stor grad	28	19,4%
Benyttes ikke	23	16,0%
Total	144	100%

i) Bedriften har knyttet strategien til operative budsjetter og planer	Antall	Prosent
Svært liten grad	7	4,9%
Liten grad	12	8,3%
Noe grad	28	19,4%
Stor grad	51	35,4%
Svært stor grad	40	27,8%
Benyttes ikke	6	4,2%
Total	144	100%

j) Bedriften har en klar misjon, visjon og verdier	Antall	Prosent
Svært liten grad	1	0,7%
Liten grad	3	2,1%
Noe grad	12	8,3%
Stor grad	50	34,5%
Svært stor grad	77	53,1%
Benyttes ikke	2	1,4%
Total	145	100%

11. I hvilken grad har følgende vært en utfordring i din bedrift?

a) Det har vært vanskelig å tilpasse BMS til bedriftskulturen	Antall	Prosent
Svært liten grad	5	3,5%
Liten grad	22	15,4%
Noe grad	81	56,6%
Stor grad	29	20,3%
Svært stor grad	6	4,2%
Total	143	100%

b) Implementering av BMS var veldig tid- og resurskrevende	Antall	Prosent
Svært liten grad	0	0,0%
Liten grad	23	16,3%
Noe grad	63	44,7%
Stor grad	47	33,3%
Svært stor grad	8	5,7%
Total	141	100%

c) Det har vært stor motstand mot BMS blant de ansatte	Antall	Prosent
Svært liten grad	12	8,6%
Liten grad	50	35,7%
Noe grad	58	41,4%
Stor grad	16	11,4%
Svært stor grad	4	2,9%
Total	140	100%

d) Manglende forståelse for BMS formål/funksjoner blant ansatte	Antall	Prosent
Svært liten grad	6	4,2%
Liten grad	32	22,4%
Noe grad	81	56,6%
Stor grad	22	15,4%
Svært stor grad	2	1,4%
Total	143	100%

e) Manglende engasjement fra personer i sentrale stillinger i bedriften	Antall	Prosent
Svært liten grad	12	8,5%
Liten grad	53	37,3%
Noe grad	64	45,1%
Stor grad	10	7,0%
Svært stor grad	3	2,1%
Total	142	100%

f) Manglende "pådriver" for tilstrekkelig fremdrift i impl.prosessen	Antall	Prosent
Svært liten grad	26	18,2%
Liten grad	47	32,9%
Noe grad	52	36,4%
Stor grad	15	10,5%
Svært stor grad	3	2,1%
Total	143	100%

g) Stabiliteten i BMS prosjektet har vært truet av ansattes "turnover"	Antall	Prosent
Svært liten grad	43	30,3%
Liten grad	59	41,5%
Noe grad	31	21,8%
Stor grad	9	6,3%
Svært stor grad	0	0,0%
Total	142	100%

12. I hvilken grad kan følgende påstander knyttes til din bedrift?

a) BMS har fått god aksept innad i bedriften	Antall	Prosent
Svært liten grad	3	2,1%
Liten grad	17	11,8%
Noe grad	66	45,8%
Stor grad	51	35,4%
Svært stor grad	7	4,9%
Total	144	100%

b) BMS har bidratt til et felles språk og forståelse innad i bedriften	Antall	Prosent
Svært liten grad	4	2,8%
Liten grad	20	14,0%
Noe grad	72	50,3%
Stor grad	38	26,6%
Svært stor grad	9	6,3%
Total	143	100%

c) BMS har hjulpet oss med å fokusere på de riktige oppg. på lang sikt	Antall	Prosent
Svært liten grad	3	2,1%
Liten grad	13	9,1%
Noe grad	64	44,8%
Stor grad	50	35,0%
Svært stor grad	13	9,1%
Total	143	100%

d) BMS har hjulpet oss med å fokusere på både kort og langsiktige mål	Antall	Prosent
Svært liten grad	2	1,4%
Liten grad	18	12,5%
Noe grad	63	43,8%
Stor grad	52	36,1%
Svært stor grad	9	6,3%
Total	144	100%

e) BMS har hjulpet oss med å prioritere og fatte de riktige beslutningene	Antall	Prosent
Svært liten grad	6	4,2%
Liten grad	16	11,3%
Noe grad	66	46,5%
Stor grad	45	31,7%
Svært stor grad	9	6,3%
Total	142	100%

f) BMS har hjulpet oss med å fokusere på det som er viktig	Antall	Prosent
Svært liten grad	4	2,8%
Liten grad	13	9,0%
Noe grad	62	43,1%
Stor grad	53	36,8%
Svært stor grad	12	8,3%
Total	144	100%

g) BMS har sørget for målkongurens	Antall	Prosent
Svært liten grad	4	2,8%
Liten grad	21	14,6%
Noe grad	64	44,4%
Stor grad	49	34,0%
Svært stor grad	6	4,2%
Total	144	100%

h) BMS har økt de ansattes forståelse for bedriftens strategi	Antall	Prosent
Svært liten grad	5	3,5%
Liten grad	30	21,0%
Noe grad	68	47,6%
Stor grad	34	23,8%
Svært stor grad	6	4,2%
Total	143	100 %

i) BMS har blitt tatt godt imot av bedriftens ansatte	Antall	Prosent
Svært liten grad	7	4,9%
Liten grad	31	21,8%
Noe grad	78	54,9%
Stor grad	24	16,9%
Svært stor grad	2	1,4%
Total	142	100%

j) BMS har økt de ansattes motivasjon	Antall	Prosent
Svært liten grad	12	8,4%
Liten grad	51	35,7%
Noe grad	57	39,9%
Stor grad	21	14,7%
Svært stor grad	2	1,4%
Total	143	100%

k) BMS har hjulpet oss med å gjennomføre nødvendige endringer	Antall	Prosent
Svært liten grad	8	5,6%
Liten grad	32	22,4%
Noe grad	63	44,1%
Stor grad	33	23,1%
Svært stor grad	7	4,9%
Total	143	100%

13. I hvilken grad er du enig i følgende påstander?

a) Bedriften har oppnådd bedre økonomiske resultater med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	19	13,4%
Liten grad	37	26,1%
Noe grad	57	40,1%
Stor grad	21	14,8%
Svært stor grad	8	5,6%
Total	142	100%

b) Bedriften har oppnådd økt produktivitet med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	16	11,4%
Liten grad	29	20,7%
Noe grad	61	43,6%
Stor grad	28	20,0%
Svært stor grad	6	4,3%
Total	140	100%

c) Bedriftens ansatte har oppnådd et kunnskapsløft med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	12	8,5%
Liten grad	37	26,2%
Noe grad	60	42,6%
Stor grad	28	19,9%
Svært stor grad	4	2,8%
Total	141	100%

d) Bedriften har oppnådd høyere tilfredshet blant ansatte med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	18	12,9%
Liten grad	55	39,3%
Noe grad	51	36,4%
Stor grad	14	10,0%
Svært stor grad	2	1,4%
Total	140	100%

e) Bedriften har oppnådd høyere markedsandeler med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	43	32,1%
Liten grad	42	31,3%
Noe grad	35	26,1%
Stor grad	12	9,0%
Svært stor grad	2	1,5%
Total	134	100%

f) Bedriften har oppnådd høyere kundetilfredshet med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	19	13,5%
Liten grad	34	24,1%
Noe grad	47	33,3%
Stor grad	34	24,1%
Svært stor grad	7	5,0%
Total	141	100%

g) Bedriften har oppnådd høyere kvalitet på produkt/service med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	15	10,5%
Liten grad	24	16,8%
Noe grad	52	36,4%
Stor grad	48	33,6%
Svært stor grad	4	2,8%
Total	143	100%

h) Bedriften har oppnådd høyere leveringspålitelighet med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	27	19,4%
Liten grad	27	19,4%
Noe grad	55	39,6%
Stor grad	26	18,7%
Svært stor grad	4	2,9%
Total	139	100%

i) Bedriften har oppnådd høyere kundetilstrømning med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	52	38,2%
Liten grad	36	26,5%
Noe grad	37	27,2%
Stor grad	9	6,6%
Svært stor grad	2	1,5%
Total	136	100%

j) Bedriften har fått flere nye produkter med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	61	44,9%
Liten grad	38	27,9%
Noe grad	26	19,1%
Stor grad	8	5,9%
Svært stor grad	3	2,2%
Total	136	100 %

k) Bedriften har oppnådd bedre kommunikasj. innad i bedriften med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	17	12,1%
Liten grad	23	16,4%
Noe grad	61	43,6%
Stor grad	38	27,1%
Svært stor grad	1	0,7%
Total	140	100%

l) Bedriften har oppnådd formålene med implementeringen av BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	9	6,4%
Liten grad	23	16,3%
Noe grad	62	44,0%
Stor grad	44	31,2%
Svært stor grad	3	2,1%
Total	141	100 %

m) Bedriften har lykkes med BMS	Antall	Prosent
Svært liten grad	7	5,0%
Liten grad	19	13,6%
Noe grad	73	52,1%
Stor grad	35	25,0%
Svært stor grad	6	4,3%
Total	140	100%

14. Hvor viktig er BMS for din bedrift?	Antall	Prosent
Svært viktig	15	10,6%
Veldig viktig	41	28,9%
Viktig	60	42,3%
Ikke veldig viktig	23	16,2%
Uviktig	3	2,1%
Total	142	100%



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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