



MASTERAVHANDLING I ØKONOMI  
OG LEDELSE, STUDIERETNING  
BEDRIFTSØKONOMISK ANALYSE

Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

---

# Balansert målstyring

- Kartlegging av praksis i norske bedrifter

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at Høgskolen i Buskerud og Vestfold innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

---

**Noman Ahmad & Terese Zimmermann**

Våren 2015

## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Avhandlingen har blitt utført som et samarbeid mellom to personer. I tillegg til å tilegne oss mer kunnskap om et spennende emne har vi utfordret hverandre og lært av hverandre. Dette er et samarbeid vi ikke kunne vært foruten.

Masteravhandlingen er et teoretisk og empirisk arbeid der vi igjennom arbeidet har fått mulighet til å fordype oss i et selvvalgt emne. Emnet vi har valgt er balansert målstyring da dette er et emne som har fått økt oppmerksomhet de siste tiårene, og som vi syntes var spennende. Studien vår bygger på en kvantitativ del med en spørreundersøkelse som ble sendt ut til bedrifter i Norge, og en kvalitativ del med fire oppfølgingsintervjuer. I den forbindelse ønsker vi å takke de 754 respondentene som tok seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse, denne avhandlingen hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten deres bidrag. Fire av disse respondentene tok seg tid til oppfølgingsintervjuer med oss og disse ønsker vi å rette en spesiell takk til.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder, førsteamanuensis Dag Øivind Madsen, for bistand med avhandlingen. Du har vært til stor hjelp og gitt oss konstruktiv kritikk underveis.

## SAMMENDRAG

Vi har i denne studien sett nærmere på spredningen av balansert målstyring i norske bedrifter uten begrensning på størrelse på bedriftene. Balansert målstyring, forkortet til BMS, ble introdusert som et ledelsesverktøy for over 20 år siden. Avhandlingen er bygd opp rundt modellen til Kaplan & Nortons BMS modell, som er bygd opp rundt et rammeverk bestående av fire standard perspektiver. Dette konseptet legger vekt på både finansielle og ikke-finansielle styringsparametre. Avhandlingen har som mål å besvare følgende problemstilling:

- *”Hvordan er bruken av BMS blant norske bedrifter”*

Avhandlingen er utarbeidet ved hjelp av både kvantitativ og kvalitativ metode. De kvantitative dataene er innhentet ved bruk av en elektronisk spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 16 315 bedrifter, der vi mottok 754 svar hvorav 172 gjennomførte hele spørreundersøkelsen. De som ikke gjennomførte har svart at de ikke bruker BMS eller ikke hørt om BMS.

Resultatene viser at 20 % av respondentene benytter BMS. Vi fant samtidig at det er store forskjeller mellom andelen som benytter BMS i små, mellomstore og store bedrifter. Som tidligere studier også har funnet, så fant vi at det er større sannsynlighet for at store bedrifter har implementert BMS. Dette kan skyldes at mindre bedrifter er mindre eksponert for ledelseskonsepter og moter via konsulenter, seminarer og konferanser. Mindre bedrifter innehar ofte mindre kunnskap, mindre spesialisering og har færre ressurser, og dette gjør eksponeringen til ledelseskonsepter mindre.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Valg av tema .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Oppbyggingen av studien.....	3
<b>2.0 BALANSERT MÅLSTYRING</b> .....	<b>6</b>
2.1 Introduksjon til BMS.....	6
2.2 Klassifisering av BMS .....	9
2.3 Adopsjon og diffusjon av BMS.....	14
2.4 Implementering av BMS .....	19
2.5 Identifisering av gap i forskningslitteraturen .....	24
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>26</b>
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.2 Utviklingen av spørreskjemaet og utvalgsprosedyre .....	26
3.3 Operasjonalisering.....	29
3.4 Besvarelse av spørreundersøkelsen.....	30
3.5 Datainnsamling .....	30
3.6 Utforming av spørreundersøkelsen – koding .....	31
3.7 Reliabilitet og validitet.....	33
3.8 Oppfølgingsintervju .....	34
3.9 Mulige fallgruver .....	37
3.9.1 Feil ved utforming av forskningsspørsmål og design .....	37
3.9.2 Feil i forskningsprosessen.....	38
<b>4.0 RESULTATER - SPØRREUNDERSØKELSE</b> .....	<b>39</b>
4.1 Deskriptiv statistikk .....	39

4.2	Balansert målstyring i små, mellomstore og store bedrifter.....	43
4.3	Balansert målstyring i norske bedrifter .....	45
4.4	Kjennskap og bruk i Norge .....	46
4.5	Hvilke perspektiver og elementer er mest brukt .....	48
4.6	Hvorfor ta i bruk balansert målstyring .....	50
4.7	Klassifisering type I, II og III BMS .....	53
<b>5.0</b>	<b>RESULTATER - OPPFØLGINGSINTERVJU.....</b>	<b>56</b>
5.1	Formell utdanning/ bakgrunn.....	56
5.2	Eksterne konsulenter .....	57
5.3	Introduksjon til BMS.....	57
5.4	Implementering .....	58
5.5	Ulemper.....	60
5.6	Oppsummering.....	60
<b>6.0</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>62</b>
6.1	Bruken av BMS.....	62
6.2	Adopsjon og diffusjon.....	64
6.3	Implementering .....	66
<b>7.0</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>67</b>
7.1	Hovedfunn i studien .....	67
7.2	Vårt bidrag .....	68
7.3	Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	69
7.4	Begrensninger og svakheter i studien.....	69
7.5	Forslag til videre studier.....	71
	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>73</b>
	<b>APPENDIKS INNHOLD.....</b>	<b>76</b>

## FIGURER OG TABELLER

Tabell 1-1: Oppbyggingen av studien .....	3
Figur 2-1: Perspektiver (Kaplan & Norton, 1996) .....	7
Tabell 2-2: Oversikt over klassifiseringer av BMS .....	10
Tabell 2-4: Trender i BMS (Rigby & Bilodeau 2007; 2009; 2011; 2013).....	14
Tabell 2-5: Bruken av BMS i ulike deler av verden .....	15
Tabell 2-6: Utvalgte studier om diffusjon og adopsjon av BMS .....	19
Tabell 2-7: Utvalgte studier om implementering av BMS .....	23
Tabell 3-1: Operasjonalisering .....	29
Figur 3-2: Bruk .....	30
Figur 3-3: Skala i spørreskjema .....	32
Figur 3-4a: Oppfølgingsintervju fra spørreskjema.....	34
Figur 3-4b: Oppfølgingsintervju fra spørreskjema .....	35
Tabell 3-5: Liste over oppfølgingsintervjuer .....	35
Figur 3-6: Oppfølgingsintervju .....	36
Figur 4-1: Svarrespons pr stillingstittel .....	39
Tabell 4-2: Fordeling av stillinger i ”annet” kategorien .....	40
Figur 4-3: Antall ansatte.....	41
Figur 4-4: Hovednæring .....	42
Figur 4-5a: Størrelse bedrifter .....	43
Figur 4-5b: Størrelse bedrifter.....	44
Figur 4-6: Fordeling .....	45
Tabell 4-7: Antall år i bruk.....	46
Tabell 4-8: Kjennskap .....	46
Tabell 4-9: Bruk .....	47

Figur 4-10: Perspektiver.....	48
Figur 4-11: Elementer .....	49
Tabell 4-12: Gruppering.....	50
Tabell 4-13: Forventede fordeler.....	51
Tabell 4-14: Oppnådd ønsket mål .....	52
Figur 4-15: Elementer fra spørreundersøkelsen .....	53
Tabell 4-16: Klassifisering av BMS typer (Speckbacher et al, 2003).....	53
Figur 4-17: Totalrapport antall elementer .....	54
Tabell 4-18: Klassifisering type I, II og III BMS.....	54
Tabell 5-1: Formell utdanning/ bakgrunn intervjuobjekter.....	56
Tabell 5-2: Eksterne konsulenter.....	57
Tabell 5-3: Tidspress og vellykket implementering.....	59
Tabell 5-4: Forankring og implementeringsgruppen .....	59
Tabell 6-1a: Sammenligning med Speckbacher et al. (2003), andel av alle respondenter .....	62
Tabell 6-1b: Sammenligning med Speckbacher et al. (2003), andel av respondenter som benytter BMS .....	63
Tabell 6-2: Sammenligning av BMS-bruken .....	65
Tabell 6-3: BMS-bruk kategorisert etter størrelse på bedrift .....	65

## **FORKORTELSER**

BMS = Balansert målstyring (BSC – Balanced Scorecard)

KPI = Nøkkelindikator for ytelse (Key Performance Indicator)

KN = Kaplan og Norton

HBV = Høyskolen i Buskerud og Vestfold

OSM = Office of Strategy Management

STRATEX = Strategiutgifter

OPEX = Operasjonelle utgifter

CAPEX = Kapitalutgifter



## **1.0 INNLEDNING**

I dette kapittelet vil vi først introdusere temaet vi har valgt. Videre vil vi diskutere teoretiske gap i litteraturen og introdusere vårt teoretiske og praktiske bidrag. Kapittelet avsluttes med at vi gjennomgår oppbyggingen av denne studien.

### **1.1 Valg av tema**

Balansert målstyring er blitt svært populært globalt, og i en internasjonal spørreundersøkelse utført av konsultentselskapet Bain & Company i 2011 ble denne rangert som det sjette mest brukte verktøyet blant ledere i 2010 (Rigby & Bilodeau 2011).

Mange bedrifter mener at de bruker BMS, men i realiteten er det kun deler av konseptet som benyttes (Speckbacher et al. 2003). Med dette som grunnlag synes vi det er interessant å se på hvordan BMS brukes av bedrifter i Norge. Vi vil da også gå inn på de forskjellige stadiene fra ledelsen vurderer et nytt økonomistyringssystem og tar til seg ideen/ konseptet (i.e. adopsjon) og til selve implementeringen for å forstå hvorfor dette konseptet har blitt så populært. Det er også nødvendig å se på spredningen (i.e. diffusjonen) av konseptet for å forstå populariteten.

En doktoravhandling om balansert målstyring som mote og konsept går inn på dette, og foreslår en integrativ modell av adopsjon og implementering av ledelseskonsepter (Madsen 2011, figur 3, s. 229). Med dette som utgangspunkt syntes vi det er spennende og interessant å se på hvordan bedrifter i Norge adopterer og implementerer BMS samt å se på spredningen av BMS i Norge.

## 1.2 Problemstilling

Vi ønsker å se på adopsjon og implementering av BMS i norske bedrifter, samt spredningen av konseptet i Norge. Det er utført flere studier om BMS i Norge de seneste årene (Fjeldheim 2011; Hjelvik 2009; Kjøde 2003; Kristoffersen 2012; Madsen 2011; Nilsen 2007; Pedersen & Bødtger 2014; Puntervoll 2011). Det er også utført en studie om konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011 som går gjennom tidligere undersøkelser om BMS i Norge (Madsen 2012). I 2014 er det publisert en nyere artikkel som gir en oversikt over forskningslitteraturen på BMS (Madsen & Stenheim 2014).

To av disse studiene ser på effekten av BMS på de finansielle prestasjonene (Fjeldheim 2011; Puntervoll 2011) mens tre andre ser på implementering av BMS. Madsen (2011) gir en sammenligning av de tre skandinaviske landene Sverige, Norge og Danmark, med fokus på ledelsesmoteteori.

Formålet med denne studien er å se nærmere på adopsjon, implementering og diffusjon av BMS. Ved å kartlegge praksisen i norske bedrifter vil vi kunne se på alle disse temaene.

Hovedproblemstillingen for denne studien er således:

- ”Hvordan er bruken av BMS blant norske bedrifter?”

Vi vil ha tre forskningsspørsmål knyttet til vår overordnede problemstilling:

- ”Hvordan er spredningen av BMS blant norske bedrifter?”

- ”Hvordan og hvorfor blir BMS adoptert i norske bedrifter?”

- ”Hvordan og hvorfor blir BMS implementert i norske bedrifter?”

Med bakgrunn i det beskrevne formålet vil det være naturlig å introdusere BMS for deretter å gå inn på bruken av BMS. Videre vil vi fokusere på diffusjon og adopsjon, og deretter vil vi

fokusere på implementering. Etter en gjennomgang av eksisterende litteratur på disse emnene vil vi kunne identifisere gap i forskningslitteraturen.

Vi har kun tatt for oss et utvalg av studier utført innen temaet, da vi ikke har ressurser til å gå gjennom alt som finnes av studier innen det aktuelle temaet. Dette er gjort for å øke forståelsen av populariteten til konseptet i ulike deler av verden, samt utviklingen og populariteten i Norge. Noen studier ble valgt da forfatter er anerkjent i miljøet, og er blitt referert til mange ganger i Google Scholar, Ebscohost eller ScienceDirect, mens andre studier ble valgt da de omhandlet balansert målstyring på en så direkte måte at de ikke kunne utelukkes. Nye artikler har naturligvis færre siteringer og ble derfor valgt grunnet sin aktualitet fremfor antall siteringer. Utfordringen ved å benytte studier fra ulike land, og som er utført på ulik tid, er at det er vanskelig å sammenligne disse med hverandre.

### 1.3 Oppbyggingen av studien

Kapittel 1	Innledning
Kapittel 2	Balansert målstyring
Kapittel 3	Metode
Kapittel 4	Resultater - Spørreundersøkelse
Kapittel 5	Resultater - Oppfølgingsintervju
Kapittel 6	Diskusjon
Kapittel 7	Konklusjon
	Litteraturliste
	Appendiks

Tabell 1-1: Oppbyggingen av studien

Kapittel 1 gir en innledning til denne studien. Vi starter med å fortelle hvorfor vi har valgt dette temaet. Videre introduseres problemstillingen og forskningsspørsmålene innen temaet det er ønskelig å se nærmere på. Kapittelet avsluttes med en oversikt over oppbyggingen av studien.

Kapittel 2 består av fem delkapitler, hvor det første er en introduksjon til BMS. Det andre delkapittelet tar for seg artikler som omhandler klassifisering av BMS-bruk. Det tredje delkapittelet går inn på temaene adopsjon og diffusjon av BMS. Her legges det vekt på hvordan det er tenkt brukt, tolkningen av BMS og hvordan det blir presentert av aktører på tilbudssiden. Det fjerde delkapittelet tar for seg artikler som omhandler implementering av BMS. Her legges det vekt på studier som er utført i enkelte land/ regioner om selve bruken av BMS og om potensielle problemer i implementeringsprosessen. . I det siste delkapittelet vil vi identifisere gap i forskningslitteraturen.

I kapittel 3 vil vi beskrive metodemessig tilnærming. Vi beskriver valg av design, utviklingen av spørreskjemaet, gjennomføringen av datainnsamlingen og reliabilitet og validitet. Vi beskriver også gjennomføringen av oppfølgingsintervjuene i dette kapittelet. Avslutningsvis diskuterer vi mulige fallgruver.

I kapittel 4 vil vi presentere resultatene fra spørreundersøkelsen, og fortsette med presentasjonen av resultatene fra oppfølgingsintervjuene i kapittel 5. I kapittel 6 diskuteres disse resultatene i forhold til teori som ble presentert i kapittel 2.

Studien avsluttes i kapittel 7 med en oppsummering av funnene og bidraget vårt. Videre går vi inn på de teoretiske og praktiske implikasjonene. Kapittelet avsluttes med begrensninger og svakheter i studien vår, samt forslag til videre studier.

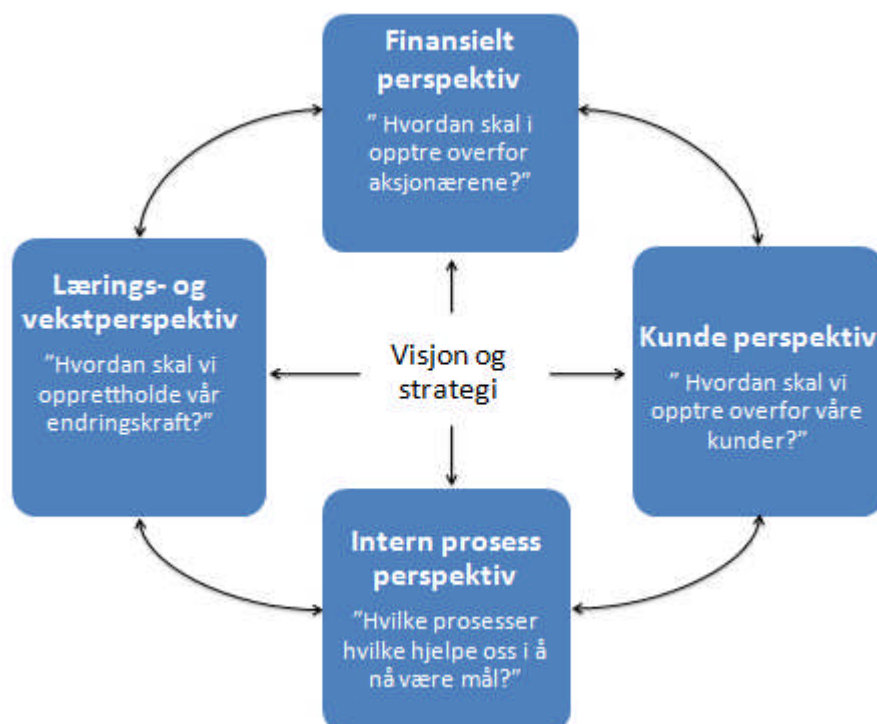
## **2.0 BALANSERT MÅLSTYRING**

### **2.1 Introduksjon til BMS**

På slutten av 80-tallet fylte forfattere både de praktikerorienterte og de akademiske publikasjonene med anbefalinger om å stole mer på ikke-finansielle mål både for å evaluere og for å styre organisasjoner (Hoque 2012; Hoque 2014). En bølge som også slo inn på samme tid var "Relevance Lost"-debatten, og denne debatten ble innledet av Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan (1987). Debatten ble deretter ledet av både akademikere og praktikere som bekymret seg for bruken av de tradisjonelle ytelsesmål. Bekymringen gikk ut på at disse fokuserte utelukkende på finansielle beregninger, og hadde liten relevans for praksis. Ytelsesmål som er utelukkende basert på finansielle tall ble kritisert for å oppmuntre ledere til å fokusere på kortsiktige finansielle resultater, mens de ofret langsiktige prospekter.

Balanced Scorecard, også kalt Balansert Målstyring i Norge og ofte forkortet til BMS i Norge, ble lansert av Robert Kaplan og David Norton (heretter kalt KN) i en artikkel i Harvard Business Review (HBR) for 23 år siden (Kaplan & Norton 1992). KN kom med en idé om hvordan en kan kombinere finansielle mål med ikke-finansielle mål i ett helhetlig ytelsesmålingssystem. De foreslo at en balansert målstyring vil gjøre at alle nivåer i en organisasjon vil kunne vurdere fremdriften mot å nå sine mål og å ta korrigerende tiltak der det trengs. Etter denne artikkelen har KN skrevet flere artikler og bøker om temaet, og på denne måten har BMS utviklet seg over tid som et dynamisk konsept (Braam & Nijssen 2004; Madsen 2011).

Balansert målstyring er et situasjonsbestemt styringsverktøy der man hele tiden overvåker og gjør resultatmålinger av kritiske suksessfaktorer i virksomheten innenfor ulike perspektiv. Vi vil her introdusere fire perspektiv, som presentert av KN i 1996.



Figur 2-1: Perspektiver (Kaplan & Norton, 1996)

Disse fire perspektivene er aktuelle for et vidt spekter av bedrifter, men er ansett kun som en mal, og bør dermed tilpasses hver enkelt bedrift. En bedrift kan dermed tilpasse BMS til å inneholde alle disse fire perspektivene, noen av dem kombinert med andre perspektiv eller noen helt andre perspektiv.

Det første perspektivet, lærings- og vekstperspektivet, går ut på å identifisere infrastruktur som en organisasjon må bygge for å skape langsiktig vekst og forbedring. Organisatorisk læring og vekst kommer fra tre hovedkilder: mennesker, systemer og organisasjonelle prosedyrer. Fokusområder til dette perspektivet er medarbeidertilfredshet, strategisk kompetanseutvikling og turnover.

Det andre perspektivet, interne prosesser, går ut på å identifisere de kritiske interne prosessene som organisasjonen må utføre godt for å imøtekomme kundens krav og skape verdier for dem. KN trekker fram tre interne prosesser:

- Innovasjonsprosessene
- Operative rutiner og prosesser
- Ettersalgsporsessene

Dette perspektivet fremhever dermed de mest kritiske prosessene for å lykkes.

Det tredje perspektivet, kundeperspektivet, representerer kundens oppfatning av organisasjonen, og hvordan organisasjonen kan skape verdi for kunden. Fokusområder innenfor dette perspektivet er kundetilfredshet, markedsandel og kundelønnsomhet.

De tre foregående perspektivene skal støtte opp og bidra til at organisasjonen når målene sine i det fjerde perspektivet, det finansielle perspektivet. Dette perspektivet representerer aksjonærens oppfatning av virksomheten. Perspektivet indikerer om virksomhetens strategiimplementering fører til forbedringer på bunnlinjen. Fokusområder er lønnsomhet, vekst og aksjonærverdi.

Empiriske studier av BMS gir et beskjedent grunnlag for å generalisere om rammeverket (Nørreklit & Mitchell 2014). Forfatterne forklarer dette med det faktum at egenskapene til BMS rammeverket er svakt definert og forståelsen av konseptet er fleksibelt.

Denne fleksibiliteten og det svakt definerte rammeverket gjør at konseptet også kan tolkes og forstås ulikt av de involverte partene. Madsen fant at BMS har to hovedtolkninger i den danske praksisen; BMS som (1) et målesystem og (2) et strategisk styringssystem (Madsen



2014). Han fant også at konsulenter og brukersteder har ulike tolkninger av BMS.

Leverandørene tolker og promoterer BMS som et strategisk styringssystem, mens brukerne tolker og bruker BMS som et ytelsesmålesystem.

## **2.2 Klassifisering av BMS**

I sin artikkel definerer Speckbacher et al. (2003) tre typer BMS-bruk, hvor den ene er den helt enkle typen (Kaplan & Norton 1992), den andre inkluderer strategi (Kaplan & Norton 1996a; Kaplan & Norton 1996b; Kaplan et al. 1996) og den siste tar med alle aspekter av BMS, som introdusert av KN i artikler og bøker siden 2000-tallet.

Type 1 BMS er et spesifikt flerdimensjonalt rammeverk for strategisk ytelsesmåling som kombinerer finansielle og ikke-finansielle mål. Det kan diskuteres hvorvidt denne typen er så strategisk, og det er mulig vi finner noen svar på dette i analysen vår.

Type 2 BMS er et Type 1 BMS som i tillegg beskriver strategien ved hjelp av årsak-virkning forhold. Her benyttes strategikart for å beskrive prosessen med å omforme immaterielle eiendeler til materielle eiendeler og økonomiske resultater.

Type 3 BMS er et Type 2 BMS som også implementerer strategi ved å definere mål, handlingsplaner, resultater og forbinder insentiver med BMS. Den sistnevnte typen er den mest ambisiøse typen, og mindre enn 7 % av bedriftene i undersøkelsen hadde en Type 3 BMS.

Andre forskere har også utviklet ulike klassifiseringer av balansert målstyring (Brudan 2005; Lawrie & Cobbold 2004; Perkins et al. 2014; Soderberg et al. 2011). Kaplan og Norton

(2008) sier at administrering av operasjonell drift avviker fra administrering av strategi, men likevel er begge viktige og trenger å bli integrert. Office of Strategy Management (OSM) blir introdusert i deres bok, og de ser på OSM som det som holder alt synkronisert i en BMS. Et upublisert forarbeid til en doktorgradsstudie (Petrescu 2011) benytter denne introduksjonen av OSM og Speckbacher et al. sin klassifisering til å foreslå en fjerde BMS-type. Det foreslås en Type 4 BMS som er en Type 3 BMS som i tillegg knytter strategien med driften ved hjelp av Office of Strategy Management, og ved budsjettering for STRATEX (Strategiutgifter) ved siden av OPEX (Operasjonelle utgifter) og CAPEX (Kapitalutgifter).

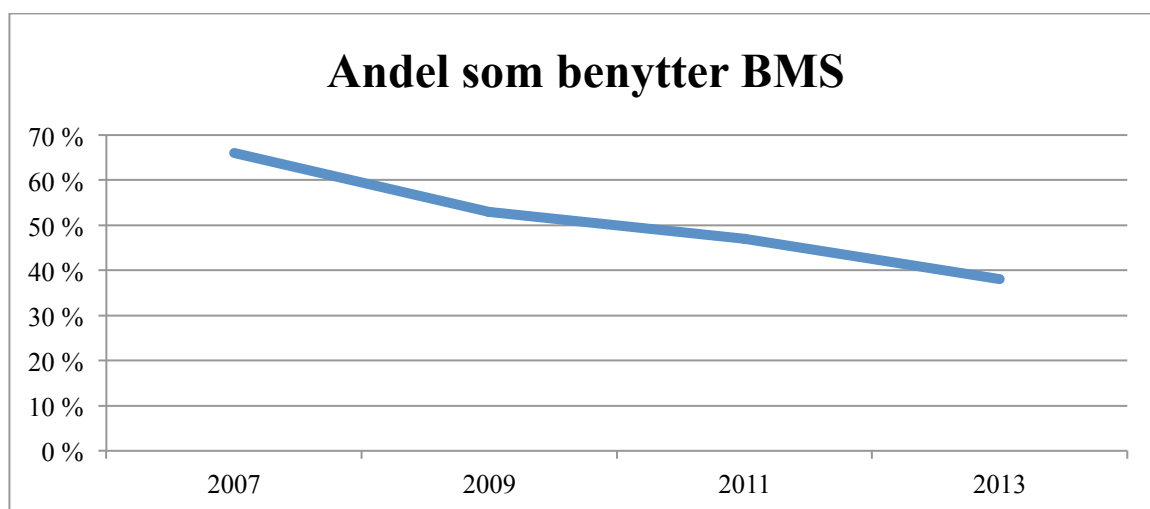
Andre som har foreslått klassifiseringer av BMS er Cobbold og Lawrie (2004) som beskriver endringer i definisjonen av rammeverket til BMS siden 1992 og deretter foreslår tre forskjellige generasjoner av BMS-design. Tre andre typologier av BMS-bruk er beskrevet i en nyere artikkel av Madsen og Stenheim (2014, s. 27).

<b>Speckbacher m.fl. (2003)</b>	<b>Lawrie og Cobbold (2004)</b>	<b>Brudan (2005)</b>	<b>Soderberg m.fl. (2011)</b>	<b>Perkins m.fl. (2014)</b>
Type I	Første generasjon	Rapportering	Nivå 1	BMS 1.0 (fire versjoner)
Type II	Andre generasjon	Funksjonell	Nivå 2 (a+b)	BMS 2.0 (to versjoner)
Type III	Tredje generasjon	Kontroll	Nivå 3	BMS 3.0 (to versjoner)
		Målkongruens	Nivå 4 (a+b)	
		Komplett	Nivå 5	

Tabell 2-2: Oversikt over klassifiseringer av BMS

I samme artikkel vises det til at det er store likheter mellom disse fem typologiene, hvor de skiller mellom bruk av BMS som går fra en enkel bruk til det mer avanserte. Tidspunktet for når studiene er utført kan være årsaken til at en får ulik fordeling av organisasjoner til de ulike typologiene. Den økte bruken av den avanserte formen kan muligens skyldes at flere organisasjoner har fått kunnskap og erfaringer knyttet til å ta i bruk et mer avansert BMS.

Balansert målstyring var det femte mest brukte verktøyet i Latin-Amerika, i Europa var BMS det åttende mest brukte verktøyet, i Asia var BMS det tiende mest brukte verktøyet og i Nord-Amerika var BMS det tolvte mest brukte verktøyet (Rigby & Bilodeau 2011). Bain & Company har utført denne undersøkelsen hvert år siden 1993. I undersøkelsen som ble utført i 2007 fant en at 66 % av respondentene benyttet en eller annen form for BMS (Rigby & Bilodeau 2007), i 2009 fant en at 53 % benyttet en eller annen form for BMS (Rigby & Bilodeau 2009) og i 2011 fant en at 47 % benyttet en eller annen form for BMS (Rigby & Bilodeau 2011). Den siste tilgjengelige undersøkelsen er fra 2013 og her fant en at 38 % benyttet en eller annen form for BMS (Rigby & Bilodeau 2013). Av dette kan vi se at BMS har hatt en fallende tendens blant de *bedriftene* som er undersøkt, mens det likevel var det sjette mest brukte verktøyet i 2011 og 2009.



Figur 2-3: Fallende trend i bruken av BMS (Rigby & Bilodeau 2007; 2009; 2011; 2013)

Det er også blitt gjort studier med fokus på BMS som en ledelsesmote (management fashion), som kan hjelpe oss å forstå BMS samt forstå den fallende kurven som vist i Bain & Company sine publikasjoner.

Konsumentene (i.e. ledere) kan være redd for å ”miste båten,” og mange hopper på bølgen om å benytte et nytt verktøy. Dette vil ofte kjennetegnes med en bratt stigende kurve som faller etter hvert av flere årsaker (Braam et al. 2007). Braam et al. sin studie viste også at BMS har vedvart over tid i Nederland, og dermed ikke kan sies å være et kortsiktig mote-fenomen. ”Management intellectuals” er de som skriver om temaet. I den siste tiden har konsulenter blitt mer viktig i denne kategorien. I studien fant de også at konsulenter er de ledende formidlerne av BMS. På konsumentenes side er bruken forskjellig avhengig av konsumentenes kjerneområde.

HRM-disiplinen ser ut til å fokusere mer på BMS som et evaluerings- og kompensasjonssystem, mens i disiplinene regnskap og ledelse fremmes BMS som et strategisk økonomistyringssystem (Braam et al. 2007). En må være varsom om forholdet mellom BMS-diskusjonen og organisatorisk praksis. Det finnes ikke bare en diskusjon/retning. Ledere kan stole på en bestemt retning som kilde til inspirasjon og anerkjennelse og dermed bli påvirket av spesifikke ideer produsert av andre.

Funnene antyder at BMS ikke blir brukt for å sette fokus på strategi og BMS blir ikke tilpasset eget bruk som KN hadde tenkt. Det er derfor viktig å forbedre lederes forståelse av forholdene som fremmer og hemmer BMS-implementering som et strategisk økonomistyringssystem.

Det samme kan vi også se av undersøkelsen til Bain & Company som viser at verktøyets popularitet er vedvarende. BMS kan også anses som en varig ledelsesmote i Skandinavia (Madsen 2011).

Madsen (2011) deler adopsjon i pre-adopsjonsfase, adopsjonsfase og post-adopsjonsfase. Pre-adopsjonsfasen er her definert som når organisasjoner søker og evaluerer nye konsepter og ideer, og blir eksponert for nye konsepter som et resultat av interaksjon og møte med motesettere (e.g. konsulenter, foredragsholdere, o.l.).

Adopsjonsfasen er videre definert som når organisasjonen bestemmer seg for hvorvidt de skal adoptere eller avvise konseptet. I denne fasen er organisasjonen utsatt for både økonomisk og sosial press. Det økonomiske presset er et resultat av organisasjonens behov, mens det sosiale presset er utøvd av motesettere og av adferden til organisasjoner og ledere i deres referansegruppe.

Til slutt er post-adopsjonsfasen definert som den fasen hvor organisasjoner beveger seg fra å kun bestemme seg for å adoptere til selve implementeringen av konseptet. I denne fasen vil organisasjoner og ledere forstå, tolke og iverksette det teoretiske konseptet i henhold til sine egne omstendigheter.

I avhandlingen til Madsen (2011) blir begrepet diffusjon definert som at noe blir spredt innenfor en populasjon. En annen definisjon av diffusjon er at dette er prosessen hvor en innovasjon er kommunisert gjennom visse kanaler, over tid, blant medlemmer av et sosialt system (Rogers (1995), sitert av Ax & Bjørnenak 2005)

### 2.3 Adopsjon og diffusjon av BMS

Vi har introdusert balansert målstyring, og deretter beskrevet begrepene adopsjon og diffusjon som er sentrale i forståelsen av populariteten til BMS. I dette kapitlet går vi nærmere inn på hvordan BMS har blitt spredt og vi presenterer tidligere studier som omhandler diffusjon og adopsjon. Som nevnt tidligere i kapittel 1 så vil gjennomgangen være på et utvalg av studier utført innen temaet.

Konsulentselskapet Bain & Company utfører årlige globale spørreundersøkelser for å avdekke trender innen ledelsesverktøy. De tar for seg de 25 mest populære verktøyene, hvor BMS er en av disse, og i undersøkelsen utført i 2013 fikk de svar fra 1208 respondenter. Andel som benytter BMS var da 38 %. Rapporten fra 2011 viser at BMS var det sjette mest brukte verktøyet globalt og at det ble benyttet av 47 % (Rigby & Bilodeau 2011). Disse tallene gjelder for 2010. De forventet en økning i bruken av BMS på 16 % i løpet av 2011, og estimerte at BMS skulle bli benyttet av 63 % i 2011.

År	Antall respondenter	Andel som benytter BMS
2007	1.221	66 %
2009	1.430	53 %
2011	1.230	47 %
2013	1.208	38 %

Tabell 2-4: Trender i BMS (Rigby & Bilodeau 2007; 2009; 2011; 2013)

Det er likevel store forskjeller i bruken mellom de forskjellige verdensdelene. I Latin-Amerika er konseptet det femte mest brukte verktøyet, i Europa er det det åttende mest brukte, i Asia er det det tiende mest brukte og i Nord-Amerika er det det tolvte mest brukte.

I Asia viser studier at BMS er et populært ledelsesverktøy (Anand et al. 2005; Sawalqa et al. 2011). Anand et al. (2005) fant at ca. 45 % benytter BMS i India, og Sawalqa et al. (2011) fant at ca. 35 % benyttet BMS i Jordan. I Jordan fant de også at ca. 12 % var i adopsjonsprosessen hvor de vurderte å implementere BMS.

<b>Referanse</b>	<b>År</b>	<b>Land</b>	<b>Andel som benytter BMS</b>
Speckbacher et al.	2003	Tyskland, Sveits og Østerrike	26 %
Anand et al.	2005	India	45 %
Sawalqa et al.	2011	Jordan	35 %
Kristoffersen	2012	Norge	73 %

*Tabell 2-5: Bruken av BMS i ulike deler av verden*

I Europa fant Speckbacher et al. (2003) at 26 % benyttet en eller annen form for BMS i de tysktalende landene Tyskland, Sveits og Østerrike. Med en responsrate på 87 % gir denne studien pålitelige data. Kristoffersen (2012) fant at 73 % benyttet BMS blant 30 energiselskaper i Norge, og hadde en responsrate på 60 %.

En studie utført i Nederland kartla antall publiseringer om BMS i Nederland (Braam et al. 2007). De fant at det var få publiseringer fra "lanseringen" av BMS i 1992 og frem til 1996. Årene etter økte antall publiseringer hvert år, frem til 2001. Og etter 2001 falt dette sakte år for år. Av publikasjonene som ble gjennomgått var ca. 47 % fra tilbudssiden (konsulenter) og fra akademikerne var det ca. 19 %. Dette sier noe om rollen til konsulenter når man ser på spredningen av BMS. Ax & Bjørnenak (2005) fokuserer kun på tilbudssiden i deres studie og finner at konsulenter supplerer BMS med eksisterende forretningskultur for å øke populariteten til konseptet.

Madsen (2011) fant at BMS kan betraktes som en varig ledelsesmote i Skandinavia. Og hvis man ser på Norge isolert sett så viser tidligere undersøkelser at BMS-adoptører i Norge var i sterk vekst mot slutten av 1990-tallet og utover på 2000-tallet, og at veksten etter hvert har stabilisert seg (Madsen 2012).

Det er også viktig å forstå hva som fremmer eller hindrer spredningen av et konsept, for å fokusere på motivatorene og eliminere eller minimere barrierene i adopsjonsfasen (Kasurinen 2002). I studien defineres tre subkategorier av barrierer; økt usikkerhet, økt frustrasjon og forsinkende elementer. Hjelvik (2009) fant at valg av styringsverktøy bør ta utgangspunkt i eksterne forhold og motivasjon basert på indre forhold.

I dette kapitlet har vi gått gjennom eksisterende litteratur som omhandler spredningen av BMS, og disse artiklene vil diskuteres nærmere i siste delkapittel hvor vi ønsker å se om det finnes gap i eksisterende forskningslitteratur. Av eksisterende litteratur kan en se at BMS er et populært verktøy, men det som er like interessant å se på er hva som oppfattes som BMS av de som adopterer konseptet og hvordan det blir tolket og forstått. I neste delkapittel vil vi derfor se på eksisterende litteratur om implementering av BMS.

Vi har forsøkt å sammenstille de viktigste studiene innenfor emnet adopsjon og diffusjon av BMS i tabellen under. Her oppsummerer vi metode og utvalg, land/ region og hovedfunn fra den enkelte studie. Dette for at vi enklere kan sammenligne dataene som finnes, og om mulig sammenstille med det vi finner i studien vår.



Referanse	Land/ region	Metode og utvalg	Hovedfunn
Rigby & Bilodeau (2007, 2009, 2011 & 2013)	Hele verden	Spørreundersøkelse	66 % benyttet BMS (2007) 53 % benyttet BMS (2009) 47 % benyttet BMS (2011) 38 % benyttet BMS (2013)
Speckbacher et al. (2003)	Tyskland, Østerrike og Sveits	Spørreundersøkelse sendt til DAX100-bedriftene i Tyskland, alle ATX og Midcap-bedriftene i Østerrike og de 50 største bedriftene i børsen i Sveits. Totalt 201 bedrifter.	87 % responsrate 26 % benytter BMS 8 % av bedriftene forkastet BMS i adopsjonsprosessen.
Anand et al. (2005)	India	Spørreundersøkelse sendt til bt-500 bedriftene fra privat sektor, 75 mest verdifulle PSU'er og fire multinasjonale bedrifter	45,28 % benyttet BMS
Hjelvik (2009)	Norge	Case studie med intervjuer hos 10 bedrifter	Valg av styringsverktøy bør ta utgangspunkt i eksterne forhold og motivasjon basert på indre forhold.

<p>Kasurinen (2002)</p>	<p>Finland</p>	<p>Casestudie av en bedrift.</p>	<p>Foreslår en modell for å øke forståelsen av sammenhengen i endringer (videreføring av modellen til Cobb et al. 1995). Definerer tre typer barrierer i adopsjonsfasen.</p>
<p>Ax &amp; Bjørnenak (2005)</p>	<p>Sverige</p>	<p>Tre kilder i perioden 1992-1999 fra Sverige; konferanseinvitasjoner, mestselgende BMS-bøker og artikler i ledende journaler</p>	<p>Den originale BMS presentert av Kaplan &amp; Norton har blitt supplert med eksisterende forretningskultur. Denne studien fokuserer kun på tilbudssiden i diffusjonsprosessen.</p>
<p>Madsen (2012)</p>	<p>Norge</p>	<p>Litteraturstudie (benytter data fra Madsen (2011))</p>	<p>Viser til tidligere undersøkelser som viser at BMS-adoptører i Norge var i sterk vekst mot slutten av 1990-tallet og utover i 2000-tallet. En senere undersøkelse (2003) viser at dette har stabilisert seg, men fortsatt relativt mye brukt i norsk praksis.</p>

Sawalqa et al. (2011)	Jordan	Spørreundersøkelse sendt til industrielle bedrifter med 50 ansatte eller flere	35,1 % benyttet BMS 12,5 % vurderte å implementere BMS 33,3 % hadde aldri vurdert BMS
Kristoffersen (2012)	Norge	Spørreundersøkelse sendt til 50 bedrifter innen energibransjen	60 % responsrate 73 % benyttet BMS.

Tabell 2-6: Utvalgte studier om diffusjon og adopsjon av BMS

## 2.4 Implementering av BMS

I første del av dette kapittelet har vi introdusert balansert målstyring, og vi introduserte begrepet implementering som er sentralt i forståelsen av BMS. I delkapittel 2.3 har vi gjennomgått eksisterende litteratur om spredningen av konseptet, og i dette kapittelet går vi nærmere inn på implementering av BMS og presenterer tidligere studier som omhandler dette temaet. Som nevnt tidligere så vil gjennomgangen være på et utvalg av studier utført innen temaet.

Speckbacher et al. (2003) identifiserte tre typer BMS-bruk, som tidligere nevnt, og de fant at 12 % hadde Type 1 BMS-bruk, 5 % hadde Type 2 BMS-bruk og 7 % hadde Type 3 BMS-bruk. De fant også at større bedrifter har større sannsynlighet for å ha implementert BMS. Brukernes oppfattede fordeler og oppfattet tilfredshet er avhengig av hvilken type BMS som blir brukt, og de med Type 3 BMS-bruk stoler mer på BMS-tilnærmingen og er mer fornøyde med deres BMS enn de som bruker en mindre utviklet tilnærming.

I Jordan fant Sawalqa et al. (2011) at ca. 17 % av bedriftene i undersøkelsen hadde implementert BMS, og i Norge fant Puntervoll (2011) at ca. 30 % av de norske bankene i hennes undersøkelse hadde implementert BMS.

Når et konsept skal implementeres i en bedrift er det viktig å holde fokus på omstendighetene omkring implementeringen, da manglende fokus kan føre til en undervurdering av de strukturelle barrierene (Kasurinen 2002). Prosjektet kan i verste fall gå i motsatt retning. Malmi (2001) fant i sin studie at mange ledere ikke selv forstår viktige deler av konseptet. Dette er kritisk, da ledere skal være de som skal kunne konseptet og hjelpe andre i bedriften til å forstå dette. På den andre siden kan ulike fagmiljøer tolke og bruke BMS i muligens motstridende måter (Braam 2012).

Anand et al (2005) fant at den største utfordringen ved implementering av BMS var vektleggingen av de forskjellige perspektivene og etablering av årsak-virkning forhold. De fant også at de største motivasjonsfaktorene for implementering av BMS var; initiere endringsprosessen (50,0 %), utvidelse av ytelsesmålene (45,8 %) og tilrettelegge integrasjon av forretningsplanen med den finansielle planen (45,8 %).

Det er også utført studier hvor man ser på finansielle effekter av implementering av BMS (Braam & Nijssen 2004; Fjeldheim 2011). BMS gir ikke automatisk bedre resultater for bedrifter som implementerer BMS (Braam & Nijssen 2004). Det finnes flere typer tolkninger av BMS, hvor hver tolkning har sine fallgruver. En type fallgruve som vil gjelde de fleste typer tolkninger er oversettelsen av visjon og strategi til operasjonelle mål, da dette er en komplisert og dynamisk prosess. Fjeldheim (2011) fant divergerende resultater mellom bruken av BMS og bedrifters økonomiske situasjon. Fjeldheim konkluderer med at de

divergerende resultatene muligens skyldes de ulike tolkningene av BMS som eksisterer som følge av utviklingen systemet har stått overfor fra dets begynnelse.

I dette delkapittelet har vi gått gjennom eksisterende litteratur som omhandler implementering av BMS, og disse artiklene vil diskuteres nærmere i neste delkapittel hvor vi ønsker å se om det finnes gap i eksisterende forskningslitteratur. Av eksisterende litteratur kan en se at implementeringsprosessen er en krevende prosess og at det er viktig for ledere å ha en plan for hva de ønsker med implementeringen.

Vi har forsøkt å sammenstille de viktigste studiene innenfor emnet implementering av BMS i tabellen under. Her oppsummerer vi metode og utvalg, land/ region og hovedfunn fra den enkelte studie. Dette for at vi enklere kan sammenligne dataene som finnes, og om mulig sammenstille med det vi finner i studien vår.

<b>Referanse</b>	<b>Land/ region</b>	<b>Metode og utvalg</b>	<b>Hovedfunn</b>
Speckbacher et al. (2003)	Tyskland, Østerrike og Sveits	Spørreundersøkelse sendt til DAX100-bedriftene i Tyskland, alle ATX og Midcap-bedriftene i Østerrike og de 50 største bedriftene i børsen i Sveits. Totalt 201 bedrifter.	- Type 1 BMS-bruk: 12 % - Type 2 BMS-bruk: 5 % - Type 3 BMS-bruk: 7 % Større bedrifter har større sannsynlighet for å ha implementert BMS

Sawalqa et al. (2011)	Jordan	Spørreundersøkelse sendt til industrielle bedrifter med 50 ansatte eller flere	17,3 % har implementert BMS
Puntervoll (2011)	Norge	Spørreundersøkelse sendt til 114 sparebanker og 18 forretningsbanker	29,79 % har implementert BMS
Braam (2012)	Nederland	Publiserte artikler og casestudier utført av andre.	Ulike fagmiljøer kan tolke og bruke BMS i muligens motstridende måter.
Fjeldheim (2011)	Norge	Litteraturstudie	Divergerende resultater mellom bruken av BMS og bedrifters økonomiske situasjon.
Kasurinen (2002)	Finland	Casestudie av en bedrift.	Manglende fokus på konteksten av implementeringen kan føre til en undervurdering av de strukturelle barrierene. Prosjektet kan i verste fall gå i motsatt retning.

<p>Anand et al. (2005)</p>	<p>India</p>	<p>Spørreundersøkelse sendt til bt-500 bedriftene fra privat sektor, 75 mest verdifulle PSU'er og fire multinasjonale bedrifter</p>	<p>Vektlegging av de forskjellige perspektivene og etablering av årsak-virkning har vært den største utfordringen.</p> <p>Motivasjonsfaktorer for implementering:</p> <p>Initiere endringsprosessen (50,0 %)</p> <p>Utvidelse av ytelsesmålene (45,8%)</p> <p>Tilrettelegge integrasjon av forretningsplanen med den finansielle planen (45,8 %)</p>
<p>Braam &amp; Nijssen (2004)</p>	<p>Nederland</p>	<p>Spørreundersøkelse sendt til 100 bedrifter</p>	<p>BMS gir ikke automatisk bedre resultater for bedriften.</p> <p>Oversettelsen av visjon og strategi til operasjonelle mål er en komplisert og dynamisk prosess.</p>
<p>Malmi (2001)</p>	<p>Finland</p>	<p>Semi-strukturerte intervjuer</p>	<p>Mange ledere forstår ikke selv viktige deler av konseptet.</p>

Tabell 2-7: Utvalgte studier om implementering av BMS

## 2.5 Identifisering av gap i forskningslitteraturen

Formålet med denne studien er å øke forståelsen av alle fasene fra pre-adopsjon til post-adopsjon (implementering), og vi har valgt å dele teorien i flere deler hvor en av delene bestod av adopsjon og diffusjon og en annen del bestod av implementering.

Etter introduksjonen til BMS introduserte vi fem ulike typologier av BMS-bruk i kapittel 2.2. Den mest kjente av disse er Speckbacher et al. (2003) sin klassifisering. I denne studien vil vi ikke fokusere på å komme frem til en ny typologi, og vil dermed benytte de som allerede er etablert.

I den neste teoridelen gjennomgikk vi tidligere studier som omhandler adopsjon og diffusjon for å øke forståelsen av spredningen av BMS. BMS er et populært ledelsesverktøy globalt (Rigby & Bilodeau 2007; 2009; 2011; 2013), og populariteten viser seg å være vedvarende (Madsen 2011). De siste årene har veksten avtatt noe, men fremdeles er BMS benyttet av mange bedrifter. Vi introduserte også definisjonen av tre sub-kategorier for barrierer (Kasurinen 2002), som er viktige å være klar over for å få en vellykket adopsjon.

I denne studien vil fokuset være på spredningen av BMS i Norge, og det er da interessant å se på hvor mange norske bedrifter som benytter BMS, uavhengig av bransje. Tidligere studier i Norge har vært bransjespesifikke som for eksempel Kristoffersen (2012) og Puntervoll (2011). Madsen (2012) ser på spredningen av BMS i Norge ved å analysere tidligere studier samt at han benytter data fra sin doktorgradsavhandling (Madsen 2011). Vårt bidrag vil da være å analysere nyere data, og se om det er noen endring i adopsjonsveksten.



I den siste teoridelen gjennomgikk vi tidligere studier om implementering av BMS for å se på mulige problemer en møter ved implementering av BMS. Mange bedrifter mener at de benytter BMS, men i realiteten er det kun deler av konseptet som benyttes (Speckbacher et al. 2003). Med denne studien ønsker vi å se på hvordan norske bedrifter bruker BMS, og om mulig klassifisere BMS-bruken. Av tidligere studier i norsk kontekst kunne vi ikke finne noe som omhandlet Speckbacher sin klassifisering, og dette vil være vårt potensielle bidrag.

Det er også viktig å se på utfordringer ved implementering av BMS, samt å se på fordeler og ulemper ved at konseptet kan tolkes på flere helt motstridende måter. Det er da naturlig at vi også analyserer motivasjonsfaktorene for implementering av BMS hos de norske bedriftene. For bedrifter som vurderer å implementere BMS kan det være nyttig å vite mer om de utfordringer som andre bedrifter har hatt ved implementering.

Som en ser så finnes det mye eksisterende litteratur som omhandler BMS, men i norsk kontekst er det lite eksisterende litteratur. Vårt bidrag vil være å kartlegge BMS-praksis hos norske bedrifter, samt å øke forståelsen for spredningen av konseptet i Norge. I neste kapittel vil vi diskutere mulig metodemessig tilnærming og definere videre arbeid.

## **3.0 METODE**

Samfunnsvitenskapelig metode er en fremgangsmåte som beskriver hvordan vi skal gå fram for å hente inn informasjon om sosiale fenomener, og hvordan vi skal analysere denne informasjonen slik at den gir innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al. 2010).

I dette kapitlet skal vi beskrive hvordan vi har gått fram i forskningsprosessen. Vi skal beskrive valg av design, utviklingen av spørreskjemaet, gjennomføringen av datainnsamlingen og diskutere reliabilitet og validitet. Vi vil også beskrive gjennomføringen av oppfølgingsintervjuene. Avslutningsvis diskuterer vi mulige fallgruver.

### **3.1 Forskningsdesign**

I dette delkapitlet skal vi beskrive hvorfor vi har valgt det designet vi har valgt i denne undersøkelsen. Før en går i gang med datainnsamlingen i en undersøkelse, må en velge design. Valg av design må knyttes opp mot problemstillingen, slik at en velger det designet som passer best mulig for den undersøkelsen en skal gjennomføre. Vi har valgt å bruke kvantitativ metode i vår undersøkelse. Dette er et valg vi har tatt fordi vi ønsker å generalisere og finne tendenser i det norske markedet. For å samle inn kvantitative data har vi valgt å bruke et spørreskjema. Et spørreskjema gir oss muligheten til å innhente mye informasjon på et stort utvalg over kort tid (Mitchell & Jolley 2010).

### **3.2 Utviklingen av spørreskjemaet og utvalgsprosedyre**

I dette delkapitlet forklarer vi utviklingen av spørreskjemaet og hvordan vi har gått frem for å komme fram til utvalget som mottar spørreundersøkelsen. I følge Mitchell og Jolley (2010)

er det tre ting man må ha oversikt over for å gjennomføre en vellykket spørreundersøkelse. Først og fremst må hypotesene være klare og forståelige slik at det er mulig å definere hva som skal måles. I vårt tilfelle så er dette en kartleggingsundersøkelse slik at vi ikke har hypoteser som skal testes. For det andre må spørreskjemaet være et nøyaktig mål for tanker, holdninger eller atferd man er ute etter. Siste punktet går på at det skal være mulig å generalisere resultatet til en spesifikk gruppe, som i vårt tilfelle blir bedrifter i det norske markedet.

Vi valgte å utvikle spørreskjemaet i Questback som er en online tjeneste for å samle inn, analysere, og følge opp forretningskritisk informasjon. Dette kan dermed brukes til vårt formål; spørreundersøkelse og datainnsamling til masteravhandlingen. Questback sin brukervennlige grensesnitt gjør det enkelt å lage en undersøkelse, holde løpende kontroll på innkommende svar og eksportere resultatene til oversiktlige rapporter i de mest vanlige formatene (Word, Excel, PowerPoint, Acrobat/.pdf). Det er også mulig å eksportere dataene til Excel, SPSS eller andre programmer for statistisk analyse. Questback tilbyr studenter en 6 måneders gratis prøvekonto, slik at dette er et ypperlig verktøy å bruke i prosessen.

En stor fordel med denne typen webbasert undersøkelse er at dataene legges direkte inn i en database og at man kan eksportere dataene til ønsket filformat. Dette eliminerer muligheten for tastefeil når vi registrer dataene i SPSS. En ulempe med dette er at dataene ligger hos en tredjepart og utenfor vår kontroll frem til det punktet vi har eksportert dataene. Det er også en risiko knyttet til at ulike nettlesere kan vise spørreundersøkelsen forskjellig, vi tok en liten test av de mest brukte nettleserne for å verifisere at spørreundersøkelsen vises på en tilfredsstillende måte. Vi så på Internet Explorer, Opera, Firefox og Chrome og disse

fremviste undersøkelsen på en tilfredsstillende måte. Vi ble enige om at vi kunne gå videre med undersøkelsen i Questback.

I denne avhandlingen lyder hovedproblemstillingen; ” Hvordan er bruken av BMS blant norske bedrifter? ” Vi ønsket dermed å sende ut spørreundersøkelsen så spredt som mulig over hele Norge, uten begrensning på størrelse på bedriften i form av omsetning eller bransje. Vi brukte dermed tilgjengelig database Proff Forvalt for å få tilgang til e-post adresser til ulike bedrifter i Norge. Fra denne databasen fikk vi tilgang til 16 315 e-post adresser som kunne benyttes etter at vi fjernet duplikate e-post adresser og underavdelinger. Vi valgte å fjerne duplikater og underavdelinger for å unngå å sende ut spørreundersøkelsen til flere i samme bedrift da dette kunne blitt en potensiell feilkilde. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 16 315 respondenter. Vi valgte å sende spørreundersøkelsen til alle bedriftene i uttrekket fra Proff, i ettertid innser vi at det var flere på denne listen som burde vært luket ut, f.eks idrettslag og lignende.

### 3.3 Operasjonalisering

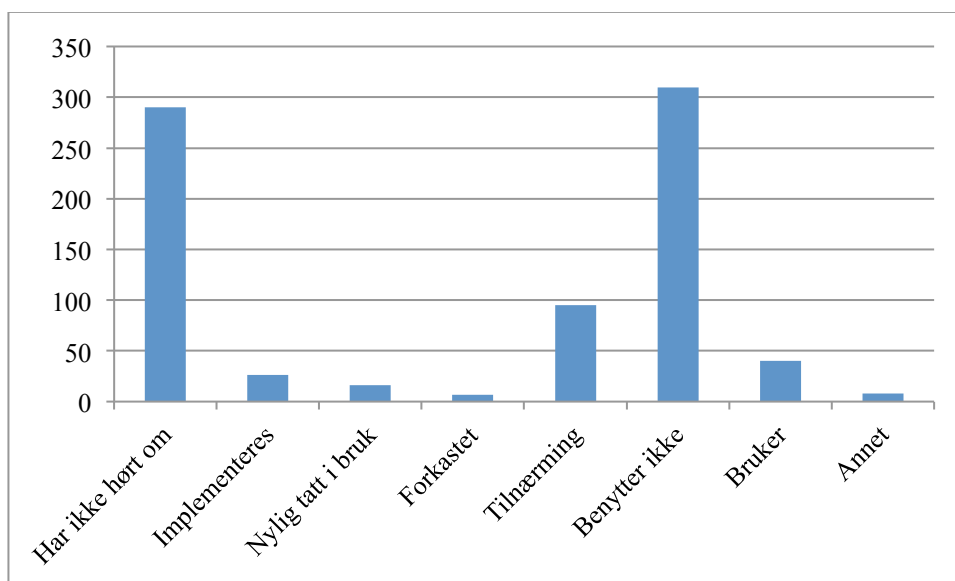
Ved operasjonalisering gir en nøkkelbegreper et presist meningsinnhold og avgrenser det fenomenet som skal undersøkes. Vi vil her forklare og presisere våre nøkkelbegreper.

<b>Nøkkelbegrep</b>	<b>Operasjonalisering</b>
Bruk	I hvilken grad respondenten mener bedriften bruker balansert målstyring og hva det brukes til
Nytte	I hvilken grad respondenten mener bedriften har nytte av balansert målstyring og om de mener dette har forbedret bedriftens økonomiske resultater
Byttekostnad	I hvilken grad respondenten mener at det vil bli dyrt å skifte til et annet verktøy (negative barrierer)
Mål	I hvilken grad respondenten mener bedriften har oppnådd ønsket mål ved å bruke balansert målstyring

Tabell 3-1: Operasjonalisering

### 3.4 Besvarelse av spørreundersøkelsen

Spørreskjemaet ble sendt ut til 16 315 respondenter spredt utover hele Norge, hvorav 754 av respondentene deltok. Dette utgjør en svarprosent på 4,6 %. Svarprosenten i undersøkelsen er ikke spesielt bra, men antall respondenter på 754 mener vi utgjør et bra utvalg. Av disse 754 respondentene fordeler det seg slik:



Figur 3-2: Bruk

De som har svart at de ikke har hørt om balansert målstyring og de som ikke benytter balansert målstyring blir spørreundersøkelsen automatisk avsluttet. Dette betyr at ikke alle fullførte spørreundersøkelsen. Vi fant ut at kun 172 respondenter gjennomførte hele undersøkelsen. Dette betyr at av de som besvarte undersøkelsen er det 22,8 % som i en eller annen grad benytter, har benyttet eller har en type tilnærming til balansert målstyring.

### 3.5 Datainnsamling

Den mest normale formen for innsamling av kvantitative data er via spørreundersøkelse (Johannessen et al. 2010). Som student så møter man begrensninger både i ressurser og kostnadmessig, dermed er det beste for vår del å bruke en databasert spørreundersøkelse.

Dette er den enkleste, raskeste og billigste metoden å gjennomføre en spørreundersøkelse (Jacobsen 2005). Invitasjon til spørreundersøkelsen ble sendt per e-post til alle ønskede respondenter, som vi hadde funnet via Proff.

I QuestBack hadde vi muligheten til å sette opp automatiske puringer. Vi valgte å sende ut spørreundersøkelsen med to ukers svarfrist og med en puring en uke før fristen. Det ble også sendt en andregangs puring dagen før fristens utløp. Dette var en kritisk fase for studien vår, da datainnsamlingen danner grunnlag for analysene og er avgjørende for videre arbeid.

### **3.6 Utforming av spørreundersøkelsen – koding**

På de ulike spørsmålene i spørreundersøkelsen har vi brukt ulike tilnærminger på spørsmålene. Vi har benyttet fire typer svaralternativ i spørreundersøkelsen, og under vil vi forklare disse nærmere.

**Skalering;** her brukte vi en skalering fra 1 til 7 der 1 var ”svært liten grad” og 7 var ”svært stor grad”. Spørsmålene var utformet som ”I hvilken grad...”. Dermed kunne respondentene finne verdien som var passende for dem. Respondentene hadde ikke mulighet til svaralternativ ”vet ikke” på spørsmål med skalering, rett og slett fordi vi ønsket at respondentene skulle angi en verdi.

**Et svaralternativ;** denne typen spørsmål tvang respondenten til å velge et alternativ. Denne typen svaralternativ var viktig for oss for å kunne få svar på ting som for eksempel hvor lenge BMS er benyttet og hvilken næring bedriften tilhører. Disse type spørsmål var også satt opp med tvunget svar og noen hadde svaralternativ ”annet” slik at respondenten kunne skrive inn egen tekst hvis ingen av alternativene passet for vedkommende.

**Flervalgsalternativ;** på noen av spørsmålene kunne respondentene velge ett eller flere svaralternativ. Dette ble for eksempel benyttet der vi ønsket å få svar på om hvilken av perspektivene og elementene av balansert målstyring som blir benyttet i bedriften, hvilke fordeler de forventer ved å benytte verktøyet. På noen av disse flervalgsalternativene hadde respondentene også mulighet til å svare ”vet ikke”.

**Åpent svar;** ble brukt på noen spørsmål som for eksempel hvorfor bedriften valgte å ta i bruk balansert målstyring, hva bedriften kaller tilnærmingen (hvis dette ble svart) og forskjellene på tilnærmingen bedriften bruker. Dette var spørsmål det er vanskelig å gi respondenten alternativer å velge mellom. Dermed ble åpent svar et bedre alternativ.

Etter at undersøkelsen var avsluttet overførte vi svarene til respondentene til Excel der vi kodet svarene slik at vi kunne benytte de i videre analyse. Hvert numerisk målbart svaralternativ fikk en vekt. I vår skala har vi brukt fra 1 til 7 der 1 er i ”svært liten grad” og 7 er i ”svært stor grad”. Det ble dermed naturlig å kode fra 1 til 7 der 1 er dårligst og 7 er best.

1							7
Svært							Svært
liten							stor
grad	2	3	4	5	6		grad

Figur 3-3: Skala i spørreskjema



### 3.7 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet sier noe om dataens pålitelighet og er knyttet til dataene i undersøkelsen, hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på og hvordan de er bearbeidet (Johannessen et al. 2004). Videre nevner Johannessen et al. at det finnes forskjellige måter å teste reliabilitet. Der en mulighet er å gjenta den samme undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt. Hvis resultatene blir de samme er dette et uttrykk for høy reliabilitet. Dette kalles ”test-retest-reliabilitet”. En annen framgangsmåte i følge forfatterne er at flere forskere undersøker samme fenomen, dersom flere forskere kommer fram til samme resultat er det et uttrykk for høy reliabilitet. Dette kalles ”inter-rater-reliabilitet”.

I vårt tilfelle har vi ikke kapasitet eller tid til å gjennomføre ”test-retest-reliabilitet” og vi finner ikke at det tidligere er kartlagt bruken av balansert målstyring i Norge slik at ”inter-rater-reliabilitet” ikke er mulig på dette tidspunktet.

Validitet sier noe om hvor godt eller relevant dataene representerer fenomenet som undersøkes. Måler vi det vi tror vi måler? I litteraturen skilles det mellom forskjellige former for validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen et al. 2004). Om dataene er gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet. Det å avgjøre om indikatorer er valide eller ikke er vanskelig. I følge forfatterne er det i noen tilfeller rett og slett snakk om å bruke sunn fornuft, face validity. I andre tilfeller er det ikke like klart å avgjøre om indikatorene er valide, og det må dermed gjennomføres validitetstester. Validitet er et kvalitetskrav som burde være tilnærmet oppfylt.

Intern validitet handler om i hvilken grad man får tilgang til respondentenes kunnskap og erfaringer, og om det representerer konkrete forhold, prosesser og sammenhenger fra virkeligheten på en korrekt måte. De to ulike innsamlingsmetodene vi benytter i vår kartlegging, spørreundersøkelse og oppfølgingsintervju, gir oss en dypere forståelse av funnene. Dette medfører en økt samlet validitet i studien.

Ekstern validitet, også kalt generaliserbarhet, handler om i hvilken grad resultatet av studien kan antas gyldig i andre settinger. Kvalitativ data har lav ekstern validitet fordi utvalget oftest er selektivt, snevert og fra et dybdeperspektiv. Generalisering er brukt på kvantitative studier da det er mulig å gjennomføre statistisk generalisering av funn fra utvalg til populasjon.

### 3.8 Oppfølgingsintervju

Vi har valgt å ta med muligheten til å foreta oppfølgingsintervjuer hvis vi har tid og respondenter som ønsker å stille opp, vi har dermed tatt med et element om videre arbeid i spørreundersøkelsen:

Balansert målstyring i Norge

20) \* Er det interessant å stille opp til dybdeintervju via telefon for å bidra til å gi oss mer informasjon til vår undersøkelse?

Ja

Nei

<< Tilbake

Neste >>

92 % fullført

The image shows a survey interface for a study titled 'Balansert målstyring i Norge'. It displays question 20: '\* Er det interessant å stille opp til dybdeintervju via telefon for å bidra til å gi oss mer informasjon til vår undersøkelse?'. There are two radio button options: 'Ja' (selected) and 'Nei'. Navigation buttons '<< Tilbake' and 'Neste >>' are visible. A progress bar at the bottom indicates '92 % fullført'.

Figur 3-4a: Oppfølgingsintervju fra spørreskjema

Hvis ”Ja” blir valgt blir respondenten bedt om å legge inn kontaktinformasjon:

21) \* Fyll inn kontaktinformasjon navn, bedrift, epost og telefon nummer:



The screenshot shows a survey form with a large empty text box for entering contact information. Below the text box are two buttons: a grey button labeled '<< Tilbake' and a blue button labeled 'Send'. Below the buttons is a progress bar that is 100% full, with the text '100 % fullført' above it.

Figur 3-4b: Oppfølgingsintervju fra spørreskjema

Dette gir oss muligheten til å supplere de kvantitative dataene og resultatene med kvalitative data. Dette bidro til å utdype og komplettere data fra spørreundersøkelsen.

Vi fikk 34 respondenter som var villig til å stille opp til oppfølgingsintervju. På grunn av tidspress valgte vi å gjennomføre kun fire av disse oppfølgingsintervjuene.

Informant	Stilling	Omsetning	Ansatte	Gjennomførelse dato	Lengde
Bedrift 1	Daglig leder	26 000 000	10 - 49	30.03.2015	13 min
Bedrift 2	Kommunalsjef	979 000 000	> 250	30.03.2015	15 min
Bedrift 3	Rådgiver	4 182 000 000	> 250	31.03.2015	16 min
Bedrift 4	Daglig leder	161 953 753	10 - 49	31.03.2015	22 min

Tabell 3-5: Liste over oppfølgingsintervjuer

Grunnen til at disse fire ble plukket ut var rett og slett fordi disse hadde mulighet til å stille opp på kort varsel slik at vi satt igjen med nok tid til å analysere og skrive resten av masteroppgaven. Vi valgte å avtale tidspunkt for gjennomføring av disse oppfølgingsintervjuene på forhånd på grunn av en travel hverdag.

Hei,

Takk for at du besvarte spørreundersøkelsen «Balansert målstyring i Norge».

Du har takket ja til et oppfølgingsintervju per telefon, og i den anledning lurte vi på når det passer for deg å ta denne samtalen (vi er tilgjengelig i påskeuken også). Selve samtalen vil ta ca. 10-15 minutter.

Vi gjør også oppmerksom på at vi ønsker å gjøre opptak av samtalen, men det er bare å gi beskjed hvis dette ikke er ønskelig fra deres side.

Med vennlig hilsen  
Terese Zimmermann og Noman Ahmad

### *Figur 3-6: Oppfølgingsintervju*

Intervjuene ble avholdt via telefon der vi på forhånd informerte respondentene om at vi ønsket å gjøre opptak av samtalen. Vi brukte en mobil applikasjon ”Call Recorder” som fungerte til vårt formål. På denne måten kunne vi holde samtalen flytende og gå igjennom opptakene i ettertid. Lengden på intervjuene varierte med 10 – 25 minutter litt avhengig av hvor utfyllende de ulike intervjuobjektene besvarte spørsmålene. Intervjuene ble i etterkant transkribert.

Vi brukte et semi-strukturert intervju, der vi brukte en intervjuguide for å ha noe å gå etter. En slik intervjuguide er ment å ivareta en ønsket struktur på intervjuet med informasjon og veiledning, med enkelte forhåndsavklarte temaer som ønskes utforsket dypere. Intervjuguiden vår er tilpasset til fem ulike kategorier:

1. BMS vurderes implementert
2. BMS nylig tatt i bruk
3. BMS forkastet
4. Benytter en tilnærming til BMS
5. BMS benyttes

To av bedriftene går under kategori 4, en bedrift under kategori 2 og en bedrift under kategori 3. Vi mangler altså oppfølgingsintervju med bedrifter som vurderer å implementere balansert målstyring og BMS benyttes. De ulike intervjuguidene er lagt til som vedlegg 3.

### 3.9 Mulige fallgruver

Enhver forskningsprosess innebærer en risiko for å gjøre feil. Vi vil i dette del kapitlet vurdere mulige fallgruver.

#### 3.9.1 *Feil ved utforming av forskningsspørsmål og design*

En forsker vil vanligvis velge et forskningsspørsmål som oppleves viktig eller faglig givende.

Et mulig problem med dette er at forskeren ikke er oppdatert på eksisterende litteratur, perspektiver, begreper eller tidligere resultater. I vårt tilfelle er det foretatt et forprosjekt der en har gått gjennom tidligere forskning på temaet. Som student med tidsbegrensning så risikerer vi at denne gjennomgangen av tidligere forskning ikke er god nok, men velger å fortsette vårt arbeid med det grunnlaget vi har. Grunnlaget er oppdatert med de nyeste artiklene om BMS, for at studien skal være relevant og være aktuell i dag.

Et annet problem i prosessen er at forskningsspørsmålet ikke lar seg belyse på en forsvarlig måte. Det første en forsker må tenke på her er om det er mulig å forske på det forskningsspørsmålet eller om det muligens er for ambisiøst. Det andre en må vurdere er om det muligens kan være etiske betenkeligheter med temaet og framgangsmåten. I vårt tilfelle mener vi at vår problemstilling samt de tre forskningsspørsmålene er mulig å besvare og ikke berører noen etiske betenkeligheter.

Et tredje problem en kan møte på i prosessen er at en velger feil design som ikke står i forhold til hensikten med undersøkelsen. For å kunne generalisere sine funn fra et utvalg til en populasjon velger man kvantitative forskningsteknikker. På den andre siden kan det være at forskningsspørsmålet man ønsker å belyse er med en kompleksitet slik at en kvantitativ tilnærming er utilstrekkelig. I vårt tilfelle så har vi gått for en kvantitativ tilnærming ved å

bruke spørreundersøkelse, men vi har en mulighet for noe kvalitativ data her da vi har lagt inn et element i spørreundersøkelsen der vi spør om noen av respondentene kunne tenke seg å stille opp til et oppfølgingsintervju via telefon.

Vi oppdaget et par svakheter i undersøkelsen etter at den var sendt ut. I feltet for omsetning er det kun mulig med tall uten noen form for mellomrom, komma, punktum eller tekst. Vi burde vært tydeligere på hvilken form denne skulle utfylles i da dette skapte problemer for noen og dermed ga opp spørreundersøkelsen allerede der. I tillegg burde vi ha oppgitt forventet tidsbruk på å gjennomføre undersøkelsen for å få flest mulig til å delta. En annen ting vi kunne tatt med er at man burde svare på undersøkelsen uansett slik at vi kunne få med flest mulig selv om de ikke benytter seg av balansert målstyring.

### *3.9.2 Feil i forskningsprosessen*

Ulike feiltrinn kan gjøres i ulike faser av forskningsprosessen. I avgrensningen av populasjonen må man ta hensyn til at man undersøker dem man faktisk ønsker å si noe om. Vi mener vårt utvalg av bedrifter spredt utover Norge uten begrensninger på størrelse, omsetning og bransje vil gi oss et utvalg av bedrifter som sier noe om det vi ønsker å kartlegge.

I dette feiltrinnet ligger også nivåfeil og gyldighet. Nivåfeil risikerer vi ikke i denne kartleggingen. Nivåfeil oppstår når forskeren har forskningsspørsmål som gjelder enkeltindivider, men kun har data på aggregert nivå. Videre har vi dette med gyldighet, ekstern validitet. Dette har noe med hvor langt man kan strekke konklusjonene fra undersøkelsen over tid. Strengt tatt gir undersøkelsen kun et øyeblikksbilde.

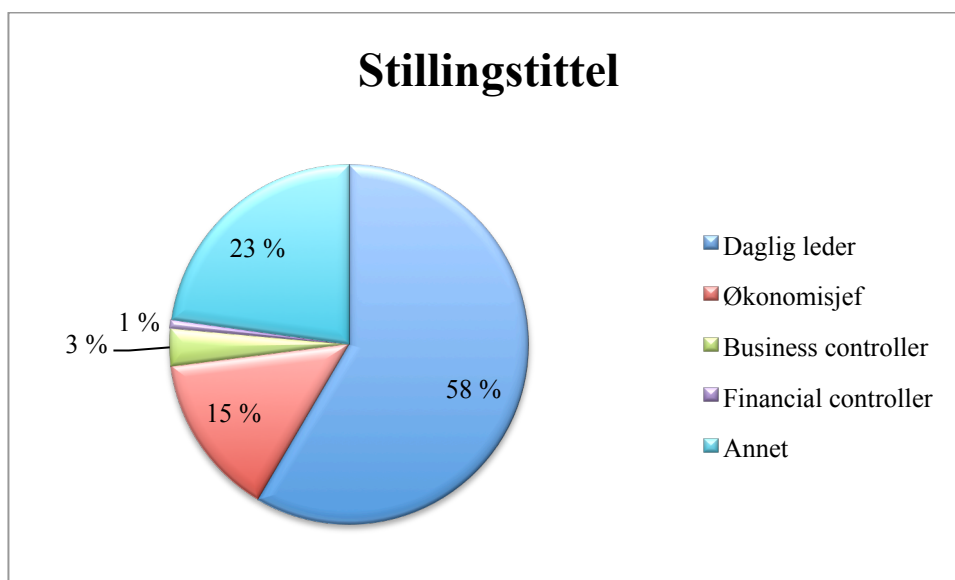
## 4.0 RESULTATER - SPØRREUNDERSØKELSE

I dette kapittelet vil vi først presentere grunnleggende deskriptiv statistikk. Med denne statistikken kan en lettere forstå hvilke bedrifter som besvarte spørreundersøkelsen. Det neste vi vil presentere er BMS i norske bedrifter, for deretter å fortsette med kjennskap til BMS og bruken av BMS. Videre vil vi gå inn på bruken av perspektiver og hvilke elementer som benyttes. Hvorfor benytter bedrifter BMS? Hvilke fordeler forventer de? Til slutt vil vi presentere en klassifisering av bedriftene som deltok i undersøkelsen vår.

### 4.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk er en grunnleggende statistisk analyse av kvantitative data.

Grunnleggende deler av en deskriptiv statistisk analyse er å finne en middelvei og hvor spredt datasettet er. Inkludering av demografiske variabler i studien muliggjør deskriptiv statistikk. Demografiske variabler som vi trekker fram her er stillingstittel, antall ansatte og hovednæring.



Figur 4-1: Svarrespons pr stillingstittel

Først ser vi på stillingstittelen til respondentene i studien. Dette vil si noe om hvem som har besvart og om disse har kjennskap til BMS. Ofte er det personer i sentrale stillinger som har tilstrekkelig kunnskap om BMS. Slik det fremgår av figuren over ser vi at hovedvekten av de som har besvart spørreundersøkelsen har svart at de har stillingstittel daglig leder.

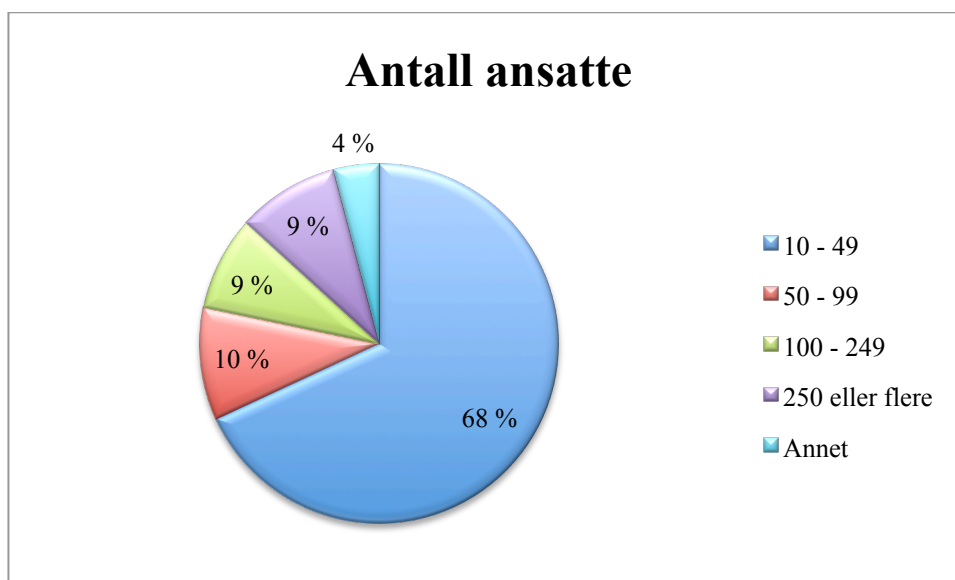
Økonomisjefer og de som har besvart ”annet” representerer halvparten av respondentene i undersøkelsen, mens både business controller og financial controller representerer 4 %. En nærmere titt på ”annet” kategorien der vi har klassifisert de 172 respondentene som valgte dette alternativet får vi følgende fordeling:

<b>Stilling</b>	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Avdelingsleder	55	32 %
Annet	23	13 %
Leder	22	13 %
Direktør	17	10 %
Eier/ Medeier	12	7 %
Medarbeider	11	6 %
Rådgiver	11	6 %
Sekretær	9	5 %
Driftsansvarlig	5	3 %
Styreleder	5	3 %
Controller	2	1 %
SUM	172	

*Tabell 4-2: Fordeling av stillinger i ”annet” kategorien*



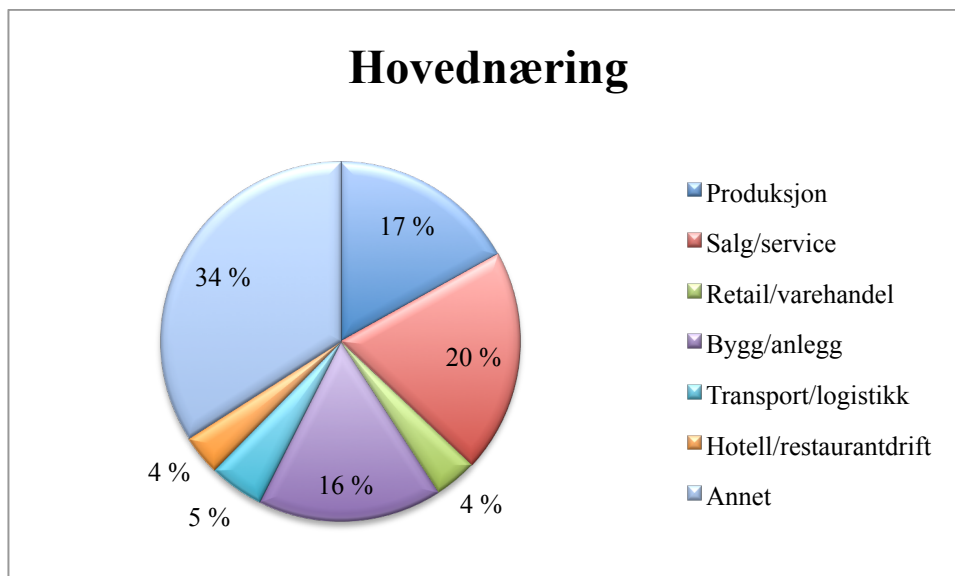
I ”annet” kategorien ser vi at stillinger klassifisert som avdelingsleder er dominerende. Dette viser dermed at det stort sett er sentrale personer i bedriftene som har besvart undersøkelsen. Dette viser at vi mest sannsynligvis har fått de rette personene i bedriften til å besvare undersøkelsen.



Figur 4-3: Antall ansatte

Videre ser vi på antall ansatte i bedriftene som har besvart. Figuren over viser hvordan svarfordelingen over antall ansatte i bedriftene i undersøkelsen fordeler seg. Den største gruppen utgjør 68 % av respondentene og har 10 – 49 ansatte i bedriften. Bedrifter med under 50 ansatte er definert som små bedrifter (*Regnskapsloven 1997*). Dette viser at 68 % av våre respondenter blir definert i gruppen for små bedrifter, 10 % er definert som mellomstore bedrifter og 18 % defineres som store bedrifter. Vi ser av studien til Oliversen (2014), han har utelukket bedrifter med under 50 ansatte, at han fikk 203 respondenter innenfor gruppen mellomstore bedrifter og 281 respondenter i gruppen for store bedrifter. Sammenlignet med våre resultater fikk vi 76 respondenter i gruppen for mellomstore bedrifter og 133 respondenter i gruppen for store bedrifter. Utelukker vi de små bedriftene i vår studie ser vi at

den prosentvise andelen av totalen er tilnærmet lik andelen i mellomstore og store bedrifter sammenlignet med andelen Oliveresen (2014) fant i sin studie.

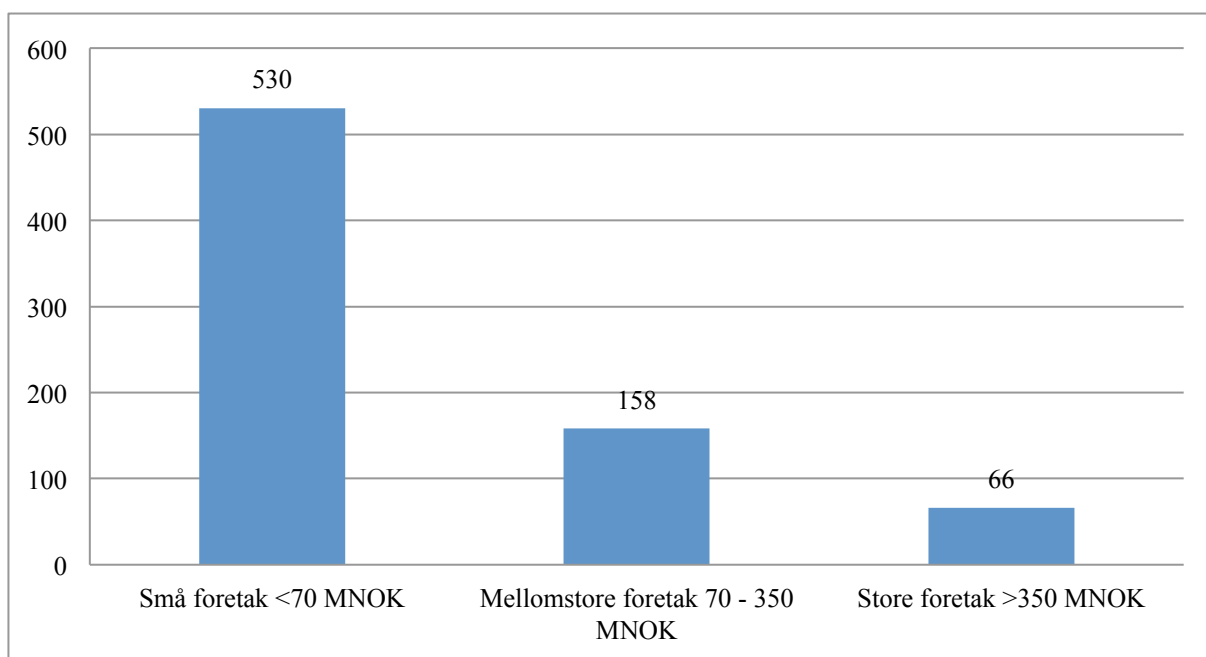


Figur 4-4: Hovednæring

Videre ser vi på hvilken næring de ulike bedriftene i studien opererer i. Her er det interessant å se om det er noen næringer som utmerker seg. Figuren over viser hvordan svarfordelingen over hovednæringen respondentene i undersøkelsen fordeler seg i. Her ser vi at "annet" har fått den største fordelingen med hele 34 % av respondentene i denne gruppen. For å få et resultat som er litt bedre fordelt enn dette burde vi nok ha lagt inn enda flere valg slik at fordelingen her hadde blitt litt mer nyttig. Alternativt kan man gruppere "annet" svarene i grupper der respondentene har skrevet inn hvilken næring de driver virksomheten i. I denne sammenhengen trenger vi ikke gå inn på dette i denne studien. Vi ser også at produksjon, salg/service og bygg/anlegg er godt representert.

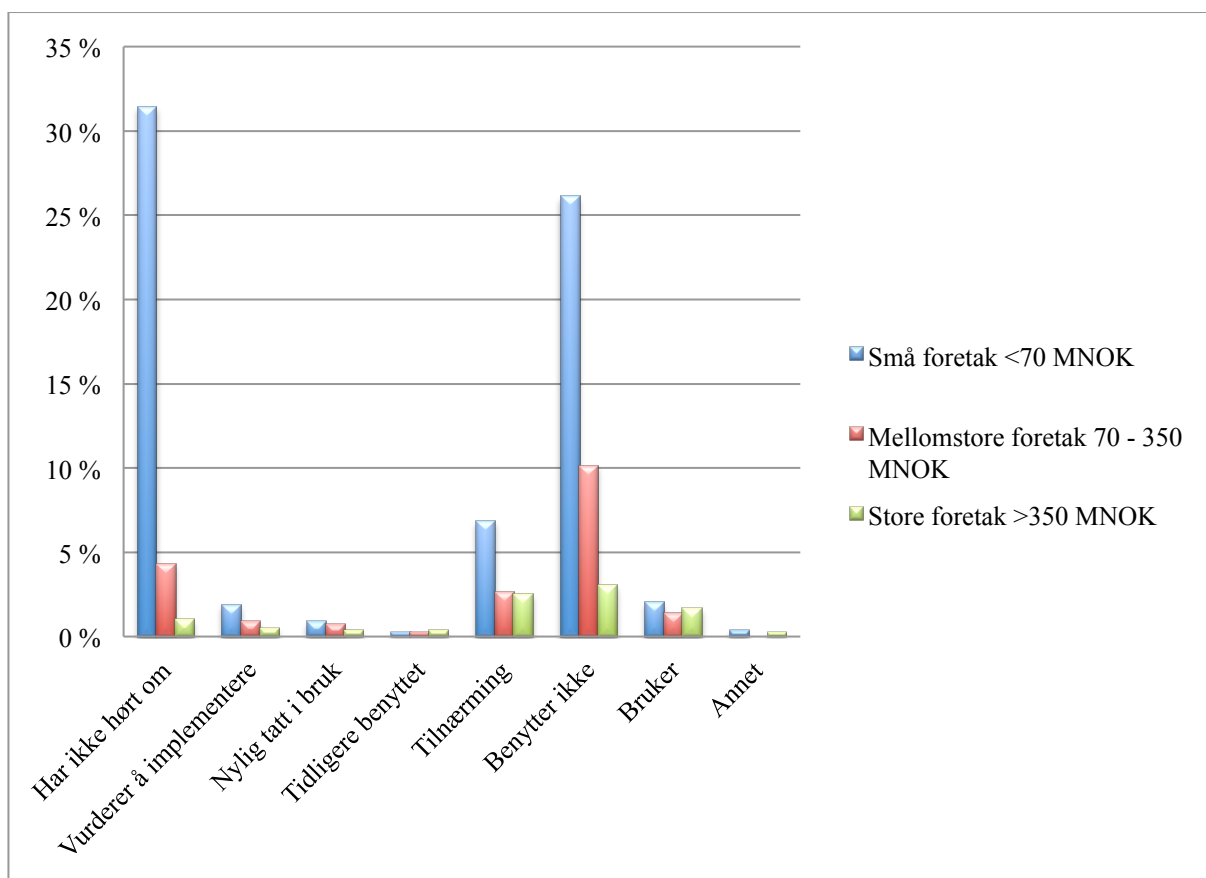
## 4.2 Balansert målstyring i små, mellomstore og store bedrifter

Mange tidligere studier er gjennomført på store bedrifter. Vi ønsket å se på spredningen av balansert målstyring uten begrensning på størrelse i vår studie. Ut i fra figuren nedenfor ser vi at hovedvekten av våre respondenter ligger i gruppen for små bedrifter. Hele 70,3 % av våre respondenter er små bedrifter. Her har vi definert, etter regnskapsloven, små bedrifter som bedrifter med omsetning under 70 MNOK.



Figur 4-5a: Størrelse bedrifter

Videre ønsket vi å gruppere bedriftene ut fra deres størrelse og hvorvidt de kjente til og/ eller benyttet BMS.

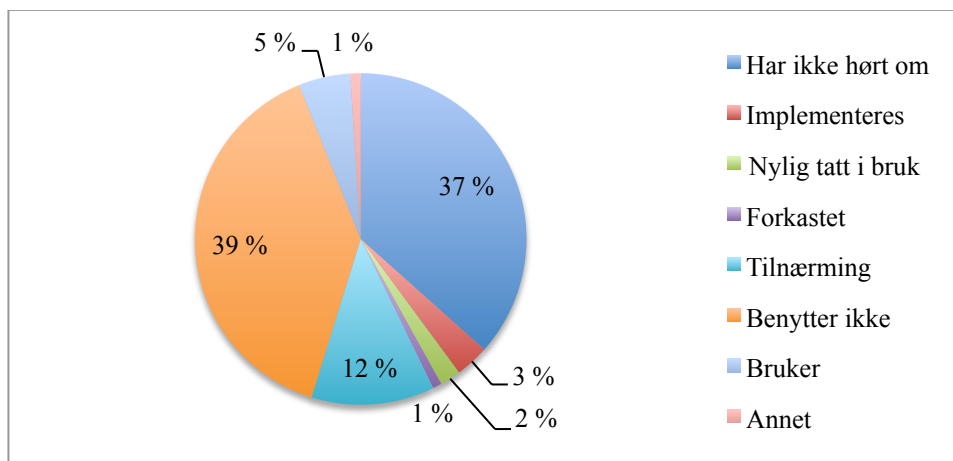


Figur 4-5b: Størrelse bedrifter

Ut fra denne figuren ser vi at hovedvekten av svarene ligger på ”ikke hørt om” og ”benytter ikke”. Hele 58 % ligger innenfor disse gruppene. Av de som svarer at de i en eller annen form benytter balansert målstyring er det kun 19 %, der 10 % er i gruppen mellomstore bedrifter. Som presentert tidligere i dette kapittelet er det stor overvekt av små bedrifter som har besvart undersøkelsen. Det er ikke overraskende at mindre bedrifter ikke har hørt om eller har kjennskap til BMS. Mindre bedrifter er mindre eksponert for ledelseskonsepter og moter via konsulenter, seminarer og konferanser o.l informasjonskanaler. I tillegg er det ofte lavere utdanningsnivå i mindre bedrifter, dette fører til manglende kjennskap til slike konsepter og rammeverk.

### 4.3 Balansert målstyring i norske bedrifter

Av de 754 respondentene som besvarte undersøkelsen ser vi av figuren under at 39 % ikke benytter balansert målstyring og 37 % har ikke hørt om balansert målstyring. Som nevnt tidligere er ikke dette overraskende da vi har mange små bedrifter som har besvart undersøkelsen.



Figur 4-6: Fordeling

Videre ønsket vi å se på hvor lenge de ulike bedriftene har benyttet balansert målstyring. Av tabellen under ser vi at den høyeste verdien ligger på 1 – 3 år. Allikevel har vi en del bedrifter som har benyttet seg av dette verktøyet fra 3 år og oppover. Faktisk svarer så mange som 15,5 % av bedriftene at de har brukt verktøyet i mer enn 10 år. Og så mye som 59,8 % av bedriftene som har svart at de har benyttet BMS har hatt dette fra 3 år og oppover.

**7: Hvis din bedrift benytter balansert målstyring, hvor lenge har din bedrift benyttet dette verktøyet?**

		Respondenter	Prosent	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Gyldig	Mindre enn 1 år	14	1,9	9,9	9,9
	1-3 år	39	5,2	27,5	37,3
	3-5 år	31	4,1	21,8	59,2
	5-10	32	4,2	22,5	81,7
	Mer enn 10 år	22	2,9	15,5	97,2
	Vet ikke	4	,5	2,8	100,0
	Total	142	18,8	100,0	
Mangler	,0	612	81,2		
Total		754	100,0		

Tabell 4-7: Antall år i bruk

Det er mye diskusjoner om hvorvidt BMS er en vedvarende ledelsesmote eller ikke. I følge Madsen (2012) viser det seg at det ikke er noen gitt trend i det norske markedet hvorvidt det er avtagende eller økende. Våre funn viser en stabil bruk av BMS i norske bedrifter.

#### 4.4 Kjennskap og bruk i Norge

Det er vesentlig for vår studie at respondentene faktisk kjenner til og ikke minst bruker BMS. Av de 172 respondentene som gjennomførte undersøkelsen ser vi at respondentene mener de har god oversikt over hva balansert målstyring er. Tabellen under viser hvordan respondentene i undersøkelsen har svart.

**13: I hvilken grad har du oversikt over hva balansert målstyring er?**

		Respondenter	Prosent	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Gyldig	1,0	3	,4	1,7	1,7
	2,0	3	,4	1,7	3,5
	3,0	9	1,2	5,2	8,7
	4,0	34	4,5	19,8	28,5
	5,0	59	7,8	34,3	62,8
	6,0	41	5,4	23,8	86,6
	7,0	23	3,1	13,4	100,0
	Total	172	22,8	100,0	
Missing	,0	582	77,2		
Total		754	100,0		

Tabell 4-8: Kjennskap

Respondentene hadde mulighet til å svare fra 1 – 7 der 1 er i svært liten grad og 7 er i svært stor grad. Vi ser at 91,3 % av respondentene som i en eller annen grad benytter eller har benyttet BMS har valgt 4 eller høyere på skalaen, noe som tyder på at respondentene mener de har god oversikt over hva BMS er.

I tillegg ser vi av tabellen under at respondentene mener de i stor grad bruker balansert målstyring i sin bedrift. 65,1 % av de som svarte på spørsmålet plasserer seg på 4 eller over på skalaen.

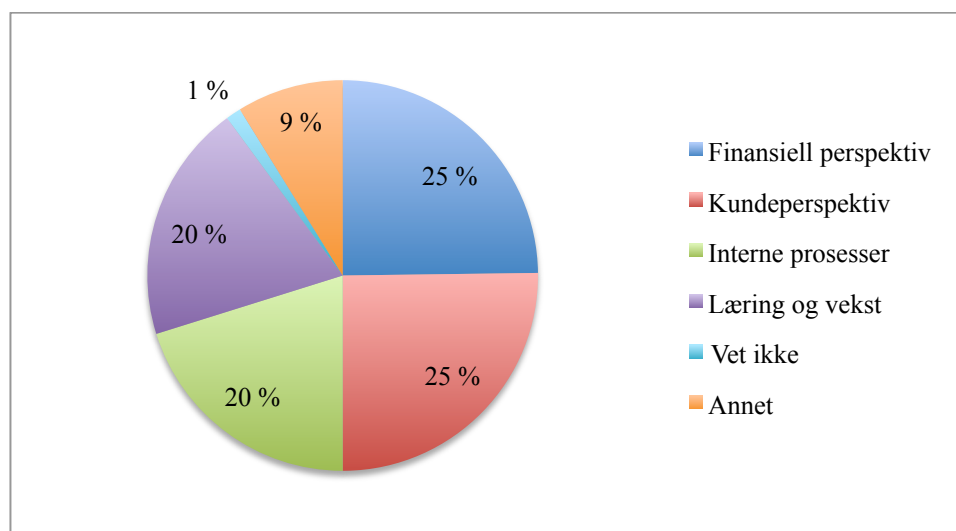
**13: I hvilken grad mener du din bedrift bruker balansert målstyring?**

		Respondenter	Prosent	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Gyldig	1,0	7	,9	4,1	4,1
	2,0	18	2,4	10,5	14,5
	3,0	35	4,6	20,3	34,9
	4,0	41	5,4	23,8	58,7
	5,0	55	7,3	32,0	90,7
	6,0	12	1,6	7,0	97,7
	7,0	4	,5	2,3	100,0
	Total	172	22,8	100,0	
Missing	,0	582	77,2		
Total		754	100,0		

*Tabell 4-9: Bruk*

#### 4.5 Hvilke perspektiver og elementer er mest brukt

Balansert målstyring bygger på ulike perspektiver som nevnt i teorikapittelet. Vi ønsket å se på hvordan respondentene har vurdert sin bedrift i de ulike perspektivene.



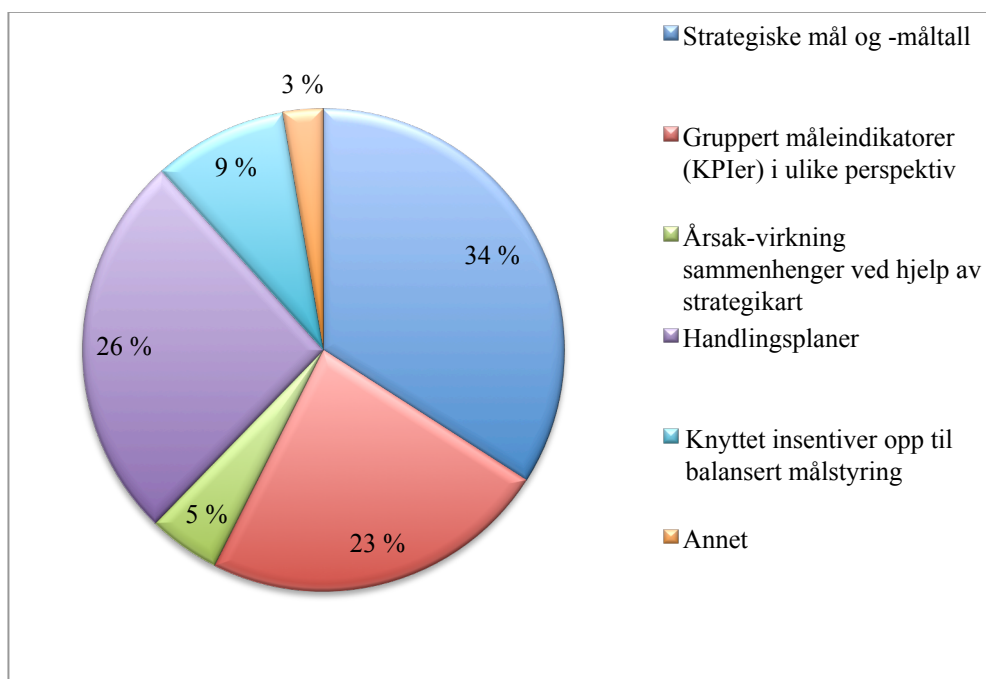
Figur 4-10: Perspektiver

Figuren viser at de mest brukte perspektivene er kundeperspektivet og finansielle perspektiv. I synkende rekkefølge er det mest brukte kundeperspektivet, finansielle perspektiv, interne prosesser og læring og vekst. Finansielle perspektivet danner de overordnede målene og strategiene som de tre andre perspektivene bygger på og som det jobbes for å oppnå. Kundeperspektivet fastslår hvem som er bedriftens kunder og hva som skal føre til bedriftens inntekter i form av produkter/tjenester. Inntektene de trenger for å nå de økonomiske målene som er belyst i det finansielle perspektivet. Interne prosesser, her skal de kritiske interne prosessene identifiseres.

Dette er prosesser som gjør at bedriften kan levere størst mulig kunde verdi i de utvalgte segmentene, og samtidig tilfredsstille eierens forventninger til avkastning. Læring og vekst perspektivet har som mål å utvikle mål og målinger som driver læring og vekst i bedriften på en måte som gjør at de når sine mål innen de tre andre perspektivene. Dette kan blant annet



være mål ved medarbeidertilfredshet, kvaliteten på arbeidsmiljøet og sykefravær. Av de som har svart annet er det blant annet HMS, miljø, økonomisk balanse, resultatmål, medarbeiderperspektiv, utviklingsperspektiv og effektive systemer som er oppgitt. Figuren under viser fordelingen av hvordan respondentene har svart totalt sett på flervalgsspørsmålet om hvilke elementer bedriften benytter.



Figur 4-11: Elementer

Ut i fra denne figuren ser vi i synkende rekkefølge strategiske mål og måltall, handlingsplan, måleindikatorer, insentiver og årsak-virkning sammenhenger er hyppigst valgt alternativ. Ut i fra dette kan vi se at våre respondenter i stor grad benytter seg av elementene i BMS.

#### 4.6 Hvorfor ta i bruk balansert målstyring

I spørreundersøkelsen valgte vi å ha et åpent spørsmål om hvorfor bedriften valgte å ta i bruk balansert målstyring. Ut i fra svarene vi fikk har vi så godt det lar seg gjøre gruppert disse svarene. De viktigste årsakene til at bedriftene tok i bruk BMS var forbedring av måltall, måloppnåelse og krav fra eiere. Vi ser også ut fra svarene at det med å oppnå bedre styring og kontroll og bedre styringsverktøy var en stor faktor for at bedriftene startet med BMS.

Begrep	Antall
Måltall	18
Måloppnåelse	13
Krav	11
Kontroll og styring	10
Styringsverktøy	10
Strategi	9
Målstyring	7
Motivasjon	6
KPI	5
Optimalisering	4
Kjent fra tidligere	3
Vet ikke	3
Annet	2
Lønnsomhet	2
Oppfølging	2
Avlønning	1
Innovasjon	1
Konkurranseskraft	1
Kundefokus	1
Læring	1
Miljø	1
<b>Total</b>	<b>111</b>

Tabell 4-12: Gruppering

Respondentene ble også spurt om hvilke fordeler de forventet å oppnå ved bruk av balansert målstyring i ett flervalgsalternativ. Hensikten med dette spørsmålet er å få frem de forventninger som finnes enten før eller etter implementering. Tabellen under viser i % hvordan respondentene har besvart spørsmålet.

\*Flervalgsalternativ

Forventet fordel	Antall	Prosent	Prosent av	Prosent av
			BMS brukere	alle respondenter
Utvikle strategien ytterligere	80	9,3 %	46,5 %	10,6 %
Klargjøre og kommunisere strategi	96	11,1 %	55,8 %	12,7 %
Forbedret oppstilling av strategiske mål	67	7,8 %	39,0 %	8,9 %
Fokusere ressurser på strategi	53	6,1 %	30,8 %	7,0 %
Utvikle et konsist system av mål i bedriften	76	8,8 %	44,2 %	10,1 %
Forbedret forståelse av årsak-virkning sammenhenger	66	7,7 %	38,4 %	8,8 %
Større hensyn til ikke-finansielle ytelsesmål	51	5,9 %	29,7 %	6,8 %
Forbedre resultater på lang sikt	118	13,7 %	68,6 %	15,6 %
Samkjøre strategiske initiativ	28	3,2 %	16,3 %	3,7 %
Forbedre strategilæring	21	2,4 %	12,2 %	2,8 %
Støtte akjonærens verdibaserte ledelsessystem	10	1,2 %	5,8 %	1,3 %
Bygge opp base for insentivsystem	16	1,9 %	9,3 %	2,1 %
Større hensyn til interessenter	16	1,9 %	9,3 %	2,1 %
Forbedre kundefokus	88	10,2 %	51,2 %	11,7 %
Identifisere mulige forretningsprosesser	24	2,8 %	14,0 %	3,2 %
Støtte vekststrategi	48	5,6 %	27,9 %	6,4 %
Øke investeringene i immaterielle eiendeler	4	0,5 %	2,3 %	0,5 %

Tabell 4-13: Forventede fordeler

Ut i fra figuren ser vi at ”forbedrede resultater på langsikt” er den fordel som forventes i størst grad. Like etter følger ”klargjøre og kommunisere strategi” og ”forbedre kundefokus”. Til motsetning ser vi at respondentene i liten grad forventer ”økt investeringer i immaterielle eiendeler”, ”støtte aksjonærenes verdibaserte ledelsessystem”, ”bygge opp base for intensivsystem” og ”større hensyn til interessenter”.

Nå som vi har sett på hvorfor bedriftene har valgt å ta i bruk BMS samt hva respondentene forventer av fordeler ved å bruke BMS vil vi se nærmere på hvordan respondentene har besvart spørsmålet ”I hvilken grad mener du bedriften har oppnådd ønsket mål ved å bruke balansert målstyring”.

**16: I hvilken grad mener du bedriften har oppnådd ønsket mål ved å bruke balansert målstyring?**

		Respondenter	Prosent	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Valid	1,0	6	,8	3,6	3,6
	2,0	8	1,1	4,8	8,4
	3,0	28	3,7	16,8	25,1
	4,0	46	6,1	27,5	52,7
	5,0	56	7,4	33,5	86,2
	6,0	19	2,5	11,4	97,6
	7,0	4	,5	2,4	100,0
	Total	167	22,1	100,0	
Missing	,0	587	77,9		
Total		754	100,0		

*Tabell 4-14: Oppnådd ønsket mål*

Tabellen over viser at 74,8 % av de 167 respondentene som har besvart spørsmålet har svart 4 eller høyere på skalaen. Dette indikerer at respondentene i vår undersøkelse mener at deres bedrift har oppnådd ønskede mål ved å bruke BMS.

#### 4.7 Klassifisering type I, II og III BMS

I artikkelen til Speckbacher et al (2003) klassifiseres BMS i type I, II og III. I vår undersøkelse benyttet vi ett spørsmål fra Speckbacher sin undersøkelse for å kunne klassifisere våre respondenter på samme måte som Speckbacher. Vi vil ved hjelp av spørsmålet om elementer i vår spørreundersøkelse klassifisere svarene til respondentene innenfor disse tre typene BMS.

Flere avkryssninger mulig

\* Hvilken elementer av balansert målstyring benytter dere i bedriften?

- Strategiske mål og -måltall
- Gruppert måleindikatorer (KPIer) i ulike perspektiv
- Årsak-virkning sammenhenger ved hjelp av strategikart
- Handlingsplaner
- Knyttet insentiver opp til balansert målstyring
- Annet

Figur 4-15: Elementer fra spørreundersøkelsen

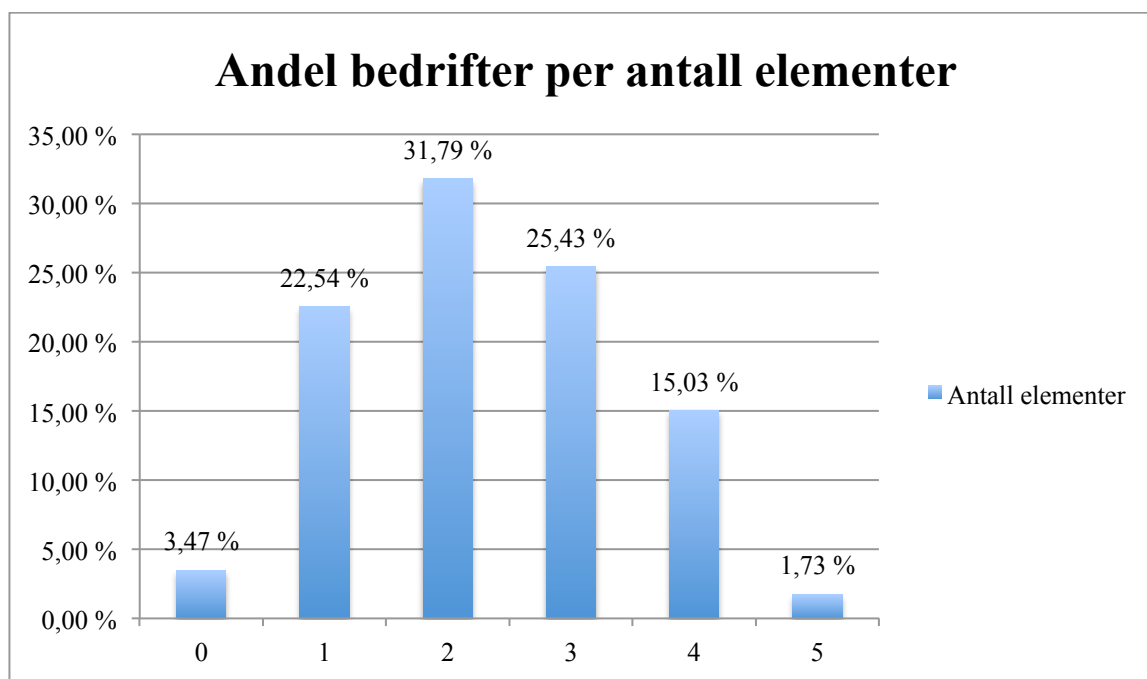
Fra elementene i vår spørreundersøkelse klassifiserer vi svarene slik:

Type	Kriterier
Type I BMS	Strategiske mål og måltall Gruppert måleindikatorer (KPIer) i ulike perspektiv
Type II BMS	Type I Årsak-virkning sammenhenger ved hjelp av strategikart
Type III BMS	Type II Handlingsplaner Knyttet insentiver opp til BMS

Tabell 4-16: Klassifisering av BMS typer (Speckbacher et al, 2003)

Totalt sett ser vi av figuren under at kun 1,73 % av respondentene har svart at de bruker alle fem elementene, altså type III BMS. Siden denne totale rapporten legger sammen alle elementene og kun summerer svarene kan vi ikke bruke denne til annet enn å se antall

respondenter som har krysset av for alle elementene. Dette fordi at en respondent som har krysset av for to elementer kan ha krysset av for et element innenfor BMS type I og et element innenfor BMS type III.



Figur 4-17: Totalrapport antall elementer

Derfor valgte vi å sammenstille alle svarene for å kunne klassifisere de i korrekt type BMS.

Type	Antall	Prosent av BMS	
		brukere	Prosent av alle respondenter
BMS I	143	82,7 %	19,0 %
BMS II	12	6,9 %	1,6 %
BMS III	3	1,7 %	0,4 %
Ingen svar	6	3,5 %	0,8 %
Inkonsistente svar	9	5,2 %	1,2 %

Tabell 4-18: Klassifisering type I, II og III BMS

Av de respondentene som i en eller annen form har svart at de benytter BMS i sin bedrift ser vi av figuren over at 82,7 % av disse klassifiseres som type I BMS. Sammenlignet med studien til Speckbacher et al (2003) der 50 % av BMS brukerne ble klassifisert i type I BMS har vår studie veldig høy andel av type I BMS, men ikke spesielt mange brukere som blir

klassifisert innenfor type II og III. Dette henger nok også litt sammen med andelen av små bedrifter som har besvart spørreundersøkelsen,

## 5.0 RESULTATER - OPPFØLGINGSINTERVJU

I dette kapitlet vil vi gå gjennom resultatene fra oppfølgingsintervjuene. Vi vil se på likheter og forskjeller på tvers av de fire bedriftene, langs ulike temaer. Først vil vi starte med å fortelle litt nærmere om intervjuobjektene, bruken av eksterne konsulenter og deretter om hvordan BMS ble introdusert i deres respektive bedrifter.

Vi vil deretter fokusere på implementeringsarbeidet og se på hvilke faktorer ved implementeringen som er avgjørende for om implementering av BMS blir vellykket på lengre sikt. Avslutningsvis vil vi oppsummere resultatene.

### 5.1 Formell utdanning/ bakgrunn

Bedrift	Formell utdanning	Yrkesbakgrunn	Stilling i dag
1	Ingeniør	Teknisk sjef	Daglig leder
2	Bachelor i økonomi og ledelse	Ukjent	Kommunalsjef
3	Ukjent	Økonomibakgrunn	Rådgiver
4	Revisor	Revisjon	Daglig leder

Tabell 5-1: Formell utdanning/ bakgrunn intervjuobjekter

Av bakgrunnen til intervjuobjektene ser vi at tre av dem har bakgrunn fra økonomi, teoretisk og/ eller yrkesbakgrunn. Av dagens stilling ser vi at to av dem har daglig leder stilling, som ofte vil inneha en rolle hvor de kan være med og ta større beslutninger. To av intervjuobjektene er kommuneansatte, en jobber for et holdingselskap og den siste jobber for en større produksjonsbedrift.



## 5.2 Eksterne konsulenter

Videre ønsket vi også å se på om eksterne konsulenter bidrar til at bedriftene benytter BMS på langsiktig basis, eller om de er mer en støyende faktor.

Bedrift	Ekstern hjelp?	Benytter BMS?
1	Benyttet konsulent til 2 møter i oppstarten	Benytter BMS
2	Benyttet eksterne konsulenter	Nei
3	Nei	En form for BMS
4	Nei	Delvis

Tabell 5-2: Eksterne konsulenter

Av de to bedriftene som benyttet eksterne konsulenter så har den ene fortsatt med BMS og den andre har avvirket bruken av BMS. Dette alene vil derfor ikke gi oss et godt nok svar på om eksterne konsulenter er en av suksesskriteriene. Vi ønsket derfor å se på hvordan og av hvem konseptet ble introdusert, for å se om vi kunne finne noe interessant.

## 5.3 Introduksjon til BMS

Det virker som at noen får dette påtvunget, mens andre er totalt fascinert av konseptet.

*” Det var noen i organisasjonen som hadde fått ideen om å starte med dette, også var det litt sånn trend i tiden på den tiden at mange tok i bruk det dere verktøyet.”*

Av dette utsagnet ser vi at intervjuobjektet ikke hadde en positiv holdning til dette i utgangspunktet, og at det følte mer som tvang som et resultat av ledelsesmote.

I den ene bedriften var det et styremedlem som introduserte konseptet, i to av bedriftene var det de selv som introduserte konseptet og den siste er allerede nevnt i sitatet over. En av intervjuobjektene nevnte også at vedkommende kjenner godt til KN, og at ingen bruker konseptet 100 % i verken offentlig eller privat sektor. Vedkommende var også klar over at

konseptet er videreutviklet for bruk i offentlig sektor. En av de andre nevnte at vedkommende selv leser seg opp innen økonomiske tema, og det kunne til tider virke som at vedkommende blandet flere konsepter.

Hjelvik (2009) fant at valg av styringsverktøy bør ta utgangspunkt i eksterne forhold og motivasjon basert på indre forhold. Dette kan ses av det utsagnet som er nevnt over, hvor motivasjonen ikke var til stede. Et annet utsagn fra samme intervjuobjekt er godt forklarende:

*” Man ble i grunn tvunget til å bruke det, siden man ble målt på det.”*

Samtidig ser vi også hvordan positiviteten forankrer seg, og sprer konseptet videre:

*”Vår største eier så at vi innførte dette [les: BMS] i 2014, og de har nå planlagt å innføre dette fra sommeren 2015.”*

#### **5.4 Implementering**

Fra kapittel 2.4 om implementering husker vi at det er viktig å hold fokus på konteksten av implementeringen (Kasurinen 2002), og at mange ledere ikke selv forstår viktige deler av konseptet (Malmi 2001).

Implementeringen er en kritisk fase for suksessen, og vi ønsket å se på i hvilken grad implementeringen hadde noen effekt på om bedriften fortsatte med BMS. Det første vi ønsket å se på var om tidspress underveis i implementeringen og om implementeringen ble vurdert som vellykket hadde en direkte effekt på om BMS blir benyttet i dag. Den eneste som sier at de ikke benytter BMS er også den som ikke anser implementeringen som vellykket. Videre ser vi også at hos de som fremdeles benytter BMS i en eller annen form så var det ingen tidspress ved implementeringen.

<b>Bedrift</b>	<b>Tidspress?</b>	<b>Opplevd vellykkethet?</b>	<b>Benytter BMS i dag?</b>
1	Delvis	Ja	Ja
2	Ukjent	Delvis	Nei
3	Holdt tidsplan	Ja	En form for BMS
4	Nei	Ja	Delvis

*Tabell 5-3: Tidspress og vellykket implementering*

Vi ønsket deretter å se på inkluderingen i implementeringen og forankringen av konseptet.

<b>Bedrift</b>	<b>Implementeringsgruppen</b>	<b>Forankring</b>	<b>Benytter BMS i dag</b>
1	Alle i bedriften	Forankret hos alle	Ja
2	En person + ekstern konsulent	Kun på ledernivå	Nei
3	Team; Økonomer + IT-avdelingen	Brukes aktivt på ledernivå til beslutningstaking	En form for BMS
4	Kun intervjuobjektet	Ledelse + styret	Delvis

*Tabell 5-4: Forankring og implementeringsgruppen*

Vi ser her at der hvor verktøyet er forankret så blir det fremdeles benyttet i dag. I alle fire tilfellene var det implementeringsgruppen som også stod for opplæringen. For den bedriften som ikke benytter BMS lenger så var det kun en person som ble fristilt fra sin stilling, og jobbet med implementeringen på heltid. Vedkommende fikk hjelp fra ekstern konsulent. De hadde dette kun forankret hos ledelsen, og de følte samtidig at de var tvunget til å benytte dette verktøyet. Det er godt mulig at det er en god miks av lite engasjement og liten forståelse for konseptet som har ført til at verktøyet ikke ble forankret og til slutt forkastet.

## 5.5 Ulemper

I spørreundersøkelsen vår hadde vi ingen spørsmål som gikk ut på ulemper ved implementering eller ved bruk av BMS. Vi ønsket derfor å fokusere på å diskutere denne siden av medaljen, uten å legge ord i munnen på våre intervjuobjekter. Vi valgte derfor å ta inn dette avslutningsvis. Eksempel på spørsmålstillingen:

” Du høres veldig fornøyd ut, men ser du likevel noen ulemper med balansert målstyring?”

Denne bedriften var veldig fornøyd med bruken av BMS, og det eneste vedkommende kunne definere som en ulempe var at de ansatte ble sett tett i kortene etter innføringen av BMS. ”Det går ikke an å gjemme seg bort lenger.” De som sluttet med å bruke BMS mente at ulempen var at folk ikke fikk noe eierforhold til verktøyet, og kompleksiteten til konseptet.

”Rask å implementere og forstå, men ikke komplett.” Dette var tilbakemeldingen fra vedkommende som tidligere har jobbet i en bedrift som benyttet ”Total Quality Management” (TQM). Vedkommende anser TQM for å være bedre og grundigere, men sier samtidig at TQM krever mye mer av organisasjonen. Vedkommende synes BMS er for enkelt og ustrukturert.

## 5.6 Oppsummering

Vi endte opp med kun fire oppfølgingsintervjuer, som gjør det vanskelig å konkludere basert på denne informasjonen. Men sammen med informasjonen vi har fra spørreundersøkelsen får vi en dypere innsikt i det som ble besvart i undersøkelsen. Gruppens bakgrunn og type arbeidsgiver gjør at vi får variasjon i våre svar, da vi har med både objekter med økonomibakgrunn og ingeniørbakgrunn. Vi har også både offentlige og private bedrifter.

Hos de bedriftene vi har snakket med har ikke eksterne konsulenter vært en avgjørende faktor for om bedriften fortsatt bruker BMS. Samtidig så vi at en viktig faktor for om bedriften fremdeles bruker BMS er hvem som introduserte BMS i bedriften og hvordan dette ble presentert.

Implementering er viktig for varig bruk av BMS, og vi så at disse bedriftene ikke hadde noen tidspress ved implementering og vi kan således ikke si noe om dette er avgjørende. Vi så likevel av opplevd vellykkethet av implementering var en viktig faktor for vedvarende bruk av BMS.

Ut fra hva intervjuobjektene svarte så kan vi se at sammensetningen av implementeringsgruppen, inkludering og forankring er avgjørende faktor for om BMS fremdeles benyttes.

## 6.0 DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi forsøke å diskutere resultatene fra spørreundersøkelsen og oppfølgingsintervjuene i forhold til eksisterende teori som vi introduserte i kapittel 2. Vi vil da starte med å diskutere klassifiseringen av bedriftene. Videre vil vi diskutere adopsjon og diffusjon, og avslutte med en diskusjon om implementering.

### 6.1 Bruken av BMS

Hovedproblemstillingen som var definert i denne studien var å kartlegge bruken av BMS blant norske bedrifter. Etter teorigjennomgangen så vi at de fem typologiene, som presentert i tabell 2-2, gir oss en god nok oversikt. Av de fem typologiene valgte vi å fokusere på Speckbacher (2003) sin klassifisering av BMS-bruk. I vår spørreundersøkelse valgte vi å benytte samme spørsmål som Speckbacher benyttet i sin undersøkelse. Dette gjorde vi for å kunne sammenligne resultater fra vår undersøkelse med Speckbacher sine resultater.

Som nevnt i kapitlet med resultater så har vi mange respondenter i kategorien små og mellomstore bedrifter, og vil således ha en mindre andel som benytter BMS. Fravær av kunnskap og kostnadsbegrensninger hos små og mellomstore bedrifter er ofte årsaken til at BMS ikke benyttes (Pedersen & Bødtger 2014). Av tabellen under ser vi at vi totalt sett har en mindre andel som benytter BMS av totale antall respondenter.

	<b>Speckbacher et al.</b>	<b>Andel av alle respondenter fra vår undersøkelse</b>
<b>BMS Type I</b>	12 %	19,0 %
<b>BMS Type II</b>	5 %	1,6 %
<b>BMS Type III</b>	7 %	0,4 %

*Tabell 6-1a: Sammenligning med Speckbacher et al. (2003), andel av alle respondenter*

Som følge av at vi har en større andel små og mellomstore bedrifter i vår undersøkelse så har vi også større andel responder i kategorien BMS Type I. Når vi da ser utelukkende på de som benytter BMS, så får vi fremdeles en større andel som benytter de enklere formene for BMS.

	<b>Speckbacher et al.</b>	<b>Andel av respondenter som benytter BMS</b>
<b>BMS Type I</b>	50 %	83 %
<b>BMS Type II</b>	21 %	7 %
<b>BMS Type III</b>	29 %	2 %

*Tabell 6-1b: Sammenligning med Speckbacher et al. (2003), andel av respondenter som benytter BMS*

Det er flere studier som går inn på bruken av BMS, samt klassifisering av bruken, som nevnt i litteraturgjennomgangen i kapittel 2. Det som samtidig er interessant å se på er hvorvidt respondentenes tenkte bruk samsvarer med den faktiske bruken. Vi utførte fire oppfølgingsintervjuer som vil kunne hjelpe oss med å forstå dette.

I ett av intervjuene stilte vi spørsmålet om hvor lenge bedriften hadde benyttet BMS, siden respondenten hadde svart at de benytter BMS. Respondenten svarte med å spørre oss hva vi legger i begrepet BMS. Dette kan muligens forklares av to ting; at respondenten ikke ønsket å fremstå som en som ikke fulgte med i nåtidens trender og/ eller at respondenten sier at bedriften benytter BMS mens de i realiteten ikke benytter noe fra konseptet. Det siste kan skyldes at en har hørt begrepet tidligere, men ikke helt vet hva som ligger i definisjonen.

Det ovennevnte samt andre studier med fokus på BMS som en ledelsesmote vil kunne gi oss mer forståelse av hvorfor BMS benyttes som det benyttes og hvorfor det har hatt en fallende trend i bruken (Rigby & Bilodeau 2013).

I litteraturgjennomgangen fant vi også at konsulenter er de ledende formidlerne av BMS (Braam et al. 2007). Av resultatene fra oppfølgingsintervjuene så vi at to av de fire bedriftene hadde benyttet seg av eksterne konsulenter. Den ene av disse to bedriftene har sluttet å bruke BMS, mens den andre bedriften fremdeles benytter BMS.

I denne studien har vi ikke god nok informasjon til å si noe om konsulentenes rolle i bruken av BMS i Norge. Dette vil vi komme nærmere inn på i neste kapittel.

## **6.2 Adopsjon og diffusjon**

En av forskningsspørsmålene våre var ”Hvordan er spredningen av BMS blant norske bedrifter?” Dette forskningsspørsmålet er ment å gi oss mer kunnskap om diffusjon av BMS i Norge. Det neste forskningsspørsmålet var ”Hvordan og hvorfor blir BMS adoptert i norske bedrifter?” Dette forskningsspørsmålet er ment å gi oss mer kunnskap om adopsjon av BMS i Norge.

De siste årene har veksten avtatt noe, men fremdeles er BMS benyttet av mange bedrifter. Vi ønsket derfor å se på hvor mange bedrifter som benytter BMS i Norge, uavhengig av bransje og størrelse. Når vi sammenligner våre resultater med de som ble introdusert i kapittel 2, så ser vi at vi har den laveste andelen som benytter BMS. En av årsakene til denne lave andelen er sammensetningen av gruppen som har svart.

Når vi da også tar med en studie som kun så på utbredelsen av BMS i små og mellomstore bedrifter, så ser vi at de fant en enda lavere adopsjonsrate (Pedersen & Bødtger 2014). Dette samsvarer med funnene til Speckbacher et al (2003) som fant at det er større sannsynlighet for at større bedrifter benytter BMS.



<b>Referanse</b>	<b>År</b>	<b>Land/ Region</b>	<b>Bransje/ Type bedrifter</b>	<b>Andel som benytter BMS</b>
Speckbacher et al	2003	Tyskland, Sveits og Østerrike	Store bedrifter	26 %
Anand et al.	2005	India	Store bedrifter	45 %
Sawalqa et al.	2011	Jordan	Industribedrifter med 50 ansatte eller flere	35 %
Kristoffersen	2012	Norge	50 bedrifter i energibransjen	73 %
Pedersen & Bødtger	2014	Norge	Små og mellomstore bedrifter	7 %
Denne studien	2015	Norge	Alle type bedrifter	20 %

Tabell 6-2: Sammenligning av BMS-bruken

Når vi vet at adopsjonsraten er veldig ulik gitt størrelsen på bedriften så vil det være interessant å se på svarene våre gruppert etter størrelsen på bedriften. Av tabellen under ser vi et klart forhold mellom andelen som benytter BMS og størrelsen på bedriften.

<b>Type bedrift</b>	<b>Nylig tatt i bruk</b>	<b>Tilnærming</b>	<b>Bruker</b>	<b>Totalt</b>
Små bedrifter	7 (1,3 %)	54 (10,2 %)	16 (3,0 %)	77 (14,5 %)
Mellomstore bedrifter	6 (3,8 %)	21 (13,3 %)	11 (7,0 %)	38 (24,1 %)
Store bedrifter	3 (4,6 %)	20 (30,3 %)	13 (19,7 %)	36 (54,5 %)

Tabell 6-3: BMS-bruk kategorisert etter størrelse på bedrift

### 6.3 Implementering

Det siste forskningsspørsmålet vårt var ”Hvordan og hvorfor blir BMS implementert i norske bedrifter?” Vi ønsket å besvare dette for å få mer innsikt i hvordan implementeringsprosessen foregår, for å kunne bidra til at andre bedrifter kan få fullført en sømløs og problemfri implementeringsprosess.

Utfordringer knyttet til implementering av BMS kan gi ringvirkninger, og føre til at konseptet blir forkastet. Det er også viktig å se på fordeler og ulemper knyttet til at konseptet kan tolkes på flere helt motstridende måter. Vi starter med å se på motivasjonsfaktorene, og vil deretter sammenstille forventninger til BMS opp mot hva som faktisk ble oppnådd.

Motivasjonsfaktorene kan ses av tabell 4-12 som viser hva respondentene svarte når de ble spurt om hvorfor BMS ble tatt i bruk. De viktigste motivasjonsfaktorene for å ta i bruk BMS var måltall og måloppnåelse, i følge respondentene. Når vi ser dette opp mot hvilke forventninger respondentene hadde til BMS så er det å ”forbedre resultater på lang sikt” som er den fordelen som forventes i størst grad. Våre svar viste samtidig at respondentene mener deres bedrift har oppnådd ønskede mål ved å bruke BMS.

For å besvare dette ytterligere kan vi benytte de kvalitative dataene, og der ser vi at opplevd vellykkethet har en avgjørende rolle for om bedriften har en vedvarende bruk av BMS. Av oppfølgingsintervjuene så vi også at forankringen av konseptet var avgjørende for en vedvarende bruk.

## **7.0 KONKLUSJON**

I dette kapitlet vil vi først oppsummere hovedfunnene i studien vår. Deretter vil vi oppsummere hva som er vårt bidrag. Videre går vi inn på de teoretiske og praktiske implikasjonene. Avslutningsvis oppsummerer vi begrensninger og svakheter ved studien, og foreslår videre studier.

### **7.1 Hovedfunn i studien**

Balansert målstyring har vært et av de mest innflytelsesrike konseptene innen økonomistyring de siste to tiårene. Ifølge artikkelen til Madsen & Stenheim (2014) har balansert målstyring blitt kritisert for å være en ledelsesmote. Allikevel har balansert målstyring hatt en betydelig lenger levetid enn hva som er normalt, og man kan muligens kalle dette en vedvarende ledelsesmote siden begrepet lever i beste velgående over to tiår etter at det ble introdusert. I vår studie ser vi at så mange som 59,8 % av bedriftene som i en eller annen grad bruker BMS har svart at de har brukt BMS fra 3 år og oppover. Og hele 15,5 % av disse har benyttet BMS i over 10 år. Dette indikerer en vedvarende trend i det norske markedet.

Videre er det interessant at det viser seg at av de 754 respondentene som besvarte spørreundersøkelsen er det kun 20 % som mener de bruker balansert målstyring i sin bedrift. Når man tenker på hvor lenge dette konseptet har eksistert og populariteten er det overraskende at kun hver femte respondent bruker konseptet. På en annen side ser vi at hele 70,3 % av bedriftene i studien er definert som små bedrifter, og at 58 % av disse ikke har kjennskap til eller ikke bruker balansert målstyring. Dette er en stor grunn til at vi sitter igjen med så få respondenter som bruker balansert målstyring i vår studie. Det kunne vært en tanke å sette en grense på omsetningen på bedriftene slik at vi hadde luket ut de aller minste. Med tanke på at dette konseptet er såpass stort så er det ikke så merkelig at mange av de små

bedriftene ikke kjenner til eller bruker balansert målstyring. Mindre bedrifter er mindre eksponert for ledelseskonsepter og moter via konsulenter, seminarer og konferanser o.l informasjonskanaler. I tillegg er det ofte lavere utdanningsnivå i mindre bedrifter, dette fører til manglende kjennskap til slike konsepter og rammeverk. Mindre spesialisering og færre ressurser bidrar også til at eksponeringen til ledelseskonsepter blir mindre.

Med denne studien ser vi at bedriftene i veldig stor grad forventer å oppnå forbedrede resultater på lang sikt ved å bruke BMS. 68,6 % av BMS brukerne i studien har krysset av for denne fordelen. I et av oppfølgingsintervjuene kom det fram at de hadde forbedret resultatgraden med 43 % etter at de omorganiserte og tok i bruk BMS. Økningen av resultatgraden behøver ikke direkte skyldes implementeringen av BMS, da det kan være andre faktorer som også påvirker resultatgraden. Det som derimot er interessant er at respondenten tillegger BMS all æren for denne økningen.

## **7.2 Vårt bidrag**

Formålet med denne oppgaven har vært å se på spredningen av balansert målstyring i norske bedrifter, samt se på hvordan og hvorfor BMS blir adoptert og implementert. I tillegg ønsket vi å se på om bedriftene i studien mener de har lyktes med BMS og om respondentene mener bedriften har oppnådd ønsket mål ved å bruke BMS.

Vi har benyttet Speckbacher et al sin klassifisering for å forklare i hvilken grad bedrifter i Norge benytter BMS. Vi har ikke begrenset utvalget i form av størrelse på bedriftene i vår studie og vi kan med dette se på bruken av BMS i små, mellomstore og store bedrifter. Vi har heller ikke skilt mellom offentlig og privat sektor. Vårt bidrag til forskningen er dermed et overordnet bilde på bruken av BMS i norske bedrifter, uavhengig av størrelse og type bedrift.

### **7.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Da vi startet å skrive denne oppgaven ønsket vi å kunne bidra med ny og bedre innsikt innen BMS i Norge. Studien vår er en forlengelse av tidligere studier, og vi håper denne kan bidra til at flere studenter får interesse for dette konseptet. Mange bedrifter har interesse for dette spennende konseptet, men det er tydelig at ikke alle kjenner til hva det faktisk går ut på. Ved å sette fokus på hva som faktisk gjør at bedrifter fortsetter å bruke BMS, så håper vi å kunne bidra til at implementering av BMS skjer på en mer sømløs og problemfri måte.

Vi har kunnet samle inn en stor mengde data, både kvalitativ og kvantitativ, som kan komme til nytte for senere forskning. Resultatene fra spørreundersøkelsen viste at det er mange fornøyde brukere av BMS, og dette ble enda tydeligere med oppfølgingsintervjuene. Dette håper vi gir bedre innsikt i suksessen til BMS, og et positivt bidrag til forskningen. Relativt få suksesshistorier har blitt rapportert i forskningslitteraturen (Hoque 2014; Madsen & Stenheim 2014).

Vi så på bruken av BMS, uavhengig av bransje og størrelse, og dette mener vi gir et positivt teoretisk bidrag i forskningen. Mye av den tidligere forskningen har sett på BMS enten i store bedrifter eller i små og mellomstore bedrifter.

### **7.4 Begrensninger og svakheter i studien**

Vi har benyttet både kvantitativ og kvalitativ tilnærming der hovedfokuset har vært på den kvantitative delen. Den kvalitative delen har bidratt til å gi oss større innsikt og dypere forståelse av det kvantitative materialet, men grunnet tidsmangel fikk vi ikke gjennomført mer enn fire av disse intervjuene. For mest mulig innsikt og forståelse burde vi nok ha

gjennomført så mange oppfølgingsintervjuer som mulig og ser på dette som en begrensning i vår studie at vi kun gjennomførte fire av disse.

Et velkjent problem som vi også støtte på var lav svarrate på vår spørreundersøkelse. Vi hadde i underkant av 5 % svarrate, og det betyr at vi gikk glipp av store mengder data. Vi benyttet mailadresser fra Proff og da vet vi heller ikke om vi kom i kontakt med den/ de som har mest innsikt om dette temaet hos bedriften. Traff vi på økonomisjefen eller den tekniske sjefen?

Det som imidlertid er vanskelig å si noe om er om den gruppen som unnlot å svare er en viktigere gruppe enn den gruppen som svarte. Det vi ønsker å belyse her er ”non-response bias,” som beskriver den skjevheten som oppstår når respondentene skiller seg på en meningsfull måte fra de som ikke svarte. Hva om det var mulige respondenter som ikke svarte fordi at de ikke likte BMS og har forkastet det? Vi har i så tilfelle fått en skjev fordeling av de som faktisk er fornøyd med BMS.

Den kvalitative delen av studien møter på flere utfordringer. Vi hadde ingen mulighet til å velge ut hvilke respondenter som stilte opp til oppfølgingsintervjuene. Respondentene hadde selv mulighet til å bestemme om de ønsket å delta på disse intervjuene eller ikke. Vi satt igjen med 34 respondenter som sa seg villige til å delta på dette. Vi startet med disse intervjuene rett før påskeferien, på grunn av tidsmangel for å kunne gjennomføre studien var vi avhengig av å bli ferdig med disse intervjuene i løpet av påsken. Dette førte til at vi sendte ut en e-post der vi spurte de 34 respondentene om å gi oss en tilbakemelding på når disse intervjuene kunne gjennomføres. Vi gjennomførte dermed de fire som hadde mulighet rett før påskeferien og prioriterte resten av studien og de kvantitative dataene etter dette.

En svakhet med de fire personene som deltok i intervjuene er om disse er de ”riktige” personene. Hadde intervjuobjektene nok kunnskap til å svare på spørsmålene våre? Vi føler allikevel at disse fire som deltok i oppfølgingsintervjuene hadde god innsikt i temaet og bruken i sin bedrift. Vi ønsket å benytte disse intervjuene som et supplement til de kvantitative dataene for å oppnå dypere forståelse og innsikt enn hva de kvantitative dataene alene kunne gi oss.

Videre ønsker vi å ta opp hvordan spørreundersøkelsen er ordlagt. Vi har spurt respondentene om fordeler ved bruk av BMS, men ikke ulemper. Her låser vi respondenten til å svare på fordeler, men de har ingen mulighet til å oppgi hva de eventuelt mener ulempene med BMS er. Vi ser i ettertid at det burde vært en mulighet for respondentene å svare om ulemper ved BMS.

## **7.5 Forslag til videre studier**

Denne studien gir et overordnet bilde av bruken av BMS i Norge. Hensikten vår har vært å kartlegge spredningen av BMS i norske bedrifter. Det kunne vært interessant å gå dypere inn på erfaringene til de ulike bedriftene ved å spisse spørreundersøkelsen og å utføre flere oppfølgingsintervjuer, altså supplere de kvantitative dataene med kvalitative data i større grad enn hva vi gjorde i vår studie.

Som nevnt tidligere så finnes det mye forskning på utfordringene en møter ved implementering av BMS, og lite om suksesshistoriene. Mer forskning på suksesshistoriene kan muligens forbedre implementeringsprosessen til det bedre.

Svarraten på vår spørreundersøkelse var lav, og det samme ser vi av andre studier i Norge. Samtidig så vi at det var flere som kunne tenke seg oppfølgingsintervjuer, og dette åpner for en mer inngående forskning på hvorfor noen bedrifter forkaster BMS.

Det kunne også vært interessant å se på dette med at BMS er en ledelsesmote som er mye diskutert i litteraturen (Ax & Bjørnenak 2005, Madsen 2011, Malmi 2001). Resultatene fra vår studie indikerer at dette er en vedvarende trend noe som også Hoque (2014) og Madsen (2011) påpeker i sine bidrag.



## LITTERATURLISTE

- Anand, M., Sahay, B. S. & Saha, S. (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30 (2): 11-25.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations--the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16 (1): 1-20.
- Brudan, A. (2005). Balanced Scorecard typology and organisational impact. *actKM Online Journal of Knowledge Management*, 2 (1): 3-7.
- Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37 (4): 335-349.
- Braam, G. J. M., Benders, J. & Heusinkveld, S. (2007). The balanced scorecard in The Netherlands: An analysis of its evolution using print-media indicators. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6): 866-879.
- Braam, G. J. M. (2012). Balanced Scorecard's Interpretative Variability and Organizational Change. I: Quah, D. C.-H. (red.) *Business Dynamics in the 21st Century*, InTech.
- Fjeldheim, C. (2011). *Finansielle virkninger av implementering av balansert målstyring - En litteraturstudie*, Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, Institutt for økonomi og ressursforvaltning.
- Hjelvik, I. (2009). Balansert Målstyring og Beyond Budgeting i Norske Selskaper.
- Hoque, Z. (2012). *Celebrating the 20th anniversary of the balanced scorecard: Relevance lost or relevance gained and sustained?* The University of New South Wales, School of Accounting. 42 s.
- 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.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, b. 2, Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. *Abstrakt forlag*.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Pr.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The execution premium*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39 (1).

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., Dorf, R. & Raitanen, M. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*, b. 4, Harvard Business school press Boston.

Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13 (3): 323-343.

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

Kristoffersen, S. A. (2012). *Bruk av balansert målstyring og "beste praksis" i energibransjen*, Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, Institutt for Økonomi og Ressursforvaltning.

Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7): 611-623.

Madsen, D. Ø. (2011). *The impact of the balanced scorecard in the scandinavian countries: A comparative study of three national management fashion markets*, Norwegian School of Economics and Business Administration.

Madsen, D. Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi og finans*, 28 (4): 55-66.

Madsen, D. Ø. (2014). Interpretation and use of the Balanced Scorecard in Denmark: Evidence from suppliers and users of the concept. *Danish Journal of Management & Business*.

Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring.

Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12 (2): 207-220.

Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2010). *Research design explained*, Wadsworth Publishing Company.

Nilsen, E. A. (2007). Oversettelsens mikroprosesser: om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging.

- Nørreklit, H. & Mitchell, F. (2014). Contemporary issues on the balance scorecard. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10 (4).
- Oliversen, F. (2014). Erfaringer med bruk av balansert målstyring: En surveyundersøkelse blant norske mellomstore og store bedrifter.
- Pedersen, H. S. & Bødtger, M. S. (2014). Balansert målstyring i norske små og mellomstore bedrifter: en surveyundersøkelse av utbredelse og praksis.
- Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (2): 148-169.
- Petrescu. (2011). *Different BSC Types*. The BSC-ness Log - different levels of Balanced Scorecard.
- Punternvoll, T. (2011). *Balanced Scorecards effekt på finansielle resultater*, Universitetet i Agder, Fakultet for Økonomi og Samfunnsfag.
- Regnskapsloven*. (1997).
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2007). *Management Tools and Trends 2007*, Bain & Company. Inc., Boston, MA.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2009). *Management tools and trends 2009*. Bain & Company Inc: 1-14.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011*.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). *Management tools & trends 2013*. London: Bain & Company.
- Sawalqa, F. A. I., Holloway, D. & Alam, M. (2011). BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN JORDAN: AN INITIAL ANALYSIS. *International Journal of Electronic Business Management*, 9 (3): 196-210.
- Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T. & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (7): 688-708.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14 (4): 361.

## APPENDIKS INNHOLD

<b>1. Vedlegg: Invitasjons e-post til deltagelse .....</b>	<b>77</b>
Vedlegg 1.0: Påminnelse e-post.....	77
<b>2. Vedlegg: Spørreundersøkelsen .....</b>	<b>78</b>
<b>3. Vedlegg intervjuguide .....</b>	<b>93</b>
Vedlegg 3.0: E-post.....	93
Vedlegg 3.1: Introduksjon.....	93
Vedlegg 3.2 kategori 1: BMS vurderes implementert.....	94
Vedlegg 3.3 kategori 2: BMS nylig tatt i bruk.....	95
Vedlegg 3.4 Kategori 3: BMS forkastet.....	96
Vedlegg 3.5 Kategori 4: Benytter en tilnærming til BMS .....	97
Vedlegg 3.6 Kategori 5: BMS benyttes .....	98

## 1. Vedlegg: Invitasjons e-post til deltagelse

Vi er to studenter som tar mastergrad i bedriftsøkonomi ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. I den forbindelse skriver vi en masteravhandling der vi ønsker å kartlegge spredning av balansert målstyring i norske bedrifter, samt å klassifisere hvordan de ulike bedriftene bruker verktøyet.

Vi håper du vil være behjelpelig med å svare på denne spørreundersøkelsen, slik at vi får et så riktig bilde som mulig.

Alle svar er anonyme og vil bli behandlet konfidensielt.

Trykk her for å komme til undersøkelsen:

<https://response.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?r=3877726B317852657561596F462B754A4B43572B4F65462F4A3877536D5247347855474465747A385738434D75416B3D>

På forhånd takk for hjelpen!

Terese Zimmermann

mobil: 41 46 28 74

e-post: [teresekrokvik@hotmail.com](mailto:teresekrokvik@hotmail.com)

Noman Ahmad

mobil: 91 85 63 42

e-post: [anoman83@gmail.com](mailto:anoman83@gmail.com)

---

Klikk her dersom du ikke ønsker å svare:

[http://response.questback.com/isa/qb\\_optout.dll/confirm?oid=4685327-52838433-XkBAUEdF&action=signout](http://response.questback.com/isa/qb_optout.dll/confirm?oid=4685327-52838433-XkBAUEdF&action=signout)

Tjenesten er levert av: <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"

## Vedlegg 1.0: Påminnelse e-post

Fristen for denne undersøkelsen er 17. mars 2015. Vi setter stor pris på om du kan ta deg tid til å besvare. Trykk her for å komme til undersøkelsen:

[Klikk her for å delta](#)

[Klikk her om du ønsker å melde deg av.](#)

Tjenesten er levert av [www.questback.com](http://www.questback.com) - Ask & Act

## 2. Vedlegg: Spørreundersøkelsen

# Balansert målstyring i Norge

Vi er to studenter som tar mastergrad i bedriftsøkonomi ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. I den forbindelse skriver vi en masteravhandling der vi ønsker å kartlegge spredning av balansert målstyring i norske bedrifter, samt å klassifisere hvordan de ulike bedriftene bruker verktøyet.

Vi håper du vil være behjelpelig med å svare på denne spørreundersøkelsen, slik at vi får et så riktig bilde som mulig.

Alle svar er anonyme og vil bli behandlet konfidensielt.

***På forhånd takk for hjelpen!***

Jeg vil skjule min identitet

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

**\* Bedriftens navn:**

**\* Stillingstittel:**

Velg alternativ

**\* Bedriftens omsetning i 2013:**

**\* Antall ansatte i bedriften:**

10 - 49

50 - 99

101 - 249

250 eller flere

Annet

Vet ikke

**\* Hovednæring:**

Produksjon

Salg/service

Retail/varehandel

Bygg/anlegg

Transport/logistikk

Hotell/restaurantdrift

Annet

Neste >>

8 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

Balansert målstyring (også kalt Balanced Scorecard) er et populært ledelsesverktøy som kombinerer finansielle og ikke-finansielle ytelsesmål.

Flere avkryssninger mulig

## Kjennskap til balansert målstyring, kryss av for boksene som passer:

- Har ikke hørt om balansert målstyring
- Er på et stadium der balansert målstyring vurderes å implementeres
- Balansert målstyring er nylig tatt i bruk, men ikke fullstendig ferdig implementert
- Balansert målstyring er tidligere blitt benyttet, men forkastet
- Bedriften bruker en tilnærming til balansert målstyring
- Bedriften benytter ikke balansert målstyring
- Bedriften bruker balansert målstyring
- Annet

<< Tilbake

Neste >>

15 % fullført





# Balansert målstyring i Norge

---

**Hvis din bedrift benytter balansert målstyring, hvor lenge har din bedrift benyttet dette verktøyet?**

- Mindre enn 1 år
  - 1 -3 år
  - 3 - 5 år
  - 5 - 10 år
  - Mer enn 10 år
  - Vet ikke
- 

**Hvorfor valgte bedriften å ta i bruk balansert målstyring?**

---

Flere avkryssninger mulig

**\* Hvilken elementer av balansert målstyring benytter dere i bedriften?**

- Strategiske mål og -måltall
- Gruppert måleindikatorer (KPIer) i ulike perspektiv
- Årsak-virkning sammenhenger ved hjelp av strategikart
- Handlingsplaner
- Knyttet insentiver opp til balansert målstyring
- Annet

Flere avkryssninger mulig

**Hvilke perspektiver benytter dere i balansert målstyringsystemet deres?**

- Finansiell perspektiv (f.eks egenkapitalavkastning, kostnadsgrad)
- Kundeperspektiv (f.eks kundetilfredshet)
- Interne prosesser (f.eks kjedestyring, innovasjon)
- Læring og vekst (f.eks turnover, utvikling)
- Annet (f.eks miljø, leverandør)
- Vet ikke

<< Tilbake

Neste >>

23 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

Flere svaralternativ mulig

## Hvilke fordeler forventer dere å oppnå ved å benytte balansert målstyring?

- Utvikle strategien ytterligere
- Klargjøre og kommunisere strategi
- Forbedret oppstilling av strategiske mål
- Fokusere ressurser på strategi
- Utvikle et konsist system av mål i selskapet
- Forbedret forståelse av årsak-virkning sammenhenger
- Større hensyn til ikke-finansielle ytelsesmål
- Forbedre resultater på lang sikt
- Samkjøre strategiske initiativ
- Forbedre strategilæring
- Støtte akjonærens verdibaserte ledelsessystem
- Bygge opp base for insentivsystem
- Større hensyn til interessenter
- Forbedre kundefokus
- Identifisere mulige forretningsprosesser
- Støtte vekststrategi
- Øke investeringene i immaterielle eiendeler

<< Tilbake

Neste >>

31 % fullført

# Balansert målstyring i Norge

KUN 3 svaralternativ mulig

## Hvilke 3 fordeler er de viktigste for bedriften?

- Utvikle strategien ytterligere
- Klargjøre og kommunisere strategi
- Forbedret oppstilling av strategiske mål
- Ressursallokering
- Utvikle et konsist system av mål i selskapet
- Forbedret forståelse av årsak-virkning sammenheng
- Større hensyn til ikke-finansielle ytelsesmål
- Forbedret resultater på lang sikt
- Samkjøre strategiske initiativ
- Forbedre strategilæring
- Støtte akjonærens verdibaserte ledelsessystem
- Bygge opp base for insentivsystem
- Ta mer hensyn til interessenter
- Forbedre kundefokus
- Identifisere forbedrede forretningsprosesser
- Støtte vekststrategi
- Øke investeringene i immaterielle eiendeler

<< Tilbake

Neste >>

38 % fullført

# Balansert målstyring i Norge

## Bruk

	1 Svært liten grad	2	3	4	5	6	7 Svært stor grad
I hvilken grad har du oversikt over hva balansert målstyring er?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du din bedrift bruker balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad har du oversikt over hva balansert målstyring brukes til i din bedrift?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du bedriften har lyktes med balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Tilbake

Neste >>

46 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

## Nytteverdi

	1 Svært liten grad	2	3	4	5	6	7 Svært stor grad
I hvilken grad mener du bedriften har nytte av balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du bedriften har fått bedre økonomiske resultater etter innføring av balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du at du hadde brukt betraktelig lengre tid på dine oppgaver hvis bedriften sluttet å benytte balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du at balansert målstyring letter dine arbeidsoppgaver?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Tilbake

Neste >>

54 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

## Bytteverdi

	1 Svært liten grad	2	3	4	5	6	7 Svært stor grad
I hvilken grad mener du at det hadde skapt deg mye ekstra bry å begynne og bruke et annet verktøy enn balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad ville du vært villig til å bytte ut balansert målstyring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Tilbake

Neste >>

62 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

---

## Mål

	1 Svært liten grad	2	3	4	5	6	7 Svært stor grad
--	-----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

I hvilken grad mener du bedriften har oppnådd ønsket mål ved å bruke balansert målstyring?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<< Tilbake

Neste >>

69 % fullført





# Balansert målstyring i Norge

---

**\* Bruker bedriften en annen tilnærming av balansert målstyring enn det som er presentert i denne undersøkelsen eller bruker et annet ord på dette rammeverket?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

<< Tilbake

Neste >>

77 % fullført

A horizontal progress bar is located at the bottom of the page. It consists of a blue segment on the left, representing 77% completion, and a grey segment on the right, representing the remaining 23%.

# Balansert målstyring i Norge

---

\* Hva kaller dere denne tilnærmingen i deres bedrift?

Hva er eventuelt forskjellen på deres tilnærming og balansert målstyring?

<< Tilbake

Neste >>

85 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

---

**\* Er det interessant å stille opp til oppfølgingsintervju via telefon for å bidra til å gi oss mer informasjon til vår undersøkelse?**

Ja

Nei

<< Tilbake

Neste >>

92 % fullført



# Balansert målstyring i Norge

---

\* Fyll inn kontaktinformasjon navn, bedrift, epost og telefon nummer:

<< Tilbake

Send

100 % fullført



### 3. Vedlegg intervjuguide

#### Vedlegg 3.0: E-post

Hei,

Takk for at du besvarte spørreundersøkelsen «Balansert målstyring i Norge».

Du har takket ja til et oppfølgingsintervju per telefon, og i den anledning lurer vi på når det passer for deg å ta denne samtalen (vi er tilgjengelig i påskeuken også). Selve samtalen vil ta ca. 10-15 minutter.

Vi gjør også oppmerksom på at vi ønsker å gjøre opptak av samtalen, men det er bare å gi beskjed hvis dette ikke er ønskelig fra deres side.

Med vennlig hilsen  
Terese Zimmermann og Noman Ahmad

#### Vedlegg 3.1: Introduksjon

- Hilse og introdusere oss selv
- Takke for den besvarte spørreundersøkelsen
- Bekrefte om intervjuobjektet har 10-15 minutter ledig
- Opplyse om lydopptak
- Fortelle om intensjonen til dette oppfølgingsintervjuet
  - o Vi har gode svar fra undersøkelsen, men ønsker å vite mer
  - o Intensjonen med oppgaven vår er å kunne si noe om bruken av BMS i Norge satt opp mot oppfatningen folk har til deres eget bruk (mange mener at de benytter BMS, mens de i realiteten kun benytter en liten del fra denne)
  - o Fokuset i undersøkelsen var på det positive, her kan vi også diskutere det negative/ utfordringene
- Myk start ved å snakke om bakgrunnen til intervjuobjektet; utdannelse, arbeidserfaring, og lignende
  - o Mulig vi med dette også kan si noe om korrelasjon mellom bakgrunn og adopsjon? ”Like barn leker best”

### Vedlegg 3.2 kategori 1: BMS vurderes implementert

1. Når startet dere vurderingen av implementeringen av BMS?
2. Hvor lang tid forventer dere at implementeringen vil ta?
  - a. Har dere en tidsplan?
  - b. Eksisterer det et tidspres?
3. Hvem er det som deltar/ deltok i planleggingen av implementeringen?
  - a. Eget BMS team?
  - b. Ledere?
  - c. Interne konsulenter?
  - d. Eksterne konsulenter?
  - e. Hvem står for opplæringen?
4. Hvem er de tenkte brukerne?
  - a. Ledere?
  - b. Linjen?
  - c. Avdelinger/ seksjoner/ divisjoner?
5. Hva var dine første tanker når du hørte at dere vurderer å implementere BMS?
6. Hvem introduserte BMS hos dere?
  - a. Politikk?
  - b. Ledere? (ledelsesmote)
  - c. Inspirasjon fra andre selskap?
7. Kjenner du til andre selskap som benytter BMS?
  - a. I samme bransje?
  - b. I andre bransjer?
8. Hvordan er BMS tenkt benyttet?
9. Hva er årsaken til at dere velger å implementere BMS? (sjekke hva intervjuobjektet har svart i undersøkelsen også)
  - a. Forbedre resultater? (de fleste valgte denne)
  - b. Sjekke de andre parameterne som intervjuobjektet har besvart tidligere
10. Kan du si noe mer om perspektivene dere skal benytte, og om måleindikatorene?
11. Hva ønsker dere å oppnå ved å implementere BMS?
  - a. Bedre styringsinfo, som i sin tur gir bedre beslutningsgrunnlag for å styre selskapet i riktig retning?
12. Kommer dere til å tilpasse BMS ytterligere til deres selskap?
  - a. Hvordan vil dere tilpasse/ videreutvikle modellen?
13. Hvilke utfordringer ser dere for dere tilknyttet til implementeringen?
  - a. Økonomi?
  - b. Ressurskrevende?
  - c. Tidskrevende?
14. Har det teoretiske rammeverket vært en utfordring?
15. Hvilke ulemper ser du ved BMS?
  - a. Fordeler er allerede besvart, og kan tas med i betraktningen
16. Hvordan er stemningen i selskapet siden dere startet å vurdere implementeringen av BMS?
  - a. Hvordan er forventningene til dette?

Takk for intervjuet og at du tok deg tid til dette!

### Vedlegg 3.3 kategori 2: BMS nylig tatt i bruk

17. Når startet dere implementeringen av BMS?
18. Hvor lang tid forventer dere at implementeringen vil ta?
  - a. Har dere en tidsplan?
  - b. Eksisterer det et tidspress?
19. Hvem er det som deltar/ deltok i implementeringen?
  - a. Eget BMS team?
  - b. Ledere?
  - c. Interne konsulenter?
  - d. Eksterne konsulenter?
  - e. Hvem står for opplæringen?
20. Hvem er brukerne?
  - a. Ledere?
  - b. Linjen?
  - c. Avdelinger/ seksjoner/ divisjoner?
21. Hva var dine første tanker når du hørte at dere skulle implementere BMS?
22. Hvem introduserte BMS hos dere?
  - a. Politikk?
  - b. Ledere? (ledelsesmote)
  - c. Inspirasjon fra andre selskap?
23. Kjenner du til andre selskap som benytter BMS?
  - a. I samme bransje?
  - b. I andre bransjer?
24. Hvordan skal BMS benyttes?
25. Hva er årsaken til at dere velger å implementere BMS? (sjekke hva intervjuobjektet har svart i undersøkelsen også)
  - a. Forbedre resultater? (de fleste valgte denne)
  - b. Sjekke de andre parameterne som intervjuobjektet har besvart tidligere
26. Kan du si noe mer om perspektivene dere skal benytte, og om måleindikatorene?
27. Hva ønsker dere å oppnå ved å implementere BMS?
  - a. Bedre styringsinfo, som i sin tur gir bedre beslutningsgrunnlag for å styre selskapet i riktig retning?
28. Kommer dere til å tilpasse BMS ytterligere til deres selskap?
  - a. Hvordan har tilpasningen vært til nå?
  - b. Hvordan vil dere tilpasse/ videreutvikle modellen?
29. Hvilke utfordringer har dere hatt tilknyttet til implementeringen?
  - a. Økonomi?
  - b. Ressurskrevende?
  - c. Tidskrevende?
30. Har det teoretiske rammeverket vært en utfordring?
31. Hvilke ulemper ser du ved BMS?
  - a. Fordeler er allerede besvart, og kan tas med i betraktningen
32. Hvordan er stemningen i selskapet siden dere startet implementeringen av BMS?
  - a. Hvordan er forventningene til dette?

Takk for intervjuet og at du tok deg tid til dette!

### Vedlegg 3.4 Kategori 3: BMS forkastet

1. Hvor lenge benyttet dere BMS?
2. Hvem var brukerne?
  - a. Hvordan var dette forankret i selskapet?
  - b. Ledere?
  - c. Linjen?
  - d. Avdelinger/ seksjoner/ divisjoner
3. Hvordan ble BMS benyttet i selskapet?
  - a. Ble det brukt aktivt?
4. Hvem deltok under implementeringen?
  - a. Eget BMS team?
  - b. Ledere?
  - c. Interne konsulenter?
  - d. Eksterne konsulenter?
  - e. Hvem stod for opplæringen?
  - f. Var implementeringen godt gjennomført? Vellykket?
5. Vet du om andre selskap som benytter BMS?
6. Hvem introduserte BMS hos dere?
7. Hva var hovedårsaken til at dere forkastet BMS?
  - a. Endring i ledelsen?
  - b. Dårlige resultater?
  - c. Liten nytteverdi?
8. Hva er årsaken til at BMS ble implementert?
  - a. Hva ønsket en å oppnå?
9. Så dere noen umiddelbare effekter av BMS?
  - a. Resultater før BMS, med BMS og etter at BMS ble forkastet?
10. Ble BMS tilpasset selskapet?
  - a. Eksempler på de tilpasninger som ble gjort?
11. Hvilke utfordringer støtte dere på?
  - a. Ved implementering?
  - b. Ved adopsjon?
12. Hvilke ulemper ser du ved BMS?
  - a. Fordeler er allerede besvart, og kan tas med i betraktningen



### Vedlegg 3.5 Kategori 4: Benytter en tilnærming til BMS

1. Hvor lenge har dere benyttet denne modellen deres?
  - a. Brukes dette aktivt?
2. Hva vil du si er hovedforskjellene mellom deres modell og BMS?
  - a. Hvorfor sier dere en tilnærming til BMS?
  - b. Må tidlig avklare om vi skal fortsette i Kategori 4, eller om dette er en Kategori 5 (som benytter BMS)
3. Holdt dere tidsplanen ved implementering?
  - a. Lengre eller kortere tid enn antatt?
  - b. Tidspress?
4. Hvem deltok under implementeringen?
  - a. Eget team?
  - b. Ledere?
  - c. Interne konsulenter?
  - d. Eksterne konsulenter?
  - e. Hvem stod for opplæringen?
  - f. Var implementeringen godt gjennomført? Vellykket?
5. Hvem er brukerne?
  - a. Ledere?
  - b. Linjen?
  - c. Avdelinger/ seksjoner/ divisjoner
  - d. Godt forankret i hele selskapet?
6. Hva var dine første tanker når du hørte at dere skulle implementere denne modellen?
7. Hvorfor ble denne modellen implementert hos dere?
8. Hvordan brukes modellen deres?
  - a. Perspektiver?
  - b. Måleindikatorer?
9. Hvem introduserte denne modellen hos dere?
  - a. Politikk?
  - b. Ledere? (ledelsesmote)
  - c. Inspirasjon fra andre selskap?
10. Hva ønsket dere å oppnå med denne modellen?
11. Ser du noen forbedringer etter implementeringen?
12. Hvordan har ledelsen forholdt seg til bruken?
  - a. Oppfordret til bruk?
  - b. Passive? Aktive?
13. Hvilke tilpasninger har dere gjort underveis?
  - a. Hvilke tilpasninger og hvordan ønsker dere å utvikle modellen deres?
14. Har dere støtt på noen utfordringer underveis i bruken?
  - a. Eksempler?
15. Har det teoretiske rammeverket vært en utfordring?
16. Vet du om andre selskap som benytter BMS?
  - a. Eller denne tilnærmingen som dere benytter?
17. Hvilke ulemper ser du ved BMS?
  - a. Fordeler er allerede besvart, og kan tas med i betraktningen
  - b. Alternativt for denne tilnærmingen de benytter
18. Hva slags inntrykk har du personlig av BMS? Er det et effektivt verktøy?
  - a. Ville du anbefalt det til noen andre?

### Vedlegg 3.6 Kategori 5: BMS benyttes

1. Hvor lenge har dere benyttet BMS?
  - a. Brukes dette aktivt?
2. Holdt dere tidsplanen ved implementering?
  - a. Lengre eller kortere tid enn antatt?
  - b. Tidspress?
3. Hvem deltok under implementeringen?
  - a. Eget BMS team?
  - b. Ledere?
  - c. Interne konsulenter?
  - d. Eksterne konsulenter?
  - e. Hvem stod for opplæringen?
  - f. Var implementeringen godt gjennomført? Vellykket?
4. Hvem er brukerne?
  - a. Ledere?
  - b. Linjen?
  - c. Avdelinger/ seksjoner/ divisjoner
  - d. Godt forankret i hele selskapet?
5. Hva var dine første tanker når du hørte at dere skulle implementere BMS?
6. Hvorfor ble BMS implementert hos dere?
7. Hvordan brukes BMS?
  - a. Perspektiver?
  - b. Måleindikatorer?
8. Hvem introduserte BMS hos dere?
  - a. Politikk?
  - b. Ledere? (ledelsesmote)
  - c. Inspirasjon fra andre selskap?
9. Hva ønsket dere å oppnå med BMS?
10. Ser du noen forbedringer etter implementeringen av BMS?
11. Hvordan har ledelsen forholdt seg til bruken av BMS?
  - a. Oppfordret til bruk?
  - b. Passive? Aktive?
12. Hvilke tilpasninger har dere gjort underveis?
  - a. Hvilke tilpasninger og hvordan ønsker dere å utvikle modellen deres?
13. Har dere støtt på noen utfordringer underveis i bruken?
  - a. Eksempler?
14. Har det teoretiske rammeverket vært en utfordring?
15. Vet du om andre selskap som benytter BMS?
16. Hvilke ulemper ser du ved BMS?
  - a. Fordeler er allerede besvart, og kan tas med i betraktningen
17. Hva slags inntrykk har du personlig av BMS? Er det et effektivt verktøy?
  - a. Ville du anbefalt det til noen andre?