

Study on the perceived impact of Balanced Scorecard

Masteravhandling Høgskolen i Buskerud avdeling Hønefoss (2013)

Veileder: Tor Tangenes

Av Christoffer Pettersen (kand.nr. 116)

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	6
1.1 Bakgrunn	6
2.0 Problemstilling.....	7
2.1 Avgrensning.....	8
2.2 Forsknings spørsmål	9
2.3 Studiens relevans	9
2.4 Presisering av BSC.....	10
3.0 Teori.....	11
3.1 Hva er virksomhetsstyring?	11
3.2 Virksomhetsstyring historikk.....	12
3.3 Budsjettes erstattere.....	12
3.4 Andre verktøy overtar	13
3.5 Balanced Scorecard	14
3.5.1 Balanced Scorecard-historikk	14
3.5.2 Hovedhensikt med Balanced Scorecard.....	15
3.5.3 Formålsrette og koordinere til strategi	16
3.5.4 De fire perspektivene presentert i BSC-teorien	16
3.5.5 Balanced Scorecards strategi- og målkart	20
3.5.6 Strategi og Balanced Scorecard.....	22
3.6 Offentlig Sektor	23
3.6.1 BSC i offentlig sektor	23
3.6.2 Verdiskapning i offentlig sektor	24
3.6.3 Gratis (billige) tjenester vs prisatte tjenester.....	25
3.6.4 Offentlig mål- og resultatstyring	25
3.7 Målstyring og regelstyring.....	26
3.8 Parametere.....	27
3.9 Fallgruver og Suboptimalisering.....	30
3.10 Måling av ansatte	31
3.11 Kritikk.....	32
3.11.1 Implementeringsutfordringer	32

3.11.2	Kritikk av bakenforliggende antagelser	34
3.12	Teoretisk perspektiver.....	34
3.12.1	Levers of Control	34
3.12.2	Forskjeller i forretningslogikk og rammebetingelser	36
3.12.3	Forskjeller i interne enheter.....	36
3.13	Opphavet til konkurransefortrinn	37
3.13.1	Konkurransestrategi	37
3.13.2	RBT.....	39
3.13.3	Forskjeller mellom RBT og Porter posisjonsstrategi.....	40
3.13.4	Kan styringsverktøy være kilde til varig konkurransefortrinn?	41
4.0	Metode	43
4.1	Vitenskapsteori.....	43
4.2	Kvalitativ versus Kvantitativ	44
4.3	Valg av forskningdesign	44
4.4	Utvalg.....	45
4.5	Nøkkelinformanter	46
4.6	Kan selvrappoterering gi presise svar	47
4.7	Forskerrollen	48
4.8	Datainnsamling.....	48
4.9	Intervju	49
4.9.1	Valg av intervjuobjekter	49
4.9.2	Gjennomføring av intervjuene	50
4.9.3	Intervjuguide	51
5.0	ANALYSE	52
5.1	Analyse av data.....	52
5.1.1	Kategorisering av virksomhetene som mekanisk eller organisk	52
5.1.2	Oppdeling i dimensjoner	55
5.1.3	Oppfattet effekt av BSC.....	56
5.2	Erfaringer etter implementering	60
5.3	Totaloppfatning av BSC	61
5.4	Forskjeller i underliggende forhold mellom private og offentlige virksomheter	62
5.4.1	Hensyn i offentlig sektor	62
5.4.2	Konkurransesituasjon og overlevelse.....	63
5.4.3	Kompleksitet.....	64

5.4.4 Teknologisk understøttelse	64
5.4.5 Hyppighet på rapportering	65
5.4.6 Kommunikasjon og dialog	66
5.4.7 Incentivsystemer og konsekvenskultur	67
5.5 Andre underliggende forskjeller	68
5.5.1 Fokus på kritiske suksessfaktorer	68
5.5.2 Budsjettstyrt	69
5.6 Utfordringer og suksessfaktorer	69
5.6.1 Parametre, Indikatorer	70
5.6.2 Aksept fra ansatte	71
5.6.3 Teknologisk understøttelse	71
5.6.4 Ledelse	73
6.0 Diskusjon	74
6.1 Forventningsavvik	74
6.2 Eiendomsmegler 1 "et kritisk hjelpemiddel for der vi er i dag"	76
6.3 IT-system	78
6.4 Perspektiver	80
6.5 IT og forretningsverdi	82
6.6 Suksess I offentlig sektor	83
6.7 Strategi I offentlig sektor	84
6.8 Parametere må fange opp verdien som er skapt	84
6.9 Fastsatte parametere	85
6.10 Bruk av BSC og BB	86
6.11 Offentliges fokus på kommunikasjon og interaktiv styring	87
6.12 Konsekvenser	88
6.13 Gjør du det for stort får du motstand, og det mister funksjonene sin	89
6.14 Benchmarking	89
6.15 Mer oversikt og forenkler	90
6.16 Offentlige virksomheter, endrende omgivelser og konkurranse	91
7.0 Konklusjon	92

Figurer

Figur 1.....8

Figur 2.....13

Figur 3.....20

Figur 4.....22

Figur 5.....27

Figur 6.....28

Figur 7.....28

Figur 8.....30

Figur 9.....35

Figur 10.....37

1.0 Introduksjon

Balanced Scorecard(BSC) har i de 20 siste årene fått stort fokus innen virksomhetsstyring. Konseptet ble introdusert som et måleverktøy som inkluderte ikke-finansielle perspektiver, og har utviklet seg til å bli et strategisk implementeringsverktøy. Konseptet er kjent over store deler av verden, og får fortsatt mye oppmerksomhet innen virksomhetsstyringen. Blant norske organisasjoner som har tatt i bruk konseptet, og fortsatt bruker det, finner vi store navn som Statoil og Det Norske Forsvaret.

Denne studien tar for seg bruk og utvikling av BSC i norske private og offentlige virksomheter, og undersøker hvordan BSC optimaliseres.

1.1 Bakgrunn

Globalisering og store endringer i konkurransesituasjonen til mange virksomheter har endret hvordan virksomheter bør styre sin virksomhet. For eksempel er det vidt kjent at verdiskapningen i stor grad har skiftet fra materielle til immaterielle eiendeler. Verdiene blir i hovedsak skapt igjennom immaterielle eiendeler som ansattes ferdigheter, kundelojalitet, effektive prosesser og organisasjonskultur. Fokuset i virksomhetsstyringen har endrer seg fra bare å inkludere finansielle perspektiver, til å ha et balansert fokus mellom finansielle og ikke-finansielle perspektiver. Dette for å få et tilstrekkelig bilde av verdiskapningen til virksomheten. (Kaplan "*Relevance Lost*" 1987)

BSC er et verktøy som ble presentert tidlig på 90 tallet som fokuserer på flerdimensjonal måling i finansielle og ikke-finansielle perspektiver. Det skulle gi virksomhetsledere større innsikt i hvordan verdiskapning i virksomheten blir skapt. Verktøyet har også medvirket til at styring i dag i større grad handler om å forstå helheten og settene med underliggende kausalitetssammenhenger i en virksomhet.

I Kaplan og Nortons bok fra 1996 presenteres BSC først og fremst for å være et verktøy for strategi-implementering. Selv om fokuset startet på flerdimensjonal måling, er transformering av strategi til aktivitet det største fokuset til BSC i dag. Altså operasjonelisere strategien til måleparametre i finasielle og ikke-finansielle perspektiver. Selv om det kan

tyde på at privat sektor har fått mye ut av BSC som verktøy, er mål- og resultatstyring, deriblant BSC, kjent for å ha fungert lite effektivt i offentlig sektor. Mer konkret ført til adferd som er lite verdiskapende. Butenschøn (2012) skriver om hvordan sykehusene og politiet i forsøk på å bli mer effektive fokuserer på områder som virker bortkastet, men som parameterne fanger opp som viktige.

Det er liten tvil om at offentlig og privat sektor operer i forskjellige kontekster, men hvordan påvirker dette effekten av BSC? Ifølge Simons(1995) Levers of Control har forutsigbarhet og usikkerhet i forhold til omgivelser noe å si på hvordan type styringssystem en bør bruke. Han beskriver fire ulike former for styring som optimaliseres under forskjellig kontekst.

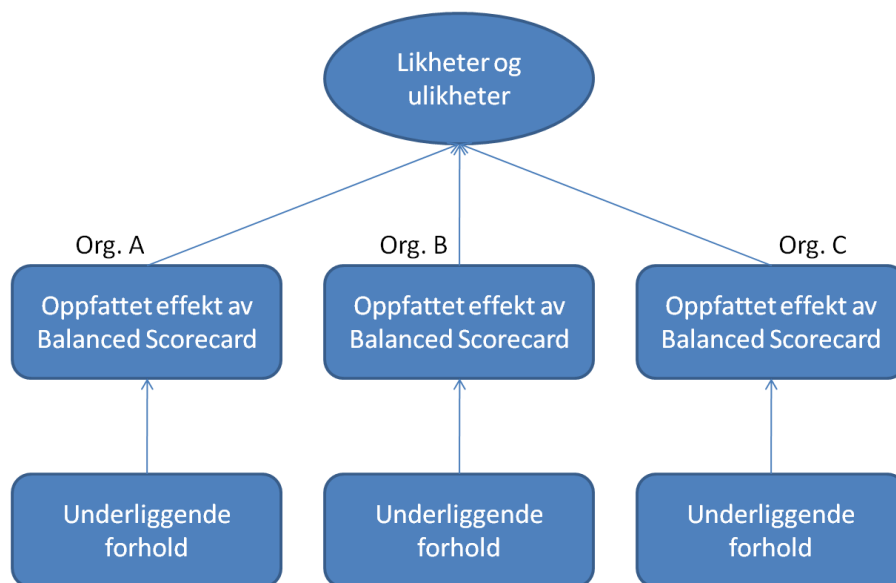
I følge Kaplan og Norton er det tydelig at BSC har potensielle organisatoriske fordeler, som for eksempel operasjonalisering av strategien og til å utdanne organisasjonen til å forstå helheten i verdiskapningen. Men det fokuseres lite på forutsetninger for å lykkes og implementeringsutfordringer i deres litteratur. Andre artikler fokuserer derimot på viktige suksessfaktorer for vellykket implementering. For eksempel har en funnet at det er viktig at ledelsen stiller seg bak, at det er åpen kommunikasjon og at det gjøres endringer. Kan det være slik at BSC kan ha potensielle organisatoriske effekter som har negativ påvirkning på verdiskapningen og måloppnåelsen til virksomheten?

2.0 Problemstilling

Denne studien ønsker å kartlegge organisatoriske effekter av BSC, og underliggende forhold som har påvirket disse effektene. Med organisatoriske effekter mener jeg først og fremst hvilke endringer som har skjedd i formelle og uformelle forhold i organisasjonen. Dette kan for eksempel være endringer i rapporteringsrutiner(formelle) eller endring i arbeidsmiljø og kultur(uformelle). Og for å forklare eventuelle forskjeller i de organisatoriske effektene, vil jeg se dette opp i mot underliggende forhold som kontekst og kultur.

Siden studien inkluderer både private og offentlige virksomheter vil det rettes ekstra fokus på variasjon i underliggende forhold og organisatoriske effekter mellom private og offentlige virksomheter. Jeg håper å finne noen svar på hvorfor BSC er kjent for å fungere mindre effektivt i offentlig sektor sammenlignet privat sektor.

Gjennom intervjuer av nøkkelpersoner i ulike virksomheter ønsker jeg å kartlegge forventningsavvik som kan skyldes at konseptet er "oversolgt" og at BSC implisitte forutsetning om verdiskapning og hvordan organisasjonen fungerer ikke passer med virksomhetens situasjon. Dette for å skape et helhetlig bilde av utfordringer og positive virkninger av BSC.



(Figur 1)

2.1 Avgrensning

Denne studien baserer seg på ulike leders erfaring med BSC. Det vil si nøkkelpersoners respektive oppfatninger og erfaringer med konseptet. Fokuset vil ligge på hvorfor de har valgt å implementere BSC og hvordan BSC bidrar i virksomheten. Siden jeg ikke har mulighet til å intervjuer nøkkelpersoner før implementering av BSC, vil spørsmålene rette seg imot hvilke synspunkter og oppfatninger virksomhetsledere har etter implementering av BSC, og om det oppsto noen overraskende momenter. Det vil altså bli fokusert på hvordan det brukes og fungerer i dag, og hva som virksomhetsledere mener er kritisk for at BSC skal fungere i deres organisasjon.

Studien retter seg mot både private og offentlige virksomheter og vil spesielt sammenligne likheter og ulikheter mellom offentlig og privat sektor. Det vil rettes stor fokus på ulikheter i underliggende forhold som omgivelsene virksomheten operer i. Studien vil ikke ta for seg implementeringsprosessen eller implementeringsprosedyren, men heller hvorfor det ble implementert og hvordan BSC brukes i dag.

Siden studien inkluderer synspunkt fra 6 ulike virksomheter, blir fokuset relativt bredt. Det vil si at jeg ikke kommer til å gå like mye ned i dybden på hver dimensjon jeg finner, som jeg kunne ha gjort hvis jeg hadde fokusert på en virksomhet. På denne måten blir reliabiliteten til oppgaven styrket, mens validiteten antagelig svekkes.

2.2 Forskningsspørsmål

Siden dette er en kvalitativ studie vil forskningsspørsmålene være åpne. Det vil si at det ikke er noen svaralternativer, slik at man ikke er låst til å svare innenfor gitte rammer. På denne måten kan respondentene svare slik de ønsker. Basert på problemstillingen er følgende forskningsspørsmål definert:

- Er det variasjon i forventningsavvik mellom offentlig og private virksomheter?
- Er det variasjon i oppfattet effekt av BSC mellom offentlige og private virksomheter?
- Er det generell variasjon i oppfattet effekt av BSC?
- Hvordan påvirker BSC implisitte forutsetninger organisatoriske forhold?
- I hvilken grad kan de underliggende forholdene forklare likheter og ulikheter i effektene av BSC?
- Er det ferdigheter, eiendeler eller kunnskaper som er viktig for å lykkes med implementering av BSC?

2.3 Studiens relevans

Målsetning med studien er å avdekke organisatoriske effekter under ulike underliggende forhold. Dette vil bidra til mer forståelse for hvordan BSCs antatte fordeler påvirkes av omgivelser og andre underliggende forhold. Studien vil også prøve å avdekke ulemper ved BSC som styringsverktøy, og se dette i lys av de underliggende forhold. Dette vil være med å

øke forståelsen for hvor(i hvilken virksomhet) og når(situasjonen til virksomheten) BSC bidrar til effektivitet og produktivitet.

2.4 Presisering av BSC

Det er mange virksomhetsstyringskonsepter som kan ligne på BSC, så for å presisere hva som menes med implementering av BSC i denne studien, er det utvikling av et hierki av perspektiver(finansielle og ikke-finansielle) i et strategikart, med kritiske suksessfaktorer og parametere. Samt at BSC, med deres respektive parametere blir brukt i styringen av virksomheten. Med andre ord at informasjonen som BSC bringer frem er med å påvirke beslutningene som virksomheten tar.

3.0 Teori

3.1 Hva er virksomhetsstyring?

For å forstå formålet til BSC og et hvilket som helst virksomhetsstyringsverktøy er det viktig å definere virksomhetsstyring. Kort fortalt handler virksomhetsstyring i sin helhet om utarbeidelse og kommunikasjon av relevant beslutningsinformasjon, samt bruk av denne til å skape verdier. I artikkelen (Atkinson, Kaplan et al. 2012) definerer de *Management Accounting*, som kan oversettes til virksomhetsstyring eller økonomistyring på norsk, som *"the process of supplying the managers and employees in an organization with relevant information, both financial and nonfinancial, for making decisions, allocating resources, and monitoring, evaluating, and rewarding performance"*. Informasjonen utarbeidet igjennom virksomhetsstyringen må være relevant og til hjelp for virksomhetsledere, og tilrettelagt for å dekke flere behov. For eksempel har virksomhetsledere behov for å vite hvordan resultatet ble for forrige år, men også å vite hvordan prognosene ser ut for neste år. Med andre ord både retrospektivt og prospektivt.

Virksomhetsstyringskonsepter, som BSC, brukes ofte til å løse sentrale ledelsesoppgaver som planlegging, organisering, koordinere og kontrollere. Målsettingen med slike konsepter er å effektivisere ledelsesoppgaver, slik at selskapet kan skape høyere verdier. Men for at et styringskonsept skal være effektivt er det viktig at det bidrar til at bedriften lykkes i sin helhet. Noen av de viktigste problemene som slike konsepter prøver å bekjempe, er sub-optimalisering og kortsiktig tankegang, som vil virke ødeleggende på bedriftens langsiktige målsetting.

Igjennom virksomhetsstyringens historikk ser vi at omgivelser og utvikling har stor betydning for ulik bruk og nytte av virksomhetsstyringen. For å forstå sammenhengen mellom omgivelser og virksomhetsstyring er det nyttig å vite hvordan og hvorfor virksomhetsstyringen har forandret seg. Dette vil jeg komme nærmere inn på i de neste avsnittene.

3.2 Virksomhetsstyring historikk

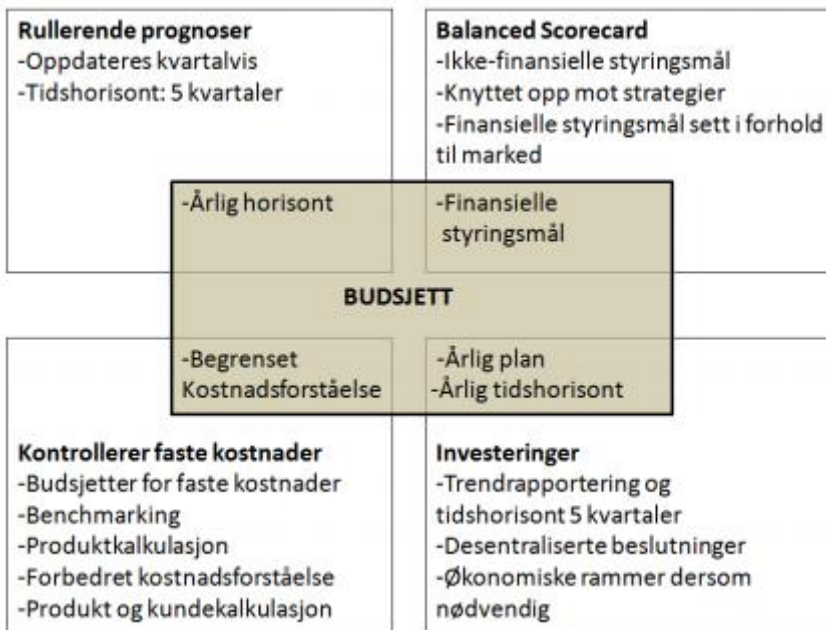
Tradisjonelle metoder for å måle og kontrollere ytelse er basert på kortsiktige finansielle mål, typisk årlige budsjetter. Budsjettering fikk sitt store gjennomslag i industrialiseringsperioden tidlig på 1800-tallet. Den første kjente artikkelen ble skrevet av Cazaux (1825), "On the Budget". Industrialiseringsperioden var preget av mye serie- og masseproduksjon, og etterspørselen var ofte stabil eller økende. Konkurransvilkårene gikk i all hovedsak ut på å produsere mest mulig produktivt, med fokus på kostnadskontroll.

Mye har skjedd siden den gang, og markedet er ikke lenger like stabilt. 1980-tallet ble en viktig epoke med tanke på virksomhetsstyring. Økt internasjonal konkurranse, mer privatisering, raskere innovasjonstakt, økt kompleksitet og mer kravstore kunder førte til at en ble i tvil om den tradisjonelle metoden å styre på fortsatt var relevant. I 1987 ga Johnson og Kaplan ut boka "Relevance lost", der de mente at virksomhetsstyringen var utdatert og ikke ga brukbar og tidsriktig informasjon til ledere i bedriften. Boka fikk stor innvirkning på økonomistyringen på 1990-tallet.

Kritikken av budsjetter som styringsverktøy har økt de siste årene. Kanskje den største bevegelsen mot budsjettering er en styringsfilosofi som heter Beyond Budgeting. De mener at budsjettet ikke har potensialet til å dekke de nye behovene i virksomhetsstyring. Filosofien argumenterer for at budsjettet er for "bakoverskuende" og er lite verdiskapende, og at man heller bør ta i bruk andre styringskonsepter som blant annet rullende prognoser og KPIer (Key Performance Indicators) (Hope and Fraser 2003).

3.3 Budsjettes erstattere

Beyond Budgeting er en av de hardeste kritikerne mot tradisjonell budsjettering. De mener at det tradisjonelle budsjettet bør avskaffes helt fordi det er kontraproduktivt. Hope and Fraser (2003) bok "How to break free from the annual performance trap" handler om hvordan budsjettet er for rigid når det gjelder å møte dagens utfordringer i markeder med mye svingninger. Oppgavene til budsjettet er mange, og ofte i konflikt med hverandre. Hoff (2009) setter budsjettet inn i et perspektiv, og viser hvordan andre verktøy kan ta over for budsjettets oppgaver.



(Figur 2)

Bognes (2008) som er en forkjemper for BB, beskriver 7 ulike problemområder med tradisjonell budsjettstyring; tillitsproblemet, målsetnings- og evalueringsproblemet, bonusproblemet, rytmeproblemet, kvalitetsproblemet og effektivitetsproblemet. Oppsummert handler problemene om manglende frihet for de ansatte, feil bruk av motivasjonsmidler, budsjettet prøver å dekke for mange behov og gir lite nytte i forhold til kostnaden. BB er en filosofi som baserer seg i stor grad på åpenhet og sunn fornuft, og prøver i stor grad å gi de ansatte lenger ned i organisasjonen mer handlingsrom og tillitt.

3.4 Andre verktøy overtar

Her er eksempler på bedrifter som har gått bort ifra budsjettering og valgt og fokusere på andre verktøy, deriblant BSC. De beskriver hvordan andre verktøy tar over for budsjettering på grunn av hyppig endrede omgivelser.

Borealis-konsernet er en av de som har gått bort ifra tradisjonell budsjettering og heller fokuserer på andre verktøy. Argumentet for fjerning av budsjettet og innføringen av nye verktøy var at de ville etablere et styringssystem som ga anledning til å reagere raskt på muligheter og farer i en bransje under stadig endring. Et av verktøyene var balansert

målstyring(BSC). De brukte balansert målstyring for strategiimplementering og for etablering av finansielle og ikke-finansielle styringsparametere.

Statkraft har også tatt i bruk balansert målstyring som erstatter for noe av funksjonene til budsjettet. Grunnen var at de ville innføre et helhetlig styringssystem med hovedmål å få en tydelig sammenheng mellom konsernets strategier, operative målsetninger og resultatoppfølging. De så også at budsjetter ikke egnet seg i et marked hvor både pris og produksjonsvolum kunne svinge betydelig igjennom året(Hoff 2009).

Beyond Budgeting og Balanced Scorecard er ikke helt ulike i sin tankemåte, men det er noen grunnleggende forskjeller. Beyond Budgeting mener den tradisjonelle budsjetteringen bør avskaffes helt, mens Balanced Scorecard fokuserer mer på et balansert bilde mellom finansielle og ikke-finansielle mål. Fellesnevneren er at begge har fokus på strategi og utvikling av styringsparametere. Beyond Budgeting blir også presentert mer som en styringsfilosofi enn et styringsverktøy, der fokus på benchmarking, trender og prognoser står i høysete.

Ved å se på historien og argumentene for implementering av BSC og andre konsepter, ser vi at endringer av omgivelser er en stor grunn for at virksomheter endrer sin styring. Ved at markedet har forandret seg fra å være lett forutsigbart og stabilt, til å være hyppig endrende, har behovet for ny og annerledes styring dukket opp. Men er det sånn at alle virksomheter trenger ny og annerledes styring? Har alle virksomheter i offentlig og privat fått endret sine betingelser? Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i diskusjonskapitlet.

3.5 Balanced Scorecard

3.5.1 Balanced Scorecard-historikk

For forstå hvordan BSC har utviklet seg igjennom 20 år er det nyttig å se Kaplan og Nortons artikler og bøker, da det er de som har utviklet konseptet. Balanced Scorecard(BSC) konseptet oppsto i 1992, da Kaplan og Norton skrev en artikkel som satte fokus på målingskart og ikke-finansielle målinger. De mente at fokus på finansielle målinger ikke var nok til å styre et selskap. Fokus på kunde, interne prosesser og læring og vekst var vell så viktig, fordi perspektivene bygget opp under det finansielle. Altså et årsak-virknings forhold

mellom perspektivene. BSC ble i denne omgang først og fremst sett på som et kontroll og målingsverktøy.

I 1996 kom det en ny artikkel av Kaplan og Norton om BSC som rettet fokus mot strategisk måloppnåelse ved hjelp av strategikart. Gjennom oversettelse av strategiske mål til konkrete mål og målsetninger skulle strategien bli bedre implementert i selskapet. Kaplan og Norton kom med forslag om fire ledelsesprosesser for å gjennomføre denne prosessen. Disse prosessene er klargjøre og oversette visjon og strategi, kommunisere og linke strategiske mål og målinger, planlegge og sette mål og tilslutt styrke strategisk tilbakemelding og læring. Boka fra 1996 var med på å gjøre BSC om til et strategisk implementeringsverktøy, da oversettelse av strategiske mål sto i førersetet.

En ny utvidelse av BSC konseptet kom i 2001 da Kaplan og Norton satte fokus på å gjøre strategien til fokuset for organisatoriske ledelsesprosesser. De introduserte 5 prinsipper for å opprettholde fokuset på strategi; Oversette strategi til operasjonelle termer, sammensveis organisasjonen til strategien, gjør strategien til alle sin jobb, gjør strategien til en kontinuerlig prosess og gjennomfør endring gjennom utøvende ledelskap. Med andre ord mer fokus på strategi og bruk av BSC til å endre strategisk retning.

3.5.2 Hovedhensikt med Balanced Scorecard

Balanced Scorecard er et konsept som prøver å etablere en styringsmodell for hvordan en bør styre virksomheten, og hva en bør styre etter. Formålet til Balanced Scorecard er å operasjonalisere de overordnede strategiske målene til kritiske suksessfaktorer, og styre medarbeideres og avdelingens adferd igjennom styringsparamtere koblet til de kritiske suksessfaktorene. Hovedmålet er å kontrollere og/eller oppmuntre til adferd som fremmer strategioppnåelse(Hoff 2009).

BSC er mer enn implementering av ikke-finansielle indikatorer, de fremmer også viktigheten av strategisk implementering. Mintzberg (1987) forklarte at det kunne være et gap mellom strategi forklart i handlingsplaner og strategi forklart i retningen av tiltakene. Altså at den strategiske planen avvek fra det virksomheten faktisk gjorde. Noe av hensikten med BSC er at det kan bidra med å tette dette gapet gjennom å implementere indikatorer som skal reflektere om tiltakene som er gjort, står i samsvar med den overordnede strategien.

Kaplan og Norton (1996) beskriver viktigheten av at BSC er mer enn et målesystem for å evaluere historisk ytelse og kontrollere adferd. BSC handler om å artikulere virksomhetens strategi, kommunisere virksomhetens strategi og sammensveise organisasjonen til å oppnå en felles målsetning. Kaplan og Norton (1996) poengterer at formålet med BSC ikke er et kontrollsystem, men et kommuniserende, informerende og lærende system. Med andre ord snakker de litt imot sin egen artikkel fra 1992. Kaplan og Norton(1996) lister opp 8 ulike formål for implementering av BSC; *obtain clarity and consensus about strategy, achieve focus, decentralization and leadership development, strategic intervention, educate the organization, set strategic targets, align programs and investments* og *build a feedback system*.

Curristine (2005) sier at hovedideen med ytelses orientert ledelse er å skifte fokus fra å kontrollere input, til å oppnå resultater. BSC er typisk ytelsesledelse, da BSC fokuserer på måling av resultatparametere. Igjennom måling av resultatparametere måler en resultatet av en operasjon etter hendelsen har skjedd(ex ante). Et alternativ er regelstyring av prosesser(ex post), som er kontrollering av input. Forholdet mellom regelstyring, og mål- og resultatstyring blir presentert senere i oppgaven.

3.5.3 Formålsrette og koordinere til strategi

Gjønnes og Tangenes (2014) legger frem formålsretting og koordinering av strategi som idealer for BSC. Formålsretting er sammensveising av organisasjonen, inklusiv den designmessige strukturen til et effektivt strategiunderstøttende verktøy. Altså sørge for at ansatte på lavere nivåer opptrer i samsvar med hensyn som er utviklet på det overordnede nivået. Koordinering referer til avhengighetsforholdet mellom enheter, og at de ert optimalt å samordne sine ambisjoner, prioriteringer og aktiviteter. Da særlig i samme verdikjede. Dette legger grunnlaget for videre diskusjon.

3.5.4 De fire perspektivene presentert i BSC-teorien

Kaplan og Norton (1996) presenterer et verktøy som oversetter strategien og visjonen til måleparametere som organiseres i et hierarki av fire perspektiver. Det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, internt prosesser perspektivet,og læring og vekst perspektivet. De mener dette er perspektiver som må ses på som en veiledning, ikke en bruksanvisning. Med andre ord må hver enkelt virksomhet utvikle sine egne perspektiver

utfra sine omgivelser og sin strategi. Perspektivene som Kaplan og Norton presenterer passer typisk inn i privat virksomhet som har profittmaksimering som øverste målsetning, da det finansielle perspektivet ligger øverst i hierarkiet. Under presenteres Kaplan og Nortons fire perspektiver:

Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet underbygges av de andre perspektivene i en årsak/virkningssammenheng, og er i de fleste tilfeller i privat sektor, det overordnede målet til bedriften. Kaplan og Norton argumentere for at forbedring av kundetilfredsheten trolig forbedre omsetningen(finansielle perspektiv), på grunn av at dine eksisterende kunder kjøper mer eller nye kunder kommer til. Det finansielle perspektivet sier lite om hvordan verdiene blir skapt, bare om de blir skapt eller ikke. Med andre ord er det ofte utfallsparemetere i det finansielle perspektivet. Styringsparameterne i det finansielle perspektivet er ikke skreddersydd for de ulike bedriftene, men de må tilpasses de ulike strategiene som virksomheten har valgt. Dette er viktig for at bedriften skal få fokus på de riktige parameterne. Kaplan and Norton (1996) snakker om tre forskjellige strategikategorier som bedrifter har:

- Vekststrategi
- Opprettholdestrategi
- Høstestrategi

Hvis man for eksempel er i en høstestrategi, vil en typisk strategi være å maksimere kontantstrømmen og minimere arbeidskapitalbehovet til bedriften.

Kundeperspektivet

Dette perspektivet handler om kunde- og markedssegmentering, altså mye om hvilken posisjon virksomheten vil ha i markedet. Som i det finansielle perspektivet må suksessfaktorene og styringsparameterne velges utfra hvilken strategi man velger. Men det er sjelden man kommer unna parametere som kundetilfredshet. Andre eksempler på parametere kan være: Markedsandeler, salg til eksisterende og nye kunder, kundelønnsomhet og produktlønnsomhet.

I dagens marked er det økende grad av kundefokus. Virksomheter har oppdaget at det er kundene som faktisk gir bedriftene muligheter til inntekter. Hadde man ikke hatt kunder, hadde man ikke overlevd. At konkurransen i markedet har blitt hardere gjør det bare enda mer viktig å ha fokus på kundene og kundetilfredshet. I artikkelen "Mer enn et målesystem" skriver Husby og Løvlie (1998) at 70 % av kundene forsvinner på grunn av måten de blir behandlet på, og bare 15 % blir borte på grunn av produktet. Og dette er med på å understreke viktigheten av kundefokus og kundeservice.

Et annet viktig aspekt ved kundene er kundelønnsomhet. Det hjelper ikke ha tilfredse kunder hvis man ikke tjener penger. En kan for eksempel tenke seg at man selger produkter til en lav pris og får tilfredse kunder, men det blir ikke lønnsomt hvis man ikke selger produktene eller tjenestene sine til en høyere pris enn kostnadene. Det er viktig å ha oversikt over hvilke produkter man taper eller tjener penger på, og hvor mye man taper eller tjener. (Husby and Løvlie 1998)

Reicheld and Sasses (1990) fant resultater som beskriver viktigheten av lojale kunder og lange kundeforhold. De fant at ved å holde på 5% mer av kundene sine, kan lønnsomheten øke med 75%. Kundene blir mer lønnsomme desto lenger de forblir kundene dine. (Ittner and Larcker 1998) finner resultater som indikerer at økonomiske resultater skifter ved visse terskler av kundetilfredshet, og at resultatene blir avtagende ved høy grad av kundetilfredshet. Dette viser viktigheten av å se sammenhengen mellom kostnadene for økning i kundetilfredshet og økning i inntekt.

Interne Prosesser

Hensikten med gode interne prosesser er å kunne tilfredsstille kundene med produkter eller tjenester med tilfredsstillende kvalitet, samtidig som du tilfredsstiller eierne med å ha fokus på produktiviteten. Det vil si jobber mot å produsere den samme kvaliteten til en lavere kostnad.

Kaplan og Norton (1996) oppfordrer til å fokusere på nye prosesser, istedenfor å fokusere på å forbedre de gamle prosessene som det tradisjonelle resultatmålingssystemet bygger på.

Problemet med den tradisjonelle måten er at man fokuserer på å forbedre dagens hyppig endrende produkter og tjenester. Dette blir fort en kort form for verdiskapning. Kaplan og Norton har heller satt fokus på morgendagens produkter og kunder. På denne måten tenker man lenger frem i tid og kan få en langvarig verdiskapning. Kaplan og Norton (1996) utviklet en utviklingsprosess for interne prosesser der de starter med å undersøke kundens behov, og deretter designe og utvikle et produkt i henhold til dette behovet. Produsere, markedsføre og etablere god service er de tre siste operasjonene som skal bidra til å tilfredsstille kunden på en best mulig måte (Husby and Løvlie 1998).

Læring og vekst

Igjennom å analysere de øvrige perspektivene finner en ofte store gap mellom eksisterende menneskelige kapabiliteter, systemer og prosedyrer, og hva som vil kreves for å øke organisatorisk ytelse. For å tette dette gapet må virksomheten investere i utdanning av ansatte, ny teknologi og IT-systemer og sammensveise organisatoriske prosedyrer.

Dagens virksomheter vil trolig ikke overleve ved bare å fokusere på dagens teknologi og muligheter, en er nødt til å tenke fremover i denne hurtig endrende verden. Skal man klare å oppnå bedriftens langsiktige mål blir innovasjon et nøkkelement. Det holder ikke lenger med å holde på de "gamle gode" prosessene, man er nødt til å tenke nytt og finne nye metoder og prosesser som er enda mer produktive og effektive.

Hope og Fraser (2003) beskriver hvordan de beste nye ideene kan komme fra ansatte ved frontlinjen. De har kontakt med kundene hver dag, og har til enhver tid oversikt over hvilke behov kundene har, og hva som kan gjøres for å øke dekningen av kundebehovet.

Kaplan og Norton nevner motiverte og lojale medarbeidere som en kritiske suksessfaktor for å oppnå god organisatorisk ytelse, for det er som oftest medarbeiderne som skaper verdiene. De kommer med følgende punkter for å lykkes med dette:

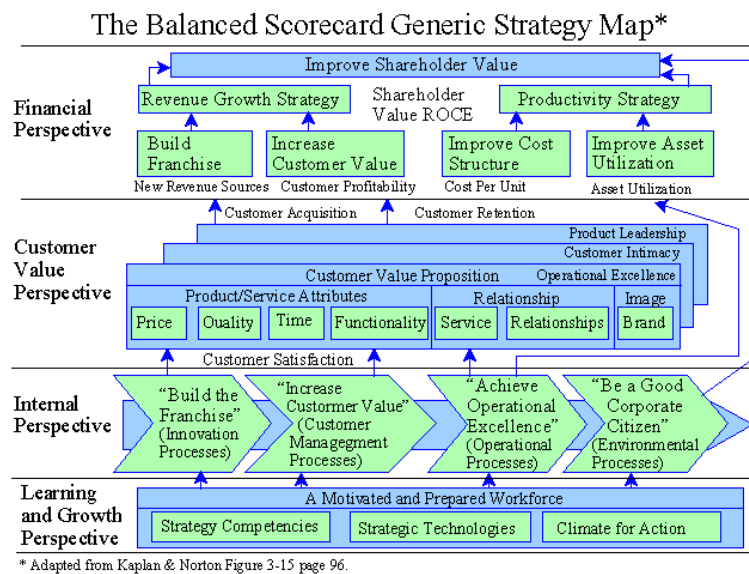
- Involvering i avgjørelser
- Anerkjennelse
- Å ha tilgang til informasjon, slik at man kan gjøre en god jobb
- Oppfordre til å være kreativ og bruke initiativ

- Støttenivå fra stabsfunksjon
- Samlet sett fornøyd med bedriften

3.5.5 Balanced Scorecards strategi- og målkart

Implementering av BSC skjer igjennom utvikling av et strategi- og målkart, som viser et helhetlig bilde av hvordan virksomheten skaper verdier. Kartet er en balansert miks av leading og lagging måleparameteret. Det vil si ytelsesdrivere som leder til ytelse og utfallsmålinger som forteller om historisk ytelse. Grunnen er for å forstå hvorfor en får et gitt utfall, eller et gitt resultat. BSC fremstilles som en mer proaktiv måte å styre på, fordi en ikke trenger å vente på utfallet for å korrigere adferd. På denne måten har en mer kontroll over virksomhetens fremtidige resultater.

Under er det vist et bilde av et typisk strategikart for en bedrift som er profittmaksimerende, da det finansielle perspektivet er øverst i hierkiet:



(Figur 3)

Kaplan og Norton forklarer et hypotetisk årsak-virknings forhold mellom de fire perspektivene. *Læring og vekst* påvirker *interne prosesser* som igjen påvirker *kunde verdi* som til slutt ender i den øverste målsetningen, nemlig det finansielle. Resultatene som forteller om organisasjonen har lyktes i sin helhet, er plassert øverst i strategikartet. For en kommune vil dette typisk være brukere og samfunnets velstand, og ikke det finansielle perspektivet. Strategikartene kan altså ikke kopieres slavisk, det må tilpasses organisasjonen

det implementeres i. En suksessfull implementasjon av BSC gir et fint oversiktsbilde over hvordan avdelinger, prosesser, nivåer og målsetninger henger sammen i en organisasjon.

Hensikten med et slikt strategikart, er å forstå hvordan verdiskapningen henger sammen, og sette mer fokus på det som driver verdiskapningen (Kaplan and Norton 1992). Finansielle mål forteller om vi tjener penger eller ikke, men de forteller ikke hvorfor det går bra eller dårlig. Dette kan derimot de ikke-finansielle perspektivene gjøre. De ikke-finansielle ytelsesmålene kalles ofte *leading*, fordi disse er med på å lede oss til god ytelse. Mens de finansielle ytelsesmålene ofte kalles *lagging*, fordi de forteller oss hvor god ytelsen har vært i fortiden. Både *leading* og *lagging* ytelsesmål er viktig for å forstå sammenhengen og variansen i ytelsen.

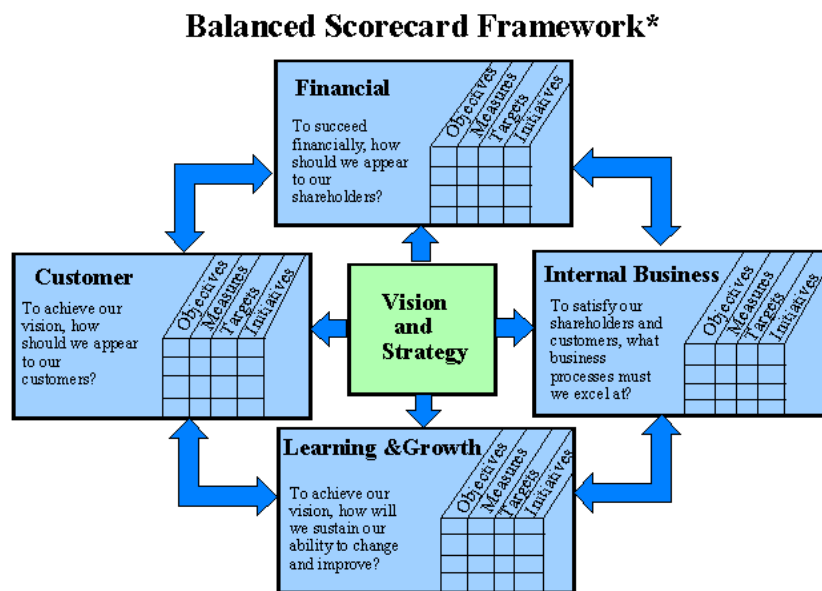
Det er mange bedrifter som allerede tar i bruk finansielle og ikke-finansielle målinger i deres styresystemer, men Kaplan and Norton (1996) mener mange bruker de feil. De ikke-finansielle blir brukt lokalt av "front-line"-ansatte til kortsiktige og taktiske operasjoner, mens de finansielle blir brukt av toppledelsen. Det er viktig for toppledelsen å se på de finansielle tallene, men det er også viktig for dem å se på de ikke-finansielle parameterne. Dette vil hjelpe dem til å få et bredere bilde av hvordan bedriften reagerer på eksterne endringer og dermed hjelpe dem til å oppnå de strategiske målene. Motsatt er det også viktig at "front-line" forstår de finansielle påvirkningene av deres handlinger. For eksempel at bedre behandling av kunder ofte fører til høyere lønnsomhet. Og få til denne forståelsen fra både toppen og bunnen krever at det er et informasjonssystem som gjelder for alle ansatte i bedriften, og at all informasjon blir delt til alle i organisasjonen. Dette vil hjelpe alle til en bedre forståelse av at deres handlinger vil ha av ringvirkninger i de forskjellige perspektivene.

Brown (2007) kommer med noen kjennetegn på suksessfulle implementering av BSC strategikart og måleparametere.

- Eliminer eldre mangelfulle målinger og bytt dem til noen med god intergritet
- Inkluder målinger som kan bli fanget kvartalsvis eller månedlig
- Kom med et enkelt strategikart som faktisk blir implementert
- Fokuser på å oppfølging av de nye målingene istedenfor å gjøre om på strategikartet og prøve å gjøre det perfekt.

3.5.6 Strategi og Balanced Scorecard

BSC fokuserer på operalisering av visjon og strategi organisert i fire ulike perspektiver. Under ser dere en modell som viser hvordan BSC kan være et verktøy for strategi implementering:



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HER, Jan/Feb 1996, p. 76.

(Figur 4)

I hvert av perspektivene begynner man med å finne de kritiske suksessfaktorene(objektives) som en må oppnå for å lykkes med valgt strategi. Dette kan typisk være god lønnsomhet. Så finner en måleparametere(measures) som kan måle om vi får god lønnsomhet. I denne sammenheng vil det typisk være regnskapstall som viser oversikt over inntekter og utgifter. Videre setter en mål på de ulike måleparameterne for kontinuerlig å forbedre ytelse(targetes). Og tilslutt linker en måloppnåelse av måleparameterne opp mot incentiver, slik at en fopstrer motivasjon for å nå målene som er satt. Dette er en enkel beskrivelse av hvordan Kaplan og Norton beskriver operasjonliseringen av strategi og visjon.

Det har vist seg at strategi er viktig i forhold til suksessfull implementeringen av BSC. Braam and Nijssen (2004) fant blant annet ut at BSC implementering uten sammenheng med strategi, hadde signifikant negativ påvirkning på ytelse. Mens de fant at en positiv effekt når den hadde sammenheng med strategi. Speckbacher, Bichof et al. (2003) understrekte også viktigheten av bruk av BSC i strategisk sammenheng for å få full effekt av BSC. Dette understreker viktigheten av strategiimplementeringen i BSC.

3.6 Offentlig Sektor

3.6.1 BSC i offentlig sektor

BSC var først og fremst tenkt som er styringsverktøy for private virksomheter med profitt som øverste målsetning. Men Kaplan og Norton (1996) mener at BSC har enda større muligheter til å forbedre offentlig sektor og *non-profitt* organisasjoner. De kritiserer offentlig virksomhet for å fokusere for mye på prosess, og ikke på resultater. Og at offentlig sektor har en tendens til å måle jobbvolum istedenfor måloppnåelse

På 1980-1990 tallet kom mål og resultatstyring inn i offentlig sektor igjennom New Public Management(NPM). Formålet med NPM er enkelt sagt overføring av management-tenkning og markedsprinsipper fra forretningslivet til offentlig sektor. En skulle se på borgeren som en kunde, og forvaltningsapparatet som en leverandør(Gjønnes and Tangenes 2014). Det som særlig binder NPM med BSC er fokuset på måling av måloppnåelse.

Siden BSC i stor grad handler om strategiimplementering er det nyttig å trekke frem formålet med en strategi, og om dette er relevant med offentlig sektor. Det ultimate formålet med en strategi er å oppnå et varig konkurransefortrinn (Barney and Hesterly 2010). Med andre ord å differensiere seg fra sine konkurrenter, slik at kundene anser dine produkter og/eller tjenester som et bedre kjøp. Konkurranse og marked er altså en forutsetning for strategibegrepet. Gjønnes og Tangenes (2014) mener derfor at strategibegrepet må stå for noe annet i offentlig sektor enn i privat sektor, siden mesteparten av offentlig sektor operer utenfor marked. Utifra premissene til Alford (2001), har Gjønnes og Tangenes (2014) definert strategi i offentlig sektor til å være:

Strategi i offentlig sektor utgjøres av de langsiktige prioriteringer og veivalg virksomheten foretar, innenfor sitt handlingsrom, for best å oppfylle det samfunnsoppdraget en er tildelt, i form av å tilpasse virksomhetens interne ressurser og oppgaveutførelse samt å sikre finansiering og støtte fra bevilgende og besluttende myndigheter.

Videre nevnes handlingsfrihet til å innfri overordnede mål som en viktig forutsetning for utvikling av strategi. Altså friheten til å velge virkemidler. Uten frihet vil det være umulig å utvikle en strategi, og en måtte konsentrere seg om det fastsatte.

3.6.2 Verdiskapning i offentlig sektor

I offentlig sektor er det ikke finansielt resultat som er øverste målsetning, da offentlige virksomheter i liten grad har muligheten til å påvirke sine inntekter, og de har ingen investorer og eiere på samme måte som private virksomheter. Som regel får en tildelt en viss sum finansielle midler hvert år, som de skal bruke til oppfyllelse av tildelt samfunnsoppdrag.

For å definere øverste perspektiv i en offentlig virksomhet(interessentperspektivet) er det nyttig å spørre hvem virksomheten er til for og hvilke interesser virksomheten ivaretar for disse (Gjønnes og Tangenes 2014). I en privat virksomhet er virksomheten som regel til på grunn av eierne alene, som vil si at virksomheten bare har en interessegruppe å forholde seg til. Dette er annerledes i offentlig sektor. En offentlig tjenesteproduserende virksomhet som er finansiert av en politisk instans, har som regel to interesse grupper, brukere og finansieringskilden(politisk instans). Mens en også har tilfeller der offentlig virksomheter har tre interessenter, da i form av en partner itillegg til de to sistnevnte.

Interessentperspektivet som er øverst i strategikartet bør i prinsippet reflektere alle interessenters forventninger til virksomheten. Men Gjønnes og Tangenes (2014) mener også at det bør inkludere virksomhetens misjon, eller den samfunnsmessige effekten den ønsker å oppnå. Videre ned i strategikartet mener Gjønnes og Tangenes (2014) at en bør inkludere leveranseperspektivet mellom interessentperspektivet på toppen og interne-prosesser perspektivet. Dette for å velge mellom viktige og mindre viktige leveranser, og stimulere til kritisk resonnering om hva som utgjør kritiske egenskaper ved disse leveransene. I bunnen er det noe som heter infrastrukturperspektivet som er grunnlaget for interne prosesser.

BSC er en modell som omslutes av mål-og resultatstyringsformen, der de har fokus på måling av fastsatte mål. Johnson (2007) presenterer en typologi av resultatstyringsmodeller i offentlig sektor. Hovedmomentene i typologien er målstyring, overvåking og sammenlikninger. Han trekker særlig frem sammenlikninger som viktig på grunn av offentlig sektors mangel på markedsøkonomiens forbedringsincentiver. Med andre ord at det ikke er noen konkurransekrefter som former adferden til virksomhetene. Johnson mener at resultatstyring er nødvendig i offentlig sektor på grunn av mangel på markedsøkonomiens

forbedringsincentiver, og at innbyggerne og politikerne har krav på å få vite hva som kommer ut av politiske vedtak.

3.6.3 Gratis(billige) tjenester vs prisatte tjenester

Til forskjell fra privat sektor er har offentlig sektor "gratis" eller veldig billige tjenester til sine klienter. I realiteten er det ikke gratis på grunn av skattekostnadene, men de er vi pliktige til å betale uansett om vi tar i bruk offentlige tjenester eller ikke. Gratis tjenester vil så å si aldri miste etterspørselen. Etterspørselene til gratis tjenester er som oftest større enn tilbudet. For eksempel vil de færreste takke nei til mer offentlig tilskudd, forbedret offentlig transport, bedre sykehusbehandling, bedre skoler osv. Vi alle vil ha ting forbedret.

Hvis vi sammenligner med privat sektor så kan ikke en privat bedrift selge gratis tjenester, det vil ikke fungere fordi man ikke tjener penger, og man vil relativt fort gå konkurs. Privat sektor er nødt til å matche kostnader opp mot inntekter slik at inntekten minus kostnadene er større eller er lik null. Offentlig tjenester derimot har ikke samme forutsetning for å lykkes. Det eneste de skal jobbe imot er å bruke de pengene de har fått på en best mulig måte. Hvis de bruker opp pengene på den ene eller den andre måten går de ikke konkurs eller noe sånt, men det kan hande at klientene blir mindre eller mer fornøyd. Her er offentlig og private virksomheter veldig forskjellige. Dette danner grunnlaget for diskusjon i de neste avsnittene.

3.6.4 Offentlig mål- og resultatstyring

Offentlige organisasjoner er som regel ikke i noen konkurransesituasjon, og har ikke behovet for å differensiere seg slik som privat virksomheter. De er gitt en oppgave som de skal utføre på best mulig måte. Kaplan og Norton (1996) uttaler "*Success for government and not-for-profit organizations should be measured by how effectively and efficient they meet the needs of their constituencies*". Så i offentlige organisasjoner er effektivisering noe man bør jobbe mot, og ikke differensiering. Som sagt tidleger finner Nissjen og Braam (2004) at BSC bruk uten kobling til strategi har negativ påvirkning på ytelse, mens BSC med kobling til BSC hadde positiv påvirkning på ytelsen. Hvis dette er virkeligheten så vil bruk av BSC til operasjonell effektivisering ha negativ påvirkning på ytelse. Med andre ord kan det virke som at BSC ikke passer inn i offentlige virksomheter.

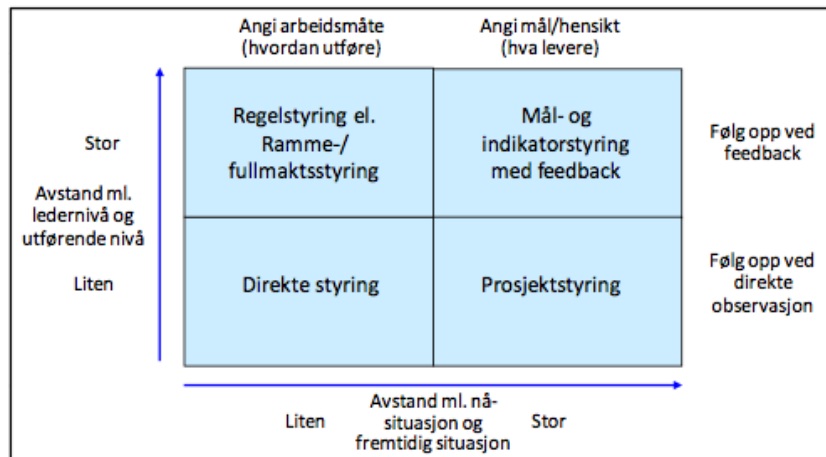
Det hersker liten tvil om at BSC er opprinnelig utviklet for private virksomheter med

profittmaksimering som øverste målsetning. Men Kaplan og Norton uttaler i sin bok fra 1996 (s179) *"the opportunity for the scorecard to improve the management of government and not-for-profit enterprises is, if anything, even greater"*. De kommer altså med påstander om at muligheten for forbedring av ledelsesprosesser er enda større enn for private virksomheter. Det kan jo tolkes med at offentlig sektor er kjent for å være lite produktive og effektive i forhold til privat sektor, og har dermed naturligvis et større potensiale for forbedring. Mål- og resultatstyring, deriblant BSC, har kommet inn i offentlig sektor som et resultat av New Public Management tankegangen om å overføre management-tenkningen og markedsprinsipper fra forretningslivet til offentlig sektor. En skulle begynne å se på klienter som kunder, og forvaltningsapparatet som leverandør(Lærebok kap 4).

Etter intervjuene av de offentlige virksomhetene i denne studien virker det som de er litt oppgitt over alle krav og oppdragsbrev de må forholde seg til. Det virker som de er hemmet i sin styring, og ikke like fri som de private virksomhetene. Er det på grunn av alle hensynene og kompleksiteten til offentlig virksomheter, som gjør at de er kjent for å fungere dårlig med virksomhetskonsepter som BSC? Dette vil jeg komme nærmere tilbake til. Det kunne vært interessant å undersøke hva en kommune ville gjort og endret på hvis den ble helt fri i sin styring, uten krav og restriksjoner fra det offentlige.

3.7 Målstyring og regelstyring

Offentlig sektor er kjent for å ta i bruk regelstyring som sin styringsmetode. Regelstyring handler i hovedsak om å utarbeide prosedyrer, opplæring av ansatte og kontrollere adferd. De siste årene har det blitt krav fra Direktoratet for økonomistyring om å bruke mål- og resultatstyring offentlig sektor. Under er en modell over forskjellene mellom blant annet målstyring og regelstyring:



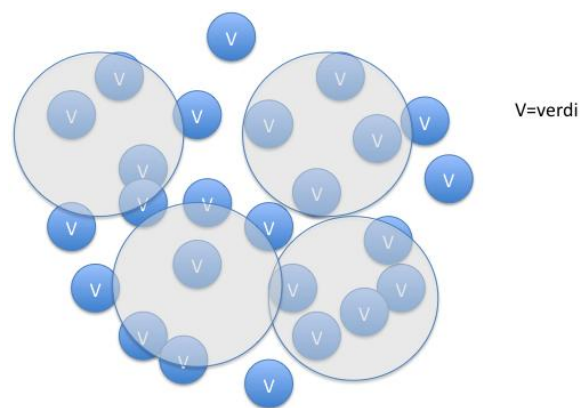
(Figur 5)

Gjønnes and Tangenes (2012) trekker frem iboende konflikter mellom målstyring og regelstyring, og at en ved valg av en styringsform må gi avkall på den andre. De trekker frem et eksempel ved saksbehandling, der det er viktig med etterrettelighet og korrekthet, og det blir nærliggende å sette krav til prosessens innhold, og dermed praktisere regelstyring. Men det er også ønskelig å bruke minst mulig tid på saksbehandling på grunn av at effektivitet velferdsmessig ønskelig (målstyring). Gjønnes og Tangenes sier ”*Det har nemlig ikke mening å holde noen ansvarlig for måloppnåelse i form av sluttresultatet av en prosess, og samtidig holde vedkommende ansvarlig for etterlevelse av strikte saksbehandlingsregler som har betydelig innflytelse på det samme sluttresultatet*”. De mener altså at målstyring og regelstyring er motstridende av natur, og fungerer lite effektiv sammen. En bør derfor velge en styringsform, ikke flere.

3.8 Parametere

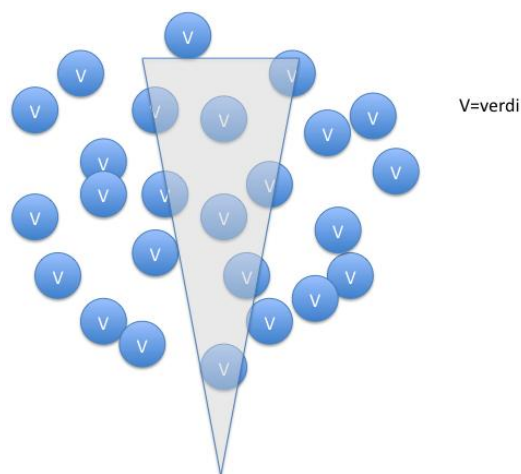
Den viktigste funksjonen til et parameter er å fange opp den reelle verdien som er skapt. For eksempel ved parametere som kundetilfredshet må parameteret fange opp hvor tilfreds kundene er til enhver tid. Hvis man har valgt å bruke kundeklager for å måle kundetilfredsheten, fanger man bare opp de kundene som klager. Noe som man har funnet ut at de færreste gjør. De fleste kundene bare forlater deg uten å si ifra. For å finne ut om denne parameteren avbilder kundetilfredsheten må man se hvordan kundeklagene korrelerer med kundetilfredsheten

Et alternativ til utvikling av parameter er å evaluere ytelse utifra en samtale og subjektiv vurdering. En subjektiv vurdering kan ofte fange opp flere aspekter ved et resultat enn indikator. Den enkelte medarbeider har muligheten til å fortelle hvordan hun eller han har jobbet og hvilke verdier som er skapt og resultater som er oppnådd. På denne måten trenger en ikke å fokusere på samme områder ved hver evaluering. For å illustrere forskjellen mellom evaluering igjennom parameter, og igjennom en samtale har jeg laget noen illustrasjoner:



Subjektiv samtale

(Figur 6)



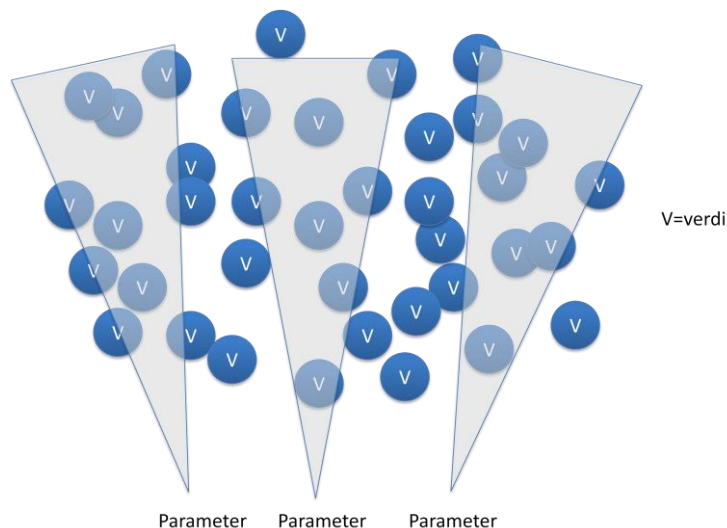
Parameter

(Figur 7)

Igjennom en subjektiv samtale er man mer fleksibel i hvordan fange opp verdier som er skapt. Man har muligheten til å fokusere på de områdene som har vært viktigst, og mest verdiskapende i perioden. I for eksempel helsesektoren er det vanskelig å forutsi hva som er viktig for god behandling av pasienter. Det kan strekke seg fra å bare snakke med vedkommende, til å utføre en komplisert operasjon. Kommer helt ann på tilstanden til den enkelte klient. Parametere er ofte en standard prosedyre som blir kjørt med jevne tidsrom, og som ikke er dynamisk eller fleksibel. Den fanger opp verdier innenfor en viss ramme. For eksempel kan en typisk indikator være antall operasjoner. Antall operasjoner gir en viss form for informasjon i henhold til verdier som er skapt, men det er ofte mye mer enn bare det indikatoren fanger opp som er verdiskapende.

Butenschøn (2012) forteller om at mål- og resultatstyring i offentlig sektor har blitt et "beist" som vokser av seg selv, med stadig flere og mer detaljerte mål. Men hva er grunnen til dette?

Organiske virksomheter er ofte virksomheter som operer i uforutsigbare omgivelser hvor man som oftest er avhengig av kreativitet og fleksibilitet for å lykkes. Dette fordi det er vanskelig å forutsi akkurat hva som kommer til å skje på jobb, og man er avhengig av å "se ann situasjonen" for å lykkes. Helse og sosialsektoren er et godt eksempel på dette, der man hver dag må se ann den enkeltes behov for behandling. Men hva skjer når man skal måle verdiskapningen i en organisk virksomhet igjennom parametere? Jo, man er antagelig nødt til å bruke mange parametere for å måle verdiskapningen, på grunn av at det er så stor spredning i type verdiskapning. For eksempel et sykehus som får inn så mange ulike mennesker, med stor variasjon av behov. Noen trenger en samtale, mens andre trenger en komplisert operasjon. Figur 3 nedenfor viser hvordan stor spredning i verdiskapningen krever flere parametere for å få en tilfredstillende måling av verdiskapningen.



(Figur 8)

Man kan si at alle aktiviteter et individ gjør har en verdi, men denne er ikke alltid like målbar. Hvis du sitter med kaffekoppen og ser utover havet kan man si at det er en verdi for egen velvære og avslapping. Men det er vanskelig å sette et kvantitativt tall på det. Slik er det også med mange aktiviteter i virksomheten.

Selv om mange syntes det er lettere å styre etter implementering av BSC og deres parametere er det ikke sikkert virksomheten styres på en bedre måte. Jobblettelse for ledelsen er ikke det samme som bedre organisatorisk resultat. Hvis en skal finne ut om virksomheten styres på en bedre måte må en se på organisatoriske effekter av BSC som styringsverktøy. Har virksomheten blitt mer verdiskapende? Mer lønnsom? Mer effektiv? Fått et bedre konkurransefortrinn? Slike spørsmål er vanskelig å svare på, fordi det er vanskelig å måle effekten av BSC på en organisasjon.

3.9 Fallgruver og Suboptimalisering

Gjønnnes og Tangenes (2012) legger fram fire ulike fallgruver som fører til suboptimalisering av en eller annen form. To fallgruver for suksessfaktorer og to for måleparametere:

- *Logisk feilslutning* i utarbeidelse av strategikartet.

- *Empirisk feilslutning i utarbeidelse av årsak-virkning-strukturen*; å basere seg på intuitive eller konvensjonelle sannheter om årsak-virkning-sammenhenger, når realiteten er at slike sammenhenger ikke finnes.
- *Ikke-valide måleparametre*; ut fra naivitet eller bekvemmelighetshensyn å henfalle til fristelsen til å velge måleparametre ut fra hvor enkelt en kan få tilgang til objektive og kvantitative data, selv om måleparametrene ikke evner å måle det vi ønsker å måle.
- *Ikke-reliable måleparametre*; Å insistere på bruken av måleparametre når en i stedet burde forholdt seg direkte til suksessfaktoren.

Forskjellen mellom logiske og empiriske sammenhenger er at det i empiriske sammenhenger finnes en tidsdimensjon. Et utfall Y skjer, så blir utfall X påvirket med en viss forsinkelse. Og empiriske resultater kan bare bli funnet igjennom bruk av empiriske data. Validitet handler om at man måler det den er ment for å måle, da suksessfaktorer i denne sammenheng. Reliabilitet handler om konsistens, at parametere er sammenlignbare på tvers av måleperioder, målesituasjon og respondenter.

3.10 Måling av ansatte

BSC handler mye om målinger, og måling av prestasjoner til ansatte, enten i gruppe eller individuelt. Hvilke konsekvenser har dette på tilfredsheten og verdiskapningen til virksomheten? Blir de ansatte motivert og tilfredshet ved å bli målt på ulike områder?

Flere artikler innen organisasjonspsykologien viser til negative virkninger på de ansatte ved å måle på individnivå. Batt and Colvin (2011) finner at intens måling av individer fører til høy turnover i virksomheten, samt svakere kundeservice. (Brown, Hyatt et al. 2010) konkluderer med at intensiv prestasjonsmåling fører til emosjonell utmattelse. Dette er med på å skape skepsis til BSC som styringsverktøy, i hvertfall når det gjelder intensiv måling av individer.

For å forstå hva som driver våre handlinger må vi ta for oss teoriene for motivasjon. Enkelt sagt kan en dele i to forskjellige typer motivasjon, indre og ytre. Indre motivasjon er tilfredshet og glede med selve arbeidsoppgaven en utfører, mens ytre motivasjon er typisk

en belønning eller bonus. Det finnes flere artikler som påpeker at individers adferd påvirkes av mange forskjellige faktorer, her er noen eksempler:

Vroom (1964) finner at adferd påvirkes av ytre motivasjon, igjennom utsiktene til belønning. Dette kalles forventningsteorien. Locke and Latham (1990) beskriver noe som heter målsettingsteorien, der de finner at definerte mål, som er verdsatt av individet er motiverende i seg selv. Mens Bandura (1982) finner at motivasjon i stor grad er påvirket av individets selvtillitt til å lykkes med oppgaven. Altså i hvilken grad individet har troen på seg selv til å lykkes. Dette antyder en form for selvoppfyllende teori.

3.11 Kritikk

Et hvert styringskonsept må forholde seg til hvordan verdier skapes og organisasjoner fungerer, hvis ikke den gjør dette bør en vurdere om konseptet er hensiktsmessig og fungerer etter intensjonen (Gjønnes and Tangenes 2014). I Kaplan og Nortons litteratur legges det frem flere eksempler (for eksempel fra Mobil) på hvordan BSC implementering har forbedret prestasjonen til virksomheten. Men problemet er at det ikke redegjøres for forskningsdesign, og resultatene er ikke etterprøvbare. At virksomheten har forbedret sine prestasjoner er det liten tvil om, men hvilke effekt hadde BSC på den forbedrede prestasjonen, og eventuelt hvilke sider ved BSC påvirket prestasjonen?

Det er til dels stor uenighet i empiriske artikler om BSC gir forbedret finansielt resultat. Davis and Albright (2004) finner at BSC førte til bedre prestasjoner, mens Ittner, Larcker et al. (2003) finner at det førte til høyere tilfredshet med målesystemet, men fant ingen assosiasjoner med finansielt resultater. Gjønnes og Tangenes (2012) nevner at ulikehetene i forbedret resultater mellom virksomheter som ikke bruker BSC og virksomheter som gjør det, kan være lederadferden som gjør at det er større vilje til å ta i bruk nye ledelsesverktøy.

3.11.1 Implementeringsutfordringer

Kaplan og Norton fokuserer lite på implementeringsutfordringer. De fokuserer på at det er en top-down modell, som gjør at det er viktig for ledelsen og stille seg bak. Erfaringer med implementering av BSC viser at det ikke er uproblematisk og implementere BSC. Heinz (2001) skriver at det er ressurs- og tidkrevende, at det er mye jobb med å følge opp parameterene

og at BSC bør overta for nåværende målesystem, ikke komplimentere. Speckbacher et al(2003) viser at de fleste som bruker BSC bruker bare deler av det. For eksempel så har 1/3 av respondentene sett bort ifra læring og vekst perspektivet, og bare hver andre respondent har utviklet årsak-virkningsforhold. Han finner også signifikant korrelering mellom størrelse på firmaet(målt i antall ansatte) og bruk av BSC, og korrelasjon mellom oppfattet tilfredshet og nytte og hvordan de tok i bruk BSC. Desto mer utviklet BSC, desto høyere oppfattet tilfredshet og nytte.

Andre artikler peker blant annet på at det er tids- og ressurskrevende, at det er vanskelig å sette opp årsak-virkningsforhold, krevende å sette opp gode valide indikatorer og at kulturen i organisasjonen kan ha negativ påvirkning for grad av suksess(Heinz 2001; Anand, Sahay et al. 2005; Rhodes, Walsh et al. 2008).

Rhodes og Walsh (2008) beskriver viktigheten av automatiserte rapporterings verktøy på grunn av at manuell rapportering møter stor motstand fra allerede opptatte ledere, og at det gir mer presis informasjon. De beskriver også viktigheten av et åpen kommunikasjons- og rapporteringssystem fordi det skaper høyere engasjement og endringseierskap blant medarbeiderne. Kasurinen (2002)er et eksempel på mislykket implementering av BSC og beskriver følgende grunner til at de mislyktes; pådriver sluttet, ikke klar strategi, endringer uteble, mangel på kommunikasjon, ubalanse mellom mål og ledere. Modell (2004) finner det utfordrende å implementere og nevner kultur som en stor stopper.

Vaivio (1995) setter spørsmålstegn ved at en håndfull kvantitative mål kan gi et tilstrekkelig bilde av en bedrifts komplekse strategi. Og finne gode indikatorer som måler det de er ment å måle, har vist seg å være utfordrende. Det er ikke bare det at de skal være valide, men de bør heller ikke være for vanskelig og krevende å måle.

I bøkene og artiklene til Kaplan og Norton fremstilles BSC som det perfekte verktøyet som vil ordne opp i nesten alle styringsutfordringene til virksomheten. Men dette er nok langt fra sannheten. BSC fremstår som lett forståelig og veldig overbevisende, men i virkeligheten kan det være vanskelig å implementere.

3.11.2 Kritikk av bakenforliggende antagelser

Norreklit (2000) er en av den mest fremtredende kritikken mot BSC, der hun kritiserer en av de viktigste bakenforliggende antagelsene i BSC teorien, nemlig kausaliteten eller årsak-virkningsforholdene mellom perspektivene. For eksempel så mener hun at det ikke er noe årsak-virknings forhold mellom kundetilfredshet og finansielt resultat, hun mener isteden at det er en logisk sammenheng. Hun mener at profitt er betinget av kundetilfredshet, ikke dets årsak. Ifølge neo-klassisk perspektiv vil en transkaksjon finne sted hvis verdien til kunden er høyere enn prisen, og at selskapets marginal kostnad er lavere enn dets marginale inntekt. Med andre ord er kundetilfredsheten en forutsetning for å lykkes.

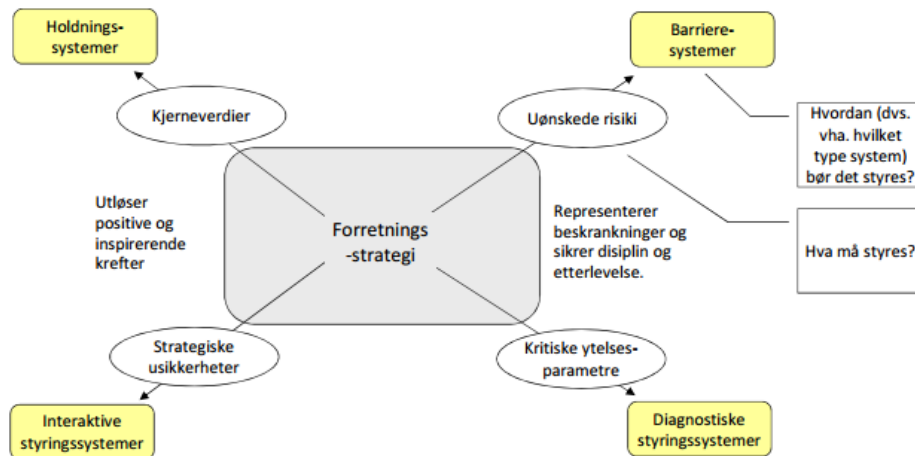
Norreklit (2000) kritiserer også manglende fokus på tidsdimensjonen og den gjensidige avhengigheten mellom perspektivene. Årsak-virknings forhold krever en tidslag mellom årsak og virkning, og da er det problematisk at tidsdimensjonen ikke er en del av BSC. Noen effekter ser man umiddelbart, andre tar lengre tid. For eksempel så kan effisiente prosesser gi mer fornøyde kunder innen en 3 måneders periode, mens innovasjon kan ta opp til 5 år før det har effekt på finansiell ytelse. I dette med gjensidig avhengighet trekker hun for eksempel frem at du ikke kan investere i utvikling uten finansielle midler, og at du ikke kan få et godt finansielt resultat uten utvikling.

3.12 Teoretisk perspektiver

For å forstå hvordan BSC kan skape verdi og hvordan varig konkurransefortrinn oppstår, er det viktig å ha noen teoretiske perspektiver å bygge på. Først presenteres en modell som viser hvordan ulike styringssystemer eller styringsmekanismer optimaliseres under ulike forhold. Så presenterer jeg to perspektiver for hvordan varig konkurransefortrinn oppstår.

3.12.1 Levers of Control

I boka til Simons (1995) beskriver han fire typer styringsobjekter knyttet til virksomhetens strategi. Styringsobjektene er videre koblet opp mot ulike type styringssystemer. Han beskriver styringsobjektene som relevant for alle typer virksomheter, og mener dette er noe alle må ta stilling til. Under er en modell som viser styringsobjektene og deres respektive styringssystemer.



Kilde: Simons, R., 1995, Levers of Control, p. 7

(Figur 9)

Simons understreker at de ulike styringssystemene optimaliseres under forskjellige kontekster. Eksempler på hvilke kontekst som passer til hvilke styringssystem ser dere under:

- Diagnostiske styringssystemer, optimaliseres når man har høy forutsigbarhet til omgivelsene.
- Interaktive styringssystemer passer inn i en kontekst som har lav forutsigbarhet, fordi man er avhengig av kreativitet for å lykkes.
- Barriersystemer, vil for eksempel passe inn i en kontekst der omkostningene ved skadet rennommé er stort og store utfoldelser vil skade driften.
- Holdningssystemer, vil fungere bra når man har store muligheter for å utfolde seg i omgivelsene.

BSC kan typisk være et styringssystem som passer under diagnostisk styringssystemer, da det er feedback-systemer som overvåker utfallet av organisatorisk adferd igjennom måleparametere. Men senere artikler har satt fokus på bruk av BSC til interaktiv styring. Micheli and Manzoni (2010) mener at BSC implementert med diagnostisk bruk som formål kan ha negative effekter for virksomheten, da dette kan hemme innovasjon i virksomheten. De mener at formålet både må være interaktiv og diagnostisk for at det skal ha positiv effekter på virksomheten.

I Kaplan og Nortons bok fra 2001 diskuterer de til hvilke formål BSC bør brukes. De sier at diagnostiske systemer teoretisk sett gir informasjon om når et system er under eller ute av kontroll. Mens interaktive systemer fokuserer på å kommunisere og implementere virksomhetens strategi. Formålet med interaktive systemer er å fremme diskusjon om forutsetninger som underbygger virksomhetens strategi, og som en følge av dette fremme læring og vekst. Interaktive systemer er mer fremtidsrettet, mens diagnostiske systemer fokuserer mer på nåtid. Kaplan og Norton konkluderer med at BSC må inkludere interaktiv bruk for at virksomheten skal hente potensielle fordeler fra BSC. Simons Interaktive system og Kaplan og Nortons strategiske system virker å være det samme.

3.12.2 Forskjeller i forretningslogikk og rammebetingelser

Gjønnnes and Tangenes (2014) snakker om hvordan forskjeller i rammebetingelser og forretningslogikk har sterk påvirkning på strategi og drift. De viser et eksempel på et selskap som driver med revisjon og rådgivningstjenester, og hvordan revisjonstjenester og rådgivningstjenester har fundamentale forskjeller. Etterspørselen etter revisjonstjenester er regulativt drevet (etter lov), mens rådgivningstjenester er drevet av forretningsmessig utfordringer og endringsbehov. Videre kommer 95% av inntektene fra revisjon på faste oppdrag og løpende bånd, mens opptil 100% av inntektene fra rådgivningstjenester kommer fra nysalg og gjensalg. Det fører til at salgsferdigheter og innsats er viktigere i rådgivningstjenester enn i revisjonstjenester. Fastlagt metodikk er mye viktigere i revisjonstjenester enn rådgivningstjenester da de skal påse kvalitet og etterlevelse. Tilslutt konkluderer de med at det er vanskelig, hvis ikke umulig å sammenligne prestasjoner mellom så forskjellige enheter.

3.12.3 Forskjeller i interne enheter

Gjønnnes og Tangenes (2014) påpeker også fundamentale forskjeller mellom støtteenheter og operative enheter i en virksomhet. De forklarer at en intern støtteenhet neppe vil ha finansielle prestasjoner som sitt ultimative hensyn, men heller et kunde-/interessentperspektiv. Under ser du hvordan de (Gjønnnes og Tangenes 2014) mener perspektivene til en intern støttefunksjon bør se ut:

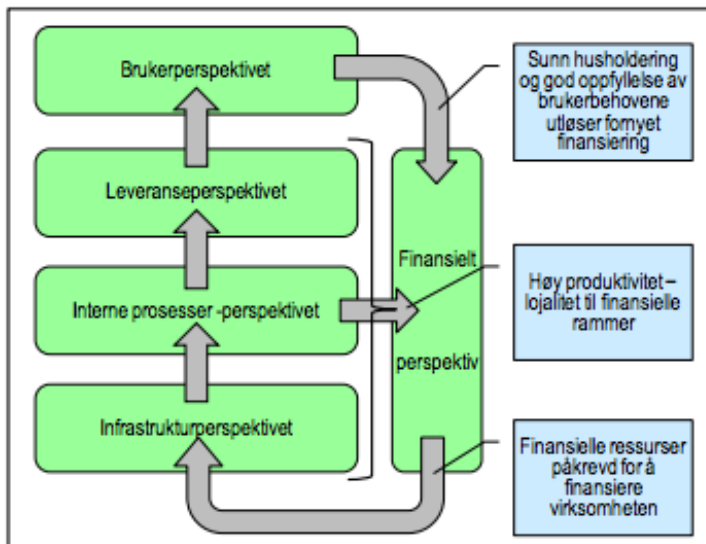


Fig. 4-6: Den lagvise hovedstrukturen i verdiskapningsprosessen for en intern støtteenhet

(Figur 10)

De har lagt det finansielle perspektivet på siden for å vise at en bør ha fokus på kostnadseffektivitet. Kaplan og Norton mener at manglende kaskadering er en av fire hovedbarrierer mot vellykket strategiimplementering (Kaplan og Norton 2001). Tanken er altså at kaskadering retningsmobiliserer organisatorisk atferd nedover rekkene i organisasjonen, og ansvarliggjør mellomledere og underordnede. Kaplan og Norton (2001) mener at når individer/ansatte kan konstruere sitt eget BSC, da har man produsert den tydeligste mekanismen som sammensveiser individuelle mål til virksomhetens mål.

3.13 Opphavet til konkurransefortrinn

3.13.1 Konkurransestrategi

I artikkelen av Porter fra 1985 ble det satt fokus på konkurransestrategi. Han beskrev dette som hvordan oppnå en fordelaktig konkurranseposisjon i en industri, som er lønnsom og mulig å opprettholde. For å klare dette mente Porter at en måtte takle industriens konkurranseregler. Konkurranseregler definerte han som fem konkurransekrefter: Nye konkurrenters inntreden, trusselen fra substitutter, kundenes forhandlingsmakt, leverandørenes forhandlingsmakt og rivalisering. Det handler da ideelt sett om å endre reglene i firmaets favør. Den samlede styrken til disse fem kreftene avgjør industriens attraktivitet.

Porter mente at det som avgjør om lønnsomheten blir over eller under industrigjennomsnittet, er firmaets posisjonering i industrien. Han mener det finnes to grunnleggende konkurransefortrinn, kostnadsleder og differensiering. Valg av grunnleggende konkurransefortrinn og valg av aktivitetenes omfang gir oss en inndeling i tre generiske strategier:

- *Kostnadsledelse*: Lavest mulig kostnader og stor rekkevidde
- *Differensiering*: Unikhet og villig til å betale ekstra for
- *Fokus*: Velge ett eller flere segment i industrien og skreddersy strategien etter deres behov

Forsøk på flere generiske strategier på en gang vil føre til motstridende handlinger. Strategien må altså bli basert på markeds-segmentet som skal bli tjent, samt at den må være basert på omgivelsene til bedriften og ikke på bedriftens kjernekompetanse og ressurser.

”What is strategy?”

I Porters artikkel fra (1996) mente han at konkurransefortrinn er betinget av to forskjellige aktiviteter. *Operasjonell effektivitet*, som vil si å utføre like aktiviteter bedre enn det konkurrentene gjør. Og *strategisk posisjonering*, som vil si å utføre andre aktiviteter enn konkurrentene, eller utføre samme aktivitet på andre måter. Differensieringen oppstår da både fra valg av aktivitet og hvordan disse utføres. Selvom kontinuerlig forbedring i operasjonell effektivitet er viktig for å være lønnsom, er ikke dette nok for å skape et varig konkurransefortrinn. En konkurransedyktig strategi handler om å velge et set med annerledes aktiviteter, til å levere en unik verdi.

For å utkonkurrere andre bedrifter må en etablere en forskjell en kan bevare. Etablere en robust posisjon i markedet, der kjennetegnet er at posisjonen ikke enkelt kan kopieres av andre aktører, fordi det går på akkord med bedriftens eksisterende aktiviteter. Hvis bedriften prøver å kjøre en kostnadsleder- og differensieringstrategi, ender det ofte dårlig, fordi man får en uklar posisjon i markedet. Dette bringer frem behovet for *trade-offs*. *Trade-offs* er essensielt fordi det skaper et behov for å velge, og begrense hva en virksomhet skal tilby.

Porter ser på bedrifters strategiske posisjon som et system av aktiviteter som passer sammen og forsterker hverandre. Posisjon basert på et system av aktiviteter er mer solid (vanskeligere å kopiere) enn de som bygges på individuelle aktiviteter. I følge Porter er det passformen mellom aktivitetene som gir varig konkurransefortrinn, og han skiller mellom tre typer passformer:

1. Enkel konsistens: aktivitetene ødelegger ikke for hverandre
2. Andreordens: aktivitetene forsterker hverandre
3. Tredjeordens: innsatsen optimaliseres på tvers av mange aktiviteter

Hvis man bygger selskapets posisjon på aktivitetssystemer med andre- og tredjeordens passform, er det vanskeligere å kopiere, og konkurransefortrinn blir mer varig. Med andre ord er det helheten av alle aktivitetene som teller.

3.13.2 RBT

Ressursbasert teori (RBT) som blant annet presenteres i Barney (1991) og Wernerfelt (1984), presenterer et teoretisk rammeverk for hvordan skaffe et vedvarende konkurransefortrinn. Før hadde fokuset på å forklare konkurransefortrinn i hovedsak handlet om å analysere eksterne krefter (Porter 1980) som muligheter og trusler. Men RBT fokuserte på en intern analyse av styrker og svakheter rettet mot virksomhetens ressurser og kapabiliteter. Ressurser og kapabiliteter ses på som bundter av finansielle og ikke-finansielle eiendeler kontrollert av virksomheten. Dette kan for eksempel være ledelses egenskaper, organisatoriske prosesser og rutiner, og informasjonen og kunnskapen virksomheten kontrollerer. Neste avsnitt forklarer hvilket fire egenskaper ressursene og kapabilitetene til virksomheten må ha for at den skal være grunnlag for et vedvarende konkurransefortrinn.

For at virksomheten skal ha et vedvarende konkurransefortrinn må ressursene og kapabilitetene til virksomheten først og fremst må være *verdifulle*, ellers er det ingen ressurs for virksomheten. Det andre er at den må være *sjelden*. Hvis mange av virksomhetens konkurrenter har den samme verdifulle ressursen, er den ikke grunnlag for et varig konkurransefortrinn. Den tredje egenskapen er *ikke-imiterbar*. Ressurser og kapabiliteter er ikke-imiterbare av en av disse tre grunnene; a) evnen til å skaffe ressurser er avhengig av virksomhetens unike historikk, b) koblingen mellom ressurser besatt av en virksomhet og virksomhetens vedvarende konkurransefortrinn er årsaksmessig tvetydig, c) ressursene som

generer virksomhetens fortrinn er sosialt komplekst. Den siste egenskapen for at virksomhetens ressurser skal være en kilde til vedvarende konkurransefortrinn er at ressursen må være *ikke-substituerbar*. Som vil si at det ikke er mulig å implementere den samme strategien på andre måter eller med andre ressurser.

I artikkelen til Barney fra 2001 fokuseres det på dynamiske kapabiliteter, som er virksomheters spesifikke prosesser som brukes til å endre ressursbasen. For eksempel så nevner artikkelen at vedvarende konkurransefortrinn i dynamiske markeder, skyldes bare evnen virksomheten har til å kontinuerlig endre seg.

3.13.3 Forskjeller mellom RBT og Porter posisjonsstrategi

Kaplan og Norton (1996) skriver at strategien bør bli utledet av virksomhetens omgivelser og kapabiliteter. Med andre ord ta utgangspunkt i både Porters posisjonsstrategi og RBT. Man bør altså både studere omgivelsene man operer, samtidig som man må se på hvilke ressurser og kapabiliteter man har. På denne måten oppleves de komplimentere. Men man unngår sjelden kompromiss da de bygger på helt ulike forutsetninger.

Ulikehetene mellom RBT og Porter er at RBT forutsetter ressursheterogenitet, mens Porter forutsetter ressurshomogenitet. RBT ser på virksomheter som en samling av ressurser og kapabiliteter, mens Porter ser virksomheter som en rekke med aktiviteter som henger sammen. RBT fokuserer på å bygge opp ressurser og kapabiliteter som er verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og ikke substituerbar. Mens Porter fokuserer på passform og synergier mellom aktiviteter, og differensiere seg i forhold til konkurrenter ved å skaffe seg en unik posisjon i markedet. I RBT er fokuset til verdiskapningen mer innenifra og ut, mens Porter er mer utenifra og inn.

BSC baserer seg i hovedsak på Porter da den tar utgangspunkt i en gitt strategi, en ønsket posisjon i markedet, for så å implementere den inn i virksomhetene. Det er hvor en tar utgangspunkt som i stor grad avgjør i hvilke teoretisk rammeverk en baserer seg på.

3.13.4 Kan styringsverktøy være kilde til varig konkurransefortrinn?

BSC er et av mange styringsverktøy på markedet, og fokuserer på flerdimensjonal måling og strategisk implementering. Nisjen og Braam(2004) finner blant annet ut at sammensatt bruk av BSC og strategi har signifikant påvirkning på bedriftens ytelse. Mens BSC alene, uten å være sammensatt med strategi, hadde negativ påvirkning på bedriftens ytelse. Dette er i tråd med Porter (1996), der han sier at fokus på operasjonell effektivitet ikke er nok for å skape et varig konkurransefortrinn, fordi det skaper bare enda mer konkurranse i markedet. Produktivitets fronten(beste tilgjengelige måten å produsere på) blir skjøvet utover, som presser alle til å forbedre seg.

For at BSC, eller et annet styringsverktøy skal være kilde til varig konkurransefortrinn, må det forbedre noe annet enn operasjonell effektivisering. I følge Porter bør det handle om differensiere seg fra sine konkurrenter og skape en sterk passform mellom aktiviteter, mens en i RBT fokuserer på ressursen må være verdifull, sjeldent, ikke-imiterbar og ikke-substituerbar. Begge de teoretiske retningene handler om å skille seg fra konkurrentene.

For at BSC skal bidra til varig konkurransefortrinn må BSC være noe unikt, noe som andre konkurrenter ikke har eller lett kan kopiere. Grunnen for at jeg sier bidra er for at jeg har vanskeligheter med å se at BSC alene skal være kilden til varig konkurransefortrinn. Ifølge Porters teoretiske rammeverk kan ressurser og kapabiliteter lett overføres mellom virksomheter, slik at ressurser og kapabiliteter ikke kan være kilden til varig konkurransefortrinn. Det vil si at ifølge Porter så kan ikke BSC bidra til konkurransefortrinn. Men hvis vi legger RBT sine forutsetninger til grunn, så kan BSC bidra til varig konkurransefortrinn da ressurser og kapabiliteter kan være kilden til varig konkurransefortrinn. Med andre ord så kommer det an på hvilke teoretiske forutsetninger vi legger til grunn for at vi skal kunne bestemme om BSC kan bidra til varig konkurransefortrinn eller ikke.

Selv om RBT og Porter bygger på vidt forskjellige forutsetninger har begge en forklaringskraft. Porter fokuserer på aktiviteter, mens RBT på ressurser og kapabiliteter. Hvis vi drar sammenligning med sportsutøvere og langrennssporten så har både ytelse og personlige egenskaper noe og si for hvordan resultat en oppnår. Du må selvfølgelig gi alt du har for å vinne, men det hjelper ikke gi alt du har hvis det ikke går fort fremover. Du må blant annet

ha koordinasjonsegenskaper som gjør at du klarer å stå ordentlig på ski. Hvis vi forutsetter ressurshomogenitet skulle disse egenskapene kunne overføres fra et individ til et annet på et blunk, men dette stemmer ikke med virkeligheten. Koordinasjonsegenskaper er nødt til å læres over tid. Dette taler for forutsetningen om ressursheterogenitet.

Utifra dette resonnetet avhenger gode resultater både av posisjoneringsstrategi(ytelse) og RBT(personlig egenskaper). Med andre ord at både RBT og Porter har en forklaringskraft. BSC bygger på Porters teoretiske rammeverk, men er avhengig av RBT for å lykkes.

At det eksisterer varige prestasjonsforskjeller på tvers av bransjer indikerer at konkurransemessige fortrinn kan forklares ut fra posisjonering. At det eksisterer tilsvarende forskjeller innad i en og samme bransje indikerer at det ressurs- baserte synet har mye for seg. Dette i seg selv kan tale for at modellene derfor bør betraktes som komplementære og ikke konkurrerende. Oppsummert så har BSC potensialet til å bidra til konkurransefortrinn, med forutsettelse om besittelse av unike ressurser og kapabiliteter. Med andre ord at RBT's forutsetningen om ressursheterogenitet stemmer med virkeligheten.

4.0 Metode

4.1 Vitenskapsteori

Det er viktig å reflektere over oppgaveskriverens grunnleggende forestillinger, fordi grunnlaget for beslutningstaking er fundamentert på dette. Oppgavens sammensetning og oppbygning blir farget av forfatterens grunnleggende forestillinger om virkeligheten. I denne oppgaven tar en utgangspunkt i Gubas fire paradigmer; positivisme, post-positivisme, kritisk teori og konstruktivisme. For å bestemme hvilke paradigme man er innenfor, skal en svare på tre ulike spørsmål (Guba and Lincoln 1994).

The ontological question – What is the form and nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it?

The epistemological question – What is the nature of the relationship between the knower or would-be knower and what can be known?

The methodological question – How can the inquirer (would-be knower) go about finding out whatever he or she believes can be known?

Utifra svarene på de tre spørsmålene vil denne oppgaven basere seg på det post-positivistiske paradigme. Det vil si at det ontologiske spørsmålet blir besvart ved at virkeligheten antas å eksistere, men at den ikke kan avdekkes fullt ut, på grunn av mangelfull menneskelig intellektuelitet og fenomenets u håndgripelige natur (Guba and Lincoln 1994). Når det gjelder denne oppgaven vil det si at alle aspekter rundt Balanced Scorecard aldri vil fullt ut bli avdekket. Man vil aldri kunne få et totalbilde av hvordan Balanced Scorecard fungerer i organisasjoner, en vil kun få bruddstykker av virkeligheten.

Med utgangspunkt i det post-positivistiske paradigme er svaret på det epistologiske spørsmålet at objektivitet er det styrende idealet. Det er blir spesielt lagt vekt eksterne "beskyttere" som kritisk tradisjon og kritisk kommunikasjon i søken etter objektivitet. Replikerte funn er sannsynligvis sanne, men alltid emne for falsifisering (Guba and Lincoln 1994). Oppgaveskriveren fokuserer på å finne objektivitet igjennom kritisk sans og logikk. Og siden oppgaveskriveren er en del av undersøkelsen, må man være klar over at oppgaveskriverens holdninger og verdier antagelig vil påvirke valg og anbefalinger.

Det metodologiske spørsmålet er hvordan forskeren skal finne det han tror kan bli funnet. I denne oppgaven blir det gjort kvalitative empiriske undersøkelser igjennom dybeintervju, som skal hjelpe forskeren med å finne ut mer av virkeligheten rundt Balanced Scorecard. Metodologi prøver å eliminere noen av problemene i ontologien og epistologien igjennom å gjøre undersøkelser i naturlig omgivelser og bruke situasjonell informasjon. Man prøver å finne mening som mennesker tilskriver sine handlinger. (Guba and Lincoln 1994)

4.2 Kvalitativ versus Kvantitativ

Fordelen ved en kvalitativ fremfor en kvantitativ studie er at man får inn rike data, som gir mer informasjon og forståelse. Kvalitative data kan også være med å utdype kvantitative funn og gi en bedre forståelse av årsakene bak dem. Kvantitativ metode har alltid en fast hypotese de ønsker å teste, mens i kvalitativ metode forsker en med mer åpent sinn, og er åpen for nye vinklinger og forklaringer. Man følger ikke faste mønstre i like stor grad.

Denne studien undersøker hensikt og årsak bak valg om bruk av BSC. En kunne ha tatt for seg mulige årsaker til implementering av BSC, og testet hvilke som scoret høyest (det ville vært en kvantitativ undersøkelse), men denne studien fokuserer heller på å finne nye hensikter og årsaker, og finne nye vinklinger på konseptet.

Kvalitativ metode handler typisk om fenomeners karakter eller egenskaper, og forsøker å finne kunnskap om menneskers erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger og holdninger. I forhold til kvantitativ metode søker kvalitativ metode dybdekunnskap istedenfor bredde, man prøver ikke å generalisere i like stor grad som kvantitativ metode. Kvalitativ metode tar sikte på å formidle forståelse.

4.3 Valg av forskningdesign

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man innhenter og analyserer data om virkeligheten (Johannessen, Tufte et al. 2004).

Siden studien fokuserer på oppfattede effekter, blir dette en subjektiv oppfatning fra respondentene, og ikke bevis på en objektiv virkelighet. Men siden alle respondentene i

studien er nøkkelpersoner i sine organisasjoner på dette området, mener jeg fortsatt at det kan bringe ny og pålitelig nok kunnskap på bordet.

Siden oppgaven undersøker flere organisasjoner(kontekster) og bare en analyseenhet under hver organisasjon blir denne oppgaven et holistisk multiple case. Med andre ord blir det en komparativ studie hvor en sammenligner samme fenomen(BSC) under ulike kontekster. Fordelen med å ha et multiple design fremfor et single design er at det er mer overbevisende og robust. Flere case gir høyere pålitelighet og oppgaven blir mindre sårbar. Har man et case skal en argumente ekstremt for å rettferdiggjøre valget av caset. Ulempen er at man ikke får like mye innsikt inn i hvert case, noe som kan minske relevansen til studien. (Yin 2009)

I denne studien har jeg valgt å bruke en kvalitativ komparativ case-study design. Nærmere sagt holistisk multiple-case design. Jeg vil sammenligne 6 ulike organisasjoner om bruk og implementering av BSC, dette inkluderer offentlige og private virksomheter. En av hovedgrunnene til at jeg valgte multiple-case design er fordi BSC ikke er noe unikt fenomen, men er relativt mye brukt av mange forskjellige organisasjoner.(Yin 2009)

Styrkene til multiple fremfor single-case design er at studien blir mer robust fordi en undersøker fenomenet under forskjellige kontekster(Herriot and Firestone 1983), og ikke bare under en kontekst som i en single-case design. På denne måten styrkes den eksterne påliteligheten. Men med samme måte kommer man ikke like mye ned i dybden på fenomenet.

4.4 Utvalg

Mitchell and Jolley (2013) skriver at målet for et utvalg er å få et utvalg som kan representere populasjonen, og populasjonen er den mengden enheter, oftest personer som undersøkelsen skal uttale seg om. Dette er spesielt viktig i kvantitative undersøkelser som skal si noe om en populasjon. Selv om dette er en kvalitativ studie og har et relativt lite utvalg, mener jeg studien vil kunne indikere noe om populasjonen som er norske virksomheter som har implementert BSC. På grunn av kvalitatives studier små utvalg er kvalitative studier ofte teoridannende.

Som nevnt tidligere baserer denne studien seg på lederes erfaring med BSC. Altså nøkkelpersoners oppfattelser og erfaringer med konseptet. På grunn av tidsbegrensinger og uvilligheten til å stille opp på intervju vil jeg ikke intervju avdelinger eller ansatte i hver organisasjon jeg studerer, men bare en eller to nøkkelpersoner. Nøkkelpersonene er personer som enten har eller er nært knyttet til utviklingen av BSC i organisasjonen. De vil da ha mye erfaringer med hvordan BSC er utviklet i virksomheten, samtidig som de har oppfattelser om hvordan og på hvilke områder BSC bidrar positivt eller negativt.

4.5 Nøkkelinformanter

Denne studien baserer seg på data fra nøkkelinformanter i 6 ulike virksomheter som er nært knyttet til implementeringen og styringen av BSC. Jeg vil ikke intervju ulike avdelinger eller ansatte i hver organisasjon jeg studerer, men bare en eller to nøkkelpersoner.

Campbell (1995) hevder at det er to kriterier for utvalg og bruk av nøkkelinformanter. For det første skal nøkkelinformanter ha roller eller posisjon som gjør dem kunnskapsrike om temaet som blir undersøkt. Neste kriterium er at nøkkelinformanten skal være i stand og villig til å kommunisere med forskeren. Videre bør man ha mer enn en nøkkelinformant innen en organisasjonsenhet for å utvikle pålitelige målinger av organisatoriske konstruksjoner (Morarity and Bateson 1982). Deshpand, Farley et al. (1993) nevner at man for videre analyser kan benytte gjennomsnittet av informasjonen man får av nøkkelinformantene. At flere informanter rapporterer om det samme fenomenet, bidrar til "triangulering" (Jick 1979). Metodisk innsamling av data fra flere informanter gir en mer grundig vurdering av konvergent og diskriminant validitet (Bagozzi and Phillips 1991).

Betydningen av pålitelige nøkkelinformanter ble anerkjent av (Campbell 1995) som hevdet at dersom man benytter informanter som forskningsverktøy, er det fornuftig å utvikle kriterier for optimal utvelgelse. Uansett så er det å velge en eller flere kompetente eller kvalifiserte informanter en kritisk oppgave (Huber and Power 1985). Sannsynligheten for responsfeil vil trolig være høyere for informanter som har roller som ikke er knyttet til det fenomenet som studeres (Sudman and Bradburn 1974).

Nøkkelinformanter er vanligvis valgt basert på deres formelle roller i organisasjonen. For eksempel har forskere ofte en tendens til å bruke eiere eller daglige ledere som nøkkelinformanter. Det er imidlertid ingen garanti for disse med høy stilling i selskapet, har den beste "oversikten" av det fenomenet som studeres. I forhold til vår studie ønsker vi nøkkelinformanter som har nær kjennskap til hensikt med implementering av BSC, og utviklingen av konseptet i organisasjonen.

De ansattes motivasjon ikke direkte observerbart, men en kan se effekter som følge av endring i de ansattes motivasjon. Effekter som nøkkelinformantene kan observere er for eksempel holdninger til arbeidsoppgaver og lignende, humør/kroppsspråk og innsatsvilje. Dette vil gi en indikasjon på hvordan motivasjonen til de ansatte er. Men det betyr ikke nødvendigvis at nøkkelinformanten har det riktige virkelighetsbilde av situasjonen, siden de ansatte kan fremstille et mer positivt bilde av seg selv eller at nøkkelinformanten ikke observerer det helhetlige bilde av den ansatte.

Som andre type teknikker innenfor forskning, finnes det ulemper ved bruk av nøkkelinformanter. Huber og Power (1985) nevner at nøkkelinformanter kan ha minnesvikt eller en manglende evne til å nøyaktig huske tidligere hendelser, samt minne forvrengning. Dette kan være bevisst eller ubevisst. Minne forvrenging kan skyldes at man ønsker å opprettholde selvfølelsen (Huber og Power, 1985). Disse faktorene kan bidra til at man ikke får et riktig virkelighetsbilde av hendelsen, om det enten har en positiv eller negativ retning. Bagozzi, Yi og Philips (1991) hevder at misvisende konklusjoner kommer av at man bruker feil prosedyre. Men med riktig anvendelse og tolkning av prosedyrene vil informasjonen fra nøkkelinformantene gi gyldig resultater. Selv om det har vært mye usikkerhet om nøkkelinformanter bidrar til reliable resultater, har funnene til John and Reve (1982) vist at det er mulig å oppnå valide og reliable resultater ved å nøye velge nøkkelinformanter og benytte fast intern flervalgsskala.

4.6 Kan selvrapporing gi presise svar

Nisbett and Wilson (1977) viser et generelt problem med å spørre spørsmål til personer. Svarene du får er ikke sikkert reflekterer virkeligheten av 4 grunner:

- Personen du spør visste aldri, og vil aldri vite svaret på spørsmålet ditt
- Personen du spør husker ikke informasjonen han trenger for å svare på spørsmålet
- Personen du spør vet ikke svaret på spørsmålet ditt enda
- Personen du spør vet svaret på spørsmålet, men vil ikke gi deg det korrekte svaret fordi personen vil imponere eller tilfredstille deg, eller ikke vil tenke på spørsmålet.

Artikkelen viser også at når personer ikke vet svaret på spørsmålet, finner de på en grunn, og de tror på den grunnen. Og selvom personer har glemt visse detaljer, så kan de fortsatt tro at de husker. En ting som kan hjelpe på hvor presise svar du får er anonymitet (Mitchell and Jolley 2013). Da man forsikrer seg om at svarene ikke blir brukt i mot en.

4.7 Forskerrollen

Det er kritisert ved kvalitative studier at forskeren finner det han vil finne. At han tar med seg forutinntatte meninger, og konsentrerer seg om å finne argumenter for det han forventer å finne. For å bevare påliteligheten til studien er det viktig at forskeren har et åpent sinn til hva observasjonene han finner. Som forsker er det viktig at en er mest mulig nøytral, og mest mulig objektiv. Det er lett for en forsker at konklusjonene han finner blir farget av respondentene, det er derfor viktig å ha en distanse til observasjonene en samler inn. For å klare dette og skille ut data som er relevant, er det viktig for forskeren å skaffe seg et teoretisk grunnlag. Dette vil hjelpe å sette dataene i perspektiv, og det blir lettere å analysere. Påliteligheten vil også styrkes, fordi en tar med seg andre forskeres tanker og teorier. Men samtidig må en passe på å ikke bli for fokusert på teorien, fordi dette kan føre til at du ikke klarer å se fenomenet du undersøker fra nye innfallsvinkler.

4.8 Datainnsamling

I denne oppgaven vil dybdeintervju og offentlig informasjon om undersøkelsesenheter være grunnlaget for analysen. Og for å kunne gjennomføre gode intervjuer er det viktig at man har noen utvalgte ferdigheter (Yin 2009):

- Stille gode spørsmål og tolke svarene. Forstå at forskning handler om å stille de riktige spørsmålene og ikke om svarene.

- Være en god lytter, og ikke være låst i sine egne ideologier og overbevisninger. Sette seg inn i hvordan den intervjuede tenker og føler. Dette er også viktig i forhold til tolking av dokumenter, fordi man må evne å se mellom linjene.
- Være adaptiv og fleksibel, sånn at man evner å se muligheter i nyoppdagede situasjoner, og ser på de nye situasjonene som trusler. Dette fordi de færreste casestudiene ender opp som planlagt.
- Bør ha god forståelse av fenomenet som blir studert. Dette for å sette ting i perspektiv, og forstå når du finner avvikende funn.
- Bør være upartisk i forhold til forutintatte ideer, som vil si å være sensitiv og responsiv til motstridende beviser.

Problemet med casestudier er at man ikke har mulighet til å teste disse ferdighetene til intervjueren på en god måte. Det vil si at man ikke vet om forskeren egner seg for casestudier eller ikke. Dette er lettere i kvantitative undersøkelser dermed man har mye mer strukturerte regler for analysen og forskningen.

I forhold til hvordan intervju personene vil jeg ta i bruk telefon og personlig møte. Fordeler med bruk av telefon for minst mulig påvirkning på intervjuobjektet. For eksempel at han/hun føler han må svare positivt, eller prøver å legge det frem bedre enn det er, glorifiserer. Det negative er at intervjueren ikke får like mye innblikk i intervjuobjektet. Det blir større distanse og mindre informasjon.

4.9 Intervju

4.9.1 Valg av intervjuobjekter

I valg av intervjuobjekter var jeg ute etter personer som hadde nærhet og kunnskap til BSC i praktisk bruk. Altså enten en person som tidligere har vært med på implementering og utviklingen av BSC i sin virksomhet, eller som er knyttet til BSC i virksomheten i dag. Med andre ord var jeg ute etter personer med praktisk erfaring fra BSC implementering og utvikling. Dette på grunn av at de antagelig har mange oppfatninger knyttet til konseptet, og har kunnskap til hvordan BSC er utviklet i virksomheten. En annen fordel er at hvis både jeg,

intervjueren, og respondenten kjenner til BSC er det lettere å forstå hverandre, slik at det sannsynligvis blir mindre feiltolkning av spørsmål og svar.

Et alternativ er å intervju personer som ikke har nærhet til BSC, men dette ville vært en utfordring fordi personen antageligvis ikke har så mye kunnskap og oppfatninger rundt konseptet. Fordelen ved å intervju en person som ikke har så mye nærhet til BSC er at personen ikke er like farget av teorien, og ville antagelig presentere et mindre idealbilde av BSC konseptet.

For å finne potensielle intervjuobjekter fikk jeg hjelp av en konsulent som har jobbet mye med implementering av BSC i forskjellige virksomheter, samt at jeg brukte mitt personlige nettverk. Det endte med at jeg fikk intervju med 3 offentlige virksomheter og 3 private virksomheter. Siden problemstillingen min inkluderer sammenligning av offentlige og private virksomheter, var dette et godt utgangspunkt for videre arbeid. I alle virksomheten ble det intervjuet personer som er nært knyttet til utvikling og bruk av BSC. Virksomhetene og personene som ble intervjuet var:

- Svein Tore Samdal, Viseadministrerende direktør i **Eiendomsmegler 1**
- Gunnar Kristoffer Indeberg og Ståle Lilleberg Nilssen, Logistikk- og økonomisjef i **Posten**
- Liv Næss, Informasjonsrådgiver i **Sparebanken Vest**
- Tommy Olsen, Jobber i forsvarsstabens økonomi- og styringsavdeling(metodeteam) i **Forsvaret**
- Gundhild Stenersen, Seniorrådgiver i **Innovasjon Norge**
- Odd Tore Hegna, Statistikkansavarlig i **Porsgrunn Kommune**

4.9.2 Gjennomføring av intervjuene

Gjennomføring av intervjuene foregikk med en blanding av personlig møte og telefonintervju. Sparebanken Vest og Eiendomsmegler 1 ble gjennomført igjennom telefon, mens de resterende med personlig oppmøte.

Fordelen med telefonintervju er at en får litt avstand til intervjuobjektet, og svarene blir sannsynligvis mindre ”pyntet på”. Mitchell and Jolley (2013) skriver at telefonintervju er mindre påvirket av intervjuer bias, og sosial press. Med intervju bias mener de at

intervjueren kan påvirke respondentens respons verbalt eller ikke verbalt ved å signalisere godkjenning av korrekt svar. Med andre ord at respondenten føler press til å svare slik intervjueren ønsker, eller føler behov for å imponere med et godt svar. Ulempene er at du ikke vet hvor fokusert respondenten er når du stiller personen spørsmål, han eller hun kan sitte og se på TV eller fokusere på helt andre ting. Og du får med deg bare det respondenten sier, ikke kroppsbevegelser og lignende. Fordelene med personlig intervju er da at du får med deg alt hva respondenten gjør og sier, mens ulempene er at intervjuer bias og sosialt press kan forme svarene.

4.9.3 Intervjuguide

I kvalitativ metode er man ute etter å få en mer åpen dialog med respondentene til sammenligning med kvantitativ metode. Yin (2009) skriver at det er en guidet samtale istedenfor en strukturert spørreundersøkelse. Man skal ha en viss form for struktur igjennom en intervjuguide, men en skal også være åpen for å spørre spørsmål som ikke var tenkt på før intervjuet. Rubin og Rubin (2005) skriver at streamen av spørsmål i en case studie blir antageligvis flytende istedenfor rigid.

For at intervjuene skal være lettere sammenlignbare og mulig å analysere er det nyttig å strukturere intervjuguiden i ulike temaer eller faser. I mine intervjuguide valgte jeg å sette opp følgende faser med underliggende spørsmål:

- Om organisasjonen
 - o Hva kjennertegner organisasjonen?
- Før implementering
 - o Hensikt og formål med implementering. Hvorfor BSC?
- Etter implementering
 - o Skjedde det organisatoriske endringer?
- Nåværende bruk
 - o Hvordan brukes BSC i dag?
- Andre verktøy
 - o Brukes det budsjett eller andre verktøy?
- Oppsummering
 - o Totaloppfatning?

5.0 ANALYSE

5.1 Analyse av data

Analysen av data forgikk i tre ulike prosesser. Først ble intervjuene analysert hver for seg, for å identifisere karakteristika, så sammenlignet jeg karakteristikkene fra de ulike casene. Hovedhensikten med analysen var å skape orden og oversikt over de innsamlede dataene (Grenness 2001). Blant vedleggene finner du excel-ark som viser hvordan jeg sammenlignet og strukturerte intervjuene.

For å få oversikt over innsamlede data ble det brukt tabeller som viste karakteristikkene for de ulike casene. Dette var blant annet med på å gjøre sammenligningsprosessen til en enklere og mer oversiktlig prosess. I denne studien har jeg bare ett intervju i hvert case, så det ble ikke mulighet til å gjennomføre noe mønstermatching innenfor de ulike casene (Johannessen et al 2004).

I sammenligningsprosessen ble karakteristika fra de ulike casene sammenlignet for å identifisere likheter og ulikheter. Videre ble likheter og ulikheter forsøkt forklart igjennom å analysere årsaken til variasjonene. Variasjonen mellom casene er de mest interessante og viktige funnene å analysere (Grenness 2001).

Denne studien har i hovedsak fokus på oppfattede effekter av BSC, samt underliggende forhold som kan være med å forklare variasjonen i oppfattede effekter. Sammenligning mellom offentlige og private virksomheter er en stor del av studien, så forholdene mellom disse blir særlig tatt i betraktning. Variasjon i forventingsavvik i forhold til overraskende effekter/dimensjoner av BSC bli også analysert, og forsøkt forklart igjennom underliggende faktorer.

5.1.1 Kategorisering av virksomhetene som mekanisk eller organisk

For å forklare eventuelle ulike effekter av BSC vil jeg analysere konteksten studiens utvalgte virksomheter operer i, og om det kan kalles en mekanisk eller organisk virksomhet. Her vil jeg ta i bruk Levers of Control rammeverket, tillegg til Lee and Yang (2011) som beskriver hvordan mekaniske og organiske virksomheter lykkes med ytelsesmåling. De finner at mekaniske virksomheter får positive effekter av implementering av ytelsesmålinger, mens organiske virksomheter får negative. Lever of Control med Lee og Yang beskriver

virksomhetene fra litt ulike vinkler, men er likevel relativt like i sine konklusjoner. En organisk virksomhet er høyt sannsynlig organisk på grunn av uforutsigbarhet til omgivelsene. Ifølge Levers of Control ville en interaktivstyring passet til en virksomhet med høy uforutsigbarhet til omgivelsene, da ikke kritiske ytelsesmålinger som er en stor del av BSC. Dette stemmer også overens med Lee og Yang sin argumentasjon.

Det er ikke forskjell på private og offentlig virksomheter når det gjelder i form av mekanisk eller organisk organisasjon. En offentlig virksomhet som driver med saksbehandling vil jeg si er en typisk mekanisk virksomhet, da en utfører repeterende arbeidsoppgaver med lite bruk av kreativitet, og det krever lite fleksibilitet. En omsorgs virksomhet i form av sykehus, gamlehjem og lignende krever derimot mer organisk jobbing i form av fleksibilitet og kreativitet da en nesten aldri kan vite helt sikkert hva en kan vente seg på jobb. Det samme gjelder for private virksomheter.

I denne studien har jeg tatt for meg tre offentlige og tre private virksomheter som har implementert BSC i en eller annen grad. Her er en beskrivelse av om virksomhetene kan kategoriseres som mekanisk eller organisk.

Posten: Driver i hovedsak med levering av post i postkasser, som er repeterende og forutsigbart. Kategoriseres som mekanisk virksomhet.

Forsvaret: En kompleks organisasjon som har stor variasjon i ulike arbeidsoppgaver, strekker det seg fra Hæren til Bladet F. Samtidig beskriver intervjuobjektet Forsvaret som ufattelig stabilt, med andre ord forutsigbart. Så selv om det er variasjon i arbeidsoppgavene så virker det å være forutsigbart. Kategoriseres som mekanisk.

Eiendomsmegler 1: Et eiendomsmegler firma driver med salg av boliger, noe jeg vil si er relativt mekanisk der du følger en fast prosedyre hver gang. Selv om det krever noe fleksibilitet i forhold til kundebehandling og lignende, vil jeg si at det er relativt stabilt med tanke på etterspørsel. Folk slutter ikke å flytte. Kategoriseres som mekanisk.

Sparebanken Vest: Alle personer trenger en bank, så utfordringen blir å skaffe kunder til din virksomhet. Med andre ord er det relativt stabil etterspørsel. Når det gjelder fleksibilitet så er det ikke mye forandring i hva bankene tilbyr. Det er i hovedsak lån og sparing, og litt

rådgivning. Selv om rådgivning krever fleksibilitet og kreativitet, vil jeg si at største parten av driften kan kategoriseres som mekanisk.

Innovasjon Norge: Innovasjon Norge driver i hovedsak med rådgivning, profilering og finansiering av næringslivet. Intervjuobjektet forteller om en kompleks organisasjon som krever godt samarbeid innad i bedriften. Dette taler for en organisk kategorisering, da det i stor grad krever at en "ser an situasjonen". Med andre ord fleksibilitet og kreativitet.

Porsgrunn Kommune: En kommune er veldig sammensatt i sin virksomhet, sektorene helse og sosial, undervisning og teknisk drift (Norske Leksikon) er kanskje de største. Kategorisering av en kommune som organisk virker fornuftig, da de fleste arbeidsoppgavene virke å kreve kreativitet og fleksibilitet, med muligens unntak av teknisk drift. Som en implisitt tolkning av heles og sosial, og undervisningssektoren krever dette til en viss grad at en "ser an situasjonen".

Oppsummert er Innovasjon Norge og Porsgrunn Kommune kategorisert som organiske, mens de resterende opererer i mekaniske strukturer. Ifølge teorien skulle da Innovasjon Norge og Porsgrunn kommune fokusert på interaktiv styring, samt mindre ytelsesmålinger, da dette fører til dårligere ytelser ifølge Lee og Yang (2011). De resterende skulle fokusere på diagnostisk styring som innebærer fokus på kritiske prestasjonsparametere. For å koble BSC inn, skulle Porsgrunn Kommune og Innovasjon Norge i teorien fokusert på BSC som et kommunikasjonverktøy (interaktiv styring), og mindre fokus på måling av prestasjoner opp mot strategi (diagnostisk styring). Er dette tilfelle?

Både Innovasjon Norge og Porsgrunn Kommune viser til implementering av BSC til kommunikasjonsmessige formål. Altså at formålet med implementeringen var å få til en bedre dialog. Og det virker også som de er tilfredse med BSC som kommunikasjonsverktøy, da Innovasjon Norge uttaler "*at betydningen av den gode dialogen er ikke så lett å få tak i før man begynner*". De virker altså overrasket over hvor godt BSC fungerte som kommunikasjonverktøy. Dette er med på å svare på noen av hovedpunktene i min problemstilling, nemlig forventningsavvik. Det kan altså tyde på BSC fungerte bedre enn forventet i Innovasjon Norge. Porsgrunn Kommune forteller ikke om noen forventningsavvik, men at den har strukturert opp dialogen mellom rådmannen og nivået under. Sparebanken

Vest uttaler at BSC er pedagogisk, og at alle ansatte skjønnte konseptet relativt fort. Dette er med på å underbygge at BSC er et godt kommunikasjonsverktøy.

For de fire virksomhetene i studien som ble kategorisert som mekaniske skulle de lagt vekt på diagnostisk styring, noe som innebærer mye ytelsesmålinger. Det er særlig Eiendomsmegler 1 og Posten som skiller seg ut ved å fokusere på ytelsesparametere. Itillegg til å fokusere mye på måling av prestasjoner har de tatt bort budsjett som styringsverktøy, og bruker heller andre former for styring. Dette indikerer dedikasjon for BSC. Sparebanken Vest og Forsvaret derimot har også fokus på ytelsesparameteret, men de bruker budsjett i tillegg, noe som tyder på mindre dedikasjon for BSC. Forsvaret forteller at de er pålagt budsjett og økonomistyring igjennom statlige krav, så de har på mange måter ikke noe valg. Sparebanken Vest forteller at budsjett er mye mer detaljert enn BSC, og at en bank aldri kan klare seg uten budsjett. Dette indikerer skepsis til BSC som eneste styringsverktøy for en virksomhet. Både Posten og Eiendomsmegler 1 kommer med noen interessante utsagn når det gjelder tilfredsheten og forventningene til BSC. Posten uttaler "*virker bedre enn jeg hadde trodd for 12 år siden*", noe som indikerer et annet forventningsavvik i forhold til effektene av BSC, og at de er fornøyd BSC som styringsverktøy. Eiendomsmegler 1 kommer med enda et sterkere utspill på spørsmål om oppsummert tilfredshet med BSC, "*BSC har vært et kritisk hjelpemiddel til der vi er i dag*". Eiendomsmegler 1 nevner ikke noen om at de forventet et kritisk hjelpemiddel for virksomheten i starten av intervjuet, noe som indikerer et forventningsavvik. På samme måte forteller det utsagnet veldig mye om hvor tilfreds de er med BSC i dag. Etter dette utsagnet virker det som at Eiendomsmegler 1 er mest fornøyd med BSC som styringsverktøy av de seks virksomhetene i denne studien, da ingen av de andre kommer med et like sterkt og konkret utsagn. Det skal sies at det bare er en person i Eiendomsmegler 1 som uttaler dette, noe som gir usikkerhet i forhold til om dette er et allment syn i Eiendomsmegler 1.

5.1.2 Oppdeling i dimensjoner

For å gjøre analysen oversiktlig og enklere å lese har jeg valgt å dele funnene mine opp i undertemaer, eller dimensjoner av BSC som intervjuobjektene drar frem som viktige og betydningsfulle. Hvert enkelt tema blir først presentert i hvert sitt avsnitt, for deretter å bli analysert opp i mot hverandre.

Undertemaene er en blanding av effekter, forventninger, synspunkter og utfordringer rundt BSC konseptet. Oppsummert opplevde alle intervjuobjektene BSC som et positivt bidrag til sin organisasjon, men det var ulike tilnærminger til konseptet og ulik grad av tilfredshet. Utsagnene som er beskrevet i avsnittene under er uttalt av nøkkelpersoner i de forskjellige virksomhetene, som har vært, eller sitter tett opp til hvordan BSC brukes og utvikles i virksomheten.

For at analysen og diskusjonskapittelet skal bli lett oversiktlig så sier jeg virksomhetens navn istedenfor navnet på personen jeg intervjuet. På denne måten er det lett å se hvilke virksomhet uttalelsene kommer fra.

5.1.3 Oppfattet effekt av BSC

En del av problemstillingen er å finne oppfattet effekter av BSC, det vil si hvilke endringer intervjuobjektene oppfatter som en følge av BSC. Etter å ha kategorisert og systemtisert intervjuene har jeg funnet følgende effekter.

5.1.3.1 Oversikt og systematikk

BSC oppleves fra alle intervjuobjektene å gi oversikt og systematikk. Det var et av hovedmomentene alle intervjuobjektene snakket mye om. Her er en oppsummering av de viktigste uttalelsene:

Forsvaret uttaler *"det gir ensartethet, samler trådene, og er en fin måte å systematisere målene på"*.

Innovasjon Norge uttaler *"strategikart er en fin sjekklister på om du er på riktig vei"*.

Sparebanken Vest uttaler *"hadde lettere for å se helheten, fikk alt på et sted, hjalp oss å endre oss hvis vi var på vei i feil retning" og "det og føle at det du gjør hver dag bidrar til felleskapets beste, der syns jeg målekartene har vært veldig greit"*.

Porsgrunn Kommune uttaler *"de forskjellige fokusområdene, og hvordan følge opp de systematisk, det vil jeg si er et positivt trekk som vi fortsatt praktiserer" og "Vi har fått en veldig bra kontroll etterhvert, lite sprekk i budsjetter og sånt"*.

Posten uttaler *"tallene er en fin løypemelding, vi har bedre kontroll over butikken, vi blir ikke tatt på senga. Vi blir ikke overrasket i desember over hvor dårlig det gikk i 2012, det vet vi"*.

Eiendomsmegler 1 i Midt-Norge var de som hadde mest fokusert på dette temaet. De sier *"Nyttig og få klistra opp et bilde som alle har et forhold til, grunnlaget var at det skulle bli enklere å lykkes, du blir kjent med businessen din, kjent med potensialet", "Folk får mulighet til å ta tak i egen utvikling, og at de har oversikt over hvor de er per i dag, og at de blir mer motivert for endring når de ser at det er behov for det", "mye av grunnen til at vi gjorde det så bra i finanskrisa var at vi kunne styre såpass presist, og hadde full oversikt over hvor vi lå ann til enhver tid"*.

Utsagnene er erfaringer fra BSC etter at det er blitt implementert. Oppsummert er det bare positive utsagn om hvordan BSC gir oversikt og systematikk, mens det er variasjon på hvilke virksomheter som vektlegger oversikt og systematikk-dimensjonen høyt. Eiendomsmegler 1 er de som snakker mest om denne siden av BSC.

5.1.3.2 Identifisere SWOT

Identifisere SWOT (identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler) dimensjonen kan ha en tendens til å være overlappende med oversikt og systematikk. Men allikevel dekker den andre aspekter ved BSC som konsept. Fosvaret og Eiendomsmegler 1 var det som snakket mest spesifikt om identifisering av SWOT. Her er de viktigste uttalsene:

Fosvaret uttalte *"felles rammeverk slik at man kan identifisere de utfordringene man har", "muliggjør fokus på det som er viktig, og identifiserer verdiskapene aktiviteter" og "brukte det aktivt til å fjerne aktivitetene som ikke understøttet leveransene våre"*.

Eiendomsmegler 1 uttalte *"identifiserer råtne epler, dårlig og god praksis, slik at vi kan ta tak i det", "skal vi utvikle oss er vi nødt til å ta bort de råtne eplene som ikke er villig til å gjøre samme jobben som resten" og "du bryter ned det som er på BSC ned på hva som er drivere til å lykkes i neste omgang"*.

Innovasjon Norge uttalte *"fikk sortert hva som var viktig for virksomheten"*.

Selv om de tre andre virksomhetene snakket spesifikt om identifikasjon av SWOT, snakket samtlige om at det hjalp de til å styre. Og styring er et veldig bredt og generelt begrep som i mange tilfeller inkluderer identifisering av SWOT.

5.1.3.3 Forenkler

Flere av intervjuobjektene mener BSC er med å forenkler ledelses-/styringsprosessen til virksomheten, og at det blir lettere for ledere å styre virksomheten. Mange mener også at kommunikasjonen og dialogen mellom virksomhetenes ansatte er enklere og mer effektiv. Andre ser på forenkling av selve BSC som en suksessfaktor for optimalisering av verktøyet. Her er de viktigste uttalelsene:

Innovasjon Norge uttaler *"hadde jeg hatt dette systemet da jeg var i Paris hadde det vært mye lettere å lede butikken"* og *"Enklere å snakke med de ansatte, og ha fokus på de samme tingene"*.

Sparebanken Vest uttaler *"Det gir på en enkel måte den informasjonen vi trenger på en veldig rask måte"*.

Posten uttaler *"BSC handler om å ikke ha for mye på blokka samtidig"* og *"Lettere å drive butikk kontra det å samle inn fragmentert informasjon fra mange aktører som ikke bestandig oppfatter tallene likt fordi de har laget dem på sin måte"*.

Eiendomsmegler 1 uttaler *"har forventninger om at det skulle dra de ansatte videre, og at det skulle være lettere å ha fokus og på å dra sammenhenger på hva som skal til for å lykkes"*, *"Enkeltheten i å let seg frem i statuser gjør at det blir mye enklere å planlegge i neste omgang, og kunne bryte ned det igjen på hvilke prosesser som skal kjøres"* og *"Alle er tjent med å ha enkelt tilgang på statuser og muligheter til å bruke det på ulik nivå, og hent læringsløyfa ut av det."*

Fosvaret og Porsgrunn Kommune sa ikke noe spesifikt om forenkling.

Oppsummert mener respondentene at BSC forenkler ledelsesprosessen, forenkler kommunikasjon med de ansatte, forenkler tilgangen på informasjon, lettere å ha fokus og lettere på å dra sammenhenger på hva som skal til for å lykkes.

5.1.3.4 Synliggjør

Synliggjøring av verdiskapningen, prestasjoner og statuser er det flere som trekker frem som en dimensjon av BSC. Denne dimensjonen kan ha likhetstrekk med dimensjoner som oversikt og systematikk. Eiendomsmegler 1 og Porsgrun Kommune er de eneste som snakker

spesifikt om synliggjøring i den forstand at BSC tydeliggjør prestasjoner. Her er de viktigste uttalelsene:

Eiendomsmegler 1 uttaler *"det er viktig å synliggjøre for alle sammen, for å gjøre det enklere å finne og utnytte beste praksis"*, *"stimulere enda mer tydelige endringer, enda mer endringsdyktighet i alle ledd"*, *"I starten hadde man bare tilgang til sin avdelings sitt scorecard, men da falt litt av grunnlaget for implementering bort. For vi var jo opptatt av at det skulle vises hvem som var bra, og hvem som var dårlig"*, *"Vi oppdaget at det er ingen som er best til alt, og ingen som er dårligst på at heller, så da har man et godt grunnlag for å lære av hverandre"*.

Porsgrunn Kommune uttaler *"tydeliggjør faresignaler"*, *"Synliggjør driften i virksomhetene mye bedre"* og *"tidligere kunne du gjemme bort en del ting før det eksploderte eller gikk over av seg selv"*.

Selv om det bare er to av seks som snakker spesifikt om synliggjøring og tydeliggjøring så er det liten tvil om at BSC kan bidra til synliggjøring av prestasjoner og statuser. Hvordan du implementerer BSC har nok mye å si på om du synliggjør i stor eller liten grad. Som for eksempel om du viser status og utvikling til alle i organisasjonen eller ikke. Dette kommer jeg nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

5.1.3.5 Operasjonaliserer

Mange snakket om at BSC skulle hjelpe de med operasjonalisering av lederenes fine ord og setninger. Andre poengterte viktigheten av bruken av informasjonen man får fra BSC. Her er de viktigste uttalelsene:

Forsvaret uttaler *"Istedenfor å fokusere på kritiske suksessfaktorer, har vi fokus på å operasjonlisere mål og parametere fra departementet til eget bruk"*

Innovasjon Norge uttaler *"Opprettholdelse tror jeg ikke er noe problem, det er mer å få overbevist ulike beslutningstagere om at det operasjonliseres, det må gjøres en jobb, av de som følger disse nærmest"*

Sparebanken Vest uttaler *”hvorfør BSC? Man hadde behov for å gjøre styrets beslutninger og fine setninger om til handling”* og *”Det er en mye bedre pedagogisk måte å vise utvikling og at handling gir resultat”*.

Posten uttaler *”uten aktivitet bak tallene har det lite verdi”*.

Eiendomsmegler sier at de bruker det til strategiimplementering, og at det skal hjelpe de til å gjøre enda mer tydelige endringer. Mens Porsgrunn Kommune ikke uttaler noe spesifikt om operasjonlisering, men at de jobber med å sammensveise kommuneplanen med BSC. Dette kan tolkes som en operalisering av kommuneplan.

Oppsummert er det mange som har operalisering som en viktig del av BSC.

Operasjonlisering i form strategi til ytelsesmålinger, samt operalisere i forhold til aktivitet for å nå målene som er satt.

5.2 Erfaringer etter implementering

En del av problemstillingen min er å kartlegge uforventede dimensjoner eller effekter av BSC. Med andre ord organisatoriske effekter, utfordringer eller suksessfaktorer. På spørsmål knyttet til erfaringer etter implementering ble følgende aspekter fokusert på:

Forsvaret har ikke satt opp kritiske suksessfaktorer per i dag, men ser at kritiske suksessfaktorer antagelig er undervurdert i Forsvarets arbeide med BSC. De forteller også et eksempel som viser hvordan dialogen har blitt effektivisert igjennom implementeringen av BSC. På forsvarssjefens budsjettkonferanse som det er satt av 2 dager til, så rekker en som regel bare det aller viktigste. På den siste konferansen var de ferdige med $\frac{3}{4}$ til lunsj.

Innovasjon Norge mener betydningen av den gode dialogen og god ledelse av prosessene ikke er så lett å få tak i før implementeringen. Med andre ord ble de overrasket over hvor stor positiv effekt BSC hadde på dialogen blant virksomhetens ansatte, og viktigheten i godt lederskap for suksess.

Sparebanken Vest mener at folk hadde mer *”hands on”* på det som skjedde etter implementeringen. Dette tolker jeg som at ansatte i organisasjonen hadde mer oversikt og kontroll på hva de holder på med. Videre nevner de at det er en god pedagogisk , og

forståelig måte å vise utvikling på. De trekker også frem svake sider ved BSC, da de ikke noe koorelasjon mellom kundetilfredshet og godt økonomisk resultat.

Porsgrunn Kommune trekker frem at det tar lang tid å bygge opp BSC til å bli en naturlig del av BSC, og at hele prosessen og driften av det lett kan bli en øvelse. Videre trekker de frem viktigheten av å følge opp, legge inn intensjoner, dokumentere status og utvikling, og lar det få konsekvenser.

Posten uttaler at det eneste de erfarer er at man kan få det til å fungere igjennom standardiserte prosesser, og har kontinuerlig fokus over tid. Standardiserte prosesser tolker jeg som automatiserte IT-systemer med BSC som er helt gjennomgående, slik at alle "snakker samme språk". De mener altså at standardiserte prosesser er hjørnesteinen til suksess. De uttaler også at det er lettere for han som leder å forholde segt til organisasjonen, og at de nå styrer etter nyere informasjon.

Det eneste Eiendomsmegler 1 ble overrasket over var hvor fort BSC fikk god status internt i virksomheten. Med andre ord at de ansatte ble raskt opp å gå i forhold til hvordan systemet fungerte.

5.3 Totaloppfatning av BSC

I slutten av hvert intervju ba jeg intervjuobjektet om å oppsummere oppfatningen av BCS. Dette for å få en oversikt over tilfredsheten med BSC som helhet.

Forsvaret sier at de har sett av BSC har gitt effekt og er fornøyd med BSC som sådan, men de nevner at BSC har forbedringspotensialer. De legger også til at BSC krever mye av en organisasjon, metode, kompetanse og teknologisk understøttelse.

Innovasjon Norge sitt intervjuobjekt uttaler "*for meg er det helt strålende*", men at det har vært utfordrende å overbevise folk om hva som er viktig, som har ført til en del diskusjon.

Sparebanken Vest uttaler "*du har fått et verktøy, men huset må du bygge selv*". Videre nevner de at BSC har vært et godt styringsverktøy hos dem, og har ikke noe negativt å si om BSC sådann.

Porsgrunn Kommune har vanskeligheter med å si at det har hatt noen særlig effekt ut i organisasjonen. Med andre ord ser de på BSC som et ledelsesverktøy. Videre nevner de innføring av de forskjellige fokusområder og hvordan følge opp disse systematisk som et positivt trekk, og at de ikke kunne forestille seg å gå tilbake til endimensjonal måling.

Posten mener at det ikke er noe galt med logikken i seg selv, og uttaler *”Scorcardet blir det du gjør det til selv, med hvilke KPI’er du setter på”*. Videre sier at de virker som et skritt tilbake hvis de skulle gå tilbake til bare å fokusere på finansiell oppfølging og regnskapstall.

Eiendomsmegler 1 har etter min oppfatning den mest positive oppfatningen av BSC da de uttaler *”BSC har vært et kritisk hjelpemiddel for at vi skal ha kommet dit vi er i dag”*. Med andre ord mener de at BSC har hatt stor påvirkning på deres suksess. Videre nevner de at BSC har vært en driver for å få på plass nye verktøy.

5.4 Forskjeller i underliggende forhold mellom private og offentlige virksomheter

5.4.1 Hensyn i offentlig sektor

Etter å ha lest og studert intervjuene har jeg lagt merke til en del variasjon i underliggende forhold blant virksomhetene. Den mest åpenbare forskjellen er blant de privat og offentlig virksomhetene, da offentlig virksomheter er politisk styrt, og må ta hensyn til mange interessenter og faktorer når de skal utvikle et BSC. De får blant annet oppdragsbrev og kommunplaner fra departement som de må forholde seg til, mens private virksomheter derimot er mer fri i sin prosess med å utvikle BSC.

Porsgrunn Kommune forteller om hvordan det er vanskelig å integrere kommuneplan og BSC, og at de har slitt med å integrere BSC med kommuneplanen. Altså kommuneplanen og BSC har levd ved siden av hverandre. De nevner også lite konkret kommuneplanen som en stor utfordring. Dette tolker jeg som at det er vanskelig å definere en klar og konkret strategi når kommuneplanens overordnede mål er vide, og inkluderer mange aspekter.

Forsvaret forteller at de får ferdige mål og parametere fra departementet, og bruker BSC til å operasjonlisere de. De forklarer også grunnen til at de ikke har kritiske suksessfaktorer og

årsak-virkningsforhold med at de ikke har en fri prosess. Fri prosess tyder jeg som handlefrihet og muligheten til å velge.

Innovasjon Norge forteller om hvordan de må ta hensyn til oppdragsbrev og eiere når de skal definere en strategi. Innovasjon Norge er eid av næringsdepartementet og fylkeskommunene, med næringsdepartementet som største eier.

Til forskjell fra de offentlige virksomhetene har de private virksomhetene ikke samme utfordringer knyttet til politisk styring. De privat virksomheten uttaler ingenting om hensyn å ta i utviklingsprosessen. De har etter alt å dømme mer handlefrihet og valgmuligheter når de skal definere strategi og implementere BSC.

5.4.2 Konkurransesituasjon og overlevelse

Offentlige virksomheter er ofte ikke i noen konkurransesituasjon. De har ofte monopol på det de gjør, og de trenger ikke inntekter fra kunder for å overleve. Det er opp til politikken om de overlever eller ikke, da det er det politiske hold som er inntektskilden. Som Forsvaret uttalte "det er like galt for en offentlig etat og gå i overskudd som å gå i underskudd". Målet til en offentlig virksomhet er altså å bruke opp akkurat de midlene de har fått på best mulig måte. Du kan nesten sammenligne offentlig styring med IKEA. En får en viss mengde økonomiske ressurser inkludert en manual for hvordan man skal bruke det.

Privat virksomheter derimot er ofte i en hard konkurransesituasjon, og en er avhengig av inntekter fra kunder for å overleve. Som oftest er kundene eneste inntektskilden til en privat virksomhet. Så kundene er en veldig kritisk faktor for private virksomheter. For å dra sammenligning med offentlig sektor så er det kundene som sitter på makten, og ikke politikerne og departementene.

Oppsummert er det en betydelig forskjell på hvordan offentlige og private virksomheter driver sin virksomhet, og hva som er målsetningen. Forutsetningene for suksess er også sprikene i den forstand at offentlig sektor ikke er avhengig av kunder for suksess, slik som private virksomheter.

5.4.3 Kompleksitet

Etter å ha studert intervjuene kan det tyde på at kompleksiteten er større blant de offentlige virksomheten kontra de private. Med kompleksitet mener jeg hvor mange interessenter en må forholde seg til, og i hvilken grad det du produserer er veldig ulikt hverandre.

Forsvaret uttaler at offentlig sektor har et større spekter av interessenter og at de har 21 ulike driftsenheter som spenner fra Hæren med 4500 ansatte, til Bladet F med 7 ansatte. Med andre ord har de mange og ta hensyn til, samtidig som driftsenhetene er veldig ulike.

Innovasjon Norge uttaler at de er en ganske kompleks organisasjon, en type matrise organisasjon, og er avhengig av å jobbe godt internt og på tvers og med våre samarbeidspartnere. Det tyder altså på at en viktig faktor for suksess er betinget av godt samarbeid i Innovasjon Norge.

Porsgrunn Kommune uttaler blant annet at en kommune er rimelig sammensatt i den type virksomhet de driver. De nevner blant annet at de måler karakterer i skolen, sykefravær, tilfredshet og brukere. Sammensatt tolker jeg dette som at de har mange ulike typer driftsenheter som produsere produkter og/eller tjenester som ikke er like.

Ingen av de private virksomhetene jeg intervjuet snakket om kompleksitet eller stort spenn av interessenter. Det kan virke som de er mer ensformet i sin drift.

5.4.4 Teknologisk understøttelse

Det kan virke som om det er stor variasjon i bruk av teknologi til understøttelse av BSC. Alle de private virksomhetene virker å ha satset stort på teknologisk understøttelse, og standardisering av disse. For eksempel så uttaler Posten at hvis du begynner med word eller excel-ark har du tapt. Med andre ord så ser de på teknologisk undersøkelse som en av hjørnesteinene i implementeringen av BSC. De sier videre at standardisering er viktig på grunn av størrelsen på virksomheten, og at det er en ekstrem utfordring å få datasystemer til å prate sammen.

Eiendomsmelger 1 sammen med Posten uttaler at BSC ligger å lever sitt eget liv, og er som en resultatside for dem. Med andre ord er det ingen som registrer dataene som blir lagt inn i BSC, det skjer automatisk. Sparebanken Vest uttaler ikke noe spesifikt om at de har automatiserte datasystemer, eller har hatt store utfordringer med IT-systemer. Men uttaler

at de har brukt mye ressurser på datavarehus, noe som kan indikere at de har en form for teknologisk understøttelse.

De offentlig virksomhetene virker å fokusere mindre på teknologisk understøttelse.

Innovasjon Norge uttaler at de har IT-system som generer data fra underliggende systemer, men forteller også at ansatte selv må registrere data. Så IT-systemet virker ikke å være så automatisert som Posten og Eiendomsmegler 1 sitt. Porsgrunn Kommune har også egen programvare, men virker ikke å være automatisert i like stor grad. På spørsmål om de ser på IT-system som kritisk, svarer de at du sikkert kan gjøre det i word eller i excel, det kommer ann på størrelsen. Dette antyder at IT-systemet ikke er like standardisert og automatisert i Porsgrunn Kommune, fordi det er begrenset hva du kan gjøre i Word og Excel.

Forsvaret uttaler at de ikke har noen teknologisk understøttelse, men at det helt klart kommer noe i fremtiden. De uttaler også at de ser på teknologisk understøttelse som viktigere og viktigere. Med andre ord virker det som Forsvaret har sett behovet for teknologisk understøttelse selv om de ikke har det implementert noe enda.

5.4.5 Hyppighet på rapportering

Det viser seg å være markant forskjell i hyppighet på rapportering blant private og offentlig virksomheter. De offentlige virker å rapportere hyppig på økonomiperspektivet, men ikke på de resterende. De private virksomhetene virker å ha hyppig rapportering på alt.

Forsvaret sier at de har månedlig rapportering på det økonomiske (krav fra myndighetene), mens på de resterende perspektivene er det i hovedsak tertialvis rapportering. Porsgrunn Kommune forteller også om månedlig rapportering på det økonomiske, mens på de resterende perspektivene er det bare rapportering en gang i året. Mens Innovasjon Norge skiller seg ut blant de offentlige virksomhetene og uttaler at enhetslederne kan bruke tallene fra BSC månedsvis ovenfor sine ansatte, men at det er oppfølgingsmøter hvert kvartal.

Posten derimot forteller at de kikker i tallene fra BSC på ukesbasis, men at de formelt sett har månedlig oppfølging. Eiendomsmegler 1 forteller om hvordan BSC lever sitt eget liv igjennom IT-systemer, og at de dermed har muligheten til å kikke i tallene når de har behov for det. Sparebanken Vest forteller at du kan trykke på de ulike indikatorene, så får du hele

avviksanalysen på den enkelte. Du får utviklingen i løpet av 12 mnd og alt. Med andre ord virker det som det er lett tilgjengelig.

De private virksomhetene virker altså å ha mer automatiserte og standardiserte IT-systemer, som gjør det lett å finne statuser og utviklinger.

5.4.6 Kommunikasjon og dialog

Etter å ha systematisert svarene i ulike temaer finner jeg at de offentlige virksomhetene jeg studerte har mer fokus på kommunikasjons og dialog delen av BSC. Her er antall uttalelser jeg kategoriserte som *kommunikasjon og dialog*:

De offentlige virksomhetene:

Forsvaret = **6**, Innovasjon Norge = **6**, Porsgrunn Kommune = **5**,

De private virksomhetene:

Posten = **2**, Eiendomsmegler 1 = **0**, Sparebanken Vest = **1**,

Selv om utvalget er alt for lite til å si noe om en populasjon, så indikerer det en forskjell i mitt utvalg. Grunner til at det er forskjell i fokus vil jeg komme nærmere tilbake til i diskusjonsdelen. Her er de viktigste uttalelsene rundt kommunikasjons- og dialog dimensjonen:

Forsvaret uttalte *"Viktigste elementene er det strategiske kartet som er kommunikasjonsverktøy, blant annet om hvordan du strukturer dialogen i møter", "Forventer at det vil effektivisere styringen, stramme opp dialogen mellom de ulike nivåene, at vi snakker om de samme tingene", "Først og fremst handler det om å kommunisere mål og ambisjonsnivå"*.

Innovasjon Norge hadde følgende uttalelser *"Hele poenget med BSC er å få til en dialog, det er et styringssystem der vi skal ha en god dialog for at vi kan lære mest mulig av hva som fungerer" og "Betydningen av den gode dialogen, og ledelse av disse prosessene var ikke så å få tak i før man begynner"*.

Porsgrunn Kommune uttaler *"BSC var tenkt som et styrings- og dialogverktøy", "begrepsapparat til styringsdialogen, strukturerte styringsdialogen mellom rådmannen og ledelsesnivået under på ulike temaer"*

Sparebanken Vest uttalte *"mye enklere å kommunisere med den enkelte medarbeider"*.

Posten uttaler *"Ledere har også en helt annen dialog med sjefen sin enn de kanskje hadde før, likere virkelighetsbilde"*.

Mange mente altså at BSC strukturerte, forenklet og effektiviserte kommunikasjonen mellom individer i organisasjonen. Dette tyder på at BSC er et godt kommunikasjonsverktøy.

5.4.7 Incentivsystemer og konsekvenskultur

Det virker som det er stor variasjon i bruk av incentivsystemer mellom privat og offentlig sektor, i hvertfall i mitt utvalg. Alle de private virksomhetene i studien har incentivsystemer knyttet til bonus. Posten har bonus for topplederne. Sparebanken Vest har gruppebasert bonus fordelt utifra budsjett og parametere i strategikartet. Mens Eiendomsmegler 1 forteller om et system hvor man har lav fastlønn og har muligheten til å tjene mye i bonus.

Blant de offentlige virksomhetene var det lite eller ingen form for incentivsystem. Porsgrunn Kommune og Innovasjon Norge snakker om at de har en beskjeden premiering med kake hvis man har presterte godt. Forsvaret synes det er vanskelig å love belønninger på grunn av at Forsvaret er så sosialdemokratisert.

Det var også varians i konsekvensene av dårlig prestasjoner. Her er de viktigste uttalelsene:

Innovasjon Norge uttaler *"Konsekvenskulturen: noen har drevet litt med premiering og kake og litt sånt"*.

Sparebanken Vest uttaler *"Vi har brukt målekort som grunnlag til bonusutbetaling. Deler av bonusen" og "Det er ingenting som blir hardt slått ned på, men man må forklare dårlig resultat på indikatorer til lederen sin, og hva som er planen videre"*.

Porsgrunn Kommune uttaler *"å ikke klare fastsatte mål får ikke noe negative sanksjoner, men det utløser vell en aktivitet" og "Hvis du ikke følger opp og begynner å legge inn intensjoner, og dokumenterer status, utvikling og endringer, og lar det få konsekvenser, så blir det en øvelse ved siden av alt annet"*

Eiendomsmegler 1 uttaler *”De viktigste finansielle parameterne er med på å drive lønna. Har lav fast lønn, men lønna av sin egen omsetning”* og *”Det er mye fokus på de rapportene som genereres ut av scorcarden, viser hvilke meglere som har gjort det best. Jevt å være på toppen av lista, for da er du en av de beste”*.

Forsvaret og Posten hadde ingen uttalelser om spesifikt om konsekvenser knyttet til måloppnåelse.

Oppsummert kan vi si at Innovasjon Norge og Porsgrunn Kommune har milde konsekvenser for prestasjoner, mens Sparebanken Vest og Eiendomsmegler 1 har mer hardere konsekvenser i form av lønn og sosialstatus. I diskusjonskapittelet vil jeg diskutere hvordan dette påvirker andre forhold i bedriften.

5.5 Andre underliggende forskjeller

5.5.1 Fokus på kritiske suksessfaktorer

Det offentlige virker å ha mindre fokus på kritiske suksessfaktorer, og heller fokuserer på operasjonalisering av kommuneplaner og oppdragsbrev. Ifølge Kaplan og Nortons(1996) teori skal en utvikle indikatorer utfra virksomhetens kritiske suksessfaktorer, og på den måten forsikre seg at man driver virksomheten etter drivere som er viktig for virksomheten.

Porsgrunn Kommune snakker om at de fulgte implementering slik som den fremstår i teorien til å begynne med. Dette inkluderte kritiske suksessfaktorer. Men det kan virke som de har gått bort i fra det, og heller vil fokusere på operasjonlisering av kommuneplanen. De uttaler at de jobber med å integrere kommuneplanen med BSC, på grunn av at de har levd ved siden av hverandre opp til nå.

Forsvaret uttaler at de ikke har utviklet kritiske suksessfaktor på grunn av at de ikke har en fri prosess. De fokuserer heller på operasjonalisering av oppdragsbrev fra departementet. Noe som ligner på hva Porsgrunn Kommune har fokus på. Innovasjon Norge skiller seg ut fra de offentlig virksomhetene og forteller at de har utviklet kritiske suksessfaktorer, og kommer til å beholde de i fremtiden. Det kan virke som Innovasjon Norge er mer fristilt i sin utviklingsprosess av BSC.

Posten forteller ikke spesifikt om utvikling av kritiske suksessfaktorer, men forteller at det øverste leder som bestemmer hva som er viktig, også blir man målt på indikatorer på som er satt som viktig. Man kan med andre ord si at de har kritiske suksessfaktorer, for det som er viktig for virksomheten er jo de kritiske suksessfaktorene. Sparebanken Vest forteller at de har målt kritiske suksessfaktor til og med før BSC ble implementert.

Eiendomsmegler 1 tyder på å ha stor fokus på kritiske suksessfaktorer. De forteller blant annet at BSC har hjulpet dem til å ha fokus på de kritiske områdene, at det har hjulpet dem i måle de kritiske prestasjonsparameterene og de forteller at for å bli kjent med potensialet så må du ha en oversikt over de kritiske parametrene. Eiendomsmegler 1 har med andre ord sett viktigheten av å ha oversikt over de kritiske suksessfaktorene.

5.5.2 Budsjettstyrt

Det er stor varians bruk av budsjett som styringsverktøy. Posten og Eiendomsmegler 1 forteller at de ikke bruker budsjett i det hele tatt, og har istedenfor andre styringsverktøy som tar over for budsjettet. Posten lager 12 måneders rullerende prognoser, og sammenligner med de 12 siste foregående månedene. Eiendomsmegler 1 sier de har en nedenifra og opp modell hvor firmaets strategikart er summen av de ansattes målkart. De forteller at enkeltindivider lager sin egen forretningsplan i sin strategiske satsning og sine forbedringsområder.

Alle de andre intervjuobjektene legger stor vekt på budsjettet som styringsverktøy. De offentlige er pålagt oppfølging etter budsjett, så de har ikke noe valg. Sparebanken Vest skiller seg ut fra de private virksomhetene og forteller at de legger stor vekt på budsjett, og at budsjettet er en mye mer detaljert enn BSC. De sier også at en bank aldri kan klare seg uten budsjett, noe som indikere stor tilknytning til budsjett som styringsverktøy.

5.6 utfordringer og suksessfaktorer

For å få oversikt over hva som er viktig når en skal implementere BSC, er det nyttig å studere hva intervjuobjektene oppfattet som utfordrende og kritisk for å lykkes med implementeringen av BSC. Under er en beskrivelse av ulike utfordringer og suksessfaktorene som intervjuobjektene påpekte.

5.6.1 Parametre, Indikatorer

Utfordringer knyttet til hvordan finne gode indikatorer og hvordan måle de på en god måte var stadig repetert. Mange mente det var en av hovedutfordringene til å få BSC til å fungere optimalt. Her er noen av de viktigste sitatene fra intervjuobjektene:

Forsvaret uttaler *"man er veldig svak på å fortelle hvordan man skal måle"* og *"utfordring å finne kvantitative MRI, som kan understøtte den kvalitative vurderingen"*.

Innovasjon Norge uttaler *"En utfordring som vi aldri blir ferdig med er å finne gode indikatorer. Prosessen er preget av mye diskusjon og en del motforestillinger"* og *"får ulike reaksjoner fra ansatte, noen mener de har for mange indikatorer og forholde seg til, og blir stresset av det, mens andre føler at de vil bli målt mer"*

Sparebanken Vest uttaler *"det er vanskeligst å finne gode indikatorer på interne prosesser og, læring og vekst"* og *"det var en lang prosess og bestemme hva man skal måle, hvordan man skal måle og hvor ofte man skal måle"*.

Porsgrunn Kommune uttaler *"utfordring å identifisere hva en innenfor de forskjellige fokusområdene skulle måles på, og hvordan du henter inn data som dokumenterer status og utvikling"* og *"Noen av indikatorene endrer seg 2-3 tiendeler i året, hva betyr det?. Man trenger indikatorer som er følsomme for aktiviteten din"*.

Posten uttaler *"den største utfordringen som jeg ser det ligger i korrekt datafangst"* og *"Enhver leder må forstå hva som driver de ulike tallene, også ha en salgs handlingsplan for å gjøre tallet bedre til neste gang. Uten aktivitet bak tallene har det lite verdi"*.

Eiendomsmegler 1 hadde ingen uttalelser til utfordringer knyttet til indikatorer.

Oppsummert er det mange ulike utfordringer og suksessfaktorer knyttet til utvikling av indikatorer. Indikatorer må være følsomme for driften, korrekt datafangst, riktig antall, lederes forståelse av tallene, enkelt og finne frem i statuser og klare å bli enige om hvilke indikatorer man skal bruke. Mange peker på indikatorene som den største hinderen for at BSC ikke fungerer optimalt i deres virksomhet.

5.6.2 Aksept fra ansatte

En del av intervjuobjektene forteller om utfordringer knyttet til motstand fra ansatte. Her er noen av uttalelsene:

Porsgrunn Kommune uttaler *"Gjør du det for stort, får du motstand, og det mister funksjonen sin"*.

Posten uttaler *"Utfordringen er å få folk sin aksept for systemet, og gå bortifra sitt vante gamle system"*.

Sparebanken Vest uttaler noe som kan indikere at de har hatt utfordringer knyttet til aksept av systemet, selv om de ikke uttaler noe konkret om aksept fra medarbeidere. De uttaler *"For at dette skulle være vellykket må det være enkelt å bruke, og enkelt å finne"*

Innovasjon Norge uttaler indirekte at de har/har hatt utfordringer knyttet til aksept og motstand fra medarbeidere når de uttaler at det har vært viktig med prosessbeskrivelser og håndtering av systemet.

Eiendomsmegler 1 skiller seg ut fra de øvrige intervjuobjektene ved å uttale *"Var det noe jeg ble overrasket over så var det at det fikk så fort god status innad i bedriften"*. Med andre ord kan de tyde på at de har hatt lite utfordringer knyttet til motstand for endringer.

Forsvaret nevner forståelse som den største utfordringen. Få folk til å skjønne hva og hvordan de skal gjøre ting.

Oppsummert er det mange som opplever motstand for implementering. Mens Eiendomsmegler 1 skiller seg ut og sier at de ble overrasket over at det fikk så fort god status innad i bedriften. Dette vil jeg diskutere nærmere i diskusjonskapittelet.

5.6.3 Teknologisk understøttelse

Som nevnt tidligere er det variasjon i bruk av teknologisk understøttelse, men respondentene referer også til tilteknologi som en viktig suksessfaktor. Noen går så langt som å si at BSC ikke vil fungere hvis du ikke har et effektivt IT-system. Her er de viktigste uttalelsene med tanke på teknologi og IT-systemer som suksessfaktor:

Forsvaret uttalte *"Jeg tror teknologisk understøttelse blir viktigere og viktigere. Å kunne hente ut styringsdata med kvalitet kjapt og enkelt"*. Med andre ord IT-systemer som effektiviserer datafangsten, og som gjør status enkelt tilgjengelig.

Porsgrunn Kommune uttaler *"Det tok relativt lang tid å bygge det opp og få det til å bli en naturlig del av driften. Skyldes endel dårlig programvare i starten"*. De argumenterer for at dårlig programvare var en av hovedgrunnene til at implementeringsprosessen ble forsinket. Med andre ord ser de på IT-system som en viktig faktor for suksess.

Posten var den virksomheten som var mest opptatt av IT-system som suksessfaktor, de uttaler *"Med en gang du begynner med sånne excel-ark og diskuterer tallene, da har du tapt"*, *"Det å ha datasystemer som prater sammen er en ekstrem utfordring"* og *"I og med at vi er en så stor organisasjon blir en standardisert plattform viktig"*. Med andre ord mener de ikke at det bare er veldig viktig, det er også en ekstrem utfordring og få det til fungere på en god måte.

Eiendomsmegler 1 virker også å ha sett fordelene med å ta i bruk teknologi og IT-systemer. Selv om de ikke nevner det spesifikt som en suksessfaktor virker det som det har hjulpet dem til å implementere BSC, og fått BSC til å bli et effektivt verktøy. De uttaler *"BSC ligger der og lever sitt eget liv"*, *"Vi har masse systemer som vi har implementert i ettertid, som vi har bygget videre på"* og *"Når man logger seg inn om morgenen gikk det rett i tryne på dem hvordan de lå ann, så det kunne unngå å bli selvimplementert på mange måter"*.

Sparebanken Vest uttaler *"det ble satt av en del dataressurser til dette, var ganske mye jobbing innen datavarehus"*. De indikerer at implementering av BSC krever mye jobbing med datavarehus og IT-systemer, men de sier ikke noe om det er en suksessfaktor eller ikke.

Innovasjon Norge vurderer ikke teknologi som en suksessfaktor, men sier at de har et IT-system som de legger målekortene, som generer data fra våre underliggende systemer.

Etter disse uttalelsene hersker det liten tvil om at IT-systemer er viktige. Selv om mange sier at det utfordrende med bruk av IT-systemer, virker det som det er en suksessfaktor for å få BSC til å fungere effektivt. Etter uttalelser som *kjapt og enkelt* og *det lever sitt eget liv* kan det virke som IT-systemer har vært med og forenklet bruken BSC, dette vil jeg komme nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

5.6.4 Ledelse

Mange nevner ledelse og involvering av ansatte som en viktig suksessfaktor og viktig dimensjon i implementering av BSC. Her er de viktigste uttalelsene:

Forsvaret uttaler *"involvering i implementeringsprosessen er viktig for engasjement og motivasjon"* og *"den største suksessfaktoren er at ledelsen stiller seg bak"*.

Innovasjon Norge uttaler *"for å få til en god dialog er du nødt til å være en god leder, du må lytte og du må forstå"*.

Sparebanken Vest uttaler *"Det at den enkelte medarbeider, leder og avdeling har mulighet til å påvirke utviklingen er en utrolig viktig dimensjon av BSC"*.

Porsgrunn Kommune uttaler *"det er primært ledelsen under rådmann som forholder seg til det"*.

Posten uttaler i spørsmålet om BSC gjelder for spesielle organisasjoner, *"det vil jeg si kommer litt ann på hvilke type ledelse du har. Har du en leder som prøver å innføre det her, men hele tiden spør om noe annet, da går det jo ikke"*. Videre uttaler de det har vært et press ovenifra og ned og for at det skal fungere må lederne være tro mot det. Med andre ord ser de på lederskap som en veldig viktig suksess for å lykkes med implementeringen av BSC.

Oppsummert er det flere som ser på riktig ledelse som en suksessfaktor. I diskusjonskapittelet vil jeg diskutere uttalelsen fra Posten om at hvis du har en leder som prøver å innføre dette her, men som spør om noe helt annet, da går det jo ikke.

6.0 Diskusjon

Utifra analysene av de innsamlede intervjuene vil jeg i diskusjonskapittelet prøve å gi svar på de seks forskningsspørsmålene i studien. Forskningsspørsmålene handler i stor grad om å finne varierende effekter under ulike forhold.

6.1 Forventningsavvik

I intervjuet av virksomhetene ble de spurt om overraskende faktorer/dimensjoner de så etter implementering av BSC. Altså om det var effekter eller utfordringer knyttet til BSC som de ikke hadde tenkt på før implementeringen. Her fikk jeg veldig sprikende svar.

Eiendomsmegler 1 og Porsgrunn Kommune erfarer vidt forskjellige ting, da Porsgrunn Kommune erfarer at det tok lang tid før BSC ble en naturlig del av driften, mens Eiendomsmegler 1 ble overrasket over hvor fort god status BSC fikk internt i virksomheten. Grunnene til de sprikende erfaringene skyldes antagelig underliggende forskjeller blant Porsgrunn Kommune og Eiendomsmegler 1. Den mest åpenbare forskjellen er at Porsgrunn Kommune er en offentlig virksomhet, mens Eiendomsmegler 1 er en privat. Dette gjør at de automatisk har noen underliggende forskjeller i form av konkurransesituasjon og kompleksitet. Kompleksiteten internt i virksomheten fører logisk til mer utfordringer i forhold til implementeringen av BSC, da det fører til at man har flere faktorer å ta hensyn til. En annen viktig forskjell mellom Eiendomsmegler 1 og Porsgrunn Kommune er at Eiendomsmegler 1 virker å ha et mye mer effektivt IT-system, da de for eksempel uttaler at de hadde et IT-system som viste parametere på de ansattes skjerm da de logget seg på om morgenen. I tillegg har de ikke noe manuellrapportering på BSC, alt går automatisk og BSC lever sitt eget liv.

Kultur er også en viktig faktor å ta i betraktning når vi skal vurdere effekt av BSC. Og det virker å være noen åpenbare forskjeller i kultur mellom Porsgrunn Kommune og Eiendomsmegler 1. For det første virker det som Eiendomsmegler 1 har hardere og/eller tøffere kultur der man fokuserer mer på sosial status, harde konsekvenser hvis man ikke presterer og harde belønninger(i form av bonuser). Mens Porsgrunn Kommune virker å være mykerer i sin kultur, de premierer gode prestasjoner med kake og oppmerksomhet og

dårlige prestasjoner får små konsekvenser. I Eiendomsmegler 1 virker det som om du får sparken hvis du ikke presterer på et visst nivå, mens i Porsgrunn Kommune blir du i værste fall omrokkert. Det virker altså som Eiendomsmegler 1 har en hard kultur med harde verdier, mens Porsgrunn Kommune har en myk kultur med flere myke verdier.

I dette tilfellet virker det som at BSC passer bedre inn, og får fortere god status i en virksomhet som fokuserer på harde verdier. Og det er kan være forståelig da mye av BSC handler om ytelsesmålinger, og om å prestere på fastsatte mål. Har du en hard kultur vil virksomheten antagelig bli presset til å prestere, og ansatte blir presset til å fokusere på ytelsesmålingene, på grunn av at det er det som forteller hvor godt du presterer. Hvis du vet at du nesten mister jobben hvis du ikke presterer på gitte mål, blir du antagelig veldig fokusert på å prestere på disse målene. Hva som er de negative sidene ved en hard kultur har jeg ikke fokusert på i denne studien, men det kunne vært interessant å undersøkt hvordan tilfredsheten og turn-over raten blant ansatte varierer i harde og myke kulturer.

Posten erfarer at standardiserte prosesser er viktig. Med det mener de at man har et IT-system som gjør at BSC lever sitt eget liv, slik at man slipper mye manuell rapportering, og at man har standardiserte parametere over hele virksomheten. Slovic, P. and D.

MacPhillamy(1974) skriver om bruk av standardiserte/sammenlignbare målinger og unike målinger, og finner at standardiserte/sammenlignbare målinger blir mer lagt vekt på, selv om unike målinger forteller mer om den reelle verdiskapningen. De forklarer dette igjennom menneskets begrensninger til informasjonsbehandling. Det er lettere for menneskets hjerne å evaluere uifra sammenlignbare målinger, det trengs ikke like mye innsats som ved evaluering igjennom unike målinger. Så unike målinger sier antagelig mer om verdiskapning, men Posten indikerer at det er flere fordeler med standardisert/sammenlignbare målinger.

Fordelen med å ha standard parametere og støttende IT-systemer er at det blir mye lettere å sammenligne, mye lettere å se utvikling, mindre tidsbruk på evaluering, mindre diskusjon fordi man har blitt enige om at dette er det vi skal styre etter. Posten uttalte at uten et standardiserte system ville man aldri lykkes med å ta i bruk et slikt verktøy som BSC. Så selv om unike målinger sier mer om verdiskapningen, må man også ta i betrakning at mer arbeid med evalueringen antaglig tar bort fokus på primær aktiviteten(Veggeland 2013).

Innovasjon Norge uttaler at betydningen av den gode dialogen ikke er så lett å få tak før man begynner. De indikerer altså at BSC er et bedre kommunikasjonsverktøy enn forventet på forhånd. Sparebanken Vest erfarer at ansatte har mer "hands on" på hva de gjør. Altså at de har mer oversikt over hva som er virkningene av deres adferd. Det skal sies at Sparebanken Vest brukte mye tid på å lære opp virksomheten i BSC, da de dro ut alle kontorene å hadde opplæring. Så det er nok på mange måter BSC sammen med den store innsatsen på opplæring som har gjort at ansatte har mer "hands on". Sparebanken Vest skryter også av BSC for å være pedagogisk, som sier noe om at det er relativt enkelt å forstå. Forsvaret sier de har undervurdert kritiske suksessfaktorer i deres implementering av BSC, og at de erfarer mer effektive evalueringsmøter. De kommer med et konkret eksempel der de før hadde brukt 2 dager på en evaluering, mens nå var de ferdig med ¾ til lunsj. Dette tyder på at BSC har effektivisert kommunikasjonen og dialogen.

Tilslutt vil jeg trekke frem Porsgrunn Kommune som var den eneste virksomheten som forteller om overraskende negative sider ved BSC. Alle de andre virksomhetene trekker frem positive overraskelser. Dette kan tyde på at Porsgrunn Kommune har hatt ekstra store utfordringer med implementeringen av BSC. Som Porsgrunn Kommune sa selv i sitt intervju så er en kommune veldig sammensatt av veldig forskjellige enheter; Skoler, sykehjem saksbehandlere, bibliotek osv. Som nevnt tidligere kan det være vanskelig å få implementert et understøttende IT-system i alle virksomhetene, men det kan også være vanskelig å få det til å fungere effektivt da det er så mange ulike data en skal ta i betraktning når en skal evaluere. Det er sannsynligvis vanskelig å finne standardiserte velfungerende parametere, noe Posten trekker frem som en viktig suksessfaktor.

6.2 Eiendomsmegler 1 "et kritisk hjelpemiddel for der vi er i dag"

Siden det virker som Eiendomsmegler 1 i stor grad har lykket med implementeringen av BSC, er det interessant å sammenligne Eiendomsmegler 1 opp i mot de andre virksomhetene. Dette for å se på underliggende forhold til hvorfor Eiendomsmegler 1 har et så sterkt og positivt forhold til BSC. For det første fokuserer Eiendomsmegler 1 lite, eller ingenting på implementeringsutfordringer. Det eneste er litt IT-utfordringer som løste seg fort. Alle de andre virksomhetene forteller relativt mye om implementeringsutfordringer da særlig i

forhold til utvikling av, og datafangst for indikatorer. For det andre har Eiendomsmegler 1 mye fokus på synlighet. Synlighet når det gjelder hvem som gjorde det bra, og hvem som gjorde det dårlig, slik at man kunne identifisere hvem som ikke er villig til å gjøre den samme jobben som resten. Det er ingen av de andre virksomheten som fokuserer på tydeliggjøring og synliggjøring av enkeltprestasjoner som Eiendomsmegler 1. For det tredje bruker de finansielle parametere som driver til lønn. De forteller at mange har lav fastlønn, men at de blir lønnet av sin egen omsetning. Dette indikerer sterkt fokus på incentivsystem. Sparebanken Vest har en form for bonus utifra ytelse på indikatorer, men det virker ikke som det er så stor del av den totale lønnen som hos Eiendomsmegler 1. Ingen av de øvrige virksomheten snakker noe nevneverdig om bonusordninger knyttet til BSC. Det finnes artikler som peker på at individuell ytelsesmåling fører til høy turn-over , og dårlig medarbeidertilfredshet(Batt og Colvin 2011; Brown og Benson 2010). Eiendomsmegler 1 nevner ikke noe om dette, men dette betyr ikke at det ikke kan være tilfelle.

For det fjerde virker det som om det har blitt status å prestere bra på ytelsesparameterne hos Eiendomsmegler 1, da de forteller at ansatte syntes det er "gjevt" å være på toppen av listen som skrives ut hver måned. Dette er en beskrivelse av en slags konkurransekultur som jeg ikke finner hos de øvrige virksomhetene. For det femte har BSC vært en driver på å få på plass nye verktøy for Eiendomsmegler 1. Dette kan tyde på at de har utviklet virksomhetsstyringen til noe mer enn bare BSC. De uttaler at de har mye mer fokus på systemer som er med å driver prosesser, og at BSC ligger som en resultatside. Ingen av de andre virksomhetene forteller at BSC har vært en driver for å få på plass nye verktøy. For det sjette forteller Eiendomsmegler 1 at de har stor fokus på endringer, og at de bruker BSC til å tydeliggjøre endringer. Den siste konkrete forskjellen mellom Eiendomsmegler 1 og de øvrige virksomhetene er bruk av IT-systemer. Selv om flere av virksomhetene i studien bruker IT-systemer virker det som Eiendomsmegler 1 er en av de som bruker det hyppigst, og ikke minst har en stab som forstår og godtar endringer i forhold til nye IT-systemer. Eiendomsmegler 1 forteller at de ble overrasket over hvor fort de ansatte ble "oppe å gå" i hvordan systemet fungerte. Det skal sies at de hadde brukt en del IT-systemer fra før, så de ansatte var nok godt kjent med å ta i bruk IT-systemer generelt. Eiendomsmegler 1 forteller også at i implementering av BSC så dukket BSC opp på startskjermen til alle ansatte, slik at det ikke kunne unngå å bli implementert på mange måter.

For å oppsummere har jeg påpekt 7 konkrete ulikheter mellom Eiendomsmegler 1 og de øvrige virksomheten. Synlighet, incentivsystemer, sosial status å prestere bra parametere, få på plass nye verktøy, endringer, lite implementeringsutfordringer og avanserte IT-systemer. Dette er unikt for Eiendomsmegler 1, da jeg ikke klarer å finne så mange konkrete ulikheter blant de andre virksomhetene. Siden Eiendomsmegler 1 har et så sterkt positivt bilde av BSC, bør en ta i betraktning at mange av disse ulikhetene kan være nøkler til suksess. Det kan virke som Eiendomsmegler 1 har en kultur som passer veldig godt denne type styring. Innovasjon Norge uttalte at kultur var noe en ikke burde undervurdere, så kultur virker å være en viktig suksessfaktor. For å underbygge denne påstanden finner Modell (2004) og Rhodes og Walsh (2011) at kultur spiller en stor rolle i implementering av BSC og ytelsesmålinger.

6.3 IT-system

Nå vil jeg diskutere i hvilken grad understøttende IT-systemer påvirker oppfattet ytelse. Den virksomheten som snakket mest om understøttende IT-systemer i forhold til BSC var Posten. De sa helt konkret at teknologi og IT-system var en helt nødvendighet for å lykkes med BSC. Videre sier de at hvis du begynner med word og excel ark så har du tapt. Med andre ord at det ikke kommer til å fungere. Dette står i kontrast til Forsvaret som ikke har noe IT-system, men opplever at BSC har en positiv effekt. Men Forsvaret poengterer at IT-systemer blir mer og mer viktig, som igjen peker mot at uttalelsene til Posten beskriver virkeligheten. Posten uttaler videre at det er en ekstrem utfordring å få systemer til å snakke sammen og fungere effektivt. Med andre ord mener Posten at det bare er svært viktig og utfordrende med IT-systemer.

Alle virksomhetene unntatt Forsvaret har en form for teknologisk understøttelse. Men det er stor forskjell på ressursbruk og forståelsen for viktigheten av IT-systemer . De som har satset mest på IT-systemer virker å være Eiendomsmegler 1 og Posten. Disse har helautomatiske IT-systemer som lever sine egne liv. Med andre ord er det ingen manuell rapportering. Sparebanken Vest, Innovasjon Norge og Porsgrunn Kommune har IT-systemer for BSC, men etter min tolkning er ikke disse helautomatiske i forhold til rapportering. Det virker å være litt automatiske rapporteringer i form av data generert fra undeliggende systemer samt

manuell rapportering itillegg. Porsgrunn Kommune skyldte på dårlig IT-system for mislykket implementering av BSC. Det tyder på at de ser på IT-system som en viktig suksessfaktor, for å få god effekt av BSC.

Som en følge av gode IT-systemer forteller Eiedomsmegler 1 om hvor enkelt det er å finne frem til statuser, mens Posten forteller om rask respons, at man kan kikke på styringsdata på ukesbasis hvis man vil. Med andre ord tyder det på at gode IT-løsninger fører til at man raskt og enkelt kan lete seg frem i statuser. Noe som Eiendomsmegler 1 påpeker gjør det lettere å planlegge i neste omgang. Videre påpeker de viktigheten av å vite hvor du er hen per i dag, for å kunne endre fokus eller flytte på prestasjoner.

Når en bruker IT-systemer som lever sitt eget liv er en avhengig av at dataene til hver parameter kan fanges opp igjennom IT-systemer. Med andre ord at informasjonen er digitalisert. Typisk informasjon som er lett og fange opp er regnskapstall, fordi dette føres jevnlig på datamaskiner og IT-systemer, informasjonen blir dermed digitalisert. Men kundetilfredshet kan for eksempel være vanskeligere å fange opp igjennom IT-systemer. Man kunne jo tenke seg at man kjøre en kundeundersøkelse som ble sendt ut til alle nåværende kunder hver måned, men dette er en mer komplisert enn regnskapstall. Eiendomsmegler 1 forteller at fokuserer veldig mye det finansielle perspektivet noe som kan indikere hvorfor de ikke forteller om store utfordringer knyttet til IT. Nettopp fordi finansiell informasjon er relativt lett å digitalisere. Men dette fører igjen til at en går glipp av mye informasjon i de andre perspektivene. Posten derimot virker å fokusere mer balansert i sin styring, selv om de forteller om at bunnlinjen selvfølgelig er viktig for dem. De forteller at de fokuserer mye på HMS/personal, timebruk og produktivitet. Disse perspektivene er det antagelig ikke noe regnskapsinformasjon som kan reflektere verdien til , og det blir det vanskeligere å automatisere rapporteringen på disse parametere innenfor disse perspektivene.

Grunnen til at IT-systeme ikke er så utviklet i for eksempel Porsgrunn Kommune kan være at det ikke er så godt lagt til rette for det siden kommunen består av 60 forskjellige virksomheter. Skulle man hatt et godt IT-system måtte alle virksomhetene implementert det samme IT-systemet, og sannsynligvis endret mye i organisatoriske strukturer. Dette virker komplisert og utfordrende. En annet argument for at Porsgrunn Kommune ikke har så godt

utviklet IT-system er at Finansielle tall ikke er noe mål i seg selv for kommuner. Det er mer en ramme du må holde deg innenfor. Øverste målsetning ligger mer rettet mot klienter/brukere og samfunnets velstand. Og siden en kommune ikke bør styres like mye utifra finansielle tall som digitaliseres jevnlig, blir det vanskelig å få automatikk i IT-systemene, slik at en slipper manuell rapportering og mer belastning på ledere og administrative medarbeidere.

6.4 Perspektiver

Alle de private virksomhetene i studien forteller at de fokuserer mest på det finansielle. Dette er logisk da private profittmaksimerende virksomheter har økonomi og finans som øverste målsetning. Men for en offentlig virksomhet bør det være annerledes, fordi profitt er ikke noe mål i seg selv for en offentlig virksomhet. Som sagt tidligere i oppgaven skriver Gjønnnes og Tangenes (2014) om noe som heter interesseperspektivet som inkluderer brukere, politiske krav og samfunnsmessig velstand/kvalitet. Dette er altså det de mener bør være øverste målsetning for offentlige virksomheter.

Det er ingen av virksomhetene i denne studien som har nevnt noe om et interesseperspektiv. Innovasjon Norge forteller at de fokuserer mest på kunder og prosesser, men sier samtidig at de må vise hensyn til oppdragsbrev fra departement. Videre sier de at det ikke er så mye å styre på i økonomiperspektivet, og at de skal styre butikken mest mulig etter budsjett. Porsgrunn Kommune forteller at de har månedlige budsjett og avviksanalyser, og at de har parametere som alle virksomhetene blir målt på, som dekker de fire fokus områder; økonomi, medarbeidere, tjenester og resultat. De nevner videre at mange av parameterne blir oppdatert en gang i året, slik at det har lite styringsverdi. Porsgrunn Kommune har prøvd å implementere BSC før uten å lykkes, og forteller at mye av grunnen var at de prøvde å følge teorien slavisk. De prøver nå å sammensveise BSC med kommuneplanen og den styringen de allerede har, og må forholde seg til. Dette viser viktigheten av å tilpasse BSC til sin virksomhet, og ikke følge oppskriften fra Kaplan og Norton slavisk. Forsvaret uttaler at leveranse og økonomiperspektivet blir mest fokusert på. Og at de har mye fokus på budsjett. De uttaler også at de er låst til det de får fra departementene, krav fra politiske hold.

Et interessant funn i studien er at det nesten er ingen av virksomhetene uttaler at de fokuserer mye på læring og vekst perspektivet. Dette er i tråd med artikkelen til Speckbacher et al (2003). Eneste er Eiendomsmegler 1 som forteller at de har mye fokus på endringer, og at de bruker BSC til å tydeliggjøre endringer. Noe som kan indikerere at de har en del fokus på innovasjon og nytenkning. Lærings og vekst perspektivet handler jo om innovasjon og satse på en ny struktur som for eksempel ny teknologi eller ny kunnskap, og dette krever investeringer og brukt av tid. Mye av grunnen til at læring og vekst perspektivet ikke blir mye fokusert på er muligens at det blir oppfattet som risikofyllt, da det kan ta lenger tid for å se virkningene (Norreklit 2000). Desto lenger bak i verdiskapningen du setter fokus, desto mer sannsynlig er det at det kan gå galt et eller annet sted. Som vi lærer i finansteori faget er individet som regel risikoavers, som vil si at vi ofte velger det tryggeste alternativet. I et marked vil den letteste utveien, og korteste veien til suksess ofte bli mindre og mindre lønnsom på grunn av at flere og flere benytter seg av det alternativet. Så for at mange virksomheter skal kunne opprettholde konkurransekraften sin er man nødt til investere og ta risiko. Men problemet er at det kan ta tid før man ser ringvirkningene av investeringene.

Her er et konkret eksempel på at ringvirkningene fra IT-investeringer kan ta tid. I Erik Brynjolfsson sine artikler finner han empirisk bevis for at lønnsomheten til virksomheter går ned når de investerer i IT, og at det tar mellom 4-6 år å realisere gevinstene. For eksempel så fant han et skille i 1973, hvor man begynte å investere mye i IT, og BNP gikk ned.

Brynjolfsson finner også et viktig forhold mellom IT-investeringer og organisatoriske endringer:

- Ingen organisatoriske endringer og mye IT investeringer, endte det med dårligere produktivitet.
- Mye organisatoriske endringer og lite IT investeringer, fikk positivt utslag på produktiviteten.
- Den største gevinsten får du hvis du har høy grad av organisatoriske endringer og høy grad av IT investeringer.

Dette beskriver viktigheten av organisatoriske endringer sammen med IT-investeringer, og at IT-investeringer uten organisatoriske endringer sannsynligvis er en lite lønnsom investering. Dette er interessant da Eiendomsmegler 1 virker å ha både høy grad av IT-investeringer og

høy grad av organisatorisk endring. De har også høy grad av organisatorisk ytelse. Dette kan indikere at BSC ikke er det viktigste, men IT og endringer.

6.5 IT og forretningsverdi

I "Organisasjon og IT" faget på HiBu Hønefoss kom vi fram til at det ikke er noen direkte kobling mellom IT og forretningsverdi, men at IT støtter forretningsprosessene som igjen skaper forretningsverdi. Dette er det vi fant:

Informasjonsteknologi---(ingen kobling)---→ Forretningsverdi

Informasjonsteknologi---(støtter)---→ Forretningsprosess

Forretningsstrategi---(definerer)---→ Forretningsprosess

Informasjonsteknologi---(Muliggjør)---→ Forretningsstrategi

Forretningsprosess---(skaper)---→ Forretningsverdi

Her ser vi hvordan IT muliggjør forretningsstrategi, mens den støtter forretningsprosesser. Utifra dette resonnementet kan ikke IT alene forklare ulikheter i forretningsverdi, man må se det i sammenheng med forretningsprosessene. Denne oppgaven fokuserer på oppfattet effekt av BSC, og underliggende forhold som kan beskrive ulikhetene i effektene. BSC er et virksomhetsverktøy, som beskriver hvordan en bør styre virksomheten og hvilke prosesser som er viktig for å skape strategisk fokus og operalisere strategien. Du kan si at BSC er beskrivelse av mange ulike prosesser som Kaplan og Norton mener er viktige for å lykkes.

Siden det er mange virksomheter i denne studien som bruker IT til understøtte BSC, er det viktig å ha for seg at IT i seg selv ikke er noe fortrinn. IT kan ikke erstatte BSC, de er avhengig av hverandre for å lykkes. Spørsmålet blir dermed om virksomhetene er dyktige til å sammensveise IT med BSC, slik at det blir positiv virkning ut av det. Som nevnt tidligere virker det som om organisatoriske endringer er viktig for å lykkes med IT investeringer.

Eiendomsmelger 1 har funnet ut at det prosessene som er viktig, da de uttaler at de har mye fokus på verktøy som kan drive prosessene videre. De virker også opptatt av organisatoriske

endringer. Dette kan være med å forklare hvorfor Eiendomsmegler 1 virker å være veldig suksessfulle i sin implementering av BSC.

6.6 Suksess I offentlig sektor

Hvordan måler man suksess I offentlig sektor? En ting er i hvert fall klart, at det ikke måles utifra økonomisk resultat slik som for private virksomheter. Vi har tidligere snakket om at interessentperspektivet bør ligge øverst I hierkiet til offentlig sektor. Det inkluderer da brukere, politiske krav og samfunnsmessig velstand. Problemet med å ha tre ulike interessenter for å måle suksess, er at interessentene antagelig er motstridende. For eksempel så vil brukere antagelig ønske noen annet enn de politiske kravene. Skal man da høre på politiske krav eller brukere av tjenesten? Dette gjør at styringen blir komplisert. En kunne tenke seg at en bare begynte å høre på brukerne sine behov, slik at virksomhetene var fristilt fra politiske krav, og heller hadde retningslinjer de måtte følge. Dette ville for eksempel gjort det lettere for virksomheten å utarbeide en konkret strategi, og lettere for virksomheten å ha samme fokus.

For å ta et eksempel så fokuserer en sykepleier antagelig mer på brukere enn politiske krav, mens en leder fokuserer antagelig mer på politiske krav. Hvis man hadde endret slik at en bare hadde brukere som øverste målsetning, ville det antagelig vært lettere for alle ansatte i virksomhetene å ha samme fokus. Og det er jo nettopp noe av det BSC prøver å rette opp, gjøre virksomheten til en enhet som fokuserer på de samme tingene. Med andre ord formålsrette og koordinere aktiviteter. Men hvis det er vanskelig å finne en konkret strategi på grunn av mange interessenter, blir det også vanskelig å utforme et effektivt BSC, da det er usikkerhet I hva en skal fokusere på. Porsgrunn Kommune uttaler for eksempel at det er vanskelig å utvikle BSC på grunn av at kommuneplanen er lite konkret. Med dette mener de antagelig at det er vanskelig å finne noen få ting å fokusere på. I en privat virksomhet er dette som regel veldig enkelt, da øverste målsetning som oftest er at man skal tjene mest mulig penger.

6.7 Strategi I offentlig sektor

Strategi handler på mange måter om hvordan du skal differensiere deg og oppnå et varig konkurransefortrinn. Så det vanlige strategibegrepet passer ikke helt inn i offentlig sektor, siden fokuset til offentlige virksomheter ligger mer på effektivisering enn differensiering. Ifølge Kaplan og Norton er et av hovedformålet med BSC strategi-implementering. Som noen av intervjuobjektene uttalte, gjøre strategien om til handling. Til forskjell fra intervjuobjektene som jobber i privat sektor, snakket intervjuobjektene som jobber i det offentlige mye om operasjonalisering av tilsendte planer. Det kan tyde på at det er lite handlingsfrihet til å velge strategi, eller hvordan man skal oppnå noen målsetninger i det offentlige. For eksempel så uttaler Forsvaret at det får ferdig fastsatte mål og oppdrag med stor detaljeringsgrad fra regjeringen og Stortinget. Porsgrunn Kommune uttaler at de sliter med at kommuneplanen er for lite konkret, og finner det utfordrende og koble kommuneplanen og BSC. Innovasjon Norge snakker om at de er bundet opp i det de får fra departementet.

Det hersker liten tvil om at offentlig virksomheter er "bundet" av det de får fra departementene, og har begrenset handlingsrom. Tidligere i oppgaven har jeg snakket om at utvikling av strategi forutsetter et visst handlingsrom for valg av virkemidler, noe som det virker som det offentlige har lite av i forhold til de private virksomhetene. Men er det negativt å ha mindre valgfrihet, og få tilsendte planer du skal følge? Hvis planen som er satt fører til gode resultater, og høy verdiskapning blir dette en positiv virkning, ikke negativ. Dette vil jeg diskutere nærmere i neste avsnitt.

6.8 Parametere må fange opp verdien som er skapt

Posten uttaler at den største utfordringen ligger i korrekt datafangst, som vil si å finne tilfredstillende indikatorer som avbilder verdiskapningen. Sparebanken Vest uttaler at læring og vekst og interne prosesser er de vanskeligste perspektivene og finne gode indikatorer på.

Hvis man misslykkes i å finne gode indikatorer, bør man kutte ut hele perspektivet? Eller prøve så godt man kan? Hvis man velger og bruke parametere som man vet ikke fanger opp, eller er veldig usikker på om fanger opp de reelle verdiene som er skapt, kan dette føre til

fatale følger. Dette kan føre til at en styrer organisasjonen utifra falske premisser, faktorer som egentlig ikke har noe med verdiskapningen å gjøre. For det første er det bortkastet tid å bruke ressurser på noe som med stor sannsynlighet ikke påvirker sluttresultatet, og for det andre kan det føre til negativ påvirkning på virksomheten. For å understøtte denne logiske forklaringen finner Nissjen og Braam(2004) empiriske observasjoner som kan tyde på negativ påvirkning på organisasjonen hvis man tar i bruk feil indikatorer.

6.9 Fastsatte parametere

Offentlige etater har de siste årene implementert mye mål- og resultatstyring for å prøve å effektivisere driften, men mange mener innføringen har ført til mindre av effektivisering. Kritikken går på at mål- og resultatstyring gjør prosesser enda mer kompliserte, og gjør at fokuset blir på målet som er satt og ikke på verdien av aktivitetene en utfører.

I en artikkel i Dagens Næringsliv (Butenschøn 2012) kommenterer Politiet med å si at byråkratiet og meningsfulle oppgaver må vike for oppgaver som fanges inn av målesystemet, er en enorm belastning for politiet på gata. Hvis vi ser på figur 10 som illustrerer hvordan en parameter misslykkes i å fange opp alle verdier som blir skapt. Parametere er konstante måling som måler en eller flere konstante målinger. For eksempel ved å måle antall uttrykninger så måler man ikke hva som var hensikten med uttrykningen eller hvordan uttrykningen var. På grunn av at man er pålagt noen mål må politiet prioritere bort situasjoner hvor de ser at politiet hadde hatt en veldig stor verdi, bare på grunn av at regjeringen og stortinget har bestemt at en skal styres på de og de parameterene. Dette er et godt eksempel på hvor lite fleksibelt mål- og resultatstyring kan være.

Flere offentlige etater går hardt ut mot mål- og resultatstyring. Butenschøn (2012) skriver om sykehusene sine kreative måter å kode sykdommer på for mest mulig profitt. Dette fordi sykehusene får offentlige midler for antall operasjoner og behandlinger. Det kan altså virke som sykehusene har skiftet fokus fra kvalitet til kvantitet.

22. Julikommisjonen har kritisert parameterne til politiet for å være lett å måle, og ikke måle det som er viktig. Det hjelper ikke måle noe, hvis det ikke fanger opp verdiskapningen.

Kaplan og Norton kaller det kritiske suksessfaktorer, altså hvilke faktorer må oppfylles for at

organisasjonen skal bli vellykket og skape verdier. Det er viktig å fokusere på det som er viktig, ikke på det som er lett og måle. I et intervju med Bjørn Dælhi forteller han hvorfor han tror at Petter Northug har blitt så god. Han tror suksessfaktorer til Northug ligger i at han er flink til å fokusere på det som er viktig, og fokusere mindre på det som ikke er viktig. Northug er kjent for ikke å være med på seierssermonier og pressekonferanser, og fått mange klager på grunn av det. Men kanskje er det nettopp derfor han er blitt så god. Han legger alle kreftene sine i det som er viktig for å lykkes. Det samme kan overføres til hvordan drive virksomhet. Man må fokusere på de faktorene som gjør at man lykkes som helhet.

6.10 Bruk av BSC og BB

Siden virksomheter som operer i uforutsigbare omgivelser sannsynligvis krever flere parametere for at mål- og resultatstyring (BSC) skal fungere, burde en kanskje vurdere å bruke andre former for styring i organiske strukturer. Som nevnt tidligere er ytelsesmålinger er bra måte å dokumentere og overvåke verdiskapningen, men hvis ytelsesmålingene blir så mange og kompliserte slik at det går utover primær aktiviteten til virksomheten bør det vurderes alternativer (Veggeland 2013). Mål- og resultatmåling er på mange måter rigid i sin måte å styre på, da en skal fokusere på noen fastsatte parametere. Hvis vi sammenligner med Beyond Budgeting sin måte å styre på, som har noen fellestrekk med BSC, men som fokuserer mye mer på tillitt og desentralisering. De argumenterer for at det er "frontline" ansatte som oftest vet best i forhold til kundebehandling og lignende oppgaver, så det er viktig å gi de frihet til å bruke sin egen fornuft i jobben. BB tenker mer nedenfra og opp, mens mål- og resultatstyring tenker mer oppifra og ned. I BSC tankegangen skal du følge noen forhåndsbestemte mål satt av ledelsen. I BB skal ikke følge fastsatte mål, men mer retningslinjer og verdier. Ulempen med slik styring som BB legger frem er at den blir mer abstrakt i forhold til å dokumentere verdiskapning. En måler ikke like konkrete og spesifikke mål som i BSC. Hvis vi bruker ordene pålitelig og valid kan man si at BSC er mer pålitelig, mens BB er mer valid. Dette gjelder sannsynligvis mest under organiske strukturer, med stor uforutsigbarhet til omgivelsene.

Porsgrunn Kommune sier i sitt intervju at de føler krav om å dokumentere verdiskapning, da riksrevisjonen hadde påpekt dette ved en nylig anledning. Og det er forståelig at

riksrevisjonen ønsker mer dokumentasjon, fordi det skaper større oversikt og kontroll for de. Men det er viktig å tenke på at mer måling og dokumentasjon fører til større arbeidsbelastning, og mindre fokus på primær aktiviteten (Veggeland 2013). Siden en har sett at mål- og resultatstyring har vokst seg til et beist, bør en kanskje vurdere å gi fra seg kontroll, istedenfor å søke etter mer og mer kontroll. Med andre ord bruke styringsfilosofien til BB i større grad.

Eiendomsmegler 1 uttaler at de bruker mer nedenifra og opp tankegangen i sin bruk av BSC. De forteller at ledelsen utarbeider noen områder de kan forbedres på, også er det opp til hver enkelt ansatt og tallfeste disse forbedringene. De forteller at firmaets målbilde er summen av de ansattes målbilde, og at ansatte (enkeltindivider) lager sin forretningsplan i sin strategiske satsning og sine forbedringsområder. Med andre ord virker det som de prøver å sammensveise BB tankegangen med BSC.

6.11 Offentliges fokus på kommunikasjon og interaktiv styring

Lee and Yang (2011) finner at integrasjon av ytelsesmål i organiske strukturer har negativ påvirkning på virksomhetens ytelse, mens positiv virkning i mekaniske strukturer. Noe av det samme skriver Simons (1995) om i sine 4 former for styring. Han mener at holdningssystemer og interaktive kontrollsystemer fremmer innoativitet, mens hindringssystemer og diagnostiske kontrollsystemer hindrer innoativitet. I organiske strukturer skjer det hyppige endringer og man er avhengig av innoativitet og fornyelse for å overleve, mens i mekaniske strukturer handler mer om effektivisering. Formålet med interaktive systemer er å fremme diskusjon om forutsetninger som underbygger virksomhetens strategi. Interaktive systemer handler altså mye om kommunikasjon og dialog. Hvis vi kikker på intervjuene fra de offentlige organisasjonene i studien finner vi at alle fokuserer mye på kommunikasjon og dialog delen av BSC. De er altså opptatt av at BSC skal hjelpe dem i å få en bedre dialog.

Som vi ser i Levers of Control modellen så passer interaktiv styring inn i en kontekst med strategisk usikkerhet, og lav forutsigbarhet til kontekst. Tidligere har vi snakket om at offentlig virksomheter har vanskeligheter med å definere en konkret strategi, fordi man har mange interessenter å styre etter. Dette tyder på at det er en strategisk usikkerhet blant

offentlige virksomheter. Men den offentlige strategiske usikkerheten er antagelig ikke på grunn av lav forutsigbarhet til kontekst, da for eksempel Forsvaret uttaler at de er utfattelig stabile i sin drift. Den strategiske usikkerheten ligger antagelig mer i motstridene mål og interesser, og uklarhet og kompleksitet i hva en skal styre etter. Jørgensen, Hansen et al (1998) skriver om at offentlige organisasjoner blir påvirket av mange ulike eksterne faktorer; brukere, oppgaver, juridiske ting, politisk støtte, verdier og mediaoppmerksomhet. Og når en organisasjon skal lar seg påvirke av så mange ulike faktorer, kan det være vanskelig å definere en konkret strategi. Særlig hvis det er mange motstridende interesser.

6.12 Konsekvenser

Som sagt tidligere er det forskjell på individuelle konsekvenser blant studiens virksomheter. Både konsekvenser til god og dårlig ytelse. Det kan virke som om Eiendomsmegler 1 er blant de med hardeste på konsekvenser da de uttaler at de må få vekk de råtne eplene som ikke er villig til å gjøre samme jobben som resten. Med dette antyder de at medarbeidere får sparken hvis de ikke yter på jobben. Samtidig har de incentivsystemer som utgjør store deler av lønnen til de ansatte. Sparebanken Vest tar også i bruk bonusordninger og assioriseres med harde konsekvenser. Videre kategoriserer jeg Innovasjon Norge og Porsgrunn Kommune for å ta i bruk milde konsekvenser, som er bruk av små premier og omrokkeringer hvis noen gjorde en dårlig jobb.

Etter å ha studert intervjuene, og tatt egne erfaringer i betraktning kan det virke som offentlige virksomhet er mildere i sine konsekvenser enn det private. I aviser og sosiale sammenhenger hører jeg om at hvis du kommer inn i det offentlig er du sikret jobb, fordi de aldri sparker ansatte, de bare omrokkerer. Hvis vi tar utgangspunkt i de private virksomheten, er de nødt til å prestere på et gitt nivå, ellers så går virksomheten konkurs. Dette på grunn av at man har konkurrenter, og ikke kan drive med underskudd på langsikt. Men dette er ikke tilfelle i offentlige virksomheter. Politiet blir ikke borte selv om de gjør en mindre bra jobb. Med andre ord er det vanskeligere å finne gode grunner til å en må sparke medarbeidere. Det er jo strenge regler for å kunne sparke ansatte, det er ikke lov å sparke ansatte på feil grunnlag. Så hvis vi tar utgangspunkt i teori X, hvor individet må overvåkes og kontrolleres for at han/hun ikke skal utnytte situasjonen til egen fordel, vil offentlig ende opp med dårlig

effektivitet, fordi individet ikke er tjent med å gjøre en god jobb. Med dette antyder jeg at det ikke er BSC i seg selv det er noe galt med, men konsekvenskulturen i offentlig virksomheter.

6.13 Gjør du det for stort får du motstand, og det mister funksjonene sin

Som nevnt tidligere er rapportering i seg selv en nødvendighet for offentlige virksomheter da de ikke har noen markedsmekanismer som luker ut dårlig ytelse. Uten rapportering vet samfunnet lite om hva de offentlig midlene brukes til, og hva de offentlige midlene oppnår. Men spørsmålet går da på hvor mye rapportering? Porsgrunn Kommune uttaler i slutten av sitt intervju hvor jeg spør om totaloppfatning av BSC, "gjør du det for stort får du motstand , og det mister funksjonen sin". Noe av det samme skriver Veggeland (2013) om, der han skriver at økning i administrativ rapportering tar vekk fokuset på primær aktiviteten. Altså den oppgaven virksomheten egentlig er satt til å utføre. Dette fordi ledere og ansatte allerede har full tidsplan og ikke har masse ledig tid til å bruke på rapportering. Så skal man rapportere mye så kommer det til å gå utover tiden brukt til primær aktiviteten til virksomheten. Alternativt må en ta bort den rapporteringen en hadde før, og ikke komplimentere allerede eksisterende styringsrutiner med nye styringsmekanismer som BSC. Dette er noe Heinz (2001) konkluderer med, at BSC bør ta over for eksisterende styringsverktøy, ikke komplimentere.

Posten og Eiendomsmegler 1 er kanskje de virksomhetene i denne studien som virker mest vellykket i sin implementering av BSC, og de begge har BSC som lever sitt eget liv. Dette vil si at det ikke er noe mer rapportering eller belastning for ledere. Begge uttaler også at de har gått bort fra tradisjonell budsjettering og fokuserer på andre verktøy. Dette er i tråd med Heinz (2001).

6.14 Benchmarking

Johnson (2007) trekker frem benchmarking som viktig i offentlig sektor på grunn av mangel på markedsøkonomien forbedringsincentiver. Sammenligning(benchmarking) av ytelse kan hjelpe offentlig sektor til å vite hvor bra en har prestert. Uten sammeligning er det vanskelig

å svare på hvor bra ytelsen burde ha vært, siden det ikke er noe marked som regulerer dårlig ytelse. Ingen av de offentlige virksomhetene i denne studien forteller om at de tar i bruk benchmarking, men Porsgrunn Kommune uttaler at benchmarking er noe de brude gjort mer av, da en har mange mulige kommuner å sammenligne seg med. Med andre ord virker det som Porsgrunn Kommune har sett noe av fordelene med å ta i bruk Benchmarking.

De to øvrige offentlige virksomhetene nevner ikke noe om benchmarking, men dette er forståelig, da disse virksomhetene er veldig særegne. Innovasjon Norge og Forsvaret har få virksomheter som ligner på deres, og det er dermed vanskelig å gjennomføre sammenligninger av ytelse.

6.15 Mer oversikt og forenkler

De fleste av intervjuobjektene i studien forteller om at de fikk mer oversikt, og at BSC var med på å forenkle styringen. Og det er lett forståelig fordi man får en konstant måling å evaluere etter og det blir lett å følge utvikling. Men dette betyr ikke at det er en bedre måte å styre på, og at det får positive virkninger for organisasjonen. Selv om ledere for dekket sitt behov for kontroll, betyr ikke det at virksomheten yter bedre. Som vi har diskutert tidligere kan mål- og resultatstyring føre til dårligere ytelse. Det er ikke noe galt med å skaffe mer oversikt og kontroll i seg selv, men det viser seg at implementering av BSC krever en del organisasjonen, som igjen kan føre til mindre fokus på primær aktiviteten. Forsvaret uttaler at implementering av BSC krever mye av en organisasjon i forhold til kompetanse, metode og teknologi. Posten poengterer at det krever mye i forhold til IT-systemer og teknologi. Mens nesten alle virksomhetene syntes det var utfordrende å utvikle parametere, og at det ble mye diskusjon.

Det tyder på at BSC krever mye av virksomheten, og en bør tenke over om ressursene og tiden brukt på BSC betaler seg tilbake gjennom økt verdiskapning. Eller om det bare er lederne som får større kontroll og oversikt.

6.16 Offentlige virksomheter, endrende omgivelser og konkurranse

Tidligere i oppgaven har vi snakket om hvordan budsjettet ikke lenger er et relevant styringsverktøy på grunn av endrede omgivelser for virksomhetene. Men disse argumentene virker å gjelde for private virksomheter opererende i et marked. Så spørsmålet blir om de offentlige virksomhetene opplever samme endringene i omgivelsene som private virksomheter? Svaret er sannsynligvis nei, på grunn av at offentlige virksomheter ofte ikke operer i et marked, og har sjeldent konkurrenter. Med andre ord blir ikke Kaplan (1987) sin artikkel om "Relevance lost" like gjeldende for offentlige virksomheter.

Hvis offentlig sektor ikke har innført nye styringsverktøy på grunn av endrede omgivelser, hva er da grunnen? Porsgrunn Kommune forteller om riksrevisjonen som etterlyser mer dokumentasjon av ytelse fra offentlig virksomheter. Det kan altså virke som om offentlige virksomheter føler press om å innføre mål- og resultatstyring på bakgrunn av blant annet høyere dokumentasjonskrav. Altså dokumentere ytelse og utvikling i forhold til målsetning. Det er forståelig at riksrevisjonen vil ha mer dokumentasjon på ytelse fra offentlige virksomheter, da oppfølging etter budsjett sier lite om ytelse i forhold til måloppnåelse. Men det er viktig å ta i betraktning at høyere dokumentasjonskrav krever mer fra virksomheten i form av mer måling. Dette er blant noe av det Butenschøn (2012) og Veggeland (2013) understreker i sine artikler.

I offentlig sektor er budsjettet en stor del av virksomhetsstyringen da det er krav fra myndighetene om månedlig budsjettoppfølgning. Og det er vanskelig å finne andre argumenter for at offentlige virksomheter skal fokusere på budsjett utenom om at de er pålagt månedlig rapportering. Selv om en offentlig virksomhet følger budsjettet sier det lite om deres faktiske måloppnåelse. Selvfølgelig er det viktig å forholde seg til de budsjettrammene man har, men det er viktig å ta i betraktning at budsjettet ikke er noe reelt mål for offentlig virksomheter.

7.0 Konklusjon

Alle virksomhetene i denne studien virker å være tilfreds med BSC som styringsverktøy. Ingen av virksomhetene vurderer å gå bort fra BSC. Men det er varierende grad av effekt av, og tilfredshet med BSC.

Etter å ha studert BSC i tre offentlige og tre private virksomheter har jeg kommet fram til at det er en del underliggende forskjeller som kan være med å forklare noen av de ulike oppfattede effektene av BSC. En del av de underliggende forskjellene er mellom private og offentlige virksomheter, disse er i hovedsak konkurransesituasjonen (operer i et marked), konsekvenskulturen og kompleksiteten til hva en skal styre etter. De mest konkrete ulikhetene i oppfattet effekt av BSC var også mellom private og offentlig virksomheter. Den mest fremtredende forskjellen var at offentlig virksomheter var opptatt av kommunikasjons-effektene av BSC, mens de private virksomhetene var mest opptatt av BSC som er styringsverktøy.

En annen ulikhet mellom private og offentlig virksomheter var utfordringer knyttet til utvikling av en konkret strategi og kritiske suksessfaktorer. Disse forskjellene forklarer jeg med underliggende forhold som kompleksiteten til offentlige virksomheter. Kompleksiteten ligger da i de hensyn en må ta i forhold til oppdragsbrev og krav fra departementer, og kompleksiteten i hva en skal styre etter. Hvis vi sammenligner med de private virksomhetene har de som regel en relativt enkel målsetning om å tjene mest mulig penger, og lite hensyn de må ta i forhold til hvordan de skal styre virksomheten.

Hvorfor de offentlige virksomheter er kjent for å få dårlige effekter ut av BSC, var et av de viktige spørsmålene i studien. Det er et vanskelig spørsmål å svare konkret på, men jeg indikerer at feil, eller for mye bruk av parametere kan være et av svarene. Parametere er en god måte å dokumentere ytelse, men kan ta bort fokus fra primær aktiviteten hvis det blir mye rapporteringsjobb. Den statiske naturen til parameter gjør at man i mange tilfeller trenger mange ulike parameter for å måle verdiskapningen.

En av de mest oppsiktsvekkende casene jeg hadde var Eiendomsmegler 1. De uttalte at BSC hadde vært et kritiske hjelpemiddel for der de er i dag. Ingen av de øvrige virksomhetene var

like konkrete og sikker på at BSC hadde hjulpet virksomheten til bedre ytelse. Det spesielle med Eiendomsmegler 1 var at de i tillegg skilte seg ute i forhold til underliggende forhold. I diskusjonskapittelet nevner jeg 7 ulikheter mellom Eiendomsmegler 1 og de øvrige virksomhetene. Disse var; Synlighet, incentivsystemer, sosial status å prestere bra på parametere, få på plass nye verktøy, endringsverktøy, lite implementeringsutfordringer og avanserte IT-systemer. Det kan altså tyde på at disse 7 ulike forholdene er viktig i forhold til å lykkes med BSC som styringsverktøy.

Forventningsavvik var også noe som var en del av problemstillingen min. Det som var tilfelle var at det var stort forventningsavvik, da ingen av virksomhetene ble overrasket over de samme tingene. Porsgrunn Kommune og Eiendomsmegler 1 har helt ulike erfaringer med BSC, Porsgrunn Kommune uttaler at det tok lang tid for at det skulle bli en naturlig del av driften, mens Eiendomsmegler 1 uttaler at de ble overrasket over hvor fort BSC fikk god status internt i virksomheten. Variasjonen mellom Eiendomsmegler 1 og Porsgrunn Kommune indikerer jeg at ligger i underliggende forhold som kultur, da Eiendomsmegler 1 tenderer til å ha en mer "hard"(maskulin) kultur i forhold til Porsgrunn Kommune.

Porsgrunn Kommune er den eneste av alle virksomhetene som uttaler noe negativt i forhold til forventningsavvik. Med andre ord at BSC oppleves dårligere enn forventet. Dette indikerer jeg at kan skyldes virksomhetens egenart, og at det er vanskelig å finne standardiserte velfungerende parametere.

Understøttende IT-systemer, og standardiserte prosesser virker å ha stor betydning for å lykkes med implementeringen av BSC. Eiendomsmegler 1 og Posten som virker mest suksessfulle med implementeringen av BSC, virker å ha de mest avanserte IT-systemene. De forteller at IT-systemene lever sitt eget liv, og at det ikke trengs noe manuell rapportering. Posten uttaler at BSC ikke fungerer uten standardiserte prosesser og automatiserte IT-systemer. Artikler peker på at unike målinger sier mer om verdiskapningen, men det virker som standardiserte/sammenlignbare målinger er det som fungerer i praksis.

Tilslutt vil jeg nevne at selv om alle intervjuobjektene virker å være fornøyd med BSC som styringsverktøy, er ikke enklere styring for ledelsen samme som bedre organisatorisk ytelse. For videre forskning kunne det vært interessant å studert hvilke konsekvenser BSC har på de

ansatte lenger ned i organisasjonen, og om BSC faktisk fører til bedre medarbeidertilfredshet og bedre lønnsomhet.

Referanser

- Alford, R. J. (2001). "The Regenerative Organization." National Productivity Review **19**(4): 49-56.
- Anand, M., B. S. Sahay, et al. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies." Vikalpa **30**(2).
- Atkinson, A. A., R. S. Kaplan, et al. (2012). "Management Accounting." Pearson.
- Bagozzi, R. P. and L. W. Phillips (1991). "Assessing construct validity in organizational research." Administrative Science Quarterly **36**(3): 421-458.
- Bandura, A. (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency." American Psychologist **37**: 122-147.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management **17**(1): 99-120.
- Barney, J., M. Wright, et al. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." Journal of Management **27**: 625-641.
- Barney, J. B. and W. S. Hesterly (2010). "Strategic Management and Competitive Advantage." (Pearson).
- Batt, R. and A. J. S. Colvin (2011). "An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resource Practices, Quits, Dismissals, and Performance." Academy of Management Journal **54**(4): 695-717.
- Bognes, B. (2008). "Implementing Beyond Budgeting, Unlocking the performance potential." Wiley.
- Braam, G. J. M. and E. J. Nijssen (2004). "Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience." Long Range Planning **37**: 335-349.
- Brown, M., D. Hyatt, et al. (2010). "Consequences of the performance appraisal experience." Personnel Review **39**(3): 375-396.
- Brown, M. G. (2007). "Beyond the Balanced Scorecard, improving business intelligence with analytics." CRC press.
- Butenschøn, D. (2012). "Nede for telling." Dagens Næringsliv **13.okt 2012**: 35-46.
- Campbell, D. T. (1995). "The information in quantitative research." American Journal of Sociology **60**: 339-342.

Cazaux, L. F. G. (1825). "Éléments D`Économis Privée Publique." Reprinted and translated til cazaux (1965) "On The Budget" Journal of Accounting Research.

Davis, S. and T. Albright (2004). "An Investigation of the effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance." Management Accounting Research **15**(2): 135-153.

Deshpand, R., J. Farley, et al. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." Journal of Marketing **57**(23-27).

Gjønnnes, S. H. and T. Tangenes (2012). "Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte " Fagbokforlaget.

Gjønnnes, S. H. and T. Tangenes (2014). "Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte." Fagbokforlaget **2. utg.**

Grenness, T. (2001). "Innføring i Vitenskapsteori og Metode." Universitetsforlaget.

Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (1994). "Competing Paradigms in Qualitative Research." Handbook of qualitative research: 105-117.

Heinz, A. (2001). "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report." Long Range Planning **34**: 441-461.

Herriot, R. E. and W. A. Firestone (1983). "Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability." Educational Researcher.

Hoff, K. G. (2009). "Strategisk Økonomistyring." Universitetsforlaget.

Hope, J. and R. Fraser (2003). "Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap." Harvard Business School Publishing.

Huber, G. P. and D. J. Power (1985). "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy." Strategic Management Journal **6**: 171-180.

Husby, Ø. and J. Løvlie (1998). "Mer enn et målesystem."

Ittner, C., D. Larcker, et al. (2003). "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms." Accounting Organizations and Society **28**(7-8): 741-751.

Ittner, C. D. and D. Larcker (1998). "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction." Journal of Accounting Research.

Jick, T. D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." Administrative Science Quarterly **24**: 602-611.

Johannessen, A., P. A. Tufte, et al. (2004). "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode." Abstrakt Forlag.

John, G. and T. Reve (1982). "The reliability and validity of key information data from dyadic relationship in marketing channels." Journal of Marketing research **19**(4): 517-524

Johnson, Å. (2007). "Resultatstyring i Offentlig sektor: konkurranse uten marked." Bergen: Fagbokforlag.

Kaplan, R. S. and H. T. Johnson (1987). "Relevance Lost: The rise and fall of management accounting." Harvard Business School.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992). "THE BALANCED SCORECARD - MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE." Harvard Business Review **70**(1): 71-79.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). "The balanced scorecard: translating strategy into action." Harvard.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." Accounting Horizons **15**(1): 87-104.

Kasurinen, T. (2002). "Exploring Management Accounting Change: The Case of Balanced Scorecard Implementation

" Management Accounting Research **13**(3): 323-343.

Lee, C.-L. and H.-J. Yang (2011). "Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance." Management Accounting Research **22**(2): 84-104.

Locke, E. A. and G. P. Latham (1990). "A theory of goal setting and task performance." Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Micheli, P. and J. F. Manzoni (2010). "Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes." Long Range Planning **43**: 465-476.

Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept I: five P's for strategy." California Management Review **3**(1): 11-23.

Mitchell, M. L. and J. M. Jolley (2013). "Research Design Explained." Wadsworth, Cengage Learning.

Modell, S. (2004). "Performance measurement myths in the public sector: a research note." Financial Accountability & Management **21**(1): 39-55.

Morarity, R. T. and J. E. G. Bateson (1982). "Exploring Complex Decision Making." Journal of marketing research **19**: 182-191.

Nisbett, R. E. and T. D. Wilson (1977). "Telling more than we know: Verbal reports on mental processes." Psychological Review.

Norreklit, H. (2000). "The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions." Management Accounting Research **11**(1): 65-88.

Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy." Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985). "Technology and Competitive Advantage." Journal of Business Strategy **5**(3): 60-78.

Porter, M. E. (1996). "What is Strategy." Harvard Business Review(nov-des).

Reicheld, F. F. and W. E. Sasser (1990). "Zero defections: quality comes to service." Harvard Business Review **Sept-Oct**: 105-111.

Rhodes, J., P. Walsh, et al. (2008). "Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management." The international Journal of human Resource Management **19**(6): 1170-1185.

Simons, R. (1995). "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal." Harvard Business School Press.

Speckbacher, G., J. Bichof, et al. (2003). "A descriptive analysis in the implementation of Balanced Scorecards in German speaking countries." Management Accounting Research **14**.

Sudman, S. and N. M. Bradburn (1974). "Response Effects in Surveys." Chicago: Aldine Publishing Co.

Vaivio, J. (1995). "The Emergence of Non-financial Management Accounting Measures." Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja B(158).

Veggeland, N. (2013). "Nytt perspektiv på mål- og resultatstyring." Magma 1: 36-40.

Vroom, V. H. (1964). "Work and motivation." San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." Strategic Management Journal 5(2).

Yin, R. K. (2009). "Case Study Research, Design and Methods." SAGE 5.