



# Utsiktede sideeffekter ved bruk av ikke-finansielle måleindikatorer

*Et case-studie*

**Eilif Schie & Johannes Sæthre**

Masterutredning, Økonomisk Styring

**Veileder: Professor Rune Lines**

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## Forord

Denne utredningen er resultatet av det selvstendige arbeidet tilknyttet det femårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges handelshøyskole (NHH), og avslutter vårt studie innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring.

Utredningen tar for seg utilsiktede sideeffekter ved bruk av ikke-finansielle måleindikatorer, og vi vil takke PostNord som har lagt til rette for gjennomføringen ved å slippe oss til i organisasjonen.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder Rune Lines, som har gitt oss velfortjente spark bak da vi trengte det som mest.

Bergen, 18. Juni 2014

---

Eilif Schie

---

Johannes Sæthre



## Sammendrag

Hovedformålet ved bruk av ikke-finansielle måltall er å sikre organisasjonens overordnede visjon ved å fremprovosere en langsiktig tankegang, som ikke kun preges av jaget etter kortsiktige finansielle mål. Korrekt bruk av flerdimensjonal måling skal derfor sikre at hvert ledd i organisasjonen jobber i tråd med det som til enhver tid er definert som det beste for bedriften. Dette fordrer at systemet evner å korrekt lede handlingene til den enkelte ansatt, på alle nivåer. Ideelt sett skal styringssystemet gi ansatte både de insentiver og den informasjon nødvendig for å sikre at deres handlinger er i tråd med bedriftens overordnede strategi.

Kravene som stilles til et styringssystem er derfor store, og øker i takt med kompleksiteten til bedriftens verdiskapende aktiviteter. Forskning gjort på bruken av ikke-finansiell måling må sees i forlengelsen av denne utviklingen. Tidligere forskning på balansert målstyring har vært tett knyttet til effektiviteten av systemet, med den hensikt å påvise eller motbevis et kausalt forhold mellom de ulike dimensjonene i systemet. Mindre forskning har vært viet til hvorvidt systemet fører med seg andre effekter. Målet med denne utredningen er å se på sammenhengen mellom innføringen av ikke-finansielle måleindikatorer, fortrinnsvis gjennom et balansert målstyringssystem, og utilsiktede sideeffekter. Utredningen håper å utvide forståelsen av hvordan flerdimensjonale styringssystemer kan påvirke hvorvidt de faktiske handlingene til ansatte i organisasjoner er i tråd med selskapets overordnede mål.

Utredningen tar utgangspunkt i en avdeling ved et større nasjonalt logistikselskap. Gjennom semi-strukturerte intervjuer ønsket vi å avdekke hvordan målingen langs flere dimensjoner kan føre med seg utilsiktede sideeffekter i tilknytning til ufullstendige måleindikatorer, ikke-målbare aktiviteter, ex ante causal ambiguity, eksternaliteter og insentiver.

Hovedfunnet er at balansert målstyring både kan forårsake og forhindre utilsiktede effekter og utredningen redegjør for flere praktiske implikasjoner en organisasjon bør ta med i betraktningen ved innføring av balansert målstyring.



---

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Bakgrunn .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Formål og forskningsspørsmål.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Disposisjon .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Litteraturgjennomgang.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Måling i en bedriftskontekst .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Balansert Målstyring.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Utvikling av systemet.....	15
2.2.2 Hovedstrukturen i balansert målstyring .....	19
2.2.3 Effektiviteten av systemet .....	22
<b>2.3 Utsiktede sideeffekter.....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Ufullstendige indikatorer .....	28
2.3.2 Ikke-målbare aktiviteter .....	29
2.3.3 Ex ante causal ambiguity .....	30
2.3.4 Eksternaliteter .....	30
2.3.5 Incentiver .....	31
2.3.6 Oppsummering .....	33
<b>3. Metode .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Introduksjon .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Forskningsspørsmålet .....</b>	<b>36</b>
3.2.1 Analyse av forskningsspørsmålet.....	36
<b>3.3 Undersøkellesdesign .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Kvalitativ metode.....	38
<b>3.4 Innsamling av data.....</b>	<b>39</b>
3.4.1 Individuelt intervju.....	39
3.4.2 Intervjuguide.....	39
3.4.3 Respondenter .....	40
3.4.4 Gjennomføring av intervjuene.....	40
<b>3.5 Analyse og vurdering av data .....</b>	<b>41</b>
3.5.1 Analyse.....	41
3.5.2 Gyldighet og pålitelighet.....	41

---

<b>4. Case-studie, resultat og analyse .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 PostNord .....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Om organisasjonen .....	46
4.1.2 Om styringssystemet .....	47
4.1.3 Avgrensning .....	49
4.1.4 Om studieobjektet .....	49
<b>4.2 Utsiktede sideeffekter.....</b>	<b>50</b>
4.2.1 Balansert målstyring .....	50
4.2.2 Ufullstendige måleindikatorer .....	52
4.2.3 Ikke-målbare aktiviteter.....	55
4.2.4 Ex ante causal ambiguity .....	56
4.2.5 Eksternaliteter .....	58
4.2.6 Insentiver .....	63
<b>5. Avslutning .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 Konklusjon, utsiktede sideeffekter .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2 Praktiske implikasjoner.....</b>	<b>71</b>
<b>5.3 Forslag til videre forskning .....</b>	<b>73</b>
<b>6. Litteraturliste .....</b>	<b>74</b>
<b>7. Vedlegg .....</b>	<b>80</b>
<b>7.1 Intervjuguide, ansatt.....</b>	<b>80</b>
<b>7.2 Intervjuguide, leder .....</b>	<b>84</b>



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Siden balansert målstyring ble lansert av Kaplan og Norton i 1992 har systemet vært gjenstand for omfattende oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Det eksisterer flere studier som dokumenterer systemets stadig økende utbredelse, i Norge så vel som internasjonalt. Denne utredningens litteraturgjennomgang viser at brorparten av fokuset har vært å påvise sammenhengen mellom systemets ikke-finansielle perspektiver og organisasjonens finansielle resultater. Ulike metodiske tilnærminger er brukt i forsøk på å bekrefte eller avkrefte denne sammenhengen, men når det gjelder utvikling av generell teori og generalisering av funn har det vist seg å være utfordrende fordi alle organisasjoner har sine unike egenskaper og forutsetninger. Effekten på økonomisk resultat som følge av implementering av balansert målstyring har derfor gitt varierende funn.

Balansert målstyrings forholdsvis unge alder som styringsverktøy gjør at forskningen på uheldige konsekvenser – eller hvordan en systembruker forsøker å motvirke disse - er begrenset. Denne utredningen forsøker å undersøke nærmere hvorvidt bruken av et slikt styringssystem kan føre med seg uheldige konsekvenser i form av utilsiktede sideeffekter. Der hvor det store flertall av tidligere studier forsøker å se på hvorvidt ikke-finansielle KPIer gir ønskede økonomiske effekter fordi det foreligger et kausalt forhold mellom de ulike dimensjonene, vil dette studiet vurdere om bruken av ikke-finansielle måleindikatorer kan føre med seg andre uheldige konsekvenser.

## 1.2 Formål og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i PostNord som case-bedrift og valgt teorigrunnlag er formålet med denne utredningen å få innsikt i organisasjonens erfaringer med balansert målstyring som målesystem og hvordan organisasjonen forholder seg til potensielle utilsiktede sideeffekter.

Forskningsspørsmål:

- Hvilke utilsiktede sideeffekter kan forekomme ved bruk av balansert målstyring?

I forlengelsen av dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvorvidt utilsiktede effekter eksisterer, hvilke effekter som eksisterer samt hvilke årsaker som ligger bak.

## 1.3 Disposisjon

Utredningen består av syv kapitler. Det første kapitlet inneholder innledning og forskningsspørsmålet.

Kapittel to gjennomgår eksisterende litteratur knyttet til problemstillingen. Kapitlet redegjør først for måling i en bedriftskontekst, med det formål å avdekke behovet for, samt utfordringer med, styringssystemer. Deretter presenteres utviklingen av balansert målstyring, i tillegg til systemets rammeverk og forskning relatert til effektiviteten av systemet. Til slutt redegjøres det for litteraturen tilknyttet utilsiktede sideeffekter i styringssystemer.

Kapittel tre inneholder teori om metode, samt de valgene som er tatt i tilknytning til den metodiske fremgangsmåten utredningen bygger på.

Kapittel fire presenterer utredningens studieobjekt, samt de funn som er gjort i forbindelse med case-studiet.

Kapittel fem inneholder oppsummering av de funnene som er gjort, samt de konklusjoner som er trukket i den forbindelse. I tillegg presenteres forslag til videre forskning.

Kapittel seks og syv inneholder henholdsvis litteraturliste og vedlegg.

## 2. Litteraturgjennomgang

### 2.1 Måling i en bedriftskontekst

På slutten av 1980-tallet og starten av 1990-tallet kom det mye kritikk mot eksisterende styringssystemer, og det ble pekte på en rekke utfordringer. Særlig to av disse er relevante sett fra et balansert målstyrings-perspektiv; endringer i bedrifters omgivelser og den utstrakte bruken av finansielle måltall.

Johnson og Kaplan (1987) bruker begrepet "Relevance Lost" til å illustrere hvordan økonomistyring på slutten av 1980-tallet hadde mistet sin relevans. De verktøyene som var i bruk hadde sin opprinnelse allerede på slutten av 1920-tallet. Samtidig hadde verden gått gjennom store endringer. Globalisering, overgangen fra sekundær til tertiærnæring, muligheten til å behandle store mengder med data, kommunikasjon. Det var en rekke forhold som både krevde, og la til rette for innføringen av nye verktøy. Dette argumentet er videreført i Kaplan og Norton (2001). Forfatterne påpeker her at materielle eiendeler stod for 62% av markedsverdien til industribedrifter i 1982, en verdi som i 1995 hadde sunket til 38%. Trenden var dominerende allerede da, og har trolig ikke avtatt med årene. Dette viser at stadig mer av den totale markedsverdiene til bedrifter består av immaterielle eiendeler som kunnskap, innovasjon, kunderelasjoner m.m, eiendeler det har vist seg vanskelig å måle korrekt etter eksisterende styringssystemer (Johnson & Kaplan, 1987). Dette underbygger argumentet om hvordan utviklingen i bedriftenes omgivelser stiller nye krav til styringssystemene, og viktigheten av at styringssystemene er tilpasset den type virksomhet de benyttes i.

Den andre utfordringen knytte til styringssystemene gikk på den ensidige bruken av finansielle måltall. Måltall som avkastning på investert kapital og resultat per aksje er omfattende implementert, men kan gi misvisende signaler på bedriftens helhetlige utvikling (Kaplan & Norton, 1992). De finansielle måltallene hadde vist seg tilstrekkelige under den industrielle epoke, men i det postindustrielle samfunnet kom de samme måltallene til kort. "For eksempel mente man at økt vektlegging av prestasjonsmål knyttet til kvalitet og innovasjon var bedre mål på fremtidig lønnsomhet, og dermed bedre mål på dagens verdiskapning enn for eksempel regnskapsmessig resultat" (Bjørnenak, 2010).

---

En vanlig oppfatning om mangler ved målesystemer er hvordan finansielle resultater fungerer som lag-indikatorer – indikatorer som gir begrenset informasjon om en organisasjon evne til å skape gode resultater på lang sikt. Undersøkelser har vist at bedriftslederes misnøye med eksisterende målesystemer er utbredt (Birchard, 1995). Svaret skulle være økt bruk av ikke-finansielle måltall; lead-indikatorer som kunne måle en organisasjons kritiske suksessfaktorer. På den andre siden ble det registrert misnøye med de stadig mer kompliserte målesystemene som følge av utbredt bruk av ikke-finansielle måltall. Ifølge Meyer (2000) vil et optimalt målesystem inneha en rekke egenskaper: For det første bør systemet bestå av relativt få måleindikatorer. Ved bruk av for mange måleindikatorer vil informasjon gå tapt som følge av sprengte kognitive grenser og kostnadene vil overstige nytten. Videre bør måltallene kunne ”forutse” fremtidige økonomiske resultater. Det bør altså eksistere et årsak-virkningsforhold mellom de ikke-finansielle indikatorene og de finansielle indikatorene. Meyer (ibid.) mener også at måleindikatorene bør være grunnlag for et kompensasjonssystem for en organisasjons ansatte.

Ifølge Meyer (ibid.) er disse egenskapene også hovedårsakene til at bedriftsledere har store utfordringer med å utarbeide et tilfredsstillende målesystem. Det kan være at det benyttes for mange indikatorer, at indikatorene ikke er relevante for økonomisk resultat eller det kan oppstå utfordringer knyttet til kompensasjon på grunnlag av måleindikatorene. Kritikken mot balansert målstyring har opphav i blandede resultater fra forskning på effekten av systemet ikke-finansielle perspektiver, og tilhørende måleindikatorer, på økonomisk resultat. Kritikken kan oppsummeres i to hovedutfordringer:

#### *1) Identifisering av kritiske suksessfaktorer*

Identifisering av kritiske suksessfaktorer – performance drivere – som binder sammen ikke-finansielle dimensjoner og finansielle resultater har vist seg å være en av hovedutfordringene til balansert målstyring som styringssystem. Å påvise denne sammenhengen har vært gjenstand for omfattende empirisk forskning. Funnene har gitt varierende konklusjoner og gitt opphav til betydelig kritikk mot styringssystemet. En mulig årsak til dette kan relatere seg til at balansert målstyring som styringsverktøy representerer unik virksomhetskarakteristika som gjør det vanskelig å generalisere årsak-virkningsforhold. Identifiserte suksessfaktorer for en organisasjon vil ikke nødvendigvis være gyldige for andre organisasjoner.

## *2) Valg av måleindikatorer*

Den andre hovedutfordringen relaterer seg til måleindikatorer der problemene oppstår i forbindelse med utvelgelse, begrensninger i antall og definerings av indikatorene. Niven (2002) mener at utvelgelsen av måleindikatorer er den største barrieren til suksessfull implementering av balansert målstyring. Dette understøttes i en studie av Neely et al. (1995) der fire "senior managers" er intervjuet om problemer ved implementering av balansert målstyring. Intervjuobjektene identifiserte over 100 måleindikatorer. Utfordringen besto i å redusere antall måleindikatorer til et håndgripelig sett (ibid.)

---

## 2.2 Balansert Målstyring

### 2.2.1 Utvikling av systemet

Artikkelen ”The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, skrevet av Kaplan og Norton i 1992, beskriver for første gang balansert målstyring. Kaplan, som selv hadde vært svært kritisk til bedriftslederes bruk av styringssystemer de siste tiårene, innleder artikkelen med kritikken mot ensidig bruk av finansielle måltall. Det presenteres to hovedtendenser som har pågått i årene før publiseringen av artikkelen. Den første tendensen er at ledelse og akademikere har forsøkt å gjøre finansielle måltall mer relevante. Den andre er å erstatte de finansielle måltallene med ikke-finansielle, operasjonelle måltall. Forfatterne mener dette er en uheldig utvikling, og argumenterer for at ledere ikke bør tvinges til å velge mellom den ene eller den andre tilnærmingen. De oppfordrer heller til å finne en balanse mellom bruken av finansielle og ikke-finansielle måltall.

Balansert målstyring er ikke den første styringsmodellen som inkluderer bruk av ikke-finansielle måltall. Ifølge Kaplan og Norton (1993) var det linken mellom bedriftens strategi og de ikke-finansielle måltallene som distanserer balansert målstyring fra tidligere bruk av ikke-finansielle måltall. De mener at tidligere bruk av ikke-finansielle måltall var et resultat av ad hoc-prosesser som utviklet seg fra bunnen i organisasjonshierarkiet, i motsetning til balansert målstyring som implementeres av ledelsen og derfor satt i sammenheng med bedriftens overordnende strategi. På denne måten gir balansert målstyring et helhetlig rammeverk som overfører bedriftens strategiske målsetninger til et sammenhengende sett av måltall.

Det opprinnelige målet til balansert målstyring var å balansere målingen av bedriftens prestasjoner langs flere dimensjoner. Gjennom et prosjekt med 12 bedrifter hvis hovedkilde av verdiskapningen kom fra immaterielle eiendeler (Kaplan, 2010), ble det utviklet et sett måltall som skulle gi toppledelsen et raskt og helhetlig bilde av bedriftenes presentasjoner. De finansielle måltallene beholdes, men komplementeres med måltall knyttet til kundetilfredshet, interne prosesser samt innovasjon og forbedringstiltak. Til sammen utgjør dette de fire perspektivene som danner grunnlaget for rammeverket.

Ifølge Kaplan og Norton (1992) vil riktig bruk av balansert målstyring føre med seg flere positive effekter. Et av argumentene mot bruken av finansielle måltall er at målingene vil gi resultater av allerede gjennomførte handlinger. Måltallene er godt egnet til å måle hvordan det har gått, men lite egnet til å tyde fremtidig utvikling. De operasjonelle måltallene vil derimot fungere godt som predikatorer for fremtidig lønnsomhet, og på denne måten skal balansert målstyring fungere godt både til å analysere historien og predikere fremtiden. Videre argumenteres det for at balansert målstyring vil hjelpe bedriftene til å fokusere på kun en håndfull kritiske måltall, i motsetningen til en overdrevet mengde måltall implementert på forskjellige stadier og av forskjellige aktører. Disse kan presenteres samlet, og på denne måten vil man kunne synliggjøre mange adskilte deler av virksomheten i en og samme rapport. Det argumenteres også for at balansert målstyring hindrer suboptimalisering, fordi systemet tvinger mellomledelsen til å ta beslutninger basert på en samlet vurdering av alle de operasjonelle måltall. I Kaplan og Norton (1993) understreker forfatterne at rammeverket ikke er en standard som kan brukes likt av alle organisasjoner, men som må tilpasses det individuelle selskap, et poeng som blir ytterligere presisert i Kaplan (2010).

Det er først i Kaplan og Norton (1996a) et viktig nytt element ved ideen bak balansert målstyring introduseres. Den opprinnelige ideen var å bruke systemet til å forbedre målingen av selskapets prestasjoner. Gjennom deltakelse i forskjellige implementeringer av balansert målstyring observerte Kaplan og Norton derimot hvordan ledelsen i selskapene utvidet bruken av systemet til også å implementere strategier i selskapet. Et av problemene med styringssystemer som utelukkende bruker finansielle måltall er hvordan selskapet skal inkludere deres langsiktige strategi i de kortsiktige måltallene. Ifølge forfatterne oppstår det et gap mellom utviklingen av en strategisk retning og implementeringen av denne, fordi det er en mangelfull relasjon mellom finansielle måltall og selskapets faktiske prestasjoner. Systemets bruk av operasjonelle måltall kan fylle dette gapet, slik at det blir en sammenheng mellom strategi og måltall. Kaplan og Norton inkluderer med dette et nytt aspekt ved balansert målstyring, og introduserer fire prosesser som skal gjøre selskaper i stand til å binde sammen langsiktig strategi med den daglige driften av selskapet.

Den første prosessen handlet om å oversette visjonen i selskapet til konkrete måltall, slik at de ansatte i selskapet kunne oppnå en bedre forståelse av hvordan deres daglige handlinger bidra til oppnåelsen av den langsiktige visjonen for selskapet. Den neste prosessen er å kommunisere disse nye måltallene nedover i organisasjonen, og på den måten gi de ansatte



---

en innsikt i selskapets langsiktige strategi. Deretter skal selskapet gjøre prioriteringer og fordele ressurser i samsvar med denne strategien. Slik oppnår man en sammenheng mellom selskapet visjon og faktiske prioriteringer. Avslutningsvis skal selskapet benytte resultatene fra disse måltallene til å tilpasse sin strategi. Slik lærer organisasjonen av de erfaringer man får gjennom bruken av operasjonelle måltall.

Til tross for at ingen av de observerte selskapene opprinnelig implementerte balansert målstyring som et strategisk verktøy, ble resultatet ofte langt mer enn kun et målesystem. Systemet ble nå brukt til å sette mål for avdelinger og den individuelle ansatte, fordele kapital, tydeliggjøre strategi, kommunisere denne strategien gjennom hele organisasjonen, samkjøre målene til forskjellige deler av organisasjonen med den overordnede strategien, samt tilpasse strategien til de erfaringer man gjorde gjennom målinger (ibid). På denne måten beveget balansert målstyring seg fra et økonomisk styringsverktøy med fokus på prestasjonsmålinger, til et strategisk styringssystem (Lawrie & Cobbold, 2002).

Den nye betydningen av balansert målstyring blir ytterligere utdypet av Kaplan og Norton (1996b). Systemet var aldri tiltenkt å være et verktøy for strategisk formulering. Mange av selskapene som brukte balansert målstyring hadde allerede formulerte strategier som var akseptert i organisasjonen før implementeringen av systemet. Likefullt krevde ofte bruken av balansert målstyring en tydeliggjøring og redefinisjon av eksisterende strategi, slik at denne kunne tilpasses nye måltall. Kaplan og Norton (ibid.), påpeker viktigheten av at alle måltallene har grobunn i bedriftens strategi, og trekker frem fire grunner til at balansert målstyring ikke vil fungere etter sin hensikt hvis dette ikke er tilfellet.

For det første skal måltallene beskrive selskapets visjon for fremtiden. Hvis denne visjonen er feilaktig, vil det være ubetydelig at bedriften har implementert måltallene på en god måte. For det andre har systemet som mål å skape en felles forståelse i hele organisasjonen for hva som er den overordnede visjonen. Slik får alle ansatte i organisasjonen en forståelse av hvordan de på best mulig måte kan bidra til å oppnå visjonen. Hvis måltallene ikke evner å reflektere visjonen, er det stor risiko for at de ansattes handlinger fører til suboptimalisering. Den tredje grunnen er knyttet til endring i organisasjonen. Hvis måltallene ikke reflekterer bedriftens visjon, risikerer man å endre organisasjonen basert på feilaktige målinger, altså endringer som ikke er i tråd med visjonen. Den siste grunnen omhandler ledelsens evne til å ta lærdom av måltallene. Hvis det ikke er et korrekt årsak-virkningsforhold mellom mål og målinger, vil muligheten til å endre strategien basert på erfaringer fra målinger bortfalle.

Med bruken av balansert målstyring som strategisk verktøy kom også behovet for å synliggjøre et årsak-virkningsforhold mellom de strategiske målsettingene. Et strategisk kart er et logisk verktøy for å beskrive en strategi (Stemsrudhagen, 2003). Ifølge Kaplan og Norton (2000) er hensikten til et strategisk kart å påvise en årsak-virkningskjede som illustrerer hvordan spesifikke tiltak skal føre til det ønskede resultatet. Et eksempel på en slik kjede er hvordan ansatte med mer kunnskap fører til mer effektiv produksjon, som igjen fører til forbedret kostnadseffektivitet og dermed bedre lønnsomhet. I et større perspektiv skal et strategisk kart vise hvordan en organisasjon konverterer sine aktiviteter og ressurser, inkludert sine immaterielle eiendeler, til konkrete resultater (ibid.). Kartet består av en grafisk fremstilling av en organisasjons strategi gjennom perspektiver, kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer. Formålet er å vise og kommunisere til hele organisasjonen hvordan strategi og styringskort henger sammen. Det strategiske kartet fungerer ifølge Kaplan og Norton (2004) som bindeleddet mellom strategiformulering og strategiimplementering. Ifølge Kaplan og Norton (2000) bør bedriftsledelsen først gjennomgå deres forretningside, kjerneverdier og eksistensgrunnlag. På bakgrunn av denne informasjonen kan ledelsen bestemme en visjon. Visjonen bør skape et klart bilde av hva selskapet ønsker å oppnå, f.eks å bli kostnadsledere i markedet. En strategi skal da vise hvordan selskapet skal nå dette målet, og på denne måten knytter det strategiske kartet bedriftens overordnede mål til de enkelte KPIer.

---

## 2.2.2 Hovedstrukturen i balansert målstyring

For å redegjøre for rammeverket balansert målstyring inkluderes følgende vesentlige begreper: Strategi, perspektiver, kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer.

Balansert målstyring er i dag et strategisk styringssystem og i litteraturen beskrevet gjennom flere generasjonsskifter. Rammeverket tar utgangspunkt i en organisasjons strategi. Kaplan og Nortons tidlige studier viste at organisasjoner i større grad bør utvide sine målområder til å inkludere ikke-finansielle perspektiver. De kritiske suksessfaktorene springer ut fra perspektivene. Suksessfaktorene er de områdene hvor det er kritisk at organisasjonen lykkes for å utøve sin strategi. Måleindikatorene gir tilbakemelding innenfor de kritiske suksessfaktorene om utviklingen og organisasjonens tilstand. Målkortet danner en overordnet og helhetlig oppsummering av en organisasjons målstyring.

### Kobling til strategi

Strategi er definert av Andrews som ”et sett av formål og mål og essensielle planer for å nå disse målene”. Ifølge Hoff og Holving (2001) defineres *hovedstrategien* som hvordan en organisasjon skal bevege seg fra nåsituasjonen til en ønsket fremtidig situasjon. Fastsettelse av strategiske mål og måling av disse bør være styrende for den kortsiktige planleggingen. De strategiske målene dekomponeres i operasjonelle mål på alle nivåer i en organisasjon og følges opp periodisk mot fastsatte milepæler. Utfordringen med strategiutvikling og gjennomføring er at arbeidet med en strategi tradisjonelt er arbeid for toppledelsen. Dermed er ikke problemet utarbeidelsen av visjoner og planer, men selve implementeringen – kommunikasjon nedover i organisasjonen gjennom kvantifisering av strategiske og operasjonelle mål. 70-90 % mislykkes med iverksettelsen av en vedtatt strategi (ibid.). De mener viktige årsaker til dette er mangel på hensiktsmessige rammeverk og fokus på utelukkende finansielle resultater som følge av krav fra toppledelse og eiere.

### Perspektiver

Balansert målstyring har sin bakgrunn i et bredere syn på resultatmåling utover det tradisjonelle finansielle perspektivet. Kaplan og Norton (1992) argumenterer for å inkludere flere perspektiver som forsøker å fange opp andre dimensjoner ved en organisasjons nåværende og fremtidige tilstand. Kaplan og Norton (1996a) viser at organisasjoner som

fulgte opp resultater gjennom flere ikke-finansielle perspektiver lyktes med langsiktig utvikling av virksomheten. Rammeverket til Kaplan og Norton inkluderer tre perspektiver utover det finansielle; kundeperspektivet, interne forretningsprosesser og læring- og vekstperspektivet.

For private organisasjoner er maksimal profitt det overordnede målet, og det finansielle perspektivet forteller om hvilke økonomiske mål som må nås for å tilfredsstille avkastningskravet til organisasjonens eiere. Kundeperspektivet fremhever hvordan en organisasjons kunder settes i fokus. Dette gjøres gjennom å identifisere hvilke kritiske suksessfaktorer organisasjonen må lykkes med for å imøtekomme kundenes behov. Perspektivets formål er å beskrive en organisasjons kundestrategi for å hente ut maksimal profitt. Prosessperspektivet kan beskrives som hvilke interne prosesser og aktiviteter som er kritiske å lykkes med for å kunne nå målene satt i kundeperspektivet og det finansielle perspektivet. Læring og vekst innenfor en organisasjon anses av Kaplan og Norton som selve fundamentet for å holde seg konkurransedyktige i dynamiske omgivelser. Perspektivet fremhever hvilke kontinuerlige endringer og forbedringer organisasjonen må fokusere på for å realisere sin visjon (Nørreklit, 2000).

Kaplan og Norton definerte de fire perspektivene i sin utvikling av balansert målstyring på 90-tallet. Det er samtidig viktig å understreke at perspektivene ikke utgjør er uttømmende eller forhåndsdefinert rammeverk som passer for alle organisasjoner. Niven (2002) utvider Kaplan og Nortons rammeverk ved å påpeke at de tre foreslåtte ikke-finansielle perspektivene bør fungere som retningslinjer og ikke som en tvangstrøye for organisasjoner.

Beskrivelsen av de fire perspektivene impliserer at det foreligger en årsak-virkningssammenheng mellom de ikke-finansielle perspektivene og det finansielle perspektivet. Denne forutsetningen fører med seg en oppfatning om at måloppnåelse innenfor vekst og læring-, prosess- og kundeperspektiv og perspektivenes tilhørende kritiske suksessfaktorer fører med seg tilfredsstillende fremtidige finansielle resultater.

---

## **Kritiske suksessfaktorer**

Kritiske suksessfaktorer er i dag en del av begrepsapparatet til balansert målstyring (Slotterøy, Wincentzen og Ivin, 2004). Perspektiver og strategiske fokusområder brytes ned til kritiske suksessfaktorer som brukes i utarbeidelsen av styringsindikatorer. Rockart (1979) definerte kritiske suksessfaktorer som nøkkelområder der resultatene må være tilfredsstillende for å sikre organisasjonens videre konkurransedyktighet. Kritiske suksessfaktorer er de få nøkkelområdene der ”things must go right” (Rockart & Bullen, 1981). De kritiske suksessfaktorene og tilhørende styringsindikatorer danner grunnlaget for informasjon om en organisasjons strategiimplementering og måloppnåelse.

Kritiske suksessfaktorer identifiseres for å hjelpe en organisasjon å proaktivt ta grep innenfor områder som har betydning for et utfall (Boynton og Zmud, 1986). Grunert og Ellegaard (1992) påpeker at bruken av kritiske suksessfaktorer i en planleggingsprosess er preget av subjektive vurderinger fra ledelsen om hva som har betydning for suksess. Ifølge King og Burgess (2006) gir ikke foreslåtte kritiske suksessfaktorer mening dersom de ikke er empirisk testet som kritiske for ønsket utfall. Subjektiviteten i identifiseringen av de kritiske suksessfaktorene er også stilt spørsmålsteget ved av Rahmatian (1999). Objektiv forskning og analyse av faktorene avslører hva som *faktisk* er relevant for suksess. Oppfatningen om at det i det hele tatt eksisterer slike avgjørende områder for suksess er også kritisert; dersom alle elementene i en organisasjon må jobbe sammen for å produsere et ønsket utfall vil ingen elementer være mer eller mindre kritiske (ibid.).

## **Måleindikatorer (KPI-er)**

I balansert målstyring inkluderes måleindikatorer som mål på organisasjonenes prestasjoner innen hver kritiske suksessfaktor (Slotterøy, Wincentzen og Ivin, 2004). Indikatorer fra det balanserte målkortet binder sammen operasjonelle aktiviteter til organisasjonens strategi. Hoff og Holving (2001) definerer styringsindikatorer som målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål. Kombinasjonen av finansielle og ikke-finansielle styringsindikatorer i balansert målstyring gjør rammeverket til en såkalt ”feedforward-prosess”. Der tradisjonelle finansielle indikatorer (lag) gir feedback, vil ikke-finansielle indikatorer (lead) være med på å gi ledelsen muligheten til å overvåke og predikere fremtidige finansielle resultater (Stemsrudhagen, 2003).

### 2.2.3 Effektiviteten av systemet

Litteraturen om balansert målstyring kan oppfattes som todelt. Kaplan og Nortons normative beskrivelse av balansert målstyring som måleverktøy - og senere som strategisk verktøy - på den ene siden og systemets kritikere på den andre.

En forutsetning i rammeverket til balansert målstyring er kausalitet mellom de ikke-finansielle dimensjonene og de finansielle dimensjonene. Definisjonen av kritiske suksessfaktorer antyder også en sammenheng mellom de identifiserte kritiske områdene og organisasjonens suksess og konkurransedyktighet i forhold til konkurrentene. Dersom årsak-virkningsforhold eksisterer, vil Kaplan og Nortons grunnleggende antakelse - at tilfredsstillende ytelse innenfor de kritiske suksessfaktorene fører til forbedrede finansielle resultater - holde. Årsak-virkningsforhold mellom perspektivene er følgelig selve essensen i Kaplan og Nortons balanserte målstyring. Samtidig er dette utsatt for kritikk i forskningslitteraturen. Et kjent bidrag til kritikken kommer fra Nørreklit (2000) som stiller seg kritisk til det mye omtalte årsaks-virkningsforholdet i sin gjennomgang av rammeverkets forutsetninger. Den analytiske studien konkluderer med at grunnleggende kriterier for årsak-virkningsforhold ikke oppfylles, men at det heller eksisterer en logisk sammenheng mellom fokusområdene og påfølgende finansielle resultater (ibid.). Flere studier viser også at organisasjoner som har implementert balansert målstyring ikke har et bevisst forhold til årsak-virkningsforhold. I en studie av tyske og østeriske selskaper fant Speckbacher et al. (2003) at omtrent halvparten av organisasjonene ikke hadde utviklet kausale modeller. Dette er også undersøkt i amerikanske og finske selskaper der resultatene samsvarer med Speckbachers funn (se Davis og Albright, 2004 og Malmi, 2001).

Litteraturgjennomgangen viser at en rekke studier har undersøkt den grunnleggende sammenhengen om årsak-virkningsforhold mellom perspektivene i balansert målstyring. Flere av studiene har imidlertid kun undersøkt hvordan *ett* perspektiv henger sammen med en finansiell indikator. For eksempel Ittner og Larcker (1998), som tar for seg spørsmålet om kundetilfredshet er en ledende indikator for regnskapsmessige resultater. Deler av studien forsøker å teste forutsetningen om at økt kundetilfredshet i et stort telekommunikasjonsforetak vil forbedre fremtidige resultater fra eksisterende kunder. Resultatet av studiet støtter forutsetningen. Den viser en økning i både kundenes lojalitet og inntekt per kunde. Samtidig viser resultatene at de positive finansielle konsekvensene avtar

---

etter hvert som kundetilfredsheten øker. Kritikere av balansert målstyring og forutsetningen om årsak-virkningsforhold vil si at dette funnet kun oppstår som følge av en logisk sammenheng.

Davis og Albright (2004) har forsøkt å etablere en kausal sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og finansielle resultater gjennom å sammenlikne resultater fra divisjoner i en amerikansk bank som innfører balansert målstyring med resultater fra divisjoner i samme bank, som ikke innfører systemet. Davis og Albright (ibid.) finner at avdelinger som innfører balansert målstyring gir bedre resultater på en felles finansiell indikator, sammenliknet med liknende avdelinger som ikke innfører balansert målstyring. Studien tar utgangspunkt i den underliggende oppfatningen om at suksess på visse ikke-finansielle dimensjoner vil føre til forbedrede finansielle resultater. Ved denne organisasjonen er det verdt å merke seg at ledelsen sammenfattet de oppfattede sammenhengene mellom de ikke-finansielle og finansielle dimensjonene i en modell. De utarbeidet med andre ord en eksplisitt kausal modell som binder dimensjonene sammen. Denne studien skiller seg fra andre studier ved at den benytter seg av en kontrollgruppe og sammenlikner denne med eksperiment-gruppen som implementerer balansert målstyring. Et eksempel på en studie uten en slik kontrollgruppe er Banker et al. (2000), der 18 hoteller undersøkes gjennom tidsseriedata over seks år for å se nærmere på relasjonen mellom ikke-finansielle måltall og finansielle resultater. Forfatterne undersøker om ikke-finansielle måltall er ledende indikatorer for finansielle resultater. Studiet fokuserer på insentivplaner og finner at ikke-finansielle indikatorer under kundeperspektivet er signifikant assosiert med finansielle resultater – spesielt på lengre sikt. Hoque og James (2000) har undersøkt australske produksjonsselskaper og funnet at bruk av ikke-finansielle måleindikatorer har en signifikant positiv sammenheng med finansielle resultater som ble sammenliknet mot andre aktører i samme bransje. Forfatterne påpeker at den positive assosiasjonen ikke påvirkes av moderatorer som organisatoriske trekk, for eksempel markedsposisjon og organisasjonens størrelse. Svakheterne med undersøkelsen er at den baserer seg på selvrapporterte finansielle resultater, har et forholdsvis lite utvalg (66 respondenter) og undersøker kun produksjonsselskaper.

Studier som undersøker om alle de fire perspektiver henger sammen er det færre av. Bryant, Jones og Widener (2004) er et av få eksempler på et slikt studie. De undersøkte om perspektivene er direkte relatert med hverandre ved å se på data fra 125 organisasjoner over fem år. Datainnsamlingen besto av syv generiske ikke-finansielle og finansielle indikatorer som for eksempel ansattes kompetanse, produktutvikling, kundetilfredshet, salgsinntekt og resultat. Forfatterne beskriver årsak-virkningsforholdet mellom perspektivene som enten en *enkel* sammenheng eller en *komplisert* sammenheng. Den enkle sammenhengen betyr at et perspektiv kun påvirker neste perspektiv, mens den *kompliserte* sammenhengen betyr at et perspektiv påvirker alle de påfølgende perspektivene. Et eksempel på deres funn fra studiet er at de ansattes kompetanse er direkte assosiert med både produktutvikling og kundetilfredshet. De konkluderer derfor med at den *komplekse* sammenhengen passer datagrunnlaget bedre. Samtidig kan ikke studiet påvise dette for samtlige perspektiver, det finner for eksempel ingen signifikant direkte sammenheng mellom læring og vekst- og finansielt perspektiv.

Et annet, nyere studie av Bento et al. (2013) ser nærmere på både den *enkle* og den *kompliserte* modellen introdusert av Bryant, Jones og Widener (2004). Studiet finner i likhet med resultatene fra 2004 signifikante direkte effekter mellom flere av perspektivene og støtter derfor den *kompliserte* varianten. Studien tok for seg et stort datasett bestående av 332 børsnoterte selskap og benyttet seg av offentlig tilgjengelig informasjon som salg, kundefordringer, forskning og utvikling samt markedsandel. Ved bruk av regresjonsanalyse fant studiet at både vekst og læring, interne prosesser og kundeperspektivet har en målbar og direkte innvirkning på finansielle resultater. Vekst og læringsperspektivet hadde den svakeste effekten på finansielt resultat, mens investering i forskning og utvikling hadde den sterkeste effekten på finansielt resultat.

Dette er interessante konklusjoner som motstrider med den opprinnelige oppfatningen om at rammeverket balansert målstyring og dets perspektiver bindes sammen gjennom en såkalt enkel sammenheng der hvert perspektiv kun påvirker det neste. Funnene er blandede. Der noen studier påviser en kompleks sammenheng mellom performance-områdene, påviser andre en enkel sammenheng og neglisjerer det store bildet som inkluderer samtlige perspektiv som drivere av finansielle resultater.



Forskningslitteraturen gir også eksempler på studier som ikke finner denne sammenhengen mellom finansielle resultater og suksess på utvalgte ikke-finansielle performance områder. Ittner og Larcker (2003) er et kjent bidrag til litteraturen om balansert målstyring i praksis. Gjennom en stor studie av 140 amerikanske selskaper som tilbyr finansielle tjenester ser forfatterne på hvordan strategisk prestasjonsmåling gjennom for eksempel balansert målstyring påvirker aksjekurs og regnskapsmessig resultat. Resultatene av studien viser at balansert målstyring ikke er signifikant assosiert med verken salgsvekst, ett-årig aksjekurs eller tre-årig aksjekurs. Systemet er der i mot negativt assosiert med avkastning på eiendeler. En interessant forklaring forfatterne gir er at organisasjonene rapporterer om at de ikke har et bevisst forhold til kausale sammenhenger mellom de utvalgte performance områdene og finansielle resultater. Studiet tester også dette; balansert målstyring i kombinasjon med ”business modeling”, men kan heller ikke her påvise en signifikant positiv sammenheng med de finansielle parameterne.

## 2.3 Utsiktede sideeffekter

Litteraturens kritikk og gjennomgang av systemets effektivitet tester validiteten til ikke-finansielle måleindikatorer ved å korrelere dem til finansielle mål. Målene som i størst grad er korrelert med økonomisk resultat er de som mest sannsynlig vil være suksessfulle, ifølge litteraturen. Resultatene av effektiviteten, enten de viser positivt eller negativt årsak-virkningsforhold, fanger uansett ikke opp potensielle utsiktede sideeffekter ved bruk disse måleindikatorerne. Dette vil ikke avsløres før målene er tatt i bruk og benyttet over tid innenfor en organisasjon. Selv om en måleindikator gir insentiver og informasjon som er på linje med organisasjonens overordnede mål, kan bruken føre med seg utsiktede sideeffekter. Det eksisterer mye litteraturen med fokus på måling i en bedriftskontekst generelt og to eksempler kan belyse hvordan måltall kan føre med seg hensikter som avviker fra dets opprinnelige formål.

Det første eksemplet relaterer seg til hvordan måltall som er en del av balansert målstyring ikke nødvendigvis reflekterer strategi. I sine opprinnelige artikler om balansert målstyring argumenterte Norton og Kaplan for hvorfor måltallene skulle relateres til – og reflektere – strategi. På tross av dette har en rekke studier avdekket at organisasjoners bruk av balansert målstyring vanligvis også inkluderer måltall som ikke er linket til strategi (se for eks. Ittner og Larcker, 2003 og Malina og Selto, 2001). En grunn til dette kan være at de involverte har motstridende interesser og ønsker dermed å bruke de måltall som fører med seg et best mulig inntrykk av deres arbeid. På bakgrunn av denne argumentasjonen og kjent organisasjonsteori om suboptimalisering vil det være naturlig å anta at bruk av et forholdsvis komplisert målesystem som balansert målstyring kan føre med seg utsiktede bivirkninger, eller sideeffekter som påvirker adferd på et annet vis enn måleindikatorens opprinnelige formål.

Det andre eksemplet er hentet fra en studie som undersøkte mulige utfordringer i forbindelse med måling i en bedriftskontekst. Keasy, Moon og Duxbury (2000) undersøkte effekten av å måle avdelinger innenfor en organisasjon opp mot hverandre gjennom ligatabeller hvor hver avdeling oppnår en total poengsum. Resultatene av studien viser at avdelingsledernes risikoappetitt øker dersom muligheten for å rykke oppover på tabellen øker. Avdelingsledere evaluerte forslag og tiltak i lys av hvordan det kan påvirke tabellplassering fremfor hvordan det påvirker organisasjonens overordnede

---

målsettinger. Studien er interessant fordi dette målesystemet, som da denne studien ble utført, hadde økende popularitet og førte med seg tydelige utilsiktede sideeffekter.

Begrepet utilsiktede effekter er bredt og brukes i veldig mange situasjoner. Baker (2005) skriver om incentiver, og definerer et system som perfekt når det gir incentiver som er helt i tråd med organisasjonens mål. I sammenheng med utilsiktede effekter kan man si at et målesystem ikke har slike når ansatte handler helt i tråd med organisasjonens mål. Allikevel blir denne definisjonen for enkel, fordi man ikke vet om organisasjonens mål nødvendigvis er til det beste for organisasjonen. Dette har vært et av poengene til tilhengere av balansert målstyring, at det var organisasjonens mål som ikke var tilstrekkelig. En organisasjon som kun styrer etter finansielle mål, vil på lang sikt ikke oppnå det som er best for organisasjonen. Baker (ibid.) løser dette med to forutsetninger, at det børsnoterte selskap har som mål å maksimere selskapets verdi for eierne, og at aksjeprisen korrekt reflekterer denne verdien. På denne måten kan man si at et styringssystem ikke har utilsiktede effekter når ansatte handler i tråd med det som er til eierens interesse. Andre veien vil det da gi en definisjon som sier at ”utilsiktede effekter oppstår når ansatte ikke handler i tråd med det som er eierens interesser”.

Selv om denne definisjonen ligger nært denne utredningens betraktning av hva som menes med utilsiktede effekter, er den allikevel for enkel. Grunnen til dette er at effektene også kan oppstå når ansatte handler i tråd med eierens interesser. Et tilfelle som illustrerer dette er når måleindikatorene ikke klarer å fange opp kompleksiteten i hva som skal til for å handle i eiernes interesse. Hvis ansatte allikevel klarer å handle i eiernes interesse, vil det bety at de ikke handler i tråd med måleindikatorene. Dette illustrerer at utilsiktede sideeffekter, som følge av måling, kan oppstå på flere nivåer i en organisasjon, og på flere nivåer i et system. Det kan være selskapsledelsen som ikke klarer å utarbeide et styringssystem som gir det beste grunnlaget for å maksimere eierens interesser eller det kan være mellomledere som ikke klarer eller ønsker å benytte seg av systemet. Uansett kan resultatet få uønskede konsekvenser som et resultat av utilsiktede effekter.

Utilsiktede sideeffekter betyr derfor at resultat av innføringen av et styringssystem ikke er i tråd med den hensikt man hadde da man utarbeidet systemet. Den reelle virkningen av systemet er ikke slik man ønsket den, fordi enkelte deler av organisasjonen ikke handler i tråd med det som er det beste for organisasjonen som helhet.

### 2.3.1 Ufullstendige indikatorer

Med ufullstendige måleindikatorer menes indikatorer som ikke er i stand til å fange opp hele kompleksiteten av det som forsøkes målt. Hopwood (1972) bruker et eksempel fra helsevesenet, hvor et sykehus som utelukkende måles på bakgrunn av kostnader og inntekter, enkelt vil kunne neglisjere viktige aspekter som for eksempel pasientens opplevelse av behandlingen.

Kvantifiserbare måleindikatorer er i seg selv en ufullkommen refleksjon av den underliggende verdiskapningen (Kerr, 1975 og Meyer, 2000). Under forutsetning av at ansatte er egoistiske, smarte og ser egen verdi av å lure systemet vil de ansatte lære seg måter å utnytte seg av målesystemet på som følge av at presis måling av en ufullkommen indikator oppfordrer til nettopp dette ved at ansatte maksimerer resultater på måleindikatoren og suboptimaliserer andre verdiskapende aktiviteter. De fleste måleindikatorer innehar denne egenskapen – eller utilsiktede effekten – ifølge Meyer og Gupta (1994). Hvordan ansatte kan utnytte seg av ufullkomne måleindikatorer er mye undersøkt. Asch (1990) finner at soldater endrer sine handlinger for å møte spesifikke mål, Leventis (1997) finner i sine undersøkelser at kirurger unnlater å foreta risikofylte operasjoner dersom de måles etter ”dødelighets-ratio” og Meyer (2000) ser på det klassiske eksemplet der lærere tilpasser sin undervisning for å møte krav til nasjonale prøver. Alle tilfellene beskriver situasjoner der agenter tilpasser sine handlinger for å møte mål som ikke nødvendigvis har en perfekt relasjon til underliggende verdiskapning.

Et annet studie som ser på problematikken knyttet til ufullstendige måleindikatorer er gjennomført av Jordan og Messner (2012). Deres studier avdekker en rekke utfordringer knyttet til hvordan mellomledelsen i et østerisk produksjonsselskap reagerer når selskapet innfører helt nye måleindikatorer. Enkelte mellomledere opplever disse indikatorene som ufullstendige. På kort sikt velger de å neglisjere viktigheten av indikatorene, og er ikke så opptatt av at handlingene deres er i tråd med målene, fordi målene i deres øyne ikke evner å fange opp kompleksiteten i deres arbeidsoppgaver. Indikatorene blir derfor betraktet som en visjon, heller enn handlingsførende målsetninger. På sikt blir derimot de ufullstendige måleindikatorartene et problem, fordi prestasjonsmålingen er knyttet opp mot indikatorene. Dette fører til misnøye og kan tvinge ansatte til å gjennomføre handlinger som de tror vil føre til måloppnåelse, på tross av muligheten for at de ikke gjør det. Studiet avdekker også

---

andre utfordringer ved ufullstendige måleindikatorer, f.eks hvordan mellomledelsen setter spørsmålsteget ved prestasjonene til de ansatte som når målene, fordi indikatorene i deres øyne er ufullstendige. Dette kan på sikt føre til at deler av selskapet starter å stille spørsmålsteget ved hva som er ”best practice” i selskapet.

### **2.3.2 Ikke-målbare aktiviteter**

Holmstrøm og Milgrom (1991) mener at problemer kan oppstå dersom en ansatt har flere aktiviteter som gjennomføres der kun noen av disse aktivitetene kan måles presist gjennom en kvantifiserbar måleindikator. Hvis verdien som skapes er et resultat av både aktiviteter som kan måles og aktiviteter som ikke kan måles vil en kvantifiserbar måleindikator virke mot sin hensikt. Dette er et klassisk eksempel hvor agenten vil vri sin dedikasjon mot det som måles og neglisjere andre verdiskapende aktiviteter som ikke måles (Kerr, 1975). Dersom denne ufullstendigheten forekommer vil det føre til at måleindikatoren mister sin opprinnelige relevans for økonomisk resultat.

Måling av aktiviteter som kun måles gjennom en kvantifiserbar måleindikator har Drago og Garvey (1998) empirisk undersøkt effekten av. I sin studie finner de at det fører med seg en drastisk reduksjon i ansattes villighet til å hjelpe sine kollegaer. Dersom Holmstrøms og Milgroms (1991) eksempel er tilfelle – at verdiskapning forekommer som et resultat av målbare og ikke-målbare aktiviteter – kan ensidig fokus på en kvantifiserbar måleindikator derfor være ødeleggende for verdiskapning.

Innenfor balansert målstyring måles det etter flere dimensjoner, både finansielle og ikke-finansielle. Formålet er at målene innenfor alle dimensjonene skal oppnås og føre med seg økonomiske resultater i siste instans. Problemet oppstår også her dersom en måleindikator innenfor en dimensjon er enklere å måle enn andre. Det kan føre til at innsats vris mot et spesifikt mål som er enkel å måle og resultere i tapt verdiskapning som følge av at andre dimensjoner eller måleindikatorer ikke vies like mye oppmerksomhet (Jacobides og Croson, 2001). Den flerdimensjonale målingen innenfor balansert målstyring fokuserer altså mer på bredde i målingen for å gi mer informasjon om en organisasjon og ansattes innsats. Dette er i tråd med Holmstrøms (1979) krav til målesystemer. Han sier at et målesystem må gi mulighet til å forstå agenters innsats utover det indikatoren direkte måler.

### 2.3.3 Ex ante causal ambiguity

Ex ante causal ambiguity (Thompson, 1967) forekommer når de verdiskapende aktivitetene fra agenter ikke er kjent fra målesystemets start. En organisasjons ledelse har ikke enda lært hvordan de riktige tingene skal måles, men tvinges til å investere i et målesystem. Dette kan forårsake at presisjon i måleindikatoren prioriteres fremfor relevans. Dette er relevant for implementering av balansert målstyring og kan sammenliknes med en organisasjons kjennskap – eller manglende kjennskap – til målområdenes sammenheng med økonomisk resultat. I denne sammenheng vil ikke måling være misledende som følge av agenter mulighet til å utnytte seg av indikatorene, eller indikatorens grunnleggende mangler, men fordi måleindikatorenes presisjon vil gå på bekostning av relevans på grunn av manglende innledende forståelse. Dersom kunnskapen til organisasjonen om deres kritiske suksessfaktorer (linket til økonomisk resultat) er mangelfull vil det svekke muligheten til å opprettholde og forbedre konkurranseevne (Levinthal, 1997).

### 2.3.4 Eksternaliteter

Eksternaliteter i forbindelse med økonomisk styring kan defineres som kostnader eller gevinster som oppstår når handlingene til en part påvirker muligheten til en annen part (Hansen, 2009). Eksternaliteter er et sentralt tema innenfor økonomisk styring, og er omfattende diskutert. Det kan oppstå både negative og positive eksternaliteter, men litteraturen på området handler om hvordan det kan unngås. Ulike tiltak er gjort for å kvitte seg med eksternaliteter, f.eks gjennom kostnadsallokering og styringssystemer. Målet har vært å bevisstgjøre den enkelte i organisasjonen om hvordan vedkommendes handlinger påvirker organisasjonen som helhet.

I følge Hansen (ibid.) har forskning knyttet til eksternaliteter og bruken av ikke-finansielle måltall primært vært knyttet til hvordan styringssystemet kan brukes til å måle eksternaliteter, ansvarliggjøre ansatte for eksternaliteter samt gi insentiver for å handle på en måte som reduserer eksternalitetene. Hansen (ibid.) utvider dette ved også å inkludere hvordan et styringssystem kan forårsake eksternaliteter. Hvis styringssystemet ikke evner å gi informasjon til ansatte om hvordan deres handlinger påvirker andres handlinger, kan systemet i seg selv gi grobunn for eksternaliteter. Artikkelen viser hvordan valget av måleindikatorer spiller en sentral rolle i å gi ansatte på lavere nivåer informasjon om hvordan de kan balansere sine egne mål mot målene fra andre deler av organisasjonen. Et

---

styringssystem har derfor ikke bare ansvar for å gi insentiver, men også informere brukere om hvordan deres handlinger skal sees i det større bildet.

Inkludering av ikke-finansielle mål kan således fungere godt til å finne denne balansen, fordi det gir prinsipalen informasjon om hvordan vedkommendes handlinger påvirker andre langs flere dimensjoner. Samtidig risikerer organisasjonen å øke kompleksiteten ved å gi informasjon langs flere dimensjoner, og på denne måten gjøre det vanskeligere for prinsipalen å handle i tråd med det som vil være mest gunstig for helheten. Derfor kan et styringssystem både forsterke og redusere eksternaliteter i organisasjonen, alt ettersom hvordan det evner å gi insentiver til, samt informasjon om, hvordan den enkelte kan tilpasse sine handlinger til det som vil være til det beste for organisasjonen. Dette er i tråd med Kaplan og Norton (1996b) som fremhever viktigheten av hvordan man benytter balansert målstyring til å gi informasjon til ansatte på alle nivåer om hvordan deres handlinger skal sees i sammenheng med den helhetlige virksomheten til hele organisasjonen. I de tilfeller hvor systemet ikke klarer dette, risikerer man at det oppstår utilsiktede sideeffekter.

### **2.3.5 Insentiver**

Utgangspunktet til et målesystem innenfor en organisasjon er å redusere asymmetrisk informasjon mellom agent og prinsipal da prinsipalen gjerne ikke sitter på perfekt informasjon om sin agent. For at et styringssystem skal fungere etter sin hensikt, vil det i mange situasjoner kreve at agenter har insentiver til å handle i tråd med det som er intensjonen til prinsipalen. Dette gjøres ved å knytte en insentivstruktur opp mot styringssystemet, for eksempel ved å knytte bonuser opp mot målene. I tilfellet for balansert målstyring innebærer det at prinsipalenes insentivstruktur er utarbeidet langs flere dimensjoner enn kun det finansielle. Bruken av bonuser tilknyttet måloppnåelse har økt i omfang de siste ti-årene (Bragelien, 2011). Ofte har bonusene vært tilknyttet finansielle måltall, og på denne måten har man forsøkt å oppnå at ansatte vil få insentiver til å nå de finansielle målene satt av ledelsen. En organisasjon som ønsker å benytte variabel avlønning vil ved implementeringen av ikke-finansielle måltall derfor stå ovenfor en utfordring. Ettersom balansert målstyring i mange sammenhenger brukes som verktøy for kontroll og måling, vil en variabel avlønning basert utelukkende på de finansielle måltallene lett kunne skape en vridningseffekt, hvor de ansatte kun fokuserer på de mål som gir betaling. Hvis man godtar forutsetningen om at ansatte vil basere sine handlinger basert på det gjeldene insentivsystemet, er det nærliggende å anta at innføringen av ikke-finansielle måltall må få

konsekvenser for insentivsystemene i organisasjonen. Til hvilken grad innføringen av ikke-finansielle måltall i ansattes bonusordninger ga gode resultater er blant annet forsket på av Griffith og Neely (2009). Studiet så på hvordan avlønning basert på ikke-finansielle måltall påvirket selskapets finansielle nøkkeltall. Ved å innføre de ikke-finansielle måltallene i kun deler av organisasjonen, kunne forskerne kartlegge effekten av endringene i den variable avlønnen mellom avdelinger som benyttet kun finansielle måltall og de som innførte ikke-finansielle måltall. Resultatet viste at bruken av ikke-finansielle måltall hadde en positiv effekt på noen av avdelingene som innførte det, mens andre avdelinger ikke hadde signifikant bedre prestasjoner sammenliknet med de som kun benyttet de finansielle måltallene. Dette skyldes, ifølge forfatterne, variasjonen i erfaring mellom lederne av de ulike avdelingene. I avdelingene hvor ledelsen hadde større erfaring, klarte man å benytte informasjonen fra de ikke-finansielle måltallene til å bedre prestasjonene, fordi ledelsen i disse avdelingen forsto hva som lå bak informasjonen fra måltallene. De evnet derfor å gjennomføre de endringene som krevdes for å bedre måloppnåelse basert på de ikke-finansielle måltallene. Forfatterne konkluderte derfor med at innføringen av et insentivsystem tilknyttet ikke-finansielle mål i seg selv ikke nødvendigvis bedrer resultatet, fordi det kan være for komplisert å forstå hva som skal til for å bedre prestasjonene. Viktigere enn insentivet er evnen til å tolke signalene fra systemet. Å implementere en insentivstruktur i tilknytning til et målesystem er derfor ikke alltid tilstrekkelig for å oppnå bedre finansielle resultater, og bør kun brukes når ledelsen er sikker på at det ikke eksisterer utilsiktede effekter i systemet. Hvis ikke kan insentivstrukturen forsterke allerede eksisterende utilsiktede sideeffekter.



---

### 2.3.6 Oppsummering

Litteraturen vitner om fokus på om den balanserte målstyringen med ikke-finansielle måltall som tillegg til tradisjonell finansiell måling, fører til forbedrede økonomiske resultater, men ser ikke på om et slikt styringssystem kan ha utilsiktede sideeffekter som de aktuelle studiene ikke oppfatter. Ideelt sett vil måleindikatorene som inkluderes i et balansert målkort være pålitelige til å måle effekten av tiltak som iverksettes av en organisasjon. I tillegg bør måleindikatorene være enkle å måle og sammenlikne. Til slutt er det en fordel om organisasjonen som helhet er enige i valgte indikatorer og at *antall* indikatorer ligger på et fornuftig nivå. Utvelgelse og begrensning av indikatorer er trukket frem av Niven (2002) som en stor utfordring for organisasjoner som bruker balansert målstyring. Dette utgjør i sum en rekke kriterier som kan være utfordrende å oppfylle. Spørsmålet som melder seg er om valg av måleindikatorene kan føre med seg utilsiktede sideeffekter. Det syntes å være konsensus innenfor forskningslitteraturen at nettopp det å måle langs flere dimensjoner – både finansielle og ikke-finansielle, er et effektivt verktøy for å takle slike utilsiktede sideeffekter som kan følge av endimensjonal (finansiell) måling. Det klassiske eksempelet er kortsiktig profitt som ikke fanger opp de underliggende årsakene til en organisasjons suksess. Det er kjent organisasjonsteori at slik kortsiktig optimalisering av profitt kan gå på bekostning av andre kritiske suksessfaktorer. Aktivitetene som gjennomføres i en organisasjon er komplekse og sammensatte og det er en selvfølge at prestasjonsmåling dermed også blir utfordrende. Balansert målstyring forsøker å adressere dette problemet gjennom flerdimensjonal måling. Samtidig kan vi ikke utelukke at et balansert styringssystem i praksis fører med seg de samme utfordringene.

## 3. Metode

### 3.1 Introduksjon

Metode er den teknikken, eller prosedyren, som benyttes for å analysere empiriske bevis i et forsøk på å bekrefte eller avkrefte en antagelse, eller for å etablere et årsak–virknings forhold (Zikmund et al. 2010). I følge Jacobsen (2005) er metode en fremgangsmåte for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten. Dette sammenfaller med Johannessen, Tufte og Christoffersens (2011) definisjon av metode som ”å følge en bestemt vei mot målet”. Metoden beskriver fremgangsmåter for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen 2005).

Likefult finnes det ikke en ”korrekt” metode, til det er uenigheten knyttet til fremgangsmetodene for stor. Jacobsen (ibid.) trekker frem ontologi – hvordan verden egentlig ser ut, epistemologi – til hvilken grad kan vi egentlig vite noe om virkeligheten, samt metoden – hvordan bør vi samle inn data om virkeligheten, som tre sentrale begreper. Spesielt det siste begrepet, altså metoden, gir grobunn for enkelte problemer som man bør ta stilling til ved metodisk arbeid, og vil i stor grad påvirke valget av metode.

Det første problemet Jacobsen trekker frem er relatert til selve datainnsamlingen. Deduktiv datainnsamling vil si fra teori til empiri, altså at man utarbeider teorier på hvordan virkeligheten er, før man går ut å tester disse. Induktiv er motsatt, altså at man mener den beste strategien for innsamling av data er først å møte virkeligheten med et åpen sin, og deretter utarbeide teorier basert på empirien fra den observerte virkeligheten.

Det andre problemet er knyttet til forskerens betraktning av det sosiale fenomenet som skal betraktes. Her skiller man mellom individualisme, altså at det er enkeltmenneske som er den viktigste datakilden og at alle sosiale fenomener er en aggregering av enkeltindividets meninger og handlinger, og holisme, hvor man mener mennesker vil reagere forskjellig i ulike settinger, og at det viktigste derfor er å studere mennesker i den naturlige virkelighet man ønsker å observere.

Det tredje problemet er knyttet til distansen mellom forsker og studie. Idealer er repliserbarhet, altså at en forsker ikke har påvirket resultatet, som derfor ville blitt helt likt

om en annen forsker hadde gjort det. Hvis således ikke er tilfellet, kalles det forskningseffekter.

Det fjerde og siste problem i denne sammenheng er knyttet til valget mellom ord eller tall. Er det datainnsamling gjennom ord, altså en kvalitativ tilnærming, eller gjennom tall, en kvantitativ, som er best egnet til å beskrive virkeligheten?

Disse utfordringene vil danne grunnlaget for det videre arbeidet og de valg som i den anledning tas knyttet til den metodiske fremgangen. Kapitlet vil beskrive oppgavens forskningsprosess og metoden som er benyttet for å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål, og vil følge Zikmund et al. (2010) prosess på 7 steg:

1. Få en oversikt over relevant eksisterende kunnskap om fenomenet
2. Formulere oppgavens konsept
3. Formulere hypotesene/forskningsspørsmålet
4. Undersøkelses design
5. Innsamling av relevant informasjon/data
6. Analyse og vurdering av data
7. Forslag til en forklaring av fenomenet og forslag til videre forskning

Kilde: (Zikmund et al., 2010)

Denne prosessen er lagt til grunn for å belyse forskningsspørsmålet, og i dette kapitlet skal det gjøres rede for steg 3., 4., 5., 6., og 7.

## 3.2 Forskningsspørsmålet

Utgangspunktet for en empirisk undersøkelse er å formulere en problemstilling eller et forskningsspørsmål. Hensikten med forskningsspørsmålet er å avgrense hva oppgavens fokusområde er, hva som er temaet for undersøkelsen og hvem som er undersøkelsesenheterne (Jacobsen, 2005).

Denne oppgaven ønsker å se på potensielle utilsiktede sideeffekter ved bruk av balansert målstyring. Med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke utilsiktede sideeffekter kan forekomme ved bruk av balansert målstyring?

I forlengelsen av dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvorvidt utilsiktede effekter eksisterer, hvilke effekter som eksisterer samt hvilken årsak som ligger bak.

### 3.2.1 Analyse av forskningsspørsmålet

Jacobsen (2005) definerer tre dimensjoner som benyttes for å analysere forskningsspørsmålet:

- Om problemstillingen er uklar eller klar.
- Om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv).
- Om vi ønsker å generalisere eller ikke.

Når en empirisk undersøkelse skal foretas er det ikke alltid at fenomenet kan defineres helt konkret og klart på forhånd. Forskningsspørsmålet i denne studien har et mer uklart, eller åpent utgangspunkt, og det gir behov for en eksplorerende (utforskende) undersøkelse i motsetning til helt klare og avgrensede studier (Jacobsen, 2005). Hensikten med det eksplorerende forskningsspørsmålet i denne studien er å avdekke klarhet og kunnskap om fenomenet for å få en dypere forståelse av hva utfordringene består av.

Et *kausalt* forskningsspørsmål søker å forklare et fenomen og finne årsaken til at noe skjer (årsak-sammenheng). Et *deskriptivt* forskningsspørsmål er på jakt etter å beskrive et fenomen eller en tilstand og er gjerne avgrenset i tid (Jacobsen, 2005). Denne studien har et

deskriptivt forskningsspørsmål fordi den forsøker å beskrive hvilke potensielle utilsiktede effekter som oppstår ved anvendelse av Balansert Målstyring som styringssystem, og er tidsavgrenset.

For at en undersøkelse skal kunne være generaliserbar er det krav til at utvalget av undersøkelsesenheter må være over en viss størrelse og at utvalget av enhetene må foretas på en spesiell måte (Jacobsen, 2005). Denne studien er en case-studie, og har således et mer intensivt undersøkelsesopplegg, hvor utvalget er en bedrift og undersøkelsesenheter er begrenset til enkelte representanter fra ulike avdelinger i denne bedriften. Et intensivt undersøkelsesopplegg, hvor én case danner grunnlaget for undersøkelsen kan generaliseres ved at observasjonene danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten arter seg (ibid.). Når undersøkelsesenheten er én bedrift, er det vanskelig å si om forholdene som gjelder i denne bedriften også finnes igjen i andre bedrifter. Tidligere forskning både på balansert målstyring og vridningseffekter har vist seg utfordrende å generalisere, fordi det er store variasjoner i populasjonen. Karakteristikkene til organisasjoner vil variere stort fra den ene til den andre, med det resultat at en undersøkelse på temaene må ha et meget stort utvalg for å kunne generalisere. Selv innenfor bransje vil forskjellen mellom organisasjonene gjøre funnene vanskelig å generalisere. Det virker derfor innlysende at mulighetene til å generalisere potensielle funn gjort i undersøkelsen vil være svært begrensede.

### 3.3 Undersøkellesdesign

Etter at forskningsspørsmålet er utarbeidet må det velges et undersøkelsesopplegg som passer til studien. I følge Jacobsen (2005) og Zikmund et.al (2010) er det to veier til målet, den kvantitative og den kvalitative tilnærming.

En *kvantitativ* tilnærming vil normalt sett gi et resultat i tall og størrelser og egner seg best når man har god forhåndskunnskap om temaet, når problemstillingen er relativt klar, og når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen (Jacobsen, 2005). Den *kvalitative* tilnærmingen egner seg til et eksplorerende forskningsspørsmål (slik som i denne studien) fordi denne metoden går i dybden av materialet og gir en fortolkning av situasjonen i ord. En kvalitativ metode passer godt i de tilfellene hvor man vet lite om temaet på forhånd og ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av temaet (ibid). Ut i fra oppgavens forskningsspørsmål og tema er det valgt en kvalitativ tilnærming i denne studien.

#### 3.3.1 Kvalitativ metode

De vanligste formene for kvalitativ metode er individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005). Det individuelle forskningsintervjuet er en spesifikk form for samtale hvor formålet er å forstå sider ved intervjuobjektets (respondentens) dagligliv, fra den intervjuedes eget perspektiv (Zikmund et al., 2010). Data blir hentet inn i form av ord, setninger og fortellinger, og kan foregå ansikt til ansikt eller via telefon eller mail. Intervjueren noterer seg hva respondenten svarer for å deretter transkribere (fra muntlig tale til skriftlig tekst) og analysere intervjuet. I følge Jacobsen (2005) egner det individuelle intervjuet seg best når:

Relativt få enheter skal undersøkes.

Vi er interessert i hva *det enkelte* individet sier.

Vi er interessert i hva den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

Basert på de tre overnevnte forutsetningene vurderes det som mest hensiktsmessig å foreta individuelle intervju, ansikt til ansikt med studiens undersøkelsesenheter for å få belyst forskningsspørsmålet og for å få frem et mest mulig nyansert bilde av virkeligheten.

## 3.4 Innsamling av data

Informasjon som blir samlet inn fra mennesker kalles primærdata og betyr at man går direkte til den primære kilden for å få informasjon. Primærdata i denne studien vil være individuelle intervju. Sekundærdata er informasjon som baserer seg på opplysninger som er samlet inn av andre og er for eksempel litteratur, artikler og offentlige publikasjoner (Jacobsen, 2005).

### 3.4.1 Individuelt intervju

Valget av datainnsamlingsmetode har mye å si for hvilket resultat man får frem i undersøkelsen. Fordelen med et individuelt intervju, ansikt til ansikt, er at det lettere oppstår en fortrolig kontakt mellom respondent og intervjuer i tillegg til at observasjon av kroppsspråk og gestikulering kan gi tilleggsinformasjon (Jacobsen, 2005). En annen fordel ved personlig intervju, er at man har mulighet til å kontrollere respondentens omgivelser i større grad enn gjennom et telefonintervju eller e-post. Ulempen med et personlig intervju er at det er svært kostnads- og tidskrevende. En annen ulempe ved personlig intervju er den såkalte intervjuereffekten. Intervjuereffekten oppstår når intervjuerens fysiske nærvær påvirker respondentens svar (ibid), og vil kunne påvirke repliserbarheten.

### 3.4.2 Intervjuguide

Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet og strukturering. For å sikre at man får dekket de viktigste temaene i intervjuet kan det være lurt å sette opp en intervjuguide. En intervjuguide kan være en grov skisse av hvilke emner som skal tas opp i intervjuet, eller være en detaljert plan med nøyaktige spørsmålsformuleringer (Zikmund et al., 2010). I forhold til undersøkelsens tema og forskningsspørsmål vurderes det som passende å sette opp en intervjuguide med middels strukturingsgrad hvor det skrives et sett med spørsmål i tillegg til en oversikt over temaer som bør tas opp. Det er to grunner til at en slik strukturingsgrad er valgt: For det første vil det være lettere å analysere intervjuene etterpå, med tanke på at intervjuene skal sammenlignes for å finne fellestrekk og/ eller ulikheter. I tillegg vil en halvstrukturert intervjuguide bidra til at samtalen i større grad blir relatert til temaet og de teoretiske begrepene, samtidig som man gir rom for at respondenten kan være med på å styre samtalen og å være spontan (se vedlegg for intervjuguiden).

### 3.4.3 Respondenter

Respondenter er personer som har direkte kunnskap om fenomenet (Zikmund et al., 2010). Å gjennomføre individuelle intervju er en tidkrevende form for kvalitativ metode, og antall personer som skal intervjues må derfor avgrenses. På grunn av studiens tidsbegrensning skal det gjennomføres en case-studie av en bedrift, hvor det skal foretas personlige intervjuer. Respondentene er valgt ut på bakgrunn av deres kunnskap om temaet, og deres posisjon innenfor avdelingen. Personene som jobber i denne avdelingen er studiens populasjon, men det blir tidsmessig umulig å intervju alle personene i populasjonen, noe som ideelt sett hadde vært det beste for å sikre et representativt utvalg.

Respondentene våre besto av avdelingsleder, driftsleder og teamleder. Av disse tre nivåene er avdelingsleder øverste nivå etterfulgt av drifts- og teamleder. Teamlederen er ansvarlig for sitt lag av godsekspeditører, det vil si det 'laveste' nivået i organisasjonskartet. Alle respondentene arbeider i terminal-avdelingen som er der PostNords kjernevirksomhet foregår.

### 3.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i PostNords lokaler. Avdelings- og driftsleder representerer ledere for avdelingen, mens teamleder er en representant for godsekspeditørene. Avdelingslederen var informert om overordnet tema for intervjuene på forhånd, men ikke informert om spesifikke tema som skulle tas opp i intervjuet eller detaljer om problemstilling og forskningsspørsmål. Drifts- og teamleder var ikke informert, og uttrykket spenning rundt hvilke temaer som ble tatt opp under intervjuene. Vi opplevde derfor ikke at svarene var forhåndsplanlagt, men direkte og ærlige. Intervjuene ble gjennomført med lite mellomrom mellom hver samtale. Årsaken til dette var praktiske forhold på avdelingen. Samtlige respondenter var veldig avslappet i intervjusituasjonen og snakket seg raskt "varme i trøya". Det gjorde at samtalene foregikk i en naturlig kontekst, som gjorde terskelen for å stille oppfølgings- og avklarings spørsmål lav.



---

## 3.5 Analyse og vurdering av data

Analysedelen og vurderingen av data er kanskje den viktigste og mest tidkrevende delen av oppgaven. Undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) må vurderes og det er viktig å forholde seg kritisk til kvaliteten på den innsamlede informasjonen (Zikmund et al., 2010). Under gjøres det rede for hvordan analysen og vurderingen av data skal foregå.

### 3.5.1 Analyse

Når intervjuene er gjennomført er neste steg å transkribere informasjon, altså å skrive ned de muntlige ordene og plukke ut de dataene som er av interesse for studien. Intervjuene må forenkles, struktureres og sammenstilles slik at de danner en helhetlig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen (2005) består analyse av kvalitativ data av tre ting:

- Beskrive
- Systematisere og kategorisere
- Sammenbinde

Den første fasen av analysen består av å beskrive den informasjonen og data som er samlet inn, deretter må det systematiseres (redueres) og kategoriseres. Til slutt må informasjonen tolkes og man må se etter sammenhenger som kan belyse forskningsspørsmålet (Jacobsen, 2005).

### 3.5.2 Gyldighet og pålitelighet

Gyldighet (validitet) er målet på om funnene i undersøkelsen oppfattes som riktig av andre. For å vurdere gyldigheten må resultatet testes opp mot andres forståelse av fenomenet. Resultatet i undersøkelsen må gjennomgås med et kritisk blikk og sammenlignes med resultatene i andre lignende studier. Dette kalles validering (Jacobsen, 2005). Pålitelighet (reliabilitet) er målet på om funnene i undersøkelsen ville blitt de samme selv om spørsmålene hadde blitt stilt på en annen måte eller om metoden hadde vært annerledes, eller om selve undersøkelsen har skapt de resultatene som man har kommet frem til. For å kvalitetssikre de dataene som er samlet inn, er det viktig at forskeren er kritisk til sin egen metode. Det er viktig å rette et kritisk blikk mot utvalget av enheter og om informasjonen

man har samlet inn er sann eller ikke. I tillegg må man vurdere det teoretiske forarbeidet som er gjort før datainnsamlingen ble foretatt. En kvalitativ analyse innebærer at man danner seg ulike kategorier for å beskrive situasjonene eller temaene. Kategoriene benyttes til å kategorisere datamaterialet som er samlet inn gjennom intervjuene. Det er vanskelig å sikre seg at disse kategoriene er riktige. Men man kan forsøke å teste dette ved å endre kategoriene og se om det fører til samme resultat (Jacobsen, 2005).

For å validere den interne gyldigheten av funnene i undersøkelsen kan forskeren vise resultatet til respondentene for å finne ut av om de kjenner seg igjen i resultatene eller ei. Enten kan valideringen foregå individuelt og ansikt til ansikt med respondentene, eller så kan rapporten (studien) sendes til alle respondentene slik at de får anledning til å kommentere resultatet skriftlig. Den siste formen for validering krever at respondenten faktisk tar seg tid til å lese igjennom studien og til å sende et utfyllende skriftlig svar tilbake. Dette kan føre til at tilbakemeldingene blir færre enn ved ansikt til ansikt validering (Jacobsen, 2005).

### **Relabilitet**

Samtlige intervjuer ble innledet med å informere om intervjuets semi-strukturerte form og respondentenes anonymitet. På grunn av mangel på erfaring med intervjuer kan en mulig svakhet være bruk av ledende spørsmål. Gjennom en forholdsvis lang samtale med respondentene kan slike spørsmål forekomme. Samtidig blir spørsmålene stilt til flere respondenter og når de samme fenomenene forekommer hos flere respondenter øker det relabiliteten. Vi var klar over at ledende spørsmål kunne forekomme i forkant av intervjuene og forsøkte å følge opp et svar med flere ”varianter” av et spørsmål dersom vi innså at det opprinnelse spørsmålet ble stilt noe ledende.

Ettersom intervjuene var delvis strukturerte i kategorier på forhånd forsøkte vi etter beste evne å forklare temaene på forhånd slik at respondenten ikke misforstå teoretiske begreper. Noen av temaene som ble tatt opp under intervjuene kan være vanskelig for respondenter å forstå da de har mange av de samme egenskapene og derfor sees på som forholdsvis like. Dette gjorde at vi måtte være nøye med å ordlegge oss rett slik at det var enkelt for respondent å forstå spørsmål og tema. Vi var to intervjuere til stede under alle intervjuene og fikk på den måten sikret at spørsmål ble stilt korrekt. Det kunne for eksempel forekomme at

---

den ene stilte et spørsmål noe uklart. Vi opplevde da at vi kunne oppklare spørsmål slik at respondentens forståelse økte.

Alle intervjuene ble tatt opp med en båndopptaker. På forhånd antok vi at dette kunne påvirke svarene vi fikk, men under selve intervjuene er vårt inntrykk at respondentene ikke la vekt på dette. Ingen av respondentene uttrykte motvilje mot opptak av intervjuene.

Et kjent problem ved slike intervjusituasjoner er at respondenten kan ønske å gi et bedre inntrykk av dagens situasjon enn det andre i avdelingen mener er tilfelle. Dette er hovedårsaken til at vi intervjuet flere nivåer innenfor avdelings-hierarkiet for å kunne sammenlikne oppfatningene rundt de forskjellige temaene.

Alle intervjuene ble transkribert dagen etter gjennomføring. Dette for å ha samtale mest mulig friskt i minne for å gjøre transkriberingen enklere. Selve arbeidet ble delt oss i mellom, men begge hadde en felles forståelse av å transkribere mest mulig ordrett.

### **Validitet**

Våre data baserer seg på informasjon mottatt av intervjuobjektene og den interne validiteten avhenger av denne informasjonens troverdighet og våre tolkninger av informasjonen. Intervjuobjektene har gitt oss sine subjektive meninger, men ingen av informantene gjengis med navn. Vår oppfatning er derfor at de dataene vi har mottatt fra intervjuobjektene er troverdige. Det er flere forhold som kunne ført til lite troverdige svar. Det første er at respondentene kan svare strategisk. Et eksempel på dette kan være hvordan respondentene svarer på bruk av insentiver. Dersom svarene deres kan føre til høyere økonomiske insentiver, kan det tenkes at respondenten opptrer strategisk for å oppnå dette. Dette fenomenet opplevde vi ikke som et problem. I forbindelse med insentiv-eksempelet var samtlige respondenter også klar over hvilke fallgruver et større insentiv-system kan føre med seg. En annen utfordring kan være respondentenes kunnskap om de aktuelle temaene. Manglende kunnskap (eller interesse) for temaene kan føre til lite troverdige svar som respondenten ikke er egnet til å ta stilling til. Vi oppfattet samtlige intervjuobjekter som kunnskapsrike om avdelingens målesystem og interesserte i å formidle sine meninger om de aktuelle temaene.

Analysen av informasjonen kunne vært validert i større grad dersom vi hadde tilbakeført resultater og analyse til intervjuobjektene. Dette har vi ikke benyttet oss av. Årsaken til dette har vært tidsmessige og praktiske forhold. På den andre siden kan det være en fordel at vi er to personer til å forstå og tolke intervjuobjektene svar. Dette kan øke validiteten.

Den eksterne validiteten dreier seg om i hvilken grad resultatene fra denne studien kan generaliseres. I vårt tilfelle har vi kun undersøkt én del innenfor en stor organisasjon. Spørsmålet er om resultatene kan generaliseres til resten av organisasjonen og, i forlengelsen av dette, kunne generaliseres til andre organisasjoner. Ved å studere andre avdelinger ville forståelsen for systemet økt og flere oppfatninger rundt potensielle sideeffekter kunne vært avdekket. Samtidig representerer avdelingen ”terminal” PostNords kjernevirksomhet som er sortering av pakker. Det er naturlig å tro at resultatene fra denne studien kan gjelde for liknende virksomheter. På den andre siden kan denne organisasjonstypen ha andre implikasjoner for studiens resultater. Ulike kjennetegn ved virksomheten får betydning for hvordan resultatene kan benyttes i studier av andre organisasjoner. Det er ikke uvanlig å fokusere på redusering av kostnader for å øke en organisasjons økonomiske overskudd. I denne studiens tilfelle kan det store fokuset på produktivitetsmål, samtidig som kvalitet skal opprettholdes, være forvirrende for de ansatte. Dette kan være et resultat som ikke vil gjelde for organisasjoner som ikke har det samme fokuset på reduksjon av kostnader. Videre identifiserer denne studien eksternalitets-utfordringer ettersom avdelingen er ”splittet” i en laste- og losseside. Denne type organisering finner en ikke hos alle typer organisasjoner og kan således være et resultat som begrenses til vårt studieobjekt.

Det er foretatt intervjuer av tre nivåer (avdelingssjef, driftsleder og teamleder). Det er kun godsekspeditor og regionssjef som ikke er inkludert i studien. Samtidig er teamlederen en representant for godsekspeditorerne og på denne måten er også dette nivået av avdelingshierarkiet representert i utvalget. Allikevel baserer studien seg på et begrenset antall intervjuer. Dette kan ha betydning for studiens validitet dersom andre respondenter på samme nivåer innenfor avdelingen har forskjellige meninger rundt de temaene som er tatt opp i intervjuene. Et høyere antall respondenter vil kunne påvirke våre resultater gjennom nye observasjoner, og på den måten øke troverdigheten til resultatene. Dette er en sentral begrensning ved denne studien dersom en ønsker å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon. Når det er sagt oppfatter vi utvalget som formålsorientert på bakgrunn av deres kunnskap om de aktuelle temaene, i tillegg til at intervjuobjektene kan sees på som en middels heterogen gruppe ettersom de representerer ulike nivåer av avdelingen (Jacobsen,

2005). Hensikten med kvalitative undersøkelsesopplegg er å forstå og utdype generelle fenomener (Jacobsen, 2005). Vi mener denne studiens resultater kan generaliseres til et teoretisk nivå, men på bakgrunn av det begrensede utvalget og studieobjektets organisatoriske kjennetegn kan vi ikke påstå at resultatene er gyldige for en større populasjon av enheter.

## **4. Case-studie, resultat og analyse**

### **4.1 PostNord**

#### **4.1.1 Om organisasjonen**

PostNord Logistics, heretter omtalt PostNord, er en del av PostNord-konsernet. Selskapet har hovedkontor i Stockholm og omsatte i 2012 for ca 1,5 milliarder euro. Selskapet har omtrent 7000 ansatte i fem land. Det var først i 2013 at PostNord samlet flere aktører under samme varemerke. I Norge innebar det at Tollpost Globe AS, Eek Transport AS, Mereco AS, Byrknes Transport AS og Harlem Transport AS alle byttet navn til PostNord. Totalt er det nå ca. 1300 ansatte i Norge.

PostNord ønsker å tilby helhetlige logistikk-løsninger til sine kunder, og håndterer alt fra små-pakker til større partier. Dette inkluderer produkter som pakker opp til 35 kg, stykkgoods under 2 tonn samt dirkete distribusjon av pakker over 2 tonn. I tillegg tilbys ekspress levering og termo-transport. Dette kan leveres over hele verden. Selskapet tilbyr også 3-parts logistikkløsninger til sine kunder.

Sammenslåingen av selskapene i starten av 2013 førte til at enkelte sjåførere nå er ansatt gjennom selskapet. Primærandelen av sjåførere er allikevel leid inn på kontrakter. Dette innebærer at selskapet ikke selv ansetter transportører, men legger til rette for de logistikk-løsningene som trengs for å flytte kolli i tråd med kundes ønsker. Dette gjøres gjennom et stort nettverk av terminaler over hele landet. I tillegg har selskapet ulike avdelinger knyttet til de aktiviteter som er nødvendig i den daglige driften.

---

### 4.1.2 Om styringssystemet

Selskapet måler etter tre dimensjoner; eiertilfredshet, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet.

Eiertilfredshet – ”PostNord skal være den mest lønnsomme transportøren i Norge.”

Kundetilfredshet – ”PostNord skal være bransjens kvalitetsleder.”

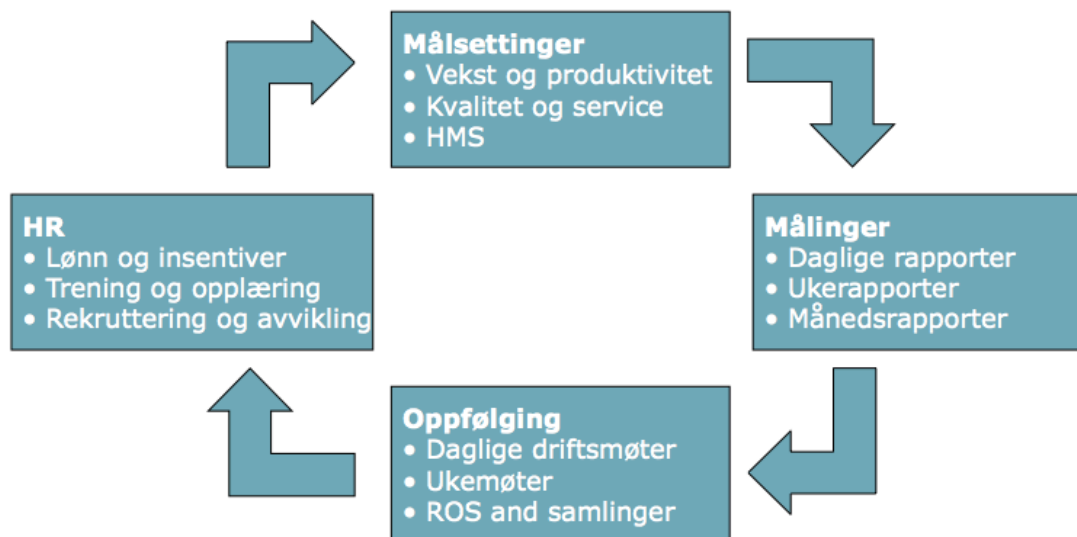
Medarbeidertilfredshet – ”PostNord skal ha bransjens mest motiverte og kompetente medarbeidere.”

Kjernen i styringssystemet er selskapets ”ledelses- og informasjonssystem”. Dette er en portal hvor de ulike styringsverktøyene er fordelt under hvert sitt overordnede mål. Under eierstyring finner vi måltavlene, i tillegg til budsjetter og regnskap, økonomiske styringstall samt salgsrapporteringsystemer. Under kundetilfredshet ligger mål på leveringskvalitet, informasjonskvalitet samt kundeopplevelses-undersøkelser. Under medarbeidertilfredshet ligger mål på kompetanse, medarbeideropplevelse samt medarbeideroversikt (HR). Systemet er komplekst, og måling og oppfølgingsansvaret er desentralisert til de ulike avdelingene. Noen av verktøyene brukes kun av den enkelte avdeling, mens andre brukes av flere avdelinger.

Ledelsen i selskapets økonomiavdeling påpeker viktigheten av at systemet klare å måle utviklingen i selskapet, og er derfor opptatt av hvorvidt systemet evner å reflektere de underliggende resultatene. I forlengelsen av dette står operasjonaliseringen av måltallene svært sentralt. Kompleksiteten til den operasjonelle driften gjør det vanskelig for en ansatt på terminal å vite hvordan vedkommendes handlinger direkte påvirker de finansielle resultatene. Styringssystemet skal derfor være i stand til å gi den enkelte mål som er gjenkjennelige i de daglige arbeidsoppgaver. Det er mange eksempler på hvordan dette er gjort. På terminal er arbeidsoppgavene knyttet til behandling av kolli, og måltavlene er derfor knyttet opp til hastigheten og kostnadene forbundet med behandling av kolli. Sjåfører måles etter antall stopp, mens salgsavdelingen måles etter antall møter. Man har altså operasjonalisert måltallene slik at de enkelt kan knyttes til den enkeltes arbeidsoppgaver. På denne måten håper ledelsen at KPIene stimulerer til ønsket adferd. Selskapets størrelse og kompleksiteten nødvendiggjør et stort antall mål. Portalen Exie styrer måltavlene til den

enkelte avdeling, og danner grunnlaget for styringsmålene til den enkelte ansatte. Det er her avdelingen finner sine respektive mål, som er utarbeidet til den enkelte avdeling.

I praksis benytter selskapet følgende modell for det de kaller integrert virksomhetsstyring:



Modellen må sees i et tidsperspektiv, og begynner med målsetting. Målsettingen begynner på øverste nivå, hvor selskapsledelsen setter de overordnede mål for den aktuelle perioden. De overordnede målene settes en gang i året, og utarbeides på bakgrunn av en benchmarking mot bransjen samt intern historikk. Målene er knyttet til de tre dimensjonene vekst og produktivitet, kvalitet og service samt HMS. Basert på disse målsettingene gjennomføres en rekke målinger. Målingene gjennomføres gjennom verktøyene i ledelses- og informasjonssystemet, og finnes helt ned på avdeling og individnivå. Oppfølgingen gjennomføres i ulike fora, blant annet daglige driftsmøter, ukemøter samt ROS – resultat og oppfølgings-samtale. Sistnevnte gjøres individuelt mellom den ansatte og nærmeste overordnede, hvor man gjennomgår måloppnåelse av den enkeltes mål. Basert på denne måloppnåelsen gjennomføres oppfølging, enten gjennom trening og opplæring eller, i ytterste konsekvens, avvikling av arbeidsforhold.



### 4.1.3 Avgrensning

Grunnet systemets kompleksitet, selskapets størrelse og rammene til denne utredningen vil det kun fokuseres på en del av selskapet. Det vil således være en fare for at enkelte aspekter ved styringssystemet kan være utelatt eller oversett. Denne utredningen vil se på avdelingen ”terminal”.

### 4.1.4 Om studieobjektet

Terminalen består av to sider. Lossesiden, hvor godset kommer inn til terminalen, og lastesiden, hvor godset lastes på bil for viderekjøring. Terminalen har ansvaret for å sortere gods slik at det kommer til rett terminal. Avdelingen har følgende hierarkisk struktur:

- Avdelingsleder: Overordnet ansvar for drift av terminalen.
- Driftsleder: Ansvaret for et gitt antall team.
- Teamleder: Ansvaret for et team bestående av godsekspeditører, mellom 10-30 personer.

De tre viktigste målene på overordnet nivå er volum (kolli per time), kostnad (kost per kolli) og kvalitet (prosentvis andel av kolli levert til avtalt tid). For å måle disse indikatorene benytter man kontrollpunkter (KP), hvor hvert kolli scannes på ulike punkter i prosessen. På denne måten kan man måle både volumet og kvaliteten på det som går gjennom terminalen. Dette kan så settes i sammenheng med avdelingenes totale kostnader, som også kan disaggregeres ned på lavt nivå. På denne måten kan man måle kostnaden helt ned på kolli og avdelingsnivå.

I tillegg til disse målene er man opptatt av eksempelvis skader på godset, opplæring, vedlikehold, trivsel, HMS m.m.

## 4.2 Utilsiktede sideeffekter

I denne delen vil utredningens resultater fra intervjuene bli beskrevet innenfor områdene balansert målstyring, ufullstendige måleindikatorer, ikke-målbare aktiviteter, ex ante causal ambiguity, eksternaliteter og insentiver. Innenfor hvert område beskrives intervjuobjektene oppfatninger.

### 4.2.1 Balansert målstyring

Innledningsvis i utredningen om balansert målstyring introduserte vi to hovedutfordringer som kritikken av rammeverket har sitt opphav fra: Identifisering av kritiske suksessfaktorer og valg av måleindikatorer.

Når det gjelder kritiske suksessfaktorer er det tydelig at ledelsen ønsker å gjenspeile fokus på økonomisk resultat i avdelingens måleindikatorer. Logistikkbransjens egenskaper gjør det naturlig å fokusere på kostnadssiden for å øke organisasjonens profitt og dermed er produktivitetsmålene ned på avdeling en naturlig forlengelse av dette. Dette syntes også intervjuobjektene fra avdeling å være enig i.

*”Ja, målene reflekterer det som er viktig. Når vi fikk inn kvalitets- og kundeperspektiv begynte det å bli bra.”*

*- Avdelingsleder*

Ved valg av måleindikatorer syntes svarene fra intervjuobjektene å samsvare med hvordan teorien fremstiller problemet. Niven (2002) forteller om hvordan en av hovedutfordringene dreier seg om utvelgelse, definerings og begrensning av måleindikatorer. PostNords målesystem består av en rekke indikatorer som ikke brukes.

*”Jeg mener at det ikke er noe poeng i å ha måltall hvis det ikke blir fulgt opp. Vi har mye tall fra før. Ved flere tall kunne det blitt vanskelig å følge opp. Utfordringen vår er å følge opp de tallene vi allerede har. Når vi har dagens system under kontroll kunne man absolutt ha sett på nye ting å måle.”*

*- Driftsleder*

Driftsleder mener at det kunne vært større fokus på noen, og teamleder forteller om hvordan fokus flyttes mellom indikatorene over tid. Når det er sagt er det tydelig at avdelingen måler

---

etter noen få sentrale måleindikatorer og dette tilfredsstillende således Meyer (2000) sitt krav til et optimalt målesystem om å benytte seg av få måleindikatorer.

PostNords målesystem ønsker å være en versjon av balansert målstyring som måler ut i fra perspektivene eiertilfredshet, kundertilfredshet og medarbeidertilfredshet. Allikevel måles avdelingen ”terminal” etter forholdsvis snevre dimensjoner som fokuserer i stor grad på deres produktivitet. Intervjuobjektene forteller at fokuset på eiertilfredshet kommer først, og at fokus på andre dimensjoner kun gjøres gjeldende når eiertilfredsheten er god nok.

*”Det viktigste for oss å økonomi og bunnlinje. Og dersom det ser ut til å gå bra gir det rom for å fokusere på andre ting. For eksempel kompetanseutvikling. Jo bedre teamene fungerer, jo bedre vil KPI-ene bli. Kanskje vi må gå denne omveien for å få bedre KPI-er. Produktivitetsmålene må på plass først. Når de er på plass kan det gi arbeidsrom til å kunne jobbe med andre dimensjoner.”*

*- Avdelingsleder*

Avdelingslederens sitat er interessant fordi det kan virke som om årsak-virkningsforholdet som teorien om balansert målstyring fokuserer på, er snudd på hodet i denne sammenheng. Rammeverket balansert målstyring forutsetter at tilfredsstillende måloppnåelse innenfor de ikke-finansielle perspektivene vil føre med seg tilfredsstillende resultater innenfor det finansielle perspektivet.

*”Når vi har et så stort fokus på produksjon kan det hende at vi ikke lærer opp ansatte godt nok. Til syvende og sist er det ris til egen bak, for da får ikke den personen nok opplæring til å fungere optimalt.”*

*- Driftsleder*

Driftslederens utsagn samsvarer i større grad med formålet bak årsak-virkningsforholdet mellom perspektivene, der han anerkjenner at mangel på fokus på kompetanseutvikling kan få negative konsekvenser for produktiviteten.

## 4.2.2 Ufullstendige måleindikatorer

Innenfor denne kategorien er vi ute etter å undersøke intervjuobjektene oppfatning om de nåværende måleindikatorene. Teori om ufullstendige måleindikatorer forteller om hvordan måleindikatorene kan føre med seg utilsiktede sideeffekter uavhengig av insentivstruktur.

Målesystemet som benyttes innenfor avdelingen ”terminal” er utviklet over flere år etter det ble innført i 2006. Måleindikatorene som brukes oppleves av intervjuobjektene som meget presise; indikatorene er enkle å måle og måler de ansattes aktiviteter i stor grad. Det kommer tydelig frem i intervjuene at det er innført flere måleindikatorer ettersom avdelingen har gjort seg erfaringer med systemet.

Årsaken til utvidelsen ser ut til å være at avdelingen har identifisert nye måleindikatorer underveis som kan reflektere flere av avdelingens verdiskapende aktiviteter. Ved innføringen av systemet ble det kun målt etter kolli per time og det førte til at kvalitet (leveringskvalitet) ikke ble fokusert på. Følgende sitat understreker hvordan målesystemet har utviklet seg fra én enkel indikator til et langt mer omfattende målesystem:

*” Vi begynte i 2006 med målstyring med én indikator: kolli per time. Bare det ga en voldsom effekt. I dag bruker vi alle mulige indikatorer: Kolli per time, fremføring, tonnasje, skiftkostnader, teamkostnader. Godsekspeditører har også egne indikatorer som de jobber etter daglig, for eksempel hvor mange containere en har losset på et skift.”*

*- Avdelingsleder*

Ettersom flere dimensjoner er tilført målesystemet, oppleves også dagens målesystem som langt bedre enn tidligere. Utfordringen med kvalitet, ved det tidlige fokuset utelukkende på produktivitet, ble løst gjennom innføring av en ny indikator som måler gjenstående pakker på terminalen. Samtidig har innføringen av nye måleindikatorer ført til nye utfordringer blant de ansatte. Avdelingen har et uttalt mål om 98% leveringskvalitet. Intervjuobjektene mener at forholdet mellom leveringskvalitet og produktivitet er noe de ofte må ta stilling til og oppleves som selvmotsigende. På teamleder-nivå, med ansvar for godsekspeditørene som laster og lossere pakker, gjennomfører de et daglig morgenmøte hvor det er produktivitetsmål som tonnasje som er i fokus. Dersom en godsekspeditør ligger under et tonnasjegjennomsnitt vil de få beskjed om å øke denne.

---

*”Det er en vanskelig balanse mellom kvalitet og tonnasje. De jobber litt mot hverandre. Det har hendt at jeg har sendt en ekstra container, som kanskje veier bare et par tonn, fordi det var viktig at den måtte ut. Mens godsekspeditøren klager fordi det ødelegger for tonnasjen.”*

*- Teamleder*

Teamleder bringer også inn en annen dimensjon i forbindelse med denne utfordringen. Kvalitet for de ansatte er ikke bare leveringskvalitet, men også hvordan kolli og paller presenteres i en container. At lastepresentasjon ikke prioriteres i målesystemet fører til materielle skader.

*”Pallene skal fylles opp, og det blir litt Tetris. Få paller blir rette og fine og vi sliter derfor med skader. Det kunne vi absolutt ha redusert. Dette er en bieffekt av jaget etter tonnasje. Jeg vil faktisk si at vi har økt skadeomfanget etter innføring av tonnasje.”*

*- Teamleder*

Intervjuobjektene har forskjellige oppfatninger når det kommer til å vurdere om dagens målesystem reflekterer de verdiskapende aktiviteter som utføres på en tilstrekkelig god måte. Et interessant aspekt ved dagens målesystem er hvordan de ansatte reagerer på måleindikatorene som brukes. Intervju med driftsleder avdekker at de ansattes opplevelse av målesystemet avhenger av deres erfaring. På bakgrunn av dette erfarer driftslederen at målesystemets funksjon er forskjellig for de ansatte. Der de ”eldre og erfarne” utfører alle sine verdiskapende aktiviteter uavhengig av måleindikatorene vil de ”unge og sultne” fokusere i langt større grad på produktivitetsmålene og kunne neglisjere aktiviteter som ikke dekkes av en måleindikator.

Det er gjennomgående at intervjuobjektene mener at dagens målesystem dekker de viktigste dimensjonene av aktivitetene som utføres. Driftsleder mener at dagens måleindikatorer som det fokuseres på er korrekte, men mener også at det er andre indikatorer som eksisterer, som det ikke er fokus på.

*”Ja, stort sett er det det viktige som måles, men vi har en del måltall i systemet vårt som ikke følges opp. Min mening er at vi burde ha større fokus på noen av disse.”*

*- Driftsleder*

I Jordan og Messner (2012) sin studie avdekkes utfordringer knyttet til innføring av nye måleindikatorer i et østerisk produksjonsselskap. I vårt tilfelle har de innført nye måleindikatorer over tid, men intervjuobjektene sier også at måleindikatorene som fokuseres på endres "hele tiden". At fokuset endres kan sees i sammenheng med resultatet fra Jordan og Messners (ibid.) om at måleindikatorer blir neglisjert på kort sikt da de oppleves som ufullkomne.

*"Jeg måles på tonnasje. Jeg har aldri fått kjeft for gjenstående kolli her på huset. Men hvis avdelingsleder får beskjed fra Voss om manglende leveringskvalitet, kan det hende at jeg får beskjed om å fokusere på det en periode. Sånn endres fokuset litt hele tiden."*

- Teamleder

*"Jeg tror de ansatte føler at det er mye de gjør som ikke måles. Mye som kan sees på som uviktig, men som allikevel er nødvendige aktiviteter."*

- Driftsleder

Teorien forteller om hvordan måling på noen områder kan føre til neglisjering av andre aktiviteter. Slik suboptimalisering forekommer også i dette tilfellet. Følgende sitater kan beskrive intervjuobjektens oppfatning av dette fenomenet.

*"Ja, i utgangspunktet kan det gå på bekostning av andre aktiviteter, men det er det vi har jobbet med i det siste. Dersom vi finner ut at noe er viktig prøver vi å lage en KPI på det."*

- Avdelingsleder

Driftslederen er enig i at når aktiviteter måles kan det gå ut over aktiviteter som ikke dekkes av en måleindikator:

*"Ja, det kan vi konkludere med. Ikke fordi det ikke kan måles, men bare fordi det ikke måles."*

- Driftsleder

### 4.2.3 Ikke-målbare aktiviteter

Det ligger i denne avdelingens natur at de fleste aktivitetene som utføres kan måles. Arbeidet som utføres på terminal-avdelingen handler først og fremst om å effektivisere driften og kutte kostnader. Samtidig oppfatter intervjuobjektene at det også her utføres verdiskapende aktiviteter som det ikke er mulig å måle.

*”Noe fra spesialteamene. Avviksgods og kundehåndtering.”*

*- Avdelingssjef*

*”Ikke i forhold til drift. Men kanskje for eksempel vedlikehold av utstyr.”*

*- Teamleder*

I tråd med teorien om ikke-målbare aktiviteter oppfatter intervjuobjektene at det store fokuset på å måle etter de kvantifiserbare produktivetsindikatorerne kan få negative følger for andre aktiviteter som er vanskeligere å måle.

*”Noe som er veldig viktig, men som er vanskelig å måle er ryddighet. Det fører til trivsel, effektivitet og sykefravær. Har aldri hatt fokus på det her fordi det ikke genererer kroner direkte.”*

*- Driftsleder*

*”Absolutt. Et eksempel er at terminalen skal være tømt innen 2045 hver dag. Det tidspresset (som følge av produktivetsmål) får konsekvenser for skader og utstyr.”*

*- Driftsleder*

Sitatene underbygger teoriens påstand om at innsats vris mot et spesifikt mål som er enkelt å måle på bekostning av andre aktiviteter som er vanskeligere å måle. Eksempler som trekkes frem over er ryddighet og vedlikehold, aktiviteter som innenfor dagens styringssystem ikke har tilknyttede indikatorer. Ansatte føler at dette på lengre sikt kan få negative konsekvenser.

*”Ja det vil jeg si. Det ender jo opp med at ting blir skadet. Rydding, feiing, kosting, det fører jo til at ting blir skada, men folk tar seg sjeldent tid til dette fordi de skal fylle containere.”*

*- Teamleder*

*”Det kan hende at aktiviteter som ikke måles kan neglisjeres. Jeg har gjort det selv noen ganger hvis jeg ser behovet er der. Og det er som følge av at vi har press på produktiviteten.”*

*- Driftsleder*

#### **4.2.4 Ex ante causal ambiguity**

Som tidligere nevnt er PostNords nåværende målesystem innført i 2006 og løpende utviklet frem til i dag. Antall indikatorer er utvidet ettersom avdelingen har opparbeidet seg erfaring med systemet. Teorien om ex ante causal ambiguity forteller om hvordan de verdiskapende aktivitetene som er linket til det overordnede økonomiske resultatet ikke er kjent ved innføring av et målesystem. Det er tydelig at det tidlige fokuset på kolli per time førte med seg uheldige konsekvenser for andre dimensjoner som for eksempel kvalitet. Det kan tyde på at kunnskapen om de verdiskapende aktivitetene i avdelingen ikke var tilstrekkelig ved innføringen av systemet. Ifølge teorien vil ikke målingen som gjøres være misledende, men presisjon kan gå på bekostning av relevans i målingen. Det er først i dag at intervjuobjektene mener at målingen som gjøres er relevant over flere viktige dimensjoner.

*”Ja, nå føler jeg det. Først nå føler jeg vi har riktig balanse etter mye tilpasning de siste 7-8 årene.”*

*- Avdelingsleder*

Under utarbeidelsen og utviklingen av systemet så har toppledelsen vært svært involvert. Ledelsens formål med målesystemet er å bryte ned organisasjonens overordnede mål ned på avdelingsnivå. Hvordan intervjuobjektene responderer på deres inntrykk av høyere nivåer i organisasjonen forståelse av deres arbeid varierer noe. Avdelingsleder er fornøyd med ledelsens forståelse og hvordan dagens målesystem representerer verdiskapningen.

*”Ja, det mener jeg. Bunnlinje og kvalitet er fokus, det vet han(regionsjefen). Over det igjen – administrerende direktør for eksempel. - så forstår han også det meste.”*

*- Avdelingsleder*



---

Drifts- og teamlederen mener derimot at toppledelsens forståelse ligger på et mer generelt nivå.

*”Det kommer an på hvor høyt man går. Avdelingssjefen er min nærmeste leder. Med han kan jeg snakke på et detaljert nivå, men jo høyere det går, jo mer generell blir forståelsen. Det er mye som gjøres her som de kanskje ikke vet om.”*

*- Driftsleder*

Det kommer tydelig frem at de lavere nivåene har sterkere meninger om hvordan ledelsens forståelse ikke alltid sammenfaller med hvordan de ansatte opplever driften.

*”Ledelsen har kommet frem til at vi ikke skal pre-sortere pakker, fordi det vil være kostbesparende, men dette vil jo gå utover kvaliteten i neste ledd.”*

*- Teamleder*

*”Det hender du får tredd ting nedover deg som du ikke liker, du står jo midt i det og føler ofte at du vet best selv. Når det er noe nytt er det ikke alltid det blir tatt positivt imot. Sånn var det jo når man innført tonnasje. Man følte da at containere var for fulle, men det går seg til over tid. For ledere og eiere kan man enkelt se resultatene i kostnadsbesparelsene. Men det er ikke alltid de ser konsekvensene av det. De klarer ikke å se det på samme måte som en på avdelingen gjør. Når du får ting tredd over hodet, er det ikke alltid så lett å se hvorfor du gjør det.”*

*- Teamleder*

Driftslederen mener at de har hatt muligheten til å påvirke hvilke måleindikatorer som brukes. Dette sammenfaller med tidligere beskrivelser av hvordan målesystemet har utviklet seg med flere indikatorer.

*”Har egentlig ikke opplevd akkurat det. Dersom vi er uenige i måleindikatoren som er satt har vi muligheten til å påvirke.”*

*- Driftsleder*

## 4.2.5 Eksternaliteter

Under teoridelen av oppgaven defineres eksternaliteter som ”kostnader eller gevinster som oppstår når handlingene til en part påvirker mulighetene til en annen part”. I et organisasjonsperspektiv innebærer det at de aktivitetene som gjøres hos en avdeling, kan føre til eksternaliteter når det påvirker en annen avdelings muligheter. Et styringssystem skal ideelt sett være kapabelt til å forhindre eksternaliteter ved å gi ansatte intensiver til å handle i tråd med det som er det beste for organisasjonen, samt informasjon om hvordan deres handlinger påvirker andre deler av organisasjonen.

PostNord er en kompleks organisasjon. Verdikjeden består av en rekke individuelle ledd som er avhengige av hverandre gjennom forholdsvis komplekse prosesser. Eksemplene på det er mange. Salgsavdelingens evne til å holde på en kunde vil avhenge av den behandlingen kundene føler de får hos serviceavdelingen. Antall henvendelser serviceavdelingen får vil avhenge av hvordan godset blir behandlet på terminal og under fremføring. Hvor mange ansatte man trenger i en periode på terminalen vil avhenge av forventet volum fra salg. Avdelingene står derfor i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Samtidig er avstanden, både fysisk og på andre måter, tidvis stor. Dette stiller store krav til styringssystemet, som har to muligheter til å begrense konsekvensene av denne avstanden, enten gjennom riktig utformede KPIer med tilhørende insentiver, eller gjennom systemets evne til å kommunisere hvordan den enkeltes aktiviteter påvirker andre deler av organisasjonen.

Styringssystemet til PostNord har en rekke verktøy for å gjøre dette. Studiet av terminalavdelingen avdekker flere verktøy som kan begrense eksternaliteter. KPIene er, slik tidligere forklart, forankret i et kostnads-og kvalitetsfokus. KPIer knyttet til kostnader, slik som tonnasje og kost per kolli, kan bidra til å forhindre eksternaliteter ved å gi ansatte på terminalen en forståelse av viktigheten av at organisasjonen kan tilby kostnadseffektive løsninger til sine kunder. En manglende forståelse hos avdelingen knyttet til dette ville potensielt kunne gi store ringvirkninger for hele organisasjonen. På denne måten styrer KPIene knyttet til kostnader de ansattes handlinger på en måte som er fordelaktig for andre deler av organisasjonen og selskapets overordnede resultat.

Det samme kan sies om kvalitetsindikatorene. Ved å måle den prosentvise andelen av gods som ankommer hvert enkelt punkt sikrer KPIene den ønskede effekten. KPIene setter derfor

---

ansatte på terminalen i stand til å gjøre vurderinger knyttet til kvalitet. På denne måten kan kunder garanteres en viss kvalitet. Hvis styringssystemet manglet denne evnen, ved at det ikke var utarbeidet systemer for kontrollpunkter med tilhørende KPIer, ville det være svært krevende for ansatte på terminalen å ha et forhold til hvordan deres aktiviteter påvirket kvaliteten.

Likefullt er det enkelte aspekter ved det gjensidige avhengighetsforholdet som styringssystemet ikke klarer å reflektere. Et eksempel er forholdet mellom laste- og lossesiden internt på terminalen. Måloppnåelsen til den ene avdelingen er veldig avhengig av handlingene til den andre.

*”Største utfordring for meg er egentlig hvis dialogen med lossene blir dårlig og noe forsvinner, slik at jeg må gå rundt å lete etter kolli... jeg bruker mye tid på det. Og det er jeg som tar støyten hvis det ikke blir ordnet.”*

*- Teamleder*

Eksemplet over viser hvordan handlingene til den ene siden av terminalen negativt påvirkes av den andre. Samtidig er det flere ting som tyder på at dette er adferd man er klar over.

*”Ja, de vet hvordan arbeidet er på begge sider. Men de vet også at det vi er ute er fyllingsgrad og lite skader. Og jo fullere en container er, jo verre blir det for han i andre enden.”*

*- Driftsleder*

Spørsmålet blir om styringssystemet kan gjøre noe med dette, enten gjennom endrede/nye KPIer eller utvidet informasjon.

*”Vi prøver å skape et ”internt kundeforhold” i forholdet mellom lastesiden og lossesiden.”*

*- Avdelingssjef*

*”Dette går på internt samarbeid, men fører til mye tapt tid. Skiftendringer fører til at jeg må forholde meg til nye folk hele tiden, og de interne prosessene kunne vært bedre i forhold til prosesslighet mellom de ulike skiftene.”*

*- Teamleder*

De ansattes vurdering syntes altså å være at dette først og fremst ikke skyldes styringssystemet, men heller interne rutiner. Eksemplet illustrerer hvordan standardiserte rutiner kan være vesentlig for å unngå eksternaliteter. Likefullt kan man ikke utelukke at KPIenes fokus på volum fører til at viktigheten av orden blir neglisjert i de interne rutinene.

Et annet eksempel på latente eksternaliteter var mellom de forskjellige terminalene, hvor ansatte som bruker indikatorene har en manglende forståelse av andre aktiviteter som gjøres i organisasjonen.

*”Nei, det er nok der vi har vært dårligst. Vi må jobbe med å kommunisere den informasjonen nedover. Fokus på kunde og andre avdelinger innad.”*

*- Avdelingssjef*

Hvordan en terminal laster sitt gods vil påvirke effektiviteten ved lossingen på neste terminal. Dette kan føre til at et team gjør det vanskelig for neste team å utføre sine aktiviteter effektivt, fordi man selv jager egne produktivitetsmål.

*”Det er ingen automatikk i systemet her. Men hvis dette forekommer så skal det tas bilder og avviksrapporters. ”*

*- Driftsleder*

Likevel gjøres dette sjeldent fordi styringssystemet mangler en effektiv måte å informere om dårlig lasting.

*”Ja, det tror jeg. Det er kost/nytte. Er innholdet verdt 50 kr skal ikke teamlederen min bruke en time på det.”*

*- Driftsleder*

Dette kan illustrere en mangel hos styringssystemet, som ikke evner å effektivt fange opp eksternaliteter knyttet til samhandlingen mellom to individuelle terminaler.

Også knyttet til kvalitet forårsaker KPIer uheldige effekter mellom de ulike terminalene. Dette skyldes at kvaliteten, den prosentvise andelen av gods som ankommer til avtalt tid hos en terminal, avhenger av hvorvidt den andre terminalen sender godset i tide.

---

*”Vi blir fulgt opp på gjenstående på last, men som sagt er det en vurdering jeg gjør hver dag i forhold til om jeg har fått med det jeg mener er prioritert gods. Fullt vitende om at dette vil ødelegge for kvaliteten hos neste terminal. Setter jeg igjen 10 kolli her (hovedterminal), så er ikke det så mye for oss, men for terminalen på Voss kan det være 10% av deres kvalitet. Det er spesielt her, fordi vi måles på tonnasje, mens andre måles på kvalitet. Det er fordi vi har så mye større volum enn andre avdelinger. Det merker jeg når jeg snakker med andre avdelingsledere, som lurer på hvorfor de ikke får pakkene. Men jeg måles på tonnasjen.”*

*- Teamleder*

Fullt vitende om at deres handlinger vil påvirke kvaliteten hos neste terminal, gjøres valg mellom å sende eller ikke sende gods av teamledere. Årsaken er kostnaden knyttet til sending av containere med lav fyllingsgrad, som øker kostnaden hos den avdelingen som sender containeren, og derfor ødelegger deres KPIer. Eksemplet illustrerer hvordan ansvaret for valg av aktiviteter stor grad legges over på den enkelte teamleder, uten at styringssystemet gir vedkommende et verktøy å støtte seg på i disse beslutningene. Styringssystemet evner altså ikke å gi tilstrekkelig informasjon om hvordan en teamleder skal prioritere, og overlater vedkommende til å fatte beslutninger basert på egen erfaring og intuisjon. Det kan tenkes at dette vil kunne føre til at en avdeling tar valg som gagnar dem selv, uten å ta tilstrekkelig hensyn til neste terminal. En avdelings mål får negative konsekvenser for den neste.

*”Ja, det tror jeg går begge veier. Man er seg selv nærmest.”*

*- Driftsleder*

Samtidig har det vært fokus på dette, noe som har ført til visse endringer over tid.

*”Ja, i starten var det veldig tilspisset når fokuset på noen få tall var veldig snevert. Men nå har vi langt mer samarbeidsmøter på regionsnivå. Der blir vi enige om en del avgjørelser. Og dersom en avgjørelse skulle gå ut over en avdeling, men ganne en annen avdeling mer enn vi taper så blir vi enige om at det er riktig for bedriften som helhet. Så lenge vi er enige så er det greit.”*

*- Avdelingsleder*

Allikevel hender det at avgjørelser blir tatt selv om dette ikke er til det beste for helheten.

*”Ja, det har skjedd. Og det er da fordi en avdeling ikke ønsker at noe skal gå ut over dem selv. Det er baksiden med et så stort fokus på egne KPIer.”*

*- Avdelingsleder*

*”Der skulle jeg veldig gjerne sett at det var mer helhetsblikk. Det blir veldig ”meg og mitt”. Når du har ansvar for den ene sonen du står på, blir det veldig fokus på at du skal nå tonnasmålene, og mindre tanker på mottaker, kvalitet osv. Jeg skulle ønske de kunne se litt større på det. Det er vi litt for dårlig på. Men sann tror jeg det er litt for hele avdelingen.”*

*- Teamleder*

Den samme utfordringen, valget mellom kost og kvalitet, finnes også mellom terminal og salgsavdelingen. Salgsavdelingen er avhengig av tilstrekkelig kvalitet hos sine kunder for å opprettholde tilfredsheten. Dette har ført til ulike tiltak, blant annet identifiseres prioriterte kunder, kunder hvor kvaliteten skal ha et ekstra fokus.

*”Ja, det er jo dette med kvalitetsmålene. Vanskelig balanse mellom kvalitet og tonnasje, de jobber litt mot hverandre. Det har hendt at jeg har sendt en ekstra container, som kanskje veier bare et par tonn, fordi det var viktig at den måtte ut. Mens godsekspeditørene klager fordi det ødelegger for tonnasjen. Jeg ødelegger tonnasjen som han har jobbet for hele dagen, fordi jeg tar et valg om å sende en container med lavere tonnasje. Så det er jo en selvmotsigelse.”*

*- Teamleder*

Det kan derfor tyde på at det ligger en utfordring i forholdet mellom KPIene til godsekspeditørene og behovet til salgs- og kvalitetsavdelingen. Denne utfordringen forsøkes løst ved dialog mellom salgsavdelingen, kvalitetsavdelingen og terminalen.

*”Vi har driftsmøter hvor salg er representert. Vi får også beskjed fra kvalitetsavdelingen hvem som er prioriterte kunder der og da. Store viktige kunder som det er prioritet på, eller kunder hvor kvaliteten har vært lav, som vi må ha fokus på der og da, for å gjøre denne kunden fornøyd. Så dette med prioriterte kunder forandrer seg litt fra dag til dag og måned til måned. Vi får alltid beskjed om hvilke kunder vi må følge opp, og da får vi*

---

*sendingsnummeret for å sørge for at det går ut. Jeg tror det er mer sann at kunder kommer og går, de står der og gjør jobben sin. Men kundefokuset har kommet mer det siste året, nå har folk fått et forhold til at den enkelte pakken tilhører en enkelt kunde. Avdelingsleder har involvert salg tettere med oss. Tidligere har de vært svært lite involvert.”*

*- Teamleder*

*”Det er igjen opp til de som er med i disse møtene. At informasjon går videre. Informasjonsflyten er avgjørende her. Vi kan ikke ha et automatisert system som gjør det for oss. Vi har masse info-skjermer rundt omkring på terminalen som kan for eksempel si at vi får pakker fra en ny kunde. Da vet alle på terminalen det. Men det er kanskje ikke alle som følger med på dette.”*

*- Driftsleder*

Der hvor styringssystemet kommer til kort, forventes det derfor at leder og dialog mellom avdelinger skal kompensere for dette, klare eksempler på eksisterende eksternaliteter i styringssystemet.

#### **4.2.6 Insentiver**

Slik redegjort for i teoridelen av denne oppgaven brukes insentiver til å forsterke agentens ønsker om å handle i tråd med prinsipalens intensjon. I et styringssystem kan dette gjøres ved å knytte insentiver opp mot måleindikatorene. Dette forutsetter at indikatorene er korrekt utformet, det vil si de er fullstendige og ivaretar eventuelle eksternaliteter som eksisterer i organisasjonen. Hvis dette ikke er tilfellet vil insentiver kunne ha motsatt effekt, ved at det forsterker ”feil” handlinger hos agenten.

Terminalavdelingen i dette studiet har lite insentiver knyttet opp mot måltall på alle nivåer. På ledernivå finnes det en liten bonus knyttet opp mot produktiviteten i avdelingen gjennom målbare indikatorer som kolli per time.

*”Vi har noen insentiver, men det er så lite at det ikke er noe jeg bryr meg om. Det er alt for lavt til at noen bryr seg om det. De er knyttet opp mot måltall, men jeg vet faktisk ikke hvilke siden jeg ikke bryr meg om det.”*

*- Avdelingsleder*

*”Jeg har produktivetsbonus, men den bryr vi oss ikke om fordi den er så liten. Den virker nesten mot sin hensikt og trigger ikke meg til å gjøre en høyere innsats.”*

*- Driftsleder*

Det er en gjennomgående oppfatning blant intervjuobjektene på ledernivå at insentivstrukturen ikke fungerer – den er for liten for å ha en effekt på deres motivasjon. Det er heller ikke alle intervjuobjektene som vet hvilke måleindikatorer bonusen er knyttet opp mot fordi størrelsen på bonusen er marginal.

Samtlige av intervjuobjektene mener at en bedre insentivstruktur kunne fått positive utslag for deres innsats og motivasjon. De understreker at de ”gjør jobben sin uansett, men som alle andre mennesker vil de reagere positivt på en større gulrot”. Samtidig syntes intervjuobjektene å være klar over potensielle fallgruver.

*”Man skal være forsiktig med insentiver fordi man kan få et løft et sted, men glippe et annet. Det kan også forsterke usunn konkurranse mellom avdelinger, men samtidig kan det unngås hvis man måler riktig. Ved riktige insentiver kunne man kanskje snudd det til mer samarbeid.”*

*- Avdelingssjef*

Ved dagens målesystem, der fokuset ligger på produktivitet, kunne insentiver som øker fokuset på dette ytterligere få negative konsekvenser for aktiviteter i avdelingen som er vanskeligere å måle.

*”Vi hadde fått veldig fokus på KPI. Da hadde man kanskje gitt blaffen i alt det andre. For eksempel skader og gjenstående pakker.”*

*- Avdelingssjef*

På lavere nivåer har avdelingen innført en form for kollektiv bonus gjennom tilskudd til en teamkasse dersom sykefraværet holdes under et visst mål.

*”Godsekspeditørene har en bonus knyttet til sykefravær. De får i så fall 5000 kr i teamkassen sin. Det har fått positive tilbakemeldinger.”*

*- Driftsleder*



---

Utfordringen med å knytte insentiver til sykefravær har vist seg å være forskjellen på arbeidsoppgavene til teamene på terminalen. Forskjellen i den fysiske belastningen tilknyttet arbeidsoppgavene gjør at enkelte av teamene motiverer hverandre til å nå målet, mens andre er så langt unna sykefraværs målet at de gir blaffen.

*”Det er lite kultur for det, der hvor jeg er nå. Det var mye fokus på den da jeg jobbet på losse-siden, at vi skulle ut å ta en pils eller spille paintball eller noe annet. Der jeg er i dag, vet de at vi ligger over og det er ingen som føler at de må stille opp for å få penger i kassa. Det er en av de tingene vi sliter med, det å skape en kultur for det.”*

*- Teamleder*

Dette har ført til at noen team føler at bonusgrunnlaget er feil, noe som igjen har ført til innføring av andre dimensjoner for enkelte avdelinger, slik som bruk av arbeidsklær og vedlikehold av utstyr. Samtidig byr dette på utfordringer, ettersom disse målene er langt mer krevende å følge opp enn konkrete mål knyttet til sykefravær.

*”Nå kan man få penger for andre ting. At de stiller opp i riktig klær, følger opp på vedlikehold, men dette sjekkes aldri. Så jeg vet verken om det er penger i kassa eller om vi har nådd målene.”*

*- Teamleder*

Resultatet blir at noen avdelinger blir motivert, mens andre opplever ordningen som urimelig. Fordelen ved at bonusene bestemmes skjønnsmessig, ved at det er mulig å tilpasse ordningen slik at den ikke får negative konsekvenser for aktiviteter som ikke omfattes av ordningen, bortfaller idet ledere på høyere nivåer ikke har tid til å følge den opp. Dette har ført til forslag om å overlate målsettingen til teamledernivå.

*”Nei, men jeg syntes de kunne lagt mer av ansvaret over på teamleder. Oppfølging og rapportering av dette selv. Det føles som om det ligger så ovenfra. At de har en plan på det, men ikke tid til gjennomføring. Det burde ligge mer på teamleder nivå, at vi skaper våre egne mål. Så vi er enige om at det er sann vi skal ha det. Da ville det vært lettere å strekke seg etter det og bli samla som en gruppe.”*

*- Teamleder*

## 5. Avslutning

Korrekt bruk av flerdimensjonal måling skal, slik omfattende redegjort for tidligere i denne utredningen, sikre at hvert ledd i organisasjonen jobber i tråd med det som til enhver tid er definert som det beste for bedriften. Dette fordrer at systemet evner å korrekt lede handlingene til den enkelte ansatt, på alle nivåer. Ideelt sett skal styringssystemet gi ansatte både de insentiver og den informasjon nødvendig for at alle skal forstå hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Kravene som stilles til et styringssystem er derfor store, og øker i takt med kompleksiteten til bedriftens verdiskapende aktiviteter. Der hvor innføringen av styringssystemer under den industrielle revolusjon var opptatt av å måle forholdsvis enkle aktiviteter i korte verdikjeder, krever dagens verdikjeder en langt mer omfattende systemforståelse.

Forskning gjort på bruken av ikke-finansiell måling må sees i forlengelsen av denne utviklingen. Desto mer komplisert et system blir, desto mer forståelse av dets forutsetninger kreves. Dette er bakgrunnen for behovet til å forske på kausaliteten mellom ulike aktiviteter som gjennomføres hos en organisasjon og forskjellige mål på verdiskapning, og det er også bakgrunnen for viktigheten av å forstå hvilke reelle effekter innføringen av et slikt system fører med seg. Desto mer komplekse og altomfattende aktiviteter i en organisasjon blir, jo vanskeligere, og viktigere, blir det å forstå de praktiske implikasjonene ved innføring av et nytt styringssystem. Samtidig øker kompleksiteten i aktivitetene forskjellene mellom de ulike organisasjonene. Dette er en av hovedgrunnen til at generalisering av de funn som gjøres blir stadig vanskeligere. Når vi nå forsøker å trekke konklusjoner og praktiske implikasjoner fra denne utredningen, er det derfor viktig å ha en god forståelse av dets begrensninger, og at de funn som er gjort ikke uten videre kan overføres til andre organisasjoner.

---

## 5.1 Konklusjon, utilsiktede sideeffekter

### Ufullstendige indikatorer

Dersom systemet ikke nødvendigvis har en perfekt relasjon til underliggende verdiskapning, kan måloppnåelse føre med seg utilsiktede sideeffekter.

Vårt studie viser at dagens sett av måleindikatorer kan føre med seg slike uheldige konsekvenser. Intervjuobjektene opplever noen av indikatorene som selvmotsigende og at de derfor ikke evner å fange opp kompleksiteten i det arbeidet som utføres på avdelingen. Vi finner også bevis på at det kan forekomme suboptimalisering på grunn av det store fokuset på produktivitetsmål, i tråd med teorien fra bla Jacobides og Croson (2001) og Drago og Garvey (1998).

Ifølge Meyer og Gupta (1994) er de fleste måleindikatorer ufullstendige. Dersom ansatte maksimerer innsats på en måleindikator og suboptimaliserer andre aktiviteter, kan dette føres tilbake til utformingen av målesystemet. De ansattes forhold til målesystemet innenfor avdelingen ”terminal” varierer, ifølge intervjuobjektene. Avhengig av ansiennitet, alder og erfaring vil målesystemet fungere annerledes. Derfor kan uheldige konsekvenser som for eksempel motsetninger mellom kvalitet og produktivitet økes eller minkes avhengig av hvilken ”type” ansatt det gjelder.

Dette er et interessant resultat som kan drøftes noe mer inngående. Platts og Sobótka (2010) viser i sin studie av et markedsledende tysk energiselskap at mellomledere kan delegere ansvar til deres medarbeidere og samtidig ha tillit til at deres handlinger vil være til organisasjonens beste uten å definere indikatorer som måler deres prestasjoner. Det er mulig i organisasjoner der medarbeiderne er trofaste mot et verdsett og en kultur (ibid.). Dette syntes å være tilfelle i PostNord der de erfarne medarbeidere styres i mindre grad av måleindikatorene sammenliknet med de erfarne medarbeiderne. En årsak til dette kan altså være at de erfarne medarbeiderne jobber mer på erfaring og har dermed ikke det samme behovet for å jobbe etter de gitte måleindikatorene for å levere gode resultater. Dette kan også tyde på at individuell måling ikke alltid er nødvendig for å oppnå forbedrede økonomiske resultater (gjennom produktivitetsmål i dette tilfellet).

I en feltstudie av Smith et al (1992) rapporteres det at de ansatte føler et tap av kontroll av over eget arbeid som følge av resultatmåling. Dette resultat kan også være en mulig årsak til hvorfor erfarne medarbeidere ikke styres i stor grad av målesystemet. Chalykoff og Kochan (1989) har identifisert tre faktorer som kan påvirke medarbeideres oppfatning av et målesystem: Om de mener måling er et godt verktøy dersom det brukes riktig, om de anser måling som en ”invasjon av privatlivet” og om de mener ledelsen er i sin fulle rett til å måle deres prestasjoner. Det kan argumenteres for at erfarne medarbeidere har sterkere meninger om hvordan måling bør utføres i praksis og reserverer seg i større grad – sammenliknet med uerfarne medarbeidere – mot å bli målt i sin arbeidshverdag. På den andre siden kan det tenkes at ansatte som leverer svake resultater ikke ønsker å bli målt. Fra et helhetsperspektiv vil medarbeidere som leverer de beste resultatene ha mest å tjene på å bli målt. Studien av avdelingen ”terminal” i PostNord viser ikke hvordan forskjellige medarbeidere presterer avhengig av erfaring.

### **Ikke-målbare aktiviteter**

Ved å tilføre flere dimensjoner til styringssystemet håper balansert målstyring å legge til rette for indikatorer som omfatter flere aktiviteter enn kun de knyttet til finansielle mål. Således bør systemet sette bedriften i stand til å utvide sine indikatorer, og på den måten fange opp mål langs flere dimensjoner. For eksempel burde vedlikehold kunne inngå under prosess-perspektivet i balansert målstyring, og det er vanskelig å finne et eksempel på en aktivitet som ikke er målbar på grunn av rammene til balansert målstyring. utfordringer knyttet til ikke-målbare aktiviteter er relevant for balansert målstyring, slik den vil være for alle styringssystemer, men dette studiet kan ikke finne et motsetningsforhold hvor bruken av ikke-finansielle måleindikatorer skulle fremprovosere ikke-målbare aktiviteter.

### **Ex ante causal ambiguity**

Ledelsen i PostNord har vært svært involvert i utviklingen av dagens målesystem og virker å ha en god forståelse av hvordan det overordnede målet om økonomisk resultat skal reflekteres i avdelingens målesystem. Intervjuobjektene mener også, i det de store linjene, at målesystemet funksjon og formål representerer de viktigste verdiskapende aktivitetene som utføres i avdelingen.

Avhengig av hvilket ledernivå vi snakker med finner vi at deres påvirkningsmuligheter på bruk av måleindikatorer varierer. Av intervjuobjektene syntes teamleder, som det laveste

---

ledernivået, å ha begrensende påvirkningsmuligheter, men drift- og avdelingsleder uttrykker at de har mulighet til å bli hørt når det kommer til valg av indikatorer. Dette tilsier at toppledelsen er åpen for avdelingens meninger om hvordan målingen bør utformes. Det kan derimot oppfattes som at organisasjonen ikke hadde tilfredsstillende kunnskap om avdelingens verdiskapende aktiviteter ved innføringen av systemet i 2006.

### **Eksternaliteter**

Flere dimensjoner ved styringssystemet fungerer godt til å begrense potensielle eksternaliteter. KPIene ansatte ved terminalen styres etter evner å fange opp de dimensjonene man er opptatt av på et høyere nivå, fortrinnsvis kostnader og kvalitet. Således evner styringssystemet å legge føringer for ansattes handlinger på en måte som er i tråd med de overordnede målene til ledelsen av selskapet. De forskjellige aggregeringsnivåene til styringssystemet underbygger dette, ved at man kan gå fra den enkelte pakke og opp til nivået for hele bedriften. På denne måten kan man identifisere utfordringer knyttet til kost og kvalitet på et svært aggregert nivå, og bryte dette ned til det enkelte team ved en terminal. Slik kan man sikre at aktiviteter på operativt nivå er i tråd med selskapets overordnede mål langs flere dimensjoner.

Hvorvidt de ansatte er klar over deres rolle i det overordnede bilde overlates derimot mye til erfaringer. Det stiller store krav til mellomlederens kompetanse. Oppfatningen virker tidvis noe snever. Terminalansatte virker å være veldig bevisst på hvordan deres handlinger påvirker neste terminal, trolig grunnet liknende arbeidsoppgaver, mens andre deler av organisasjonen får mindre oppmerksomhet. Et eksempel er holdningen ovenfor det totale volumet som strømmer igjennom terminalen, hvor ansatte ved terminalen gir inntrykk av å mene at deres handlinger ikke påvirker hvor mye aktivitet det vil være på terminalen. Inntrykket er at det er markedet som bestemmer dette, og at deres handlinger er lite korrelert med salgsvolumet. Samtidig understrekes det fra mellomlederne at godsekspeditører med mer erfaring viser bedre evne til å forstå deres aktiviteter i en større sammenheng enn mindre erfarne. Det overlates det altså til den enkeltes erfaring å forstå sin egen rolle i helheten, mens styringssystemets evne til å synliggjøre dette lett neglisjeres.

Ikke uventet eksisterer det opplagt latente eksternaliteter mellom de ulike avdelingene. Mer interessant var det kanskje at ansatte tidvis var klar over disse eksternalitetene, men allikevel bevisst neglisjerte disse i jakten på egne mål. Når selskapet opererer med mål langs flere

dimensjoner som er i et direkte motsetningsforhold til hverandre, åpner man da opp for at ansatte selv vil velge de aktivitetene som trengs for å nå deres mål, uavhengig av hvordan dette påvirker målene til andre avdelinger. Dette forsøkes løst med dialog mellom de ulike avdelingene, og også her kommer styringssystemet til kort.

Studiet viser at innføringen av flerdimensjonal måling kan forårsake eksternaliteter fordi det setter ansatte i en posisjon hvor de må velge mellom flere ulike mål. Såfremt disse målene er selvmotsigende, altså at det ene målet negativt vil påvirke et annet, kan dette lett forårsake at ansatte ikke handler i tråd med det som er til det beste for organisasjonen som helhet. Dette illustrerer hvordan styringssystemet fremprovoserer eksternaliteter. Samtidig vil en reduksjon i antall mål kunne gjøre det vanskelig for den enkelte ansatte å se hvordan ulike aktiviteter påvirker ulike dimensjoner i bedriftens verdikjede. Ved utarbeidelse av styringssystemet stiller det derfor strenge krav til ledelsens evne til å forstå hvordan ulike prioriteringer mellom ulike aktiviteter påvirker selskapet som helhet.

### **Insentiver**

Enkle, kvantifiserbare mål, er lettere å måle og følge opp. Samtidig kan disse oppleves som urimelige, fordi ansatte med forskjellige aktiviteter kan oppleve deres muligheter til å nå disse målene som forskjellige. Dette studiet finner indikasjoner på at dette var tilfellet, noe som påvirket kulturen i det enkelte team.

Samtidig finner vi at utfordringen ved å innføre flerdimensjonal måling er at det blir stadig vanskeligere å sikre at insentivene forsterker de riktige handlingene. Denne utredningen viser at jo flere dimensjoner som knyttes til insentiver, desto vanskeligere blir det å korrekt måle, samt følge opp, om disse målene nås. Det kan derfor konkluderes med at flerdimensjonal måling både kan løse utfordringer knyttet til insentiver, ved at det øker antall indikatorer det måles etter og derfor sørge for at systemet virker rettferdig, men samtidig føre til utfordringer, fordi en økning i antall mål vil gjøre det vanskeligere å korrekt måle, samt følge opp disse målene.

---

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Flere funn gjort i denne utredningen er i tråd med eksisterende teori på området. Eksempler på dette er knyttet til ansattes opplevelse av indikatorer som ufullstendige, risikoen for at ansatte kan suboptimalisere egne aktiviteter samt faren for at ansatte stiller spørsmålstejn ved ”best practice” når indikatorene ikke fanger opp helheten av det de gjør. Samtidig er det gjort funn som tilføyer nye ideer til feltet. I det følgende vil vi trekke frem de viktigste implikasjonene våre funn har for effektiv implementering av balansert målstyring.

- Utredningen finner utfordringer knyttet til selvmotsigende måleindikatorer. Hvis måloppnåelse på en indikator går utover en annen, er det svært viktig at systemet evner å gi føringer på hvordan det skal prioriteres mellom de to. Desto flere dimensjoner det måles etter, desto vanskeligere blir det for den enkelte ansatte å prioritere mellom aktiviteter som fører til måloppnåelse langs ulike dimensjoner. Hvis styringssystemet ikke evner å støtte den ansatte i disse beslutningene, vil flerdimensjonal måling kunne føre til at prinsipalen prioriterer mellom de to basert på et informasjonsgrunnlag som ikke nødvendigvis sikrer handlingen som er til det beste for bedriften som helhet. Da kan selvmotsigende indikatorer føre med seg utilsiktede sideeffekter.

- Ulike egenskaper ved de ansatte, slik som alder, ansiennitet og erfaring, kan ha vesentlig betydning for hvilke praktiske implikasjoner innføringen av nye måltall vil ha. Våre funn viser at ansatte med lengre ansiennitet og erfaring er mindre opptatt av indikatorene enn det nyere ansatte er. Funnet innebærer viktige implikasjoner for hvordan ulike egenskaper ved ansatte påvirker deres opplevelse og hvorvidt de handler i tråd med måleindikatorene.

- Denne utredningen beskriver en implementering av balansert målstyring over tid, hvor utarbeidelsen av nye indikatorer er gjort basert på erfaring. Evnen til å utarbeide nye måltall på bakgrunn av erfaring er trukket frem som en viktig egenskap ved systemet av Kaplan og Norton. Samtidig skal systemet ifølge forfatterne implementeres av ledelsen for å settes i sammenheng med bedriftens overordnede strategi. Vårt studie viser at dette vil kreve svært mye av ledelsen, da det er lite sannsynlig at toppledelsen i selskapet kan ha en full forståelse av alle aktiviteter som gjøres. På denne måten virker den praktiske implementeringen av balansert målstyring å være mer en ad-hoc prosess enn det som var det opprinnelige ønske til forfatterne. Her eksisterer det et motsetningsforhold, ettersom økt kompleksitet i

utgangspunktet øker behovet for flerdimensjonal måling, men gjør det også stadig mer utfordrende for ledelsen å implementere den korrekt.

- I tilfeller hvor styringssystemet ikke evner å gi ansatte tilstrekkelig informasjon om hvordan deres handlinger påvirker den helhetlige måloppnåelsen til selskapet, er det lett for at ansatte finner veier ”rundt” systemet. Gjennom dialog og innføring av rutiner forsøker man å ”tette hullene” i systemet, med den praktiske implikasjon at systemet ikke nødvendigvis får muligheten til å selv avdekke utfordringene, og på den måten utbedre det. Dette illustrerer også ansattes mistillit til systemets evner til å gi et komplett informasjonsgrunnlag, også på områder hvor det i utgangspunktet burde være mulig for systemet å gi informasjon.

- Godkjenner man forutsetningen om at tilknytning av insentiver til et mål skifter fokuset, fordrer det at man i praksis evner å følge opp dette målet. Innføring av insentivstruktur knyttet til flerdimensjonale mål øker risikoen for at det blir vanskeligere å måle, samt følge opp og rettferdig fordele insentiver, fordi man måler etter flere, og ofte mindre konkrete, måltall. På denne måten kan flerdimensjonal måling vanskeliggjøre en insentivstruktur mot de ansatte.



---

## 5.3 Forslag til videre forskning

Denne studien har undersøkt hvordan aktører innenfor en avdeling i PostNord opplever at deres målesystem kan føre til utilsiktede sideeffekter utover det opprinnelige formålet ved systemet og den enkelte måleindikator. PostNord startet implementeringen av sitt målesystem i 2006 og har siden utviklet målesystemet for å dekke flere verdiskapende dimensjoner. Det går tydelig frem av denne studien at de ansatte har sterke meninger om hvordan måling bør gjennomføres, men det viser seg at ikke alle mener de har hatt påvirkningsmuligheter for systemets utforming. Dette kan gjelde alt fra valg av måleindikatorer til hvordan insentiver kan knyttes opp mot målesystemet. En interessant innfallsvinkel kan være å undersøke en slik utviklingsprosess nærmere, gjennom å se på til hvilken grad en organisasjon involverer sine ansatte i utviklingsprosessen. En annen vinkel innenfor dette temaet er å undersøke nærmere toppledelsens forståelse av verdiskapende aktiviteter innenfor organisasjonen, ved innføring av målesystemet.

Denne studien er foretatt over en kortere tidsperiode med respondenter som ikke nødvendigvis har lang nok ansiennitet for at vi skal kunne gjøre et dypdykk i hvordan målesystemet har utviklet seg. En idé til videre forskning er å forstå i større grad hvordan et system endres over tid og hva som er organisasjonens læringseffekt i form av kunnskap som sitter igjen i organisasjonen og de konkrete tiltakene som gjøres underveis, dersom de opplever at utilsiktede sideeffekter forekommer.

I denne studien viser det seg at intervjuobjektene oppfatning av hvordan de ansatte på avdelingen reagerer på å bli målt varierer i stor grad ut i fra variabler som ansiennitet, erfaring og alder. Her kan det tenkes at motivasjon har betydning for den enkelte ansattes holdning til målesystemet og forskning innenfor dette området kan gi viktige implikasjoner i forhold til utforming av målesystem for forskjellige brukere innenfor en organisasjon. Dette kan være spesielt interessant innenfor bruk av insentiver knyttet opp mot målesystemet. Dersom de ansatte bruker målesystemet forskjellig kan det også tenkes at utformingen ikke bør være for generell for en avdeling.

## 6. Litteraturliste

### Bøker:

Hoff, K.G. & Holving, P.A. (2001) *Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk*. Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlag.

Johnson, T.H. & Kaplan, R.S. (1987) *Relevance Lost*. Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S & Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kristoffersen, L., Tufte, P.A. & Johannessen, A. (2001) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.

Meyer, M. (2000) *Finding performance: The new discipline in management*. Boston: Harvard Business School Press.

Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2010). *Business research methods*. Mason, Ohio: South Western Cengage Learning.

### Artikler:

Asch, B. (1990) Do Incentives Matter? The case of Navy recruiters. *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (Special Issue), s. 89-107.

Baker, G. (1992) Incentive contracts and performance measurement. *Journal of Political Economy*, 100, s. 598-614.

---

Baker, G. (2005) Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts. *Journal of Human Resources*, upublisert manuskript.

Banker, R. D., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, No. 75, s. 65-92.

Bento, A., Bento, R. & White, L. F. (2013) *Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard*. *Academy of Accounting & Financial Studies Journal*, Vol. 17, s. 45.

Birchard, B. (1995). Making it count. *CFO: The Magazine for Senior Financial executives*, Vol. 10 (Oktober), s. 42.

Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, Del 1 og 2. *Magma*, april, s. 49-54.

Boynton, A.C. & Zmud, R.W. (1986) An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, Vol. 25, s. 17-27.

Bragelien, I. (2011) Belønninger som styringssystem – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, nr 5, s.31-43.

Bryant, L., Jones, D. A. & Widener, S. K. (2004) Managing Value creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, s. 107-131.

Chalykoff, J. & Kochan, T.A. (1989) Computer-aided monitoring: Its influence on employee job satisfaction and turnover. *Personnel Psychology*, 42. s.807-829.

Davis, S. & Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, No. 15, s. 135-153.

Drago, R. & Garvey, G. (1998) Incentives for helping on the job: Theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 16, s. 1-25.

Griffith, R. & Neely, A. (2009) Performance pay and managerial experience in multitask teams: evidence from within a firm. *Journal of Labor Economics*, 27, s. 49-83.

Grunert, K.G. & Ellegaard, C. (1992) The concept of Key Success Factors: Theory and Method. Working Paper.

Hansen, A. (2009) Nonfinancial performance measures, externalities and target setting: A comparative case study of resolutions through planning. *Management Accounting Research*, 21, s. 17-39.

Holmstrøm, B. (1979) Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 13, s. 74-91.

Holmstrøm, B. & Milgrom, P. (1991) Multitask principal-agent analyses: Incentive contract asset ownership and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (Special Issue), s. 24-52.

Hoque, Z. & James. W. (2000) Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *J. Manage. Acc. Res.* No. 12, s. 1-17.

Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), s. 287-305.

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998) Are Non Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, s. 1-36.

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003) Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, s. 715-741.

Jacobides, M. G. & Croson, D.C (2001) Information Policy: Shaping the value of agency relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, s. 202-223.

Jordan, S. & Messner, M. (2012) Enabling control and the problem of incomplete performance indicators, *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 37, s. 544-564.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, jan-feb, s. 71-79.

---

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, sep-okt, s.134-137.

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

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, høst, s. 53-79.

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

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

Kaplan, R.S. (2010) *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Upublisert Manuskript. Harvard Business School, Harvard University.

Keasy, K., Moon, P. & Duxbury, D. (2000) Performance measurement and use of league tables: some experimental evidence of dysfunctional consequences. *Accounting and business research*, Vol. 30, s. 275-286.

Kerr, S. (1975) On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9 (1), s. 7-14.

King, S.F. & Burgess, T.F. (2006) Beyond Critical Success Factors: A Dynamic Model of Enterprise System Innovation. *International Journal of Information Management*, Vol. 18, s. 59-69.

Lawrie, G. & Cobbold, I. (2002) *Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard*. Upublisert Manuskript, 2GC Limited, UK.

Leventis, A. (1997) Cardiac surgeons under the knife: A report. New Jersey, Princeton University.

Levinthal, D. A. (1997) Adoption on rugged landscapes. *Management Science*, Vol. 43, s. 934-950.

Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984) Identifying and Using Critical Success Factors, *Long Range Planning*, Vol. 17, No. 1, s. 23-32.

Malina, M.A. & Selto, F.H (2001) Communicating And Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13.

Malmi, T. (2001) Balanced Scorecards in Finnish companies: A Research Note. *Management of Accounting and Finance*, Vol. 12, No. 2, s. 207-220.

Meyer, M. & Gupta, V. (1994) The performance paradox. *Research in organizational behavior*, Vol. 16, s. 309-369.

Neely, A. et al. (1995) Performance Measurement System Design – a Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, s. 80-116.

Nørreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11, s. 65-88.

Platts, K.W. & Sobótka, M. (2010) When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance. *Business Horizons*, Vol. 53, s. 349-357.

Rahmatian, S. (1999) Management Information Systems Education from A Systemic Point of View, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 12, No. 4, s. 399-408.

Rockart, J.F. (1979) Chief Executives Define their own data needs. *Harvard Business Review*, mar-apr, s. 81-93.

Rockart, J.F. & Bullen, C.V. (1981) *A Primer On critical Success Factors*. Working Paper. Sloan School of management, M.I.T., Cambridge.

Slotterøy, Ø., Wincentzen, T. & Ivin, M. (2004) Strategiimplementering i praksis - Introduksjon til balansert målstyring som styringssystem, *Mentor*, Nr. 3, s. 3-9.

Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y. & LeGrande, D. (1992) Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. *Applied Ergonomics*, 23. s. 17-27.

Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003) A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, Vol 14. s. 261-387.

Stemsrudhagen, J. I. (2003) Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Magma (Internett)* Tilgjengelig fra: < <http://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse> > (Lest 20. Februar 2014).

## 7. Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide, ansatt

#### **Introduksjon:**

Presentasjon

Informere om oppgaven

Informere om datainnsamlingsmetode

#### **Personopplysninger:**

Kjønn

Aldersgruppe

Stilling

Utdanning

Ansiennitet

#### **Målesystemets utforming:**

Hvordan vil du beskrive målsystemet dere bruker?

Hva mener du er formålet med systemet?

Hvordan bestemmes indikatorene?

Hvem er med på å sette disse målene?

På hvilken måte måles du?

Hvordan opplever du å bli målt?



Hvordan syntes du systemet fungerer?

**Ufullstendige indikatorer:**

Mener du at målindikatorerne reflekterer denne avdelingens verdiskapende aktiviteter?

Til hvilken grad føler du at indikatorerne evner å fange opp alle dine verdiskapende aktiviteter?

Kan måleindikatorerne føre til at du ikke gjennomfører aktiviteter som *ikke måles* som følge av det som måles?

Mener du at det er noen viktige aktiviteter som ikke blir målt?

**Ikke-målbare aktiviteter:**

Hender det at du gjennomfører verdiskapende aktiviteter som *ikke kan måles*?

Tror du måling av aktiviteter kan få negative konsekvenser for eventuelle *ikke-målbare* aktiviteter?

**Ex Ante Causal Ambiguity:**

Opplever du at overordnet ledelse forstår hvilke verdiskapende aktiviteter som gjennomføres i denne avdelingen?

Reflekteres dette i målesystemet?

**Eksternaliteter:**

Mener du at målesystemet gir informasjon til deg om hvordan du best mulig kan påvirke organisasjonens resultater?

Mener du at styringssystemet evner å informere deg om hvordan din utførelse av aktiviteter, positivt eller negativt kan påvirke andre deler av organisasjonen?

**Incentiver:**

Er det er knyttet en insentivstruktur til indikatorene i denne avdelingen?

Hvilke incentiver er knyttet opp mot indikatorene i din avdeling?

Mener du det bør knyttes mer/mindre incentiver mot mål?

Hva mener du er formålet bak insentivstrukturen?

Fokuserer du mer på mål som gir bonusutslag?

Tror du insentiv-strukturen kan føre med seg andre effekter enn sitt formål?

Kan det føre med seg noen negative konsekvenser?

**Balansert målstyring:**

Er du kjent med balansert målstyring?

Ser du på deres målstyringssystem som en versjon av BMS?

Hvilke dimensjoner har deres målesystem fokus på?

Etter din mening, hvilke styrker har deres versjon av BMS?

Etter din mening, hvilke svakheter har deres versjon av BMS?

Har bruken av balansert målstyring hatt noen uforutsette positive effekter?

Har bruken av balansert målstyring hatt noen uforutsette negative effekter?

**Endring:**

Har det blitt gjort endringer i systemet som følger av erfaringer dere har gjort dere? (Ikke bare som følge av nye utfordringer i marked, makro)

Har dere valgt å gjøre noen individuelle endringer for å proaktivt hindre negative effekter?

**Annet:**

Har du noe du ønsker å tilføye?

## 7.2 Intervjuguide, leder

### **Introduksjon:**

Presentasjon

Informere om oppgaven

Informere om datainnsamlingsmetode

### **Personopplysninger:**

Kjønn

Aldersgruppe

Stilling

Utdanning

Ansiennitet

### **Målesystemets utforming:**

Hvordan vil du beskrive målsystemet dere bruker?

Hva mener du er formålet med systemet?

Hvordan bestemmes indikatorene?

Hvem er med på å sette disse målene?

På hvilken måte måler dere de ansatte?

Hvordan reagerer de ansatte på å bli målt?

Hvordan syntes du systemet fungerer?

**Ufullstendige indikatorer:**

Mener du at målindikatorerne reflekterer denne avdelingens verdiskapende aktiviteter?

Til hvilken grad mener du at de ansatte føler at indikatorerne evner å fange opp alle deres verdiskapende aktiviteter?

Tror du måleindikatorerne kan føre til at ansatte neglisjerer aktiviteter som *ikke måles* som følge av det som måles?

Er det noe som er viktig som ikke blir målt?

Kan det være at man neglisjerer det som ikke blir målt?

**Ikke-målbare aktiviteter:**

Mener du at ansatte i denne avdelingen gjennomfører verdiskapende aktiviteter som *ikke kan måles*?

Tror du måling av aktiviteter kan få negative konsekvenser for eventuelle *ikke-målbare* aktiviteter?

**Ex Ante Causal Ambiguity:**

Opplever du at overordnet ledelse forstår hvilke verdiskapende aktiviteter som gjennomføres i denne avdelingen?

Reflekteres dette i målesystemet?

**Eksternaliteter:**

Mener du at målesystemet gir informasjon til ansatte om hvordan de best mulig kan påvirke organisasjonens resultater?

Mener du at styringssystemet evner å informere de ansatte om hvordan deres utførelse av aktiviteter, positivt eller negativt kan påvirke andre deler av organisasjonen?

**Incentiver:**

Er det er knyttet en insentivstruktur til indikatorene i denne avdelingen?

Hvilke incentiver er knyttet opp mot indikatorene i din avdeling?

Mener du det bør knyttes mer/mindre incentiver mot mål?

Hva mener du er formålet bak insentivstrukturen?

Tror du ansatte fokuserer mer på mål som gir bonusutslag?

Tror du insentiv-strukturen kan føre med seg andre effekter enn sitt formål?

Kan det føre med seg noen negative konsekvenser?

**Balansert målstyring:**

Er du kjent med balansert målstyring?

Ser du på deres målstyringssystem som en versjon av BMS?

Hvilke dimensjoner har deres målesystem fokus på?

Etter din mening, hvilke styrker har deres versjon av BMS?

Etter din mening, hvilke svakheter har deres versjon av BMS?

Har bruken av balansert målstyring hatt noen uforutsette positive effekter?

Har bruken av balansert målstyring hatt noen uforutsette negative effekter?

**Endring:**

Har dere gjort endringer i systemet som følger av erfaringer dere har gjort dere? (Ikke bare som følge av nye utfordringer i marked, makro)

Har dere valgt å gjøre noen individuelle endringer for å proaktivt hindre negative effekter?

**Annet:**

Har du noe du ønsker å tilføye?