



# Hvordan er Balansert Målstyring designet og benyttet blant store hotellkjeder i Norge?

*En eksplorerende studie om design, bruk, erfaringer og utfordringer med Balansert Målstyring blant store hotellkjeder i Norge*

**Eirin Landsnes Heldal og Karoline Grønnesby**

**Veileder: Daniel Johanson**

*Selvstendig arbeid – Masterstudiet i Økonomi og Administrasjon – Økonomisk Styring*

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 inntar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Et av de mest kjente og brukte konseptene innen økonomi- og virksomhetsstyring, samt fremdeles er ett av de ledende styringsverktøyene i dag er balansert målstyring. Det ble utviklet basert på kritikk av tradisjonelle styringssystemer, og skal gjennom fire perspektiver måle et selskaps verdiskapingskjede gjennom en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle måltall. Balansert målstyring er av skaperne definisjonsløst, men flere forskere og akademikere har utgitt egne definisjoner samt klassifisering av dets bruk (Lawrie & Cobbold, 2004). Kaplan og Norton (2001a) har derimot rettet fokuset mot faktisk bruk, og dette vises gjennom dens dynamiske utvikling fra å være et prestasjonsmålingsverktøy til å bli et omfattende ledelsesverktøy. På grunnlag av dette samt styringssystemets tilpasningsmuligheter er det et aktuelt system for alle næringer.

Sainaghi, Phillips & Cortis (2013) gjennomførte en litteraturstudie og fant tre forskningshull for styringssystemet i hotellnæringen. Basert på blant annet disse ønsker vi gjennom studiene å si noe på et overordnet nivå om hvordan de største hotellkjedene i Norge har designet og benytter balansert målstyring, samt hvilke erfaringer og utfordringer de har. For å besvare dette har vi gjennomført dybdeintervjuer samt en kvantitativ spørreundersøkelse bygget rundt Alsaker og Andersens (2015) studie. Sistnevnte kunne dessverre ikke benyttes på grunn av lav svarandel.

Hovedfunn fra studien er at store norske hotellkjeder bruker aspekter fra BMS sammen med andre styringssystemer. Bruken er i samsvar med funn fra Evans (2005) hvor det anbefales hotellnæringen å ikke implementere BMS fullstendig, men at enkelte aspekter er tilstrekkelig. Generelt sett karakteriseres styringssystemet som BMS type I, med elementer fra BMS type III (Speckbacher et. al, 2003). Et annet interessant funn er at hvis man isolert ser på BMS er det ikke balansert. Derimot sett som et styringssystem generelt er det balansert gjennom at alle styringssystemets dimensjoner er tilstede og dermed karakteriserer det som effektivt (Simons, 1995). Dette samsvarer med våre funn rundt respondentenes erfaringer, hvor de alle uttrykte stor tilfredshet. Området er fortsatt utfordrende for aktørene i norsk hotellnæring, mye på grunn av kompleksitet og bredt tjenestetilbud. BMS kan derfor være et nyttig verktøy i kombinasjon med andre styringssystemer. Til slutt, basert på hindringene vår studie møtte, har vi foreslått en forenklet tilnærming til videre studier både innenfor BMS og hotellnæringen.

## **Forord**

Denne oppgaven er vårt selvstendige arbeid som en del av vårt toårige masterstudie ved Norges Handelshøyskole. Den er skrevet innenfor vår hovedprofil Økonomisk Styring og er en del av forskningsprosjektet FOCUS innenfor forskningsprogrammet ACTION.

Gjennom 5 års studie har balansert målstyring blitt snakket om i flere ulike fag. Det å få studere det i praksis og samtidig prøve å tette forskningshull på området, har vært av stor interesse og en motivasjonsfaktor gjennom hele semesteret. Derimot holder ikke alltid motivasjonen seg på topp alene, og vår veileder førsteamanuensis Daniel Johanson har bidratt sterkt til å holde den oppe gjennom stort engasjement og vært en fantastisk støttespiller gjennom hele prosessen.

En stor takk til alle som har bidratt i datainnsamlingen, uten dere hadde vi ikke kunne skrevet denne oppgaven. Tusen takk til Tore Rodal og Horwath som var så vennlig å oversende deres nyeste rapport for hotellnæringen. Til sist men ikke minst, tusen takk til ACTION og Daniel Johanson som tok en sjanse og gav oss denne oppgaven.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Oppgavens bakgrunn .....	7
1.2 Oppgavens formål .....	8
1.3 Oppgavens avgrensning .....	10
1.4 Struktur.....	11
<b>2 Teoretisk perspektiv og tidligere studier</b> .....	<b>12</b>
2.1 Styringssystemer .....	12
2.2 Styringssystemets dimensjoner .....	15
2.2.1 Holdningssystem .....	16
2.2.2 Barrieresystem.....	17
2.2.3 Interaktive styringssystem.....	17
2.2.4 Diagnostiske styringssystem .....	18
2.3 Balansert Målstyring .....	19
2.3.1 Opphav .....	20
2.3.2 Historisk utvikling.....	20
2.3.3 Hovedelementer i BMS .....	21
2.4 Typologier av BMS .....	26
2.5 Fordeler ved BMS .....	29
2.6 Kritikk av BMS .....	30
2.6.1 Kritiske suksessfaktorer.....	30
2.6.2 Fallgruver ved implementering .....	31
2.6.3 Målkortets fire perspektiv.....	31
2.6.4 BMS som konsept .....	32
2.6.5 Hindrer kreativitet, innovasjon og organisasjonslæring .....	33
2.7 BMS sin livssyklus i Norge.....	34
2.8 Hotellnæringen i Norge .....	37
2.8.1 Hospitality og hospitality management .....	37
2.8.2 Norsk hotellnæring .....	38
2.8.3 Utvikling.....	39
2.9 BMS i hotellnæringen .....	40
2.9.1 Perspektivene.....	42
2.9.2 Sammenheng og erfaringer.....	44
2.9.3 Problemer .....	45

<b>3 Metode</b> .....	47
3.1 Studieobjektet .....	47
3.1.1 Populasjon .....	47
3.1.2 Utvalg .....	47
3.1.3 Respondentene .....	49
3.2 Forskningsdesign .....	50
3.2.1 Forskningstilnærming .....	51
3.3 Datainnsamling .....	52
3.3.1 Primær- og sekundærdata .....	52
3.3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode .....	52
3.3.3 Spørreundersøkelse .....	53
3.3.4 Intervju .....	55
3.4 Evaluering av datamaterialet .....	57
3.4.1 Reliabilitet .....	57
3.4.2 Validitet .....	58
3.4.3 Forskningsetiske prinsipper og moralsk standard .....	59
<b>4 Analyse</b> .....	61
4.1 Hvordan er balansert målstyring designet? .....	61
4.1.1 Styringssystem, valg av BMS og påvirkning på organisasjonsstrukturen .....	61
4.1.2 Målekortets oppbygning .....	65
4.1.3 Digitalisering og konsumenttrender .....	67
4.1.4 Oppsummering .....	69
4.2 Hvordan benyttes balansert målstyring? .....	70
4.2.1 Oppsummering .....	76
4.3 Hvilke erfaringer har hotellnæringen med balansert målstyring? .....	77
4.3.1 Oppsummering .....	81
4.4 Hvilke utfordringer har hotellnæringen med balansert målstyring? .....	81
4.4.1 Oppsummering .....	85
<b>5 Konklusjon</b> .....	87
5.1 Drøfting .....	87
5.1.1 Hvordan er balansert målstyring designet? .....	87
5.1.2 Hvordan benyttes balansert målstyring? .....	90
5.1.3 Hvilke erfaringer og utfordringer har hotellnæringen med balansert målstyring? .....	94
5.1.4 Utfordringer og problemer ved å studere BMS .....	98
5.2 Konklusjon .....	101
5.3 Mulige feilkilder .....	103

5.4 Forslag til videre forskning .....	104
<b>Referanseliste</b> .....	107
<b>Vedlegg 1 – Informasjonsskriv om intervju</b> .....	118
<b>Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt</b> .....	121
<b>Vedlegg 3 – Intervjuguide</b> .....	122
<b>Vedlegg 4 – Informasjonsskriv om spørreundersøkelse</b> .....	124
<b>Vedlegg 5 – Påminnelsesbrev</b> .....	125
<b>Vedlegg 6 – Spørreskjema</b> .....	126
<b>Vedlegg 7 – Kildeliste til spørreskjemaet</b> .....	135

## Figurliste

Figur 2.1a Enkel prosessmodell (Simons, 2000).....	13
Figur 2.1b Enkel prosessmodell utvidet (Simons, 2000) .....	14
Figur 2.1c Informasjonsflyt (Simons, 2000).....	15
Figur 2.2 Rammeverk for styringssystemer (Simons, 1995).....	16
Figur 2.3.3a Balansert målstyring er kun et steg i en prosess som beskriver hva verdi er og hvordan den blir skapt (fritt oversatt til norsk) (Kaplan & Norton, 2004).....	21
Figur 2.3.3b Et strategikart visualiserer hvordan organisasjonen skaper verdi (fritt oversatt til norsk) (Kaplan & Norton, 2004).....	22
Figur 2.3.3c BMS gir brukerne et rammeverk til å oversette strategien til operasjonelle termer (Fritt oversatt til norsk) (Kaplan & Norton, 1996c).....	23
Figur 2.4 BMS Klassifisering (fritt oversatt til norsk) (Söderberg et al., 2011).....	28
Figur 2.7 Ledelsesmotors livssyklus (basert på Abrahamson, 1996).....	35
Figur 2.8.3 12-måneders rullerende RevPAR (Hotelia, 2018).....	40
Figur 4.1.4 Hotellnæringens BMS.....	70
Figur 5.1.2 Informasjonsflyt tilpasset hotellnæringen (basert på Simons, 2000).....	91
Figur 5.1.4 Rammeverk for videre studie av BMS.....	100

## Tabelloversikt

Tabell 2.4a BMS typologi/ Konseptkomponentermatrise (Brudan, 2005).....	27
Tabell 2.4b Fem ulike typologier av BMS-bruk (Madsen & Stenheim, 2014).....	29
Tabell 3.1.2 Tall fra 2017 (forvalt.no).....	48
Tabell 4.4.1 Oppsummering hovedutfordringer blant store norske hotellkjeder.....	86

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens bakgrunn

Tidligere styringssystemer som tradisjonell budsjettering mottok på 1980-tallet mye kritikk da de baserer seg på historiske trender og fremskriver disse, som har vist seg å være lite treffsikkert (Bjørnenak, 2010). Da bedriftenes konkurransesituasjon har endret seg og konkurransefortrinn skapes gjennom immaterielle eiendeler som service, kunnskap, fleksibilitet og innovasjon, har minimalt fokus vært på faktorene som påvirker selskapets fremtid (Kaplan & Norton, 1996c; Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003). I de fleste av verdens industrier skjer endringer fort og konkurransen tetner til. Skal selskaper overleve i overfylte markeder, må de strekke seg lengre enn før for å skape strategier som sikrer konkurransefortrinn.

På grunn av fokusavveiningen mellom finansiell kortsiktig vektlegging og langsiktige konkurransefortrinn, introduserte Kaplan og Norton «Balanced Scorecard» i 1992 (Kaplan & Norton, 1992). Dette er også kjent som balansert målstyring, heretter BMS. Styringssystemet ble utviklet for å måle hele verdiskapningskjeden gjennom fire perspektiver som inneholder finansielle og ikke-finansielle måltall. Disse er knyttet sammen i en årsaks-virkningssammenheng med utgangspunkt i selskapsstrategien. Konseptet er dynamisk og har utviklet seg fra å være et prestasjonsmålingsverktøy til å bli et omfattende ledelsesverktøy (Kaplan & Norton, 2001a).

Selv om flere styringssystemer har blitt introdusert de siste ti årene har BMS vært blant de mest kjente og brukte konseptene innenfor økonomi- og virksomhetsstyring. Det er fortsatt et av de ledende styringsverktøyene, og ble kåret som et av de viktigste ledelseskonseptene de siste 75 årene av Harvard Business Review (Sibbet, 1997; Rigby & Bilodeau, 2011, 2018). På grunnlag av dette samt BMS sine tilpasningsmuligheter, er det et sentralt virkemiddel for hotellene til å møte utfordringene. En del forskningen finnes innen servicesektoren, som er et paraplybegrep hotellnæringen inngår i. Mindre spesifikt finnes om benyttelse av BMS i hotellnæringen, og er eksempelvis studier fra England, Tyrkia og India (Evans, 2005; Türüdüglü, Suner & Yildirim, 2014; Kala & Bagri, 2014). Altså land med økonomier som ikke direkte er sammenlignbare med Norge. Norske studier om hotellnæringen omhandler eksempelvis lønnsomhet og generelle styringsverktøy, ikke BMS spesifikt, og hotellenes outsourcingsaktiviteter (Brænd, 2007; Ekern & Eriksen, 2011; Karlsen & Lyshagen, 2014).

Det har vært lite forskning på design, implementering og BMS-tilnærmingen generelt i hotellnæringen (Phillips, 1999). Kun et par unntak som Min, Min & Joo (2008) som prøvde å utvikle et par finansielle Key Performance Indicators (KPIer) for hoteller. Hoque (2014) påpeker et manglende integrert teoretisk rammeverk når det kommer til næringen. Elbanna, Eid og Kamel (2015) publiserte en av de første studiene som forsøkte å utforske BMS i hotellnæringen, og konkluderte med at området fortsetter å være utfordrende for forskere.

## 1.2 Oppgavens formål

På grunnlag av oppgavens bakgrunn og foreliggende forskningshull, ønsker vi å gå i dybden og fokusere på den norske hotellnæringen. Da vi ikke finner lignende studier, ønsker vi å bidra til forståelse og kunnskap om dette og har formulert hovedproblemstillingen:

*«Hvordan er balansert målstyring designet og benyttet blant store hotellkjeder i Norge?»*

For arbeidets struktur samt skaffe konkrete svar på problemstillingen har vi valgt å formulere følgende delproblemstillinger:

1. *Hvordan er balansert målstyring designet?*
2. *Hvordan benyttes balansert målstyring?*
3. *Hvilke erfaringer har hotellnæringen med balansert målstyring?*
4. *Hvilke utfordringer har hotellnæringen med balansert målstyring?*
5. *Hvilke utfordringer finnes med å studere balansert målstyring?*

Gjennom studien ønsker vi å bidra til økt forståelse for hvordan BMS faktisk benyttes i norsk hotellnæring. Spesielt interessant er selve designet og bruken av BMS, med tanke på dets tilpasningsmuligheter. Et annet spennende perspektiv er i hvilken grad næringen benytter seg av de fire ulike aspektene modellen består av, og hvordan disse er koblet sammen. Selv om det ikke er gjort lignende studier i Norge, er det interessant å se om tilsvarende forskning på området gir samme resultater som vi finner gjennom vår.

Som nevnt innledningsvis har BMS tilpasningsmuligheter, og dette gjelder eksempelvis valg og antall av både måleparametere og perspektiver. Angående førstnevnte kan måleparameterne tilpasses gjennom at selskapet tilrettelegger for å gjøre endringer på ulike



nivå når faktiske resultater avviker fra forventede, og dermed benytter styringssystemet for «double-loop» læring. Vedrørende faktisk valg av måleparametere er det interessant å se hvordan kombinasjonen av standardiserte måleparametere benyttes uavhengig av bransjetilhørighet som salgsinntekt, og mer bransjespesifikke som RevPAR. Selv om hotellnæringen ofte sees i en service- og tjenestekontekst, omfatter næringen tre ulike industrielle aktiviteter: rom, drikke og mat. Disse krever ulike kostnadsstrukturer og forretningsvirksomhet (Harris & Mongiello, 2001). Man kan argumentere for aktivitetenes mangfold krever flere ulike relevante måleparametere, noe rammeverket BMS legger til rette for. Det originale målkortet til Kaplan og Norton består av fire perspektiver, men de påpeker selv at disse ikke skal anses å være en tvangstrøye og er eksempler man ikke trenger å forholde seg innenfor (Kaplan & Norton, 1996c). Eksempelvis i hotellnæringen benytter Hilton Hotels perspektivet «green» (Quintano, 2003). På bakgrunn av disse tilpasningsmulighetene er det svært sentralt ved en kartlegging av BMS å stille følgende spørsmål: «*Hvordan er balansert målstyring designet?*».

Simons (1995, 2000, 2014) skriver at styringssystemer kan benyttes på ulike måter, men for å effektivt kontrollere strategien burde det balanseres mellom å benyttes på fire ulike dimensjoner: holdnings- og barrieresystemet, samt det interaktive og det diagnostiske systemet. Gjennom hvilken grad av benyttelse hotellnæringen bruker, vil det vises om det benyttes som et prestasjonsmålingssystem eller mer omfattende som et strategisk ledelsesverktøy. Dette vil også gjenspeile hvilken grad den norske hotellnæringen har implementert BMS, hvor vi i utredningen tar utgangspunkt i Speckbacher et al. (2003) sin inndeling. Et annet viktig element med BMS er hvordan informasjonen systemet gir faktisk benyttes. Sainaghi, Phillips & Cortis (2013) litteraturstudie analyserer forskning på hotellprestasjon i sammenheng med BMS publisert i de syv ledende hospitality og turismejournalene fra 1992 til 2011. Studien identifiserer tre forskningshull. Flere av BMS-perspektivene er relativt utforsket, spesielt interne forretningsprosesser. Innovasjon og læring var det eneste perspektivet som økte signifikant i løpet av de to tiårene. Det andre hullet er tradisjonelle finansielle måleparametere, som tidligere var fokus i BMS-studier bør fornyes. Ikke-finansielle måleparametere som måler immaterielle eiendeler bør være i fokus for moderne prestasjonsmåling hos hotell. Dette leder oss til vår andre delproblemstilling: «*Hvordan benyttes balansert målstyring?*». Det tredje forskningshullet Sainaghi et al. (2013) presenterte er kompleksiteten og utfordringene ledere innen hotellnæringen møter ved design og bruk av styringssystemet BMS. Implementering kan involvere store endringer innad i

organisasjonen, og effektive styringssystemer kan hjelpe med endringsprosessene. På grunnlag av dette utarbeidet vi vår tredje og fjerde delproblemstilling: «*Hvilke erfaringer har hotellnæringen med balansert målstyring?*» og «*Hvilke utfordringer har hotellnæringen med balansert målstyring?*».

Gjennom studien oppdaget vi underveis både gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen at ikke alle forsto eller hadde kjennskap til konseptet BMS. Alsaker og Andersen (2015) fant også dette da 10% av deres respondenter ikke hadde hørt om konseptet, og 22% hadde hørt om det men ikke studert dette nærmere. Dette er bakgrunnen for vår siste delproblemstilling: «*Hvilke utfordringer finnes med å studere balansert målstyring?*»

Delproblemstillingene bygger oppunder den overordnede problemstillingen: «*Hvordan er balansert målstyring designet og benyttet blant store hotellkjeder i Norge?*». For å besvare denne på en gjennomgående systematisk måte og gi en dybde til svaret, må vi undersøke hvordan ulike hoteller har valgt å utforme styringssystemet sitt samt hvordan de benytter seg av det. Vi ønsker også å undersøke hvilke erfaringer og utfordringer hotellene har med systemet, da det har følger for styringssystemets benyttelse både i nåværende øyeblikk samt fremover i tid.

### **1.3 Oppgavens avgrensning**

Utredningen skrives for forskningsgruppen FOCUS innenfor forskningsprogrammet ACTION, og datainnsamlingen består av både kvalitative intervju og en spørreundersøkelse. Utredningen er avgrenset til å fokusere på store hotellkjeder i Norge, og resultatet vil ikke være representativt for andre land og mindre hoteller.

Dybdeintervjuene er avgrenset til større aktører i hotellnæringen, da forskning viser en sammenheng mellom utbredelse av styringssystemer og størrelse (Hoque & James, 2000) samt at det norske markedet er preget av få store hotellkjeder. Funnene vil nødvendigvis ikke være representative for små- og mellomstore hoteller. Spørreskjemaet er en kombinasjon av spørsmål fra ulike kilder (Speckbacher et al. 2003; Widener, 2007; Tjørve & Bekkelund, 2012; Rydland, 2014; Kala & Bagri, 2014; Oliverson, 2014) samt elementer som blir avdekket i første del av utredningen. Avgrensningen blir her utvidet til hoteller i Norge med

over 20 ansatte, slik at enkelte elementer fra intervjuene kan kontrolleres for og til en viss grad også være representative for mindre hoteller.

Spørreundersøkelsen baseres i stor grad også på Alsaker og Andersen (2015) som studerte BMSs utbredelse i norske bedrifter og deres tilfredshet. Deres studie baserer seg på Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003). Dette for å kontrollere for fellestrekk mellom deres og våre funn da ikke lignende studier foreligger, samt avdekke spesifikke karakteristika for norsk hotellnæring. Utredningen er avgrenset til å være en tverrsnittstudie, og gir kun et øyeblikksbilde av hvordan BMS er designet og benyttet.

#### **1.4 Struktur**

Studien er inndelt i fem kapitler, hvor det første er innledningen. Kapittel to presenterer det teoretiske rammeverket og annen relevant litteratur som skal benyttes til å besvare problemstillingen. På grunnlag av studiens bredde har dette kapitlet blitt omfattende for å fange ulike aspekter ved styringssystemer generelt, BMS samt hotellnæringen. Kapittel tre omhandler metodevalg og begrunnelser for disse, vårt utvalg samt hvordan datainnsamlingen foregikk. Kapittel fire er analysen, hvor delproblemstillingene gjennomgås hver for seg og presenterer datainnsamlingens relevante funn. Funnene for delproblemstillingene drøftes separat i kapittel fem, som samlet konkluderer oppgavens overordnede problemstilling. Kapitlet avsluttes med forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk perspektiv og tidligere studier

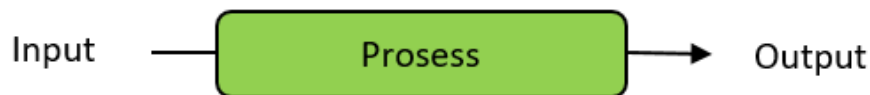
Uansett hvilken type bedrift, sektor eller livssyklus bedrifter er i, burde en eller annen form for styringssystem benyttes. Styringssystemet påvirker både de som blir kontrollert og brukerne av informasjonen som tilfaller fra systemet. Da studiens formål er å besvare hvordan hotellnæringen designer og benytter BMS, vil vi begynne med å hva styringssystemer er og hvorfor de benyttes. Det vil også bli sett på faktorer som må foreligge for at styringssystemer skal være effektivt. Videre vil det fokusere på BMS, blant annet dets utforming samt fordeler og ulemper. Gjennom dette teoretiske grunnlaget og forskning som foreligger, vil vi analysere hotellnæringens design og benyttelse.

### 2.1 Styringssystemer

Med begrepet styringssystemer iletter vi det samme betydning som «management control systems». Anthony (1965, s. 17) var en av de første som utarbeidet en definisjon som i ettertid har blitt ansett som det tradisjonelle rammeverket (Otley, 1999): «*the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*». Definisjonen møtte kritikk siden det skilles mellom styringssystemer fra strategisk planlegging og operasjonell kontroll (Kloot, 1997; Otley, 1999). Hovedvekten legges på formell regnskapsmessig kontroll, uten at dette benyttes i en større sammenheng (Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009). Som svar på kritikken samt globalisering og mer dynamiske omgivelser siden 1965, har nyere definisjoner fremvokst for en mer omfattende forståelse av styringssystemer. 30 år senere definerte Simons (1995, s.5) styringssystemer som «*(...) the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*». Formelle rutiner innebærer eksempelvis planer og budsjetter. «Informasjonsbaserte» henviser til at ledere benytter informasjon for ulike grunner og på ulike måter. Ledelsen kan eksempelvis kommunisere kritiske faktorer til ansatte om hvor fokus og innsats burde rettes, etterfulgt av oppfølging. Anthony kom selv med en oppdatert definisjon: «*process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies*» (Anthony & Govindarajan, 2007, s. 6). Nyere definisjoner har dermed inkorporert elementet om en påvirkning av samtlige ansattes atferd i alle bedriftens ledd, mot strategiens oppfyllelse.

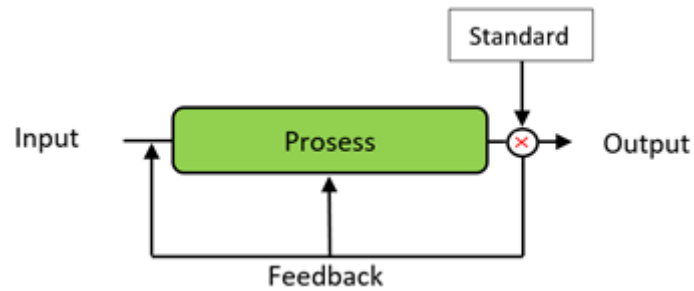
Definisjonene viser de ulike fordelene bedrifter kan oppnå ved styringssystemer. Deres formål er informasjonsflyt gjennom eksempelvis planlegging, kommunikasjon, evaluering og

bestemmelser, som viser styrken gjennom dets brede bruksområde (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 2014). Formålet fører til kommunikasjon av bedriftens strategi til ansatte, som ved suksessfull implementering kan føre til oppnåelse av strategiske mål. Styringssystemer har blitt et vidt begrep, som favner ulike systemer som budsjetter og benchmarking. Disse har til felles at alle innbefatter prestasjonsindikatorer og en form for feedback. Enkelte styringssystemer hensyntar også finansielle og ikke-finansielle KPIer. For oppnåelse av de nevnte fordelene samt feedback, er utformingen en sentral faktor. Hovedparten av en bedrifts aktiviteter kan uttrykkes som en prosess, og ofte ønskes det å måle dens effektivitet. Simons (2014) skriver at alle prosesser kan uttrykkes gjennom en generell modell som består av input, prosess og output, og poengterer viktigheten av at ledelsen forstår koblingen mellom input og output. Input er eksempelvis materiale eller arbeidskraft som gjennom en verdifordelingsprosess blir utformet til et ferdig produkt, halvfabrikata eller en tjeneste.



Figur 2.1a Enkel prosessmodell (Simons, 2000)

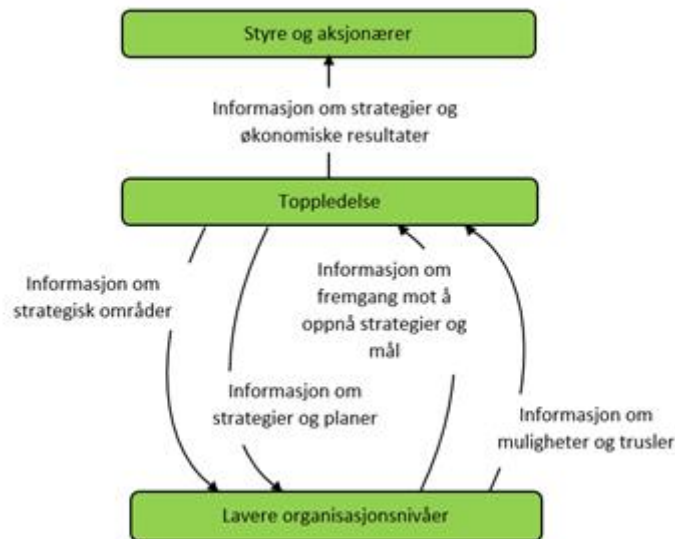
Det er sentralt at ledelsen gjennom prosessen har kontroll over at det for hver nye prosess finnes tilstrekkelig med input, at prosessen foregår effektivt samt at det endelige utfallet møter stilte krav (Simons, 2014). Denne prosessmodellen i sin enkleste form oppnår ikke særlig mye. Derfor har modellen blitt utvidet med to nye elementer: en standard og feedback. Førstnevnte innbefatter at selve outputen måles mot en forhåndsbestemt standard, som signaliserer hvordan utfallet ble i forhold til det forventede. Dette kan være et krav som må møtes for at selskapet skal nå sine mål og realisere strategien. Feedback gir ledelsen, både ved positive og negative avvik, mulighet til å kommunisere nedover i bedriften slik at atferd kan justeres for å møte ønsket standard. Feedbacken bidrar til double-loop læring, som innebærer at feil oppdages og endringer gjøres samt stiller spørsmål ved underliggende mål og retningslinjer (Argyris, 1977). Ved single-loop blir kun mindre endringer av avvik og retningslinjene gjort (Argyris, 1977).



Figur 2.1b Enkel prosessmodell utvidet (Simons, 2000)

Overvåking og måling av prosessen er ekstremt krevende både tids- og kostnadmessig. Standardisering minsker muligheten for innovasjon, da ansatte låses til standardiserte måter for utførelse av arbeidsoppgaven. Dette kan påvirke deres motivasjon negativt. Simons (2014) foreslår å bruke ledelsens begrensede tid og energi ved å styre styringssystemets fokus inn på selve prosessen og/eller outputen. Selv om input er viktig, er det ikke en garanti at høy kvalitet automatisk gir høy kvalitet på endelig utfall. Simons (2014) foreslår at prosessen burde overvåkes hvor sikkerhet/kvalitet er kritiske suksessfaktorer for selskapet. Er ikke dette tilfellet, burde ledelsen kun overvåke outputen grunnet tidsbesparelse.

Uavhengig av hvilken modelldel fokuset blir lagt, er det fire kriterier som stilles til det som kontrolleres: teknisk mulighet for overvåking og måling, forståelsen av årsak og virkning, kostnader og ønsket innovasjonsnivå (Simons, 2014). Førstnevnte omhandler faktisk mulighet for kontroll og måling av det som ønskes målt. Selv om enkelte faktorer er kritisk viktig å måle, er det ikke alltid teknisk mulig. Ledelsen anbefales kun å direkte overse prosessen om det er mulig å observere den i aksjon. Det andre kriteriet omfatter forståelsen av hvilke handlinger som gir ønsket utfall. Skal man nå et konkret mål, må man finne ut hvilke kritiske faktorer man må lykkes med for å oppnå det. Ønsker man høyere kundetilfredshet bør kritiske suksessfaktorer som bidrar til dette kartlegges. Kostnader inndeles i hvilke som faktisk oppstår i forbindelse med de ulike målingene og systemene, og skader som oppstår hvis informasjonen ikke genereres (Simons, 2014).



Figur 2.1c Informasjonsflyt (Simons, 2000)

Kommunikasjon foregår konstant i bedrifter i flere ulike retning med flere mellomledd. Kommunikasjonsprosessens tradisjonelle syn innebærer en enveiskommunikasjon fra de ansatte opp til ledelsen. Den utvidete prosessmodellen krever kommunikasjonsstrømmer i flere retninger. Det er da avgjørende å ha et velfungerende system for effektivisering. For strategiimplementering er det to ulike typer informasjon som begge sørger for feedback-informasjon om reelle utfall og som er sammenlignbart med standarder: informasjon om bedriftens fremgang for måloppnåelse og informasjon om nye trusler og muligheter (Simons, 2014). Som figur 2.1c viser, må ledelsen også kommunisere aktivitetens ressursallokering og selskapets strategi. Disse er sammenkoblet og fordelaktig om selskapet som helhet innehar en forståelse for hva strategien og målene er, og hvilke aktiviteter som må prioriteres for å oppnå disse. Dette bidrar til at bedriften jobber i en felles retning. Videre viser figuren at toppledelsen også må kommunisere informasjon om strategier og økonomiske resultater oppover til styret og aksjonærene.

## 2.2 Styringssystemets dimensjoner

Skal selskapet kontrollere strategiimplementeringens status og sikre suksess, burde Simons rammeverk om styringssystemets fire dimensjoner benyttes (Kruis, Speklé & Widener, 2016). Rammeverket kalles «levers of control», og forretningsstrategien er dets kjerne (figur 2.2). Forretningsstrategi kan defineres som: «*how a firm competes and positions itself vis-à-vis its competitors*» (Simon, 1995, s. 6). Modellens andre nivå består av fire nøkkelkonstruksjoner

som må analyseres og forstås for suksessfull strategiimplementering. Hver av disse er igjen kontrollert av et system (lever): holdnings- og barrieresystemer, interaktive og diagnostiske styringssystemer. Førstnevnte system og det interaktive representerer positive og inspirerende krefter, mens barrieresystemet og det diagnostiske representerer det negative gjennom å skape begrensninger hos ansatte.

Simons (1995) poengterer viktigheten av å balansere disse ulike kreftene for effektiv kontroll av strategien, men det foreligger spenninger mellom disse. Denne balansegangen er kjernen i strategiimplementeringen, som effektive ledere benytter selve styringssystemet for å oppnå. Strategisk kontroll oppnås hvor kreativ innovasjon møter forutsigelig måloppnåelse, hvor spenningen blir omgjort til lønnsom vekst (Simons, 2014).



Figur 2.2 Rammeverk for styringssystemer (Simons, 1995)

### 2.2.1 Holdningssystem

Gjønnes og Tangenes (2015) skriver at holdnings- og barrieresystemet ikke normalt anses som tradisjonelle styringssystemer. Deres viktighet kan derimot ikke utelukkes, da begge bidrar med ansattes atferdsjustering mot det ønskede (Widener, 2007). Holdningssystemets hovedhensikt er å motivere ansatte og styre deres atferd mot strategioppnåelse. Ledere kommuniserer både formelt og systematisk for å fremme bedriftens kjerneverdier, hvordan verdi skapes og selskapets visjon (Simons, 1995). Dette kan være en inspirerende faktor som motiverer ansatte til å proaktivt se hvordan de kan bidra til måloppnåelse. De vil føle en forpliktelse overfor selskapet samt utvikler en bedriftskultur gjennom de felles verdiene. Dette er én grunn til hvorfor holdningssystemet ikke passer innenfor det tradisjonelle styringssystemet, da det blir problematisk å måle og utarbeide ønskede standarder.



### **2.2.2 Barrieresystem**

Barriersystemet må ses i sammenheng med holdningssystemet. Hvor holdningssystemet motiverer ansatte til proaktivt se etter nye muligheter for selskapet, skal barriersystemet sette begrensninger for overvåkning av atferden og innenfor hvilket handlingsrom. Visuelt kan barriersystemet settes innenfor holdningssystemet. Simons (1995) gir eksempel på at atferd kan styres gjennom codes of conduct, som gir ansatte retningslinjer for oppførsel både internt og eksternt i bedriften samt gjelder for alle avdelinger. Gjennom dette ønsker ledere å oppnå at ansatte gjennomfører verdiskapende aktiviteter innenfor de gitte rammene og delegert beslutningsmyndighet. Dette kan gi negative følger som at bedriften går glipp av store muligheter på grunnlag av ansattes begrensninger og en gitt risikoramme. Pålitelige og utvetydige sanksjoner må derimot foreligge for at barriersystemet skal være formålstjenlig.

### **2.2.3 Interaktive styringssystem**

Det interaktive styringssystemets hovedmål er å stimulere bedriften og dens ansatte mot søking og læring. Nye strategier tilvokser gjennom disse aktivitetene, basert på at ansatte responderer på muligheter og trusler som finnes i bedriftens omgivelser (Simons, 1995). Systemet legger altså til rette for fremvoksende strategier. Strategitilpasning gir positive konkurransemessige fordeler, slik at bedriften tilpasser seg bedre i samfunnet og dermed øker sannsynligheten for overlevelse. Strategisk usikkerhet stimulerer til økt aktivitet rundt søk og læring, og kan defineres som «*the uncertainties and contingencies that could threaten or invalidate the current strategy of the business*» (Simons, 1995, s. 94). Hva som anses som usikkerheter avhenger av hva ledere og ansatte betrakter gjennom persepsjon.

Gjennom benyttelse av det interaktive styringssystemet blir ledere mer involvert på en jevnlig og personlig basis i ansattes beslutningsaktiviteter. Gjennom sin inkludering motiverer og inspirerer de ansatte til aktivt å jobbe med disse aktivitetene samt at dette blir ansett som positive aktiviteter å bruke den knappe ressursen tid på. Ansatte oppfordres til å ta egne beslutninger når de møter overraskende muligheter eller må ta hånd om problemer.

Ingen styringssystemer er i seg selv interaktive, men bestemte systemer kan omgjøres til det (Simons, 1995; Gjønnnes & Tangenes, 2015). En slik omgjøring oppfordrer ledelsen ansatte til det ovennevnte. For at et styringssystem skal kunne benyttes interaktivt er det fem krav som må være oppfylt (Simons, 1995). Det første er at styringssystemet må revidere

fremtidsprognosene når det foreligger ny informasjon som kan endre disse. Dette på grunnlag av viktigheten rundt tilpasning ved trusler og muligheter. Videre må informasjonen som skapes være enkel å forstå. Det å skape forståelse og læring slik at planer kan revideres, må den dyrebare tiden benyttes til debatter rundt grunner og implikasjoner av informasjon. Det tredje punktet omhandler hvem som skal benytte seg av styringssystemet. Her må ikke bare topplederne, men også mellomleder, ha tilgang for å fungere som en katalysator for søkeaktiviteter. Det fjerde kravet er at styringssystemet må ende i faktisk revidering av handlingsplanene, da etter diskusjon om hva som faktisk har skjedd og hva som skal gjøres med situasjonen. Det siste kravet sier at styringssystemet må samle og generere informasjon som relaterer seg til effektene av strategisk usikkerhet på forretningsstrategien. Altså kan interaktive styringssystemer føre mye godt med seg, men for å få dette må selskapet betale mye i både tid og penger (Tuomela, 2005; Widener, 2007).

#### **2.2.4 Diagnostiske styringssystem**

Det diagnostiske systemet er det flest assosierer med styringssystemer, og har tre egenskaper (Simons, 1995). For det første kan en prosess sin output måles, som sammenlignes med forhåndsbestemte standarder. Ved avvik gjør ledere korrigeringer slik at standardene oppnås. Dette muliggjør implementering av tiltenkt strategi gjennom måling av kritiske suksessfaktorer for strategien, og dermed «oversetter» strategien til disse faktorene. Dette kan visualiseres gjennom den utvidete prosessmodellen, hvor strategien påvirker gitte standarder. Oppnåelse av valgte suksessfaktorer vil forhåpentligvis føre til oppfyllelse av strategien, og dermed virksomhetens suksess. I motsetning til det interaktive systemet, vil ledelsen kun involvere seg med de ansatte ved eksepsjonelle avvik (Su, Baird & Schoch, 2017). Da benytter ledelsen sin begrensede tid hvor det er ytterst nødvendig, som eksemplifiserer hvorfor diagnostiske system også går under navnet ytelseskontroll og er et negativt feedbacksystem. Systemet gir ansatte autonomi gjennom frihet til å velge hvordan målene skal oppnås innenfor de kritiske suksessfaktorene (Simons, 1995).

Skal styringssystemet benyttes mest mulig effektivt, må flere kriterier være til stede i alle systemets deler (Simons, 1995). For det første må de kritiske variablene som måles faktisk være i overensstemmelse med bedriftens strategi. Ved å måle «feil» variabler, er det ikke garantert at selskapet oppnår sitt fulle potensial samt at nødvendige justeringer fra bedriftens side kommer for sent grunnet feilmåling. «What you measure is what you get», og når ledelsen utarbeider bestemte suksessfaktorer vil dette påvirke ansattes atferd og vender den

mot måloppnåelse av disse (Widener, 2007). En annen faktor er selve målene. Disse burde være oppnåelige, altså ikke være for ambisiøse som kan gå utover ansattes motivasjon, men heller ikke for oppnåelige gjennom innbyggelse av slakk. Et annet faremoment er manipulering av faktorene som eksempelvis «smoothing». Eksempelvis innebærer dette flytting av inntekter til påfølgende periode slik at resultatet ser bedre ut enn det faktisk er. Når dataene er innsamlet, må disse være nøyaktige og fullstendige. Ved disse manglene kan ledelsen fort gjøre feil valg og vurderinger.

Det har gjennom tidene blitt gjort flere funn som viser viktigheten av å se det diagnostiske styringssystemet sammen med det interaktive. Simons selv oppsummerer dette: «*the information and learning generated by interactive systems can be embedded in the strategies and goals that are monitored by diagnostic control systems*» (2000, s. 305). Widener (2007) fant at for å utnytte systemet fullt ut for prestasjonsmåling må begge benyttes om hverandre. Dette støttes av Chenhall og Morris (1995), som argumenterer for at struktur er nødvendig for det interaktive styringssystemet. Strukturen skal i et diagnostisk system bidra med å kommunisere strategi og kritiske suksessfaktorer, og dermed styre ansattes atferd. Systemene vil gjennom å bli benyttet til en viss grad samtidig føre til at man oppnår ulike formål.

### **2.3 Balansert Målstyring**

BMS ble introdusert av Kaplan og Norton på starten av 1990-tallet, og har utviklet seg fra et målesystem til et strategisk ledelsesverktøy (Stemsrudhagen, 2003). Det skal gi et rammeverk for kommunikasjon av misjon og strategi, og bruker ulike måltall for å informere ansatte om driverne for nåværende og fremtidig suksess (Kaplan & Norton, 1996c). Kaplan og Norton gir ingen klar definisjon på hva BMS er, men fokuserer på faktisk benyttelse. Forskere og akademikere har derfor utformet egne tolkninger og definisjoner av konseptet, og klassifisert bruken forskjellig (Lawrie & Cobbold, 2004).

Konseptet inndeles i fire perspektiver: finansielle, kunde, interne prosesser og læring & vekst. Måleparametere og måltall skal knyttes til alle perspektivene, som igjen er knyttet til organisasjonens strategi i en årsaks-virkningssammenheng. Måltall presenterer ønsket verdi for måleparametere som oppsummeres i et målkort som viser status og utvikling for måltallene. Måleparametrene kan være både objektive, subjektive, på et over- og underordnet nivå.

### **2.3.1 Opphav**

BMSs opphav kan føres tilbake til økonomistyringsfeltet på 1980-tallet hvor det kom som et motsvar på tradisjonelle styringssystemers kritikk, og som resultat av Relevance Lost-debatten (Kaplan & Johnson, 1987). Kritikken omhandlet hovedsakelig at verden endret seg, men ikke styringssystemene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Tradisjonelle finansielle tall gir misvisende signaler for kontinuerlig forbedring og innovasjon, aktiviteter som kreves av dagens kompetitive sfære (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan og Norton (1996c) peker spesielt på overgangen fra industrialiseringsæraen til informasjonsæraen, hvor flere antagelser om konkurranse ble foreldet. Organisasjoner som tidligere hadde overlevd i ikke-konkurransutsatte næringer, opplever økt konkurranse gjennom dereguleringer og privatisering, som krever nye kapabiliteter for å være konkurransedyktig. Spesielt revolusjonerende var overgangen for serviceindustrien, sammenlignet med produksjonsbedrifter, hvor immaterielle eiendeler ble viktigere.

BMS skal gi ledere et bredt spekter av styringsinformasjon, som kan si noe om fremtidig ytelse samt flytte fokuset fra kortsiktige resultater til langsiktig strategisk målsettinger (Johanson & Madsen, 2017). Konseptet beholder de finansielle måltallene, som sier noe om tidligere ytelse, men komplementerer med drivere for fremtidig ytelse (Kaplan & Norton, 1996c). BMS skal også balansere objektive, lett kvantifiserbare resultatmål og subjektive ytelsesdrevende måltall (Kaplan & Norton, 1996c).

### **2.3.2 Historisk utvikling**

BMS har vært et veldig dynamisk konsept og har endret seg mye siden dets introduksjon (Speckbacher et al., 2003). Kaplan og Norton har selv stått for mye av den teoretiske utviklingen av konseptet. I tillegg har forskningslitteraturen bidratt med sine tolkninger og funksjonsområder (Abdel-Kader, Laitinen & Moufty, 2011; Banchieri, Campa Planas & Sanchez Rebull, 2012; Hoque, 2014).

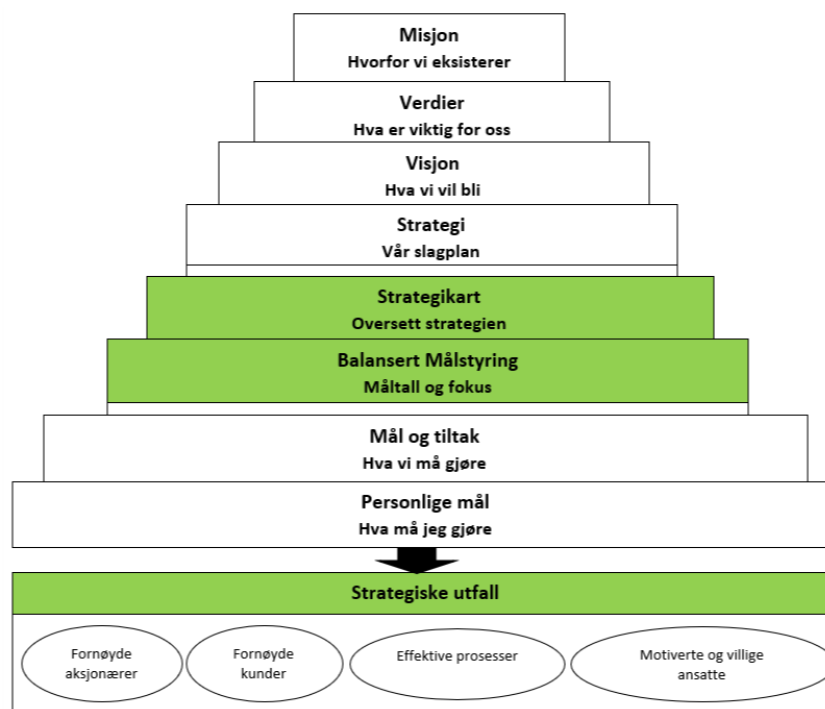
BMS ble først introdusert av Kaplan & Norton i 1992 i Harvard Business Review (HBR) som et *resultatmålingsverktøy*. Det ble argumentert for å bruke et bredt spekter av måltall, organisert etter fire perspektiver (Kaplan & Norton, 2004; Hoque, 2014). I Kaplan og Nortons andre HBR-artikkel (1993) økte fokuset på valg av måltall. Måltallene skulle knyttes til organisasjonens strategi og en insentivplan, men samtidig være forsiktig med hva man målte,

samt knyttes sammen i en årsaks-virkningssammenheng. I tillegg vektlegges enighet i ledelsen om strategi og misjon (Kaplan & Norton, 2004; Hoque, 2014).

Artiklene ble i 1996 en bok hvor BMS ble utviklet fra et målesystem til et *strategisk ledelsessystem* (Kaplan & Norton, 1996c). Her ble det kartlagt fire viktige steg i prosessen for å implementere et balansert målkort i organisasjonen. Kaplan og Norton endret også perspektivene intern virksomhet og innovasjon & læring til interne forretningsprosesser og læring & vekst (Hoque, 2014). Innovasjonsperspektivet ble flyttet til interne forretningsprosesser, etter erkjennelsen om at innovasjon er en viktig intern prosess og for flere bedrifter er den viktigere enn driften fra dag-til-dag (Kaplan & Norton, 1996c). Kaplan og Norton har i nyere tid utviklet konseptet gjennom flere artikler og bøker, og i en artikkel fra 2000 vektla en mer strategisk bruk av BMS. I deres andre bok (2001) tydeliggjøres hvordan konseptet skal brukes som et *strategisk ledelses- og kontrollsystem*.

### 2.3.3 Hovedelementer i BMS

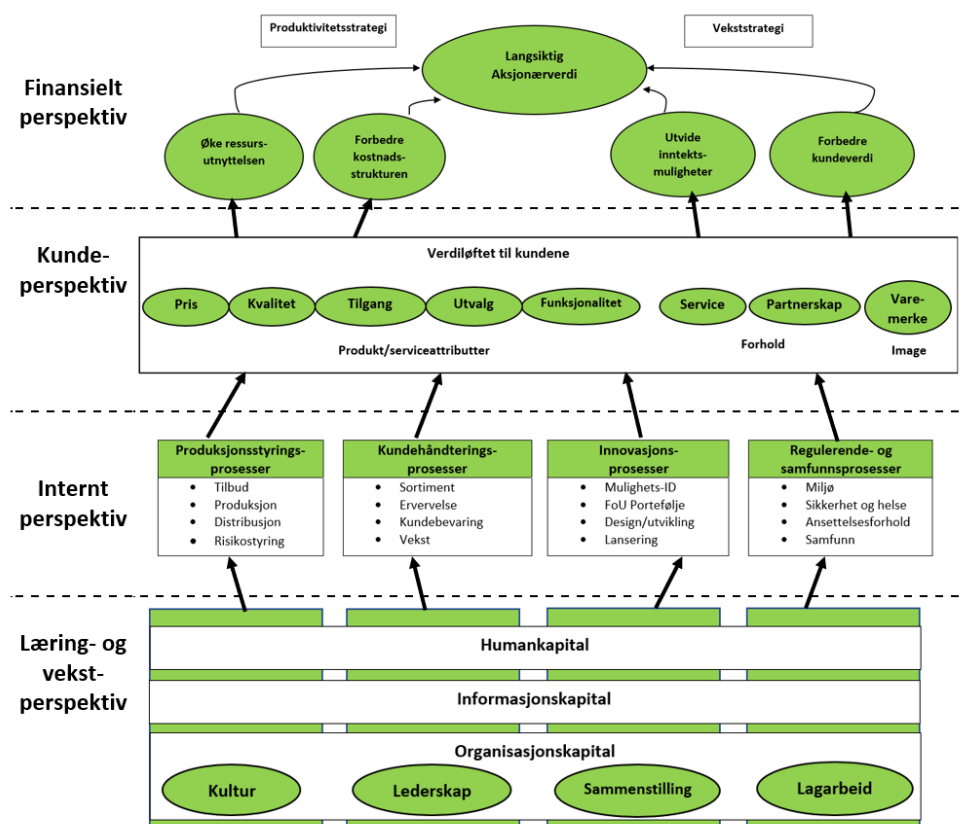
Kaplan og Norton presenterte i 2004 en oversikt over stegene bedriftene må igjennom for å nå sine overordnede strategiske mål. Utviklingen av målkortet er kun et steg av en lengre prosess, som kan ses av figur 2.3.3a.



Figur 2.3.3a Balansert målstyring er kun et steg i en prosess som beskriver hva verdi er og hvordan den blir skapt (fritt oversatt til norsk) (Kaplan & Norton, 2004)

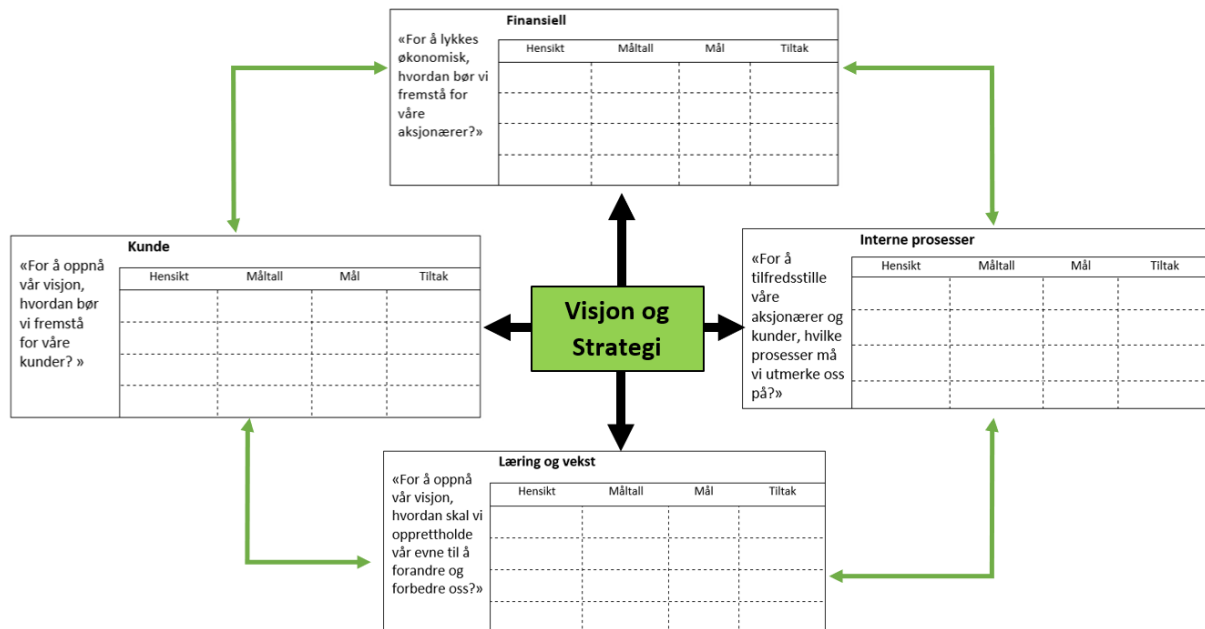
Selskaper som ønsker å implementere BMS må først definere sitt grunnlag og ambisjoner. Misjonen og kjerneverdiene hjelper organisasjonen å holde seg stabil over tid (Kaplan & Norton, 2004). Visjonen lages med utgangspunkt i misjonen og kjerneverdiene, og representerer organisasjonens generelle målsettinger. Visjonen maler et bilde av fremtiden som tydeliggjør organisasjonens retning og hjelper individer forstå hvorfor og hvordan de kan hjelpe organisasjonen nå sine mål (Kaplan & Norton, 2004).

De generelle målsettingene blir først operasjonelle når strategien defineres. Strategien utvikles og fortsetter å utvikle seg for å møte endrede eksterne og interne forhold (Kaplan & Norton, 2004). Den skal flytte fokuset fra nåværende posisjon til en fremtidig ønsket posisjon (Kaplan & Norton, 2001a). Strategien skal også beskrive i hvilken retning og hvilke prioriteringer organisasjonen skal gjøre i fremtiden, samt hjelpe bedriften å realisere visjonen og misjonen. Strategien visualiseres så i et strategikart. Dette er en visuell representasjon av årsaks-virkningssammenhengene mellom komponentene i strategien. Det gir et ekstra lag med detaljer som illustrer strategiens tidsdimensjonen, og fungerer som en normativ sjekkliste for strategiens komponenter og sammenhenger (Kaplan & Norton, 2004).



Figur 2.3.3b Et strategikart visualiserer hvordan organisasjonen skaper verdi (fritt oversatt til norsk) (Kaplan & Norton, 2004)

Noe av det mest essensielle med BMS er at de strategiske hypotesene som er formulert kan testes i en rekke årsaks-virkningssammenhenger (Kaplan & Norton, 2001a). Dette skjer gjennom de fire målkortperspektivene som viser hele bedriftens verdiskaping. Målkortene skal også oversette strategien til operasjonelle termer, ved at hvert strategiske mål knyttes til et måltall og tiltak som må utføres for å nå målet. Prosessen er visualisert i figur 2.3.3c.



Figur 2.3.3c BMS gir brukerne et rammeverk til å oversette strategien til operasjonelle termer (Fritt oversatt til norsk) (Kaplan & Norton, 1996c)

## Målkortperspektivene

Kaplan og Norton (1996c) vektlegger at de fire perspektivene kun er en mal, ikke en tvangstrøye. Det viktigste er at målkortets måleparametere for hva som har skjedd (etterslepene) og driverne av resultatene (ledende) måler faktorene som bidrar til konkurransefordeler og gjennombrudd for organisasjonen. Måleparameterne på målkortet bør være fullt integrert i årsaks-virkningssammenheng som definerer og forteller historier om strategien. Ved innføring av måltall som er koblet opp mot strategien, fungerer BMS som et barriersystem ved at den vrir ansattes oppmerksomhet mot disse og avgrenser fokusområdet (Simons, 1995). Samtidig vil styringssystemet inneha egenskaper fra et diagnostisk styringssystem ved at output måles og korrigeres ved uønsket utfall (Simons, 1995).

### *Det finansielle perspektivet*

Finansielle måltall representerer bedriftens langsiktige målsetting, og må utformes eksplisitt og tilpasses etter hvor i livssyklusen selskapet er. De er verdifulle som oppsummering av

målbare økonomiske konsekvenser av handlinger som er blitt gjort. Videre indikerer de om organisasjons strategi, gjennomføring og utførelse bidrar til forbedring i bunnlinjen. (Kaplan & Norton, 1996c). Dersom grunnleggende finansiell strategi legges til grunn kan finansiell forbedring kun oppnås ved inntektsvekst eller økt produktivitet. Inntektsvekst hvor kundeforhold forbedres og nye kunder oppsøkes bruker lengre tid på å skape verdi enn økt produktivitet. Sistnevnte gjøres via kostnadsreduksjon og mer effektiv utnyttelse av finansielle og fysiske eiendeler. Derfor er det enklere å favorisere produktivitetsvekst fremfor inntektsvekst i et kort perspektiv (Kaplan & Norton, 2004). Innenfor en BMS-strategi bør begge deler vektlegges, og det overordnede målet bør være å opprettholde vekst for aksjonærene.

### ***Kundeperspektiv***

Kundeperspektivet består av både etterslepene og ledende indikatorer, og er kilden til inntektskomponenten i de finansielle målene. Her identifiseres kunder og markedssegmenter organisasjoner konkurrerer om (Kaplan & Norton, 1996c). Indikatorene skal reflektere det kunden vektlegger mest og kan deles i fire kategorier: ledetid, kvalitet, ytelse & service og kostnad. Kunder definerer begrepene ulikt, så bedriften bør vektlegge de største kundenes definisjoner (Kaplan & Norton, 1992).

Etterslepene indikatorer er kjernemål som tilfredshet, lojalitet, tilbakevendende og nye kunder i valgte marked- og kundesegment. Disse er ofte like på tvers av organisasjoner. Verdiløftet fra strategien skal være driveren som skaper resultat for de etterslepene. Verdiløftet er hva organisasjonen forventer å gjøre bedre eller annerledes for kundene, sammenlignet med konkurrentene (Kaplan & Norton, 2004). Dette er attributter som vises gjennom produkter og tjenester, for å skape lojalitet og tilfredshet i målgruppen. Verdiløftet er grunnleggende for å forstå hva som driver kjernemålene i de etterslepene indikatorene (Kaplan & Norton, 1996c).

### ***Interne prosesser***

Utmerkede prestasjoner på kundeperspektivet kommer fra prosesser, avgjørelser og handlinger som skjer i organisasjonen. Interne prosesser skal bidra til å levere verdiløftet i kundeperspektivet og påvirker kundetilfredshet gjennom faktorer som påvirker ledetid, kvalitet, ansattes kompetanse og produktivitet (Kaplan & Norton, 1992, 1994).



For å sikre markedsandeler må kjernekompetanse og nødvendig teknologi identifiseres og måles. Organisasjonen må bestemme hvilke prosesser og innenfor hvilket kompetanseområde de må utmerke seg og spesifisere indikatorer for hver enkelt (Kaplan & Norton, 1992). Det som skiller dette perspektivet fra tradisjonelle styringssystemer er at interne prosesser ikke kun handler om å forbedre eksisterende prosesser. Kaplan og Norton (1996c) anbefaler ledere å definere en komplett intern-prosess verdikjede som starter med en innovasjonsprosess. Innovasjonsprosesser er det Kaplan og Norton (1996c) kaller en lang bølge med verdiskaping, hvor selve produksjonsprosessen er en kort bølge. Denne er sentral for å opprettholde konkurransefortrinn på lang sikt, spesielt når produktlivssyklusen blir kortere og kortere.

### *Læring og vekst*

Målene i dette perspektivet er driverne for å oppnå suksess i de andre. BMS understreker viktigheten av fremtidsinvesteringer, og ikke kun tradisjonelle investeringsområder som nytt utstyr og produktutvikling (Kaplan & Norton, 1996c). Perspektivet skal sammen med interne prosesser beskrive hvordan organisasjonen vil implementere strategien (Kaplan & Norton, 2004). Læring og vekst består hovedsakelig av tre immaterielle verdier som må innrettes etter strategien: human-, informasjons- og organisasjonskapital, og har kun verdi sett i sammenheng med strategien (Kaplan & Norton, 2004).

Humankapital er tilgjengeligheten av ferdigheter, talent og ekspertise for å støtte strategien (Kaplan & Norton, 2004). For ansatte benyttes tre kjernemål: antall ansatte som blir i jobben, produktivitet og tilfredshet. Drivere for disse kan være kompetanse, teknologisk infrastruktur og arbeidsmiljø. Disse er situasjonsspesifikke, og avhenger av hva bedriften trenger for å implementere strategien (Kaplan & Norton, 1996c). Informasjonskapital er tilgjengeligheten av informasjonssystemer, nettverk og infrastruktur som støtter strategien. Teknologi er kritisk ved prestasjonsforbedring. For at kontinuerlig prosessforbedring skal være mulig, må ansatte få rask, relevant og forståelig informasjon (Kaplan & Norton, 2004).

Organisasjonskapital er organisasjonens evne til å mobilisere og opprettholde nødvendige endringsprosesser som kreves av strategien. Her vektlegges lagarbeid og læring hvor man raskt identifiserer innovasjon og «beste praksis» i organisasjonen, og tilrettelegger for deling av dette med resten av organisasjonen (Kaplan & Norton, 2004). En viktig driver er tilrettelegging av en kultur som oppmuntrer nye idéer og løsninger for prosessforbedringer. Ved god tilrettelegging vil organisasjonen kunne skape et interaktivt styringssystem, som

legger til rette for fremvoksende strategier hvor ansatte blir mer involvert i beslutninger og prosesser (Simons, 1995). Nøkkelen til å innrette læring- og vekstperspektivet etter strategien er å skape substans, bevege seg fra generaliteter som «utvikle ansatte» eller «leve våre kjerneverdier», til å fokusere på spesifikke evner og attributter som kreves av det interne prosessperspektivet (Kaplan & Norton, 2004).

### **Årsaks-virkningssammenheng**

Årsaks-virkningsforhold kan uttrykkes som en sekvens med hvis-da utsagn, og bør inkludere alle perspektivene (Kaplan & Norton, 1996c). BMS-kortet skal fortelle historien om forretningsenhetens strategi gjennom en sekvens av årsaks-virkningssammenhenger. Disse bør inkorporeres mellom de kritiske variablene, inkludert ledende, etterslepene og tilbakemeldingsløyfer som beskriver strategiplanen. Styringssystemet bør gjøre relasjonene (hypotesene) mellom strategiske mål (og måltall) i perspektivene eksplisitte slik at de kan styres og valideres. Tilbakemeldingsløyferne bidrar til BMS sine egenskaper som et diagnostisk kontrollsystem, siden utfallet kan spores tilbake til årsaken (Simons, 1995). Et eksempel på en årsaks-virkningssammenheng er at kundetilfredshet fører til tilbakevendende kunder, som igjen gir godt omdømme for bedriften som tiltrekker seg nye kunder og økende kundelønnsomhet (Kaplan & Norton, 2004). Årsaks-virkningssammenhengene og dets måleparametere avslører når organisasjonens faktiske resultater avviker fra forventede, slik at organisasjonen kan tilpasse seg ved endringer på ulike nivå og derigjennom tilrettelegger for «double-loop» læring.

### **Tilknyttede belønningssystemer**

Å knytte belønningssystemer til BMS øker ansattes bevissthet rundt aktivitetene de må utføre for strategiimplementering, og øker motivasjonen for effektiv utførelse (Otley, 2003). Koblingen er et viktig steg i implementering for måloppnåelse, og fremhever BMS sin viktighet i organisasjonen (Kaplan & Norton, 1996c). Sammen med barrieresystemet som er satt ved måltallene og avgrensning av strategien, bidrar belønningskomponenten til BMS som et holdningssystem, hvor atferd prøves justeres (Widener, 2007).

## **2.4 Typologier av BMS**

Mangel på definisjon har ført til at flere forskere har utformet egne definisjoner og klassifiseringer av BMS sin bruk (Madsen & Stenheim 2014). Madsen og Stenheim (2014)

presenterer fem ulike tilnærminger, hvorav Speckbacher et al. (2003) sin tilnærming vil være mest sentral i vår utredning da denne er den mest kjente og innflytelsesrike klassifiseringen (Madsen & Stenheim, 2014). Videre presenteres tilnærmingene.

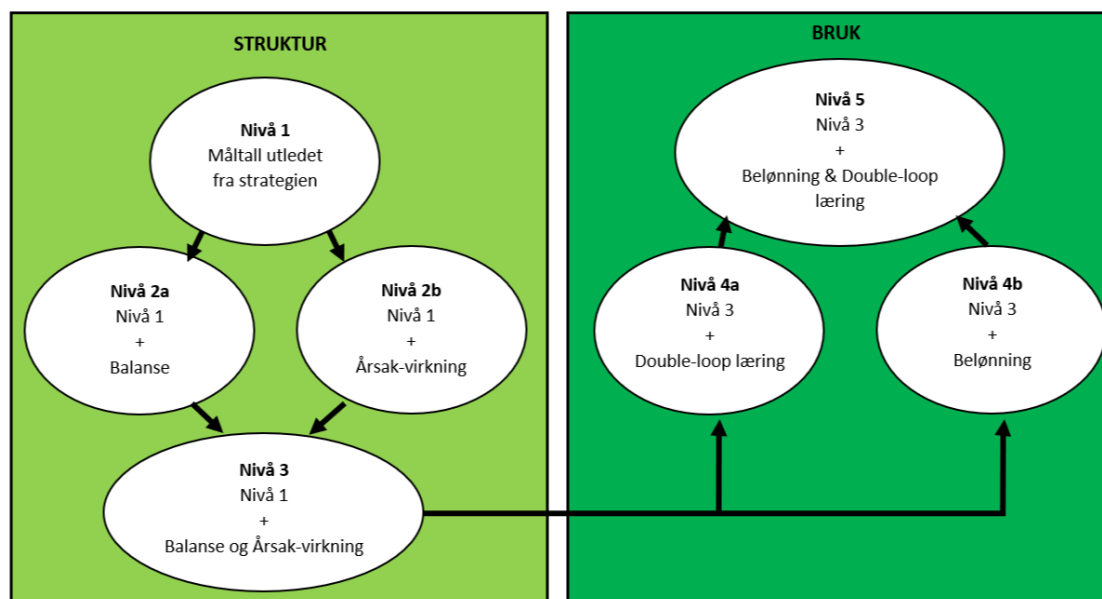
*Lawrie & Cobbold (2004)* klassifiserer BMS-bruken i tre generasjoner. Første generasjon er et prestasjonsmålingssystem. Andregenerasjon velger måltall innen de fire perspektivene ut fra spesifikke strategiske mål, samt at årsaks-virkningssammenheng visualiseres mellom ulike strategiske mål i strategikartet. Tredjegenerasjon inneholder alle elementene fra første- og annengenerasjon, samt inkluderer implementering av strategikart, «destination statements» og en forenkling av de fire perspektivene til «outcome» og «activity».

*Brudan (2005)* skiller mellom fem typologier. Den første er en forenklet versjon, hvor BMS kun brukes som rapporteringsverktøy. Den siste, mest avanserte versjonen, er komplett BMS som inneholder strategikart og andre avanserte elementer. *Perkins et al. (2014)* skiller mellom tre generasjoner av BMS, og bygger på Lawrie og Cobbolds (2004) tilnærming. I tillegg til tre generasjoner, inndeles BMS i åtte versjoner.

No.	BMS-type	Oppstrøms-komponenter	Hoved-komponenter	Nedstrøms-komponenter
1	BMS for rapportering		Måleparametere og måltall	Datainnsamling Prestasjonsrapportering
2	BMS for funksjon	Strategi og forretningsplan	Måleparametere og måltall	Datainnsamling Prestasjonsrapportering Initiativer
3	BMS for kontroll	Bedriftsfilosofi Strategi og forretningsplan	Måleparametere og måltall Strategikart	Datainnsamling Prestasjonsrapportering
4	BMS for målkongruens	Bedriftsfilosofi Strategi og forretningsplan Destination Statement	Måleparametere og måltall Strategikart Strategiske mål	Datainnsamling Prestasjonsrapportering
5	Fullstendig BMS	Bedriftsfilosofi Strategi og forretningsplan Destination Statement	Måleparametere og måltall Strategikart Strategiske mål	Datainnsamling Prestasjonsrapportering Initiativ/integreringsledelse

Tabell 2.4a BMS typologi/ Konseptkomponentermatrise (Brudan, 2005)

*Söderberg, Kalagnanam, Sheehan & Vaidyanathan (2011)* inndeles BMS i fem nivåer. I det første er prestasjonsmålene avledet fra organisasjonens strategi. På nivå to er målkortet «balansert», altså lik mengde måltall i hvert perspektiv. Nivået kan inndeles i 2a og 2b, hvor førstnevnte innehar årsaks-virkningssammenhenger mellom måltallene. På nivå tre finnes «balanse» og årsaks-virkningssammenhenger. Nivå fire har alle attributtene fra nivå tre, samt «double-loop» læring. Nivå fem bygger på nivå fire, og kobles med belønningssystemer.



Figur 2.4 BMS Klassifisering (fritt oversatt til norsk) (Söderberg et al., 2011)

Speckbacher et al. (2003) studerte implementering, spredning og fordeler ved de ulike BMS-typene i tysktalende land, og presenterte tre ulike typer BMS-bruk som reflekterer fasene i dets utvikling og implementering i praksis. Typene rangerer fra «minimum BMS» (type I) til «fullt utviklet BMS» (type III). Hovedforskjellen mellom disse beskriver Speckbacher et. al (2003, s. 363) slik (fritt oversatt til norsk):

- **BMS type I:** et spesifikt flerdimensjonalt rammeverk for strategisk prestasjonsmåling som kombinerer finansielle og ikke-finansielle strategiske mål.
- **BMS type II:** BMS type I som i tillegg beskriver strategi ved bruk av årsak-virkningssammenhenger.
- **BMS type III:** BMS type II som i tillegg implementerer strategien ved å definere strategiske mål, handlingsplan, resultater og knytter insentiver til BMS.

### BMS type I

BMS type I kan defineres som prestasjonsmålingssystem som innebærer en spesiell tilnærming til måling av immaterielle eiendeler. Immaterielle eiendelers verdi identifiseres og måles gjennom ikke-finansielle strategiske måltall, i stedet for deres finansielle verdi. Type I benytter strategiske mål fordelt utover perspektiver (Speckbacher et al., 2003).

### BMS type II

Type II inneholder momentene fra type I, samt årsaks-virkningssammenhenger som kobler materielle med immaterielle eiendeler. Sammenhengene er sentrale og skiller BMS fra andre tilnærminger (Hoque & James, 2000; Nørreklitt, 2000).

### BMS type III

Som nevnt skal BMS utvikles fra et informasjonssystem til et strategisk ledelsessystem (Kaplan & Norton, 2001). Et fullt utviklet BMS skal ikke bare beskrive en organisasjons strategi, men også benyttes for implementeringen. Type III innebærer BMS type II, samt strategiimplementering i form av definerte mål, handlingsplaner og resultater, og insentivsystem tilknyttet BMS-måltallene.

Følgende oppsummering av BMS-typer:

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

Tabell 2.4b Fem ulike typologier av BMS-bruk (Madsen & Stenheim, 2014)

## **2.5 Fordeler ved BMS**

Implementeres BMS riktig, gir dette toppledelsen mulighet til å overvåke og tilpasse implementeringen av strategien, og om nødvendig gjøre fundamentale strategiendringer. Årsaks-virkningssammenheng som knytter måltallene sammen tilrettelegger for dynamisk systemtenkning. På denne måten legger BMS til rette for «double-loop learning» gjennom at ledere stiller spørsmål til sine underliggende forutsetninger og reflekterer om teorier er konsistente med gjeldende bevis, observasjoner og erfaring (Kaplan & Norton, 1996c).

BMS beskytter mot kortsiktig suboptimalisering som kan oppstå ved bruk av kun ett måltall, spesielt et finansielt, for å motivere og evaluere forretningsenheters prestasjon (Kaplan & Norton, 1996c). Målkortet knytter sammen flere elementer, slik at forbedring på et viktig strategisk område ikke går utover prestasjonen på et annet (Kaplan & Norton, 1992). I tillegg hjelper BMS rammeverket ledelsen med å både se på fortiden (ved finansielle indikatorer) og fremtiden (læring & vekst indikatorer) (Sainaghi et al. 2013).

Mooraj, Oyon og Hostettler (1999) skriver at BMS er et «nødvendig gode» for dagens organisasjoner. Målkortet skaper verdi ved å gi ledere relevant og balansert informasjon på en kort og konsis måte. BMS skaper et miljø som bidrar til læring i organisasjoner, hvor hypotesene om årsakssammenhenger testes, samt gir grunnlag for en tilbakemeldingsprosess. BMS eliminerer behovet for ledere til å velge hvilket kontrollsystem som skal brukes til enhver tid ved å inkorporere aspekter fra barriere-, interaktive- og diagnostiske kontrollsystemer. Kombinasjonen hjelper ledelsen til å maksimere bruken av en konsistent, helhetlig informasjonsbase.

## **2.6 Kritikk av BMS**

BMS har mottatt mye kritikk, og får ofte dysfunksjonelle og uønskede konsekvenser (Nørreklit et al., 2008). Andon, Baxter og Mahama (2005, s. 36) skriver at til tross for BMS sin attraktive tilnærming til resultatmåling er «*the practice of the BSC is diverse and problematic in its accomplishment*». Selve implementeringen er også utfordrende, hvor flere fallgruver finnes. Kaplan og Norton ikke har gitt noe entydig svar på hvordan løse flere av utfordringene.

### **2.6.1 Kritiske suksessfaktorer**

Utviklingen av BMS er en ovenfra-og-ned-prosess drevet av misjon og strategi. Konseptet avhenger av en langsiktig plan, representert ved misjon og kjerneverdier, samt jevnlig oppdateringer på lavere nivå slik at ledelsen kan ta høyde for uforutsette hendelser og tilpasse produksjonsprosessen (Kaplan & Norton, 1996c).

Strategien må omgjøres til konkrete måltall og måleparametere. Aggregerte mål inndeles i disaggregerte til hvert organisasjonsnivå, og sammenkobles i en årsaks-virkningssammenheng. Finansielle og ikke-finansielle måleparametere må være en del av informasjonssystemet til ansatte på alle nivåer. Ansatte på bunnlinjen må forstå de finansielle konsekvensene av sine avgjørelser og handlinger, og toppledere må forstå driverne for langsiktig suksess. Ledelsen må oppmuntre til innovativ tenking og atferd gjennom å knytte BMS til personlige mål og ansattes belønningssystemer. Fokus bør være på utvikling av langsiktige evner og relasjoner (Kaplan & Norton, 1996c). Basert på strategien og strategioppdateringer, må det legges til rette for at ressurser prioriteres for de mest kritiske målene, samt at man i budsjettprosesser delegerer etter strategien.

### **2.6.2 Fallgruver ved implementering**

Forskning har identifisert ulike fallgruver relatert til implementering av BMS. Nørreklit, Jacobsen & Mitchell (2008) fant at BMS ofte har uønskede og dysfunksjonelle konsekvenser i implementerende organisasjon. Implementeringen av BMS foregår gjennom en ovenfra-og-ned tilnærming, med tanken om at «hva du måler er det du får». En grunnleggende antagelse er at mennesker opptrer på en enkel og mekanisk måte, som Nørreklit et al. (2008) skriver er urealistisk. Dårlige måleparametere kan manipuleres og mislede ansatte til å tro at strategiske mål nås. Dette kan føre til mistillit hvor tvil sår rundt måltallenes rettferdighet. Resultatet kan bli tap av engasjement rundt måltallene og arbeidet. Å få det som blir målt under slike omstendigheter er urealistisk og BMS sin hierarkiske tilnærming øker sannsynligheten. For å unngå dette foreslår Nørreklit et al. (2008) å se på BMS som en eksplorerende, og gjentakende læringstilnærming for ledelsen, i stedet for det mekaniske læringssystemet som BMS foreslår. Det bør bli designet, modifisert og forbedret på basis av nøye observasjon, av kunnskapsrike ledere og baseres på hvor bra det avbilder fenomenet som var hensikten.

Lipe og Salterio (2000) viser hvordan ulike måleparametere på forretningsenhetsnivå kan bli tillagt liten vekt av lederne som designer dem. De påstår at dette oppstår på grunnlag av vridningseffekter, hvor måleparametere som ikke er knyttet til evaluering eller belønning av ledere ikke vil påvirke deres beslutningsprosess. Lipe og Salterio (2002) bygget videre på dette, og fant at ved å sette måltall som ble brukt i ledelseevalueringen inn i et BMS-format, kunne ledelsens dømmekraft bli påvirket grunnet underbevisste koblinger lederne gjorde mellom måleparameterne.

### **2.6.3 Målkortets fire perspektiv**

En av de mest fundamentale kritikkene mot BMS relateres til målkortets årsaks-virkningssammenheng (Nørreklit, 2000, 2003). Kritikken omhandler tre hovedproblemer: mangel på tidsdimensjon, mangel på klarhet mellom perspektivenes sammenheng og mangel på bevis knyttet til årsakene til at måleparameterne skal forbedre organisasjonens prestasjon. Førstnevnte omhandler at BMS har et «lag» mellom foreslått endring og resultat, hvor mangel på tidsdimensjon betyr at det er vanskelig å demonstrere en direkte årsaks-virkningssammenheng.

Videre argumenterer Nørreklit for at forholdet beskrevet mellom perspektivene er tvetydig, det kan ikke påvises at forbedringer i et perspektiv gir forbedringer i et annet. Siste kritikk følger dette og er relatert til det gjensidige avhengighetsforholdet mellom perspektivene. Gyldigheten til alle diskuterte generasjoner av BMS som en resultatsmålingsmodell avhenger av årsaks-virkningssammenheng mellom de ulike elementene. Perspektivenes sammenheng, måleparameterne og de strategiske målsettingene er nøkkelkonseptet til BMS. Nørreklit argumenter at denne antagelsen er feilaktig grunnet manglende evne til å bevise disse enten empirisk eller logisk. Nørreklit hevder at i stedet for årsakssammenhenger som eksisterer i modellen, eksisterer det et gjensidig avhengighetsforhold mellom perspektivene som følger av logikk og det blir derfor feil å utlede ensrettede påvirkninger gjennom perspektivene. Kaplan (2012) besvarer kritikken med at akademikere overfokuserer på årsaks-virkningssammenhengene og for lite på BMS sin viktige rolle som et strategiimplementeringsverktøy.

Neely, Gregory & Platts (1995) kritiserer BMS primært grunnet mangelen av et konkurranseperspektiv. Argumentasjonen dreier seg om at dersom det blir laget måleparametere for de fire perspektivene, gir ikke disse svar på hva organisasjonens konkurrenter gjør. Neely, Adams og Kennerley (2002) påstår at BMS blir begrenset, og burde inneholde flere dimensjoner som et konkurranseperspektiv, HR/ansatt-perspektiv, leverandørprestasjon, produkt/service-kvalitet og et miljø/samfunns-perspektiv. Brignall (2002) mener også at det burde være et sosialt og miljømessig aspekt knyttet til BMS. Dette er imidlertid noe som kan tilpasses i BMS, så argumentasjonen holder kun for helt simple BMS. Konseptet har utviklet seg og har flyttet seg fra hensynet til disse typer måltall. De nyeste variantene av BMS inkluderer ikke alle aspektene ovenfor, fordi modellen har utviklet seg fra et resultatmålingsverktøy til å bli et strategisk ledelsessystem.

#### **2.6.4 BMS som konsept**

Nørreklit (2003) utfordrer BMS som konsept og kaller det ledelsesmote. Hun hevder BMS ikke ble et populært styringsverktøy på grunn av dets overbevisende konsepter, men på grunnlag av den overbevisende stilen Kaplan og Nortons bøker ble skrevet på. Hun beskriver argumentene som «*unconvincing, untenable and unsound*» (Nørreklit, 2003, s. 610). Andon et al. (2005) støtter dette og kaller BMS et forførende konsept som vanskelig motstås, og viser til undersøkelser hvor ledere har blitt «forført». Konseptets levetid er langt over det som er «vanlig» (Madsen, 2011; Hoque, 2014) og betraktelig brukt (Rigby & Bilodeau, 2018).



Madsen og Stenheim (2014) kaller BMS «gammel vin på nye flasker». De viser til Ittner og Larcker (1998) som stiller spørsmål ved om BMS kun er et konsulentprodukt, hvor gammel kunnskap er innpakket med ny fancy merkelapp. Det franske konseptet Tableau De Bord fra 1930-tallet trekkes frem, som har flere likheter med BMS. Hovedforskjellen mellom konseptene er at Tableau De Bord er tilpasset fransk ideologi og tankegang, mens BMS er tilpasset en amerikansk aksjonærtankegang.

Kasurinen (2002) kritiserer BMS-konseptet på grunnlag av mangel rundt fokus på endringsledelse og implementering. Han påstår at Kaplan og Norton ikke utfører analyser av potensielle barrierer, og disse blir derfor ikke forstått når man møter dem ved implementering. Han konkluderer med at på grunnlag av dette vil konsepter som BMS fort havne i feil retning på grunn av antall mennesker som er involvert på alle organisasjonsnivåene.

### **2.6.5 Hindrer kreativitet, innovasjon og organisasjonslæring**

Voelpel, Leibold og Eckhoff (2006) skriver om BMS sitt tyranni i innovasjonsøkonomien, og hevder at konseptet kan være spesielt skadelig for organisasjoner som prøver å være innovative og kreative. De lister opp fem store problemer innad BMS. Det første er at BMS er for rigid i måten det tvinger organisasjonen til å sette måltall innenfor et av perspektivene, som skaper lite rom for måltall som gjerne passer innenfor flere perspektiver. Måltall som ikke passer inn blir gjerne neglisjert. Kaplan og Norton (1996c) skriver imidlertid at disse fire perspektivene ikke skal sees på som en tvangstrøye, og at man ikke trenger å holde seg innenfor disse.

Det andre problemet er at fokuset på en strategi, et mål, og alt som bygges opp rundt det, maksimerer fokuset på det gitte målet, men begrenser aktiviteter og tiltak utover de fastsatte. Mye arbeidskraft og nye muligheter vil forbli ubrukt, fordi ansatte kun fokuserer på gitte mål og hvordan nå disse. Det tredje problemet samsvarer med Neely et al. (1995), hvor BMS kun er opptatt av hva som foregår innad i organisasjonen. Det ignorerer behovet for nettverk og mulig samarbeid med konkurrenter som finnes i en innovasjonsøkonomi. Det fjerde problemet henger sammen med dette, hvor Voelpel et al. (2006) påpeker begrensningene BMS har når det kommer til nyskaping, læring og vekst. BMS følger den tradisjonelle logikken ved at FoU skapes internt og hemmeligholdes for konkurrenter og andre rundt, mens

dagens innovasjon ifølge Voelpel et al. (2006) har blitt en åpnere prosess hvor samarbeid skjer med miljøet rundt organisasjonen.

Det siste problemet er BMS sin mekaniske ovenfra-og-ned tilnærming. Organisasjoner med en hierarkisk struktur, klart definerte arbeidsoppgaver, og hvor avvik fra standard og rutinemessige prosesser blir behandlet som midlertidige problemer før man går tilbake til normen, kan få utbytte fra en rasjonalistisk og systematisk tilnærming som BMS. Ettersom forretningsprosesser blir mer komplekse, og krever samarbeid på kryss av funksjoner, vil dette ikke være tilstrekkelig. I kunnskapsdrevne selskaper er ikke enkle årsakssammenhenger nok til å forstå komplekse sammenhenger. Kundetilfredshet kan være tilknyttet ulike faktorer som ansattes tilfredshet, kvalitet og leveringstid.

Kaplan og Norton (2006) besvarer kritikken med at Voelpel et al. (2006) enten mislyktes eller ignorerte å lese relevant litteratur før artikkelen ble skrevet, og viser til egen litteratur og praksis. De konkluderer med at Voelpel et al. (2006) bryter god akademisk skikk ved å systematisk ignorere gjeldende litteratur og empiriske studier, samt misrepresenterer allment kjente skrifter. Voelpel et al. (2006) får imidlertid støtte av en empirisk studie utført i banker av Antonsen (2014) som fant at BMS i bankvirksomhet kan føre til mindre informasjonsdeling, samarbeid og organisasjonslæring.

## **2.7 BMS sin livssyklus i Norge**

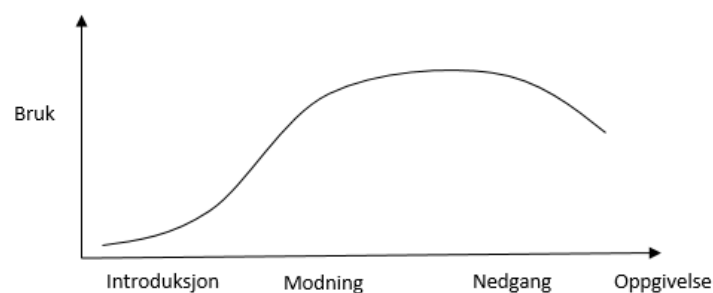
BMS sin livssyklus kan analyseres gjennom ledelsesmoteteori. Denne tilvokste gjennom gjentakende observasjoner av at ledelseskonsepter og –teknikker har vist seg svært populære og utbredt i bestemte tidsrom for så avtakende interesse (Madsen, 2011). Abrahamson (1991) så at ulike ledelseskonsepter ble utviklet som svar på, og som en løsning til, ulike utfordringer selskaper har. For selve popularitetens vekstfase og utbredelse står eksempelvis konsulentselskaper, «ledelsesguruer» og publikasjonsbransjen i manesjen. BMS ble utarbeidet som svar på relevance lost debatt, kritikk mot tidligere styringssystemer og økt fokus på immaterielle eiendeler.

Gill og Whittle (1993), referert i Madsen (2011), inndeler ledelsesmoteteoriens livssyklus i fire faser: introduksjon, modning, nedgang og oppgivelse. Abrahamson (1996) skriver at livssyklusen kan visualiseres som en bjelleformet kurve, og støttes i nyere forskning

(Cornelissen & Lock, 2000). Hver enkelt fases lengde varierer for ulike ledelsesteorier, akkurat som med andre trender. Derimot påpeker Madsen (2012) at livssyklusen totalt sett ligger mellom 5-10 år. I vårt globale samfunn har enkelte påstått at syklusene jevnlig forkortes (Carson, Lanier, Carson & Guidry, 2000).

Den første fasen, som er en kombinasjon av det flere kjenner som introduksjons- og vekstfasen, er ledelsesteorien ferdig utviklet og blir introdusert til verden. Det er flere mektige aktører på leverandørsiden som når de blir kjent med konseptet begynner å formidle dette til bedriftene på tilbudssiden, og gjennom dette fører til ledelsesteoriens vekst (Malmi, 2001; Ax & Bjørnenak, 2005). Når flere benytter konseptet, kan det føre til et press fra konkurrerende bedrifter om å ta det i bruk slik at ens eget selskap blir oppfattet som like moderne og «fashionable». I modningsfasen har veksten utjevnet seg og konseptet nådd sin topp. Altså har de som fant konseptet av interesse, allerede implementert det. På grunnlag av antall implementeringer, begynner flertallet å få en god forståelse av konseptet og på bakgrunn av dette vil frustrasjon over konseptets mangler fremkomme (Abrahamson & Fairchild, 1999, referert i Madsen, 2011).

I nedgangsfasen frafaller antall brukere. For å unngå dette kan modningsfasen forlenges gjennom at frustrasjonen og de oppdagede manglende imøtekommes. Om mulig kan konseptet oppdateres og at dette blir kommunisert av selskapene på tilbudssiden. Dette, som vist av kapittel 2.3.2, ble gjort for BMS. Om ikke tilpasninger blir gjort, vil ledelsesteorien til slutt ende i siste fase, oppgivelse.



Figur 2.7 Ledelsesmotors livssyklus (basert på Abrahamson, 1996)

BMS er blant toppen av de mest benyttede ledelsesverktøyene (Rigby & Bilodeau, 2013, 2018). Systemet er utbredt i land som USA, Nederland og de skandinaviske (Madsen & Stenheim, 2014). I Norge har det blitt forsket på dets utbredelse, hvorav hovedvekten er

masteroppgaver og tallmaterialet er fra år 2000 og opp. Madsen (2012) skriver at fremveksten i Norge hovedsakelig begynte medio 1990, men et fåtallig bedrifter hadde begynt å teste systemet før dette. Kald og Nilsson (2000) undersøkte 236 større bedrifter i Skandinavia og Finland. De fant at 27% av de undersøkte hadde implementert BMS, og ved inkludering av alle som forventet å implementere det innen to år ville det øke til 61%. Hotellnæringen var ikke inkludert i datamaterialet. Kjøde (2003) inndelte sin analyse inn i industri- og servicesektoren. Om hotellnæringen inngikk i servicesektoren og eventuelt hvor stor prosentandel denne utgjorde, skrives ingenting om. Han fant derimot at 96% av respondentene kjente til BMS. 64% hadde enten implementert, var i ferd med eller vurderte å implementere det. Ved å isolere respondentene fra servicesektoren, var 96% kjent med systemet og 71% benyttet det (flere enn i industrisektoren med 56%). Av respondentene som ikke hadde implementert BMS hadde 21% ikke vurdert det i det hele tatt, mens kun 4% hadde forkastet idéen.

Eriksrud og McKeown (2010) så på potensialet i Norge for Beyond Budgeting, og fant at 67% benyttet BMS i alt fra liten til stor grad, hvorav 40.4% av disse benyttet det enten i liten grad eller noe. 67% støttes også av forskningen til Johanson og Loftesnes (2008), som kun er to år eldre. Som kan ses er det stigende benyttelse fra 2003-studien til 2010. I 2014 undersøkte Bødtger og Pedersen utbredelsen blant små og mellomstore bedrifter (SMBer). De fant at 19% av respondentene hadde kjennskap til BMS, men kun 6.7% benyttet dette. Forklaringen kan være utvalgets bakgrunn. Av utvalget utgjorde litt over 90% små bedrifter, og forskningen viser en sammenheng mellom bedrifters størrelse og utbredelse av styringssystemer (Hoque & James, 2000; Giannopoulos, Holt, Khansalar & Cleanthous, 2013). Oliversen (2014) så derimot på utbredelsen blant mellomstore og store norske bedrifter, og fant at 62% av respondentene hadde kjennskap til fenomenet og 29.9% benyttet det. Hotell og restaurant utgjorde 1.5% av utvalget. Alsaker og Andersen (2015) undersøkte store norske bedrifter, og fant at 41% benyttet BMS. Eriksen (2018) replikerte studien tre år senere, og undersøkte om det hadde skjedd noen endringer. Studien viste at 37% benytter systemet, og blant de største bedriftene var det en økning fra 41% til 49%. Fellestrekk ved alle studiene er at av de som har implementert BMS var hovedvekten fornøyde.

Som kan ses av de ovennevnte forskningenes resultatet, kan det tolkes at BMS fremdeles har en sterk posisjon i Norge - selv om det har gått noe ned de senere årene - som tilsier at BMS fremdeles er i modningsfasen. Siden ingen av studiene har de samme informantene, har et

sprikende antall respondenter og datamaterialet er basert på ulike bedriftsstørrelser, kan man kun si at dette er en trend. Selv om de seneste studiene ikke fokuserte på SMBer, som utgjør 99% av norske selskaper, har man funnet støtte for at også mindre selskaper benytter dette (Oliversen, 2014). Dette kan skyldes mange av de nevnte fordelene i kapittel 2.5, men muligens spesielt dets benyttelsesbredde, som både et flerdimensjonalt ytelsesmålingssystem til et strategisk ledelsessystem, og tilpasningsmulighetene som finnes. En annen forklaring på benyttelsen kan være at tilbudssiden aktivt har holdt konseptet aktuelt og kontinuerlig utvikle det (Perkmann & Spicer, 2008). BMS har med godt over 20 år i Norge overlevd det dobbelte av det som anses som normalt innen ledelsesmoteteori, og som Madsen (2012) skriver kan det muligens anses som «god praksis» innen økonomi- og virksomhetsstyring. Dette støttes av flere, som også har kritisert ledelsesmotetankegangen gjennom meninger om at konsepter ikke nødvendigvis utvikles slik (Heusinkveld & Benders, 2012).

## **2.8 Hotellnæringen i Norge**

### **2.8.1 Hospitality og hospitality management**

Hospitalitysektoren dekker et stort område av serviceindustrien, men direkte oversatt betyr hospitality gjestfrihet. Sektoren kan oversettes til serveringsbransjen, men begrepet favner mer enn kun denne. Hva hospitality i seg selv er og «hospitality management» ellers, finnes det en stor mengde ulike svar på som avhenger av hvilken bakgrunn de som spørres har (Brotherton, 1999). King (1995) skriver at betegnelsen «gjest» også benyttes av bedrifter som ikke driver innen servicebransjen, men bruker den rundt forholdet mellom ansatt og kunde. Nettopp dette er det spesielle særtrekket ved servicebransjen, at verdiene skapes i denne interaksjonen.

Gjennom alle tider har det vært fokus på at forventninger foreligger både fra gjest og retningslinjer ansatte må forholde seg til, slik at gjesten skal få en best mulig opplevelse. Reuland, Choudry og Fagel (1985) fokuserte på gjestfrihet i restauranter og hoteller. De skriver at dette er en prosess mellom leverandør (ansatt) og mottaker (gjest), hvor overføringen består av tre elementer: et produkt (måltid eller seng), ansattes oppførsel og restaurantens eller hotellets miljø. Dette skaper større utfordringer rundt styring av tjenester, hvor hvert enkelt produkt ikke kan testes spesifikt. Mye av hotellnæringens konkurransedyktige differensiering skapes derimot i interaksjonen, da spesielt de komponentene som påvirker gjestens oppfatning og behag (Crawford, 2013). Crawford

(2013) trekker fram servicekvaliteten som spesielt oppstår i interaksjonen, og definerer service som «*the act of meeting the needs of another and/or physical labour that does not reveal a palpable product*» (s. 66) og fremhever at ulike kunder har ulike forventinger til servicenivået. Et annet særtrekk med hoteller som skiller de fra varehandel, er at ikke solgte produkter som hotellrom ikke kan lagres.

Hospitality kan inndeles i tre typer: privat, innkvartering for reisende som tilbys av ikke-kommersielle selskaper og kommersielle selskaper (King, 1995). Førstnevnte er overnatting i private boliger. Ikke-kommersielle overnattingsformer kan være lånte hytter, fritidshus og telt (Granseth & SSB, 2012). Sistnevnte innbefatter kost og/eller losji innenfor et bestemt tidsrom mot betaling, og det er her oppgavens fokus ligger. På bakgrunn av dette er HEFCEs (1998) definisjon av hospitality management passende: «*having a core which addresses the management of food, beverages and/or accommodation in a service context*».

### **2.8.2 Norsk hotellnæring**

Reiselivsbransjen er et omfattende felt, og paraplybegrepet omfatter hotellnæringen. I Norge har det fra 1990-tallet skjedd endringer ved at antall hoteller har blitt til færre og derimot større, altså kjededannelser (Nærings- og handelsdepartementet, 1999, s. 53). Fra 2007-2016 (SSB, u.å.) har antall overnattingsvirksomheter holdt seg relativt stabilt og er hovedsakelig kjedevirksomheter. Dahlstrøm, Rokkan, Haugland og Nygaard (2003) inndeler hotellkjeder i tre typer: frivillige kjeder, franchisekjeder og eierintegreerte. Førstnevnte er et samarbeid mellom ulike selskaper for å oppnå stordriftsfordeler innen eksempelvis innkjøp. Franchisekjeder foreligger hvor en franchiseeier gir en franchisetaker rettigheter til å drive et konsept bestemt av eieren, slik at hele konseptet følger de samme retningslinjene. Sistnevnte type innebærer at hotellene har felles eier. Alle disse formene finnes i den norske næringen. De største kjedene viste gjennom Horwaths rapport i 2013 for Norsk Hotellnæring allerede indikasjoner på en sterk dominerende markedsposisjon. Eksempelvis tilhører 31% av alle Norges hoteller de største, samt romandelen ligger på over 60%. Indikasjonen fortsetter i 2018 gjennom kjededominans i flere store byer. De fire største kjedene eier 87% av Oslos romkapasitet og 74% av Bergens, samt at de åtte største oppnår gode økonomiske resultater (Horwath, 2018). Dette er ikke overraskende tall da Dahlstrøm et al. (2003) fant at større hotellkjeder hadde høyere etableringsgrad i store markeder sammenlignet med uavhengige hoteller. Dette støttes i Horwaths rapport (2018), hvor Tromsø har den laveste andelen av de syv største norske hotellbyene.

Det er flere fordeler med å være deltaker i en kjede. Gjennom deltakelsen vil gjestene skape samme forventninger så lenge hotellene tilhørere samme kjede. Ved å møte gjestenes standardønsker, vil det over tid kunne skape et sterkt varemerke og dermed en sterk konkurransefordel. Dette fordi gjestene ofte velger det de anser som «kjent», og vet hva de får. Det er da kritisk viktig at ledelsen jobber aktivt med at hvert enkelt hotell møter kjedens forhåndssatte standarder, hvor igjen interaksjonen mellom ansatt og kunde er en vanskelig faktor å kontrollere som skaper utfordringer. Felles og forhåndssatte standarder vil gjøre målingen for styringssystemene og sammenligning av hotellene enklere, og muligens at kjedens beste hoteller på de ulike standardene utarbeider en «beste praksis».

Selve booking av hotellenes solgte romdøgn domineres av avtalesalg. Disse kan være inngåtte firmaavtaler gjennom kjeden, hotellets egne firmaavtaler eller lojalitetskort og bonusprogrammer. Prosentandelen varierer med antall hotellrom, men har et toppunkt på 68% (for 60-89 hotellrom) og bunnpunkt på 28% (for 270-299 hotellrom). For selve salgskanalen var online booking den viktigste kanalen i 2017 med 45%, med spesiell hovedvekt gjennom tredjepartsaktører som eksempelvis Booking og Hotels. Andreplassen er jevn mellom direkte booking (29%) og gjennom et byrå (25%). De senere årene har det skjedd endringer, hvor direkte kontakt kun tre år tidligere var den mest benyttede bookingmetoden (Horwath, 2014). Dette kan mye skyldes digitalisering og fremveksten av tredjepartskanalerne. Horwath (2018).

### **2.8.3 Utvikling**

Hotellbransjen er svært konjunkturfølsom. Dette gjelder uavhengig om den er internasjonal som ved finanskrisen i 2008 hvor utfallet ble en tung økonomisk periode for sektoren, eller nasjonal. Lavkonjunktur vil generelt føre til høyere arbeidsledighet og dermed lavere etterspørsel, og hotell er for de fleste et luksusgode. Konkurransen i sektoren tetner seg da til og kan føre til høyere konkursrate. For hotellnæringen kan lønnsomhet vurderes gjennom RevPAR og solgte romdøgn per årsverk. RevPAR er inntekt per ledige rom og gir indikasjon på mulig lønnsomhet (Jørgensen, 2012). I figur 2.8.3, vises det at næringen har hatt en positiv vekst årene etter finanskrisen.



Figur 2.8.3 12-måneders rullerende RevPAR (Hotelia, 2018)

Hotell kan grupperes innenfor to grove karakteriseringer: geografisk beliggenhet og kundesegment. Førstnevnte kan inndeles i by-, distrikts- og flyplasshotell. Kundesegmenter kan inndeles i forretningsreisende, turisme og konferanse. Etter flere år med vekst stagnerte utenlandstrafikken i 2017, mye grunnet en dårlig vinter da hovedvekten av nedgangen kom i første kvartal. Årets vekst kom hovedsakelige fra det nasjonale yrkesmarkedet som fra 2016 til 2017 hadde en prosentvis endring på 8.2%, samt året hadde en gunstig prisutvikling (Hotelia, 2017). Grunnen til dette var trolig et resultat av den økte positiviteten i norsk økonomi.

Første halvår av 2018 vokser det fremdeles, og på grunn av en bedre vinter og sommer vokste feriemarkedet igjen. Av de andre kundesegmentene har konferansesegmentet hatt en nedgang siden 2016, mens yrkesreisende fortsetter sin økning. Det skal derimot sies at i tallene målt for konferansesegmentet er ikke konferansedeltakerne målt, kun de registrert med overnatting. Sammenlignet med juni 2017 er det en betraktelig større mengde nasjonale gjester i forhold til internasjonale, men nasjonale øker også mest prosentmessig. Hotelia, 2018.

## 2.9 BMS i hotellnæringen

Det har blitt forsket en del på BMS sin bruk i servicesektoren, men ikke en overveldende mengde om hotellsektoren spesifikt. Hotellnæringen passer ikke spesielt godt inn her, da hoteller ikke er rene servicebedrifter. Hoteller driver tre ulike aktiviteter innenfor én og samme bedrift: rom, et rent tjenesteobjekt, samt mat og drikke. Drikke er et rent vareprodukt, mens mat må gjennom en produksjon for å tilbys. Hoteller kan derimot tilby flere tjenester enn dette. Enkelte hoteller tilbyr ofte treningsrom og spa til gjestene. Dyrere hoteller har også



en høyere pakketilpasning til hver enkelt kunde enn budsjetthoteller, som leverer mer standardiserte produkter. Dette tilsier at de ulike hotelltypene har ulik kostnadsstruktur, hvor budsjetthotellene ligger i det lavere segmentet. Norske studier om hotellnæringen omhandler eksempelvis lønnsomhet og generelle styringsverktøy, altså ikke BMS spesifikt, og hotellenes outsourcingsaktiviteter (Brænd, 2007; Ekern & Eriksen, 2011; Karlsen & Lyshagen, 2014).

Konkurransen blir stadig hardere og markedet mer overfylt i hotellnæringen. For å overleve må hotellene strekke seg lengre for å utvikle strategier som sikrer konkurransefortrinn (Brotherthon & Adler, 1999). Å konkurrere samtidig på det lokale og internasjonale markedet er blant de største utfordringene. Det må leves opp til standarder og forventninger fra begge markedene, samt finne ut hvordan aktiviteter i begge markedene skal koordineres, integreres og overvåkes (Go & Pine, 1995 referert i Brotherton & Adler, 1999). Når et hotell introduserer markedet for et nytt produkt eller tjeneste, blir dette fort kopiert av konkurrenter. For å sikre markedslederposisjonen må man kontinuerlig se etter forbedringer i sine eksisterende produkter og tjenester (Mia & Patiar, 2001).

Problemene nevnt i kapittel 2.3.1 angående tradisjonelle målingssystemer vises godt innenfor næringen rundt bestemmelse og spesifisering av objektive, konkrete og målbare utfall. Grunnet hotellnæringens ulike tjenester mener enkelte at «...søket fortsetter for å finne en overlegen ytelsesmålemetode i hotellbransjen ...» (Umbreit & Eder, 1987, s. 139). Hotellnæringen er veldig markedsorientert samt arbeidsintensiv. Markedsorientering defineres som: «as organizational-wide information gathering and dissemination, and a quick response to current and future customer needs and preferences» (Sainaghi, 2010, s. 936). Dette innebærer at hotellene aktivt må gjennomføre behovsanalyser for kundene, og gjennom dette proaktivt møte trender i forkant for å vinne i markedet. På grunnlag av sektorens høye forbruk av og fokus på menneskelige ressurser og immaterielle eiendeler, blir måling og levering av standardiserte produkter og måling av indikatorer for dette komplisert (Kala & Bagri, 2014). Det blir da for snevert for servicesektoren å kun fokusere på det finansielle perspektivet. BMS sine fordeler er at det favner alle hotellets aktiviteter i ett styringssystem, og vil gjennom dette hjelpe hotellene å oppnå mer effektiv drift og derigjennom bedre resultatene (Harris & Mongiello, 2001). BMS takler også utfordringene næringen møter både eksternt (kunde forventninger, verdi for pengene), internt (infrastruktur, ufaglærte ansatte) og ressurseffektivitet (Kala & Bagri, 2014). Balansert målstyring har blitt allment vedtatt i servicebransjen internasjonalt (Evans, 2005). Doran, Haddad & Chow (2002) fant at fire av

fem ledere benyttet et styringssystem som lignet veldig på BMS. Derimot er det forskjell på et utarbeidet balansert målstyringsskjema for hele hotellet og hvert individuelle hotellkjede. Brander Brown & McDonnell (1995) fant flere fordeler med å utarbeide detaljerte målkort for hvert enkelt hotell, selv om dette er utrolig kostnadskrevende.

## **2.9.1 Perspektivene**

### Det finansielle perspektivet

Internasjonal forskning viser at hotellnæringen benytter et bredt spekter av finansielle måltall. Flere er generelle, både på operasjonelt nivå samt i forhold til budsjett, mens andre er bransjespesifikke. Ofte brukte operasjonelle tall er salgsinntekt, brutto/netto driftsresultat og driftsmarginer, som benyttes siden de gir god indikasjon på langsiktig lønnsomhet (Brander Brown & McDonnell, 1995; Denton & White, 2000; Phillips & Louvieris, 2005; Kala & Bagri, 2014; Türüdüglü et al., 2014).

Bransjespesifikke måltall er RevPAR, rombelegg, totalinntekt per ledige rom (TrevPAR) og brutto driftsresultat per tilgjengelige rom (GOPPAR) (Huckstein & Duboff, 1999; Denton & White, 2000; Phillips, 2005; Kala & Bagri, 2014; Sainaghi et al., 2013; Claver-Cortés et al., 2007). Disse er ofte benchmarked, eksternt mot konkurrenter samt internt mot seg selv i foregående år og budsjett samt andre i hotellkjeden. Eksempelvis vises det i Evans studie (2005) at de fleste hotellene målte total operating revenue på daglig basis, og RevPAR på en daglig eller ukentlig basis og at de fleste måler sine kostnader relativt til budsjett på ukentlig eller månedlig basis.

### Kundeperspektivet

Kaplan og Norton (1996c) inndeler som nevnt kundens verdi i fire deler. Gjennom å måle disse delene kan ledelsen beregne om rette tjenester blir gitt til de rette kundene, som bidrar til selskapets suksess. Huckstein & Duboff (1999) inndeler kundelojalitet i tilfredshet, anbefalinger og sannsynlighet for å komme tilbake. Indikatorer som ofte benyttes og dekker flere av disse punktene er eksempelvis tilbakemeldingskort på rom, mystery shoppers, generelle og brede spørreundersøkelser blant gjester, antall klager og antall tilbakevendende gjester (Brander Brown & McDonnell, 1995; Huckstein & Duboff, 1999; Denton & White, 2000; Harris & Mongiello, 2001; Doran et al. 2002, Phillips & Louvieris, 2005).

Gjestetilfredshet fungerer både som ledende og etterslepene indikator gjennom fremtidige bookinger og faktisk opplevd service, altså være et kortsiktig måltall på langsiktig inntekt (Doran et al., 2002). Dataene kan innsamles gjennom spørreundersøkelser blant gjester, men nå i nyere tid gjennom rating på nettsider som Booking og Tripadvisor. Sistnevnte har ikke blitt sett blant forskning. Evans (2005) fant i sin studie at hovedvekten av respondentene benyttet indikatorer på kundetilfredshet og antall klager månedlig, mens et fåtall fokuserte på sentrale måltall som mystery shoppers og tilbakevendende gjester. Dette er spesielt siden returnerende gjester ofte gir en indikasjon på servicetilfredshet samt øker mengden penger som blir lagt igjen. Samtidig kan antall nye gjester måles, som kan si noe om anskaffelser av nye kundesegmenter.

### Interne prosesser

Kundeanalyser må gjennomføres for identifisering av kundeønsker, for så i dette perspektivet å bygge opp et produkt/tjeneste som fyller behovene. For at dette skal skje må interne prosesser sikre at produktene og tjenestene blir levert på best mulig måte for oppfyllelse av kundenes ønsker. Som nevnt er hotellnæringen spesiell da verdiskapingen vanligvis oppstår i interaksjonen mellom ansatt og gjest. Gjestens oppfatning av kvalitet og service gir utslag i kundens tilfredshet som påvirker kundelojaliteten. Det er da en følgeeffekt. Selve serviceaspektet er det som oftest skiller de beste hotellene. Dette er vanskeligst å kopiere fra konkurrenter, da de på flere områder ellers er homogene som eksempelvis romstørrelse og geografisk plassering (Mia & Patiar, 2001).

Ofte benyttede målinger for å kontrollere hotellenes prestasjoner er mystery shoppers, gjennomsnittstid for å fullføre sentrale oppgaver som innsjekk og servering, servicefeil og gjesteundersøkelser (Denton & White, 2000; Doran et al., 2002). Evans (2005) finner at i praksis måler hovedvekten av hotellene responstid på klager og servicefeil på månedlig basis.

### Læring & vekst

Ofte benyttede målinger skal overvåke at verdiløftet leveres på en best mulig måte samt følge ansattes kompetanse. Måltall kan være antall fullførte kurs og flerfaglige ansatte (Brander Brown & McDonnell, 1995). Det er ikke bare kompetanse som er viktig. Skal verdiløftet oppfylles på en tilfredsstillende måte er ansattes jobbtildfredshet sentralt. Ofte benyttede måltall er en overordnet score på undersøkelser blant ansatte, gjennomtrekk samt antall interne forfremmelser (Brander Brown & McDonnell, 1995; Harris & Mongiello, 2001).

En av de største utfordringene til hotellnæringen er gjennomtrekk. Dette vises i Evans (2005) studie, da respondentene målte det aktivt men ikke så jevnlig som burde med tanke på problemets størrelse. Høyt gjennomtrekk innebærer ikke bare at selskapet må benytte mye tid og penger på en ansettelsesprosess samt opplæring, men mye kunnskap og rutine vil gå tapt som kan påvirke kundetilfredsheten da nyansatte ofte vil gjøre mer feil (Denton & White, 2000). Kala og Bagri (2004) fant at hoteller som fokuserer på ansattes kompetanse samt feilfri levering av tjenestene, resulterer ofte i høyere rombelegg, høy jobbtilfredshet samt høy lokal markedsandel.

Oppsummert ser man en benyttelse av kombinasjon av etterslepene og ledende indikatorer, samt at hotellene benytter data innsamlet både internt og eksternt siden hotellnæringen som nevnt møter press både internt og eksternt.

### **2.9.2 Sammenheng og erfaringer**

Flere forskningsartikler støtter at læring & vekst påvirker de interne prosessene, som påvirker kundeperspektivet som igjen påvirker finansiell suksess (Denton & White, 2000; Doran et al., 2002; Liang & Hou, 2006). Dominoeffekten vises også gjennom «Service Profit Chain» (Heskett et al., 2008), som sier at fokus på læring & vekst øker ansattes kompetanse samt forbedring og effektivisering av de interne prosessene. Totalt vil dette øke ansattes glede. Dette gir positive følger for servicekvaliteten, som påvirker kundetilfredsheten positivt som øker inntjening og muligens bidrar til markedsvekst. Dette støttes av Kaplan og Norton (1992), da forbedringer og innovasjon av de operasjonelle prosessene resulterer i automatisk bedring av finansielle mål samt viser årsakssammenhengenes mellom perspektivene. Det har blitt sett at enkelte store internasjonale hotellkjeder har lagt til en femte eller sjette dimensjon i sitt målkort. Hilton Hotels har «green» og ACCOR group (stor fransk globalt selskap) har lagt til vekst og utvikling (Quintano, 2003).

Türüdüglü et al. (2014) forsket på tyrkiske luksushoteller og fant at den sterkeste relasjonen mellom perspektivene var hos kunde- og det finansielle perspektivet med en score på 41.7%. Den svakeste var mellom læring & vekst og det finansielle med 15%. Læring & vekst hadde derimot en høy effekt på kundeperspektivet med hele 96.6%. Davidson, Manning, Borsnan & Timo (2002), referert i McPhail, Herrington & Guilding (2008), fant at blant australske hoteller sto organisasjonsklima for 30% av variasjonen av de ansattes oppfatning av

kundetilfredshet, som igjen sto for 23% av variasjonen i RevPAR. Dette viser viktigheten av å fokusere på de ansattes arbeidstilfredshet.

### **2.9.3 Problemer**

Brander Brown & McDonnell (1995) så på BMS sine problemer i hotellnæringen. Lite hensyn ble tatt angående forholdet til tidslaggingen mellom handling og effekt, samt indikatorvalg. De skriver at tradisjonelle måltall benyttet av hotellnæringen gir dårlige og misledende signaler og støtter ikke behovet dagens selskaper har. En særegenhet for hotellnæringen angående målstyring er at denne vanligvis ikke er planlagt eller iverksettes med formålet om å være en beslutningsprosess (Brander Brown & McDonnell, 1995). Et annet problem som spesielt gjelder servicebransjen er utfordringen rundt å finne gode nok målinger for å kvantifiserer ikke-finansielle målinger (Kim & Lee, 2007, referert i Türüdüglu et al., 2014).

Selve målingene har også enkelte begrensninger. Finansielle nøkkeltall for profitt vektlegges fremdeles for høyt, de er for kortsiktige og etterslepene, ubalanserte og det er manglende gode målinger for markedsorientering (Atkinson & Brander Brown, 2001; Sainaghi et al., 2013). Dette finner også Kala & Bagri (2014) og Mia & Patiar (2001) støtte for. De fant derimot at budsjetthoteller vektla det finansielle perspektivet mer enn luksushoteller, som fokuserte mer på interne prosesser etterfulgt av læring & vekst. Dette kan forklares ved at budsjetthoteller leverer mer standardiserte produkter, samt gjennom sitt fokus på finansielle måltall legger mer opp for en kortsiktig orientering. Et annet problem er at hovedvekten av fokus er på det finansielle perspektivet. Türüdüglu et al. (2014) fant at perspektivet var hovedprioritet med 41.7%, etterfulgt av kundeperspektivet på 35%, interne prosesser på 18.3% og til slutt læring og vekst med kun 5%. Dette støttes av Harris og Mongiello (2001).

Gjennom dette fokuset på det finansielle perspektivet blir det vektlagt mindre andre kritiske primærinteressenter som kunder og ansatte. Alle perspektivene burde benyttes til en viss grad, da målingssystemet er ment å brukes slik, og ved benyttelse av alle perspektivene vil hotellenes resultater bli bedre (Kala & Bagri, 2014). Kaplan og Norton (1992, 1993, 1996c) skriver selv at i et konkurransedyktig miljø vil det å fokusere for mye på finansielle indikatorer både være ineffektivt og skadelig for selskapets langsiktige overlevelse. Hotellnæringen er som nevnt veldig markedsorientert samt arbeidsintensiv, slik at operasjonelle og menneskelige perspektiver burde vektlegges i en større grad enn det som gjøres. Eksempelvis burde gjennomtrekk muligens kontrolleres i større grad. Gjennom å

eksempelvis måle kundetilfredshet får man en forståelse av om gjestene er fornøyde eller ikke med oppholdet, og hvis ikke finne ut hva som skal til for å forbedre opplevelsen. Reichheld og Sasser (1990) fant at å minske kundesvikt med 5% kan gi en profittøkning på 25-85%.

Evans (2005) fant at over 70% av respondentene brukte ytelsesmålinger, men kun et fåtall benyttet BMS eksplisitt og heller benytter en integrert utgave. Det er derimot viktig at hotellene ikke glemmer det strategiske aspektet ved BMS, og ledere må kunne identifisere signaler når disse kommer og muligens gjennomføre strategitilpasning (Phillips, 2007). Spesielt er det viktig å se på flere individuelle immaterielle eiendeler, da verdi ikke bor i én bestemt men verdi skapes gjennom et mangfold av immaterielle eiendeler som blir bundet sammen av strategi da verdiskapingsprosessen er multiplikativt og ikke additiv (Liang & Hou, 2006).

## **3 Metode**

Vi skaper oss en forståelse av verden gjennom våre observasjoner. Dette kan føre til overgeneralisering, selektivitet og forhastede konklusjoner, hvor metode skal bidra til å unngå dette (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Jacobsen (2005) skriver at metode er en måte å samle empiri om virkeligheten på, og gir retningslinjer for hvordan dataene skal behandles for å få høyest mulig kvalitet og troverdighet slik at de ovennevnte problemene unngås.

Dette kapittelet ser på metode, og våre valg tatt rundt datainnsamlingen for å besvare problemstillingen best mulig. Vi vil gjennomgå blant annet forskningsdesign, valg av metode, utvalg, datainnsamling og evaluering av datamaterialet.

### **3.1 Studieobjektet**

#### **3.1.1 Populasjon**

Enhver forskning må definere sin populasjon for å gjøre utvalgsarbeidet overkommelig. Populasjon kan defineres som *«alle de undersøkelsesenheterne vi ønsker å uttale oss om»* (Jacobsen, 2005, s. 80). Oppgaven ser på hvordan BMS er designet og benyttet innenfor den norske hotellnæringen, og populasjon er hoteller i Norge. Selv om enkelte hoteller er internasjonale kjeder, vil de ble inkludert i studien da de har tilhørighet her.

#### **3.1.2 Utvalg**

Da det er både vanskelig og tidkrevende å undersøke hele populasjonen, er man ofte nødt til å gjøre et utvalg. Dette er en delgruppe som deler de samme karakteristikkene med populasjonen, altså en innskrenkningen av den (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Vi har etter beste evne jobbet for å gjøre utvalget så representativt som mulig både for intervjuene og spørreundersøkelsen. For intervjuene kontaktet vi ulike hotell og etterspurte individer med kunnskap om deres balanserte målstyringsarbeid, hvor vi spesifiserte at de gjerne måtte ha kunnskap om både designprosessen og selve målingen.

Spørreskjemaets utvalg er hentet fra enhetsregisteret i Brønnøysundregisteret og bedrifter med NACE-bransjekode 55.101 og 55.102. Dette er drift av hoteller med og uten restaurant. Siden Brønnøysundregisteret kun tillater søk på hovedenhet, ble treffene supplert med Proff Forvalt som muliggjør søk på underenheter samt innehar kontaktinformasjon. Vi valgte å benytte

disse da de muliggjorde filtrering av søk basert på antall ansatte, omsetning og tilgjengelig kontaktinformasjon på en oversiktlig måte. Basert på problemstillingen vi i utgangspunktet hadde som omfattet hele næringen, og framlagt teorigrunnlag, har vi satt noen kriterier til utvalget. Siden vi ønsker å se på design og bruk, foreligger det teori som antyder at kun de største bedriftene benytter BMS. Utvalget er hotell med over 20 ansatte på grunn av større sannsynlighet for at hotell over denne størrelsen benytter en form for styringsverktøy. Irrelevante elementer som folkehøyskoler, bibelskoler, moteller og pensjonater ble fjernet fra det opprinnelige utvalget. Flere hotell var registrert med samme e-postadresse eller lå dobbelt, og ble rensket ut. Hoteller som tilhørte samme kjede ble fjernet, da disse gjerne har et felles styringssystem samt for å kunne skille målgruppen fra antall respondenter.

For å lage en oversikt til spørreundersøkelsen inndelte vi utvalget etter antall ansatte og omsetning for 2017 i kvartiler (se tabell 3.1.2). Hoteller uten salgsinntekt eller større kjeder som kunne antas å inntektsføre eller inkludere ansatte på vegne av flere hoteller ble fjernet. Dette kan være en målefeil, da det ikke alltid fremgår om et hotell hører til en kjede eller ikke. Resultatet ble store intervaller mellom de minste hotellene med over 20 ansatte og de største.

Forvalt.no 2017	Antall ansatte	Omsetning
<b>Minimumsverdi</b>	20	56 000
<b>1. kvartil</b>	28	10 453 500
<b>2. kvartil</b>	42	19 574 000
<b>3. kvartil</b>	75,5	41 543 500
<b>4. kvartil</b>	559	374 261 000

Tabell 3.1.2 Tall fra 2017 (forvalt.no)

Opprinnelig utvalg var 463 fra Brønnøysundregistrene og 610 fra Proff Forvalt. Etter filtrering var utvalget 303. Hotellene som ikke hadde kontaktinformasjon innhentet vi manuelt hvor de lå offentlig tilgjengelig, slik at utvalget endte på 321. Første runde med spørreundersøkelse ble utsendt 09.04.2019, og inneholdt informasjonsskriv (vedlegg 4). Påminnelse ble utsendt etter to uker (vedlegg 5). Den første runden fikk vi 17 besvarelser, og etter en purrerunde endte vi på 28. To hoteller informerte om at de ikke var hoteller selv om de sto under NACE-bransjekoden. Disse er da ikke en del av vår populasjon, som gir en reell responsrate på  $28/319 = 8.77\%$ . Av disse var 18 av respondentene i høyere stillinger, og fikk en lengre utgavene som var mest av interesse. Da dette utgjør en svarandel på  $18/319 = 5.6\%$ , som støtter opp om at alle timer teller i næringen. En gjengående tommelfingerregel er at 50%



responsrate er bra, men grunnet økt frafall i nyere forskning anses nå 30-40% å være tilstrekkelig (Johannessen et al., 2005).

Selv om svarandelen er lav, kan i enkelte situasjoner dataen benyttes likevel. Dette fordi det er hvem som faller av som er problemet (Jacobsen, 2005). Frafall er et sentralt område og kan inndeles i systematisk og tilfeldig (Johannessen et al., 2010). Systematisk bortfall er til stede når enkelte grupper har mer eller mindre enn svarprosent enn andre grupper, og gjennom dette avtar mulighetene for generalisering av resultatet. Dette kan være at kun de største hotellene besvarer spørreundersøkelsen. Tilfeldig frafall er hvor dette ikke er tilfellet. Basert på de overnevnte grunnene er 5.6% alt for lite til at vi kunne gå videre med de innsamlede dataene.

### **3.1.3 Respondentene**

Om respondenter eller informanter skal benyttes til datainnsamlingen må bestemmes. Respondenter har direkte kunnskap om fenomenet og representerer gruppen som blir undersøkt. Informanter er ikke en del av gruppen, men har god kunnskap om den eller fenomenet. Våre intervjuobjekter er respondenter, men begge er representert i spørreundersøkelsens besvarelser. For intervjuene spesifiserte vi at vi ønsket å prate med de som både/og jobbet med målstyrings design samt satt med det til daglig. Innen kvalitativ metode må de informantene som kan gi mest mulig informasjon om det man skal svare på finnes, og dette skjer med et avgrenset antall. Et fellestrekk med kvantitativ metode, er utfordringen med å bestemme hvor mange som er nødvendig for tilstrekkelig datamengde. For mindre kvalitative prosjekter burde det være 10-15 intervjuer, men av forskjellige grunner som tid og midler kan man nøye seg med færre (Johannessen et al., 2011). Vi har begrenset oss til syv intervjuer, på grunnlag av kort tid til å gjennomføre intervjuene, analysere og drøfte dette kombinert med spørreundersøkelsen. Respondentene ble valgt på grunnlag av deres bakgrunn, kunnskap om temaet og nåværende stilling. Utvalget fra intervjuene består av syv personer med ulike stillinger innenfor økonomi, prosjekt, strategi og kommunikasjon.

For spørreundersøkelsen er det vanskeligere å kontrollere at skjemaet kommer til de rette personene, men vi har tilstrebet dette så langt som mulig gjennom kontrollspørsmål ved undersøkelsens begynnelse. Vi ønsket at spørreskjemaet skulle bli besvart av personer innenfor hotellnæringen, men avgrensede hvilke spørsmål som blir stilt ved at de selv definerer deres stilling. I forespørselen oppmuntret vi til å sende spørreskjemaet rundt internt for å få flere respondenter per målgruppe. Da det ikke er nærliggende å tro at medarbeidere på

selskapets lavere nivåer har omfattende kunnskap om deres styringsverktøy, vil spørsmål rettet til dem omhandle informasjonsstrømmer og motivasjon. Disse spørsmålene er basert på dybdeintervjuene angående hvordan de trodde medarbeidere på et lavere nivå i organisasjonen opplevde styringsverktøyet. Personer på høyere nivå har som regel bedre oversikt, samt er mer bevisste og reflekterte rundt styringsverktøyet. Dersom deres selskap benytter BMS, vil de få en mer dyptgående spørreundersøkelse. Det er derimot en fare for at de besvarer undersøkelsen ved å gi inntrykk av bedre erfaring med systemet enn reelt, men på grunn av spørreundersøkelsens anonymitet minskes skjevheten.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign beskriver hvordan en undersøkelse gjennomføres fra start til slutt (Johannessen et al., 2011). Designet er koblingen mellom problemstilling, datainnsamling og analysen, og det kan velges mellom tre ulike: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Hvilken som velges avhenger av studiens problemstilling og formål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

*Eksplorerende* design er utforskende og passer hvor forskningstemaet ikke har blitt studert tidligere. Formålet er å skape en dypere forståelse gjennom å stille åpne og undersøkende spørsmål (Saunders et al., 2016). Ifølge Johannessen et al. (2011) innebærer det å utvikle et nytt perspektiv. Tilnærmingens fordel er dens tilpasningsmuligheter som følger av dens fleksibilitet.

*Deskriptiv* design er beskrivende tilnærming og innebærer ønsket om å beskrive et fenomen eller en tilstand, gjerne avgrenset i tid (Jacobsen, 2005). Målet er å besvare spørsmålene hvem, hva, hvor, hvorfor og når, altså beskrivelser. Designet skal ikke gi svar, men en presis presentasjon av temaet som ses på. Skal dette kunne gjennomføres må problemet på forhånd være strukturert og godt forstått, altså er det et krav til forskerne om en bestemt mengde forhåndskunnskaper (Ghauri & Grønhaug, 2005).

*Kausalt* design er forklarende og har likhetstrekk med det deskriptive. Det fokuseres på hvilken effekt ulike variabler eller faktorer har på hverandre, og hvordan fenomener påvirkes av variabler (Johannessen et al. 2011). Eksempelvis kan det ses på hvilke variabler som påvirker salg, og innsamle data om varens kampanjer, reklame, pris og rabatt.

### 3.2.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming kan inndeles i tre: deduktiv, induktiv og abduktiv. Et *deduktiv* forskningsopplegg tar utgangspunkt i tidligere funn og teorier, etterfulgt av egen innsamling av empiri og enten bekrefte eller avkrefte teoriene (Jacobsen, 2005). Altså går man fra teori til empiri, og innebærer ofte utarbeidelse av hypoteser hvor empirien vil vise å enten støtte eller ikke støtte de gitte teoriene. På grunnlag av den sterke teoretiske styringen, har tilnærmingen blitt kritisert da overfokusering på gitt teori vil muligens gjøre forskeren sneversynt overfor andre teorier og informasjon slik at andre relevante elementer muligens overses (Jacobsen, 2005).

Det motsatte er *induktivt*, som går fra empiri til teori. Denne begynner med datainnhenting for deretter å systematisere innsamlet data og bygge teorier og begreper på fellestrekk (Johannessen et al., 2010). Empiri fortolkes for å utvikle en teori. Mellomvarianten er *abduktiv* forskningstilnærming, hvor empiri og teori veves sammen alt ettersom hvor forskningen framskrider, for å utvikle en større forståelse av fenomenet (Alvesson & Skjoldberg, 1994). Denne går ikke fra empiri til teori og motsatt, men forflytter seg mellom gjennom hele forskningsperioden.

Da vår studie fokuserer på hvordan BMS er designet og benyttet i den norske hotellnæringen, og vi ikke har funnet tilsvarende studier i Norge, er vårt design eksplorerende. Selv om tilsvarende studier finnes fra andre land, er studieobjektene noe ulike. Norge er, sammenlignet med flere av studielandene, en liten og åpen økonomi. Vi har da derimot et sammenligningsgrunnlag for å se om trendene ellers i næringen internasjonalt kan ses i det norske markedet. Vi vil også sammenligne våre funn med Alsaker & Andersen (2015) da vi også ønsker å se om det er nasjonale (u)likheter på tvers av industrier. Videre har vi valgt en deduktiv tilnærming, da studien har i begge sine datainnsamlinger tatt utgangspunkt i tidligere forskning og teorier som finnes.

### **3.3 Datainnsamling**

#### **3.3.1 Primær- og sekundærdata**

Før datainnsamlingen begynner må det bestemmes om primær- eller sekundærdata skal benyttes, eller en blanding. Primærdata er materiale man selv innhenter fra informanter, mens sekundærdata har andre innhentet. Vi bruker kun primærdata da det ikke finnes tidligere forskning på området. Vi har valgt å innsamle data i to runder gjennom intervju og spørreundersøkelse. Å skaffe primærdata er omfattende arbeid som krever mye jobb da man selv utarbeider intervjuguider og spørreskjema, utfører intervjuene, transkriberer og tolker resultatene fra begge innsamlingsmetodene. Selv om det er tids- og arbeidskrevende, er all innsamlet data relevant for å besvare problemstillingen. Sekundærdata vil derimot benyttes som sammenligningsgrunnlag.

#### **3.3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode**

Det skilles mellom to hovedformer av metoder i en studie: kvalitativ og kvantitativ.

Problemstillingen og oppgavens formål er oftest styrende for hvilken metode som er passende å bruke for å besvare disse. I kvalitativ metode studeres få enheter, og det går i dybden på temaet ved hjelp av enhetene for å besvare problemstillingen. Datamaterialet skaffes gjennom samtaler hvor den vanligste formen er intervju, og materialet er i ordform. Dette gjør metoden veldig fleksibel og åpen (Johannessen et al., 2011). Ulempene er at metoden krever høy ressursbruk, hovedsakelig i form av tid, og ofte må respondentmengden holdes lav. Derimot er dette en pris mange er villig til å betale for den dybden av informasjon man sitter igjen med. Som følge av det lave antallet respondenter kan det oppstå problemer i forhold til å skaffe et representativt utvalg (Jacobsen, 2005). Andre ulemper omhandler selve informasjonen som blir innhentet, som kan være utfordrende å analysere grunnet subjektiv tolkning samt dens kompleksitet da transkriberte intervju ofte har en viss lengde (Jacobsen, 2005).

Hvor den kvalitative går i dybden med få enheter, går kvantitativ metode i bredden med mange. Datamaterialet blir oftest innhentet gjennom spørreskjemaer med begrensede svaralternativer, og utarbeides i tallform som forenkler bearbeidelsen av store mengder materiale. Selve spørreskjemaet kan ikke være for komplekst, og som følge av dette får man ikke den dype forståelsen man ville hatt fra et dybdeintervju. Dataene innehar derimot høyere objektivitet og resultatet mer etterprøvbart (Ghauri & Grønhaug, 2005). Ulempen ved

metoden er at siden alle får det samme spørreskjemaet med forhåndsbestemte spørsmål er elastisiteten lav gjennom forhåndsbestemte svaralternativ (Jacobsen, 2005).

Metodetriangulering er hvor flere metoder benyttes samtidig for å veie opp for den andre metodens svakheter, og fungerer som en gjensidig kritisk test (Grønmo, 2004). Vi ønsker å si noe om hvordan hotellnæringen i Norge har designet og benytter BMS, som skulle tilsi en kvalitativ tilnærming. Gjennom intervjuene ønsker vi å skaffe oss en dypere forståelse av fenomenet samt med kunnskapen vi får vil benyttes til å skape et bedre spørreskjema. Da intervjuguiden er utarbeidet på bakgrunn av tidligere forskning og teori, vil metodens fleksibilitet fange opp under intervjuene om det er noen sentrale temaer vi ikke har dekket på forhånd som vil bli tatt med videre. Den kvantitativ tilnærming gjennom en spørreundersøkelse skulle teste om tendensene og våre oppfatninger etter dybdeintervjuene stemte. Selv om man gjennom metodetriangulering dekker metodenes ulemper, er det fare for at de ulike tilnærmingene gir ulike resultater. Gir de derimot de samme resultatene, vil det øke studiens validitet (Jacobsen, 2005).

### **3.3.3 Spørreundersøkelse**

Spørsmål i fast rekkefølge og konkrete svaralternativer er det sentrale i strukturert utspørring (Grønmo, 2016). Da studien er eksplorerende, skriver Saunders et al. (2016, s. 439) at spørreundersøkelser er passende siden «*will enable you to identify and describe the variability in different phenomenon*». Standardiserte spørreundersøkelser forenkler arbeidet med å se (u)likheter i svarene, som igjen muliggjør generalisering av resultatet (Johannessen et al., 2010).

Vi benyttet Qualtrics for spørreundersøkelsens datainnsamling. Denne er valgt da man ved lav tids- og ressursbruk kan innsamle store mengder data på kort tid uten at man trenger å være til stede. Dette er også en fordel for respondentene, som kan sitte i fred og svare når det passer for dem, upåvirket av oss. Ulempen med dette er at respondentene velger å gjennomføre undersøkelsen, men krysser tilfeldig av svar for å bli hurtigst mulig ferdig, altså innehar ikke respondenten vilje eller evne til å svare. Dette har vi forsøkt å forhindre gjennom at de som har minst interesse av oppgaven får en kortere undersøkelse (medarbeidere og avdelingsnivå), mens de som har større interesse får litt lengre undersøkelse fremdeles innenfor passende tidsbruk (10-15 minutter). Vi har også benyttet en progresjonsbar slik at de ser hvor langt de har kommet i undersøkelsen. Et annet problem er å ikke få svar fra de utvalgte respondentene

gjennom at de eksempelvis velger å ikke svare, eller utvelge selektivt respondentene som påvirker responsraten negativt. Vedlagt i det utsendte spørreskjemaet fulgte en personlig lenke som skulle øke sannsynligheten for at kun relevante personer besvarte skjemaet. Det er også viktig at linken ble distribuert slik at ingen av undergruppene er mer representert enn andre, slik at skjevheter ikke eksisterer. .

Selve spørreskjemaets utforming er avgjørende for datainnsamlingens kvalitet (Grønmo, 2016). Her ligger fokuset på spørsmålenes ordlegging, svaralternativer som skal gis og spørsmålenes rekkefølge (Grønmo, 2016). Da respondentene må få det samme skjemaet for at det kan sammenlignes, kan ikke spørreskjemaet endres etter innsamlingsprosessen har begynt. Det er da kritisk at man på forhånd setter seg godt inn i litteraturen. Selve svaralternativene må være så tilstrekkelige at respondenten føler at kun ett er riktig (samt at det i det hele tatt er et alternativ), og på bakgrunn av dette også være gjensidig utelukkende. Spørsmål og utsagn må fremstilles slik at respondentene forstår hva som etterspørres, og ved bruk av ikke veldig utbredte ord gis en definisjon.

Spørreskjemaet er utformet semistrukturert, som innebærer en blanding av prekodete og åpne svar (Johannessen et al., 2010). Begrunnelsen for benyttelsen av enkelte åpne svar er i tilfeller hvor respondenten føler at noen av de prekodete svarene ikke passer kan vedkommende huke av «annet» og skrive et mer passende svar. Selv om dette gjør kodingsarbeidet vanskeligere samt innebærer generaliseringsproblem, anser vi dette som en større fordel enn svakhet (Johannessen et al., 2010). Selve svaralternativene kan utarbeides på flere ulike måter, og spørreskjemaet er en kombinasjon av flervalgsspørsmål og «rating»-spørsmål. Her skal respondentene besvare gjennom en skala, og vi benytter en Likert-skala. Gjennom denne vil respondentene svare på hvordan de stiller seg til ulike utsagn. Selv om det vanligste er å benytte fem kategorier, har vi en blanding og fem og syv kategorier (Saunders et al., 2016). Dette siden flere spørsmål er fra andre studier og for å være sammenlignbar må samme svaralternativer benyttes. Svaralternativet «vet ikke» er inkludert ved enkelte spørsmål, selv om alle respondentene burde ha kunnskap og erfaring nok til å besvare er det ikke alltid dette gjelder. En annen forklaring kan være at individet ikke har noe formening om utsagnet.

Spørsmålene i spørreskjemaet og enkelte svaralternativer kan inndeles i to. Den ene delen er inspirert av dybdeintervjuene. Dette er gjort for å sjekke om det kan være en trend som tilsier at det er generell (u)enighet i hotellnæringen rundt disse, og gjennom dette validere

intervjuresultatene til en viss grad. Den andre delen er utsagn og spørsmål formulert på samme måte som tidligere studier for å sammenligne resultater. For at en sammenligning skal kunne foreligge må spørsmålene være formulert på nøyaktig samme måte som i tidligere forskning, og en fordel ved å benytte disse er at de allerede er utprøvd og gjennomgått validitets- og reliabilitetstester (Johannessen et al. 2010).

Grunnet spørreskjemaenes svakhet gjennom at endringer ikke kan gjøres etter utsendelse, er pretesting utrolig hjelpsomt da man allerede da kan gjøre korrigeringer før utsendelse (Grønmo, 2016). Før utsendelse ble spørreskjemaet sendt til veileder, venner samt en kritisk gjennomgang selv.

### **3.3.4 Intervju**

Kvalitativ datainnsamling skjer gjennom individuelle- og gruppeintervjuer, observasjoner og dokumentundersøkelser (Jacobsen 2005). Individuelt intervju, også kalt dybdeintervju, foregår ved å intervjuer én person om gangen. I et gruppeintervju er det flere som blir intervjuet samtidig hvor dialogen og diskusjonen går mellom gruppen, og intervjuerens rolle er ordstyrer. Ved observasjon er forskeren en observatør som iakttar informanten, og atferd er hovedfokuset (Jacobsen 2005). Dokumentundersøkelser er studier av sekundærdata.

Vi har valgt individuelle intervjuer med enkelte intervjuer med to respondenter samtidig, da disse sammenlignet med gruppeintervjuer har flere fordeler. Det er kun én person å forholde seg til, faren for at viktig informasjon blir borte minsker og ingen av respondentene påvirkes av andres svar. Det er lettere at det oppstår en fortrolig kontakt med respondenten, i tillegg til at kroppsspråk kan observeres. Intervjuer kan bli gjennomført ansikt til ansikt, over telefon eller mail. Vi valgte ansikt til ansikt siden ikke alle er komfortable med å snakke på telefon, faren for teknologiske problemer minsker og kroppsspråk utgjør en viktig del av kommunikasjon. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplass, da vi ville velge et lokale hvor de føler seg trygge og avslappet, men også hvor det er mindre forstyrrelser i forhold til offentlige steder og med tanke på deres travle arbeidsdager. Selv om det er en ulempe kostnads- og tidsmessig å reise til Oslo, veier fordelene opp for ulempene.

Før intervjuene gjennomføres må strukturen bestemmes. *Ustrukturerte* intervju gir stor frihet, og gjennomføringen er lik en naturlig samtale mellom to parter rundt et bestemt tema. *Strukturert* er motsetningen, hvor hele intervjuet følger en forhåndsbestemt rekkefølge om

tema og spørsmål som skal gjennomgås. *Semistrukturert* ligger mellom disse, hvor en intervjuguide blir utarbeidet og viser hva man skal gjennom. Intervjueren trenger ikke følge denne slavisk, men temaene og spørsmålene blir tatt opp alt ettersom hvor samtalen føres naturlig.

Vi valgte semistrukturerte intervju med et innslag av struktur i form av standardisering, som gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Dette gir oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og spørre om utdyping om respondenten tar opp interessante tema eller noe vi ikke var klar over under utarbeidelsen av intervjuguiden. Respondenten får gjennom spørsmålene ingen restriksjoner på svarene gjennom forhåndsbestemte svaralternativer, og kan dermed svare fritt. Siden guiden ikke må følges slavisk, har vi mulighet til å hoppe over spørsmål hvis respondenten har vært innom disse tidligere eller utelukke spørsmål som ble irrelevant. Andre fordeler med standardisering er at vi med sikkerhet vet at alle respondentene får de samme spørsmålene, transkriberingen går raskere og blir mer oversiktlig. Dette gjør analysearbeidet lettere siden svarene blir organisert i rekkefølge, og sammenligningen av svarene blir enklere (Johannessen et al., 2011).

Intervjuguiden følger Johannessen et al. (2011) sin struktur for oversiktens skyld (vedlegg 3). Intervjuguidene ble oversendt til respondentene før intervjuene, og oppsettet gjorde det også mer oversiktlig for dem om hva vi skulle gjennom. Faktaspørsmålenes formål er å skaffe basisinformasjon om respondenten, og følges av introduksjonsspørsmål som introduserer temaet og er oppvarming til nøkkelspørsmålene. Disse er intervjuets kjerne, er hvor det brukes mest tid og skal hjelpe til å besvare problemstillingen. Nøkkelspørsmålene ble inndelt i undertemaer etter delproblemstillingene, hvor hvert tema begynte med kortsvarsspørsmål for så å bli mer innviklet. Avslutningen avrunder intervjuet, og respondenten får mulighet til å stille spørsmål og oppklare eventuelle uklarheter. Intervjuene tok alt fra 45 til 75 minutter. Differansen skyldtes hovedsakelig erfaring på området, og hvor mye kunnskap hver respondent ga.



### **3.4 Evaluering av datamaterialet**

Uansett hva studiens metode og formål er, er det meget sentralt å evaluere dets datamateriale. Dette delkapitlet evaluerer våre datamaterialer gjennom å se på reliabilitet, validitet og overførbarhet samt etikk.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Dataens reliabilitet antyder hvor pålitelig datamaterialet er, som innebærer at hvis andre hadde benyttet samme forskningsundersøkelse ville de fått samme resultat (Saunders et al., 2016).

Reliabiliteten er altså lav om ulike resultater oppstår, som tilsier at utfallene burde bli de samme over tid. Da vår studie ser på design og benyttelsen av BMS i hotellnæringen, er det en mulighet for at dette vil endre seg over tid da markedet endrer seg hurtig.

Resultatene avhenger av respondentenes besvarelse, da reliabiliteten vil være høy hvis selve innsamlingen gir troverdige data (Grønmo, 2016). Om spørsmålene og utsagnene blir besvart på en usann måte, påvirkes resultatene negativt. Dette kan skyldes at respondentene svarer det de tror er ønskelig, og ikke det de faktisk mener. I intervjuer er dette en større fare siden man snakker ansikt til ansikt, men kunnskap fra intervjuene ble inkorporert i spørreundersøkelsen for å sjekke om man fant støtte og gjennom dette fikk kontrollert reliabiliteten. Gjennom spørreundersøkelsene er det 100% anonymitet, og man støter ikke på det samme problemet.

Svarenes pålitelighet fra begge datainnsamlingene avhenger også av respondentenes kunnskap om emnet (Jacobsen, 2005). Da vi kontakt ulike hotellkjeder for å skaffe intervjuobjekter, spesifiserte vi hva vår studie ville undersøke og viktigheten at respondentene innehadde kunnskap som kunne besvare problemstillingen. En annen faktor som også gjelder for begge datainnsamlingene er at alle respondentene sitter med en forståelse av ord som blir benyttet i spørsmålene, og her har vi eksempelvis i spørreundersøkelsen lagt ved definisjoner på ord vi fant mest kritiske. Dette siden det for høy reliabilitet er viktig at selve undersøkelsesopplegget er bygd slik at ikke respondentene kan tyde spørsmål på flere måter (Grønmo, 2016).

Vår egen pålitelighet må også sikres da vi selv kan gjøre feil som påvirker svarene. Ingen av oss hadde benyttet Qualtrics før, som øker faren for feil fra vår side i databehandlingen. Dette prøvde vi å minske mest mulig gjennom pretestene og gjennom dette bli kjent med programmet.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet omhandler i hvilken grad datamaterialet kan besvare problemstillingene, og vil være høy hvor studien bidrar med data som besvarer disse på en god måte (Grønmo, 2016).

Validitet og reliabiliteten henger sammen ved at selv ved høy reliabilitet er det ikke gitt høy validitet, men dette vil være tilfellet motsatt (Grønmo, 2016). Da validitet er et omfattende begrep som omfavner flere elementer, vil vi fokusere på intern og ekstern validitet da disse er mest sentrale for vår studie.

#### Intern validitet

Intern validitet fokuserer på om innsamlet data er tilstrekkelige for å besvare forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2016). Vi har gjort vårt beste for å sikre dette gjennom først en grundig gjennomgang av teori og litteratur om styringssystemer, BMS og hotellnæringen. På bakgrunn av dette ble intervjuguidene utarbeidet, og sendt til veileder for gjennomgang og innspill for å sikre at vi stilte gode spørsmål og ikke glemte sentrale emner. Selve spørreundersøkelsen bygger på spørsmål fra tidligere studier i kombinasjon med kunnskap innhentet gjennom intervjuene. Selv om flere spørsmål var fra tidligere studier og fra før av har blitt gjennomgått, valgte vi likevel å sende denne til venner, veileder samt en kritisk gjennomgang selv. At vi selv har konstruert og skaffet studiens datamateriale, har vi gjennom dette fintilpasset spørsmålene slik at de skal besvare vår konkrete problemstilling.

En skjevhet Johannessen et al. (2011) nevner, og som kan vises gjennom dybdeintervjuene er intervjueffekten, som alltid vil være til stede i en intervjusituasjon. Vi har prøvd å minske denne gjennom å ikke lede respondenten til svar og holde oss nøytrale gjennom intervjuene. Likevel er det likevel mulig at skjevheter har oppstått siden det kan skje uten at forskeren er oppmerksom på det (Johannessen et al., 2011).

#### Ekstern validitet

Ekstern validitet er også kjent som generaliserbarhet, og innebærer at kunnskapen fra studien kan overføres og sammenlignes med tilfeller med fellestrekk. Dette er til stede hvis forskningen har klart å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan brukes på andre felt (Johannessen et al., 2011). Dette vil for vår studie innebære om resultatene kan overføres til lignende settinger som hoteller i Skandinavia.

Jacobsen (2005) inndeler generaliserbarhet i to: teoretisk og statistisk generalisering. Førstnevnte har et mindre utvalg i datainnsamlingen, og kan utfra dette ikke generalisere for en hel populasjon da utvalget er for lite. Dette gjelder hovedsakelig kvalitativ forskning, og her foregår generaliseringen fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). Ved statistisk generalisering har man gjerne et større utvalg enn i det teoretiske, og kan til en viss grad si noe om dette gjelder for den større populasjonen. Her går det fra utvalg til populasjon, og skjer hovedsakelig i kvantitativ forskning (Jacobsen, 2005). Vi vil for å generalisere sammenligne våre resultater med tidligere forskning og teorier fra kapittel 2.

God responsrate, og da hovedsakelig på spørreundersøkelsen, er kritisk viktig for generaliserbarheten. Som tidligere nevnt har vi en reell responsrate på 8.77% fra spørreundersøkelsen, som vi grunnet blant annet generaliseringsproblematikken har valgt å ikke benytte.

### **3.4.3 Forskningsetiske prinsipper og moralsk standard**

Etikk og moral brukes mye om hverandre og henger tett sammen. Kort forklart er etikk det man sier og moral det man gjør. Ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) er man moralsk ansvarlig til å være ærlig og presis i datainnsamling og analyse. Gjennom dybdeintervjuer kommer vi tett på mennesker og selv om vår forskning ikke tar for seg følsomme temaer, er etiske retningslinjer alltid viktige å hensynta. Johannessen et al. (2011, s. 95) henviser til Nerdrum, som sammenfatter etiske retningslinjer forskere må forholde seg til: «*informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade*».

Vi har gjennom studiet tilstrebet å utføre forskningen så moralsk og etisk som mulig. Vi kontaktet NSD for å kontrollere om oppgaven var meldepliktig, og hvordan vi skulle gå fram for å behandle datamaterialet så korrekt som mulig for garanti av respondentenes anonymitet. Sikring av respondentenes anonymitet er mest utfordrende i dybdeintervjuer. For sikring av respondentenes rett til selvbestemmelse og autonomi informerte vi om retten til å avbryte intervjuet når som helst og retten til ikke å svare. Etter intervjuene ble transkribert, slettet vi lydfilene og satt igjen med den anonymiserte transkriberingen. Dette anonymitetsproblemet er ikke like utbredt blant spørreundersøkelser, da en link ble utsendt til hvert hotell som ble distribuert internt. Ingen av spørsmålene kan anses som sensitive, men hvis respondentene

ikke ønsker å besvare enkelte spørsmål har de alltid muligheten til å velge svaralternativet «vet ikke».

Det er viktig at resultatet blir presentert så det reflekterer virkeligheten, og som følge av det unngå skade (Ghauri & Grønhaug 2010). Ved å vri en respondents svar slik at det kan tolkes på en annen måte enn det var ment for, kan vedkommende føle seg krenket. For å unngå dette har vi vært svært nøye på at direkte sitat og data blir sett i sammenhengen hvor spørsmålet var ment. I enkelte intervju ble noen spørsmål besvart i andre, og vi har prøvd å sette disse i en klar sammenheng.

## 4 Analyse

Kapittelet vil analysere hver enkelt delproblemstilling, unntatt «*Hvilke utfordringer finnes med å studere balansert målstyring?*». De andre delproblemstillingenes analyser dekker problemstillingen samt oppgavens metodedel i kapittel tre, men vi vil drøfte den i kapittel 5.

### 4.1 Hvordan er balansert målstyring designet?

#### 4.1.1 Styringssystem, valg av BMS og påvirkning på organisasjonsstrukturen

BMS har både et bredt bruksfelt samt designmuligheter, og dette delkapitlet gjennomgår hvordan respondentene har utformet det på et overordnet nivå. Videre vil vi bruke begrepet KPI istedenfor måleparametere, da dette ble brukt av respondentene. Derimot skal det nevnes at KPI ikke er helt dekkende for hva måleparametere er.

På generell basis om hvilke egenskaper et styringssystem burde inneha, kan svarene inndeles i selve datasystemvalget og utformingen. For førstnevnte ble eksempelvis brukervennlighet nevnt, både hvordan data legges inn og uthentes, at det kan kommunisere med andre systemer samt gjerne ha en visuell utforming.

*«Det skal være ganske så enkelt å anvende, tror jeg, er viktig. Også bør man kunne legge inn informasjon, slik som du sier, få ut informasjon på en bra måte, man skulle kunne prate med andre system på en enkel måte. Og bra interface, at det liksom, hvor man sender informasjon frem og tilbake, liksom twoface»*

- Respondent 2

Angående selve utformingen må styringssystemet være brukervennlig, ikke inneholde overveldende mengder informasjon, at KPIene er grundige nok og objektive for å minimere risikoen for feil og at strategien er forankret i overordnede mål. Gjennomgående trekk ved KPIene som ble valgt var at de måtte være målbare, relevante, påvirkbare og tallene de baseres på er av en viss kvalitet slik at man har et godt grunnlag for å gjøre beslutninger på som gir en verdi. Nettopp dette trekkes frem av én respondent, samt viser at KPIene også må inneha en viss relevans:

*«For det er veldig mange som skriker etter veldig mange forskjellige KPIer, og styringsnøkkeltall ikke sant. Men såfremt det ikke gir noe merverdi, så er det med å forstyrre bildet»*

- Respondent 5

Hotellnæringens styringssystem krever ingen spesielle egenskaper sammenlignet med andre bransjer, kun spesifikke KPIer som TrevPAR. Dette siden i de fleste bransjene skjer endringer hurtig og har generelt de felles trekkene og har derfor de samme behovene fra et system. Det overordnede fokuset for næringer ligger også ofte på de samme faktorene:

*«Tenker ikke det. Tenker at det er vel stort sett det samme holdt jeg på å si. Det er jo samme... [...]. Driften vår ikke sant er jo veldig lik mange andre typer bransjer, vi er veldig styrt på timer, fordi det er en av de største kostnadsposten våre og samme vil vi se igjen i en produksjonsenhet, som fabrikk eller noe ikke sant, så det er viktig å ha kontroll på inputen din i kostnadsmassen ikke sant, timer for oss. Og det samme vil være i et konsulentselskap, i en industri ikke sant som har noe tilsvarende som oss»*

- Respondent 5

Hovedparten kunne ikke besvare hvorfor deres selskaper valgte å benytte BMS. Dette fordi de ikke var ansatt på gjeldende tidspunkt. To jobbet i et selskap hvor innføring var påbegynt. Alle var enige om at de ikke spesifikt brukte BMS, men heller systemer med veldig like tankesett i kombinasjon med andre systemer. Budsjetter og prognoser for eksempelvis omsetning, personal- og timebruk var utbredt, og som er meget sentralt med tanke på hvor arbeidsintensiv næringen er.

*«Så hvor nøyaktig den startet fra det vet jeg ikke men det har vært... vi har jobbet med KPIer og den styringsmåten i veldig lang tid. Lenge før jeg kom inn»*

- Respondent 5

*«(...) jeg tenkte litt på det når jeg så, for jeg leste gjennom intervjuet først, også tenkte jeg på at umiddelbart bruker vi jo ikke det, også begynte jeg å tenke, også vi gjør jo det. Er bare det at vi ikke har strammet det opp og kalt det balansert målstyring»*

- Respondent 7

Fellesnevnerne for hvorfor elementer av BMS benyttes er på grunnlag av ulike ikke-finansielle KPIer, dette fordi de skal dekke et kundebehov og finansielle KPIer er da alene ikke dekkende. Siden hotellnæringen er markedssyklisk er det ikke tilstrekkelig med aggregerte tall som EBITDA, da dette alene ikke sier noe om prestasjonens vellykkethet:

*«[...] for eksempel hotellbransjen som er sånn markedssyklisk så hvis man ... man kan ikke si noe om vi har gjort det bra eller dårlig bare ved å se på EBITDAen vår ikke sant. Vi vil jo gjerne tjene penger, så det er jo bra, men vi kan ikke se det hvis ikke vi har KPIer. Så enkelt er det egentlig, ja»*

- Respondent 3

EBITDA analyseres gjennom KPIer, som igjen benchmarkes samt analyseres gjennom å se på marginer. En annen viktig faktor for hvorfor elementer av BMS benyttes var at systemet muliggjorde for hele selskapet å jobbe mot felles mål, for derigjennom å ta riktige avgjørelser.

*«(...) da blir det positive ved det at sikrer stiller at de ulike avdelingene på huset... jobber rett og slett for det samme målet, at vi har ett mål og at alle er klare over hvilke strategier vi har valgt for å nå de målene»*

- Respondent 7

Dette henger sammen med spørsmålet rundt selskapenes organisasjonsstruktur. Én respondent svarte følgende på spørsmålet om hvorfor valget falt på BMS:

*«Hvordan ser organisasjonsstrukturen ut kommer nå, for da svarer jeg på det samtidig. Dette henger veldig godt sammen, fordi vi er et konsern ikke sant. Stor gruppe, hotell er en del av noe mere. [...] Så det er det som gjør at, sett på den måten, vi er tvunget til å tenke balansert målstyring. Vi må ha lik sannhetsoppfatning, det gjør at vi gjør det (...)»*

- Respondent 6

Hoteller består av mange ledd og avdelinger. Kjedehoteller har på hvert hotell en avdelingsleder på mat og drikke, husøkonomavdeling, en resepsjonssjef samt leder for teknisk avdeling. Disse rapporterer til GM som ofte rapporterer til en distriktsdirektør på hovedkontoret. Hovedkontoret har igjen finans-, salgs-, markedsavdeling samt teknisk avdeling, som rapporterer til øverste sjef. Er kjedehotellet del av en internasjonal kjede,

rapporterer country manager videre. Som kan ses styres kjedehotellene ganske sentralisert. Frittstående hoteller er strukturert mer desentralisert:

*«Mens vi forsøker å jobbe på en annen måte, vi har ledelsesgruppe på hvert enkelt hotell som har full kompetanse på hvert område, så det er for eksempel en markedsfører, det er en Business Controller, det er en direktør selvfølgelig, salgssjef, selgere, og alt ligger på hotellene. Det er en stor forskjell da, på administrasjonen hos oss og dem»*

- Respondent 2

Mindre hoteller har flere ulike avdelinger, og kjedehoteller har enda flere ledd å forholde seg til. For at alle disse leddene og avdelingene skal ha en felles forståelse av selskapet mål og jobbe derigjennom, vises det hvor sentralt styringssystemets utforming er for å nå alle ledd. Dette gjelder ikke bare nedover i selskapet, men også oppover fra nederste ledd opp til ledelsen eksempelvis gjennom rapporteringer:

*«Hotelldirektørene som er resultatansvarlig ikke sant, alt dreier seg om hvordan avdelingslederne ute i drift styrer sine KPIer og sine timer. Også registreres det opp gjennom en rapport»*

- Respondent 5

Organisasjonsstrukturen har ikke blitt påvirket nevneverdig av BMS sin bruk. Flere kunne ikke svare siden innføringen ble gjort før deres tid, men enkelte så mye potensiale i innføringen, uten å utdype dette. Det eneste punktet som ble nevnt var at samarbeidet mellom grupper, og spesielt avdelingsledere har blitt bedre og mer interaktivt:

*«Dette er det overordnede prosjektet, dette skal min avdeling gjøre på en måte, også er det en samhandling på tvers der. Det er hvert fall mitt inntrykk»*

- Respondent 7

To respondenter nevnte at BMS førte til oppstramming av selskapet. Som følge av dette ble et bestemt antall overordnede målsettinger isolert og gjennom dette staket en klarere kurs.



#### 4.1.2 Målkortets oppbygning

Målkortets visuelle utseende varierte i stor grad avhengig av hvilke verktøy som benyttes. Av selskapene som hadde det, fulgte det ikke formen til Kaplan og Nortons målkort. Uavhengig av om selskapene hadde visuelle målkort eller ikke, var innholdet det samme. Alle hadde rundt en håndfull overordnede mål, som ble inndelt i flere underordnede KPIer til alle avdelingene. Disse fokusert hovedsakelig på marginer da små utslag i marginene i hotellnæringen får store utslag.

*«Vi fikk strammet det opp såpass at det ble, vi klarte å isolere kanskje tre helt overordnede målsettinger, mens før hadde vært fall én overordnet målsetting og mange ulike måter å nå det målet på. Nå klarte å stramme det opp da, tre overordnede målsettinger, det er dette vi skal gjøre»*

- Respondent 7

*«Her snakker vi om marginer, så hvis vi får skrudd ned den femti øre per gjest, så er det mye penger»*

- Respondent 3

Ingen av respondentene hadde bygd målkortet rundt de fire perspektivene, men KPIer ble nevnt som passet innenfor alle. Gjentakende var TrevPAR, lønn per time og spørreundersøkelser både blant kunder og ansatte samt antall vaskede rom per time. Dette viser en kombinasjon av både harde og myke variabler. Det ble nevnt gode eksempler på hvordan KPIer for de ulike perspektivene påvirket hverandre:

*«Det er da sånne softe KPIer, men det er klart det går jo utover det økonomiske hvis gjesten syns det er skittent på hotellet, så kommer de ikke tilbake, og da ... Ja ...»*

- Respondent 3

*«Spesiell situasjon i Oslo er jo at kommer inn fryktelig inn mange rom i drift, så markedssituasjonen blir noe helt annet enn det var. Rett å slett da å prøve å komme med og se inn i kula og prøve å finne ut hvordan vil det påvirke revpar-utviklingen med den generelle markedsutviklingen (...))»*

- Respondent 7

Selve utvalget av KPIer er en blanding av hvor styret og toppledelsen mener fokuset skal ligge, samt tradisjonelle måleenheter hotellnæringen har målt i lang tid. Dette er eksempelvis belegg, omsetning og salg per time brukt. Det var derimot frie tøylar for ledelsen og støttefunksjonene til å utvikle nye KPIer og forbedre allerede brukte.

*«Så mye av det er bare videreutvikling av gamle ting, som når jeg fortalte om den husøkgreia, den kom jo som et behov "hvorfor er det sånn, hvorfor har du så dårlig husøk " også har du hørt nok ganger "nei, jeg hadde så mange som bare bodde en natt ". Da tenkte vi, at ja, da får vi bake det inn i modellen»*

- Respondent 4

Det skal derimot nevnes at hovedvekten av respondentene satt i økonomiavdelinger og jobbet med KPI-rapportering. Fordelingen av langsiktige og kortsiktige KPIer var uten tvil med en hovedvekten på kortsiktige, hvorav de fleste oppga en prosentmessig fordeling i favør kortsiktig. Dette varierte derimot i forhold til stillingsnivå. Nederst i selskapet var hovedsakelig målene kortsiktige mens ledelsen satt med mer langsiktige. Selv om hovedvekten var kortsiktige mål, ble følgende nevnt:

*«Men alt som er for eksempel, EBITDA prosent for eksempel, eller TrevPAR, Total Revenue per Available Room og sånne greier, det bruker vi på årsbasis, månedsbasis, og også når vi skal lage en langsiktig femårsplan»*

- Respondent 2

Hvor ofte KPIene oppdateres kan inndeles etter om de er operative mål eller historisk finansielle tall. Førstnevnte blir oppdatert daglig og ukentlig da disse er kritiske å følge med på for å sørge for effektiv drift. Finansielle historiske tall kommer ofte på månedlig basis i forhold til månedsresultatene. Hvor hotellene har mer desentralisert ledelse er det opp til hvert enkelt hotell, som gir varierende oppdateringer alt ettersom.

*«Finansielle historisk data er jo månedlig da fordi du på en måte får månedsresultatet ditt og du kan, det er først da du kan si noe håndfast om ting. Mens operativt er det daglige oppdateringer av driften ikke sant, fordi det er det verktøyet hotellene bruker for å... for å sørge for effektiviteten de skal ha fremover da. De jobber jo daglig med sine KPIer og sine nøkkeltall»*

- Respondent 5

Kartlegging av årsaks- og virkningssammenhenger foregikk på ulike måte. Enkelte gikk for prøving og feiling, og over tid følge med på KPIenes utvikling og deres korrelasjon. Andre fikk innrapportert grunner fra de spesifikke avdelingene om hvorfor de ulike KPIene ser ut som de gjør. Hvor de samme begrunnelsene kommer jevnlig endres KPIen på bakgrunn av disse slik at den blir mer «korrekt».

*«At vi klarer å se og forstå grunnlaget ikke sant, det er viktig at du har KPIer som ikke er motstridende, altså at forklarer hverandre da. Og da ser du også naturlig virkningssammenhenger, fordi hvis KPIene endrer seg fordi du har en litt aggregert KPI som sørger for at de som er under på en måte forklarer hvorfor istedenfor å komme med andre svar, ikke sant, det handler bare om å bygge dette her riktig også skjønner du i stor grad hvordan virkningssammenhengen i de endringene»*

- Respondent 5

#### **4.1.3 Digitalisering og konsumenttrender**

Digitaliseringsmuligheter har påvirket målkortets utforming til en viss grad gjennom enklere systematisering og konkretisering av selskapets strategi og mål gjennom programvare. Dette forenkler prosessen ved både å sende og henwise andre hotellene i kjeden til noe konkret.

*«Både systematisere strategien, men også konkretisere den, sånn at den ikke bare er et tall som de aller fleste på hotellet ikke har et eierskap til»*

- Respondent 1

Digitalisering har for selve KPIene gitt en større mengde og bredde på dataene som muliggjør ytterligere spissing av KPIene, samt oversendelse av data skjer hurtigere. Digitalisering gir nye distribusjonsmuligheter via ulike kanaler som Booking og Trivago og hotellenes egne

hjemmesider hvor trafikken måles gjennom KPIer. Enkelte ytret derimot ønske om større benyttelse av mulighetene og henviste til rapporteringssystemene:

*«En nabo av meg som jobber i dagligvarekjede, altså matbutikk, han viste meg en gang hvordan de hadde det, og han som da er butikksjef på en butikk, han fikk jo liksom sånn hver morgen til morgenkaffen, så gikk han jo rundt og så han jo KPIer på alt som butikken hadde solgt i går og da så langt i måneden, eller så langt i uka eller så langt i året på en sånn veldig effektiv måte. Det her var liksom to år siden han viste meg dette her, og det må jo vårt selskap komme med, men det er ikke kommet ennå dessverre. Så vi er litt sånn gammeldagse der»*

- Respondent 3

*«Skal du inn med andre verktøy for å måle dette her, så er det en vesentlig kostnad for å innarbeidet det»*

- Respondent 5

Alle har målt bærekraft i mange år. Kun én respondent sa de holdt øye med energibruken, da det koster å varme opp mange hoteller samt benytte aircondition på sommeren. Fokuset har spesielt vært på mat og drikke gjennom eksempelvis matsvinn. Hovedvekten av konsumenttrendene som måles ligger også innenfor dette feltet. KPIer som ble nevnt var eksempelvis prosentmessig tilbud av matetiske standpunkter, andel allergivennlig tilbud og gram per gjest. Det alle KPIene som måles innenfor bærekraft har til felles, er at de har en direkte kobling til og et økonomisk insentiv:

*«(...) sånn med mye annet man gjør, ja det er fint for miljøet men dette er også fint for penger, at man ikke lager tretti speilegg når alle har vært og spist frokost på en måte»*

- Respondent 4

En annen trend var konsumentatferd i forhold til bookingkanaler som benyttes, som tredjepartskanaler, apper eller hoteller direkte. Dette siden det gir en større påvirkning spesielt økonomisk enn mat, da distribusjonskostnadene er av vesentlig størrelse. 7

*«Folk spiser en hamburger og da spiser du en hamburger ikke sant. Mens folk bytter jo litt sånn fra hvor de booker hotell, at det er gått litt sånn fra å være ringe hotellet til gjennom tredjepartskanaler, apper ikke sant så i det hele tatt er viktig at vi har kontroll på booking*

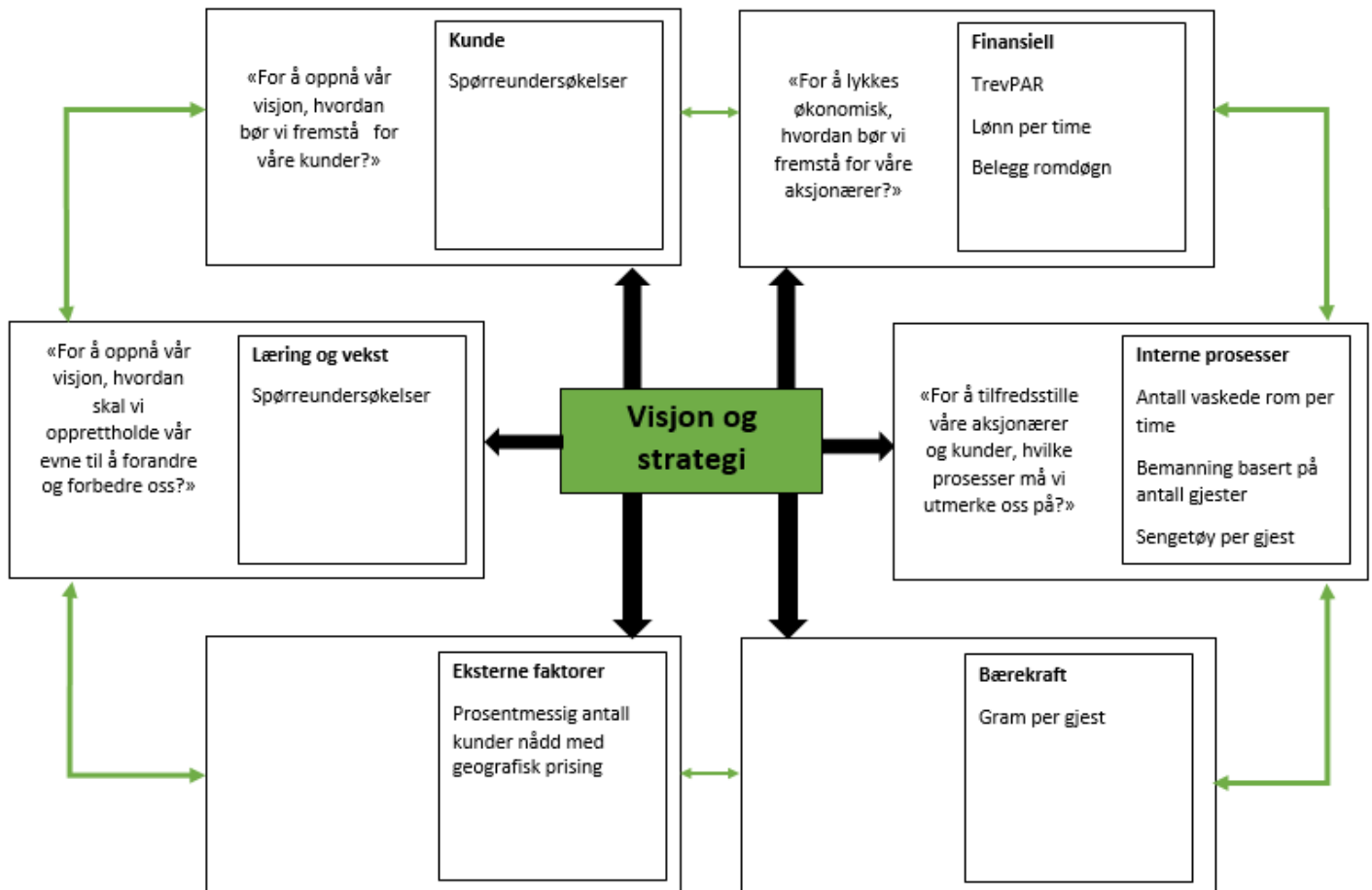
*mønsteret og de trendene som er der, for det påvirker distribusjonskostnadene våre vesentlige. At vi vet hvor kundene booker og hvor lang tid i forveien og hvordan de reagerer til de nye funksjonene»*

- Respondent 5

#### **4.1.4 Oppsummering**

Vår undersøkelses hovedfunn viser at hotellnæringens design av BMS på et overordnet nivå bærer preg av at deres system ikke ble utviklet for å benytte konseptet. Systemet som derimot har tilvokst innehar veldig likt tankesett som BMS, og benyttes i kombinasjon med andre systemer som budsjetter og prognoser. Dette støttes av Evans (2005), som fant at hoteller benytter ytelsesmålinger, men kun et fåtall benytter BMS eksplisitt og heller benytter en integrert utgave. Av intervjuene vises det at BMS sine elementer benyttes da ikke-finansielle KPIer ikke lenger er tilstrekkelig. Dette kan vises gjennom kundeperspektivets økte fokuset da hoteller ellers er homogene gjennom eksempelvis romstørrelse og geografisk plassering, og det er det opplevde serviceaspektet som skiller de beste hotellene (Mia & Patiar, 2001). Andre grunner til at elementer av BMS benyttes er at alle ansatte jobber mot ett eller flere felles mål. Dette er en utfordring da hoteller består av mange ledd og avdelinger. De fleste hadde en håndfull med overordnede mål, som igjen ble inndelt i flere underordnede KPIer til alle avdelingene, og gjennom dette bidrar til felles måloppnåelse. KPIenes oppdatering avhenger av om de er operative mål eller historisk finansielle tall.

Ingen av respondentene fulgte Kaplan og Nortons fire perspektiver, men alle nevnte KPIer som passer under alle. Dette kan forklares i at BMS ikke benyttes eksplisitt. Av andre perspektiver ble også KPIer innenfor bærekraft og eksterne utfordringer nevnt. Neely et al. (2002) og Brignall (2002) har kritisert BMS for å være for begrenset og burde inneholde flere dimensjoner, og nevnte eksempelvis disse. Derimot har Kaplan og Norton (1996c) uttrykt at de fire perspektivene ikke skal anses som bundne, men at man gjerne kan lage egne perspektiver. Basert på overordnede funn har vi utarbeidet figur 4.1.4 som viser hotellnæringens BMS. Et annet viktig aspekt ved BMS er årsaks- og virkningsammenhenger, og disse ble nevnt til en viss grad.



Figur 4.1.4 Hotellnæringens BMS

## 4.2 Hvordan benyttes balansert målstyring?

Delproblemstillingen omhandler konkret bruk av styringssystemet, som hvordan informasjonen sendes rundt internt og hva det faktisk benyttes til. Alle respondentene hadde et formelt skriv om målkortet, men med noe ulik utforming. Et par hadde utarbeidet et visuelt hjelpemiddel som er en introduksjon for hvordan styringssystemets fungerer og hvilke tankesett som er fordelaktig å inneha når benytter det. Alle utsendte statusrapporter med målinger for de ulike KPIene, som sammenlignes med eksempelvis budsjetter og lignende verdier fra fjoråret. Det var også gjennomgang på ukentlige møter.

*«Så i nesten alle rapporter vi har, så måles vi mot KPIer, mot budsjetter og mot fjorår eller tilsvarende periode i fjor også alle Year-to-date eventuelt»*

- Respondent 4

*«Der har vi, noen av disse KPIene ser vi på ukentlig [...], det vil si at hver uke så sitter vi og ser på, så sitter vi [...] og ser på inneværende måneds resultater og også inneværende måneds KPIer»*

- Respondent 3

Hovedvekten koblet belønningssystemer opp mot målkortet, men dette gjaldt hovedsakelig operative stillinger som avdelingsledere, hotelldirektører og salgssavdelingen. Enkelte fortalte at belønningssystemet var hovedsakelig koblet til finansielle KPIer for inntekt, som videre ble oppdelt for å spore hva en eventuell inntektsøkning er resultat av. Av våre respondenter, som hovedsakelig satt i støttfunksjoner, var det lite bonuser:

*«Sånne som oss som sitter og analyseres får ikke så mye bonus. Vi er for glade i jobbene, herregud vi får bonus bare av å sitte med dette her!»*

- Respondent 6

Av spesielle utfordringer i bransjen ble OTAer og lojalitet nevnt:

*«Det er jo liksom, for eksempel, lojalitet er jo en viktig ting. Det er jo sånn at det ikke er så lett for en kunde å se forskjell på et kjedehotell og et annet kjedehotell om dagen. Og da må vi jo spille på en måte følelser, lojalitet, og sånt lojalitetsprogram og den biten der. Og ja, det måles det»*

- Respondent 3

Disse er ikke spesielle for næringen, men er likevel en betraktelig utfordring. OTA betyr online travel agency, og er nettselskaper som hjelper kundene å søke og sammenligne priser mellom ulike selskaper for eksempelvis hotell, fly og leiebiler. For hotellnæringen er dette som nevnt tidligere eksempelvis Booking og Hotels.

*«OTAene er jo en, det er primært samarbeidspartnere, men vi kaller det frenemies, for det er... når de blir litt høye og mørke og veldig i markedsposisjon, så begynner de å kjøre hardball mot samarbeidspartnerne sine»*

- Respondent 6

OTAer bidrar både til økt salg fra eksempelvis utenlandske gjester som ikke er kjent med norske hoteller. KPIer som benyttes her er eksempelvis hvor mange gjester fra et spesifikt land som klarer å stimulere gjennom geografisk prising. Dette skal prøve å styre OTAene til å skaffe hotellene ønsket trafikk da de ønsker hovedsakelig utenlandsk trafikk, og ikke norsk som er dyrt uten at dette ble utdypet. Kundelojalitet er ekstremt viktig i næringen, da returnerende gjester indikerer servicetilfredshet samt øker mengden penger hver kunde legger igjen. Dette fungerer derigjennom som god markedsføring for å tiltrekke seg nye kunder. På grunn av dette tilbyr de fleste hoteller kundelojalitetsprogrammer, som igjen kan benyttes for måling. En respondent uttrykte følgende:

*«Det er jo sånn at det ikke er så lett for en kunde å se forskjell på et kjedehotell og et annet kjedehotell om dagen. Og da må vi jo spille på en måte følelser, lojalitet, og sånt lojalitetsprogram og den biten der»*

- Respondent 3

For reiselivsbransjen generelt er distribusjonskostnader en spesiell utfordring og omhandler gjennom hvilke kanaler hotellene velger å selge rommene sine. Målet er å oppnå flest mulig bookinger til lavest mulig kostnad. Dette måles av flere, og gjøres eksempelvis gjennom å kontrollere hvilke kanaler kundene benytter. For hotellnæringen spesifikt har det de senere årene vokst fram en sterk konkurrent i Airbnb som tar deler av markedet. Selv om flere muligens mener at dette ikke er en direkte konkurrent, sier forskning noe annet (Jordet & Lehne, 2016). Dette får støtte fra en respondent, som per dags dato ikke måler dette men har sett at enkelte rapporter for hotellnæringen har valgt å inkludere disse for sammenligningsgrunnlag til enkelte måltall:

*«Jeg leste en plass en artikkel om at det var noen, det var hotellkjede som skulle åpne et stort hotell med, var det sånn her, 2000 rom sier vi. “Vi skal åpne et hotell med 2000 rom om tre år, det kommer til å bli det største hotellet bygd ever”, så kom det en Tweet fra han som jobber med AirBnB da, de bare “ja, vi har 10 000 rom i morgen”»*

- Respondent 2

Informasjonsstrømmene knyttet til målkortet varierer i forhold til om de gjelder drift eller ikke. Alle respondentene hadde veldig gode rutiner for driftsrapportering både opp og ned i



selskapet. Enkelte variabler rapporteres daglig, men hovedsakelig går informasjonsstrømmene på ukentlig og månedlig basis gjennom faste rapporter.

*«Det er jo daglig rapportering gjennom at vi hele tiden, vi tar pulsen hele tiden, hver dag»*

- Respondent 6

*«(...) registreres det opp gjennom en rapporting, (...) er en sånn derre ukentlig rapportering av eh... av omsetning og... timeforbruk på inneværende måned og de neste tre månedene»*

- Respondent 5

Ukesrapporter utarbeides av hotelldirektørene basert på tall fra sine avdelingsledere samt prognoser for følgende ukes omsetning og timesforbruk fordelt på antall ansatte. Dette blir sendt til enten distriktsdirektører om selskapet har det, eller til neste ledd. Hotelldirektørene blir igjen oppringt av økonomiavdelingen ved avvik for at effektivitetstiltak blir satt i gang:

*«(...) vi utfordrer og sier “vet du hva, nå har du bare vasket to og et halvt rom per time så langt denne måneden, nå må du ta grep for å komme i mål før mars er omme” også sier de “Okey, greit da, da tar jeg ut en vakt. Da sier jeg til hun eller han at hun eller han som ikke skal møte på jobb, trenger å møte på jobb allikevel for å få opp effektiviteten”»*

- Respondent 3

*«Og det er da å finne årsaker og trykke på riktig sted i organisasjonen og sørge for at de gjennomfører de riktige tiltakene slik at du får korrigert avviket»*

- Respondent 6

Én respondent tok opp problematikken rundt de nedadgående informasjonsstrømmene, og hvor vanskelig og krevende disse er. En kjent utfordring er at mye informasjon går opp, men fra ledelsen går lite ned:

*«Det er ting man aldri blir god nok på. Det er veldig, veldig relevant ass. Det er ofte, ofte en utfordring og det får man jo høre i disse medarbeiderundersøkelsene, at det alt for lite informasjon fra toppen. Det tror jeg er en ganske generell utfordring i mange næringer (...)»*

- Respondent 6

Selskapet til respondenten jobbet aktivt med dette på grunnlag av tilbakemeldinger fra ansatte, hvor de aktivt benyttet intranett, forklaringsvideoer og intervju med ledelsen. Dette gjaldt derimot mer spesifikke strategi- og fokusendringer som kommer mer i bølger, men rapporteringen nedover var mer strukturert. Eksempelvis når regnskapet foreligger rapporteres dette ned fra ledelsen til hotelldirektørene, som informere avdelingslederne som igjen tar dette videre til sine medarbeidere.

Informasjonen målkortet og dets KPIer gir brukes til løpende økonomistyring på drift gjennom informasjonsflyt både oppover og nedover. Respondentene benytter den til utarbeidelse av prognoser og analyser, men hovedsakelig til å gi hotellene tilbakemelding på hvor godt de driver operasjonelt. Altså er det meget sentralt å benytte dataen til å iverksette tiltak ved avvik:

*«Det er en veldig marginbransje og det svinger fort, så det nytter ikke å vente en hel måned, og så sitte i midten av april og se på hva som gikk galt i mars. For da er jo april omtrent ferdig og»*

- Respondent 3

Når avvik oppstår blir effektivitetsforbedringer og tiltak iverksatt for å se om situasjonen kan endres. Som nevnt tidligere, oppdages avvik ofte i forbindelse med ukesrapportering hvor da selskapets støttefunksjoner ringer hotellene for å legge en tiltaksplan:

*«Da får de kjeft av oss og det er en, det er kanskje en av de viktigste jobbene vi har, for jeg har sagt til mine folk at vi er rådgivere og utfordrere ikke sant. Rådgiver er en snill venn som hjelper til, utfordrer er den kjipe jævelen som skal svinge piskan»*

- Respondent 3

Dette gjelder hovedsakelig for inntektssiden. For kostnadssiden får man ofte ikke et endelig bilde før månedsoppgjøret foreligger, som da blir fulgt opp ved månedsrapportene. Er avvikene av så betydelig grad at de utlyser såkalte «red flags», reiser det hos et par respondenter et ledelsesteam til hotellet og jobber aktivt med dem derfra. Dette gjelder kun om det er en trend og ikke et engangstilfelle. Det skal derimot nevnes at dette gjelder mer frittstående hoteller.

Det er ikke i alle tilfeller man kan gjøre endringer, og dette gjelder hovedsakelig eksterne faktorer som hvis en konkurrent bygger et nytt hotell i nærheten av sitt eget. Dette vil skape en del blest, som kan føre til en lavere mengde gjester for en periode da alle vil prøve det nye hotellet. Dette er derimot ting som allerede har skjedd, men flere respondenter benytter prognoser hvor de allerede tre måneder frem i tid kan få en indikasjon på fremtidige utfordringer og kan allerede ved dette gjøre tiltak. Selv om man gjennom denne metoden får nyss om ting tidlig, sa én respondent at hvor tidlig man føler at endringer må gjøres avhenger av hvor kritisk det er for driften.

*«Det vil si at vi nå neste uke, så ser vi på juni, også ser på mars, april mai juni. Så nå i mars kan vi si ifra om ting vi ser i juni som ikke er bra. For da har hotellet tid til å ... for vi har jo en Revenueavdeling som sier noe om hvor mange rom som blir solgt fremover i tid, også ser vi at "okay, juni i år er det solgt så så mange rom per nå enn på tilsvarende tidspunkt i fjor " og da har vi ganske god formening om hva vi tror juni kommer til å ende på da. Så vi, er, ja tre måneder frem»*

- Respondent 3

På spørsmål om strategien endres ved tilbakemeldinger fra målkortsystemet eller omvendt, var svarene blandet. Selv om man teoretisk sett har en strategi KPIene bygges rundt, ser man at praksisen er mer innviklet da de henger sammen:

*«KPIene forteller noe om dreiningen i markedet ikke sant for eksempel, og da endrer vi strategiene basert på det. Eh... men det kan hende at strategiene er feil i forhold til å oppnå KPIene, og da kan, taktiske veivalg»*

- Respondent 6

Både interne og eksterne parter har interesse for det som rapporteres via målkortet. Av interne parter er det hovedsakelig alt fra avdelingsledere opp til toppledelsen. Er hotellkjeden del av et internasjonalt selskap, gjelder dette da også ledelsen her. Markedet, børsen (om børsnotert) og analytikere er blant eksterne parter. Her er også andre hotellkjeder, da flere innrapporterer ulike KPIer til en nøytral tredjepart slik at kjedene kan benchmarke seg.

«Ja, nå er det jo alt fra avdelingsleder til børsen på en måte. Så det er jo hele veien opp (...)»

- Respondent 4

«Jeg vil si alle er interesserte, nesten for interessert»

- Respondent 7

#### 4.2.1 Oppsummering

Analysen viser at informasjonsstrømmene rundt spesifikke strategi- og fokusendringer ikke er særlig innarbeidet og skjer sjeldent nedover. Informasjonsstrømmene rundt drift er motsatt, og er godt innarbeidet og effektive. Enkelte variabler ses på og kommuniseres daglig, men hovedsakelig skjer strømmene på ukentlig og månedlig basis både opp og ned i selskapet. Dette gjelder for inntektssiden, mens for kostnadssiden kontrolleres det på en månedlig basis siden det er da månedsoppgjøret foreligger. For hotellnæringen stemmer dette eksempelvis overens med Evans (2005) studie. For den norske næringen er funnene litt ulike, da Alsaker og Andersen (2015) fant at rundt 80% kontrolleres på månedlig basis og kun 15% på ukentlig.

Informasjonen målkortet gir benyttes til løpende økonomistyring av drift, utarbeidelse av prognoser og analyser samt avvikshåndtering. Avvikene oppdages hovedsakelig ved ukesrapportene hvor KPIene sammenlignes mot budsjetter og lignende verdier fra fjoråret, men mye plukkes også opp av de rullerende prognosene som ser tre måneder fremover i tid. Hvilke, om og når tiltak gjøres ved avvikene avhenger av om trusselen er påvirkbar og hvor kritiske følgene er for driften. På dette punktet mottar BMS kritikk grunnet lite fokus på endringsledelse (Kasurinen, 2002), og at hotellnæringen følger opp avvik så aktivt som de gjør tilsier at næringen overordnet benytter en utvidet prosessmodell (Simons, 2000).

Hovedvekten kobler belønningssystemer til målkortets finansielle perspektiv, og gjelder operative stillinger. Dette gjøres muligens da finansielle KPIer er av en mer objektiv art og mer påvirkbar for nettopp disse stillingstypene. Denne oppkoblingen mot det finansielle perspektivet finner også Alsaker og Andersen (2015), hvor 91% av de som knytter insentiver til styringskonseptet gjør det mot dette perspektivet.

### 4.3 Hvilke erfaringer har hotellnæringen med balansert målstyring?

Delkapittelet gjennomgår besvarelsene fra respondentene knyttet til erfaringer med dagens system, samt ønsker for fremtiden. Blant respondentene var det imidlertid få som hadde lengre fartstid, så erfaringene knytter seg derfor til de siste års praksis. Respondentene er gjennomgående fornøyd hvor flere sitter i en posisjon hvor de selv har mulighet til å påvirke:

*«Det er jo skreddersydd ... Det er bra, men det er en del ting som kan forbedres»*

- Respondent 1

*«Ja, i tillegg så har vi jo veldig mye friheter til å gjøre ting selv på en måte. Det innenfor, å lage nye KPI-er, det er ikke sikkert hotelldirektørene er enige i det, men vi er enige»*

- Respondent 4

*«Vi har på en måte utviklet det over tid, og er veldig knyttet til driften vår og hvordan vi skal oppnå best mulig effektivitet»*

- Respondent 5

Det trekkes frem at systemet er grunnen til at de kan være proaktive og utføre nødvendig tiltak. For de fleste er det imidlertid en dynamisk prosess:

*«Vi er i en prosess hele tiden, vi korrigerer også målkortet utfra om vi, får vi de svarene vi vil ... Vi har jobbet tett med dette og kommer stadig opp med nye ting. Stadige årsakssammenhenger er kjempeartig å jobbe med»*

- Respondent 6

*«Jeg synes det fungerer veldig bra jeg. Det vi driver med, jeg synes det stadig, på en måte, det er jo på en måte en dynamisk tilnærming og vi bruker det. Jeg tror de aller fleste skjønner begrensningene og nytten, så det tror jeg er veldig bra»*

- Respondent 4

Bevisstgjøring ble hyppig trukket frem som den viktigste grunnen til at man opplevde økt verdiskaping. Flere respondenter påpekte også økt bunnlinje som et resultat av tett oppfølging ved bruk av KPIer. Budsjett blir også trukket frem, hvor bruk av KPIer fremhever «at det

viktigste er hvordan du gjør det mot det du har», i motsetning til å bruke opp et budsjett «bare fordi det er der».

*«Ja, bevisstgjøring, eierskap»*

- Respondent 1

*«Ja, absolutt. Det, altså det, bidrar i hvert fall til økt bunnlinje, at vi sitter igjen med mer penger. Nettopp fordi at vi har så mange KPIer som vi følger opp så tett. Det er som en pisk det, vi pisker alle avdelingsledere og alle hotellsjefer»*

- Respondent 3

*«Jeg tror det føler til en bevissthet i at ikke budsjett er noe som man skal bruke opp bare fordi det er der. At man ser at det, ja, er en målesnor, men det er ikke det som er viktig, det viktigste er hvordan du gjør det mot det du har»*

- Respondent 4

Det er bred enighet om at på et overordnet nivå så måler aktører innenfor næringen det samme, men at det er noe ulikheter på detaljnivå. Eksempelvis trekkes det frem at kostoppbyggingen på hotell er identisk, som påvirker hva man måler på det finansielle plan. Det trekkes også frem eierstrukturens betydning, da privateide hotellkjeder kan ha et mer langsiktig fokus enn børsnoterte hotellkjeder som må levere hvert kvartal. På et overordnet nivå trekkes hovedmål som EBITDA, TrevPAR, gjestilfredshet og medarbeidertilfredshet frem av respondentene som ganske universelle mål innenfor hotellbransjen. Det blir pekt på at Norge som marked er ganske lite, og at det vil også ha betydning:

*«Vi er ganske lite land og lite marked så ... ikke sant, de samme systemene blir solgt til de samme kjedene ikke sant, så det er ... så man vil jo, i de systemene så er det jo predefinert KPI-er som ofte står så... det ville forundret meg veldig, vi driver i samme bransje så man jager jo de samme KPI-ene»*

- Respondent 6

*«Vi kalte det ulike ting men i prinsippet er alt likt kan du si. Så det er veldig, veldig store likheter. Det er fordi kostoppbyggingen er jo identisk ikke sant, og heldigvis er i driften veldig mange smarte så da ...»*

- Respondent 5

Respondentene trekker frem at det muligens finnes variasjoner på detaljnivå og innenfor kvalitative mål som kan skyldes hotellkjedens ulike profilering mot markedet:

*«Så vil jeg tro at vi kanskje ... de kvalitative målene, de kan variere i større grad, hva som er fokus der da. For det er jo, man prøver å jo å differensiere seg og man ser jo at de ulike.. nå er jeg på kjedenivå, de ulike hotellkjedene profilerer seg annerledes da»*

- Respondent 7

Alle respondentene har hoteller spredt utover Norge. Det var et klart skille mellom respondentene som praktiserte sentralisert styring og respondentene som hadde en mer desentralisert struktur. Respondentene som hadde sistnevnte, hvor ledelsen på hvert enkelt hotell selv velger om de ønsker å innføre styringssystemet, hadde større tilpasningsmuligheter:

*«Det har ikke å gjøre med plassen. Derimot så finnes det at man anvender jo ulikt på ulike plasser, det gjør man jo absolutt. Men det avhenger også mye av lederen, vil jeg si»*

- Respondent 2

De med sentralisert styringsstruktur opplevde derimot lokale forhold som en større utfordring:

*«Altså, det å bevise at man har et forhold til og skjønner hvordan det er å drive et hotell i for eksempel Kautokeino da. Det er jo, det ... krever litt og det må man bruke litt tid på»*

- Respondent 7

Det blir også trukket frem at KPIene passer bedre i storbyer enn i spredtbygde strøk fordi storbyer har økt fleksibilitet og handlingsrom.

*«Det er mindre fleksibelt da ... Så KPIene fungerer mye bedre i storbyer, hvor vi har mange hoteller og tett marked enn grisgrendte strøk da, der har man ikke så mye handlingsrom rett og slett, det er ikke så lett å snu seg»*

- Respondent 3

På spørsmål om ønsker for hvor styringssystemet skal ta vei er datakvalitet og spissing gjennomgående blant respondentene En oppsummerer dette:

*«Drømmen er bedre datakvalitet og prosessering av den til å kunne gjøre enda bedre valg for oss ikke sant. Det er noe med at, i noen tilfeller skal du kappe hodet av kjøkkensjefen og andre tilfeller skal du ikke gjøre det [...] Jeg tror nok, jo mere spissing det blir, hvis den er riktig og enkel, og ikke gir flere rom til avvik, så er det jo flere ganger du kan presentere KPI-er og alle kjenner seg igjen i den»*

- Respondent 4

Ønske om å kunne gjøre BMS til et mer enhetlig styringssystem i stedet for kun en del av styringen blir også trukket frem, samt å få det i et enkelt visuelt format.

*«Vi er veldig nære så det hadde vært spennende tanke det å få strammet det opp og på en måte hatt det å kunne hen vise til hver gang det er ... etter eller annet da.»*

- Respondent 7

*«Men målkortet, selve KPIene fungerer veldig bra, men som sagt, det visuelle, det å kunne enkelt og ofte lese seg opp på hvordan det ligger an fungerer ikke så bra. Burde vært enklere og oftere»*

- Respondent 3

Flere av respondentene er også inne i prosesser hvor man aktivt jobber for å skape et bedre system og gjøre datainnsamlingen enklere. Fokuset er i hovedsak på hvordan bedre finansielle data kan innsamles.

*«Og nå endelig så er vi på vei at alle kan bruke det samme, et Point Salessystemer, altså samme kassasystemer i alle hotellene, og nå har vi mere data. Så i løpet av i år eller neste år så kan vi prøve å lage teoretiske modeller, som henter ut hvor mange hamburgere har du solgt, og det, den har en varekost på det fordi det er det en sånn som koster det, og en sånn som koster det, og en sånn som koster det ikke sant»*

- Respondent 4



### **4.3.1 Oppsummering**

I hovedtrekk er respondentene fornøyde med dagens system, noe man også finner i tidligere studier (Oliversen, 2014; Alsaker & Andersen, 2015; Eriksen, 2018). Det er gjennomgående at hotellkjedenes lange levetid har gitt muligheter til forbedring og endring av styringssystemet underveis. Det er bred enighet blant respondentene at deres styringssystem er godt tilpasset deres hotellvirksomhet og skaper verdi for virksomheten, men at det samtidig er rom for forbedring. Alle respondentene representerer kjeder som har eksistert lenge i det norske markedet og har dermed hatt gode muligheter til å utvikle og tilpasse dagens system.

Alle våre respondenter antar at de ulike hotellkjedene måler det samme på et overordnet nivå, men har noen ulikheter på detaljnivå og ved kvalitative mål som skyldes kjedenes ulike profilering. Identisk kostoppbygging trekkes frem som forklaring på hvorfor man på et overordnet nivå bruker samme KPIer. Eierstruktur påpekes også som sentral da den kan påvirke fokuset til kjeden som helhet. Om man valgte å operere med desentralisert eller sentralisert styring påvirket også hvor godt styringssystemet fungerte da desentraliserte hotellkjeder opplevde større handlingsrom. Respondentene har også ulike ønsker for hvilken retning styringssystemet skal utvikle seg i, men er også samstemte på flere punkter hvor bedre datakvalitet og spissing er gjennomgående.

### **4.4 Hvilke utfordringer har hotellnæringen med balansert målstyring?**

Vi ønsket også å avdekke hvilke utfordringer respondentene har møtt da man mangler en analyse av barrierer som kan oppstå i BMS-rammeverket. Datagrunnlag og avviksforklaring trekkes frem av flere respondenter. Det blir også nevnt at det som betyr mest, gjerne er vanskeligst å måle. En respondent påpeker:

*«EBITDA-målet er superenkelt å måle, men den dagen du får det er det for sent å gjøre noe med det»*

- Respondent 1

Respondentene møter også utfordringer knyttet til tilgjengelig datagrunnlag. Selv om man ønsker å gjøre endringer eller innføre noe nytt, kan svakheter ved rapporteringssystem og/eller tilgjengelig data begrense mulighetene.

*«Men så viste det seg at vi får ikke, systemet i seg selv har ikke rapportert, har ikke rapportering nok til å gi oss all informasjonen vi skal ha»*

- Respondent 6

*«Om datagrunnlaget er godt nok. Der møter vi ofte på utfordringer»*

- Respondent 5

Blant hotellkjedene er bedre kvalitative måleparametere som kan oversettes til finansielle mål noe som utgjør en mangel, og som man ønsker å få til:

*«Det er et bra system, det kunne vært enda mer fantastisk om man kunne integrere tall i det slik at man fikk ut alt [...] I og med at dette systemet ser ut som det gjør, så har det ingen regningsmulighet, iblant vil man regne på hva gir det for effekt ... Men det finnes ingen som så, vil man jo si at man har gjort actions på alle avdelinger så hva blir summen av alt det her da. Jo det blir en million ... Det går ikke an å gjøre dette på den måten. Det finnes noen sånne ting som man vil få til»*

- Respondent 2

Respondentene som jobber i hotellkjeder hvor KPIene i stor grad er uniforme på tvers av hotell var også utfordringen at de passet i ulik grad. En respondent trekker frem:

*«De som gjør det bra vil være kjempefornøyde med den, mens de som kanskje ser dårlig ut hvis du sammenligner hoteller da, ja “det passer ikke for meg fordi jeg har det sånn, og vi har et annet vær, og derfor ser det sånn ut og ...”»*

- Respondent 4

Det blir kommentert på diskusjonen om hva som er riktige og viktige indikatorer, som også nevnes av andre respondenter i forbindelse med eierskap til KPIene blant ansatte. Kompliserte KPIer kan også skape mer forvirring enn nytte, og man bruker mye tid på at utformingen skal være enkel og ikke for spesifikk.

*«Folk har gjerne et ulikt syn på hva som er riktig og viktig»*

- Respondent 5

*«Erfaringene er hvert fall hvis det blir veldig kompliserte KPIer ... er det så komplisert at du sliter med å formidle det ut ... ja da er det ikke så veldig mye vits å bruke så veldig mye tid på det»*

- Respondent 7

Hovedvekten av nye KPIer testes gjennom at de tas i bruk blant hotellkjedene. Det er først ved bruk årsakssammenhenger blir testet og effekten av den nye KPIen synliggjøres.

*«Fordi det er jo ikke så mange KPIer som ikke også trenger noen form for kvalitativ informasjon ved siden av, “varekostnaden er off, fordi ...” [...] vil alltid være litt sånn vanskelig da, i hvert fall med nye KPIer fordi man ikke har gravd nok ned i det»*

- Respondent 4

*«Så får man bare teste egentlig, og visse saker fungerer, og visse saker fungerer ikke, men det som er viktig da er jo at man kan følge utviklingen av både KPIene»*

- Respondent 2

Svakheter ved et system som BMS er det delte meninger om. En respondent påpeker at så lenge det er bygget riktig vil det ikke inneha noen svakheter, men samtidig kunne ikke vedkommende se for seg noen alternativer til dagens system. Andre trekker frem at BMS kan bidra til suboptimalisering, da det begrenses hva som er mulig å måle og viktige aspekter kan bli oversett. Konseptet i seg selv blir også beskrevet av respondentene som ganske teoretisk, som kan forhindre god kommunikasjon nedover i hotellkjeden. Å unngå at det blir for teoretisk jobbes det aktivt med, da hotellkjedene inneholder flere ulike yrkesgrupper med ulik bakgrunn:

*«Det jobber masse mennesker som er kjempeflinke på hotelldrift også har man ikke et forhold til teoretisk økonomi. Og et sånt styredokument kan bli ganske teoretisk, og da er det rett å slett det å forklare verdien i det, hvorfor gjør vi det. Hvordan kan dette skape verdi når jobben er å selge senger og serverer kjempebra frokost»*

- Respondent 7

*«Vi må ikke bli for akademiske og teoretiske i vår tilnærming, så det er å finne en fin balanse, og det jobber vi med til daglig. Opprettholde den faglige stoltheten på kjøkkenet ikke sant, at*

*kokkene kan få drive med sitt og leverer et topp produkt ikke sant, og mat. Men samtidig prøve å få til økonomi i dette her siden vi er så mange»*

- Respondent 6

Mye av det som blir nevnt i forhold til utvikling av KPIer er også en utfordring ved bruk fordi da avdekkes gjerne problemene. En tilleggsutfordring er at fokuset blir flyttet:

*«Altså utfordringene kan være at man faktisk glemmer litt. Altså for vi har jo KPIer som gjør at vi skal være effektive på det og det og det området, også er vi kjempefornøyde. Men allikevel så taper hoteller penger ikke sant ... Det er viktig å ha fokus på de harde tall også, ikke bare KPIer»*

- Respondent 3

Videre undersøker vi utfordringer knyttet til hoteller og medarbeidere i forbindelse med utvikling og bruk av KPIer. Hovedinntrykket fra alle er at de blir utviklet på konsern/divisjonsnivå og deretter introduseres for hotell og/eller medarbeidere. Motivasjon og kommunikasjon blir trukket frem som hovedutfordringer. Det er imidlertid spredning blant respondentene hvor involverte ulike nivåer på hotellet er. Hos en del av respondentene blir KPIene stoppet ved avdelingsledere, mens hos andre går disse helt ned på medarbeidernivå. Det som står helt sentralt blant respondentene er at hotellene selv må føle eierskap til KPIene og selv jobbe for at de skal være vellykkede. Ved kvalitative KPIer som avhenger av rapporter fra den enkelte medarbeider påpekes det at det kan kjennes krevende, men samtidig kan motivere og vekke et konkurranseinstinkt.

*«Vi ser at de hotellene som lykkes med dette, det er de som vil og de som jobber for det. Mens det er mange som er motvillige, som synes det virker stødig og unødvendig [...] Med den holdningen, så kommer man ingen vei. Altså da får man det ikke til [...] Men det å bare komme dit at du i tillegg til å gjøre jobben din da, som tar ganske mye tid, tar deg tiden til å følge opp på også putte inn i et dataprogram da, at man har gjort disse tingene som bare, som kan kjennes veldig tungvint da»*

- Respondent 1

*«Jeg tror de kjenner seg mer involverte, de som anvender det på riktig måte [...] Jeg har pratet med mange som er supermotiverte av det her. De synes det er kult, de forstår hvordan man gjør det pluss også at dem får faktisk et mål som de kanskje ikke har hatt tidligere»*

- Respondent 2

Det er imidlertid ikke alltid KPIene når «gulvet». Det er opp til den enkelte hotelldirektør og/eller avdelingsleder hvor mye av styringsinformasjonen som formidles nedover i organisasjonen.

*«Der er litt opp til den enkelte avdelingsleder på hotellet. Mitt inntrykk er at de, det er mye av dette KPI-jaget som stopper ved avdelingslederne [...] For det er nok ikke smart at alle i, alle ansatte, har KPI-fokus for da glemmer de kunden ikke sant»*

- Respondent 3

Kommunikasjon av KPIene og verdien disse kan ha trekkes også frem som en utfordring, ved spørsmål om de største utfordringene knyttet til KPIer.

*«Felles oppfattelse av hva som ligger i hver og ett av KPIene. At ikke alle har ulik persepsjon eller ulik oppfattelse av tallene da»*

- Respondent 6

*«Rett og slett verdien av KPIen. Det er på en måte ofte at det krever en del forklaring og argumentasjon da på hvorfor dette her bra KPI også kan du møte litt motstand fordi at ja ... det er noen som da føler eierskap til akkurat det, den faktoren da»*

- Respondent 7

#### **4.4.1 Oppsummering**

Hovedutfordringer som blir trukket frem av respondentene er suboptimalisering, manglende datagrunnlag og kommunikasjon. Som nevnt i delkapittel 4.3 er et utvalg av respondentene inne i en prosess for å samle bedre data, men da i hovedsak finansielle. Blant respondentene som prøver å samle inn bedre ikke-finansiell data er det fortsatt en utfordring å kunne oversette disse til finansielle noe som også trekkes frem av Kim & Lee (2007, referert i Türüdüglü et al. 2014). Suboptimalisering blir trukket frem som en utfordring fordi man kan oppleve vridningseffekter som et resultat av KPIene, noe Voelpel et al. (2006) også kritiserer

BMS for. I tillegg kan flere KPIer mangle viktige aspekter, slik at man åpner for kvalitativ avviksforklaring på siden av KPIene. Man møter også problemer ved at konseptet er noe teoretisk, og kan være vanskelig å kommunisere til ulike yrkesgrupper som jobber innenfor hotelldrift. Respondentene har ulik tilnærming til om KPIene standardiseres eller om de tilpasses hvert enkelt hotell, noe som stemmer overens med tidligere studier (Doran et al., 2002). Det antydes at respondenter som standardiserer gjerne har større utfordringer knyttet til tilbakemeldinger fra sine ansatte.

Oppsummering hovedutfordringer blant store norske hotellkjeder					
Utfordringer	Suboptimalisering	Begrensede KPIer	Tekniske muligheter	Kvantifisere ikke-finansiell data	Kommunikasjon
Løsninger trukket frem	Oppfølging på harde tall i tillegg til KPIer	Kvalitativ avviksforklaring Tilbakemeldinger	Nye systemer Forbedre visuelt format	Ikke nevnt	Begrense hvem som får hvilken informasjon Forklare og argumentere

Tabell 4.4.1 Oppsummering hovedutfordringer blant store norske hotellkjeder

## **5 Konklusjon**

### **5.1 Drøfting**

Dette avsnittet begynner med å drøfte analysens mest interessante funn inndelt i underproblemstillingene, for deretter å besvare studiens problemstilling basert på dette. Delproblemstilling tre og fire vil drøftes samtidig, da disse henger tett sammen. Til slutt vil det gjennomgås mulige feilkilder og forslag til videre forskning.

#### **5.1.1 Hvordan er balansert målstyring designet?**

BMS ble introdusert for nærmere 30 år siden, men er fortsatt dagsaktuelt grunnet dets fokus på balanse mellom de fire perspektivene som finansielle og ikke-finansielle måltall som utarbeides på grunnlag av strategien. Dets tilpasningsmuligheter både i seg selv og integrert med andre systemer gjør det også attraktivt. Hvor disse faktorene designes riktig, er det et sentralt virkemiddel for selskaper til å møte utfordringer. Dette delkapitlet drøfter hvordan hotellnæringen i generelle trekk har designet sin BMS, basert på analysen.

Ingen av respondentene benytter BMS spesifikt, men flere fulgte opp med at de benytter det til en grad likevel. Flere ga uttrykk for at det har tilvokst organisk, altså ikke med intensjon. Styringssystemet som fremkom i intervjuene har så mange fellestrekk med BMS at det tilsvarer en enklere type som ikke implementerer alle elementene (kommer tilbake til dette). Dette støttes av Doran et al. (2002) som fant at fire av fem ledere benyttet et styringssystem som lignet veldig på BMS. Det benyttes i kombinasjon med andre styringssystemer som eksempelvis budsjetter, prognoser og benchmarking. Dette finner også annen norsk forskning som Eriksrud & McKeown (2010) samt Alsaker & Andersen (2015). Dette kan forklares gjennom flere grunner. For det første er budsjetter fremdeles ekstremt utbredt i Norge selv på grunnlag av kritikken rundt det, hvor Johanson & Madsen (2013) fant at 94% benytter dette. For å veie opp for budsjettets svakheter har da selskaper implementert disse andre styringssystemene for å veie opp for disse. Dette antyder at BMS dermed benyttes mer sekundært som et supplement til budsjettets finansielle perspektiv og tilfører de resterende perspektivene som representerer de ikke-finansielle måltallene. Alt dette påvirker BMS sin oppbygning, og med dette i tankene vil vi videre drøfte designet respondentene benytter på et overordnet nivå.

Ingen inndelte etter Kaplan og Nortons (1996c) fire perspektiver, men flere KPIer som passer innenfor alle ble nevnt. Dette kan skyldes det faktum at de ikke spesifikt benytter

styringssystemet eller at det ikke er behov for å gruppere disse da de er overlappende. Dette støttes av kritikk mot BMS, hvor Voelpel et al. (2006) skriver at selskaper ikke burde føle på at de må tvinge KPIer inn i perspektivene. Flere av KPIene til hotellnæringen er av finansiell art og benyttes både for langsiktige og kortsiktige mål, og siden de utarbeides i ettertid er de av etterslepene art. Dette lever opp til skapernes tanker rundt perspektivet er (Kaplan & Norton, 1996c), men inkluderer et bonuselement gjennom at flere KPIer også benyttes kortsiktig. Dette gjøres på grunnlag av hvor kritisk viktig marginer på flere områder er, og deretter følges nøye. Hotellene vektlegger både generelle og bransjespesifikke måltall, som samsvarer med forskning (Huckstein & Duboff, 1999; Denton & White, 2000; Phillips, 2005; Kala & Bagri, 2014; Sainaghi et al. 2013; Claver-Cortés et al. 2007).

Selv om KPIer innenfor alle perspektivene benyttes, ligger hovedfokuset på de finansielle etterfulgt av kundeperspektivet og interne prosesser. Selv om hovedvekten av respondentene jobber innenfor økonomiavdelingen, samsvarer funnene både med forskning innen hotellnæringen og hos store norske selskaper. Førstnevnte støttes av Türüdüglu et al. (2014) og Harris og Mongiello (2001), som fant tilsvarende prioriteringsrekkefølge. Alsaker og Andersen (2015) fant også tilsvarende funn. Denne rekkefølgen kan forklares i historisk perspektiv. Fra gammelt av var ikke hotellene like konkurranseutsatt, og med stadig trangere marked har næringen blitt tvunget til å fokusere på kundeperspektivet og de interne prosessene i større grad enn før for å lykkes. En annen forklaring, som en respondent nevnte, er at hotellene er avhengig av å effektivisere mye mer for å opprettholde marginer, da prisen på hotellrom ikke øker i takt med kostnadene. Fokuset på det finansielle perspektivet kan føre til problemer ved at de er for kortsiktige, etterslepene og fører til et ubalansert syn (Atkinson & Brander Brown, 2001; Mia & Patiar, 2001; Sainaghi et al. 2013; Kala & Bagri, 2014). Hotellnæringen er et svært konkurransedyktig miljø, og som Kaplan & Norton (1992, 1993, 1996c) selv skriver kan denne overfokuseringen både føre til ineffektivitet og være skadelig for langsiktig overlevelse siden gjennom måloppnåelse av de andre perspektivenes KPIer skal føre til økt lønnsomhet.

Da BMS skal beskytte mot kortsiktig suboptimalisering som kan skje ved overfokusering på finansielle måltall, er benyttelse av de andre perspektivene sentralt. Hovedfokuset på disse forklarer hvorfor hovedvekten av KPIene er kortsiktige. Det fremgikk derimot at flere benyttet finansielle KPIer som eksempelvis TrevPAR både på kort og lang sikt. Kun ledelsen fokuserer på langsiktige mål, men hovedmålene er langsiktige og blir inndelt i kortsiktige



underordnede KPIer underavdelinger jobber mot og bygger oppunder måloppnåelse av de langsiktige. Dette er derimot for svakt til å gi ledere den spekterbredden av styringsinformasjon som kan si noe om fremtidig ytelse samt flytte fokuset fra kortsiktige resultater til langsiktig strategisk målsettinger BMS skal gi (Johanson & Madsen, 2017).

Denne overfokuseringen på finansielle KPIer sier noe om tidligere ytelse uten å komplimentere tilstrekkelig med KPIer for drivere for fremtidig ytelse (Kaplan & Norton, 1996c). Hotellnæringen er veldig markedsorientert samt arbeidsintensiv, slik at operasjonelle og menneskelige perspektiver burde vektlegges i en større grad enn det som gjøres. Siden verdi ikke bor i én verdi og skapes gjennom et mangfold av immaterielle eiendeler som blir bundet sammen av strategi, burde det legges et større fokus på de andre perspektivene som nettopp måles disse eiendelene. Denne ubalanserte bruken av målkortet kan skyldes at næringens høye forbruk av og fokus på menneskelige ressurser og immaterielle eiendeler fører til at å skape en standardisert KPI samt å levere på denne blir muligens svært komplisert (Kim & Lee, 2007, referert i Türüdüglü et al. 2014; Kala & Bagri, 2014). En gjennomgående trend var at det virket som læring & vekst ble ilagt minst fokus. Kaplan (2010) fant dette selv og skrev at det kan være på grunnlag av perspektivets vanskelige oppkobling mot strategien. Derimot burde perspektivet ilegges mer fokus enn det gjør per dags dato, da Türüdüglü et al. (2014) fant at læring & vekst hadde en høy effekt på kundeperspektivet med hele 96.6%. Denne ubalanserte bruken gir videre ubalanse ved å ha en hovedvekt av etterslepene KPIer i forhold til ledende som skal gi konkurransefordeler.

Denne problematikken får igjen følger for årsaks- og virkningssammenhengene, som er noe av det mest essensielle med BMS siden det viser hele bedriftens verdiskaping og bør inkludere alle perspektivene (Kaplan & Norton, 2001a). Enkelte respondenter fulgte KPIenes utvikling over tid og hvordan de korrelerte, men alle var bevisst på at høy kundetilfredshet øker sannsynligheten for tilbakevendende kunder som igjen øker profitten. Dette støttes av Türüdüglü et al. (2014), hvor den sterkeste relasjonen var mellom disse perspektivene. Den generelle svake årsaks- og virkningskoblingen er ikke de største hotellene i Norge alene om, da Alsaker og Andersen (2015) fikk samsvarende funn. Dette kan skyldes at selskaper ikke innehar en forståelse for den (Malmi, 2001).

### 5.1.2 Hvordan benyttes balansert målstyring?

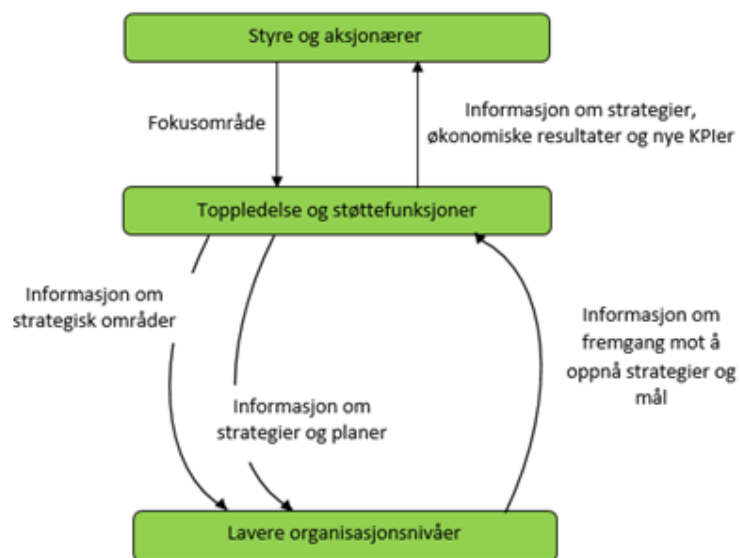
Som nevnt er eksterne utfordringer et perspektiv modellen omfavner, og gjelder eksempelvis OTAer og Airbnb. BMS er i utgangspunktet en veldig intern modell hvor fokuset ligger på interne forhold og ikke disse type problemer, og ignorerer eksterne forhold. Presist dette er ett av punktene Neely et al. (1995) kritiserer BMS nettopp på, at det mangler et konkurranseperspektiv som ikke overvåker hva konkurrentene gjør. OTAer er ikke en konkurrent, men kan bli en utfordring gjennom at hvis de får stor nok makt så blir de utfordrende å ha med å gjøre. Dette er en sentral faktor å måle da 45% av hotellens booking gjøres gjennom online booking, og kun 29% fra direkte booking (Horwath, 2018). At en såpass stor andel av booking gjennomføres gjennom OTAer kan dermed bli en kostbar affære.

Store hoteller består av mange ledd og avdelinger, og avdelingsledere finnes helt ned på hotellnivå til hovedkontoret. Leddene påvirker hvordan informasjonsstrømmene går, og hvor langt. Ved å sammenligne vår analyse med figur 2.1c vil lavere organisasjonsnivåer her være avdelingsledere på hoteller samt GM, som er det laveste leddet hvor informasjon om strategiske områder, strategier og planer går. Dette representeres gjennom selskapets visjon og elementene som rapporteres på gjennom ulike rapporter samt kommunikasjon mellom leddene for både gjennomgang av rapportenes resultater og spesielt ved avvik. Dette bidrar til at alle ledd jobber i en felles retning. Dette påvirker igjen informasjonsstrømmene fra lavere nivåer og opp til toppledelsen da rapportene gir informasjon om fremgang mot oppnåelse av strategier og mål. Figur 2.1c burde for å tilpasses de største hotellene i Norge se toppledelsen og støttefunksjoner på samme nivå da disse rollene oftest sitter sammen på hovedkontorer. Støttefunksjoner vil gjennom dette ikke direkte være et lavere organisasjonsnivå. Som nevnt i analysen avhenger informasjonsstrømmene om det gjelder drift eller ikke. Alt det ovennevnte gjelder drift, og er meget innarbeidede rutiner hvor informasjonsstrømmene går effektivt gjennom alle ledd.

Enkelte variabler rapporteres på daglig, men hovedsakelig går informasjonsstrømmene på ukentlig og månedlig basis. Hovedparten av KPIenes oppfølging stemmer overens med Evans (2005) studie. Hvor ofte KPIer for andre perspektiver som undersøkelser blant ansatte og gjester måles ble dessverre ikke nevnt, og skulle kontrolleres av spørreundersøkelsen. Derimot er gjestetilfredshet så kritisk for næringen og gjenspeiles i deres visjon, at vi har vanskelig for å forestille oss at disse ikke kontrolleres på en jevnlig basis. Det fremgikk heller ikke av intervjuene om gjennomtrekk måles, men som Evans (2005) fant måles ikke dette like

aktivt som burde med tanke på dets viktighet og utfordringer knyttet til det. De mest kritiske KPIene som RevPAR oppfølges på daglig basis, og resterende operative KPIer på ukentlig eller månedlig basis. Alsaker og Andersen (2015) fant at rundt 80% kontrolleres på månedlig basis og 15% ukentlig. Våre målingsfrekvenser differensierer fra dette da de måles hyppigere, og kan forklares gjennom næringens ekstreme fokus på marginer og må respondere raskere på endringer i forhold til andre næringer.

For oppovergående kommunikasjonsstrømmer var det null kommunikasjon rundt informasjon om muligheter og trusler. Dette kan skyldes at hovedkontorene har flere ulike avdelinger som overvåker markedet og fanger opp dette selv. Det som derimot er et interessant funn, og ikke er inkludert i figur 2.1c, er at de nedadgående informasjonsstrømmer fra styret til toppledelsen og støttefunksjoner bestemmer hvor fokuset skal ligge med tanke på KPI-utvalg. Basert på følgende kan figur 2.1c tilpasses hotellnæringen:



Figur 5.1.2 Informasjonsflyt tilpasset hotellnæringen (basert på Simons, 2000)

Informasjonen KPIene gir benyttes til utarbeidelse av prognoser og analyser, som skulle tilsi en enkel prosessmodell. Derimot sammenlignes også KPIene med budsjetter, lignende verdier for fjoråret og benchmarkes. Altså sammenlignes KPIene mot en standard, samt at feedback på hotellenes operasjonelle resultater gis gjennom informasjonsstrømmene. Dette tilsier at næringen benytter en utvidet prosessmodell, og gir en løpende økonomistyring på drift og justerer atferd for å nå standardene. Dette gjelder selvsagt kun for faktorer som er påvirkbare. Selv om en utvidet prosessmodell benyttes, kan det fremdeles være single-loop læring hvis kun mindre endringer av avvik og retningslinjene gjøres (Argyris, 1977). Det som derimot

taler for at næringen bedriver double-loop læring er at i tillegg til så aktiv avviksoppfølging, kommuniserer også hotellene selv tilbake gjennom begrunnelser for hvorfor KPIene er som de er. Er begrunnelser gjentakende, endres KPIene på bakgrunn av tilbakemeldingene slik at de blir mer «korrekt». Gjennom dette stilles det dermed spørsmål ved underliggende mål og retningslinjer, som kreves for at det skal være double-loop. Dette innebærer at de tre egenskapene til det diagnostiske styringssystemet er tilstedeværende. Om strategien endres ved tilbakemeldinger fra KPIene eller omvendt var det blandede meninger om. Både for BMS og styringssystemer generelt velges KPIene basert på strategien, men ser da at praksis ikke alltid er så enkelt da disse henger sammen.

Innenfor strategitilpasning har BMS fått mye kritikk. BMS er passende dersom avvik fra standard og rutinemessige prosesser blir behandlet som midlertidige problemer før man går tilbake til normen, men er for enkel å bruke der det er komplekse sammenhenger og det krever samarbeid på tvers av funksjoner. Avvik kan være mer krevende enn en korrigerende tilbake til normen. Her mottar også BMS kritikk da det er lite fokus på endringsledelse innenfor konseptet (Kasurinen, 2002). Det blir derfor foreslått av Nørreklit et al. (2008) hvor man heller ser på BMS som et eksplorerende verktøy og en gjentakende læringstilnærming for ledelsen, noe vi oppfattet at våre respondenter gjorde i større grad enn å følge den hierarkiske tilnærmingen slavisk.

Belønningssystemer benyttes og kobles mot finansielle KPIer, men dette gjelder hovedsakelig operasjonelle posisjoner på høyere nivåer. Deres funksjonen er å styre ansattes fokus og motivasjon mot bestemte felt, og inngår dermed innenfor styringssystemets dimensjon holdningssystemet. Derimot er det ikke nødvendig å benytte belønningssystemer for å oppnå dette. Ansatte kan gjennom sin interne motivasjon også ønske å oppnå selskapets mål og visjoner gjennom sitt arbeid. Dette vises gjennom våre respondenter, som satt i en støttefunksjon hvor bonusordninger ikke var benyttet. Intern motivasjon går ikke inn under belønningssystemer i BMS, men skal knyttes opp til oppnåelse av overordnede mål og kun gjelde de som kan påvirke dette. Dermed er dette kravet for hotellnæringen oppfylt. Alsaker og Andersen (2015) fant at rundt halvparten av sine respondenter knytter insentiver til styringskonseptet, og av de som gjorde det hadde 91% knyttet insentivene til det finansielle perspektivet. Begge disse stemmer overens med våre funn, og det er ikke overraskende at det er dette perspektivet insentiver knyttes til. For det første vises forbedringer i bunnlinjen og marginene her, som for næringen virket som var viktigst til syvende og sist, samt at de er de

lettete å måle med tanke på at de har en mindre komplisert målingsprosess og er mindre subjektive. Dette støttes også av skaperne selv, hvorav målet med BMS er høyest mulig verdiskapning for aksjonærene (Kaplan & Norton, 1996c).

Simons (1995) resterende dimensjoner benyttes også i hotellnæringens styringssystem. Barrieresystemets funksjon må ses i sammenheng med holdningssystemet, og skal begrense og overvåke ansattes atferd. Dette ble ikke eksplisitt nevnt i intervjuene, men det ble nevnt at enkelte selskaper bevisst ikke formidler sine KPIer helt ned i selskapet grunnet at disse ansatte heller skal fokusere på sine faktisk arbeidsoppgaver. Derimot er det for de fleste næringer vanlig med retningslinjer for ansatte samt fysiske hindringer for hva man kan gjøre, så vi ser ikke bort ifra at dette ikke også gjelder hotellnæringen.

Det interaktive styringssystemet skal bidra til proaktiv atferd blant ansatte til aktivt å oppsøke søking og læring. Her blir ledere, i dette tilfellet støttefunksjoner, mer involvert og på en jevnlig basis i ansattes beslutningsaktiviteter og skal både inspirere og motivere. Våre respondenter var jevnlig i kontakt med hvert enkelt hotell for oppfølging, og én respondent sa det så fint at de både skulle være en støttende venn og motivator som står med pisker. Ingen styringssystem er i seg selv interaktive, men kan omgjøres gjennom oppfyllelse av fem krav som analysene gir støtte for at er oppfylt for de største hotellene (Simons, 1995; Gjønnnes & Tangenes, 2015). Revidering av fremtidsprognoser gjøres på grunnlag av KPIenes verdi samt informasjon om eksterne faktorer som at et nytt hotell åpner, og dette ender i faktisk revidering av handlingsplanene i påvirkbare tilfeller. Et sentralt punkt for alle er at informasjonen styringssystemet gir skal være enkel å forstå, og informasjonen benyttes videre til eksempelvis benchmarking både internt og eksternt samt utbyggelse av prognoser. Disse gir igjen informasjon som relaterer seg til effektene av strategisk usikkerhet. Til slutt er det hos de fleste selskapene gitt frihet til støttefunksjonene om å bedrive søkeaktiviteter gjennom utarbeidelse av nye KPIer.

Alle dimensjonene benyttes til en viss grad, og skal gjennom denne balansen føre til effektiv strategikontroll (Simons, 1995). Gjennom Simons (1995, s.5) oppdaterte definisjon på styringssystemer «(...) *the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*», blir alle punktene oppfylt nemlig gjennom benyttelse av alle dimensjonene, som tilsier at styringssystemet de største hotellene i Norge benytter er tilfredsstillende og har et bredt bruksområde.

Styringssystemets dimensjoner er til en grad overlappende med Speckbacher et al. (2003) sin inndeling av BMS-typer som reflekterer fasene i dets utvikling og implementering. For type I kreves det en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle mål, som til en grad gjenspeiles gjennom den diagnostiske dimensjonen. Årsaks- og virkningssammenheng benyttes i det interaktive systemet gjennom at man eksempelvis i søke- og læringsaktiviteter endrer fremtidsprognoser basert på informasjon som fremkommer. Dette er derimot ikke samme årsaks- og virkningssammenheng som BMS type II krever. Type III krever i tillegg til type II at insentiver knyttes til BMS, som gjenspeiles gjennom holdningssystemet. Basert på analyse og overgående drøfting, har hotellnæringen implementert aspekter som tilsvarer både BMS type I og III, men grunnet fravær av type II så er konklusjonen at hotellnæringen har implementert BMS type I. Dette er i overensstemmelse med hva hovedvekten av respondentene til Alsaker og Andersen (2015) har, og samsvarer også med Speckbacher et al. (2003) sine funn. Dette støttes av (Evans, 2005), som fant at hovedvekten av hotellene benyttet ytelsesmålinger, men kun et fåtall benyttet BMS eksplisitt og heller benytter en integrert utgave.

### **5.1.3 Hvilke erfaringer og utfordringer har hotellnæringen med balansert målstyring?**

I hovedtrekk er respondentene fornøyde med dagens system og opplever at det skaper verdi. Alsaker og Andersen (2015) finner også dette i sin studie, hvor alle BMS-typene opplevde forbedringer etter innføring. Endrings- og tilbakemeldingsprosessen er muligens bakgrunnen for at respondentene opplevde det som verdiskapende, da man kan få relevant informasjon, respondere på uforutsette hendelser og har tilpasningsmuligheter. Våre respondenter hadde også utviklet dette over tid, noe som kan forklare hvorfor det oppleves som godt tilpasset. Forskning viser også at i hovedtrekk er de fleste som har implementert BMS tilfreds (Oliversen, 2014; Alsaker & Andersen, 2015; Eriksen, 2018). Forskningsresultatene er ikke direkte sammenlignbare, da ingen av våre respondenter kunne sammenligne med tiden før deres system ble innført og de benytter flere systemer kombinert. Bjørnenak (2013) påpeker at «man stort sett er fornøyd med alt man gjør» og stiller spørsmål om opplevd nytteverdi er et godt mål på suksess. Eierskapet og respondentenes innflytelse på styringssystemet kan også ha påvirket svarene. Reell verdiskaping som trekkes frem er forbedret bunnlinje, selv om den ikke direkte kan knyttes kun til BMS. Kaplan og Norton påpeker også dette, da forbedringer her indikerer om organisasjonens strategi, gjennomføring og utførelse er vellykket.

En annen viktig driver for verdiskaping er bevisstgjøring. Et av premissene for BMS er bevisstgjøring hvor ansatte på bunnlinjen må forstå de finansielle konsekvensene av sine avgjørelser og handlinger, og toppledere må forstå driverne for langsiktig suksess.

Kommunikasjon er et av hovedmålene med et styringssystem, og fungerer dette godt kan man oppnå sine strategiske mål (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 2014). Det var bred enighet om at dagens system bidrar til bevisstgjøring, selv om bevisstgjøring på medarbeidernivå var noe mer usikkert. Dette kan også knyttes til informasjonsstrømmene, hvor hovedvekten av informasjonen går nedover for å øke bevisstgjøringen, men det er vanskelig å kontrollere hvor godt informasjonen blir tatt imot av den enkelte medarbeider.

BMS har blitt kritisert for å ikke gjennomføre en analyse av barrierer som kan oppstå ved bruk og implementering av BMS, og at dette kan føre til at konseptet går i feil retning (Kasurinen, 2002; Andon et al., 2005). Konseptet fokuserer mye på hva som er viktig å måle og hvorfor, men i liten grad hvordan. Respondentene møter utfordringer ved at det som betyr mest, er vanskeligst å måle. Simons (2014) trekker frem at selv om enkelte faktorer er viktig å måle, er det ikke alltid teknisk mulig og anbefaler ledelsen å overse dette hvis det er mulig å observere i aksjon. Strukturen til kjedene gjør det imidlertid vanskelig å direkte observere prosessene i aksjon, og må overlate observasjonene til underliggende nivåer. Et utvalg av respondentene prøver imidlertid et system der hver enkelt medarbeider rapporterer selv. Et slikt system er i stor grad basert på tillit, selv om det kan kontrolleres med objektive tall som faktisk salg. Årsakssammenhengen er ofte ikke fullt ut kartlagt, og dersom korrigeringen fra ledelsen kommer for sent kan det føre til at hotellkjeden ikke oppnår sitt fulle potensial (Widener, 2007). Manglende kartlagt årsakssammenheng kan føre til tap av engasjementet rundt arbeidet da man legger inn mye innsats, men ikke får de resultatene man ønsker. Det kan derfor argumenteres for at man må trå varsomt ved innføring av nye KPIer da man kan oppleve at de ikke føles rettferdig eller kan virke demotiverende på arbeidsstokken på sikt.

BMS er bygget rundt amerikansk aksjonærtankegang og således en annen grunnleggende forventning til medarbeidere enn i den skandinaviske modellen. I amerikanske selskaper møter muligens det overordnede målet å skape vekst for aksjonærene større aksept enn i norske selskaper. Man kan argumentere for at skillet mellom amerikansk og norsk kultur, samt et romsligere norsk arbeidsmarked, fører til at det er mer krevende å holde på norske arbeidstakere. Norske arbeidstakere kan antas å ha større behov for å oppleve arbeidet som meningsfullt samt i større grad kreve selvutvikling og autonomi i arbeidet. Kulturforskjellene

kan gjøre den hierarkiske tilnærmingen BMS innehar problematisk.

En av de største utfordringene til hotellnæringen er gjennomtrekk (Evans, 2005).

Hovedsakelig trodde vi dette gjaldt de på gulvet, men inntrykket fra intervjuene er at dette også kan gjelde høyere nivåer. Høyt gjennomtrekk kan svekke det langsiktige fokuset, føre til at kommunikasjon av strategi og misjon blir vanskeligere og svekker tillitsbyggende aktiviteter. Problemene som kan oppstå er at datagrunnlaget man prøver å samle til subjektive KPIer ikke blir gode nok og rapporteringen svekkes, samt at medarbeidere ikke har noe insentiv for å yte ekstra eller rapportere utover sine standardiserte arbeidsoppgaver. I tillegg mister man mye kunnskap som kan bidra til et økt konkurransefortrinn. Respondentene prøver å møte dette ved å bruke ulike insentivordninger for å skape engasjement rundt arbeidet. Tilbakemeldinger fra medarbeidere hos en respondent var at rapporteringsordninger og konkrete mål rundt arbeidet økte engasjementet og motivasjonen. Økt engasjement rundt arbeidet og konkrete mål kan bidra til å redusere gjennomtrekk ved at de ansatte opplever arbeidet som mer meningsfullt.

Manglende disaggregering av KPIer kan være en grunn til at «KPI-jaget» stopper ved avdelingsledere hos noen respondenter, da disse ikke kan oversettes direkte til konkrete aktiviteter som har relevans for den enkelte medarbeider. Valget om å ikke kommunisere helt ned til ansatte på gulvet vil også bidra til å sette begrensninger for hvilken atferd som kan overvåkes og begrense handlingsrommet, slik at det fungerer som et barrieresystem (Simons, 1995). KPIene kan fortsatt støtte overordnede strategi og mål, selv om disse ikke kommuniseres. Som en respondent sier: «for det er nok ikke smart at alle ansatte har KPI-fokus for da glemmer de kunden ikke sant». Konkrete arbeidsoppgaver og en overordnet strategi kan være lettere å formidle, spesielt da det er den enkelte avdelingsleder/hotelldirektør som kommuniserer ned til medarbeidernivå. Rekruttering av ønskede mennesketyper i hotellnæringen kan være et virkemiddel for å få ansatte som i utgangspunktet er serviceinnstilte. Målrettet rekruttering blir nok gjort til en viss grad allerede, da hovedvekten av medarbeiderne ble beskrevet som konkurranseinnstilte. Ansettelsesprosessen og oppfølging av medarbeidere fra avdelingsnivå kan tenkes å være mer kostnadsbesparende og effektive virkemidler, enn overvåking gjennom KPIer og måltall. Man mister derimot den økte motivasjonen konkrete personlige mål kan gi.

Standardisering av KPIer på tvers av hotell benyttes av flere av respondenter. I litteraturen har



man funnet ulik praksis knyttet til om målkortet er uniformt eller om det tilpasses det enkelte hotell (Doran et al., 2002). Å utvikle hotellspesifikke målkort er utrolig kostnadskrevende, men det eksisterer flere fordeler (Brander Brown & McDonnell, 1995). I utgangspunktet for å kunne sammenligne noe, må det være *sammenlignbart*. Tilbakemeldinger respondentene hadde fått fra hotelldirektører var delt, avhengig av KPIen. Hotellkjedene åpner imidlertid for avviksforklaring i kombinasjon med KPIen. Avviksforklaring blir trukket frem som viktig fordi det er krevende, om ikke umulig, å bygge KPIer som inkorporerer alle aspekter og som passer alle hotell. Avviksforklaring er gjerne mindre kostbart enn å bygge et eget målkort til hvert enkelt hotell, samt at man erkjenner at ikke alt er målbart. Denne fremgangsmåten ble ikke i like stor grad brukt av respondentene som hadde ansvaret for frittstående hoteller, men heller egentilpassede som var frivillig å ta i bruk samt noen felles overordnede mål.

Børsnoterte kjeder bærer større preg av standardisering som kan gjøre målingen og sammenligning av hotellene enklere, samt at man lettere kan overføre «beste praksis». I tillegg er børsnoterte selskap satt under større press ved at de må levere hvert kvartal hvor fokuset ligger på finansielle nøkkeltall. Dette kan tyde på at effektivitets- og kostnadsfokus viktigere for denne typen kjeder enn andre. Standardisering kan imidlertid begrense innovasjon, da den ansatte kan låses til den standardiserte måten å løse oppgaven på (Simons, 2014). Bjørnenak (2013) fant imidlertid negative assosiasjoner mellom BMS og kostnadseffektivitet, som kan tyde på at BMS ikke er den beste løsningen ved ensartet kostnadsfokus. Dette er konsistent med funn fra Alsaker og Andersen (2015) og Kasurinen (2002), hvor tid og ressurser pekes på som hovedproblemer med implementering av BMS. Våre respondenter prøvde imidlertid å balansere hensynet til kostnader og kundeverdi, slik at de ikke kan beskrives som ensidig kostnadsfokuserende. Man kan også argumentere for at på grunn av hotellnæringens komplekse tjenester vil ikke et ensidig kostnadsfokus være optimalt på grunn av ikke-finansielle hensyn.

BMS skal forebygge mot suboptimalisering som kan oppstå når man kun bruker ett måltall, spesielt et finansielt, for å motivere og evaluere forretningsenheters prestasjon (Kaplan & Norton, 1996c). Begrensningen i hva som er mulig å måle fører til at suboptimalisering fortsatt kan finne sted. Voelpel et al. (2006) kritiserer også BMS for dette. En utfordring som påpekes av våre respondenter og i litteraturen innenfor servicebransjen er å finne gode nok målinger for å kvantifisere ikke-finansielle målinger (Kim & Lee, 2007, referert i Türüdüglu et al. 2014). Målkortene vil da mangle viktig informasjon, og et av hotellnæringens viktigste

konkurransefortrinn, interaksjon mellom ansatt og gjest, er kun observerbar. Det finnes ikke noe entydig svar for å løse en slik utfordring, men respondentene har prøvd ved å gi konkrete oppgaver som skal utføres i samhandling med gjest. Muligheten for å få kvantifisert dette er enda ikke til stede. I tillegg er dette vanskelig å standardisere på tvers av hotell, da en fremgangsmåte ikke nødvendigvis passer ulike lokale settinger.

Informasjonssystemer spiller en kritisk rolle i BMS-rammeverket, dersom kontinuerlig prosessforbedring skal være mulig, må ansatte få rask, relevant og forståelig informasjon.

Teknologisk infrastruktur er en begrensning, og holder ønsket utvikling tilbake.

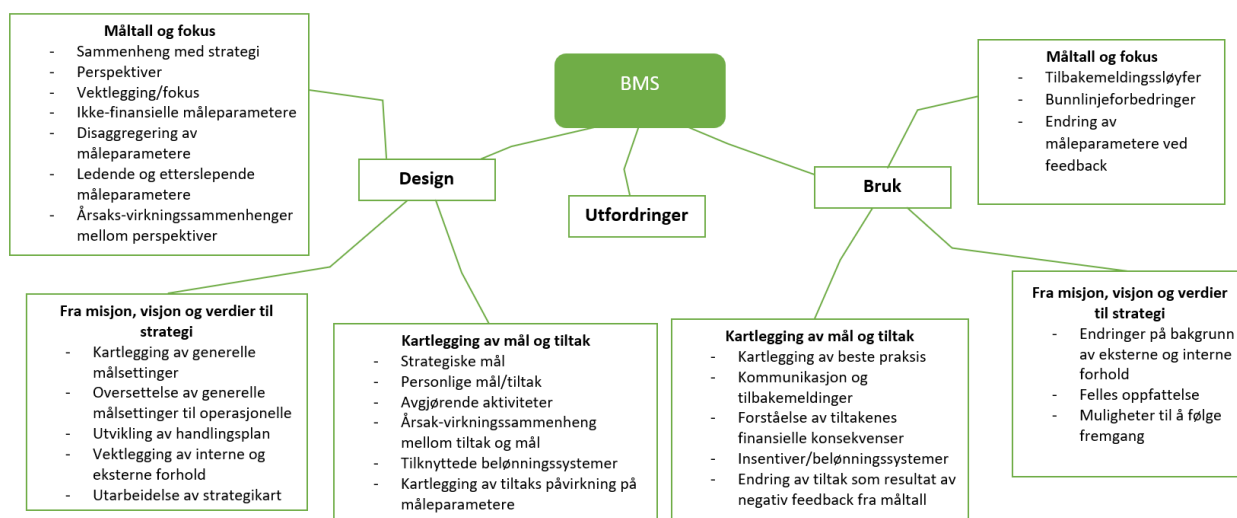
Respondentene er inne i prosesser der de forsøker å samle bedre data. Av konkrete forbedringer trekkes et felles «Point-of-sales»-system frem for å kunne kartlegge bedre salg-, kostnad- og varedata. Felles kassesystem for en hel kjede vil kunne gi en standardisert måte å innsamle rapporter og sammenligne tall på, samt informasjon i sanntid. Et felles rapporteringssystem vil også kunne lette oppgavene til regnskapsfunksjonen. Mangel på et felles system var i strid med det vi forventet da vi først startet intervjuene, da bruk av et felles system er utbredt blant større kjeder i dagligvare- og restaurantbransjen. Mangelen antyder på at en slik kostnadskreven investering ikke er blitt prioritert i hotellnæringen, eventuelt at oppkjøp og lignende aktiviteter har gjort en felles integrert løsning utfordrende. For at et felles system skal fungere må de ulike hotellene inneha noenlunde samme behov som skal dekkes gjennom systemet. Innenfor hotellkjeder der hotellene i hovedsak opererer som frittstående hoteller, kan det være meningsløst å innføre et standardssystem hvis det ikke tilpasses hotellenes ulike produktporteføljer. Det er gjerne ikke hensiktsmessig å sammenligne frittstående hoteller med ulik profilering mot markedet, men en felles integrert løsning, gitt gode tilpasningsmuligheter, kan fortsatt være et kostnadsreducerende tiltak på lang sikt.

#### **5.1.4 Utfordringer og problemer ved å studere BMS**

I utgangspunktet skulle vår studie være en eksplorativ tilnærming til BMS i hotellnæringen hvor vi skulle bygge på tidligere studier, men problemer møtt underveis blant annet manglende kjennskap vanskeliggjorde opprinnelig fremgangsmåte. Problemene førte til at vi utarbeidet en siste problemstilling som omhandler studering av BMS generelt samt studier av BMS i hotellnæringen slik at andre kan ta nytte av våre erfaringer og kartlegge andre fremgangsmåter som kan være mer effektive.

Da BMS ble utviklet i 1992 var det i utgangspunktet et resultatmålingsverktøy, men har videre utviklet seg til å bli et strategisk ledelses- og kontrollsystem. BMS er derfor blitt mye mer omfattende enn det i utgangspunktet var i 1992. Undersøkelser viser at BMS-bruk er utbredt (Rigby & Bilodeau, 2018), men har samtidig blitt kritisert for å være ledelsesmote (Nørreklit, 2003). Flere av undersøkelsene som har blitt gjort om BMS sin utbredelse i ulike bransjer har i hovedsak vært spørreundersøkelser (Kald & Nilsson, 2000; Kjøde, 2003; Johanson & Loftesnes, 2008; Eriksrud & McKeown, 2010). Oppfattelsen av BMS som et attraktivt styringssystem kan ha påvirket respondentenes svar. Ved spørreskjema er man avhengig av respondenten sin subjektive oppfatning av hvilket styringssystem man bruker, og slik vi avdekket i våre intervjuer brukes det gjerne en kombinasjon av ulike styringssystemer. I tillegg oppdaget vi at det er lett å finne elementer fra BMS i de fleste styringssystemene, men det trenger nødvendigvis ikke bety at dette var intensjonen. I nyere tid har flere styringskonsepter som Strategisk Planlegging, CRM, Benchmarking og Advanced Analytics tatt form som kan inneholde lignende elementer som BMS, og delvis har gått forbi BMS i popularitet (Rigby & Bilodeau, 2018). Det kan derfor i økende grad være vanskelig å skille disse fra hverandre. Kjernen i BMS er ikke-finansielle måleparametere, noe som kan være mer hensiktsmessig å studere i stedet for hele rammeverket for å unngå overlappinger med andre konsept.

Den økende kompleksiteten, og krav som settes til fremtidens styringssystem, kan kreve nye metoder å studere disse på. For å kunne fastslå om BMS faktisk brukes, delvis eller enhetlig, kreves større innsyn enn kun spørreundersøkelser og dybdeintervjuer. Da forståelsen kan være mangelfull, vil innsyn av eksperter på området i større grad kunne hjelpe til å fastslå og kartlegge BMS-bruken. Ved observasjon hos den enkelte bedrift, vil man kunne operasjonalisere resultatene i større grad. Ulike bransjespesifikke formuleringer kan også generaliseres ved at man får innsyn i systemer og sammenhenger. Ved videre forskning på BMS foreslår vi et rammeverk (figur 5.1.4), inspirert av figur 2.3.3a, hvor man deler opp BMS i tre hovedområder og studerer hver enkelt aspekt i dybden.



Figur 5.1.4 Rammeverk for videre studie av BMS

Vi inndeler figuren etter design, bruk og utfordringer og innunder dette tre kategorier. «Fra misjon, visjon og verdier til strategi» ser på BMS på et mer overordnet plan hvor man utforsker selve utarbeidelse av strategien. Denne kan også beskrives som steg en ved design og bruk av BMS. Videre har vi «måltall og fokus» som kan beskrives som steg to ved design og bruk av BMS. Her kartlegges hva som er viktig å måle, samt hvordan, for å oppnå strategiske mål satt under steg en. Siste steg «kartlegging av mål og tiltak» knyttes til steg to ved at man kartlegger strategiske aktiviteter som er viktige for å nå målene som er satt. Figuren er laget for å skape en mer oversiktlig forskningstilnærming ved at man får inndelt BMS inn i kategorier og derifra kan gå i dybden på hver enkelt. Alle tre kategorier har en sammenheng som utgjør hele BMS-rammeverket, men erkjennelsen om at kun elementer brukes i praksis tilsier at det kan være hensiktsmessig å se på dem enkeltvis. Som tidligere nevnt foreslår vi å fokusere innenfor bolken «måltall og fokus» da det er ikke-finansielle måleparametere og årsakvirkningssammenhenger som er selve kjernen i BMS og det som gjør BMS unikt.

Vår erfaring med studie av hotellnæringen var at våre intervjuobjekter var veldig positive til vår forskning og stilte gladelig til intervju. Våre respondenter i dybdeintervjuene hjalp også til med å sende rundt spørreundersøkelsen da denne var ferdigstilt. Spørreundersøkelsen fulgte samme fremgangsmåte som andre studier (Tjørve & Bekkelund, 2012; Andersen & Alsaker, 2015), slik at det i utgangspunktet ikke var noe som skulle tilsi lav svarprosent. Imidlertid oppdaget vi etter førstegangsutsendelse at de fleste som åpnet spørreundersøkelsen svarte på

fem til seks spørsmål før de avbrøt med en tidsbruk på rundt to minutter. Ved andregangsutsendelse forkortet vi undersøkelsen, men den måtte fortsatt være av et visst omfang for å få grunnlag til studien. Basert på dette kan det antydes at ved forskning på hotellnæringen er dybdeintervjuer en bedre fremgangsmåte enn spørreundersøkelser. Dette ble også antydnet i intervjuene da hotellnæringen ble beskrevet som veldig arbeidsintensiv med et stort effektiviseringspress hvor ordet «pisk» ble nevnt flere ganger. Det er da rimelig å anta at å svare på en spørreundersøkelse blir nedprioritert og en annen fremgangsmåte bør brukes ved studier av hotellnæringen. Metodetriangulering ved dybdeintervjuer og observasjon kan være en bedre fremgangsmåte, men dette er mer ressurskrevende og man mister omfanget en spørreundersøkelse kan gi.

Et annet forslag er å gjennomføre en case-studie hos ett selskap og jobbe tett med disse. Dette kan føre til en høyere grad av forpliktelse til å bidra i forskningen, samt at det er mulig at de anser forskningsresultatet som mer verdifullt og brukelig for dem. Dette er ikke et nytt forslag, og noen av de største forskningsartiklene på området gjennomførte nemlig dette. Eksempelvis gjennomførte Huckestein og Duboff (1999) dette for Hilton Hotels og så på hvordan de brukte BMS til å levere konsistent verdi til sine interessenter. Phillips (2007) gjennomførte en casestudie over tre år hos et hotell i England. Her var formålet å skaffe en grundigere forståelse for de teoretiske og praktiske aspektene av BMS som et strategisk kontrollverktøy, og datainnsamlingen baserte seg på semistrukturerte intervjuer, e-poster og telefonsamtaler. At dette ble gjennomført over en så lang periode, tilsier at for en masteroppgave burde man muligens innsnevre sitt fokusområde til muligens ett aspekt ved systemet (figur 5.1.4).

## **5.2 Konklusjon**

Vi har i denne oppgaven prøvd å besvare problemstillingen «*Hvordan er balansert målstyring designet og benyttet blant store hotellkjeder i Norge?*» fordelt på tre underproblemstillinger, og gjennom dette bidra til utforskning av BMS i hotellnæringen (Elbanna et al., 2015). Følgende vil vi gjøre rede for våre hovedfunn fra analyse og drøfting.

Våre funn indikerer at BMS ikke blir benyttet spesifikt, men heller elementer fra det, og benyttes blant alle våre respondenter i kombinasjon med andre styringssystem som eksempelvis budsjetter og prognoser. Ingen inndelte etter Kaplan og Nortons (1996c) fire

perspektiver, men KPIer som passer innenfor alle brukes. En gjennomgående trend er at perspektivet læring & vekst illegges minst fokus og det fremgikk ikke at gjennomtrekk måles som er en av næringens store utfordringer her. Det foreligger antydninger om at det finansielle perspektivet er hovedfokuset, hvor flere KPIer som brukes har blitt kartlagt. Derimot preges perspektivet av kortsiktighet, hvor kun ledelsen fokuserer på mer langsiktige mål. Av perspektiver utenfor BMS-rammeverket benyttes KPIer innenfor bærekraft og eksterne utfordringer. Totalt sett karakteriseres målkortene av svake årsaks-virkningssammenhenger mellom perspektivene.

Ved bruk av BMS antyder våre funn at rapporteringshyppighet avhenger av den enkelte variabelen. Hovedsakelig gikk rapporteringen på ukentlig og månedlig basis, og avhenger av hvor kritisk KPIen er for operasjonell aktivitet. Funnene indikerer bruk av en utvidet prosessmodell, ved at feedback på hotellenes operasjonelle resultater gis gjennom informasjonsstrømmene. I tillegg taler aktiv avviksoppfølging og kommunikasjon med hotellene for at næringen bedriver «double-loop» læring. Alle respondentene benytter Simons (1995) fire ulike styringsdimensjoner, som tilsier at totalt sett er styringssystemet til de største hotellkjedene i Norge tilfredsstillende og benyttes bredt. Funnene indikerer videre at det har blitt implementert aspekter fra både BMS type I og III, men grunnet fravær av type II, tilsier våre resultater at hotellnæringen har implementert BMS type I som er i overensstemmelse med Alsaker og Andersen (2015) og Speckbacher et al. (2003).

Kompleksiteten og utfordringene ledelsen møter med BMS-verktøyet består av tre hovedtrekk: kommunikasjon, målebegrensninger, datagrunnlag og faren for suboptimalisering. Årsaken til disse problemene kan skyldes hotellnæringens brede tjenestegrunnlag og kompleksitet, og det kan argumenteres for at «...søket fortsetter for å finne en overlegen ytelsesmålemetode i hotellbransjen ...» (Umbreit & Eder, 1987, s. 139). Til tross for disse utfordringene var erfaringen god, hvor forbedret bunnlinje og bevisstgjøring ble trukket frem som hovedårsaker. Utvalget vårt tilsier imidlertid at man ikke kan trekke en konklusjon på dette punktet da respondentene ikke hadde vært lenge nok i sin stilling til å ha erfaring forut BMS.

Flere hindringer ble møtt ved vår studie av BMS. Vi foreslår derfor å forenkle tilnærmingen ved videre studier hvor hovedfokus bør ligge på ikke-finansielle måleparametere. Observasjon, dybdeintervjuer og case-studier blir foreslått som metoder for å øke

grunnleggende kunnskap omkring bruk og design. Ved videre studier av hotellnæringen anbefaler vi bruk av dybdeintervjuer da erfaring tilsier at det er en bedre fremgangsmåte enn spørreundersøkelser.

### **5.3 Mulige feilkilder**

Det er enkelte elementer som kan føre til usikkerhet rundt oppgavens funn. Ved utsendelse av spørreundersøkelsen innhentet vi mailadresser til hoteller som ikke var registrert med kontaktinformasjon verken i Brønnøysundregisteret eller hos Proff Forvalt. Tanken bak dette var for å øke antall hoteller vi nådde ut til, men i retrospekt burde muligens disse ikke vært en del av utvalget da alle var av typen info@xxx.no, og sannsynligheten er grunnet dette utrolig liten for at disse mailene kommer fram til rette personer. Vi burde også muligens sendt ut kontaktmail til alle hotellene og etterspurt mailadresser til de relevante for å besvare spørreundersøkelsen, og gjennom dette sørget for at alle som får mail følte seg mer bundet til å besvare samt sikre at ikke mailen forsvinner blant alt annet hvis man kun sender til én person i selskapet. Vi fikk derimot kontaktpersoner hos selskaper hvor intervjuene ble gjennomført, slik at dette derimot ble gjort til en viss grad.

Av dybdeintervjuenes utvalg snakket vi hovedsakelig med respondenter fra økonomiavdelinger. På grunn av dette er det godt mulig at svarene hadde blitt noe ulike om vi også hadde intervjuet ansatte på andre avdelinger som jobber med andre KPIer. Derimot hadde vi ikke grunnlag for å vite dette på forhånd, mye på grunn av at studiens eksplorerende art.

Vi ønsket i utgangspunktet å forske på hvordan BMS er designet og benyttet innenfor den norske hotellnæringen, men da vi bare kunne basere oss på intervjuene ble dette endret til store norske hoteller. Da vi dessverre ikke kunne benytte innsamlet materialet fra spørreundersøkelsen, er oppgaven basert på syv respondenter gjennom intervjuene. Hadde vi kun skulle basert oss på kvalitativ metode for oppgaven, hadde vi gjennomført tosfifret antall intervjuer. På grunn av veldig begrenset tidsrom fra da vi fant ut angående spørreundersøkelsen til innleveringsfrist, ble det dessverre ikke tid til å skaffe flere intervjuobjekter og gjennomføre prosessen igjen. Et få antall respondenter kan føre til misvisende konklusjoner, men respondentene fra de ulike selskapene ga overlappende svar slik at de overordnede trendene samsvarer.

Mulig feilkilde gjennom selve datainnsamlingsprosessen er det alltid en fare for at respondentene misforstår spørsmålene. For spørreundersøkelsen jobbet vi aktivt for at dette ikke skulle være tilfellet, men flere intervju spørsmål ble stilt mer åpne slik at respondentene fikk mulighet til å fortelle oss så mye de selv ville. Dette med tanke på forretningshemmeligheter. Hvor respondenter misforsto under intervjuene, prøvde vi å peile de inn på rett spor igjen, slik at denne mulige feilkilden er det lav sannsynlighet for.

Da vår tredje delproblemstilling fokuserer på erfaringer og utfordringer selskaper har ved benyttelse av BMS, er det en fare for at de ikke sier hva de egentlig føler om de sitter med negative erfaringer rundt systemet. Dette kan være på grunn av at de føler et press ved å svare det de tror vi vil høre, som kan være at de tror vi ønsker å vite om hvor bra det fungerer. Svarene fra intervjuene skulle vi kontrollere mot svarene fra spørreundersøkelsen, som det da ikke ble mulighet til. Vi oppfattet derimot ikke at dette problemet var til stede under intervjuene, men det er derimot vanskelig å være helt objektiv.

#### **5.4 Forslag til videre forskning**

Oppgaven er avgrenset til store aktører innen norsk hotellnæring, og en tilsvarende studie blant mindre norske hoteller eller på tvers av landegrenser kunne vært interessant for å kartlegge likheter og ulikheter. Studien avdekket at blant store norske hotellkjeder var aldri ambisjonen å innføre BMS, men heller å utvikle et system som dekket deres styringsbehov. Intervjuene avdekket at systemene har utviklet seg i retning av BMS, og systemet de bruker i dag inkorporerer flere av BMS sine aspekter. Det kunne dermed være interessant å gjennomføre en lønnsomhetsanalyse av det å innføre et BMS-verktøy og veie kostnader opp mot ulemper samt mulig verdiskaping. Dette siden flere respondenter ønsket å stramme sitt nåværende system mer opp.

Vår oppgave setter ikke BMS inn i en større sammenheng og kobler dets fordeler og ulemper med andre system. Det hadde vært interessant å videre se på hvilke andre verktøy som benyttes i kombinasjon med BMS, hvordan disse påvirker hverandre og hvorfor man føler et behov for disse verktøyene i tillegg.



Våre respondenter var i stor grad ansatt i økonomiavdelinger ved hotellkjedene. Intervjuene avdekket at flere avdelinger jobber opp mot egne KPIer for ulike områder økonomiavdelingen ikke hadde så godt oversikt over som forventet. Basert på dette er en videre kartlegging av KPIer og styringssystemet generelt nødvendig for å bedre dekke BMS sine andre aspekter.

Dybdeintervjuer fremsto også som en bedre fremgangsmåte mot hotellnæringen enn spørreundersøkelse, og det ligger et potensiale å utvide vår studie med et større antall intervjuer. I lys av hva vi avdekket i denne studien kan intervjuene inneha en litt annen innfallsvinkel, da man kan bruke erfaringene fra vår studie til å spisse enda mer.

Et trekk med hotellnæringen er at mye kun kan observeres, og til dags dato ikke kan måles. Videre studie kunne kartlagt hvilke tiltak hotellnæringen gjør for å observere, dokumentere og avdekke «beste praksis» ved samhandling med gjest. I denne forbindelse kan også en studie av bedriftskultur og rekruttering av medarbeidere være interessant. Blant hoteller med stort effektiviseringsfokus kan det også være spennende å se på hvordan de veier hensynet til timeforbruk mot hensynet til kunden.

Vi brukte Proff Forvalt og Brønnøysundregistrene for å finne respondenter, en annen fremgangsmåte, som direkte kontakt burde prøves for å forhåpentligvis øke svarandelen. Det kan gjerne være hensiktsmessig å oppdatere en allerede foreliggende masteroppgave av Karlsen og Lyshagen (2015) som så på kundelønnsomhetsanalyser og kundemål i hotellnæringen for å styrke sammenligningsgrunnlaget.

Spørreundersøkelsen vi utviklet har potensiale for videre bruk. Den kan enkelt oversettes til andre bransjer eller omstruktureres til å fokusere mer enhetlig på styringssystemer enn kun BMS. Spørreskjemaet vil gjerne få en høyere svarprosent i andre bransjer, da hotellnæringens karakteristikk gjerne ikke gjør spørreskjema til en optimal fremgangsmåte. Videre ville det være interessant å sett på hvorfor BMS er så vanskelig å studere. Vår studie fulgte allment kjente fremgangsmåter. Studie av BMS kan være såpass krevende at en egen metode bør avdekkes og kartlegges, gjerne ved at man utfører en case studie og får sett hva respondentene faktisk har.

Vår erfaring var at dette var et lite kjent konsept blant ansatte i innenfor høye stillinger, som man kanskje kunne forventet hadde kjennskap til konseptet. Det ligger mye potensiale i å se

nærmere på dette, og prøve å se på om det er fordi konseptet har utviklet seg mot å være for teoretisk og uhåndgripelig, eller at det rett og slett mister relevans og blir utkonkurrert av andre styringskonsepter.

## Referanseliste

- Abdel-Kader, M., Laitinen, E. K. & Moufty, S. (2011). Balanced scorecard development: a review of literature and directions for future research. Abdel-Kader, M. (Red.) *Review of management accounting research*, (s. 214-239) London: Palgrave Macmillan, <https://doi.org/10.1057/9780230353275>
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashions. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. Doi: 10.2307/258636.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740. Doi: 10.2307/2667053
- Alsaker, H. & Andersen, E. (2015). *Hvor sofistikert og utbredt er Balansert Målstyring i store norske bedrifter, og er bedriftene tilfreds med styringsverktøyet* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Alvesson M. & Sköldberg K. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andon, P., Baxter, J., & Mahama, H. (2005). The Balanced Scorecard: Slogans, Seduction, and State of Play. *Australian Accounting Review*, 15(1), 29-38. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/217551358?accountid=37265>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard University).
- Anthony, R. N & Govindarajan V. (2007). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill.
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50. DOI: 10.1016/j.scaman.2013.08.001 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115-126
- Atkinson, H. & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110110388918>
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.12.002>

Banchieri, L., Campa Planas, F. & Sanchez Rebull, M. (2012). What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard? *Journal of Economics and Business*, 29(1), 2011, 155-192. Hentet fra: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2266338](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2266338)

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*, 4/2010. Hentet fra <http://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*, 5/2011. Hentet fra: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282832/Magma%2B1105\\_22-30.pdf?sequence=3](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282832/Magma%2B1105_22-30.pdf?sequence=3)

Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*, 6/2013. Hentet fra: <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet>

Brander Brown, J. & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: short-term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11. Doi: 10.1108/09596119510146751.

Brignall, S. (2002). The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. *Performance Measurement and Management: Research and Action*. 2002(1), 85-92. Cranfield: Cranfield School of Management

Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165-173. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119910263568>

Brotherton, B. & Adler, G. (1999). An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 261-272. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00033-X](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00033-X)

Brudan, A. (2005). Balanced Scorecard typology and organisational impact. *KM Online Journal of Knowledge Management*, 2(1).

Brænd, R. M. (2007). Vurdering av lønnsomhet i hotellnæringen. *Praktisk økonomi & finans*, 24(2), 49-57. Hentet fra: [https://www.idunn.no/pof/2007/02/vurdering\\_av\\_lonnsomhet\\_i\\_hotellneringen](https://www.idunn.no/pof/2007/02/vurdering_av_lonnsomhet_i_hotellneringen)

Bødtger, M. S. & Pedersen, H. S. (2014). *Balansert målstyring i norske små og mellomstore bedrifter: En surveyundersøkelse av utbredelse og praksis* (Masteroppgave). Norges miljø- og biovitenskapelige universitet Handelshøyskolen: Moss.

Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. & Guidry, B. N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1143-1158. Doi: 10.5465/1556342.

- Chenhall, R. H. & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), 485–497. Doi: 10.1016/0305-0483(95)00033-K.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviors on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110710724125>
- Cornelissen, J. & Lock, A. (2000). Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7-15. Doi: 10.2501/JAR-40-5-7-15.
- Crawford, A. (2013). Hospitality operators' understanding of service: a qualitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 65-81.
- Dahlstrøm, R., Rokkan, A. I., Haugland, S. A. & Nygaard, A. (2003). Norsk hotellindustri: blodbad eller konstruktiv reorganisering? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 01/2003, finner ikke sidetall. Hentet fra <https://www.magma.no/norsk-hotellindustri-blodbad-eller-konstruktiv-reorganisering>
- Davidson, M., Manning, M., Borsnan, P. & Timo, N. (2002). Organisational climate, perceived customer satisfaction and revpar per available room in four and five star Australian hotels. *Tourism Analysis*, 6(2), 123-137. Doi: 10.3727/108354201108749782.
- Denton, G. A. & White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94-107. <http://dx.doi.org/10.1177/001088040004100127>
- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. DOI: <http://www.jstor.org/stable/256040>
- Doran, M. S., Haddad, K. & Chow, C. W. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(3), 33-58. [https://doi.org/10.1300/J149v03n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J149v03n03_05)
- Ekern, N. & Eriksen, C. (2011). *Outsourcing av serviceaktiviteter i hotellbransjen i Norge* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole. Bergen.
- Elbanna, S., Eid, R. & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. Doi: 10.1016/j.ijhm.2015.09.004.
- Eriksen, T. A. (2018). *Utbredelse og bruk av balansert målstyring i norske bedrifter: er det skjedd endringer de siste tre årene?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Eriksrud, M. S. & McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg: Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring* (SNF-rapport nr. 11/10). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

- Evans, N. G. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 17(5), 376-390. Doi: 10.1108/09596110510604805.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management control systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. Doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the Balanced Scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22. Hentet fra: <https://eprints.kingston.ac.uk/30288/1/Khansalar-E-30288.pdf>
- Gill, J. & Whittle, S. (1993). Management by panacea: Accounting for transcience. *Journal of Management Studies*, 30(2), 281-296. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00305.x>
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2015). *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Go, F. M. & Pine, R. (1995). *Globalisation strategy in the hotel industry*. London: Routledge & Kegan.
- Granseth, T. & Statistisk Sentralbyrå. (2012). Norsk Turisme. *Statistiske Analyser*, vol. 126. Hentet fra [https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/64966?\\_ts=136e383e288](https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/_attachment/64966?_ts=136e383e288)
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Harris, P. J. & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128. Doi: 10.1108/09596110110388909.
- Higher Education Funding Council for England (HEFCE). (1998). Review of hospitality management. Hentet fra [https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100303165844/http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98\\_15.htm](https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100303165844/http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98_15.htm)
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser jr., W. E. & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8). 118-129. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cf9c431e-4166-41ce-8940-e3127f0424e5%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=32709006&db=bth>
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2012). On sedimentation in management fashion: an institutional perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 121-142. Doi: 10.1108/09534811211199628

- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. Doi: 10.1016/j.bar.2013.10.003.
- Horwath (2013). Norsk hotellnæring. 17. årgang. Oslo: Horwath HTL. Hentet fra [http://1phyja1ju91d2bx7a32lzcj.wpengine.netdna-cdn.com/files/2014/05/Horwath\\_hovedrapport\\_2013\\_31.pdf](http://1phyja1ju91d2bx7a32lzcj.wpengine.netdna-cdn.com/files/2014/05/Horwath_hovedrapport_2013_31.pdf)
- Horwath (2014). Norsk hotellnæring. 18. årgang. Oslo: Horwath HTL.
- Horwath (2018). Norsk hotellnæring. 22. årgang. Oslo: Horwath HTL.
- Hotelia (2017). Norsk hotellbransje – Markedsrapport helår. Oslo: Hotelia AS. Hentet fra <http://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2018/02/Markedsrapport-Norsk-Hotellbransje-2017.pdf>
- Hotelia (2018). Norsk hotellbransje – Markedsrapport 1. halvår 2018. Oslo: Hotelia AS. Hentet fra <https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2018/08/Markedsrapport-halv%C3%A5r-2018-endelig-oppdatert.pdf>
- Huckstein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(4), 28-38. Doi: 10.1177/001088049904000411.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, 1-35. DOI: 10.2307/2491304
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johansen, T. R. & Loftesnes, K. (2008). *Beyond Budgeting: forbigående mote eller begrunnet kritikk?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2017) Balansert Målstyring - et dynamisk styringsverktøy? Utvikling i praksis og fremtidig potensial. Nesheim, T. & Stensaker I. (red.) *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. (s. 91-107) Bergen: Fagbokforlaget.
- Jordet, A. & Lehne, T. (2016). *Utfordringer med delingsøkonomien: er Airbnb en konkurrent til hotellnæringen?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.

- Jørgensen, H. (2012). *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Oslo: Yrkeslitteratur as.
- Kala, D. & Bagri, S. C. (2014). Balanced scorecard usage and performance of hotels: a study from the tourist state of Uttarakhand, India. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 3(2), 1-21. Doi: 10.7603/s40930-014-0009-8.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000). Performance measurement at Nordic companies. *European Management Journal*, 18(1), 113-127. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00074-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00074-2)
- Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*: January-February (1992): 71-9. DOI: <http://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard business review*, 71(5), 134-47. DOI: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3521290&site=ehost-live>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). *The Strategy Focused Organization*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). Response to S. Voelpel et al., "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy,". *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 421-428. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930610681492>
- Kaplan, R.S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(4): 539–545. DOI: <https://doi.org/10.1108/18325911211273527>
- Karlsen, H. & Lyshagen, S. (2014). *Kundelønnsomhetsanalyser og kundemål i hotellnæringen* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole. Bergen.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13(3), 323-343. Doi: 10.1006/mare.2002.0191.



- Kim, W. G. & Lee, S. (2007). Developing a new hotel performance measurement system: application of the balanced-score card and the fuzzy analytic hierarchy process model. *Proceedings of the First Hospitality and Leisure: Business Advances and Applied Research Conference*, July 5-6, Lausanne, Switzerland.
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 219-234. Doi: 10.1016/0278-4319(95)00045-3.
- Kjøde, L. A. (2003). *Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomistyring: en studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kloot, L. (1997). *Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. Management Accounting Research*, 8(1), 47-73. Doi: 10.1006/mare.1996.0033.
- Kloot, L. & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251. Doi: 10.1006/mare.2000.0130.
- Kruis, A.-M., Speklé, R. F. & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: an exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. Doi: 10.1016/j.mar.2015.12.002.
- Lawrence, S. & Sharma, U. (2002). Commodification of education and academic labour—using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5-6), 661-677. Doi: 10.1006/cpac.2002.0562
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623. Doi: 10.1108/17410400410561231
- Liang, C.-J. & Hou, L.-C. (2006). A dynamic connection of balanced scorecard applied for the hotel. *Journal of Services Research*, 6(2), 91-118. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8db519f4-833f-4109-ada6-10680d6ed71f%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=23654498&db=bth>
- Lipe, M. G. & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298. Doi: 10.2308/accr.2000.75.3.283.
- Lipe, M. G. & Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531-540. Doi: 10.1016/S0361-3682(01)00059-9.
- Little, K., Aithorpe, P., Hudson, R. & Keasey, K. (2000). A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. *International Journal of Information Management*, 20(6), 411-428. Doi: 10.1016/S0268-4012(00)00036-0.

Madsen, D. Ø. (2011). *The impact of the balanced scorecard in the Scandinavian countries: a comparative study of three national management fashion markets* (Doktogradavhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.

Madsen, D. Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi & finans*, 28(04), 55-66. Hentet fra: [https://www.idunn.no/pof/2012/04/the\\_balanced\\_scorecard\\_i\\_norge\\_enstudie\\_av\\_konseptets\\_utv](https://www.idunn.no/pof/2012/04/the_balanced_scorecard_i_norge_enstudie_av_konseptets_utv)

Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2014, 22-33. Hentet fra <https://www.magma.no/balansert-malstyring>

Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207-220. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>

McPhail, R., Herrington, C. & Guilding, C. (2008). Human resources managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 623-631. Doi: 10.1016/j.ijhm.2007.06.004.

Mia, L. & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128. Doi: 10.1016/S0278-4319(00)00033-5.

Min, H., Min, H., & Joo, S. J. (2008). A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 349-365. Doi: 10.1108/02656710810865249

Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481-491. Doi: 10.1016/S0263-2373(99)00034-1.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. Doi: 10.1108/01443579510083622.

Neely, A. D., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.

Nærings- og handelsdepartementet. (1999). *Lønnsomme og konkurransedyktige reiselivsnæringer*. (St. meld. 15 1999-2000). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-15-1999-2000-/id192656/sec4>

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. Doi: 10.1006/mare.1999.0121.

Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619. Doi: 10.1016/S0361-3682(02)00097-1.

Nørreklit, H., Jacobsen, M. & Mitchell, F. (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6), 65-68. Doi: 10.1002/jcaf.20436.

Oliversen, F. (2014). *Erfaringer med bruk av balansert målstyring: En surveyundersøkelse blant norske mellomstore og store bedrifter* (Masteroppgave). Norges miljø- og biovitenskapelige universitet Handelshøyskolen, Oslo.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. Doi: 10.1006/mare.1999.0115.

Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326. Doi: 10.1016/j.bar.2003.08.002.

Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>

Perkmann, M. & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6), 811-844. Doi: 10.1177/0018726708092406.

Phillips, P. A. (1999). Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 359-365. Doi: 10.1108/09596119910293268.

Phillips, P. & Louvieris, P. (2005). Performance measurements systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211. <https://doi.org/10.1177/0047287505278992>

Phillips, P. (2007). The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis. *The Service Industries Journal*, 27(6), 731-746. Doi: 10.1080/02642060701453213.

Quintano, A. (2003). Performance evaluation in the hospitality industry: the balanced scorecard and beyond. University of Malta. Hentet fra <https://www.slideshare.net/JooVilhena/bsc-performance-evaluation-in-hospitality-industry-alfred-quintano>

Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. S. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-112. Hentet fra <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>

Reuland, R., Choudry, J. & Fagel, A. (1985). Research in the field of hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 4(4), 141-146. Doi: 10.1016/0278-4319(85)90051-9.

Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011). Management tools & trends 2011. London: Bain & Company. Hentet fra: <https://www.bain.com/insights/management-tools-trends-2011/>

Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). Management tools & trends 2013. London: Bain & Company.

- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2018). Management tools & trends. *London: Bain & Company*. Hentet fra: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Rydland, R. B. S. (2014). *Bruk av balansert målstyring i norske små virksomheter i energibransjen* (Masteroppgave). Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Ås.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: a state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952. Doi: 10.1108/09596111011066617.
- Sainaghi, R., Phillips, P. & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159. Doi: 10.1016/j.ijhm.2013.02.008.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sibbet, D. (1997). 75 years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review*, 75(5), 2-12. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9709104166&site=ehost-live>
- Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy: text and cases*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Simons, R. (2014). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388. Doi: 10.1016/j.mar.2003.10.001.
- SSB. (u.å). Tabellnummer 08031: Overnattings- og serveringsvirksomhet. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08031/>
- Stemsrudhagen, J.I. (2003). Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*, 2/2003 : 40-46. Hentet fra: <https://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>
- Su, S., Baird, K. & Schoch, H. (2017). Management control systems: the role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 2-24. <http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0032>
- Söderberg, M., Kalaganam, S., Sheehan, N. T. & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688-708. Doi: 10.1108/17410401111167780.

Thomas, R., Gable, M. & Dickinson, R. (1999). An application of the balanced scorecard in retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9(1), 41-67. Doi: 10.1080/095939699342679

Tjørve, C., & Bekkelund, E. (2012). *Controllerens rolle og bruk av styringsverktøy: en studie av hvordan controllerens rolle i organisasjonen og bruk av forskjellige styringsverktøy bidrar til å skape verdi.*(SNF-rapport 05/12). Hentet fra:  
<http://www.snf.no/Default.aspx?ID=143&year=2012&cat=2&mode=detail&RowId=PubID%3d4536&ViewPID=130&PubID=4536>

Tuomela, T-S. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 292-320. Doi: 10.1016/j.mar.2005.06.003.

Türüdüglü, F., Suner, N. & Yildirim, G. (2014). Determination of goals under four perspectives of balanced scorecards and linkages between the perspectives: a survey on luxury summer hotels in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 164, 372-377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.090>

Umbreit, W. T. & Eder, R. W. (1987). Linking hotel manager behavior with outcome measures of effectiveness. *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), 139-147. [http://dx.doi.org/10.1016/0278-4319\(87\)90048-X](http://dx.doi.org/10.1016/0278-4319(87)90048-X)

Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43-60. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930610639769>

Wachtel, T. L., Hartford, C. E. & Hughes, J. A. (1999). Building a balanced scorecard for a burn center. *Burns*, 25(5), 431-437. Doi: 10.1016/S0305-4179(99)00024-8.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788. Doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001.

## Vil du delta i forskningsprosjektet «Balansert målstyring i hotellbransjen i Norge»



Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *beskrive hvordan Balansert målstyring blir designet og brukt i hotellbransjen*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Formålet med prosjektet er å samle mer informasjon om Balansert Målstyring i hotellbransjen i Norge. Den involverer de største hotellkjedene i Norge. Studien er eksplorativ og vil forsøke å avdekke hvordan Balansert målstyring fungerer og blir brukt i praksis. Denne vil inngå som en del av en masteroppgave på Norges Handelshøyskole. Intervjuene vil bli brukt til å avklare temaet nærmere, og for å utvikle et bedre spørreskjema som distribueres til flere aktører innenfor hotellbransjen.

Opplysningene som blir gitt under intervju vil lagres anonymt etter prosjektslutt for å kunne brukes videre av FOCUS til forskning.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole i Bergen er ansvarlig for prosjektet, samt oppgaveveileder Bjørn Daniel Johanson. Oppgaven er en masteroppgave som skrives på Norges Handelshøyskole (NHH) i samarbeid med forskningsgruppen FOCUS under prosjektet ACTION.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din stilling er knyttet til eller du har erfaring med Balansert Målstyring i hotellbransjen. Alle med en slik funksjon innenfor de store hotellkjedene i Norge har fått tilbud om å delta.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det ca. en times personlig intervju. Intervjuet vil inneholde spørsmål knyttet til arbeidsmetoder og erfaringer. Datainnsamlingen vil bli gjort med båndopptaker.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Forskningsgruppen FOCUS ved NHH vil være de eneste som har tilgang til transkriberte intervjuer etter prosjektslutt. Før disse overleveres vil personopplysninger være fjernet, kun stillingstittel eller beskrivelse av stillingen vil følge datamaterialet videre. Navn og kontaktopplysninger slettes.

Databehandlere vil være Eirin Landsnes Heldal og Karoline Grønnesby under prosjektet, og vil også være dem som utfører intervjuene.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.19.

Datamaterialet anonymiseres, men oppbevares for å kunne brukes i eventuelle oppfølgingsstudier eller til senere forskning.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Handelshøyskole* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges Handelshøyskole* ved Bjørn Daniel Johanson, [daniel.johanson@nhh.no](mailto:daniel.johanson@nhh.no), Eirin Landsnes Heldal, [eirinel@online.no](mailto:eirinel@online.no), Karoline Grønnesby, [karoline.gronnesby@gmail.com](mailto:karoline.gronnesby@gmail.com)
- Vårt personvernombud: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Balansert Målstyring i hotellbransjen i Norge*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju
- å delta i eventuelle oppfølgingsspørsmål enten via spørreskjema eller på mail
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes på stillingsbeskrivelse
- at anonymisert intervju (transkribert) lagres etter prosjektslutt, til videre forskning

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Hei!

Vi skriver masteroppgave for Action-prosjektet på Norges Handelshøyskole (NHH) med temaet “Balanced Scorecards and performance measurement in the hospitality sector”. Vår foreløpige problemstilling er “Hvordan er balansert målstyring designet (BMS) og benyttet innenfor hotellbransjen?». Per nå er planen å besvare problemstillingen gjennom både kvalitativ og kvantitativ forskning.

I denne forbindelse ønsker vi gjerne å intervju noen som har vært med i designprosessen og gjerne har oppfølgingsansvar av strategien som er lagt. Vi ønsker gjerne flere intervjuobjekter innenfor samme hotellkjede. Intervjuene er veldig uformelle og vil tidsmessig ligge rundt én time, avhengig av hvor mye du/dere ønsker å fortelle. Alle opplysninger vil bli holdt anonyme, så ingen skal kunne kjenne igjen deg/dere. Etter planen vil intervjuene bli gjennomført i mars på den datoen som passer best for dere.

Hadde vært supert med tilbakemelding så fort som mulig slik at vi eventuelt allerede kan finne en dag og tidspunkt, samt for søknaden til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata).

Tusen takk for svar på forhånd, og håper du har en fortsatt fin dag videre! Ved spørsmål, er det bare å ta kontakt :)

Med vennlig hilsen

Eirin Landsnes Heldal & Karoline Grønnesby

+ 47 473 92 883 / +47 977 99 868

[eirinhel@online.no](mailto:eirinhel@online.no) / [karoline.gronnesby@gmail.com](mailto:karoline.gronnesby@gmail.com)

## **Vedlegg 3 – Intervjuguide**

### **Faktaspørsmål**

- Utdanning?
- Bakgrunn?
- Stilling?

### **Introduksjonsspørsmål**

- Hvor lenge har du jobbet for bedriften?
- Hva er dine ansvarsområder?
- Hvordan vil du beskrive hotellbransjen?
- Hvis jeg sier ordet balansert målstyring, hva tenker du på da?

### **Nøkkelspørsmål**

#### Design

- Hvilke egenskaper bør et styringssystem inneha?
- Hvorfor valgte dere Balansert Målstyring som deres styringssystem?
- Hvordan ser organisasjonsstrukturen deres ut?
- Hvordan påvirkes organisasjonsstrukturen ved innføring av BMS?
- Hvordan påvirket innføringen av BMS overordnede strategi og mål?
- Hvordan ser målkortet deres ut?
- Hvordan har ulike digitaliseringsmuligheter påvirket utformingen av målkortet?
- Hva var viktig ved valg av indikatorer/KPIer til målkortet?
- Hvilke utfordringer har dere møtt ved utvikling av indikatorer/KPIer til målkortet?
- Hvordan gikk dere frem for å kartlegge årsaks-virkningssammenhenger – dersom aktuelt – i målkortet?

#### Bruk

- Hvordan praktiseres målkortet hos dere? Finnes det noe formalisert skriv om dette vi kunne sett på?
- Hva er spesielle utfordringer i denne bransjen? Måles disse?
- Hvordan ser informasjonsstrømmene knyttet til det balanserte målkortet ut?
- Hvordan brukes informasjonen som målkortet gir?
- Hvordan endres strategien ved tilbakemeldinger fra målkortsystemet?
- Hvem er interessert i resultatene som blir rapportert i et BMS-kort?

#### Erfaring

- Hvordan synes du målkortet fungerer hos dere?
- Hvordan synes du målkortet er tilpasset deres selskap?

- Har innføring av Balansert målstyring bidratt til verdiskaping i bedriften? Eventuelt hvordan?
- Hvordan opplever du at personalet lengre ned i selskapet oppfatter målkortet?
- Hva er de største utfordringene dere har møtt til nå ved bruk av balansert målstyring?
- Siden dere er en kjede spredt utover Norge, ser dere noen forskjeller i lokale forhold som gir utslag?
- Hvilke svakheter vil du si BMS innebærer i din bransje?
- Hvilke fordeler vil du si BMS fører med seg i din bransje?

### **Avslutning**

- Synes du BMS fanger opp de egenskapene du synes er viktig ved et styringssystem?
- Hvis du kunne spurt konkurrenter om deres forhold til design og bruk av BMS, hva ville du spurt om?
- Er det noen viktige punkter/tema vi ikke har tatt opp eller vært innom som du mener er relevant?
- Har du noen spørsmål/kommentarer til oss?



## Vedlegg 4 – Informasjonsskriv om spørreundersøkelse

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om balansert målstyring i hotellnæringen

For vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole gjennomfører vi et forskningsprosjekt for FOCUS om balansert målstyring i den norske hotellnæringen. Oppgavens bakgrunn er hull i forskningslitteraturen på området, spesielt grunnet kompleksiteten og utfordringene hotellnæringen møter ved design og bruk av styringssystemet.

I den forbindelse får du mail da deres hotell er registrert i Brønnøysundregisteret med bransjekode 55.101 eller 55.102. Link til spørreskjemaet ligger vedlagt, *som vi håper du kan distribuere internt*. Vi er interessert i besvarelser fra alle ledd i hotellet, men hovedsakelig de som har kjennskap styringssystemet og jobber i ulike avdelinger. Dette er eksempelvis økonomisjefer, kontrollere, markedsavdelingen eller personer i ledelse av enheter/avdelinger.

Vi er veldig takknemlige om du/dere har anledning til å besvare spørreundersøkelsen. *Ditt/deres svar er ekstremt viktig for oss*, og påvirker studiens kvalitet og generalisering av resultatene. Undersøkelsen tar 10-15 minutter å gjennomføre. Selv om du/dere ikke benytter balansert målstyring, er det veldig viktig at dere også besvarer undersøkelsen, som da kun tar 3 minutter. Spørreundersøkelsen kan besvares på datamaskin, smarttelefon og nettbrett

**Følgende link:** `{1://SurveyLink?d=Ta undersøkelse}`

Eller kopier og lim inn URLen under inn i din nettleser: `{1://SurveyURL}`

Prosjektets formål er innsamling av informasjon om balansert målstyring i norsk hotellnæring. Studien er eksplorativ og vil forsøke å avdekke hvordan balansert målstyring blir designet og brukt i praksis. Hvis dere ønsker eksemplar av ferdig studie, er det bare å sende oss en mail. Elektronisk versjon blir tilsendt etter prosjektavslutning i juni.

Det er frivillig å delta, og undersøkelsen kan når som helst avbrytes. Data brukes kun til akademisk formål via statistiske analyser, og materialet presenteres helt anonymt. Datamaterialet vil muligens benyttes for senere forskning for FOCUS. Vi håper du/dere ønsker å bidra til forskningsprosjekt gjennom.

På forhånd *tusen takk for hjelpen*.

Med vennlig hilsen  
Eirin Landsnes Heldal og Karoline Grønnesby  
+ 47 473 92 883 / +47 977 99 868  
eirinhel@online.no / [karoline.gronnesby@gmail.com](mailto:karoline.gronnesby@gmail.com)

Veileder:  
Bjørn Daniel Johanson  
+47 55 95 93 11  
[Daniel.Johanson@nhh.no](mailto:Daniel.Johanson@nhh.no)

## Vedlegg 5 – Påminnelsesbrev

NHH



*Hvis du allerede har besvart undersøkelsen er det bare å se bort fra mailen.  
Tusen takk for ditt bidrag.*

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om balansert målstyring i hotellnæringen**

For rundt to uker siden ble du invitert til å besvare en undersøkelse om balansert målstyring i norsk hotellnæring. Hvis du ikke har besvart undersøkelsen, hadde vi satt veldig stor pris på om du tar deg tid til å ta den og gjerne distribuere den internt hos dere. Vi er interessert i besvarelser fra alle ledd i hotellet, men hovedsakelig de som har kjennskap styringssystemet og jobber i ulike avdelinger. Dette er eksempelvis økonomisjefer, kontrollere, markedsavdelingen eller personer i ledelse av enheter/avdelinger.

*Ditt/deres svar er ekstremt viktig for oss, og påvirker studiens kvalitet og generalisering av resultatene. Undersøkelsen tar 10-15 minutter å gjennomføre. Selv om du/dere ikke benytter balansert målstyring, er det veldig viktig at dere også besvarer undersøkelsen, som da kun tar 3 minutter. Spørreundersøkelsen kan besvares på datamaskin, smarttelefon og nettbrett*  
**gjennom følgende link:**

`{1://SurveyLink?d=Ta undersøkelse}`

Eller kopier og lim inn URLen under inn i din nettleser:

`{1://SurveyURL}`

Ønsker dere et eksemplar av ferdig studie, er det bare å sende oss en mail.

Det er frivillig å delta, og undersøkelsen kan når som helst avbrytes. Data brukes kun til akademisk formål via statistiske analyser, og materialet presenteres helt anonymt. Datamaterialet vil muligens benyttes for senere forskning for FOCUS. Vi håper du/dere ønsker å bidra til forskningsprosjekt gjennom å svare på undersøkelsen.

På forhånd *tusen takk for hjelpen.*

Med vennlig hilsen

Eirin Landsnes Heldal og Karoline Grønnesby  
+ 47 473 92 883 / +47 977 99 868  
eirinhel@online.no / [karoline.gronnesby@gmail.com](mailto:karoline.gronnesby@gmail.com)

Veileder:  
Bjørn Daniel Johanson  
+47 55 95 93 11  
[Daniel.Johanson@nhh.no](mailto:Daniel.Johanson@nhh.no)

## Vedlegg 6 – Spørreskjema

1. Er du ansatt innenfor hotellnæringen?
  - a. Ja
  - b. Nei -> spørreundersøkelse avsluttes.
  
2. Hva beskriver best hotellet du jobber på?
  - a. Del av større kjede med oppfølging.
  - b. Del av større kjede, men fungerer i høy grad som frittstående hotell.
  - c. Frittstående hotell.
  - d. Annet: (Spesifiser)
  
3. Hva passer best din stillingstittel?
  - a. Medarbeidernivå (resepsjonist, husøkonom, servitør o.l.)
  - b. Avdelingsnivå (avdelingsleder på resepsjon/F&B o.l. )
  - c. Hotelldirektør.
  - d. Divisjonsnivå (støttefunksjoner og lignende).
  - e. Konsernnivå.
  
4. Er hotellet/hotellkjeden børsnotert?
  - a. Ja.
  - b. Nei.
  
5. Hva er deres gjennomsnittlige årsomsetning? (i norske kroner)
  - a. 1 - 15 000 000
  - b. 15 000 001 - 30 000 000
  - c. 30 000 001 - 45 000 000
  - d. 45 000 001 - 60 000 000
  - e. 60 000 001 - 75 000 000
  - f. 75 000 001 - 90 000 000
  - g. 90 000 000 og oppover
  
6. Hva beskriver best ditt hotell(kjede) strategi?
  - a. Kostnadslederskap – prøver å minimere kostnader knyttet til levering av produkter og tjenester og prising vis-a-vis andre hoteller
  - b. Differensiering – prøver å skille seg fra alle andre hoteller i markedet (skape opplevelsesbaserte kundeopplevelser o.l.)
  - c. Fokusering – enten kostnadslederskap eller differensiering, men på et nisjemarked

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

Balansert Målstyring (BMS, også kalt Balanced Scorecard) omsetter strategi til handling for og nå forutbestemte mål, i stor grad ved hjelp av KPIer. Det balanserer mellom kortsiktige og langsiktige målsetninger, mellom finansielle og ikke-finansielle KPIer, og mellom ledende mål og etterslepene mål. Balansert målstyring tar ofte utgangspunkt i fire perspektiver; finansielle, kunde, interne prosesser og læring og vekst. Kjernen i Balansert Målstyring er bruk av ikke-finansielle KPI-er.

**Med utgangspunkt i følgende definisjon/forklaring, svar på følgende spørsmål:**

7. . Har du kjennskap til Balansert Målstyring?
- Ja
  - Nei
8. Virksomheten jeg jobber i
- Har implementert Balansert Målstyring
  - Har nylig begynt med Balansert Målstyring, men det er ikke fullstendig implementert enda
  - Har noe som ligner på Balansert Målstyring eller elementer fra dette
  - Planlegger å implementere Balansert Målstyring
  - Vurderer å implementere Balansert Målstyring
  - Har prøvd Balansert Målstyring, men forkastet det
  - Skal ikke implementere Balansert Målstyring
9. Hva var motivasjonen for innføring av balansert målstyring eller elementer fra det? Kryss gjerne av flere
- Eksisterende system var ikke til å stole på.
  - Eksisterende system var lite relevant for ledelsen.
  - Informasjonssystemet måtte oppgraderes.
  - Konkurrenter bruke balansert målstyring.
  - Så at andre enheter i selskapet hadde nytte av det.
  - Morselskapet/hovedkontor anbefalte/påla innføring.
  - Ønske om å bruke et nytt verktøy.
  - Anbefaling fra konsulent eller revisor.
  - Ble innført før min tid (kilde: oss)
  - Utviklingen skjedde gradvis i den retningen (kilde: oss)
  - Andre motiv.
10. Hvor lenge har ditt hotell(kjede) benyttet dette verktøyet?
- Mindre enn 1 år
  - 1-3 år
  - 3-5 år
  - 5-10 år
  - Mer enn 10 år
  - Vet ikke
11. På hvilket nivå har hotellet(kjeden) implementert balansert målstyring? Kryss gjerne av flere.
- Konsernnivå
  - Divisjonsnivå
  - Avdelingsnivå
  - Medarbeidernivå
12. Hvilke fordeler forventer dere å oppnå ved å benytte Balansert Målstyring? Kryss gjerne av flere.
- Utvikle strategien ytterligere
  - Klargjøre og kommunisere strategi
  - Forbedret oppstilling av strategiske mål
  - Fokusere ressurser på strategi

- e. Utvikle et konsist system av mål i selskapet
- f. Forbedret forståelse av årsak-virkningssammenhenger
- g. Større hensyn til ikke-finansielle måltall
- h. Forbedre resultater på lang sikt
- i. Samkjøre strategiske initiativ
- j. Forbedre strategilæring
- k. Bygge opp base for insentivsystem
- l. Større hensyn til interessenter
- m. Forbedre kundefokus
- n. Identifisere mulige forretningsprosesser
- o. Større vekststrategi
- p. Øke investeringene i immaterielle eiendeler

**Under vil vi presentere begrepsforklaringer som vil brukes videre i spørreundersøkelsen. Vennligst les og trykk deg videre med pilen nede i høyre hjørne.**

Strategiske mål – spesifikke mål man ønsker oppnådd under hvert perspektiv. For det finansielle perspektivet kan det for eksempel være EBITDA-vekst være et mål.

Måleparametere (ofte kalt KPIer) – kvantifiserbare parametere som setter oss i stand til å måle og uttrykke til hvilken grad de respektive suksessfaktorene (eks. kundetilfredshet) faktisk er oppfylt. Måleparametere gjør oss i stand til å måle fremgang (eks. kundetilfredshetsindeks)

Måltall – Måltall representere ønsket verdi for måleparametere. For eksempel kundetilfredshet skal øke til 75% inne 202x.

Målkort – viser status og utvikling for måltallene

Handlingsplan – kan variere i kompleksitet, men inneholder gjerne hvem som har ansvar for hvilke oppgaver, tidshorisont og ressursallokering.

Årsaks-virkningssammenheng – Kausale sammenhenger mellom de ulike strategiske målene (måleparameterene). A påvirker B. For eksempel at økt kundetilfredshet øker det finansielle resultatet.

Kritiske suksessfaktorer – betingelser for å lykkes med de ambisjonene som har satt. For eksempel dersom målet er økt kundetilfredshet, kan en kritisk suksessfaktor være å utvide tilbudet.

Strategikart – en visuell fremstilling av selskapets kritiske suksessfaktorer, i en årsaks-virkningsstruktur som reflekterer verdiskapingprosessen for strategien.

*Hvordan er balansert målstyring designet?*

13. Hvilke perspektiver benytter deres hotell(kjede). Kryss gjerne av flere
  - a. Det finansielle perspektivet
  - b. Kundeperspektivet
  - c. Interne prosesser
  - d. Læring og vekstperspektivet
  - e. Andre perspektiv: (spesifiser)



14. I hvilken grad stemmer følgende påstander om ditt hotell(kjede)? (Stemmer godt, stemmer ganske godt, stemmer litt, stemmer lite, stemmer ikke) Virksomheten har...
- Omsatt strategien til strategiske mål
  - Balansert langsiktige og kortsiktige mål for virksomheten
  - Opprettet KPIer for målene
  - Satt konkrete mål for KPIene
  - Kartlagt årsaks-virkningssammenheng mellom de ulike strategiske målene (KPIene)
  - Laget en handlingsplan
  - Kartlagt kritiske suksessfaktorer
  - Laget et strategikart
  - Knyttet insentiver/belønningssystemer opp mot Balansert Målstyring
  - Bruker ikke-finansielle KPIer
15. Hvor mange KPIer benytter deres hotell(kjede)?
- 0-9
  - 10-19
  - 20-29
  - 30-39
  - 40-49
  - 50-59
  - 60-69
  - 70-79
  - 80-89
  - 90-99
  - 100 eller flere
16. Hvor ofte kontrollerer hotellet(kjeden) hvorvidt KPIer i balansert målstyring er oppfylt per perspektiv? (Daglig, Ukentlig, Månedlig, Halvårlig, Årlig)?
- Kundeperspektivet
  - Finansielt perspektiv
  - Interne prosesser
  - Læring og vekst
  - Andre perspektiver hotellet/hotellkjeden bruker
17. Bruker dere andre styringsverktøy i kombinasjon med Balansert Målstyring?
- Ja: spesifiser
  - Nei

*Hvordan benyttes balansert målstyring?*

18. Ranger perspektivene etter viktighet, hvorav 1 er viktigst. (1-4)
- Kundeperspektivet
  - Finansielt perspektiv
  - Interne prosesser
  - Læring og vekst
  - Andre perspektiv hotellet bruker

19. Ranger perspektivene etter faktisk tidsbruk, hvorav 1 er blitt brukt mest tid på, 4 = aldri.
- Kundeperspektivet
  - Finansielt perspektiv
  - Interne prosesser
  - Læring og vekst
  - Andre perspektiv hotellet bruker
20. Hvor ofte benyttes følgende KPIer? (Daglig, Ukentlig, Månedlig, Halvårlig, Årlig, Aldri)
- Spørreundersøkelser for kundetilfredshet.
  - Antall klager.
  - Mystery shopper.
  - Tilbakevendende gjester.
  - Driftsmarginer.
  - RevPAR.
  - GOPPAR.
  - Antall servicefeil.
  - Timeforbruk per avdeling.
  - Bemanning per gjest.
  - Matsvinn per gjest
  - Sengetøy per gjest.
  - Antall fullførte kurs.
  - Spørreundersøkelse for jobbtildfredshet.
  - Gjennomtrekk ansatte.
  - Belegg romdøgn
  - Antall vaskede rom per time
21. Har bruken av balansert målstyring endret seg de siste tre årene? (Forkastet ved 2. gangsutsendelse)
- Ja, vi benytter nå en mer avansert form for balansert målstyring
  - Nei, vi har ikke gjort noen betydelige endringer
  - Ja, vi bruker nå en mindre avansert form for balansert målstyring
22. Hva var årsaken(e) til endringen(e) i bruken av balansert målstyring? Kryss gjerne av flere. (Forkastet ved 2. gangsutsendelse)
- Vi har opplevd fordeler ved bruk av balansert målstyring
  - Vi har tilgang til mer tid og ressurser
  - Endringer i toppledelsen har ført til økt fokus på balansert målstyring
  - Ny kunnskap om balansert målstyring
  - Strategien endret seg (*forslag fra meg*)
  - Annet: (spesifiser)
23. Hvilke elementer beskriver organisasjonen din? Kryss gjerne av flere (Forkastet ved 2. gangsutsendelse)
- Vår misjon kommuniserer tydelig hotell(kjedens) kjerneverdier til arbeidsstyrken
  - Toppledelsen kommuniserer kjerneverdier til arbeidsstyrken
  - Vår arbeidsstyrke er oppmerksom på hotell(kjedens) kjerneverdier
  - Vår misjon inspirerer arbeidsstyrken

24. Hvilke elementer beskriver organisasjonen din? Kryss gjerne av flere (Forkastet ved 2. gangsutsendelse)
- Vårt hotell(kjede) bruker en «code of business conduct» for å definere passende atferd for vår arbeidsstyrke
  - Vår «code of business conduct» informerer våre ansatte om hvilken atferd som er upassende
  - Vår hotell(kjede) har et system som kommuniserer til våre ansatte risikoer som bør unngås
  - Våre ansatte er klar over organisasjonens «code of business conduct»
25. Vennligst oppgi hvorvidt dere bruker KPIer, eller et styringssystem til å (1 = i liten grad 7 = i veldig stor grad)
- Følge fremgangen mot mål
  - Overvåke resultater
  - Sammenligne utfall med forventninger
  - Gjennomgå viktige mål
  - Tilrettelegge for diskusjoner i møter med overordnede, underordnede og kollegaer
  - Tilrettelegge for kontinuerlige utfordringer og debatt om underliggende data, forutsetninger og handlingsplaner
  - Gi et felles syn på hotellet(kjeden)
  - Knytte hotellet(kjeden) sammen
  - Tilrettelegge for at hotellet(kjeden) fokuserer på felles problemer
  - Tilrettelegge for at hotellet(kjeden) fokuserer på kritiske suksessfaktorer
  - Utvikle et felles språk på hotellet(kjeden)
26. Vennligst kryss av utsagnene du er enige i Kryss gjerne av flere (Forkastet ved 2. gangsutsendelse)
- Toppledelsen gir styringssystemet lite oppmerksomhet på en dag-til-dag-basis
  - Toppledelsen veldig avhengige av spesialister blant de ansatte for å klargjøre og tolke informasjonen fra styringssystemet
  - Toppledelsen er sjeldent involvert og på unntaksbasis med styringssystemet
  - Toppledelsen gir styringssystemet oppmerksomhet på dag-til-dag-basis
  - Driftsledere/hotellledere er ofte involvert i styringssystemet
27. Hvem har påvirkningskraft på KPIene? Kryss gjerne av flere (inspo A&A)
- Konsernledelsen.
  - Divisjons- og støttenivå.
  - Avdelingsledere og hotellledere.
  - Andre ansatte.

### *Erfaringer med Balansert Målstyring*

28. Hvor enig er du i følgende utsagn? Balansert målstyring (Svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, enig, svært enig)
- har vært en suksess på vårt hotell(kjede).
  - gir en bedre oversikt over hva som må gjøres.
  - retter oppmerksomheten mot det som bør prioriteres.
  - gir et mer langsiktig fokus.

- e. gjør hovedvekten av KPIene kortsiktige
- f. Fører til at ledelsen er mer involvert i beslutninger på lavere nivåer i organisasjonen (mindre blir delegert).
- g. resulterer i at støttefunksjoner er mer involvert i beslutninger.
- h. for planleggingsformål avslører raskt gap mellom prognoser og mål slik at oppmerksomheten blir rettet mot viktige problemer.
- i. gjør at man endrer på strategien og gjør den mer konkret.
- j. KPIene gir en rettferdig og relativ prestasjonsvurdering på tvers av hotell.
- k. har sørget for målkongruens (samsvar mellom bedriftenes strategiske mål og handlinger).
- l. har økt de ansattes motivasjon.

29. Hvilke ulemper/problemer har oppstått med balansert målstyring? Kryss gjerne av flere.

- a. Tids- og ressurskrevende.
- b. Manglende deltakelse (problemer med å få hele bedriften involvert).
- c. Tekniske problemer.
- d. Manglende engasjement fra toppledelsen.
- e. Ikke kompatibel med organisasjonskulturen.
- f. Mangel av sterk pådriver med overordnet ansvar for balansert målstyring.
- g. Problemer med å se sammenhengen i styringsverktøyet (f. eks. årsak-virkningssammenhengen mellom perspektivene).
- h. Manglende kontinuitet (nøkkelpersoner som er ansvarlig for balansert målstyring slutter i bedriften).
- i. Merkelappen balansert målstyring har ført til motstand i bedriften.
- j. Utvikling av strategikart er vanskelig.
- k. Annet:

30. Hvor enig er du i følgende utsagn? (Svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, enig, svært enig)

- a. BMS krever mye innsats, men gir nesten ingen fordeler.
- b. En kan egentlig ikke implementere BMS fordi dataene en trenger er ikke tilgjengelig.
- c. Den opprinnelige entusiasmens tilknyttet BMS har allerede sunket merkbart.
- d. De ansatte forstår ikke virksomhetens strategi
- e. Det er ubalanse mellom finansielle og ikke-finansielle KPIer.

31. I hvilken grad er du enig i følgende påstander? (Svært liten grad, liten grad, noe grad, stor grad, svært stor grad) Med BMS har hotellet/hotellkjeden oppnådd:

- a. bedre økonomiske resultater
- b. økt produktivitet
- c. et kunnskapsløft blant ansatte
- d. høyere tilfredshet blant ansatte
- e. høyere markedsandeler
- f. høyere kvalitet på produkt/service
- g. høyere kundetilstrømning
- h. fått flere nye produkter/*tilbud*
- i. bedre kommunikasjon innad i bedriften

**Oppfølgingsspørsmål til de som ikke kjenner konseptet etter forklaring**

1. I hvilken grad stemmer følgende om ditt hotell? (svært liten grad, liten grad, noe grad, stor grad, svært stor grad, benyttes ikke)
  - a. Benytter seg av finansielle mål (rentabilitet, kapital, kontantstrøm, kostnadsutvikling o.l.)
  - b. Benytter seg av ikke-finansielle mål (leveringspålitelighet, kvalitet, markedsandeler, kundeklager o.l.)
  - c. Har utarbeidet mål til ulike perspektiver (menneskelige ressurser, leverandør, finansielle, kunde, læring og vekst o.l.)
  - d. Har utarbeidet KPIer knyttet til målene
  - e. Har utarbeidet konkrete mål for KPIene
  - f. Har en klar strategi
  - g. Har knyttet strategien til strategiske mål
  - h. Benytter seg av strategikart
  - i. Har knyttet strategien til operative budsjetter og planer
  - j. Har en klar misjon, visjon og verdier
2. Spørsmål 15
3. Spørsmål 20

### Oppfølgingsspørsmål til de som ikke benytter eller har forkastet

1. Hva er grunnen til at deres hotell(kjede) har **sluttet** med BMS? Kryss gjerne av flere.
  - a. Andre sammenlignbare verktøy er allerede i bruk.
  - b. Det forventes ingen essensielle fordeler ved BMS.
  - c. Det krever for mye innsats å implementere BMS.
  - d. Usikkerheten rundt forventede fordeler ved BMS er for stor.
  - e. BMS motsier grunnleggende styringsprinsipper.
  - f. Det krever for mye innsats å bruke BMS.
  - g. Annet:
2. Hva er grunnen til at deres hotell(kjede) **ikke har implementert** Balansert Målstyring (BMS)? Kryss gjerne av flere.
  - a. BMS motsier grunnleggende prinsipper.
  - b. Det krever for mye innsats å bruke BMS.
  - c. Det krever for mye innsats å implementere BMS.
  - d. Det forventes ingen essensielle fordeler ved BMS.
  - e. Usikkerheten rundt forventede fordeler ved BMS er for stor.
  - f. BMS passer ikke for mindre hoteller (Giannopoulos et al. 2013)
  - g. Annet: (Spesifiser)
3. Spørsmål 15
4. Spørsmål 20

### Oppfølgingsspørsmål til de på medarbeider- og avdelingsnivå (svart alternativ a eller b på spørsmål 3)

1. I hvor stor grad kjenner du deg igjen i følgende utsagn:
  - a. Å forstå hvordan/hvorfor mine oppgaver bidrar til hotell(kjeden) målsettinger er viktig for min motivasjon
  - b. Jeg har blitt forklart hvorfor mine arbeidsoppgaver er viktig for hotellet(kjeden)

- c. Jeg har blitt forklart hvordan mine arbeidsoppgaver bidrar til hotell(kjedens) målsettinger
  - d. Jeg opplever at ledelsen prakker på meg og mine medarbeidere mye unødvendige oppgaver som ikke er en del av mine hovedarbeidsoppgaver
  - e. Jeg synes det er vanskelig å følge opp på tildelte mål og aktiviteter i tillegg til å utføre mine vanlige arbeidsoppgaver
  - f. Tilbakemeldinger er viktig for min motivasjon
  - g. Hotellbransjen er preget av mennesker med konkurranseinstinkt
  - h. Konkurranse og utfordringer er en viktig motivasjonsfaktor for meg
2. Hvor ofte har du opplevd å...
- a. Få tilbakemelding på mitt arbeid, enten muntlig eller skriftlig
  - b. Få tildelt mål eller aktiviteter som jeg må utføre/strebe etter
  - c. Bli belønnet fordi jeg presterte godt på et mål eller aktivitet som var satt for meg
  - d. Blitt vist KPIer fra overordnede som måler min eller min avdelings prestasjon

## Vedlegg 7 – Kildeliste til spørreskjemaet

Nr.	Spørsmål	Kilde
<b>1 Hotellkarakteristika</b>		
<b>6</b>	Hva beskriver best ditt hotell(kjede) strategi?	Inspirert av: (Michael Porter, sitert av Dess og Davis, 1984)
<b>Info/7</b>	Har du kjennskap til Balansert Målstyring?	(Rydland, 2014; Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996c)
<b>8</b>	Virksomheten jeg jobber i	(Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003; lagt til alternativ c)
<b>1.1 Oppfølgingsspørsmål til de som benytter balansert målstyring</b>		
<b>9</b>	Hva var motivasjonen for innføring av balansert målstyring eller elementer fra det?	(Andersen & Alsaker, 2015; tillagt alternativ i og j)
<b>10</b>	Hvor lenge har ditt hotell(kjede) benyttet dette verktøyet?	(Rydland, 2014)
<b>11</b>	På hvilket nivå har hotellet(kjeden) implementert balansert målstyring?	(Speckbacher et al., 2003; Andersen & Alsaker, 2015; med tilpassede alternativer)
<b>12</b>	Hvilke fordeler forventer dere å oppnå ved å benytte Balansert Målstyring?	(Speckbacher et al., 2003; Andersen & Alsaker, 2015)
<b>Begreps- forklaringer</b>		(Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996c; Andersen & Alsaker, 2015; Tor Andre, 2018)
<b>1.1.1 Hvordan er balansert målstyring designet?</b>		
<b>13</b>	Hvilke perspektiver benytter deres hotell(kjede)	(Speckbacher et al., 2003)
<b>14</b>	I hvilken grad stemmer følgende påstander om ditt hotell(kjede)?	(Speckbacher et al. 2003; Alternativ b- Giannopoulos et al., 2013; alternativ j. lagt til av oss)

<b>15</b>	Hvor mange KPIer benytter deres hotell(kjede)?	(Andersen og Alsaker; 2015)
<b>16</b>	Hvor ofte kontrollerer hotellet(kjeden) hvorvidt KPIer i balansert målstyring er oppfylt per perspektiv?	Inspirert av: (Andersen & Alsaker 2015)
<b>1.1.2. Hvordan benyttes balansert målstyring?</b>		
<b>18</b>	Ranger perspektivene etter viktighet	(Kala & Bagri, 2014)
<b>19</b>	Ranger perspektivene etter faktisk tidsbruk	(Kala & Bagri, 2014)
<b>21</b>	Har bruken av balansert målstyring endret seg de siste tre årene?	(Tor Andre, 2018)
<b>22</b>	Hva var årsaken(e) til endringen(e) i bruken av balansert målstyring?	(Tor Andre, 2018)
<b>23</b>	Hvilke elementer beskriver organisasjonen din?	(Widener, 2007 – endret fra Likerts skala til avkrysning)
<b>24</b>	Hvilke elementer beskriver organisasjonen din?	(Widener, 2007 – endret fra Likerts skala til avkrysning)
<b>25</b>	Vennligst oppgi hvorvidt dere bruker KPIer, eller et styringssystem til å	(Widener, 2007)
<b>26</b>	Vennligst kryss av utsagnene du er enige i	(Widener 2007, endret fra Likerts skala til avkrysning)
<b>27</b>	Hvem har påvirkningskraft på KPIene?	Inspirert av: (Andersen og Alsaker, 2015)
<b>1.1.3. Erfaringer med Balansert Målstyring</b>		
<b>28</b>	Hvor enig er du i følgende utsagn? Balansert målstyring	Inspirert av: (Tjørve & Bekkelund, 2012; Speckbacher et al. 2003 - Tillagt alternativ e. samt tilpasset svaralternativene)



<b>29</b>	Hvilke ulemper/problemer har oppstått med balansert målstyring?	Inspirert av: (Madsen, 2011; Andersen & Alsaker 2015)
<b>30</b>	Hvor enig er du i følgende utsagn?	Inspirert av: (Speckbacher et al. 2003 (alternativ a-c); Rydland, 2014 (alternativ d-e))
<b>31</b>	I hvilken grad er du enig i følgende påstander?	(Oliversen, 2014)
<b>1.2 Oppfølgingsspørsmål til de som ikke kjenner konseptet</b>		
<b>1</b>	I hvilken grad stemmer følgende om ditt hotell?	(Oliversen, 2014)
<b>1.3 Oppfølgingsspørsmål til de som ikke benytter eller har forkastet</b>		
<b>1</b>	Hva er grunnen til at deres hotell(kjede) har <b>sluttet</b> med BMS?	(Speckbacher et al., 2003)
<b>2</b>	Hva er grunnen til at deres hotell(kjede) <b>ikke har implementert</b> Balansert Målstyring (BMS)? Kryss gjerne av flere.	(Speckbacher et al., 2003; Giannopoulos et al., 2013)