



Utbredelse og bruk av Balansert Målstyring i store norske bedrifter. Er det skjedd endringer de siste tre årene?

En deskriptiv analyse av bruken av Balansert Målstyring blant store norske bedrifter

Tor Andre Eriksen

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

Forord

Denne utredningen er gjennomført våren 2018, som en del av det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor spesialisering i økonomisk styring, og utgjør 30 studiepoeng.

Utredningen er en oppfølgingsstudie av en masteroppgave som ble skrevet i 2015 og omhandler diffusjon og implementering av Balansert Målstyring (heretter forkortet til BMS) i store norske bedrifter. Utredningen har hatt som hensikt å kartlegge utbredelsen av BMS blant store norske bedrifter, hvor avansert bruken er og i hvilken grad bedriftene er fornøyde med de ulike elementene i BMS og styringssystemet som helhet. Utredningen ser også på hvordan dette har endret seg siden 2015, og om det er noen sammenheng mellom bedriftsstørrelse og bruk av BMS

Utredningen bygger på kvantitative data som er samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse som ble sendt ut til over 500 bedrifter. Jeg vil benytte anledningen til å takke alle de bedriftene som tok seg tid til å svare på undersøkelsen, og dermed hjelpe til med å øke kvaliteten på studien.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke førsteamanuensis ved Norges Handelshøyskole Daniel Johanson som har vært min veileder. Han har gjennom hele prosessen vært tilgjengelig på kort varsel, og kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Bergen, 14. juni 2018

Tor Andre Eriksen

Sammendrag

Målet med denne utredningen er å finne ut hvordan store norske virksomheter bruker Balansert Målstyring (BMS), hvor utbredt BMS er blant store norske virksomheter, hvordan dette har endret seg de siste tre årene, hvor tilfreds bedriftene er med BMS og om det finnes noen sammenheng mellom bedriftsstørrelse og bruk av BMS. BMS tolkes på ulike måter, blant annet på grunn av ulike yrkesbakgrunner, ulike behov og ulike kilder til informasjon (Ax & Bjørnenak, 2005; Madsen & Stenheim, 2014c). Når BMS blir tolket på ulike måter vil det også bli implementert og brukt på ulike måter, og derfor er det interessant å se hvor sofistikert bruken av BMS er blant store norske virksomheter. Denne utredningen er en oppfølgingsstudie av Alsaker og Andersen sin utredning fra 2015, og dette gjør det mulig å si noe om hvordan bruken av BMS har endret seg de siste tre årene.

Utredningen har en deskriptiv tilnærming som hovedsakelig bygger på kvantitative data samlet inn ved hjelp av elektronisk spørreskjema. Ved å bruke statistiske analyseverktøy for å analysere disse dataene, er det blitt skapt et øyeblikksbilde av hvordan bruken av BMS er blant store norske bedrifter i dag. Videre har resultatene blitt sammenlignet med Alsaker og Andersen (2015) sine funn, for å kunne se om det er noen tendenser til endring de siste tre årene.

Resultatene viser tendenser til at bruken av BMS blant de største bedriftene i Norge har økt noe de siste tre årene, i tillegg er bruken også blitt noe mer avansert blant disse bedriftene. Studien finner også en signifikant forskjell i bruken av BMS basert på størrelse på bedriftene, der større bedrifter benytter BMS i større grad. Videre ser det ut til at bruken av BMS blant store norske bedrifter fortsatt er i en modningsfase, og at disse bedriftene er fornøyd med BMS som styringsverktøy.

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	9
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	9
1.2 PROBLEMSTILLING	10
1.3 AVGRENSNING	12
1.4 STRUKTUR.....	12
2. TEORI OG TIDLIGERE STUDIER.....	14
2.1 BALANSERT MÅLSTYRING	14
2.1.1 <i>Historisk bakgrunn</i>	14
2.1.2 <i>Utviklingen til BMS over tid</i>	15
2.2 TYPOLOGIER AV BMS	22
2.3 DIFFUSJON OG ADOPSJON	24
2.3.1 <i>Diffusjon av ledelseskonsepter</i>	25
2.4 LEDELSESMOTETEORI.....	26
2.4.1 <i>Livssyklus til ledelsesmoter</i>	27
2.4.2 <i>Er BMS en ledelsesmote?</i>	28
2.5 VIRUSTEORIEN: ET ALTERNATIV TIL LEDELSESMOTETEORIEN	29
2.6 IMPLEMENTERING AV BMS	34
2.7 FORDELER VED BMS.....	36
2.8 STØRRELSE OG BRUK AV SOFISTIKERTE STYRINGSSYSTEMER.....	38
2.9 BMS SIN LIVSSYKLUS I NORGE	39
2.10 ALSAKER OG ANDERSEN SIN STUDIE	40
2.10.1 <i>Bruk av BMS i norske bedrifter</i>	40

2.10.2	<i>Tilfredshet og fordeler</i>	40
2.10.3	<i>Opplevde utfordringer knyttet til BMS</i>	41
2.10.4	<i>Alsaker og Andersen sin konklusjon</i>	41
2.11	OPPSUMMERING AV TEORI OG TIDLIGERE STUDIER	42
3.	METODE	44
3.1	FORSKNINGSDESIGN	44
3.1.1	<i>Kvantitativ metode</i>	44
3.1.2	<i>Deskriptiv undersøkelse</i>	44
3.1.3	<i>Primær og sekundærdata</i>	45
3.1.4	<i>Tverrsnittsundersøkelse</i>	45
3.2	STUDIEOBJEKT	46
3.2.1	<i>Populasjon og utvalg</i>	46
3.3	INNSAMLING AV DATA	48
3.3.1	<i>Innsamling av kontaktinformasjon</i>	48
3.3.2	<i>Bruk av kontaktbrev, informasjonsskriv og påminnelsesbrev</i>	48
3.3.3	<i>Bruk av spørreundersøkelse</i>	50
3.3.4	<i>Bruk av programvare</i>	52
3.4	RESPONDENTER	52
3.5	BRUK AV ANALYSEVERKTØY	52
3.6	STYRKER OG SVAKHETER VED VALGT METODE	53
4.	ANALYSE OG DRØFTING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	55
4.1	GENERELLE FUNN	55
4.1.1	<i>Kjennskap til og bruk av BMS</i>	55
4.1.2	<i>Kilde til informasjon</i>	56

4.1.3	<i>Industrier</i>	58
4.1.4	<i>Involverte parter</i>	59
4.1.5	<i>Implementeringstidspunkt</i>	61
4.1.6	<i>Grad av kjennskap og implementering</i>	62
4.2	FORSKNINGSPØRSMÅL 1	63
4.3	FORSKNINGSPØRSMÅL 2	65
4.4	FORSKNINGSPØRSMÅL 3	67
4.5	FORSKNINGSPØRSMÅL 4	72
4.6	FORSKNINGSPØRSMÅL 5	73
4.7	FORSKNINGSPØRSMÅL 6	75
4.8	KORT OPPSUMMERING AV FORSKNINGSPØRSMÅLENE.....	78
5.	AVSLUTNING	81
5.1	KONKLUSJON	81
5.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	82
	LITTERATURLISTE	83
	VEDLEGG	89
	VEDLEGG A – KONTAKTBREV	89
	VEDLEGG B – INFORMASJONSSKRIV MED LENKE TIL SPØRRESKJEMA	90
	VEDLEGG C – PÅMINNELSESBRIV	92
	VEDLEGG D – ANDRE PÅMINNELSE	93
	VEDLEGG E – SPØRRESKJEMA	94

Figurliste

Figur 2-1: Oversikt over de fire perspektivene i BMS	18
Figur 2-2: Illustrasjon av ledelsesmoters livssyklus. (Kilde: inspirert at Abrahamson, 1996, Carson et al. 2000 og Levitt, 1965).	27
Figur 4-1: Oversikt over kjennskap til og bruk av BMS	56
Figur 4-2: Kilde til kunnskap om BMS	57
Figur 4-3: Fordeling av brukere og ikke-brukere på ulike industrier	58
Figur 4-4: Interne parter som var involvert i implementeringsprosessen	59
Figur 4-5: Oversikt over bruk av konsulenter i implementeringsprosessen.....	60
Figur 4-6: Oversikt over når bedriftene implementerte BMS.	61
Figur 4-7: Oversikt over bedriftenes grad av kjennskap til og implementering av BMS	62
Figur 4-8: oversikt over kjennskap til og bruk av BMS blant de største bedriftene i Norge.	64
Figur 4-9: oversikt over kjennskap og bruk av BMS blant respondentene med 100-200 ansatte	66
Figur 4-10: Oversikt over bruker og ikke-brukere fordelt på de to utvalgene.	67
Figur 4-11: Oversikt over hvordan bedrifter med minimum 200 ansatte fordeler seg på de tre typene BMS.....	69
Figur 4-12: Type BMS benyttet i 2018 sammenlignet med 2015	70
Figur 4-13: Endring i bruk av BMS de siste tre årene.....	71
Figur 4-14 Oversikt over hvordan bedriftene med 100-200 ansatte fordeler seg på de ulike typene BMS.....	72
Figur 4-15 Type BMS benyttet av bedrifter med 100-200 ansatte og bedrifter med minimum 200 ansatte.....	73

Figur 4-16: Hvor fornøyd bedriftene var med benyttet styringssystem før BMS ble implementert.....	74
Figur 4-17: Hvor fornøyd bedriftene er med benyttet styringssystem etter at BMS ble implementert.....	74
Figur 4-18: Oversikt over forventede og opplevde fordeler	76
Figur 4-19: Oversikt over opplevde ulemper eller problemer ved bruk av BMS	78

Tabelloversikt

Tabell 2-1: Eksempel på et målekort (Kilde: Kaplan og Norton, 2001a)	16
Tabell 2-2: Oversikt over hva som kreves for å bli klassifisert som type I, II eller III.....	24
Tabell 2-3: Ti idéhåndteringsprosesser (Kilde: Basert på Rørvik (2011)	33
Tabell 3-1: Definisjon på små foretak. (Kilde: Regnskapsloven, 1998).....	46

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Kaplan og Norton (1992) hevder at tradisjonelle finansielle måltall har den svakheten at de gir dårlige indikasjoner på kontinuerlig forbedring og innovasjon. Balansert målstyring (BMS) ble i 1992 introdusert av Kaplan og Norton som en løsning på dette problemet. Kaplan og Norton mente at finansielle måltall ikke var tilstrekkelig for å lede de immaterielle eiendelene som ble viktigere og viktigere for å oppnå konkurransefortrinn. De utviklet da et balansert målkort, bestående av finansielle og ikke-finansielle måltall, som skulle tillate ledere å lage klarere mål for bedriften og rette fokus mot kritiske forretningsområder.

BMS har etter hvert blitt et av de mest kjente og brukte økonomiske styringsverktøyene (Rigby & Bilodeau, 2009; 2015; 2017). Rigby og Bilodeau (2017) finner at BMS benyttes av 29% av bedrifter på verdensbasis. Dette er en nedgang fra Rigby og Bilodeau sin studie fra 2015 som viste at BMS var det sjette mest brukte økonomiske styringsverktøyet i verden, og at 38% av virksomhetene i verden brukte BMS. Videre viser studiene fra 2015 og 2013 at andel brukere i Europa er noe høyere enn andel brukere på verdensbasis. Ut fra studiene til Rigby og Bilodeau fra 2009, 2015 og 2017 kan det se ut som at andel brukere er på vei ned, men det er foreløpig vanskelig å si noe om bruken vil gå videre ned eller stabilisere seg. Rigby og Bilodeau (2015) finner og at blant brukere som legger inn mye innsats i styringsverktøyene sine, er det bare to styringsverktøy som scorer høyere enn BMS når det kommer til hvor fornøyde brukerne er. Videre finner studien at de som legger lite innsats i BMS er mindre fornøyde. Blant disse havner BMS på en syttende plass når det kommer til hvor fornøyd brukerne er. Dette tyder på at BMS er et styringsverktøy som gir nytte for brukerne som er villig til å bruke nok tid og ressurser på konseptet. Det vil være interessant å se hvordan bruken av BMS i Norge endrer seg, og om den følger endringene på verdensbasis som ser ut til å gå i retning av redusert bruk. I tillegg vil det være interessant å se på hvor fornøyde brukerne er med konseptet.

BMS er et styringssystem som kan tilpasses ulike kontekster gjennom tilpasning av antall perspektiver og måleparametere (Kaplan & Norton, 1996), noe som gjør BMS anvendbart på tvers av land og typer virksomheter (Madsen, 2012). Flere forskere peker på at BMS har

store rom for tolkning (Malmi, 2001; Nørreklit, 2003; Ax & Bjørnenak, 2005), og hvordan man tolker BMS kan påvirkes av blant annet yrkesbakgrunn og kilde til informasjon (Madsen & Stenheim, 2014c). At BMS kan tolkes og implementeres på ulike måter, gjør det interessant å se hvordan store norske selskaper har valgt å implementere og bruke konseptet.

I Norge begynte interessen for BMS på alvor å ta seg opp i 1996, da den første artikkelen om BMS i Norge ble publisert i *Praktisk Økonomi & Ledelse* (Madsen, 2012). Samme år begynte Siviløkonomforeningen å arrangere seminarer og kurs med BMS som tema. BMS fikk økt oppmerksomhet i årene som fulgte, med økt antall seminarer og konferanser. Økningen i oppmerksomhet fortsatte frem til årtusenskiftet, da BMS nådde sin topp popularitetsmessig. Det er blitt gjort flere studier på utbredelsen av BMS i Norge utover på 2000- og 2010- tallet (Kjøde, 2003; Eriksrud & McKeown, 2010; Bjørnenak, 2013; Alsaker & Andersen, 2015; Fagerlig & Tvedt, 2016). Det er vanskelig å si noe konkret om utviklingen til BMS i Norge, da disse studiene ser på ulike grupper av bedrifter, alt fra små og mellomstore til de største bedriftene i Norge. Ut fra disse studiene ser det ut til at andelen store bedrifter som benytter BMS ligger mellom 30% og 50%.

Denne studien vil være en oppfølgingsstudie av Alsaker og Andersen (2015), som så på bruken av BMS blant de største bedriftene i Norge. De så på hvor utbredt BMS var blant bedriftene, hvor sofistikert bruken av BMS var, hvilke fordeler og ulemper bedriftene opplevde og hvor fornøyd de var med konseptet. Det vil være interessant å se om noe av dette har endret seg de siste tre årene. I tillegg vil denne utredningen se på om størrelsen på bedriften har noe å si for om og hvordan man bruker BMS. Utredningen vil også være med på å legge et grunnlag for videre forskning og være et utgangspunkt for nye oppfølgingsstudier i fremtiden.

1.2 Problemstilling

Denne utredningen vil fokusere på utbredelsen og bruken av BMS blant store norske bedrifter. Utredningen vil også se på om det er forskjeller mellom de 500 største bedriftene i Norge, og store norske bedrifter som ikke er på Kapital sin liste over de 500 største bedriftene i Norge. I tillegg vil utredningen se på hvordan bruken av BMS har endret seg blant de største bedriftene de siste tre årene. Det er benyttet to utvalg i utredningen, disse vil bli beskrevet under kapittelet «Metode». Utredningen vil søke å svare på følgende problemstilling:

Hvor utbredt og sofistikert er Balansert Målstyring i store norske bedrifter, og hvordan har dette endret seg de siste tre årene?

For å undersøke denne problemstillingen, er det utarbeidet seks forskningsspørsmål:

1. Hvor stor andel av de største bedriftene i Norge benytter BMS i dag, og er det skjedd en endring de siste tre årene?
 - Her vil det bli sett på andel brukere av BMS blant bedriftene som er tatt med fra Kapital500. Disse bedriftene har minimum 200 ansatte og en årlig omsetning som overstiger 1 325 millioner NOK. Resultatet her vil bli sammenlignet med resultatet til Alsaker og Andersen (2015) for å se om det er skjedd en endring de siste tre årene.
2. Hvor stor andel av store norske bedrifter som ikke er på Kapital500 benytter BMS i dag, og er det forskjell mellom disse bedriftene og de største bedriftene i Norge?
 - Her vil det bli sett på andel brukere av BMS blant bedriftene i utvalget med 100-200 ansatte, og omsetning mellom 320 millioner og 1 325 millioner NOK, og sammenlignet med andel brukere blant bedriftene fra Kapital500.
3. Hvilken type BMS er mest brukt blant de største bedriftene i Norge, og er fordelingen på de tre typene endret de siste tre årene?
 - Her vil det igjen bli gjort sammenligninger med resultatene til Alsaker og Andersen (2015) for å se om det er skjedd en endring i andelen brukere av BMS type I, II og III (denne kategoriseringen blir forklart i kapittelet «Teori og tidligere studier»).
4. Hvilken type BMS er mest brukt blant de store norske bedriftene som ikke er på Kapital500, og er det noe forskjell sammenlignet med de største bedriftene i Norge?
 - Her ses det på utvalget som består av bedrifter med 100-200 ansatte, og se hvordan disse bedriftene fordeler seg mellom de tre typene BMS, og deretter bli sammenlignet med bedriftene fra Kapital500

5. Hvor fornøyd er store norske bedrifter med bruken av BMS? Er det forskjell mellom bedrifter med under 200 ansatte og de med minimum 200 ansatte?
 - Her vil det ses på hvor fornøyde bedriftene selv er med bruk av BMS, og se om det er forskjell mellom de to utvalgene som er tatt med i utredningen.
6. Hvilke fordeler og ulemper ved BMS opplever brukerne?
 - Her vil det bli sett på hvilke fordeler og ulemper bedriftene opplever ved bruk av BMS.

1.3 Avgrensning

Denne utredningen er avgrenset til å bare se på store bedrifter i Norge, og resultatet vil ikke være representativt for andre land eller regioner. Resultatet vil heller ikke være representativt for små og mellomstore bedrifter. Videre fokuserer utredning bare på bruk av BMS og ikke andre styringsverktøy, noe som gjør det vanskelig å si noe om hvordan bruken av BMS passer inn i en større sammenheng. Det vil derfor være vanskelig å si noe om brukerne av BMS bruker konseptet i kombinasjon med andre verktøy, og hvor stor del av styringssystemet som bygger på BMS. Bruken av BMS er i denne studien delt inn i tre typer basert på hvor sofistikert bruken er. Inndelingen er basert på Speckbacher et al. (2003) sin inndeling fra 2003. BMS har utviklet seg videre etter 2003, og det kunne derfor blitt lagt til ytterligere to typer for å klassifisere bruken. Det er i denne studien valgt å bare bruke de tre typene til Speckbacher et al. (2003) for å lettere kunne sammenligne med resultatene til Alsaker og Andersen (2015).

1.4 Struktur

Denne rapporten er delt inn i fem kapitler, hvor dette kapitlet (Innledning) er det første. I kapittel 2 vil ulike teorier og tidligere studier relatert til BMS og utbredelse av ledelsesverktøy bli presentert for å gi et rammeverk for analysen. Videre vil kapittel 3 ta for seg metoden som er brukt for å svare på problemstillingen. Her vil fremgangsmåten til utredningen bli beskrevet og ulike valg som er blitt gjort i forbindelse med datainnsamling og analyse vil bli begrunnet. I kapittel 4 vil analysene av dataen bli presentert og

forskningsspørsmålene vil bli drøftet. Til slutt, i kapittel 5, vil konklusjonen bli presentert og det blir foreslått ideer til videre forskning.

2. Teori og tidligere studier

I dette kapitlet vil det bli presentert ulike teorier og tidligere studier relatert til BMS og diffusjon av ledelseskonsepter. Først vil det bli presentert en oversikt over konseptet BMS og utviklingen til BMS over tid, samt ulike typologier av BMS. Videre vil det bli fokusert på diffusjon og adopsjon av ledelseskonsepter, og det blir presentert to teorier relatert til dette. Disse teoriene er ledelsesmoteteorien og virusteorien. Etter det vil noen vanlige utfordringer ved implementering av BMS bli presentert, og ulike fordeler en bedrift kan forvente å oppnå hvis man implementerer og bruker BMS riktig. Videre ses det på sammenhengen mellom bedriftsstørrelse og bruk av sofistikerte styringsverktøy, og på livssyklusen til BMS i Norge. Til slutt blir studien til Alsaker og Andersen (2015) presentert før det kommer en kort oppsummering av kapitlet.

2.1 Balansert målstyring

2.1.1 Historisk bakgrunn

I 1987 innledet Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan den såkalte *Relevance Lost*-debatten (Bjørnenak, 2010). Noen av hovedelementene ved denne debatten var at styringsdata kom for sent, var for aggregert og for påvirket av krav til ekstern rapportering. Debatten dreide seg altså om en kritikk av tradisjonelle måltall, hovedsakelig finansielle, og hvordan man skulle løse problemet med at disse måltallene ga for dårlig informasjon. BMS var et av konseptene som tidlig på 90-tallet ble introdusert som en løsning på dette problemet.

BMS ble introdusert som et sett av prestasjonsmål som skulle gi ledere en rask men omfattende oversikt over bedriftens prestasjoner (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan og Norton mente at i en tid der immaterielle eiendeler ble viktigere og viktigere for verdiskapingen, holdt det ikke lenger å kun bruke finansielle måltall for styring og kontroll. Kaplan og Norton mener at det ikke finnes ett måltall som er godt nok til å beskrive bedriftens prestasjoner. De mener at man må ha flere måltall som er balanserte for å sikre at man har kontroll over de kritiske områdene som skal føre til økonomiske prestasjoner. Målekortet består følgelig av både finansielle og operasjonelle måltall. De finansielle måltallene viser resultatet av handlingene som er gjort. De operasjonelle måltallene skal vise

hvordan bedriften presterer på ulike drivere for økonomisk prestasjon, og dermed gi en indikasjon på hvordan de økonomiske resultatene kommer til å bli.

Kaplan og Norton (1992) sammenligner første versjonen av BMS med dashbordet i en flykabin. På samme måte som at dashbordet skal gi piloten en oversikt over flere aspekter ved flyet på bare et øyeblikk, skal målekortet i BMS gi ledere et godt overblikk over bedriftens prestasjoner på bare et øyeblikk. Målekortet skal gi ledere mulighet til å se på bedriften fra fire viktige perspektiver som skal gi svar på fire viktige spørsmål. Kundeperspektivet skal gi svar på hvordan kundene ser på bedriften, perspektivet på interne prosesser skal gi svar på hva bedriften må utmerke seg på, innovasjon og læring skal gi svar på hvordan bedriften kan fortsette å lære og skape verdier, og til slutt skal det finansielle perspektivet gi svar på hvordan aksjonærene ser på bedriften og hvordan bedriften har prestert.

Kaplan og Norton (1992) argumenterte også for at BMS minimerer informasjonsoverbelastning ved å begrense antall mål som brukes. De mener at bedrifter oftere sliter med for mange enn for få mål. BMS skal være med på å tvinge ledere til å fokusere på noen få men kritiske mål. Videre skal BMS også tvinge ledere til å ha et balansert fokus, og sørge for at man enkelt kan oppdage om forbedring på et område går på bekostning av et annet område.

Kaplan og Norton har gjennom flere av sine verk utviklet BMS fra å være et prestasjonsmålingssystem til å bli et mer helhetlig strategisk styrings- og kontrollsystem. Denne utviklingen har ført til at flere elementer er lagt til konseptet, og noen endringer av perspektivene. I det videre vil utviklingen til BMS bli presentert, samtidig som at noen av de viktigste elementene vil bli beskrevet.

2.1.2 Utviklingen til BMS over tid

1992-1995

Som forklart over, ble BMS introdusert i 1992 som et prestasjonsmålingssystem som skulle gi ledere en god oversikt over bedriftens prestasjoner på ulike områder ved hjelp av fire perspektiver. De fire perspektivene var: Det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, Intern virksomhetsperspektiv og innovasjons- og læringsperspektivet (Disse perspektivene ble etter hvert noe endret, dette vil bli beskrevet senere).

BMS oversetter bedriftens strategiske mål til sammenhengende sett av prestasjonsmål. (Kaplan & Norton, 1993). Gjennom en top-down tilnærming sørger BMS for at alle daglige aktiviteter er knyttet til den overordnede strategien. Her vil målene først settes på toppen for å sikre en god kobling til strategi og visjon. Videre blir målene lenger ned i organisasjonen koblet mot målene som er satt lenger oppe, og dermed vil man sikre at de daglige målene til hver ansatt er koblet mot strategien til bedriften.

Kaplan og Norton var tidlig ute med å presisere at BMS ikke er en mal som passer for alle bedrifter, selv ikke innenfor samme industri (Kaplan & Norton, 1993). Hver bedrift må tilpasse målkortet til sine omgivelser og interne forhold. Videre må man også tilpasse målkortene til hver enkelt avdeling internt i bedriften. Ulike avdelinger kan ha nytte av ulike målekort og ulikt fokus. Til slutt må BMS også tilpasses bedriftens misjon, strategi, teknologi og kultur.

Ved å benytte seg av de fire perspektivene i BMS, kan man skape en god balanse mellom eksterne mål som inntekt og interne mål som produktutvikling. På denne måten kan man sikre seg mot uheldige trade-offs som man kunne fått hvis man bare fokuserte på ett perspektiv. (Kaplan & Norton, 1993).

Tabell 2-1: Eksempel på et målekort (Kilde: Kaplan og Norton, 2001a)

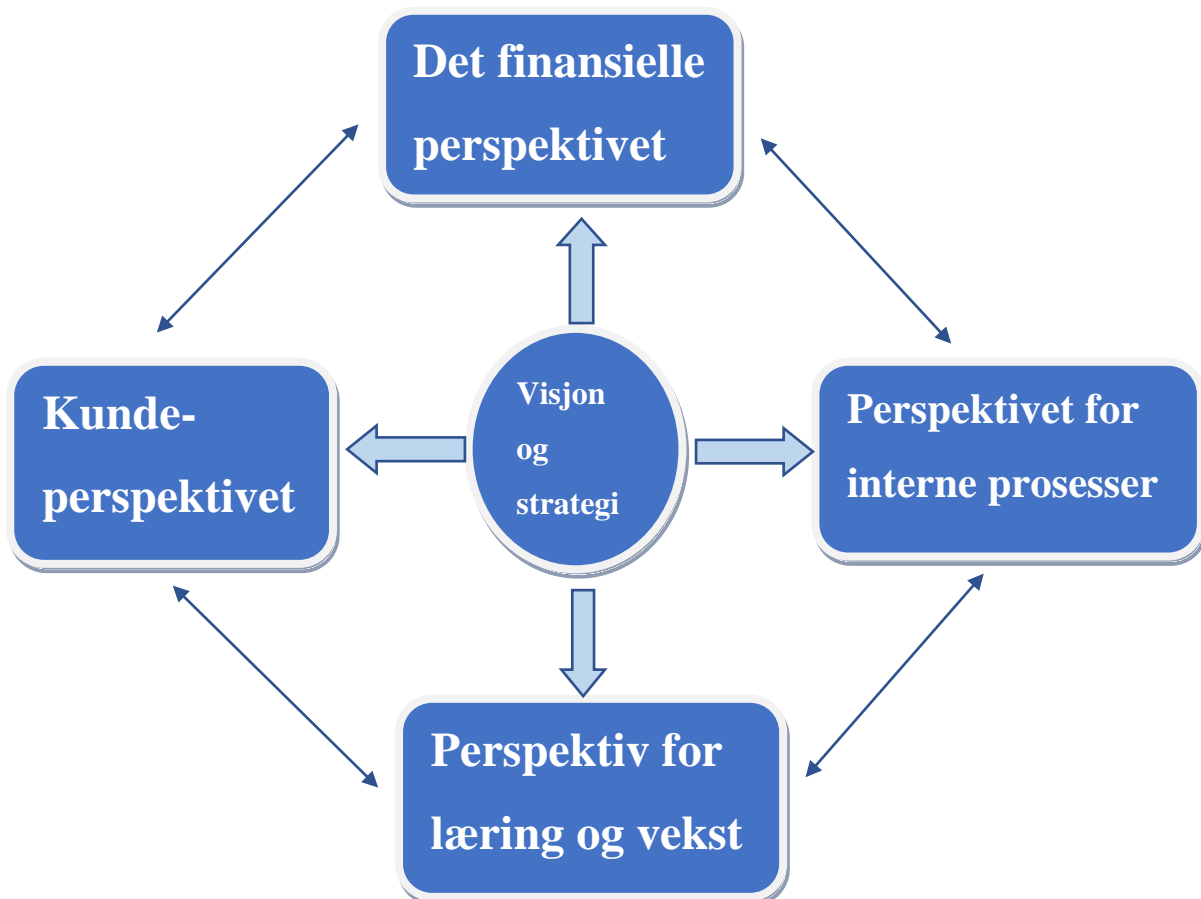
Perspektiv	Strategisk tema	Strategisk mål/ måleparameter	Måltall
Det finansielle perspektivet	Økonomisk vekst	Økt omsetning	20%
Kundeperspektivet	Økt kundetilfredshet	Kundetilfredshetsindeks	5/5
Perspektivet for interne prosesser	Økt effektivitet	Produksjonsrate	5/time
Perspektiv for læring og vekst	Arbeidsmiljø	Arbeidstakerundersøkelsesindeks	5/5

1996

I 1996 ga Kaplan og Norton ut boken *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Her introduserte de en videreutviklet versjon av BMS som nå hadde gått fra å være et prestasjonsmålingssystem til å nærme seg et strategisk ledelsessystem. Perspektivene ble reklassifisert og det ble større fokus på årsak-virkningssammenhenger for målene som ble brukt.

Alle strategier bygger på antakelser om underliggende kausale forhold (Stemsrudhagen 2003). BMS skal hjelpe bedriftene med å synliggjøre disse årsaks-virknings-forholdene ved å definere strategisk relevante måledimensjoner og relasjoner. Dette skal gi ledere verdifull informasjon om hvordan endring i ulike interne faktorer påvirker eksterne faktorer (for eksempel hvordan kvalitet påvirker kundetilfredshet som igjen påvirker lønnsomheten).

I 1996 ble noen av perspektivene endret (Hoque, 2014). Det finansielle perspektivet og kundeperspektivet forble det samme, men innovasjonselementet ble flyttet til perspektivet for interne prosesser, og innovasjons- og læringsperspektivet ble til læring og vekst. Siden de fire perspektivene er blant de mest sentrale elementene i BMS, vil det her følge en beskrivelse av hvert av perspektivene. Figur 2-1 viser en oversikt over de fire perspektivene.



Figur 2-1: Oversikt over de fire perspektivene i BMS

Det finansielle perspektivet: Målene som settes i det finansielle perspektivet spiller en todelt rolle (Kaplan & Norton, 1996). For det første skal disse målene være fokuset for målene som settes i de andre perspektivene. BMS skal beskrive hele strategien ved å starte med de langsiktige økonomiske målene, og koble disse til hverdagsaktiviteter relatert til kunder, interne prosesser og ansatte og systemer. Hvert mål som blir brukt skal være en del av en kjede av årsak-virkning-forhold som ender opp i forbedret økonomisk prestasjon.

Den andre rollen som de finansielle målene spiller, er at de definerer forventet finansiell prestasjon (Kaplan & Norton, 1996). Ulike bedrifter kan ha ulikt finansielt fokus, samtidig kan en og samme bedrift endre sitt finansielle fokus etter hvert som bedriften beveger seg gjennom livssyklusen. Kaplan og Norton (1996) tar utgangspunkt i de tre fasene vekst, opprettholdelse og innhøsting når de forklarer hvordan det finansielle fokuset kan endre seg over tid. I vekstfasen vil man ofte fokusere på å øke omsetningen og markedsandeler. Man må gjerne investere mye i utvikling av produkter, markedsføring og fasiliteter, og dette fører til at økonomiske overskudd blir lave eller fraværende. I opprettholdelsesfasen vil man

fortsatt investere i utvikling og nye prosjekter, men man er mindre opptatt av stor vekst og mer opptatt av å tjene mer penger på de kundene og den omsetningen man har bygget opp. I innhøstingsfasen fokuseres det på kontantstrøm og mulighetene for å hente ut mest mulig penger fra tidligere investeringer, uten å måtte gjøre nye investeringer som ikke tilbakebetales umiddelbart.

Kundeperspektivet: I kundeperspektivet skal bedriften identifisere kundene og segmentene i markedet som bedriften konkurrerer i (Kaplan & Norton, 1996). Kundene representerer kildene som skal levere inntektskomponenten til de finansielle målene, og under kundeperspektivet er fokuset å finne den unike miksen av pris, service, image og kundeforhold som skal til for å tiltrekke seg nye kunder og beholde eksisterende (Kaplan & Norton, 2001b). For å kunne oppnå gode økonomiske resultater i fremtiden er bedriften avhengig av å levere produkter og service som verdsettes av kundene.

Typiske hovedmål under kundeperspektivet vil være kundetilfredshet, kundelojalitet, antall nye kunder og kundeprofitt (Kaplan & Norton, 1996). Problemet med disse målene er at de lagges og de er ikke gode nok til å kommunisere hva de ansatte må fokusere på i sine daglige aktiviteter. Ledere må derfor identifisere hva kundene verdsetter og lage mål basert på dette. Kaplan og Norton identifiserer tre ulike grupper av attributter som slike mål kan baseres på. Den første går på produkter og service, hvor funksjonalitet, kvalitet og pris er viktige elementer. Den andre handler om kundeforhold, hvor kundens handleopplevelse er sentral. I den tredje gruppen ser man på image og rykte, hvor fokus vil være på at kunder og potensielle kunder skal ha positive assosiasjoner til bedriftens navn og merkevare. Ved å fokusere på disse tre gruppene kan bedriften levere overlegen verdi for kundene.

Interne prosesser: I perspektivet for interne prosesser skal man identifisere hvilke prosesser som er mest kritiske for å oppnå målene fra kundeperspektivet og det finansielle perspektivet (Kaplan & Norton, 1996). Det er derfor naturlig å definere målene i dette perspektivet etter kundeperspektivet og det finansielle perspektivet. Kaplan og Norton anbefaler bedriftene å definere en komplett verdikjede av interne prosesser som starter med innovasjon, hvor man identifiserer nåværende og fremtidige behov hos kundene, og hvilke prosesser som skal til for å tilfredsstille disse behovene. Videre ser man på operasjonelle prosesser, hvor fokuset er å levere nåværende produkter til nåværende kunder. Til slutt ser man på post salg service, der fokuset er å tilby god service til kunder som har kjøpt produkter fra bedriften.

De finansielle fordelene fra forbedringer av interne prosesser vil typisk oppstå i faser (Kaplan & Norton, 2001b). På kort sikt vil bedriften kunne oppleve fordeler av kostnadsreduksjoner som følge av økt effektivitet i de operasjonelle prosessene. På mellomlangsigte vil forbedret kundebehandling føre til bedre kundeforhold som vil gi større inntekter. Økt innovasjon vil på lengre sikt kunne gi økte økonomiske fordeler gjennom nye produkter som verdsettes av kundene, eller nye produksjonsmetoder som øker effektiviteten.

Læring og vekst: Målene som blir satt i de første tre perspektivene identifiserer hvor bedriften må forbedre seg for å oppnå gode prestasjoner (Kaplan & Norton, 1996). Målene som settes i læring og vekst perspektivet skal sørge for at bedriften kan oppnå ambisiøse mål i de andre perspektivene. En bedrifts evne til å møte ambisiøse mål innenfor det finansielle perspektivet, kundeperspektivet og perspektivet for interne prosesser, avhenger av bedriftens evne for læring og vekst. Strategier for overlegne prestasjoner vil generelt kreve store investeringer i personer, systemer og prosesser som avgjør en bedrifts kapabilitet.

2001

I 2001 ga Kaplan og Norton ut boken *The strategy-focused organisation: How balanced scorecard companies thrive in the new competitive environment*. Bidraget fra denne boken førte til økt fokus på å oversette strategien til operasjonelle termer gjennom strategikart (Hoque, 2014). Det ble også satt fokus på å skape bevissthet rundt strategien blant alle ansatte.

Strategikartet ble introdusert som et verktøy for å visualisere og kommunisere strategien ut til hele organisasjonen, og er blitt et sentralt element i BMS (Madsen & Stenheim, 2014c). Kaplan og Norton (2001a) mente at en strategi ikke kunne bli utført hvis den ikke kunne bli forstått, og ikke bli forstått hvis den ikke kunne bli forklart. I en tid der immaterielle eiendeler spilte en sentral rolle for verdiskaping, så Kaplan og Norton et behov for et nytt rammeverk for å forklare en bedrifts strategi, dette var bakgrunnen for strategikartet.

Kaplan og Norton (2001a) mente det var fire faktorer som gjorde at finansielle måltall ikke var gode nok til å måle og forklare verdien og nytten av immaterielle eiendeler. Disse faktorene var relatert til at verdien av immaterielle eiendeler er indirekte, avhengig av kontekst, potensielle og buntet. De immaterielle eiendelene har sjelden direkte effekt på de finansielle resultatene, men gjennom ulike steg og sammen med andre immaterielle og materielle eiendeler skaper de verdi. Et eksempel er at opplæring av ansatte fører til bedre

service, som igjen fører til økt kundetilfredshet som kan resultere i økt salg og fortjeneste. Videre er verdien av de immaterielle eiendelene avhengig av konteksten. Det vil si at en person med visse kunnskaper kan være veldig verdifull og skape mye verdier for en bedrift, men samme person kan være lite verdt for en annen bedrift som befinner seg i en annen bransje hvor man trenger andre kunnskaper for å skape gode prestasjoner. Med potensiell og buntet mener Kaplan og Norton at de immaterielle eiendelene sjeldent skaper verdi alene, men at bedriften må identifisere hvordan en eiendel kan brukes og kombineres med andre eiendeler for å skape mest mulig verdi.

Strategikartet skal sørge for at bedriften på en oversiktlig måte kan beskrive hvordan immaterielle eiendeler skal kombineres med andre, materielle eller immaterielle, eiendeler i en kjede av årsak-virkning-aktiviteter som vil skape verdi for kunder og føre til økt finansiell prestasjon (Kaplan & Norton, 2001a). Et eksempel kan være en bedrift som har en strategi om økte markedsandeler. I et strategikart vil man da beskrive ulike mål i de ulike perspektivene som skal sørge for at man øker sine markedsandeler. I læring og vekst perspektivet vil målet da være å øke de ansattes kompetanse, dette vil i perspektivet for interne prosesser føre til økt produktivitet, som i kundeperspektivet vil kunne føre til reduserte priser som øker kundetilfredshet, og i det finansielle perspektivet vil dette føre til økt salg og inntekter.

2006

I 2006 kom Kaplan og Norton ut med boken *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, og det ble mer fokus på å skape synergier mellom avdelingene i bedriften. Det opprinnelige målekortet ble nå utvidet med egne fokusområder for hvordan man skal skape synergier innenfor hvert perspektiv. I det finansielle perspektivet skal man se på hvordan man kan skape økt verdi for aksjonærer gjennom porteføljen av avdelinger. Det handler da om å finne ut hvor man skal investere, hvor man skal høste og hvordan man skal balansere risikoen. I kundeperspektivet skal man se på hvordan man kan øke kundetilfredsheten ved å tilby standardiserte produkter og service på ulike lokasjoner (for eksempel for hotellkjeder eller restaurantkjeder), slik at kundene ønsker å komme tilbake eller besøke samme kjede andre steder. For bedrifter som har avdelinger som tilbyr ulike produkter og tjenester ser man på muligheten for at en kunde av en avdeling kan bli kunde av andre avdelinger som tilbyr komplementære produkter. I interne prosesser kan det skapes synergier gjennom stordriftsfordeler i både produksjon og logistikk. Men det er, ifølge

Kaplan og Norton, størst potensiale for synergier i læring og vekst perspektivet. Oppgaven til ledere blir da hvordan man kan dele kompetansen til de ansatte, teknologi, kultur, ledelse og IT systemer på tvers av avdelinger.

2.2 Typologier av BMS

Det finnes en rekke forskere som har studert bruken av BMS, og flere av disse har definert ulike typologier eller klassifiseringer av BMS (Madsen & Stenheim, 2014c). Speckbacher, Bischof og Pfeiffer (2003) sin inndeling er blant de mest kjente og innflytelsesrike i forskningslitteraturen, og det er denne inndelingen som vil bli brukt i denne utredningen. Madsen og Stenheim (2014c) omtaler også fire andre inndelinger som vil bli kort presentert her, før Speckbacher et al. (2003) sin inndeling vil bli beskrevet. De fire andre inndelingene er gjort av Lawrie og Cobbold (2004), Brudan (2005), Soderberg, Kalagnama, Sheehan og Vaidyanathan (2011) og Perkins, Grey og Remmers (2014).

Lawrie og Cobbold (2004) klassifiserer BMS i tre generasjoner, hvor første generasjon representerer bruk av BMS som et prestasjonsmålingssystem, og tredje generasjon representerer et BMS som et fullstendig styringssystem (Madsen & Stenheim, 2014c). Brudan (2005) deler BMS i fem typer, der den enkleste typen regnes som et rapporteringssystem og den mest avanserte typen inneholder de mest avanserte elementene som for eksempel strategikart. Soderberg et al. (2011) deler inn i fem nivåer. På nivå en bruker man prestasjonsmål som er utledet fra strategien og ikke noen av de mer avanserte elementene. På nivå fem har man med «alt», dette inkluderer prestasjonsmål og balanse mellom disse, årsak-virkningssammenhenger og BMS koblet til insentiver. Nivåene mellom en og fem inneholder ulike kombinasjoner av de nevnte elementene. Perkins et al. (2014) deler inn i tre generasjoner, og mye av oppdelingen deres bygger på Lawrie og Cobbold (2004) sin inndeling. Forskjellen er at Perkins et al. (2014) har tre generasjoner, som igjen er delt inn i åtte ulike versjoner av BMS basert på hvilke elementer som er inkludert og hvordan disse er koblet sammen.

Det som er felles for alle disse klassifiseringene, inkludert den til Speckbacher et al. (2003), er at de går fra en helt enkel bruk av BMS til en veldig avansert bruk (Madsen & Stenheim, 2014c). Alle klassifiserer bruk av BMS som et prestasjonsmålingssystem som enkleste type, og en komplett pakke av Kaplan og Norton sine ulike elementer som den mest avanserte typen.

Speckbacher, Bischof og Pfeiffer (2003) sine tre typer av BMS

Speckbacher et al. (2003) deler bruk av BMS i praksis inn i tre typer, Type I, Type II og Type III. Disse tre typene går fra en minimum standard, som er Type I, til en full utviklet BMS, Type III. De mener at deres inndeling kan bli sett på som ulike faser en bedrift går gjennom under implementeringsprosessen av BMS.

Type I

Type I BMS er et rammeverk for strategisk måling av finansielle og ikke-finansielle strategiske mål (Speckbacher et al. 2003).

Tanken bak BMS er basert på at de finansielle måltallene ikke lenger var gode nok mål på bedriftens prestasjoner (Kaplan & Norton, 1992). De finansielle måltallene fungerte fint når bedriftenes konkurransefortrinn var sterkt relatert til materielle eiendeler, men mistet noe av sin relevans da de immaterielle eiendelene ble viktigere for bedrifters prestasjoner. Immaterielle eiendeler er vanskelige å separere og kan ikke verdsettes ut fra en markedsverdi på samme måte som materielle eiendeler (Speckbacher et al. 2003). Type I BMS kan defineres som et prestasjonsmålesystem som impliserer en spesifikk tilnærming, basert på de fire perspektivene, til måling av immaterielle eiendeler. Dette er en klassifisering som er tett koblet mot slik BMS ble presentert i Kaplan og Norton sin første artikkel om BMS fra 1992 (Madsen & Stenheim, 2014c).

Type II

Type II BMS er et strategisk prestasjonsmålingssystem som beskriver strategien ved hjelp av årsak-virkningssammenhenger (Speckbacher et al. 2003).

I følge Speckbacher et al. (2003) har flere forskere pekt på årsak-virkningssammenheng som et viktig element i BMS, og at dette er noe av det som skiller BMS fra andre tidligere konsepter. I Type II er det også mer fokus på koblingen mellom målene og organisasjonens strategi. Type II BMS kan defineres som et flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem som beskriver strategien ved å koble materielle og immaterielle eiendeler i årsak-virkningssammenhenger (Speckbacher et al. 2003). Type II BMS inneholder mye av det som ble beskrevet i Kaplan og Norton sin bok fra 1996.

Type III

Type III BMS er et ledelsessystem som implementerer strategi gjennom kommunikasjon, handlingsplaner og insentiver.

Kaplan og Norton mente at BMS skulle utvikle seg fra et informasjonssystem til et komplett ledelsessystem, som også skal brukes til å implementere bedriftens strategi (Kaplan & Norton, 2001a). For å implementere strategien i hele bedriften, holder det ikke bare å kommunisere den, den må gjenspeiles i handlingsplaner, kritiske suksessfaktorer, måleparametere og måltall, og gjerne knyttes opp mot insentiver. På denne måten vil man kunne oppnå en god kobling mellom de ansattes daglige aktiviteter og den overordnede strategien. Type III BMS kan defineres som en Type II BMS som også inkluderer handlingsplaner, strategikart og kobling mellom BMS og insentiver.

Tabell 2-2: Oversikt over hva som kreves for å bli klassifisert som type I, II eller III

Type BMS	Kriterier
Type I	1. Strategiske mål og måleparametere 2. Gruppert i perspektiver
Type II	Type I + 3. Årsak-virkningssammenhenger
Type III	Type II + 4. Handlingsplan 5. Kobling mellom BMS og insentiver

2.3 Diffusjon og adopsjon

Diffusjon er prosessen der innovasjoner, over tid, blir kommunisert mellom medlemmer av et sosialt system gjennom visse kanaler (Rogers, 1995).

Bjørnenak (1997) peker på tre viktige sosiale fenomen som påvirker farten og rekkevidden til en diffusjonsprosess; (1) motstand, (2) barrierer, (3) informasjonsfeltet til potensielle adoptører. Motstand kan være i form av uvillighet til å gjennomføre organisatoriske

endringer, eller teoretiske innvendinger fra academia som kan skape tvil rundt potensiale til konseptet. Mangel på ressurser kan være en barriere for om organisasjoner har muligheter til å gjennomføre en implementering av et nytt ledelseskonsept. En annen barriere er kulturelle og eller språklige hindringer. Disse barrierene er også relatert til det siste fenomenet, informasjonsfeltet til potensielle adoptører. Hvor mye kontakt det har vært mellom den potensielle adoptøren og innovasjonen kan ha stor påvirkning på om organisasjonen vil implementere innovasjonen eller ikke.

2.3.1 Diffusjon av ledelseskonsepter

Abrahamson (1996) mener at markedet for ledelseskonsepter består av en tilbudsside bestående blant annet av konsulenter, konferansearrangører, næringslivsmedia, academia og softwareselskaper, og en etterspørselsside bestående av ledere av organisasjoner som potensielle adoptører.

Tilbudssiden

Aktørene på tilbudssiden ønsker å skape mest mulig oppmerksomhet rundt sine produkter og tjenester, slik at markedet av potensielle adoptører blir størst mulig (Abrahamson 1996). Flere forskere har funnet at ulike tilbudssideaktører har spilt en sentral rolle i diffusjonsprosessen av BMS. Blant annet har Malmi (2001) funnet at tilbudssideaktører var sentrale i spredningen av BMS i Finland. Ax og Bjørnenak (2005) fant at særlig konsulenter var viktige for spredningen av BMS i Sverige. I sin undersøkelse, finner Madsen (2012) at de fleste organisasjonene som hadde adoptert BMS hadde vært i kontakt med flere eksterne aktører. Konferanser og seminarer var de som flest hadde vært i kontakt med, men også konsulenter og andre organisasjoner ble hyppig nevnt.

Etterspørselssiden

Når det kommer til hvilke faktorer som påvirker etterspørselen av ledelseskonsepter, kan man dele disse i to typer (Abrahamson 1996). Den ene typen er teknisk-rasjonelle motiver, der ledere ønsker å implementere et ledelseskonsept fordi man mener at det er det riktige verktøyet for at bedriften skal forbedre sine prestasjoner. Normer for ledelsesmessig rasjonalitet sier at det er sosialt forventet at ledere vil bruke de teknikkene som er mest effektive. Den andre typen går på sosiale og institusjonelle faktorer, der ledere tar i bruk konsepter for å skaffe seg legitimitet i omgivelsene. Normer for ledelsesmessig progresjon

sier at det er sosialt forventet at ledere, over tid, vil benytte nye og forbedrede ledelsesteknikker.

Malmi (2001) identifiserte fem motiver for adopsjon av BMS. (1) For å oversette strategi til handling, (2) for å håndtere organisasjonsendringer, (3) for å iverksette kvalitetsprogrammer og for å vinne kvalitetspriser, (4) som et press på ledelsesmoter, (5) i forbindelse med avvikling av tradisjonell budsjettering. Disse fem motivene støtter Abrahamson sin påstand om at etterspørselen påvirkes av både rasjonelle og sosiale motiver. Samtidig viser Malmi sine funn at disse motivene kan opptre i kombinasjon og være sammenvevde (Madsen og Stenheim, 2014c).

Fiss & Kennedy (2009) mener også at rasjonelle og sosiale motiver kan opptre i kombinasjon, men at man kan skille mellom motivasjonen til tidlige og sene adoptører. De argumenterer for at tidlige adoptører ser på adopsjon av et ledelseskonsept som en mulighet til å skaffe seg økonomiske og sosiale fordeler gjennom å styre organisasjonen sin bedre enn de som ikke benytter konseptet, og oppnå høyere status enn sine konkurrenter og bli sett på som ledende organisasjoner. De senere adoptørene motiveres av trusselen om å ikke prestere på samme nivå som de som har adoptert konseptet, og sosiale tap fordi man ikke følger med i tiden.

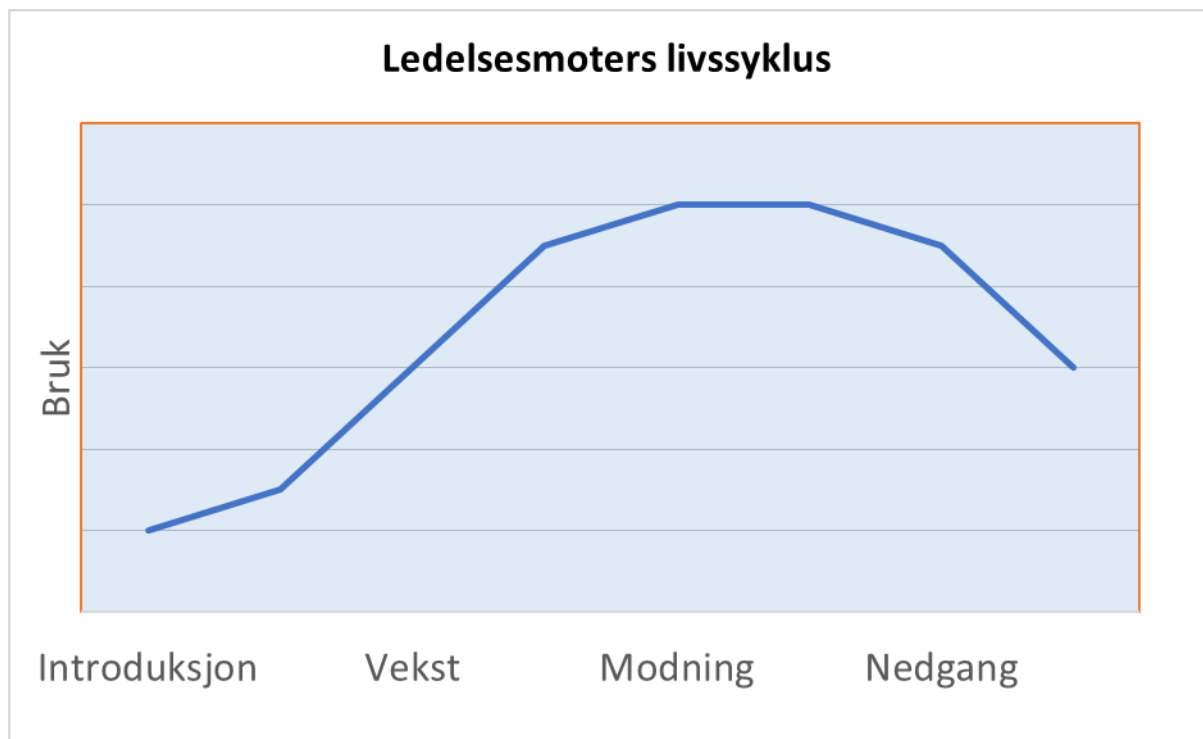
Kieser (2002) peker på at ledere gjerne har et ønske om å skille seg ut fra andre ledere i øyne til toppledere og eiere. Gjennom å implementere nye ledelseskonsepter kan de fremstå som veldig innovative og aktive ledere, som igjen kan øke sjansene for en forfremmelse i fremtiden. I en slik situasjon mener Kieser at det er tryggere å adoptere et ledelseskonsept som allerede eksisterer, enn å prøve å utvikle et nytt og eget konsept.

2.4 Ledelsesmoteteori

Jung og Kieser (2012) referert i Madsen og Slåtten (2015) definerer en ledelsesmote som et ledelseskonsept som relativt raskt får stor oppmerksomhet i den offentlige ledelsesdiskursen. Livssyklusen til en ledelsesmote beskrives ofte som en klokkeformet kurve, og levetiden antas å sjelden vare lengre enn 5-10 år (Madsen, 2012). Ledelsesmoteperspektivet ser altså på ledelsesmoter som kortvarige påvirkninger på virksomhetsmiljøet (Madsen & Slåtten, 2015).

2.4.1 Livssyklus til ledelsesmoter

I likhet med produkter, kan livssyklusen til ledelsesmoter forklares med en klokkeformet kurve (se figur 2-2) (Carson, Lanier, Carson & Guidry, 2000; Abrahamson, 1996). Livssyklusen til ledelsesmoter består av fire faser, hvor lengden av hver fase kan variere mellom ulike ledelsesmoter. Den første fasen er en introduksjonsfase, hvor konseptet blir introdusert for første gang, og noen få aktører tar i bruk konseptet. Etter hvert som flere aktører begynner å bruke konseptet, går man inn i fase to som kalles godkjenning eller vekst. I denne fasen har produktet vist seg relevant for brukerne og blitt akseptert som et nyttig ledelsesverktøy. Levitt (1965) kaller denne fasen for «takeoff stage» i et produkts livssyklus, og referer til at det er i denne fasen etterspørselen akselererer og markedet for produktet utvides. Den tredje fasen er modningsfasen. I denne fasen er det ingen eller veldig lav vekst i andel brukere av konseptet, da de fleste potensielle adoptører allerede har tatt i bruk konseptet eller testet det ut og forkastet det. Etter modningsfasen begynner andelen brukere å avta etter hvert som nye konsepter som er mer relevant blir introdusert. For å unngå at konseptet kommer til nedgangsfasen og etter hvert faller bort, må konseptet fornyes for å fortsette å være relevant for de utfordringene som organisasjonene står overfor.



Figur 2-2: Illustrasjon av ledelsesmoters livssyklus. (Kilde: inspirert av Abrahamson, 1996, Carson et al. 2000 og Levitt, 1965).

2.4.2 Er BMS en ledelsesmote?

Madsen (2012) viser til fire kjennetegn på ledelseskonsepter som har potensiale til å bli populære, (1) fengende merkelapp, (2) lover store potensielle ytelsesforbedringer, (3) stort tolkningsrom, (4) universelt utformet.

Fengende merkelapp

BMS kan sies å være en fengende merkelapp. Kieser (2002) påpeker at BMS gir assosiasjoner til sport og konkurranser. For ledere er det viktig å fremstå balanserte, og ofte liker de konkurranseelementet som man får gjennom å holde tellingen med målkortene. Det at BMS gir assosiasjoner til både det å være balansert og konkurranse, gjør at det harmonerer godt med det som oppfattes som moderne virksomhetsstyring (Madsen 2012). Madsen (2012) fant gjennom intervjuer at flere konsulenter hadde arbeidet med ideer som lignet på BMS før Kaplan og Norton kom med sin artikkel om BMS i 1992. Etter at BMS ble lansert fikk konsulentene en merkelapp de kunne bruke for å selge ideene sine til potensielle adoptører. Dette er med på å styrke påstanden om at BMS er en fengende merkelapp.

Lover store potensielle ytelsesforbedringer

Kaplan og Norton har i flere av sine artikler og bøker om BMS fremhevet potensialet for store ytelsesforbedringer (Kaplan & Norton, 1992; 1996; 2006). I boken «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» fra 1996 forklarer Kaplan og Norton at BMS beholder finansielle resultater som de viktige oppsummerende indikatorene på bedriftens prestasjoner, men at man også retter oppmerksomhet mot et mer generelt sett med målinger som skal sikre langsiktige økonomiske resultater. Cooper, Ezzamel og Qu (2013) finner at alle 76 casene presentert i *Balanced Scorecard Reporter*, i løpet av deres undersøkelsesperiode, er suksesshistorier. Videre har en redaktør i Harvard Business School Press pekt på at en årsak til suksessen til Kaplan og Norton sine bøker er at de bruker eksempler fra velkjente organisasjoner (Cooper, Ezzamel & Qu, 2013). Slike suksesshistorier skaper forventninger hos potensielle adoptører.

Stort tolkningsrom og universelt utformet

Flere forskere, som for eksempel Malmi (2001), Nørreklit (2003) og Ax og Bjørnenak (2005), har påpekt at BMS har store rom for tolkninger. BMS kan tolkes og forstås på ulike måter, og hvordan man tolker konseptet kan påvirkes av yrkesbakgrunn og hvem som

eksponerte en for BMS (Madsen & Stenheim, 2014c). Kaplan og Norton (1996) hevder at BMS kan, og må, tilpasses ulike kontekster gjennom å tilpasse antall perspektiver og måleparametere. Dette er noe som gjør BMS anvendbart på tvers av land og typer av virksomheter (Madsen, 2012).

Mer enn bare en mote

Som nevnt antar man at ledelsesmoter har en levetid som sjelden overstiger 5-10 år. BMS har eksistert i over to tiår, og forskning tyder på at det fortsatt er et mye brukt konsept. For eksempel finner Rigby & Bilodeau (2017), at nesten hver tredje bedrift på verdensbasis bruker BMS. I Skandinavia er interessen for, og bruken av, BMS fortsatt relativt høy, og det er fortsatt en aktiv arena av tilbudssideaktører som jobber med BMS (Madsen, 2012). Vi kan dermed si at BMS er inne i en modningsfase, og enda ikke har nådd nedgangsfasen. Dette tyder på at BMS er blitt institusjonalisert, i vertfall til en viss grad. Denne påstanden styrkes av at BMS kan se ut til å ha blitt en standard konsulentpraksis, noe som er et tegn på institusjonalisering.

Mulige årsaker til at BMS fortsatt er populært

En av grunnene til at BMS har overlevd så lenge kan være fordi det med jevne mellomrom blir pustet inn nytt liv i konseptet (Madsen 2012). Særlig har Kaplan og Norton vært aktive, og har hatt fordel av sin tilknytning til Harvard Business Review og Harvard Business School Press når det kommer til promotering og legitimering av videreutviklingen av konseptet (Cooper, Ezzamel & Qu, 2013). En annen årsak kan være at det er «noe mer» ved BMS sammenlignet med en typisk ledelsesmote. Det kan skyldes at BMS setter fokus på viktige utfordringer når det kommer til styring og ledelse av bedrifter, og dermed er et godt ledelseskonsept som det fortsatt er etterspørsel etter (Madsen, 2012).

2.5 Virusteorien: et alternativ til ledelsesmoteteorien

Røvik (2011) presenterer et alternativ til moteteorien for å forklare hvordan ledelseskonsepter spres. Han mener at moteteorien i for liten grad forklarer hva som skjer med ledelseskonsepter når de når inn til organisasjoner. Virusteorien er basert på seks egenskaper som er felles for virus og ledelseskonsepter: (1) smittsomhet, (2) immunitet, (3) replikering, (4) inkubasjon, (5) mutasjon, (6) dvale.

Smittsomhet

I likhet med virus, kan ledelseskonsepter spre seg fra «infiserte» til «ikke-infiserte» organisasjoner, enten gjennom direkte kontakt eller indirekte kontakt (Røvik, 2011). Direkte kontakt vil si kontakt mellom organisasjoner som har implementert konseptet, og organisasjoner som ikke har hørt om konseptet. Indirekte kontakt referer til når tilbudssideaktører (konsulenter, konferanseverter, tidsskriftredaktører osv.) påvirker organisasjoner til å bli interessert i BMS. I denne prosessen kan adoptørene både være passive og aktive (Madsen & Slåtten, 2015). De kan for eksempel aktivt søke kontakt med viruset gjennom å kontakte aktører som bærer viruset. Samtidig kan de komme i kontakt med viruset ved tilfeldig kontakt med andre organisasjoner eller tilbudssideaktører. Dette er ett av områdene der Røvik (2011) mener skiller virusteorien fra moteteorien, nemlig fokuset på at adoptørene ikke utelukkende er passive mottakere. I ledelsesmoteteori ser man på tilbudssideaktørene som aktive produsenter av konsepter, og etterspørselssiden som passive mottakere av disse konseptene. I virusteorien ser man ikke på organisasjonene utelukkende som passive mottakere, men at organisasjonene kan være aktive adoptører som absorberer viruset gjennom å være åpen for nye ideer og konsepter (Hyndman & Lapsley, 2016). På denne måten spiller adoptørene en viktig rolle i utviklingen og spredningen av ledelseskonsepter (Røvik, 2011).

Immunitet

Forestillingen om immunitet lar oss se på ulike forsvarsmekanismer som aktiveres når en idé når inn til en organisasjon (Røvik, 2011). Røvik skiller mellom det ytre og det indre forsvaret. Det ytre forsvaret kan hindre adopsjon av et konsept enten ved at det ikke blir vurdert, eller at man vurderer det men bestemmer seg for å ikke gå videre med ideen. Det indre forsvaret aktiveres først når man bestemmer seg for å utforske idéen nærmere eller under implementeringen av idéen. Det indre forsvaret er ofte uttrykt gjennom teknisk inkompatibilitet eller verdibasert inkompatibilitet. Teknisk inkompatibilitet er når idéen er for abstrakt og eller for enkel til å kunne forbedre den nåværende praksisen. Verdibasert inkompatibilitet er når idéen ikke passer med organisasjonens normer, institusjonelle logikker eller sosiale oppgaver. Immuniteten til en organisasjon kan også påvirkes av tidligere erfaringer med lignende konsepter (Madsen & Slåtten, 2015). Hvis en organisasjon har hatt negative erfaringer med et lignende konsept tidligere, er det større sannsynlighet for at det nye konseptet ikke blir implementert.

Replikering

Ledelsesmoteteorien har blitt kritisert for å verken teoretisere eller studere mulighetene for at populære ledelseskonsepter kan bli fullt ut implementert i, og ha langvarige effekter på organisasjoner (Røvik, 2011). Virusteorien ser på hvordan ledelsesideer sprer seg til organisasjoner og forankrer seg (blir til praksis i organisasjonen). Røvik peker på to mekanismer som kan føre til forankring; forskrifter/regelverk og utdanning/trening. Noen ganger kan organisasjoner bli pålagt å vedlikeholde visse praksiser som kan sette føringer for hvilke ledelseskonsepter en organisasjon velger. Hvis man kombinerer implementering av et konsept med konseptspesifikk trening og utdanning, vil sannsynligheten for at man klarer å reproducere de ønskede effektene øke. Replikering refererer altså til de prosessene som over tid kan føre til at konseptet blir institusjonalisert (Madsen & Slåtten, 2015).

Inkubasjon

På samme måte som at et virus kan befinne seg i en organisme før symptomene oppstår, kan en ledelsesidé befinne seg i en organisasjon før man beslutter å implementere konseptet (Røvik, 2011). Denne perioden kan ses på som en modningsprosess. Røvik peker på to mekanismer som er involvert i modningsprosessen. (1) *Konsistensregler for diskurs og praksis*: Hvis en ledelsesidé befinner seg for lenge på diskursnivå, vil ledelsen kunne oppleve å få kritikk for å ikke gjøre ord til handling, og dermed blir man etter hvert tvunget til å ta en formell beslutning om å faktisk implementere eller forkaste idéen. (2) *Intensitet*. Intensiteten kan defineres som en funksjon av styrken på og varigheten av forsøket på å implementere konseptet. Styrken sier da noe om hvor mye ressurser man ønsker å bruke, og hvor godt organisert implementeringsforsøket er. Varigheten sier noe om hvor lenge man opprettholder forsøket på implementering. Inkubasjonstiden kan i noen tilfeller være veldig lang, noen ganger går den over flere år (Madsen & Slåtten, 2015).

Mutasjon

Mutasjon refererer til transformasjon av virus og endringer i vertsorganisasjonen (Madsen & Slåtten, 2015). Dette kan føre til helt nye virus som ikke fanges opp av immunforsvaret og dermed unngå å bli oppdaget, angrepet og destruert (Røvik, 2011). Mutasjon kan sammenlignes med oversettelse av ledelseskonsepter. Ved å oversette ledelseskonsepter kan man gjøre endringer og tilpasninger slik at konseptet passer inn i den lokale konteksten, og man kan redusere graden av motstand internt i organisasjonen. Endringen trenger ikke alltid være så stor. I noen tilfeller trenger man bare å endre navnet på konseptet for at det skal

passer inn i organisasjonens språk og kultur (Madsen & Slåtten, 2015). Oversettelse har to viktige implikasjoner: (1) man innser at ledelseskonsepter ikke er faste, og at man dermed kan forme dem, (2) fremstillingen av aktive verter, som aktivt tar til seg konsepter og tilpasser dem (Røvik, 2011).

Dvale

På samme måte som at virus kan variere mellom å være aktive og passive, kan bruken av implementerte ledelseskonsepter variere (Røvik, 2011). Røvik viser til studier av bruk av Målstyring (MBO) der funnene tyder på at bruken av konseptet har variert mellom aktivt og passivt. I noen perioder har man hatt stort fokus på konseptet, mens i andre perioder har konseptet hatt mindre fokus.

Ti idéhåndteringsprosesser

Basert på de seks egenskapene beskrevet over, har Rørvik (2011) presentert ti tilhørende idéhåndteringsprosesser (se tabell 2-3). Disse viser hvilke egenskaper som påvirker eller henger sammen med ulike prosesser organisasjonen kan gjennomgå når den kommer i kontakt med en ledelsesidé.

Tabell 2-3: Ti idéhåndteringsprosesser (Kilde: Basert på Rørvik 2011)

Fremtredende egenskaper ved virus	Tilhørende organisatoriske idéhåndteringsprosesser
Smittsomhet	1. Adopsjon: Den formelle beslutningen om å adoptere en ledelsesidé
Immunitet	2. Ikke-adoptere: Den mer eller mindre tilsiktede organisatoriske beslutningen om å ikke adoptere en ledelsesidé 3. Isolasjon: En formelt adoptert, men ikke implementert ledelsesidé som er bosatt på et høyt nivå i organisasjonen, ikke tilkoblet praksis 4. Utgåelse: Den gradvise fordampingen av en ledelsesidé, ofte uten en formell beslutning om å forkaste den. 5. Avvisning: Beslutningen om å ikke lenger bruke en adoptert ledelsesidé basert på erfaringsmessig læring.
Replikering	6. Forankring: Transformasjonen fra ledelsesidé til praksis på en slik måte at man gjenskaper ønskede effekter
Inkubasjon	7. Modning: Når en ledelsesidé blir liggende lenge i en organisasjon før den blir materialisert. Noe som fører til en langsom transformasjonsfase fra idé til praksis
Mutasjon	8. Oversettelse: Den mer eller mindre bevisste omformingen av praksis og idéer som skjer når man overfører og implementerer dem.
Dvale	9. Inaktivering: Når organisatoriske aktiviteter relatert til en adoptert ledelsesidé enten reduseres eller ikke fortsetter 10. Reaktivering: Når ledelsesideen, etter å ha vært inaktiv, "slås på" igjen og organisatoriske aktiviteter relatert til idéen øker.

Virusteorien og moteteorien komplementerer hverandre

Rørvik (2011) argumenterer for at moteteorien har flere svakheter, og utviklet virusteorien som et alternativ til moteteorien. Madsen og Slåtten (2015) argumenterer for at moteteorien og virusteorien ikke trenger å være alternativer til hverandre, men at de kan kombineres for å forklare diffusjon og implementering av konsepter. Moteteorien kan brukes til å forklare hvordan idéene spres mellom land, sektorer og grupper av organisasjoner. Virusteorien kan brukes til å forklare hvordan idéene spres seg innad i organisasjonen, og hvordan de påvirker organisasjonen.

2.6 Implementering av BMS

Noen ganger kan en beslutning om å innføre et nytt ledelseskonsept være veldig rett frem, men implementeringsprosessen er som oftest veldig komplisert (Madsen & Stenheim, 2014a). Selv om BMS har eksistert i over to tiår, er det fortsatt en stor andel av forsøk på implementering som mislykkes (Abdel-Kader et.al., 2011; Waal & Counet, 2009). Waal og Counet (2009) finner imidlertid tendenser til at færre mislykkes med implementeringen av styringssystemer nå enn tidligere. Dette kan skyldes at flere og flere blir oppmerksomme på hvilke faktorer som er viktige i en slik implementering. Selv om det ikke er lett å lage en universell oppskrift på hvordan man skal gå frem når man skal implementere et nytt styringssystem, som for eksempel BMS, er det flere faktorer som ofte blir nevnt (Kaplan & Norton, 1996; Madsen & Stenheim, 2014a; Braam & Nijssen, 2004). Videre vil noen av disse faktorene bli presentert.

Engasjement og forpliktelse fra toppledelsen

Kaplan og Norton (1996) presiserer at implementeringsprosessen ikke må ledes av mellomledere, men at toppledelsen må ta ansvar og lede prosessen. Dette fordi BMS må reflektere ledelsens strategiske visjon hvis bruken skal være effektiv. I tillegg er det toppledelsen som bestemmer hva organisasjonen skal bruke tid og ressurser på. Madsen og Stenheim (2014a) finner at flere organisasjoner har opplevd at engasjement fra toppledelsen har en tendens til å variere. En organisasjon hadde opplevd at BMS-prosjektet hadde stoppet opp når de fikk ny toppleder, fordi den nye topplederen ikke var like engasjert i, og begeistret for, BMS-prosjektet.

Oversettelse

Overføring av organisasjonsideer handler om «*alle tilfeller der ideer skal ut av noen organisasjoner og sammenhenger og inn i andre*» (Røvik 2007, s247). Røvik (2007) påstår at når det kommer til overføring av organisasjonsideer, finnes det både gode og dårlige oversettere. Videre påstår han at sannsynligheten for å lykkes med overføring av en organisasjonsidé fra en organisasjon til en annen, øker jo bedre oversettelse man klarer å lage. Disse påstandene støtter Kaplan og Norton (1996) som peker på at bedrifter ikke bare kan kopiere målkortene til andre bedrifter når de skal implementere BMS. De begrunner dette med at ulike organisasjoner befinner seg i ulike kontekster, med ulike konkurranseforhold, ulike kunder og kan møtes av ulike krav fra myndigheter. Braam og

Nijssen (2004) og Braam (2012) støtter påstandene om at organisasjonsideer må tilpasses organisasjonens kontekst før man kan lykkes med implementeringen.

Det er ikke bare eksterne forhold som krever en god oversettelse av organisasjonsideer, de interne forholdene er også viktig. Scapens og Roberts (1993) finner at motstand mot ledelsesendring kan skyldes at man ikke har lykkes med å legitimere det nye systemet overfor resten av organisasjonen. Røvik (2011) sin virusteori støtter dette. Som nevnt sammenligner Røvik oversettelse av organisasjonsideer med mutasjon av virus, og mener at ved å gjøre små endringer vil implementeringen kunne møte mindre motstand.

Tid og ressurser

Kaplan og Norton (1996) mener at et nytt ledelsessystem, på grunn av dets omfang, kompleksitet og innvirkning, må fases inn over tid. De mener og at man kontinuerlig må overvåke og oppdatere systemet for å tilpasse seg eventuelle endringer i omgivelsene. Prosessen med å finne de riktige målene for ens egen bedrift kan være tung og krevende. Braam og Nijssen (2004) finner resultater som støtter Kaplan og Norton sine påstander om at man kontinuerlig bør overvåke og oppdatere systemet.

Det finnes flere studier som støtter påstanden om at implementeringen av BMS krever mye tid og ressurser. Madsen og Stenheim (2014a) finner at flere organisasjoner opplevde at BMS krever mye tid og ressurser, og noen opplevde at toppledelsen godkjente prosessen, men at de ikke var villige til ofre nok tid og ressurser for at det skulle lykkes. Braam og Nijssen (2004) fant at en Nederlandsk bedrift brukte tre forsøk før de klarte å lykkes med implementeringen. En av årsakene til at de lykkes den tredje gangen var at de hadde brukt tid på å gjøre seg nyttige erfaringer som ble avgjørende for en vellykket implementering. Madsen (2012) finner at flere aktører på etterspørselssiden peker på tids- og ressurskrevende som mulige negative aspekter ved BMS. Det ble støttet av aktører på tilbudssiden (konsulenter etc.), som også trakk frem at en del organisasjoner ikke hadde gjennomført en solid prosess rundt BMS, men heller hatt en rask og overfladisk implementering.

Organisasjonskultur og interne maktkamper

Som nevnt er det viktig at en organisasjon som ønsker å implementere BMS, klarer å tilpasse konseptet til egen bedrifts interne og eksterne forhold. Organisasjonskultur og interne maktkamper er eksempler på interne forhold som er viktige å ta hensyn til, og som kan skape utfordringer for bedrifter som ønsker å implementere BMS (Madsen & Stenheim, 2014a;

Wickramasinghe, Gooneratne & Jayakody ,2007). Madsen og Stenheim (2014a) finner at i en bedrift møtte implementeringen av BMS motstand fordi kulturen var preget av tall. Medlemmer av økonomiavdelingen fryktet at makt ville bli flyttet fra økonomiavdelingen og ut til andre deler av organisasjonen hvis man styrte basert på andre måltall enn bare de finansielle. Wickramasinghe, Gooneratne og Jayakody (2007) finner at en bedrift fra Sri Lanka mislykkes med BMS på grunn av internt rivaleri mellom ingeniører og økonomer.

2.7 Fordeler ved BMS

Det finnes flere studier som finner en positiv sammenheng mellom bruk av BMS og lønnsomhet (Singh & Sethi, 2017a; De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009; Crabtree & DeBusk, 2008; Ittner, Larcker & Randall, 2003). Singh & Sethi (2017a) finner positive kausale sammenhenger mellom adopsjon av BMS og ansattes atferd, organisatorisk kapabilitet og oppfattet prestasjon. De hevder at BMS har en positiv påvirkning på jobbtilfredshet, motivasjon, rolleklarhet og strategisk fokus, som igjen resulterer i gode prestasjoner. De finner og støtte for at BMS øker organisatorisk kapabilitet. Med det mener de innovative prosesser, benchmarking aktiviteter og ledelseskapabilitet som kan føre til konkurransefortrinn. De Geuser, Mooraj og Oyon (2009) finner at BMS skaper verdi for bedriften, og at de økte prestasjonene hovedsakelig kommer fra tre kilder: (1) BMS sin rolle i oversettelsen av strategien; (2) BMS sin kapasitet til å påvirke ledelsespraksisen; (3) BMS sin rolle i fordeling av ressurser til strategiske mål. De hevder at fokuset på strategi er det som skaper fordelene ved bruk av BMS, gjennom at BMS tvinger bedrifter til å oversette strategi til strategiske mål og initiativer som kan måles og evalueres. Ittner, Larcker og Randall (2003) ser på bruk av ulike strategiske prestasjonsmålinger og deres effekt på aksjekurs. De finner at bruk av ulike mål, finansielle og ikke-finansielle, har en positiv effekt på aksjekurs. Crabtree og DeBusk (2008) ser mer spesifikt på bruk av BMS og avkastning for aksjonærer. De finner at bedrifter som adopterer BMS har høyere gjennomsnittlig avkastning enn bedrifter som ikke bruker BMS.

Kaplan og Norton har gjennom flere av sine verk fremhevet fordeler bedriftene kan oppnå ved bruk av BMS (Kaplan & Norton, 1992; 2006). Olve, Roy & Wetter (2002) (Hentet fra Quesado, Guzman & Rodrigues, 2018) oppsummerer noen av disse fordelene, og mener at BMS er en kompakt modell som gjennom implementering kan føre til: (1) at ledere får bedre kontroll over strategiske dimensjoner; (2) at det blir lettere å kommunisere hver enkelt ansatt

sitt bidrag; (3) at det blir lettere å diskutere fordeler som kan komme gjennom ulike investeringer (i IT, kunderelasjoner, kompetanse, etc.); (4) muligheter for bedre systematisk læring (gjennom fokus på kritiske suksessfaktorer); (5) økt bevissthet blant ansatte om at ikke alle beslutninger vil føre til umiddelbare resultater.

Den første versjonen av BMS fra 1992 ble sammenlignet, av Kaplan og Norton (1992), med dashbordet i cockpiten i et fly. BMS skulle gi ledere en oversikt over kompleks informasjon på bare et øyeblikk. Madsen (2012) finner at konsulenter og adoptører av BMS opplever at BMS gjør det lettere å fokusere bredere enn bare på tilbakeskuende finansielle indikatorer. BMS kan dermed sies å føre til et bredere fokus, samt økt kontroll over de strategiske elementene.

Kommunikasjon og visualisering er en annen fordel ved BMS som ofte blir nevnt. Ifølge Kaplan og Norton (1996) representerer BMS en organisasjons delte visjon. BMS sine mål og målinger klargjør bedriftens visjon, og gjør det lettere å kommunisere denne ut til hele organisasjonen. Madsen (2012) finner at flere konsulenter og adoptører er enige med Kaplan og Norton på dette punktet, de mener at kommunikasjon og visualisering av strategien og visjonen er noen av de viktigste opplevde fordelene ved bruk av BMS. De Geuser, Mooraj og Oyon (2009) finner at BMS hjelper bedrifter med å oversette strategi til operasjonelle termer. Dette vil videre gjøre det lettere for ansatte å forstå bedriftens strategi, og hva som må gjøres for å følge denne strategien. I tillegg blir det lettere å kommunisere hver enkelt ansatt sitt bidrag, og de ansatte kan se sitt bidrag i en større sammenheng (Olve, Roy & Wetter, 2002, fra Quesado, Guzman & Rodrigues, 2018)

Madsen (2012) finner at en adoptør av BMS peker på at det er en fordel at BMS etter hvert er blitt et kjent konsept som flere aktører arbeider med å videreutvikle, og mener at de kan lære av andre bedrifters erfaringer. Kaplan og Norton har siden 1992 kommet med nye artikler og bøker om BMS som er med på å puste nytt liv inn i konseptet (Cooper, Ezzamel & Qu, 2013).

Det finnes altså en rekke fordeler som bedrifter kan oppnå ved å implementere BMS. Men det er ikke nødvendigvis slik at alle bedrifter vil oppleve disse fordelene ved å implementere BMS. Singh og Sethi (2017b) peker på at flere hevder at det er vanskelig å bevise en direkte link mellom organisatoriske prestasjoner og implementering av BMS. Videre er det viktig å understreke at nytten av BMS er avhengig av hvordan man har forstått konseptet, og hvordan

man implementerer det. Bedrifter som implementerer BMS som et standard prestasjonsmålingssystem, tenderer til å oppnå andre resultater enn de som adopterer det som et strategisk ledelsessystem. Som nevnt tidligere i dette kapittelet så er også oversettelsesprosessen avgjørende for nytten av BMS. Bedrifter befinner seg i ulike kontekster, og det er viktig å ta hensyn til interne og eksterne forhold når man skal implementere BMS.

2.8 Størrelse og bruk av sofistikerte styringssystemer

Kaplan og Atkinson (1998) hevder at i komplekse miljøer, hvor bedrifter i dag befinner seg, er det bare små bedrifter som kan styres sentralt. Økt vekst vil kunne føre til økt desentralisering av bedrifter, og som konsekvens vil det oppstå flere informasjons- og målingsutfordringer. Disse utfordringene krever at styrings- og kontrollsystemer blir mer spesialisert og sofistikert. Videre mener Kaplan og Atkinson at BMS er et bra styringssystem for å håndtere disse utfordringene. Cadez og Guilding (2008) påstår at det er kontinuerlig nye funn av at bedriftsstørrelse er relatert til hvor sofistikert styringen er.

Når det kommer til sammenhengen mellom størrelse på organisasjonen og bruk av BMS eller lignende styringssystemer, er det studier som trekker i ulike retninger. Flere undersøkelser finner at det er en positiv sammenheng mellom størrelse og bruk av BMS (for eksempel Speckbacher et al. 2003; Hoque & James, 2000; Fagerli & Tvedt, 2016)

Hoque og James (2000) studerte australske produksjonsbedrifter, og fant at bedriftsstørrelse og bruk av BMS var positivt relatert. I tillegg finner de at større bedrifter har større sannsynlighet for å ha nytte av BMS. Speckbacher et al. (2003) så på virksomheter i tysktalende land. De fant også en positiv sammenheng mellom bedriftsstørrelse og bruk av BMS, men de kunne ikke finne at større bedrifter hadde større sannsynlighet for å bruke mer sofistikert BMS. Fagerli og Tvedt (2016) så på nytten av ulike styringssystemer for bedrifter i Hordaland, og fant tendenser til at større bedrifter hadde mer nytte av BMS.

Det finnes også andre studier som finner positive sammenhenger mellom bedriftsstørrelse og bruk av andre sofistikerte styringssystemer (Merchant, 1981; Malmi, 1999; Abdel-Kader & Luther, 2008; Joshi, 2011).

Malmi (1999) studerte finske bedrifter, og fant at antall ansatte var positivt korrelert med sannsynligheten for å adoptere nye ledelseskonsepter, og da spesielt aktivitetsbasert kalkulasjon. Abdel-Kader og Luther (2008) så på den britiske mat og drikke bransjen. De fant en positiv sammenheng mellom størrelse på bedriften og hvor sofistikert ledelseskonsept bedriften benyttet. Merchant (1981) studerte 19 bedrifter i elektronikkbransjen, og fant at størrelse var positivt assosiert med hvor sofistikert styringssystem som ble benyttet. Joshi (2011) studerte 60 store og mellomstore produksjonsbedrifter i India. Resultatene hans viser at store bedrifter har større sannsynlighet for å adoptere nyutviklede ledelseskonsepter enn mellomstore bedrifter.

Samtidig finner Claver, Suarez og Zaragoza (2018) at det ikke nødvendigvis er noe sammenheng mellom størrelse på organisasjon og bruk av BMS. De finner at BMS er brukt blant bedrifter i alle intervallene de definerte, der laveste intervall er 25 ansatte eller færre, og høyeste er over 250 ansatte. Videre finner de at BMS ikke bare finnes i alle intervallene, men også i like proporsjoner.

2.9 BMS sin livssyklus i Norge

Selv om noen organisasjoner i Norge, påvirket av svenske aktører, eksperimenterte med BMS tidligere, så er det 1996 som er året der tilbudssiden i Norge ble mer aktiv og organisert (Madsen, 2012). Årsaken er at det i 1996 ble skrevet den første artikkelen om BMS i Norge, i tillegg til at Siviløkonomforeningen startet med kurs og seminarer der BMS var tema. BMS fikk økt oppmerksomhet i årene som fulgte, i tillegg var det en økning i antall konferanser og seminarer som tok for seg BMS. Økningen i oppmerksomhet fortsatte frem til årtusenskiftet, da BMS nådde sin topp popularitetsmessig.

Det er blitt gjennomført ulike undersøkelser på utbredelsen av BMS i Norge etter år 2000. Kjøde (2003) fant at 96% av store norske bedrifter kjente til BMS, og at hele 64% hadde implementert, eller vurderte å implementere konseptet. Eriksrud og McKeown (2010) fant at 26,6% av bedriftene brukte BMS «i ganske stor» eller «i stor grad». I tillegg var det bare 33% som svarte at de ikke brukte BMS, noe som vil si at 2/3 av utvalget brukte BMS i en eller annen form. Bødtger og Pedersen (2014) undersøkte utbredelsen av BMS blant små og mellomstore bedrifter. Resultatene viste at 19% av de bedriftene som hadde hørt om BMS benyttet verktøyet, og av det totale utvalget

var det bare 6,7% som benyttet BMS. I Oliversen (2014) sin undersøkelse var det 30% av bedriftene som benyttet seg av BMS. Alsaker og Andersen (2015) undersøkte utbredelsen av BMS i store norske selskaper, og fant at 41% av disse bedriften benyttet seg av BMS i en eller annen form. Disse resultatene kan tyde på at BMS ennå ikke er kommet til nedgangsfasen i livssyklusen i Norge, selv om det er vanskelig å trekke noen konklusjoner basert på de varierende resultatene og bruk av ulike utvalg.

2.10 Alsaker og Andersen sin studie

Alsaker og Andersen (2015) undersøkte bruken av BMS blant store norske bedrifter. De tok utgangspunkt i bedrifter fra Kapital500 sin liste over de største bedriftene i Norge (målt i omsetning), og så blant annet på hvor mange av disse som benyttet BMS og hvor sofistikert bruken var. Videre så de også på hvor tilfreds bedriftene var med BMS, hvilke fordeler de opplevde og hvilke utfordringer som kan oppstå.

2.10.1 Bruk av BMS i norske bedrifter

Alsaker og Andersen fant at hele 90% av bedriftene kjente til BMS, og at 41% brukte BMS i 2015 (Alsaker & Andersen, 2015). Speckbacher et al. (2003) sin kategorisering av typer BMS ble brukt for å se hvor avansert bruken var blant bedriftene. Resultatene viser at av bedriftene som kunne kategoriseres, tilhørte hele 77% Type I og hhv 13% og 10% tilhørte Type II og Type III. Dette resultatet skiller seg noe fra funnene i den internasjonale litteraturen (Johanson & Madsen, 2017). Studier fra andre land viser også at flertallet bruker Type I, men at en større andel bruker Type II og III sammenlignet med resultatene til Andersen og Alsaker.

2.10.2 Tilfredshet og fordeler

Alsaker og Andersen (2015) finner at norske bedrifter er mer fornøyd med benyttet styringssystem etter implementeringen av BMS enn før. Dette gjelder både for presisjon, relevans og styringssystemet totalt sett. Dette er interessant da de fleste bedriftene benytter seg av en lite sofistikert type BMS, altså Type I. Bjørnenak (2013) finner at de fleste er stort sett fornøyd med alt de gjør relatert til styringssystemer, noe som kan tyde på at opplevd tilfredshet ikke nødvendigvis betyr suksess.

Av fordeler var det flest som forventet, før implementering, at BMS skulle føre til forbedret sammenheng mellom strategiske mål og handlinger, forbedring av bedriftens resultater på lang sikt, og utvikling av et konsistent system av mål i selskapet (Alsaker & Andersen, 2015). De tre fordelene som flest faktisk oppnådde var forbedring av sammenhenger mellom strategiske mål og handlinger, at det utvikler et konsistent system av mål, og økt fokus på ikke-finansielle drivere. Resultatene viser og at det er stort sprik mellom forventet og faktisk oppnådde fordeler når det gjelder videreutvikling av strategi og forbedring av bedriftens resultater på lang sikt, her er forventningene høyere enn det som er oppnådd. Motsatt ble det oppnådd mer enn forventet når det gjelder forbedring av strategisk læring.

2.10.3 Opplevde utfordringer knyttet til BMS

Den største utfordringen som respondentene til Alsaker og Andersen (2015) opplevde var at BMS er veldig tids- og ressurskrevende. Dette er ikke overraskende da Kaplan og Norton (1996) presiserer at et styringssystem som BMS er komplekst og omfattende, og det må fases inn over tid. Madsen og Stenheim (2014a) finner også at mange bedrifter opplever BMS som tids- og ressurskrevende. Andre vanlige utfordringer er manglende deltakelse og problemer med å se sammenhengen i styringssystemet. Problemer med å se sammenhengen i styringssystemet kan skyldes en dårlig oversettelse av konseptet. Kaplan og Norton (1996) mener at BMS må tilpasses bedriften, både med tanke på hvilke perspektiver som skal brukes og hvilke måltall som benyttes. Hvis man ikke klarer å tilpasse BMS til bedriftens kontekst kan det være vanskelig for de ansatte å forstå sammenhengen mellom daglige aktiviteter og den overordnede strategien. Røvik (2007) presiserer også viktigheten av en god oversettelse når en ledelsesidé skal overføres fra en organisasjon til en annen.

2.10.4 Alsaker og Andersen sin konklusjon

Alsaker og Andersen (2015) konkluderer med at BMS fortsatt har en sterk posisjon i Norge, og at konseptet ikke er kommet i en tilbakegangsfase. Videre viser deres resultater at norske bedrifter stort sett benytter en lite sofistikert type BMS, og de mener at en årsak til dette kan være at bedriftene bruker BMS som et sekundærverktøy. Resultatene viser også at bedriftene stort sett er fornøyde med BMS, og at den eneste forventningen som ikke ble innfridd var «Forbedre bedriftens resultater på lang sikt». Den største ulempen med BMS er at det er tids- og ressurskrevende.

2.11 Oppsummering av teori og tidligere studier

Kaplan og Norton (1992) introduserte BMS som en løsning på utfordringene knyttet til at de finansielle måltallene ikke lenger ga god nok informasjon (Bjørnenak, 2010). Gjennom fire perspektiver (finansielt, kunde, interne prosesser og læring og vekst) skal BMS gi ledere en god oversikt over bedriftens prestasjoner. BMS har over tid blitt utviklet fra et prestasjonsmålesystem til et mer komplett styrings- og kontrollsystem (Kaplan & Norton, 1992; 1996; 2001; 2006). Denne utviklingen har ført til ulike tolkninger av konseptet basert på ulike informasjonskilder. Dette har igjen ført til at flere forskere har utviklet ulike inndelinger av BMS basert på hvilke elementer som brukes. En av de mest kjente inndelingene ble presentert av Speckbacher et al. (2003), som deler BMS i tre typer.

Diffusjon av ledelseskonsepter handler om hvordan konsepter sprer seg mellom organisasjoner, og farten på spredningen er ifølge Bjørnenak (1997) avhengig av de tre faktorene motstand, barrierer og informasjonsfeltet til potensielle adoptører. Man ser gjerne på en tilbudsside og en etterspørselsside, der tilbudssideaktører (konsulenter etc.) ønsker å skape oppmerksomhet rundt konsepter de tilbyr. På etterspørselssiden skiller man mellom to typer motivasjoner for å adoptere ledelseskonsepter (Abrahamson, 1996). Man har rasjonelt motiv som ofte handler om ønsket om å oppnå konkurransefortrinn, og man har sosialt motiv som handler om å skaffe legitimitet og vise at man følger med i tiden. Det er i dette kapitlet blitt gjennomgått to teorier for diffusjon av ledelseskonsepter, moteteorien og virusteorien. Disse teoriene kan sies å komplementere hverandre, der moteteorien beskriver hvordan konsepter sprer seg mellom organisasjoner på tvers av bransjer og landegrenser, og virusteorien har større fokus på hvordan konseptene påvirker organisasjonen (Madsen & Slåtten, 2015).

Selv om BMS har eksistert i over to tiår, er det fortsatt mange som mislykkes med implementeringen (Abdel-Kader et.al., 2011; Waal & Counet, 2009). Det er i dette kapitlet blitt beskrevet ulike faktorer som er viktige for å kunne lykkes med implementeringen. Dette inkluderer engasjement fra toppledelsen, frigi nok tid og ressurser, god oversettelse og tilpasning. For bedrifter som lykkes med implementeringen, er det flere studier som viser en positiv sammenheng mellom bruk av BMS og lønnsomhet (Singh & Sethi, 2017a; De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009; Crabtree & DeBusk, 2008; Ittner, Larcker & Randall, 2003)..

Alsaker og Andersen (2015) har sett på utbredelsen av BMS blant de største bedriftene i Norge. De finner at 41% av disse bedriftene benytter BMS, men at flertallet benytter en lite sofistikert BMS. Likevel ser det ut til at store norske bedrifter stort sett er fornøyd med konseptet.

3. Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot målet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). I dette kapitlet vil veien fra problemstilling til konklusjon bli beskrevet. Det vil bli gjennomgått hvorfor det var naturlig å bruke en kvantitativ metode, studieobjekt og utvalg, datainnsamling, analyser som er brukt og styrker og svakheter ved valgt metode.

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode var det mest naturlige å bruke for å besvare utredningens problemstilling. Kvantitative undersøkelser karakteriseres som undersøkelser der man ser på forhold mellom variabler som er målt numerisk og analysert ved hjelp av statistiske verktøy (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Det er blitt utarbeidet seks forskningsspørsmål (disse er forklart i introduksjonsdelen) som skal hjelpe med å svare på problemstillingen. Ved å samle inn numeriske data og analysere disse ved hjelp av statistiske verktøy, kan disse spørsmålene besvares.

Selv om det hovedsakelig er blitt benyttet en kvantitativ metode, er det også hentet inn noe kvalitativ data. Denne dataen kommer fra spørsmål i spørreskjemaet der respondentene har hatt mulighet til å velge svaralternativet «annet», for så å gi de en åpen tekstboks hvor de kan spesifisere sine svar.

3.1.2 Deskriptiv undersøkelse

Målet med en deskriptiv undersøkelse er å skape et bilde av en situasjon eller en hendelse (Saunders et al., 2016). Det er her gjennomført en deskriptiv undersøkelse, der det er forsøkt å beskrive utbredelsen av BMS blant store norske bedrifter, og se om det er forskjeller basert på bedriftsstørrelse. Samtidig er det forsøkt å beskrive hvor avansert type av BMS bedriftene benytter, samt hvor fornøyde brukere av BMS er. Utredningen søker å skape et oversiktsbilde over bruken og nytten av BMS blant store norske bedrifter.

Saunders et al. (2016) mener at deskriptive undersøkelser fungerer bra som forløper til en forklarende studie, som forklarer forholdene som har ført til denne situasjonen. I denne studien, som er en tverrsnittundersøkelse, kan man ikke si noe om forholdene som har ført til situasjonen.

3.1.3 Primær og sekundærdata

Helt enkelt kan forskjellen mellom primærdata og sekundærdata forklares ved at primærdata er data som er samlet inn for å svare på den spesifikke problemstilling og sekundærdata er samlet inn spesifikt for et annet formål (Saunders et al., 2016). Primærdataen krever ofte mer tid og ressurser å samle inn enn sekundærdata, men samtidig får man data som er skreddersydd problemstillingen. Man vil og selv ha kontroll over hvordan dataen er samlet inn og derigjennom også kontroll over hvor pålitelig dataen er. I denne utredningen er det blitt benyttet både primærdata og sekundærdata.

Primærdataen er hentet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse som er tilpasset for å gi svar på utredningens problemstilling. Primærdataen vil i hovedsak bli brukt til å besvare de ulike forskningsspørsmålene som igjen vil gi svar på problemstillingen. Sekundærdataen er hentet fra andre lignende studier, men disse har gjerne en litt annen vinkling og et annet fokus, og dataen vil bli brukt med forsiktighet. Sekundærdataen vil bli brukt til å støtte eller kontrollere resultatene fra denne studien, samt se på forskjeller fra andre land, endringer over tid og i tillegg forklare noen av resultatene.

3.1.4 Tverrsnittundersøkelse

En undersøkelse hvor man samler inn informasjon over et relativt kort tidsrom, betegnes som en tverrsnittundersøkelse (Johannessen et al., 2016). En tverrsnittundersøkelse gir et øyeblikksbilde av fenomenet man studerer, og man skal være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Ved bruk av tverrsnittdesign vil det også være problematisk å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener.

I denne utredningen er det gjennomført en tverrsnittundersøkelse, hvor det har blitt samlet inn informasjon over et kort tidsrom. Dataen som er samlet inn ble brukt til å skape et oversiktsbilde over bruk og nytte av BMS blant store norske bedrifter.

Det er også blitt gjort sammenligninger av resultatene fra denne utredningen og resultatene fra undersøkelsen til Alsaker og Andersen fra 2015. Det kan da argumenteres for at man har en tidsserieundersøkelse som består av to tverrsnittsundersøkelser som er gjennomført på ulike tidspunkt (Johannessen et al., 2016), og man vil dermed kunne si noe om hvordan bruken har utviklet seg de siste tre årene.

3.2 Studieobjekt

3.2.1 Populasjon og utvalg

Populasjonen er alle enheter som problemstillingen gjelder for (Johannessen et al., 2016). I dette tilfellet er problemstillingen:

Hvor utbredt og sofistikert er Balansert Målstyring i store norske bedrifter, og hvordan har dette endret seg de siste tre årene?

I denne utredningen er det blitt sett på to grupper av store norske bedrifter, der den ene gruppen består de største bedriftene i Norge, og den andre gruppen er bedrifter som er mindre, men hvor ingen av bedriftene vil bli regnet som små bedrifter etter norsk regnskapslov.

Tabell 3-1: Definisjon på små foretak. (Kilde: Regnskapsloven, 1998)

§ 1-6. Små foretak

Som små foretak regnes regnskapspliktige som ikke faller inn under § 1-5 og som på balansedagen ikke overskrider grensene for to av følgende tre vilkår:

1. salgsinntekt: 70 millioner kroner,
2. balansesum: 35 millioner kroner,
3. gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk.

Den første gruppen av bedrifter er valgt for å følge opp studien til Alsaker og Andersen (2015). Det har da, likt som Alsaker og Andersen, blitt tatt utgangspunkt i kapital sin liste over de 500 største bedriftene i Norge, målt etter omsetning. Det er blitt tatt utgangspunkt i listen slik den stod i februar 2018, og ikke samme liste som Alsaker og Andersen brukte fra 2015. Dette fordi denne utredningen ønsker å se på hvor utbredt BMS er blant de største

norske bedriftene i dag, og sammenligne med hvor utbredt det var blant de største norske bedriftene for tre år siden. Mye kan skje på tre år, og flere av selskapene som stod på listen for tre år siden kan i dag være konkurs, blitt til mindre selskaper eller fusjonert med andre selskaper.

Med utgangspunkt i kapital sin liste, er det blitt brukt samme kriterier som Alsaker og Andersen for hvilke bedrifter som skulle være med i undersøkelsen. Det betyr at selskaper med mindre enn 200 ansatte er fjernet, på grunn av ønsket om å se på større norske bedrifter. Alsaker og Andersen tok ikke med de største bedriftene fordi de mente at det kunne være vanskelig å få kontakt med dem, eller at de gjerne ikke hadde tid til å delta i slike undersøkelser. Selv om jeg er noe uenig i argumentet for å utelukke disse bedriftene, valgte jeg å gjøre det samme for å få et mest mulig sammenlignbart utvalg. De 50 største bedriftene, målt i omsetning, er dermed ikke tatt med. Bedrifter fra samme konsern er etter beste evne fjernet, da disse gjerne ikke har egen økonomiavdeling og gjerne ikke eget styringssystem. Selskaper som ikke styres fra Norge er heller ikke tatt med i undersøkelsen, da det kan være vanskelig for respondenten å besvare spørreskjemaet konkret for selskapets norske virksomhet. Til slutt er holdingselskaper som ikke har egen tilvirkning i Norge også fjernet fra listen. Utvalget ble da på 261 bedrifter, noe som er tilnærmet like mange som Alsaker og Andersen med deres 280.

Det andre utvalget består også hovedsakelig av store norske bedrifter, men alle bedriftene regnes som mindre enn de som er på kapital sin liste over de 500 største bedriftene i Norge. Alle bedriftene i denne gruppen har færre ansatte og lavere omsetning. Disse bedriftene er hentet fra Proff.no, med kriterier basert på ansatte (100-200) og omsetning (320 000 000 – 1 325 000 000 NOK). Grunnen til at denne gruppen er tatt med, er for å se om det er forskjeller i bruken av BMS mellom de største bedriftene i Norge, og de som er litt mindre (men fortsatt store). Ingen av bedriftene i denne gruppen regnes som små foretak (se regnskapsloven § 1-6), da alle har over 50 ansatte, og en salgsinntekt som overstiger 70 millioner. Det er også i denne gruppen blitt brukt flere av de samme kriteriene som Alsaker og Andersen (2015) brukte. Dette fordi denne utredningen vil se på om størrelse har noe å si for bruken av BMS, og dermed er det ønskelig at de to gruppene er mest mulig like bortsett fra på størrelse. Det vil si at bedrifter som tilhører samme konsern, bedrifter som styres fra utlandet og holdingselskaper uten egen tilvirkning i Norge er etter beste evne luket ut. I tillegg er det etter beste evne sørget for at ingen bedrifter havner på begge listene. Siden

listene er hentet fra to ulike kilder, kan det være at noen bedrifter var representert i begge listene. Dette utvalget bestod til slutt av 251 bedrifter.

Totalt har 512 bedrifter blitt kontaktet, fordelt på to utvalg

3.3 Innsamling av data

I dette delkapittelet vil fremgangsmetoden for innsamling av data bli gjennomgått. Det vil bli beskrevet hvordan kontaktinformasjon ble samlet inn, hvorfor det ble brukt spørreskjema, hvordan spørreskjemaet er strukturert, hvilken programvare som ble brukt og til slutt hvordan spørreskjemaet ble distribuert.

3.3.1 Innsamling av kontaktinformasjon

Etter at utvalgene ble definert startet arbeidet med å samle inn kontaktinformasjon. I hovedsak ble bedriftenes egne hjemmesider benyttet til å samle inn denne informasjonen. Der det var mulig, ble det benyttet e-post adresser som gikk direkte til økonomidirektører, ledere, kontrollere eller andre i økonomiavdelingen eller ledelsen. Der det ikke var mulig å finne kontaktinformasjon direkte til personene det var ønskelig å komme i kontakt med, ble kontaktinformasjon til sentralbord benyttet. Det ble sendt ut et kontaktbrev (se vedlegg A) hvor det ble etterspurt e-post adresse til en person i bedriften som var egnet til å svare på spørreundersøkelsen. I kontaktbrevet ble det lagt ved informasjon om undersøkelsen, og hvilke stillinger i bedriften som var ønskelig å komme i kontakt med. Dette ble gjort for å øke sannsynligheten for at det var kompetente personer som besvarte spørreundersøkelsen. Noen bedrifter hadde telefonnummer som eneste kontaktinformasjon. I slike tilfeller ble det ringt til bedriftene og spurt om e-post adresse til en person i bedriften som kunne svare på spørreundersøkelsen. De bedriftene som ikke svarte, ble fjernet fra undersøkelsen.

3.3.2 Bruk av kontaktbrev, informasjonsskriv og påminnelsesbrev

Saunders et al. (2016) hevder at flere forskere har vist at informasjonsbrev er viktig for responsraten ved selv-utfylte spørreskjema. Særlig viktig er informasjon om hensikten med undersøkelsen, og hvorfor man ønsker at respondenten skal svare.

Gjennom kontaktbrev (se vedlegg A) og informasjonsbrev (Se vedlegg B) har bedriftene blitt informert om hensikten med undersøkelsen for at mottakeren skulle kunne ta stilling til

hvem i bedriften som er best egnet til å besvare spørreskjemaet. Ved å legge ved denne informasjonen, og i tillegg informere om hvilke stillinger som passet til å besvare spørreskjemaet, håpet jeg på å nå frem til riktig person med tilstrekkelig kunnskap om emnet.

Knapphet på tid kan ofte føre til at noen velger å ikke delta i slike undersøkelser. Derfor var det viktig å informere om at det ikke ville ta lang tid å besvare spørreundersøkelsen. Spesielt viktig var det å informere om tiden det ville ta for ikke-brukere av BMS å besvare spørreskjemaet. Dette fordi disse bedriftene kanskje føler at undersøkelsen ikke er relevant for dem, men siden det bare ville ta dem 2 minutter å besvare, håpet jeg at de likevel ville ta seg tid til å svare på spørreskjemaet.

Noen bedrifter kan la være å svare på slike undersøkelser fordi man er redd for å sette seg selv i et dårlig lys. Det ble i denne utredningen valgt å sørge for at alle svar ble anonymisert, slik at man ikke kunne spore svar tilbake til enkeltpersoner eller bedrifter. Ved å informere om dette til bedriftene, håpet jeg at flere valgte å delta.

Bedriftene ble tilbudt et elektronisk eksemplar av oppgaven. Dette ble gjort fordi en slik utredning kan gi bedrifter nyttig informasjon relatert til bruk av BMS. Bedriftene kan blant annet få en bedre innsikt i mulige fordeler ved bruk av BMS, hvilke fallgruver som finnes, og hvordan andre bedrifter opplever bruk av BMS. Et elektronisk eksemplar ble tilbudt for vise at bedriftene kunne få noe igjen for å delta i undersøkelsen, og forhåpentligvis gi en ekstra motivasjon for å svare på spørreundersøkelsen.

Distribuering av spørreskjemaet ble gjort gjennom en lenke som ble generert i Qualtrics. Denne lenken ble lagt ved informasjonsbrevet som ble sendt ut (se vedlegg B). Spørreskjemaet ble første gang sendt ut 21. mars.

Det ble sendt ut to påminnelsesbrev (Se vedlegg C og D). Det første ble sendt ut 9. april, ca. tre uker etter at spørreskjemaet ble sendt ut første gang. På grunn av en lav svarprosent ble en ny påminnelse sendt ut 30. april, ytterligere tre uker senere. Grunnen til at det ble sendt ut påminnelser, er fordi dette ville øke sannsynligheten for at kontaktpersonen får undersøkelsen på et tidspunkt hvor vedkommende har tid og anledning til å besvare spørreskjemaet. I tillegg kan en slik forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt drukne i mengden hvis mottakeren går gjennom mange e-poster samtidig. En forespørsel om å besvare en spørreundersøkelse blir da kanskje ikke prioritert og kan fort bli glemt.

3.3.3 Bruk av spørreundersøkelse

Det finnes flere fordeler ved å bruke spørreskjema med prekodete spørsmål når man skal samle inn data til en undersøkelse (Johannessen et al. 2016). Man kan samle inn informasjon fra mange individer uten å bruke for mye tid og ressurser. Faste spørsmål og svaralternativer fører til en standardisering som gjør det lettere å se på variasjoner mellom individer og grupper. Standardisering gjør at man kan generaliserer resultater fra utvalg til populasjon. Spørreundersøkelser med lukkede spørsmål (bruk av svaralternativer) oppnår ofte høyere svarrespons enn spørreundersøkelser med åpne spørsmål (der respondenten må skrive inn svarene selv).

Det var i denne utredningen naturlig å bruke et elektronisk spørreskjema, da det er lite tids- og ressurskrevende å distribuere og samle inn svar. Det er i denne utredning gjennomført en deskriptiv analyse av diffusjon og implementering av BMS i store norske virksomheter. Spørreskjema er et velegnet verktøy for datainnsamling til bruk i deskriptive analyser (Saunders et al. 2016), da det ikke trengs dyp og detaljert informasjon fra hver enkelt bedrift. I denne undersøkelsen var det ønskelig å få informasjon fra 512 bedrifter, og dermed var det hensiktsmessig å sende ut spørreskjema. Det ville ikke vært nok tid eller ressurser til å gjennomføre intervjuer med alle bedriftene.

Prekodete spørsmål

Spørreskjemaet i denne undersøkelsen består hovedsakelig av prekodete spørsmål, det vil si spørsmål med oppgitte svaralternativer (Johannessen et al., 2016). For utenom spørsmålet om antall ansatte, og spørsmål om i hvilket tidsrom bedriften har benyttet BMS, så har alle spørsmålene oppgitte svaralternativer. På en del av spørsmålene har respondentene fått mulighet til å svare «annet» og det er blitt lagt ved en åpen tekstboks hvor respondenten kan spesifisere sitt svar. Dette ble gjort fordi det er vanskelig å ha med alle tenkelige svaralternativer på hvert enkelt spørsmål, og det var ikke ønskelig å «tvinge» respondenten til å bare velge et tilfeldig svaralternativ fordi ingen av alternativene passet til virkeligheten. Selv om dette skaper mer utfordringer i analysearbeidet, vil det gi mer presise målinger.

Oppbygging av spørreskjema

For utenom et par spørsmål, så er spørreskjemaet (Se vedlegg E) nesten identisk med det Alsaker og Andersen (2015) benyttet, som igjen er bygget på spørreskjemaet til Spechbacker et al. (2003) samt inspirert av andre forskere på diffusjon av BMS. Grunnen til at det ble

brukt et nesten identisk spørreskjema, er fordi resultatene fra det ene utvalget i denne utredningen skulle bli sammenlignet med resultatene Alsaker og Andersen fikk, og dermed var det hensiktsmessig å bruke de samme spørsmålene. Ved å bruke samme spørsmål, og samme ordlyden, reduseres sannsynligheten for at spørsmålene tolkes annerledes enn spørsmålene som ble brukt i Alsaker og Andersen sin undersøkelse. Noen spørsmål er lagt til for å se nærmere på hvordan bruken har endret seg de siste årene. Disse spørsmålene er relatert til endringer i bruk av BMS de siste årene (mer eller mindre sofistikert), og årsaker til eventuell endring.

Bruk av filterspørsmål

Noen ganger er det slik at ikke alle respondenter skal svare på alle spørsmålene i et spørreskjema, og da må man finne en metode for å sørge for at hver enkelt respondent kun svarer på spørsmål som er relevant for dem. En måte å løse dette på, er ved å bruke filterspørsmål, som er spørsmål som er med på å avgjøre hvilken «vei» en respondent skal følge gjennom et spørreskjema (Saunders et al. 2016).

I denne undersøkelsen var det hensiktsmessig å skille respondenter i ulike grupper basert på om de bruker BMS eller ikke, og hvilke komponenter av BMS de bruker. Det var for eksempel ikke ønskelig bedrifter som ikke har knyttet insentiver opp mot BMS skulle svare på spørsmål relatert til insentiver og BMS. Dette fordi svarene deres ikke ville gitt noe mening, og derfor skapt en skjevhet og et uriktig bilde av bruken av BMS. For å unngå at respondenter skulle svare på spørsmål som ikke var relevante for dem, ble det brukt filterspørsmål. I Qualtrics kan man velge hvilken «vei» respondenter skal gå gjennom spørreskjemaet, basert på hva de svarte på enkelte spørsmål. Bruk av filterspørsmål er med på å skape flyt i spørreskjemaet, og for å sende respondenter til riktige spørsmål. Saunders et al. (2016) understreker at det ikke bør benyttes for mange slike spørsmål, da respondenter kan oppleve det som irriterende og unødvendig å svare på spørsmål som ikke er direkte relatert til fenomenet som undersøkes, og tungvint å måtte hoppe over flere spørsmål. I spørreskjemaet som ble benyttet var ikke dette et problem da respondentene automatisk ble sendt videre til de relevante spørsmålene. I tillegg var alle spørsmål som ble brukt til filtrering relevant for utredningen.

3.3.4 Bruk av programvare

Programvaren Qualtrics ble benyttet for å lage og distribuere spørreskjemaet. Valget falt på denne programvaren fordi den er kjent blant studenter ved NHH, og som student ved NHH har man tilgang til programvaren gjennom skolen. Qualtrics er enkelt å bruke, og har flere funksjoner som var nyttige. Det var enkelt å generere en lenke til det elektroniske spørreskjemaet, slik at det kunne bli distribuert via e-post sammen med informasjonsbrevet. Qualtrics tillater å anonymisere svarene, slik at det ikke er mulig å spore svar tilbake til enkeltpersoner eller bedrifter. Dataen ble lagret på en oversiktlig måte, med muligheter for enkle statistiske analyser i Qualtrics. Dataen kunne også bli lastet ned i ulike format for mer avanserte analyser ved bruk av andre programvarer som for eksempel SPSS.

3.4 Respondenter

Det er etter beste evne forsøkt å sørge for at spørreskjemaet ble besvart av kompetente personer fra hver bedrift. Dette er gjort ved å informere mottaker om hvem (hvilken stilling) i bedriften det var ønskelig at skulle besvare spørreundersøkelsen, og spurt vedkommende om å videresende spørreskjemaet internt i bedriften dersom mottaker ikke var egnet til å svare på spørreundersøkelsen. Ved at kompetente personer fra bedriften besvarer spørreskjemaet, unngår vi uinformerte svar (Saunders et al., 2012). Uinformerte svar er en skjevhet som oppstår hvis respondenten ikke har tilstrekkelig kunnskap om emnet, og ender opp med å gjette hvilket svaralternativ som er riktig for bedriften. Dette er noe som vil kunne svekke reliabiliteten til undersøkelsen. Siden alle svar er anonymisert, er det ikke mulig å se hvem som har svart på spørreskjemaet. Dette kan bli sett på som en svakhet ved metoden som er benyttet, men samtidig vil anonymiteten kunne sørge for ærligere svar da respondenten ikke trenger å være redd for å sette seg selv eller bedriften i et dårlig lys.

3.5 Bruk av analyseverktøy

For å ha noe nytte av dataen som er samlet inn, må denne analyseres og tolkes. Prosessering og analyse av kvantitative data skjer ved bruk av ulike analyseteknikker som for eksempel grafer, diagrammer og statistikker. Disse verktøyene hjelper oss med å utforske, presentere, beskrive og undersøke forhold og trender i dataen (Saunders et al., 2016).

I analysen vil dataen hovedsakelig bli presentert deskriptivt ved bruk av ulike diagrammer og tabeller. Dette er gjort fordi dataen er lite egnet for hypotesetesting, og i tillegg er en deskriptiv fremstilling av dataen godt egnet for å svare på forskningsspørsmålene. På noen spørsmål er det blitt testet for signifikante forskjeller mellom grupper ved hjelp av en kjikvadrattest.

En kjikvadrattest brukes for å se om det er statistisk signifikant forskjell mellom grupper (Saunders et al., 2016). I denne utredning blir en slik test blant annet brukt til å sjekke om det er forskjell på bedrifter med over og under 200 ansatte når det kommer til bruk eller ikke-bruk av BMS. Testen er avhengig av at ingen observasjoner kan falle inn under to kategorier (for eksempel at en bedrift ikke kan falle inn under kategorien «minimum 200 ansatte» og samtidig falle inn under kategorien «under 200 ansatte»). I tillegg kan ikke mer enn 25% av cellene ha lavere forventet verdi enn 5. For tabeller med to rader og to kolonner er det foretrukket å ha en forventet verdi på minimum 10.

3.6 Styrker og svakheter ved valgt metode

I dette delkapittelet vil det bli oppsummert noen valg som er gjort for å styrke resultatene til studien. Det vil også bli gjennomgått ulike svakheter ved den valgte metoden, og hvorfor det ikke ble gjort noe eller hvorfor det ikke var mulig å gjøre noe for å unngå disse svakhetene.

I denne studien er det benyttet to utvalg som skilles ved størrelsen på bedriftene. I utvalget hvor de største bedriftene er med, ble det luket ut bedrifter basert på samme kriterier som Alsaker og Andersen (2015) benyttet. Dette gjør at utvalget fra 2018 er mest mulig sammenlignbart med utvalget fra 2015, og forskjellen i resultat vil skyldes endring over tid og i mindre grad skyldes at man ser på ulike typer bedrifter. De samme kriteriene ble benyttet for det andre utvalget i denne studien, bortsett fra antall ansatte og årlig omsetning. På denne måten vil forskjellen mellom de to utvalgene i denne studien skyldes størrelse, da det hovedsakelig vil være dette som skiller utvalgene. Jeg vil dermed påstå at det er en styrke ved denne studien at utvalgene er basert på stort sett de samme kriteriene, slik at forskjellene først og fremst skyldes endring over tid og størrelse på bedriftene.

Det er i denne studien forsøkt etter beste evne å sørge for at spørreskjemaet er besvart av kompetente personer. Dette er gjort gjennom å aktivt forsøke å få tak i kontaklinformasjon til personer som sitter i stillinger hvor det er naturlig å forvente at vedkommende har god

kjennskap til bedriftens økonomiske styringssystem. Det er i tillegg blitt informert i kontaktbrev om at mottaker gjerne må sende spørreskjemaet vider til andre i bedriften hvis en selv ikke er kompetent til å besvare. Det er viktig for gyldigheten til resultatene at det kommer inn minst mulig uinformerte svar (Saunders, et al. 2016).

Spørreskjemaet som er benyttet er nesten identisk med det Alsaker og Andersen (2015) benyttet. Dette er gjort for å sørge for at respondentene oppfatter spørsmål på samme måte som respondentene til Alsaker og Andersen (2015), og dermed sørge for at resultatet ble sammenlignbare. I tillegg er det en styrke at spørreskjemaet er bygget på tidligere studier som har undersøkt utbredelse av BMS. Noen av begrepene som er benyttet i spørreskjemaet er også blitt beskrevet underveis for å redusere sannsynligheten for misforståelser.

Alle svarene i denne undersøkelsen er anonyme, det vil si at det ikke går an å spore tilbake til hvem som har svart på undersøkelsen. Dette kan være en styrke og en svakhet. Styrken ved anonyme svar er at respondenten ikke trenger å være redd for å sette seg selv eller bedriften i et dårlig lys, og dermed gjør det lettere å svare ærlig. Ulempen er at man ikke kan være sikker på at det er kompetente personer som har besvart undersøkelsen, og man kan risikere uinformerte svar. Det ble her vurdert som en større fordel enn ulempe å benytte anonymiserte svar.

4. Analyse og drøfting av forskningsspørsmål

I dette kapittelet vil analysen av dataen bli presentert, og forskningsspørsmålene vil bli drøftet. Først vil det bli presentert noen generelle funn som er interessante. Videre vil jeg ta for meg ett og ett forskningsspørsmål, presentere de relevante analysene for forskningsspørsmålet og drøfte funnene. Funnene vil bli sammenlignet med og forsøkt begrunnet ut fra ulike akademiske studier. Siden det i denne studien er fokus på hvordan bruken av BMS har endret seg de siste tre årene, vil de fleste funnene bli sammenlignet med resultatene til Alsaker og Andersen (2015). Til slutt i dette kapittelet vil det komme en kort oppsummering av funnene i lys av forskningsspørsmålene.

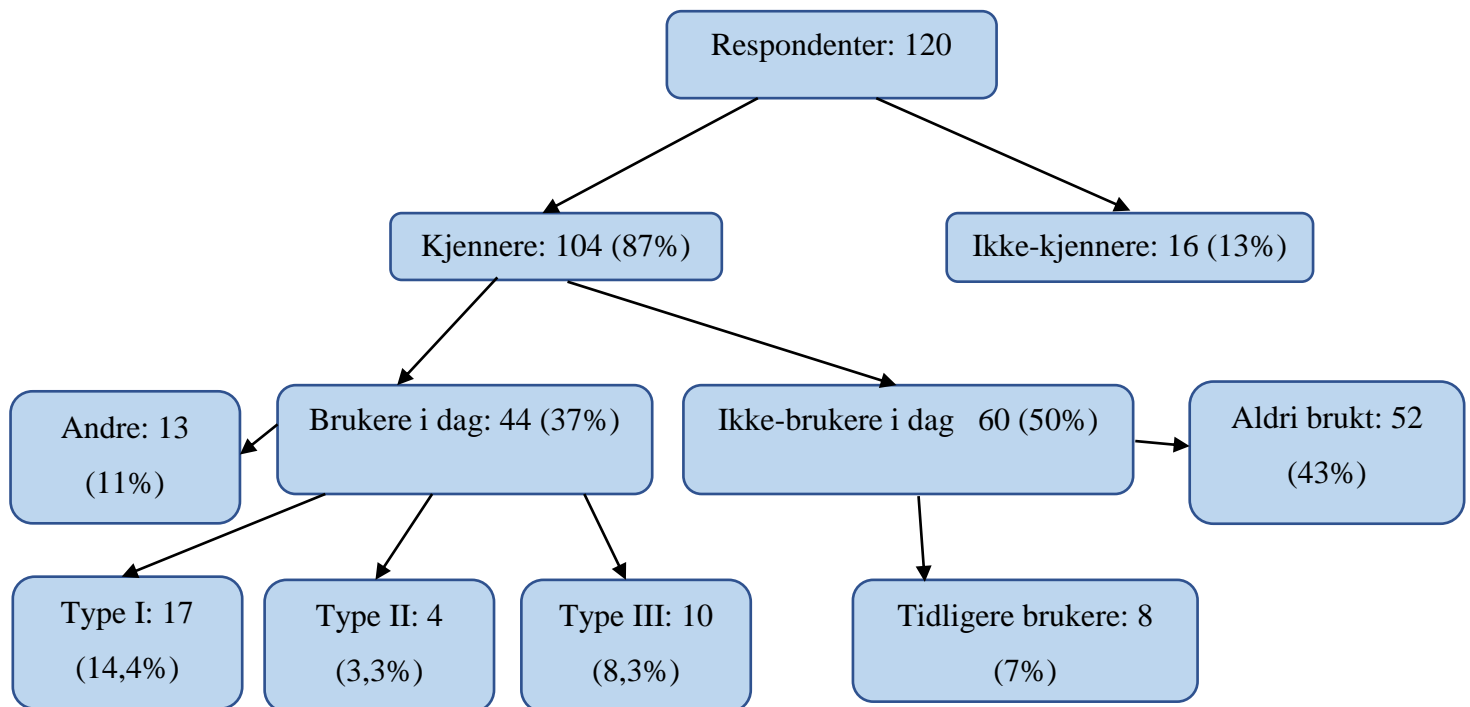
Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 512 bedrifter hvorav 120 svarte, dette gir en svarprosent på 23,4%, som er noe lavt. Johannessen et al. (2016) mener det er vanlig å oppnå en svarprosent på 30-40%, og en tommelfingerregel sier at over 50% kan regnes som en bra svarprosent. Av bedriftene som svarte var det 45,8% med 200 ansatte eller flere, og 54,2% med under 200 ansatte. Dette er en god fordeling på de to utvalgene, og begge utvalgene er følgelig bra representert.

4.1 Generelle funn

I dette delkapittelet vil det bli presentert noen generelle funn basert på dataen fra spørreundersøkelsen. Her vil resultatene være basert på data fra alle bedriftene som har svart på spørreundersøkelsen, og følgelig ikke være inndelt i grupper basert på størrelse. Det vil bli presentert en oversikt over bruk og kjennskap til BMS blant store norske bedrifter, hvilke kilder til informasjon bedriftene har brukt, hvordan brukerne av BMS fordeler seg på ulike industrier, hvilke parter som har vært involvert i implementeringen av BMS, implementeringstidspunkt og i hvilken grad bedriftene har implementert BMS.

4.1.1 Kjennskap til og bruk av BMS

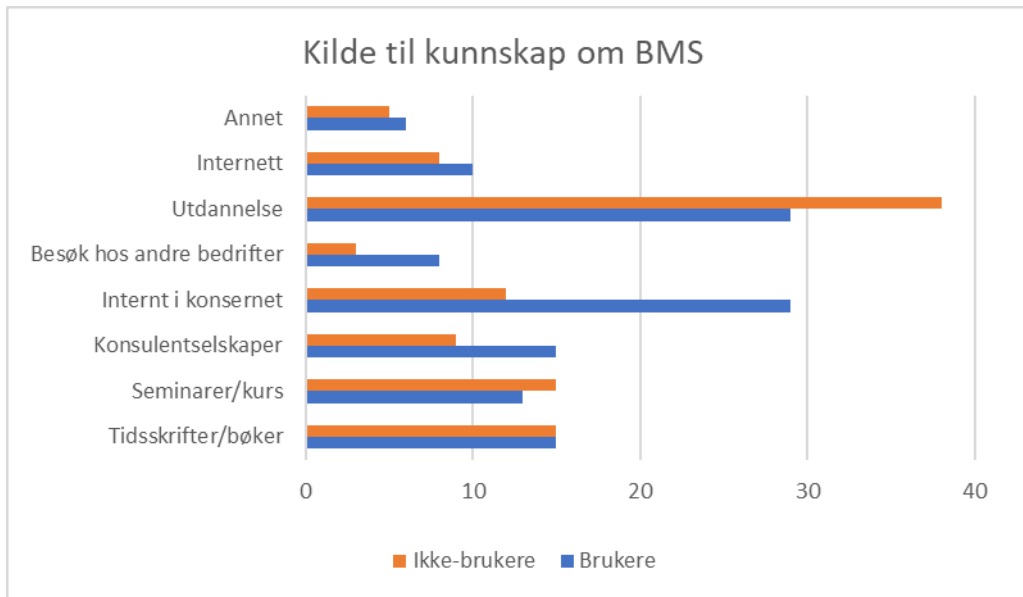
Figur 4-1 viser en oversikt over hvordan respondentene i undersøkelsen fordeler seg som kjennere og ikke-kjennere, og brukere og ikke-brukere av BMS. Videre viser figuren en oversikt over hvilke typer BMS brukerne klassifiseres som, og hvor mange som tidligere har benyttet BMS. Drøfting av andel brukere og kjennere av BMS vil bli gjort under forskningsspørsmål 1 og 2.



Figur 4-1: Oversikt over kjennskap til og bruk av BMS

4.1.2 Kilde til informasjon

Figur 4-1 viser at 104 av 120 respondenter har hørt om BMS. Figur 4-2 viser en oversikt over hvor disse 104 bedriftene har fått informasjon om BMS fra.



Figur 4-2: Kilde til kunnskap om BMS

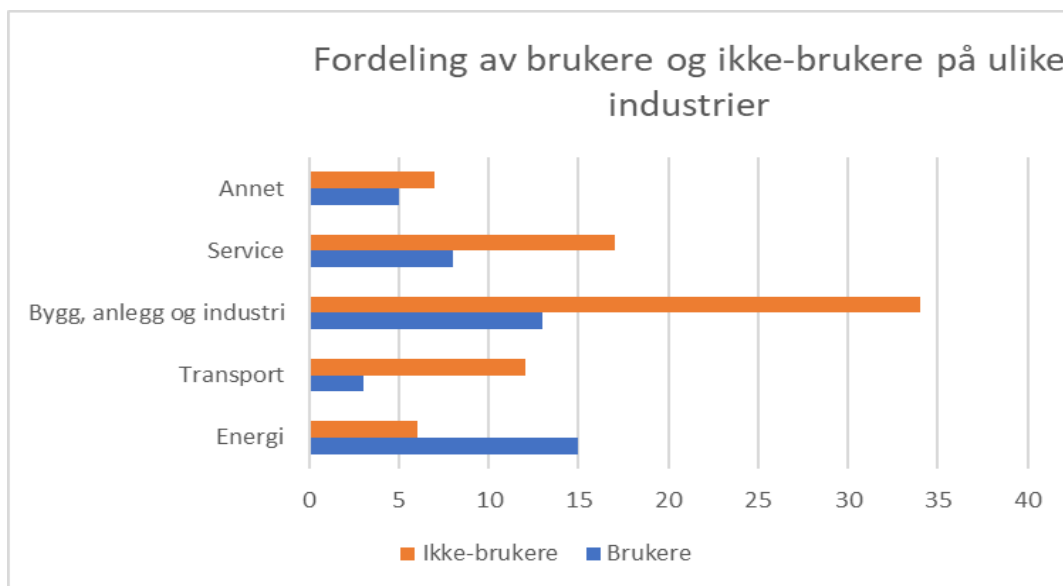
Resultatene viser at det er flest som har fått kunnskap om BMS gjennom utdanning. Spesielt for ikke-brukere er utdanning den klart største informasjonskilden. For brukere av BMS er det utdanning og internt i konsernet som topper listen over informasjonskilder. Dette stemmer overens med funnene til Alsaker og Andersen som også fant at internt i konsernet og utdanning var de største kildene til kunnskap om BMS. I tillegg fant også de at internt i konsernet var hyppigst nevnt blant brukere og utdanning var hyppigst nevnt blant ikke-brukere.

Det er ikke overraskende at de fleste svarte at de hadde fått kunnskap om BMS gjennom utdanning, da BMS er et tema mange økonomistudenter kommer innom i løpet av studiene sine. Det er i denne utredningen forsøkt å sørge for at spørreskjemaet ble besvart av personer som innehar stillinger som ofte er besatt av økonomer, noe som kan forklare den høye andelen som har fått kunnskap om BMS gjennom utdanning.

Det er heller ikke overraskende at en stor del av brukerne svarte internt i konsernet som informasjonskilde. BMS har eksistert i over 25 år, og tidligere studier (f.eks. Kjøde, 2003 og Alsaker & Andersen, 2015) viser at ni av ti bedrifter har kjennskap til BMS. Det vil da være naturlig å tenke at personer som har skiftet jobb kan ha tatt med seg, og delt kunnskap om BMS i sin nye bedrift, eller at nyansatte har fått informasjon om BMS fra kollegaer.

4.1.3 Industrier

Respondentene ble gruppert basert på hvilken industri de tilhører. Bedriftene ble i utgangspunktet delt inn i åtte ulike industrier, men på grunn av få respondenter per industri ble antallet industrier redusert til fire for å kunne gjennomføre en kjiqvadrattest. Disse fire industriene er Service, Bygg, anlegg og industri, Transport og Energi. Denne inndeling er lik den Alsaker og Andersen benyttet, og grunnen til dette er for å kunne sammenligne resultatene. Figur 4-3 viser hvordan respondentene fordelte seg på de ulike industriene. Respondentene er også delt inn i brukere og ikke-brukere.



Figur 4-3: Fordeling av brukere og ikke-brukere på ulike industrier

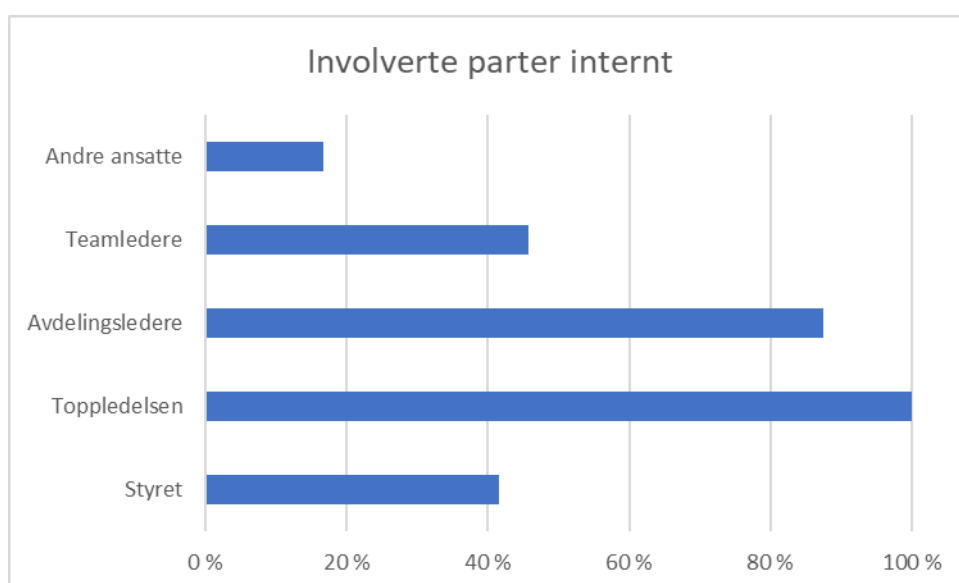
Fra figur 4-3 ser man at Energi er den eneste industrien som har flere brukere enn ikke-brukere, de tre andre industriene har alle mer enn dobbelt så mange ikke-brukere enn brukere. Det ble gjennomført en kjiqvadrattest for å se om det var noen signifikante forskjeller mellom industriene. Denne testen viste at det er signifikante forskjeller på industriene når det gjelder bruk eller ikke-bruk av BMS. En (10%) av cellene hadde derimot forventet verdi lavere (4,4) enn 5, siden dette er under 25% av cellene vil resultatet fortsatt være gyldig. Det kan se ut som, fra figur 4-3, at det er en betydelig forskjell mellom Energi og de andre industriene, i retning av at bedrifter innenfor industrien Energi har større sannsynlighet for å benytte BMS enn bedrifter fra de andre kategoriene.

Ett annet interessant funn er antall bedrifter innenfor Bygg og anlegg som benytter BMS. I denne studien var det seks (33%) av bedriftene fra industrien Bygg og anlegg som benyttet

BMS. Alsaker og Andersen fant ingen BMS-brukere blant bedriftene fra Bygg og anlegg, og argumenterte for at dette kunne skyldes bransjekulturen. Denne studien viser derimot at BMS også benyttes i Bygg og anleggsbransjen i relativt stor grad.

4.1.4 Involverte parter

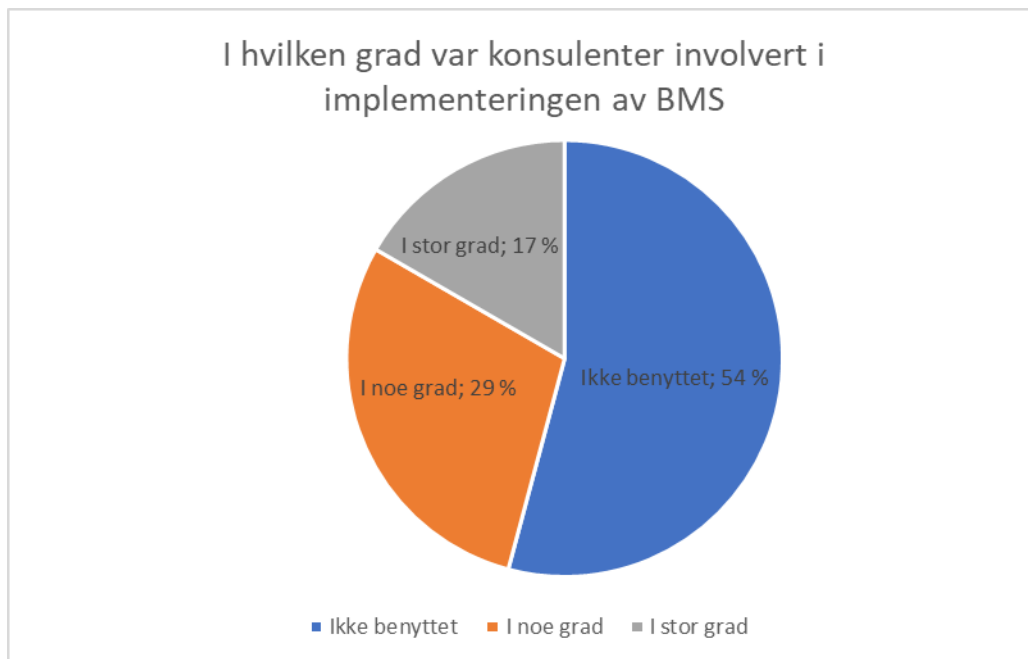
Det var 24 respondenter som svarte på spørsmålet om hvilke interne parter som var involvert i implementeringen av BMS. Svarene er vist i figur 4-4.



Figur 4-4: Interne parter som var involvert i implementeringsprosessen

Som vi ser har toppledelsen vært involvert i implementeringen av BMS i alle bedriftene, i tillegg til at de fleste bedriftene også har involvert avdelingsledere. Kaplan og Norton (1996) anbefaler at topplederne skal lede implementeringsprosessen for å øke sannsynligheten for å lykkes. Dette fordi BMS må reflektere ledelsens strategiske visjon hvis bruken skal være effektiv. I tillegg er det toppledelsen som avgjør hvor mye tid og ressurser som skal brukes på konseptet. Madsen og Stenheim (2014c) finner eksempel der en implementeringsprosess stoppet opp på grunn av endringer i toppledelsen. Dette er med på å styrke påstanden om viktigheten av engasjement fra toppledelsen og at de er involvert i og tar eierskap til implementeringsprosessen.

Når det kommer til bruk av eksterne parter, ble respondentene spurt om i hvilken grad konsulenter var involvert i implementeringsprosessen. Figur 4-5 viser en oversikt over hva respondentene svarte.



Figur 4-5: Oversikt over bruk av konsulenter i implementeringsprosessen

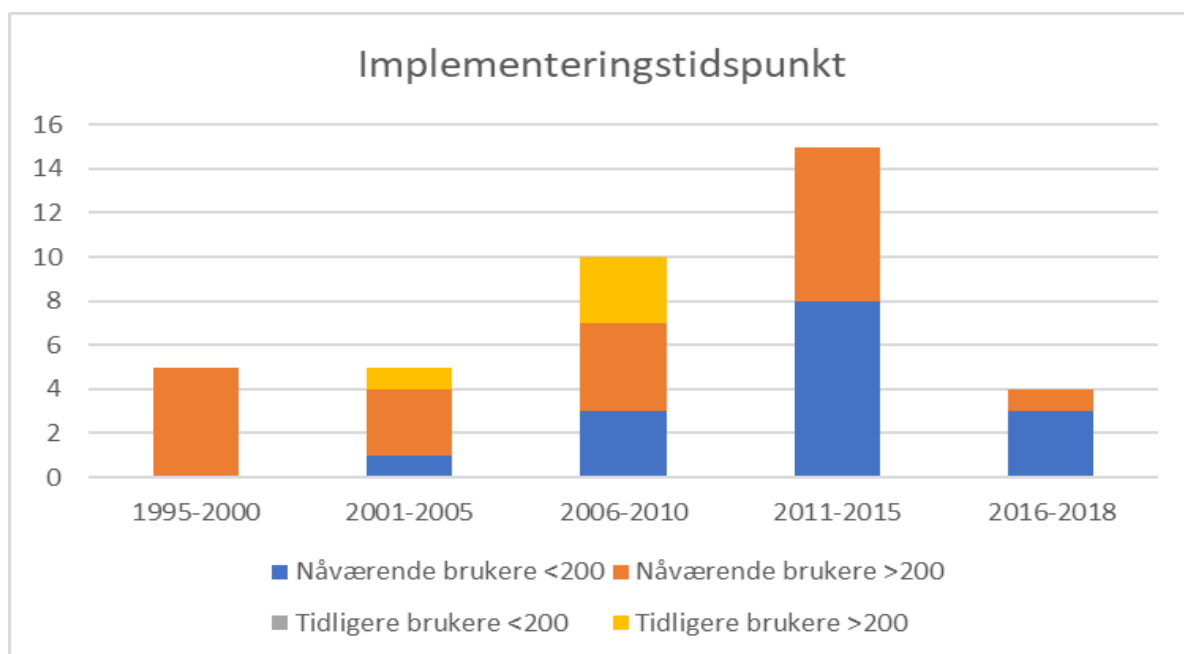
Resultatet viser at 46% av bedriftene har benyttet konsulenter i enten stor eller noe grad ved implementering av BMS. Dette resultatet stemmer overens med andre tidligere studier. Alsaker og Andersen fant at 50% av bedriftene i deres undersøkelse hadde benyttet konsulenter ved implementering. Videre hevder Alsaker og Andersen at Dag Øivind Madsen, i en studie fra 2011, fant at 43% benyttet konsulenter. Ut fra disse resultatene ser det ut til at bruken av konsulenter har ligget på et stabilt nivå over flere år, med en liten nedgang de siste tre årene.

Et interessant funn når det kommer til bruk av konsulenter, er hvordan brukere av Type I, II og III BMS fordeler seg på de tre gradene av bruk av konsulenter. Alsaker og Andersen (2015) fant at alle brukere av Type II og Type III benyttet konsulenter i implementeringsfasen. I denne studien viser det seg at 27% av Type II og Type III brukere ikke benyttet konsulenter ved implementering. Til sammenligning viste resultatene at 67% av Type I brukere ikke benyttet konsulenter. Dette tyder på at brukere av mer avansert type BMS oftere benytter seg av konsulenter. Madsen og Slåtten (2011) påpeker at konsulenter ofte går sammen med softwaresekskaper og andre aktører for å kunne tilby klientene sine en mer komplett løsning. Det er rimelig å anta at bedrifter som skal implementere en avansert type BMS har større behov for denne hjelpen fra konsulenter, enn bedrifter som skal implementere en enklere type BMS. Det er derfor ikke overraskende at bruken av konsulenter er større hos Type II og III brukere.

Resultatene her viser en svak nedgang i bruken av konsulenter de siste årene, både totalt sett og for bedrifter som implementerer en avansert type BMS. Dette kan ha sammenheng med den høye andelen av bedrifter som oppga «internt i konsernet» som informasjonskilde. Desto mer kunnskap bedriften har om BMS, desto mindre vil behovet for ekstern hjelp være ved implementering.

4.1.5 Implementeringstidspunkt

Respondentene ble bedt om å oppgi i hvilket tidsrom de har benyttet BMS. Dette spørsmålet ble besvart både av nåværende og tidligere brukere av BMS, og resultatene er illustrert i figur 4-6. Respondentene er blitt delt inn i nåværende og tidligere brukere samt om de har under 200 ansatte eller minimum 200 ansatte.

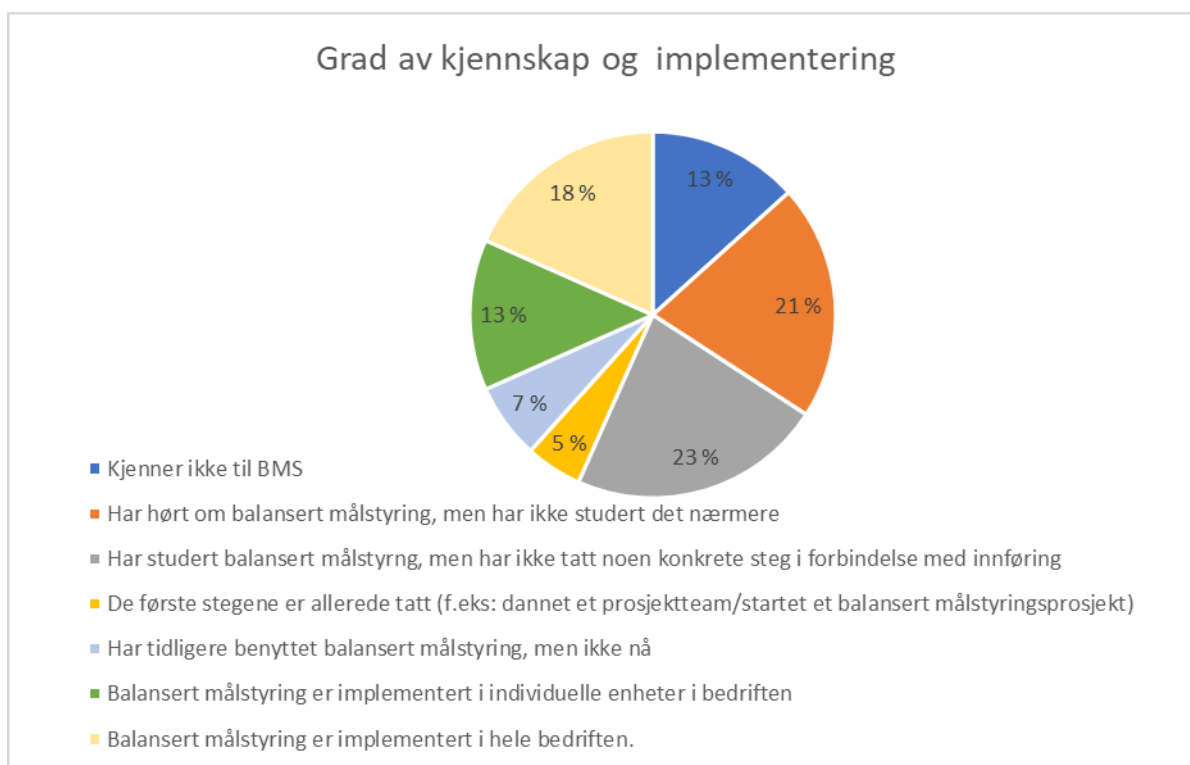


Figur 4-6: Oversikt over når bedriftene implementerte BMS.

Oversikten viser at det var klart flest implementeringer i tidsrommet mellom 2011 og 2015. Litt overraskende er det at oversikten viser at så få implementerte BMS rundt år 2000, da BMS nådde toppen popularitetsmessig (Madsen, 2012). I tillegg skiller dette resultatet seg noe fra Alsaker og Andersen (2015) som finner flere implementeringer i tidsrommene 2001-2005 og 2006-2010 enn i 2011-2015.

4.1.6 Grad av kjennskap og implementering

Bedriftene som oppga at de hadde kjennskap til BMS ble spurt om i hvilken grad de kjente til konseptet. I figur 4-7 er det laget en oversikt over i hvilken grad bedriftene kjenner BMS og i hvilken grad de har implementert konseptet. Her er også bedriftene som ikke kjenner til BMS blitt tatt med for å skape en mer komplett oversikt.



Figur 4-7: Oversikt over bedriftenes grad av kjennskap til og implementering av BMS

Fra figur 4-7 ser vi at blant bedriftene som i denne studien er regnet som brukere av BMS, har 18% implementert BMS i hele bedriften. Videre har 13% implementert BMS bare i deler av bedriften, og 5% har tatt de første stegene mot implementering av konseptet. Dette resultatet skiller seg noe fra Alsaker og Andersen sine resultater, som viser at det er færre som har implementert BMS i hele bedriften enn andelen som har implementert BMS i bare deler av bedriften. Ser vi på det utvalget fra denne studien som har minimum 200 ansatte (som er det utvalget som er mest naturlig å sammenligne med Alsaker og Andersen) er forskjellen enda større. Av bedrifter med minimum 200 ansatte er det hele 29% som har implementert BMS i hele bedriften, og 15% som har implementert BMS bare i deler av bedriften. Det er vanskelig å si noe om hva som er årsaken til denne endringen mot at flere av de største bedriftene velger å implementere BMS i hele bedriften, men det kan ha

sammenheng med at bruken av BMS er blitt mer avansert blant disse bedriftene de siste tre årene. Dette vil bli diskutert mer under forskningsspørsmål 3.

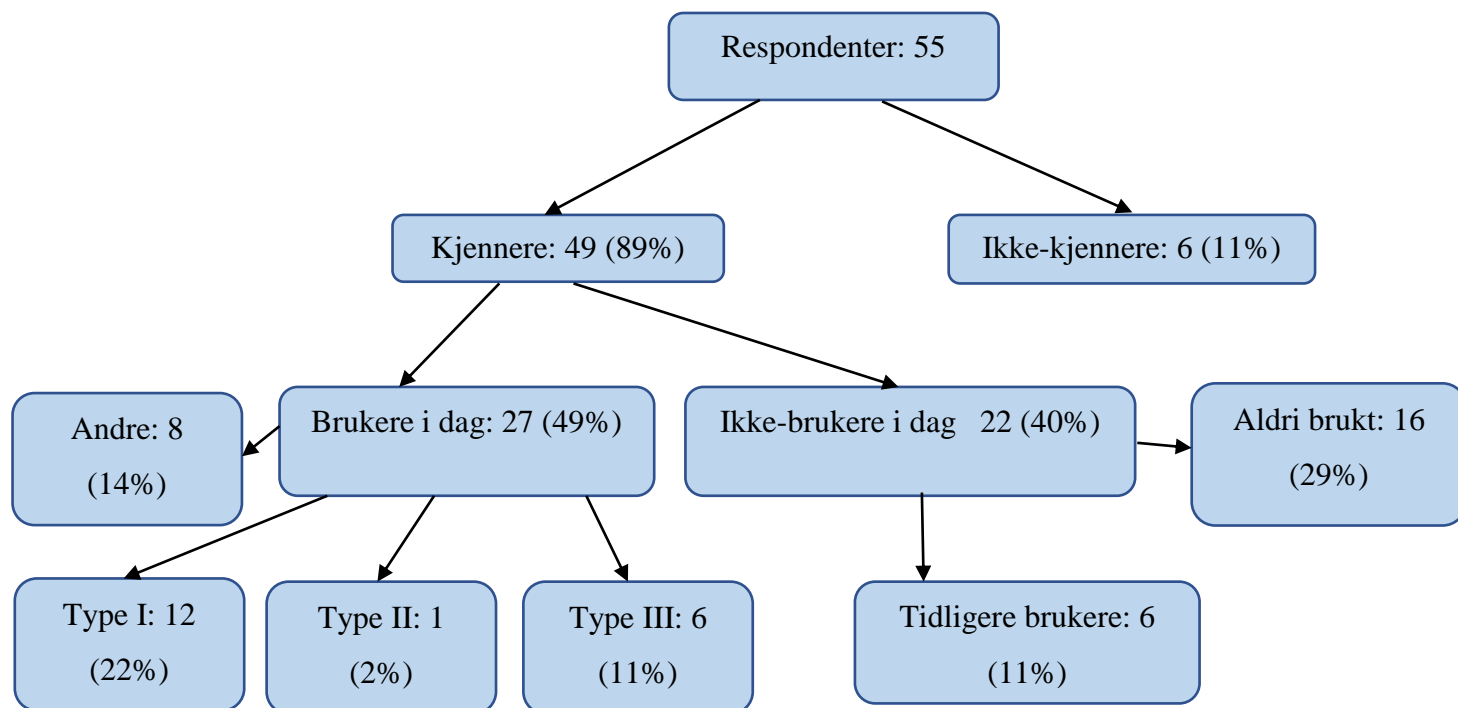
Blant bedriftene som ikke er regnet som brukere av BMS, er det 7% som tidligere har benyttet BMS. Disse bedriftene ble bedt om å oppgi årsaken(e) for hvorfor de ikke lenger bruker BMS. Årsakene som ble nevnt var at andre sammenlignbare styringsverktøy nå ble benyttet og at BMS krever for mye innsats sammenlignet med fordelene ved å bruke konseptet.

Det var 21% av bedriftene som hadde hørt om BMS uten å studere det nærmere, og 23% som hadde studert BMS nærmere men ikke tatt noen konkrete steg mot implementering. Det vil si at det totalt var 44% av bedriftene som kjente til konseptet i en eller annen grad, uten å ha implementert det. Disse bedriftene ble spurt om årsaker for hvorfor de ikke har implementert BMS. De årsakene som ble hyppigst nevnt var usikkerhet rundt fordelene ved konseptet og at implementering og bruk av BMS krevde for mye tid og ressurser. Det at BMS oppleves som tids- og ressurskrevende er ikke overraskende da dette er noe som er vist i flere studier tidligere. Dette blir diskutert under forskningsspørsmål 3.

4.2 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet lyder: *Hvor stor andel av de største bedriftene i Norge benytter BMS i dag, og er det skjedd en endring de siste tre årene?*

Under forskningsspørsmål 1 vil bare data fra utvalget fra Kapital500 bli benyttet, og funnene vil dermed bare gjelde for bedriftene i undersøkelsen med minimum 200 ansatte og over 1 325 millioner i årlig omsetning.



Figur 4-8: oversikt over kjennskap til og bruk av BMS blant de største bedriftene i Norge.

Fra figur 4-8 ser vi at 89% av respondentene har kjennskap til BMS. Dette er nesten identisk med hva Alsaker og Andersen (2015) fant (90%), og viser at BMS fortsatt er et veldig kjent konsept i Norge. Sammenlignet med resultatene til Kjøde (2003) er andelen bedrifter som kjenner til BMS gått ned, Kjøde fant at 96% kjente til BMS. Det at andelen kjennere er gått ned siden 2003 er ikke overraskende siden BMS nådde en topp popularitetsmessig rundt år 2000 (Madsen, 2012).

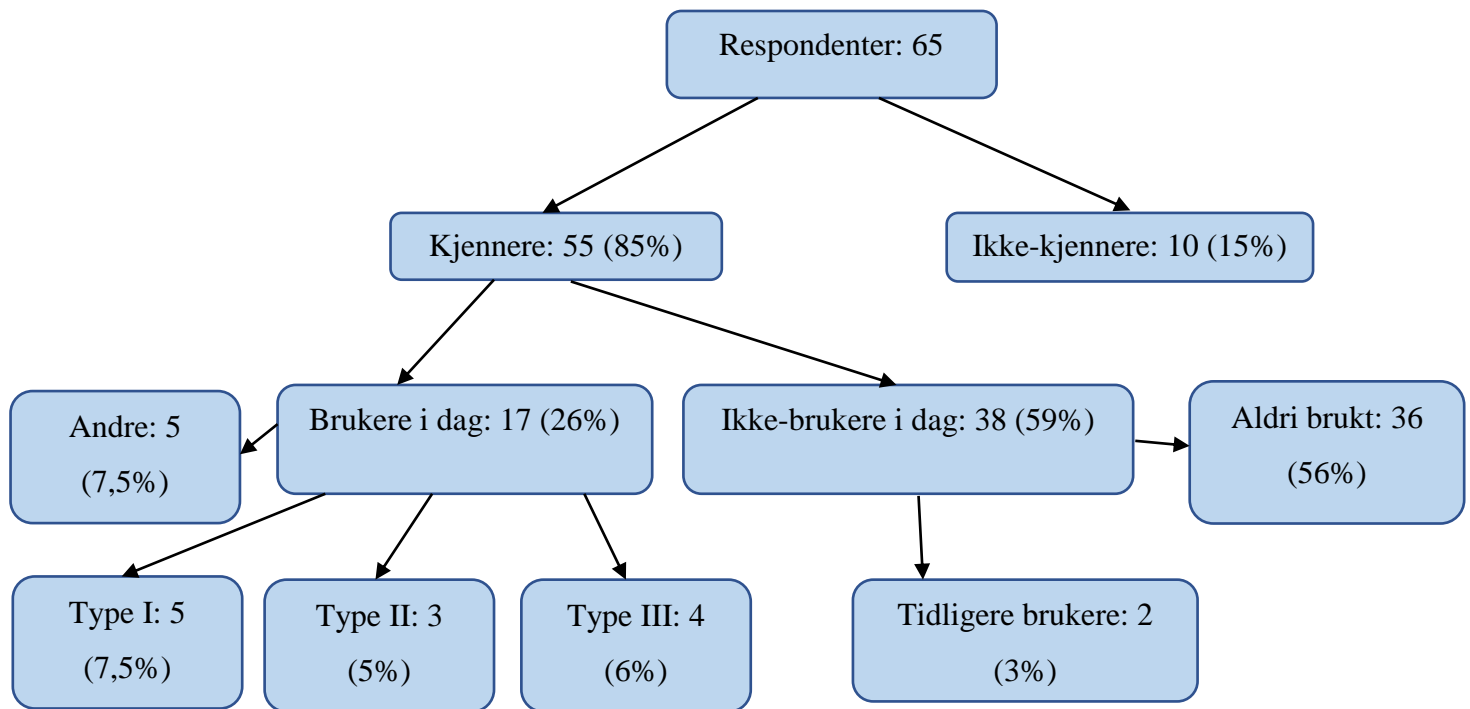
Videre ser vi at nesten halvparten, 49%, av respondentene benytter BMS i dag. Dette resultatet er høyere enn resultatet til Alsaker og Andersen (2015) som fant at 41% av de største bedriftene i Norge benyttet BMS i 2015. Samtidig er det betydelig lavere enn resultatet til Eriksrud og McKeown (2010) som fant at hele 67% av norske bedrifter benyttet BMS i en eller annen grad. En årsak til at de finner en så høy andel kan være at de tok utgangspunkt i tidligere deltagere av NHH sitt Executive MBA-program i økonomisk styring da de definerte utvalget. Bjørnenak (2013) fant at 53% av norske sparebanker benytter BMS. Av internasjonale studier fant Rigby og Bilodeau (2017) at 29% av bedrifter på verdensbasis benytter BMS, noe som er en nedgang fra 38% i 2014.

Denne utredningen viser en antydning til at andelen av de største bedriftene i Norge som benytter BMS har økt de siste tre årene (Det er ikke blitt gjort noen tester for å se om denne forskjellen er signifikant, da jeg ikke har hatt tilgang til datasettet fra 2015). Det er noe overraskende at denne studien viser en økning i andel brukere av BMS, da Rigby og Bilodeau sine rapporter om bruken av BMS på verdensbasis viser en reduksjon i andel brukere (Rigby og Bilodeau, 2009; 2011; 2013; 2015; 2017). Rapportene viser en nedgang fra 53% i 2008 til 29% i 2016. En årsak til at denne studien viser en så mye høyere andel brukere blant de største bedriftene i Norge sammenlignet med bruken på verdensbasis, kan være fordi bruken i Europa har hatt en tendens til å være høyere enn i resten av verden. Rigby og Bilodeau (2013; 2015) fant at BMS var det mest brukte styringssystemet i Europa i 2012, og andelen brukere i 2014 var høyere i Europa (44%) enn på verdensbasis (38%). En annen mulig årsak er at her ses det på bruken blant de største bedriftene i Norge. Som det vil bli vist og diskutert under forskningsspørsmål 2, så er bruken blant større bedrifter høyere enn bruken blant mindre bedrifter. Ser man på begge utvalgene som er tatt med i denne utredningen, ligger andelen brukere på 37% (se figur 4-1). Det må her presiseres at selv om man inkluderer alle bedriftene som er med i denne studien, så ses det fortsatt på bedrifter som er relativt store i norsk sammenheng.

4.3 Forskningsspørsmål 2

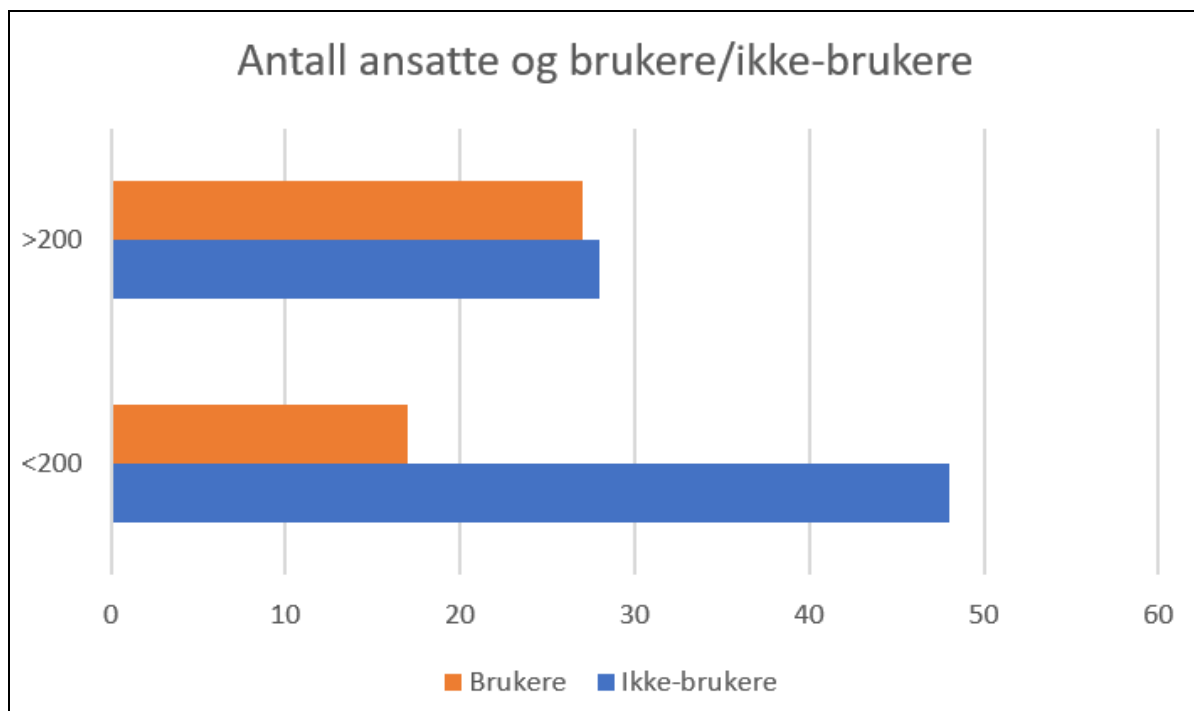
Det andre forskningsspørsmålet lyder: *Hvor stor andel av store norske bedrifter som ikke er på Kapital500 benytter BMS i dag, og er det forskjell mellom disse bedriftene og de største bedriftene i landet?*

For å svare på første del av dette forskningsspørsmålet vil kun data fra utvalget med 100 til 200 ansatte benyttes. Videre vil andelen brukere fra dette utvalget bli sammenlignet med andel brukere fra utvalget basert på Kapital500.



Figur 4-9: oversikt over kjennskap og bruk av BMS blant respondentene med 100-200 ansatte

Figur 4-9 viser en oversikt over kjennskap til og bruk av BMS blant respondentene med 100-200 ansatte og en omsetning lavere enn 1 325 millioner NOK. Ut fra denne oversikten ser man at det er færre, bare 26%, som benytter BMS sammenlignet med de største bedriftene i Norge. En kjikvadrattest viser og at det er en signifikant forskjell mellom bedriftene med færre enn 200 ansatte og de med minimum 200 ansatte. Kjikkvadrattesten sier ikke noe om hvilken vei denne forskjellen går, men ut fra figur 4-10 kan man se at de mindre bedriftene har større sannsynlighet for å ikke benytte BMS.



Figur 4-10: Oversikt over brukere og ikke-brukere fordelt på de to utvalgene.

Det er ikke overraskende at resultatene viser forskjeller i bruken av BMS basert på størrelse. Kaplan og Atkinson (1998) hevder at økt vekst vil føre til mer desentralisering, og som konsekvens vil det oppstå flere informasjons- og målingsutfordringer. Disse utfordringene krever at styrings- og kontrollsystemer blir mer spesialisert og sofistikert. Det er og flere empiriske studier som finner positiv sammenheng mellom størrelse og bruk av BMS (Speckbacher et al., 2003; Hoque & James, 2000; Fagerli & Tvedt, 2016).

4.4 Forskningsspørsmål 3

Det tredje forskningsspørsmålet lyder: *Hvilken type BMS er mest brukt blant de største bedriftene i Norge, er fordelingen på de tre typene endret de siste tre årene?*

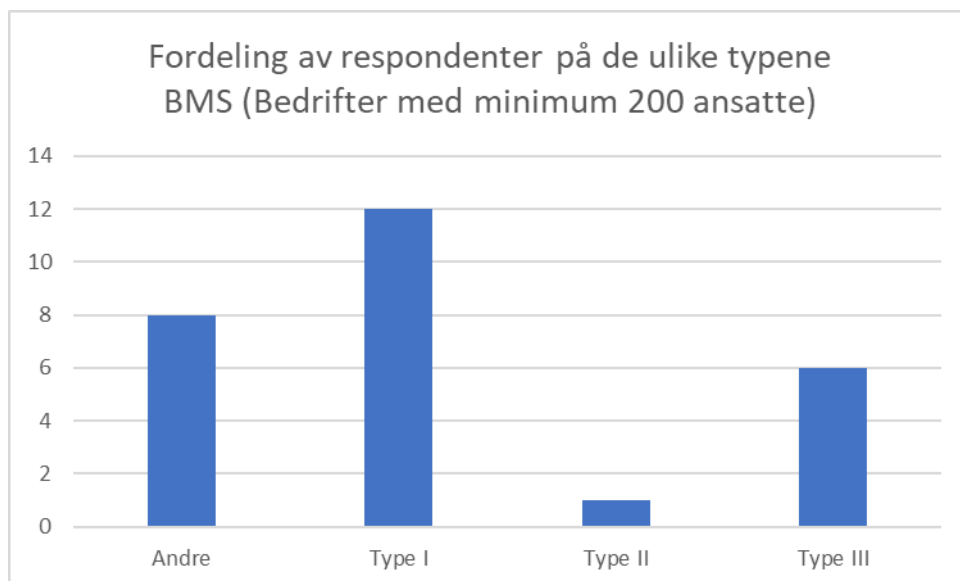
Det var bare 19 respondenter fra dette utvalget som ga nok informasjon til å kunne bli klassifisert som Type I, II eller III. (og 8 som ble klassifisert under «Andre»). Dette utgjør en veldig lav andel, og resultatene må tolkes med forsiktighet. Resultatene vil likevel bli sammenlignet med Alsaker og Andersen (2015) sine resultater for å se om det kan være tendenser til endring de siste tre årene.

Tabell 4-1 viser hvilke kriterier som må oppfylles for å bli klassifisert som Type I, II eller III bruker. Denne inndelingen bygger på Speckbacher et al. (2003) sin inndeling, og er nærmere beskrevet i kapittel 2.2

Tabell 4-1: Kriterier for klassifisering av BMS Type I, II og III.

Type BMS	Kriterier
Type I	1. Strategiske mål og måleparametere 2. Gruppert i perspektiver
Type II	Type I + 3. Årsak-virkningssammenhenger
Type III	Type II + 4. Handlingsplan 5. Kobling mellom BMS og insentiver

For å klassifiseres som Type I bruker, må bedriften ha satt seg strategiske mål, opprettet måleparametere og gruppert disse i perspektiver. De er ikke nødt til å benytte alle fire perspektivene til Kaplan og Norton for å kunne klassifiseres som Type I. Type II brukere er de som oppfyller kriteriene for Type I og som i tillegg benytter årsak-virkningssammenhenger. For å være en Type III bruker må man oppfylle kriteriene for Type II i tillegg til at man må benytte handlingsplan og knytte bedriftens insentivordning opp mot BMS. Noen av bedriftene som er klassifisert som Type I har oppgitt at de har koblet insentiver opp mot BMS, men er likevel ikke blitt klassifisert som Type III fordi de ikke har med årsak-virkningssammenhenger.

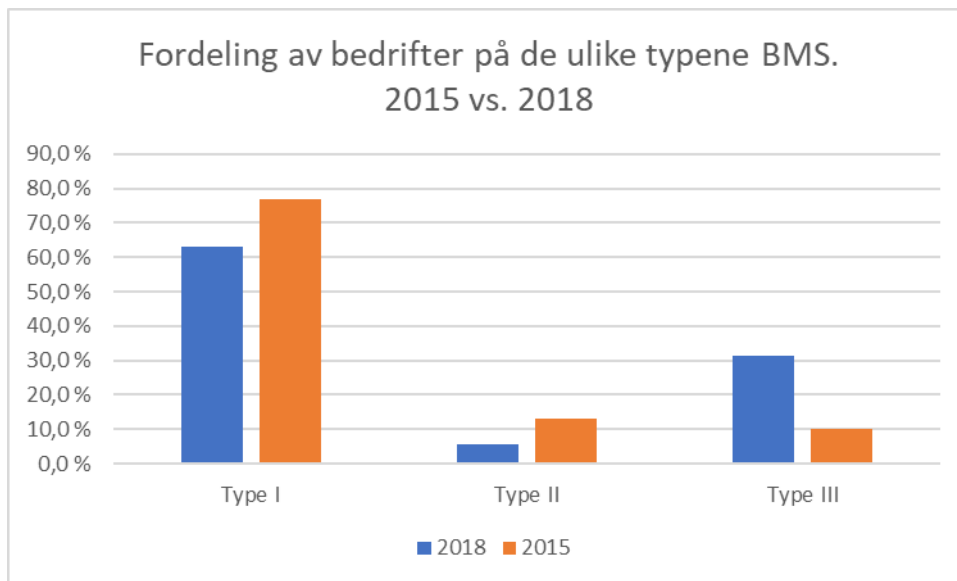


Figur 4-11: Oversikt over hvordan bedrifter med minimum 200 ansatte fordeler seg på de tre typene BMS.

Ved å se på figur 4-8 og figur 4-11 er det tydelig at det er flest bedrifter som benytter Type I BMS, som regnes som den minst sofistikerte typen. Dette resultatet stemmer overens med resultatene til Speckbacher et al. (2003) og Alsaker og Andersen (2015). Begge disse studiene viser også et klart flertall av Type I brukere.

Alsaker og Andersen (2015) fant at 77% av bedriftene som kunne klassifiseres ihht. Speckbacher et al. (2003) sin klassifisering benyttet Type I. Videre finner de at 13% benyttet Type II og 10 % benyttet Type III. Johanson og Madsen (2017) påpeker at dette resultatet skiller seg noe fra funnene i den internasjonale litteraturen. Studier fra andre land viser at Type I er mest brukt, men at andelen Type II og Type III er noe høyere enn hva Alsaker og Andersen finner. For eksempel finner Speckbacher et al. (2003) at 50% benytter Type I, 21% benytter Type II og 29% benytter Type III.

I denne studien var det totalt 19 bedrifter (med minimum 200 ansatte) som kunne klassifiseres som Type I, Type II eller Type III brukere. Av disse bruker 63% (12) Type I, 5% (1) bruker Type II, og 32% (6) bruker Type III. Dette viser at det er færre som nå benytter den minst avanserte typen BMS, og flere som har valgt å bruke en mer avansert type enn i 2015. Forskjellen er illustrert i figur 4-12

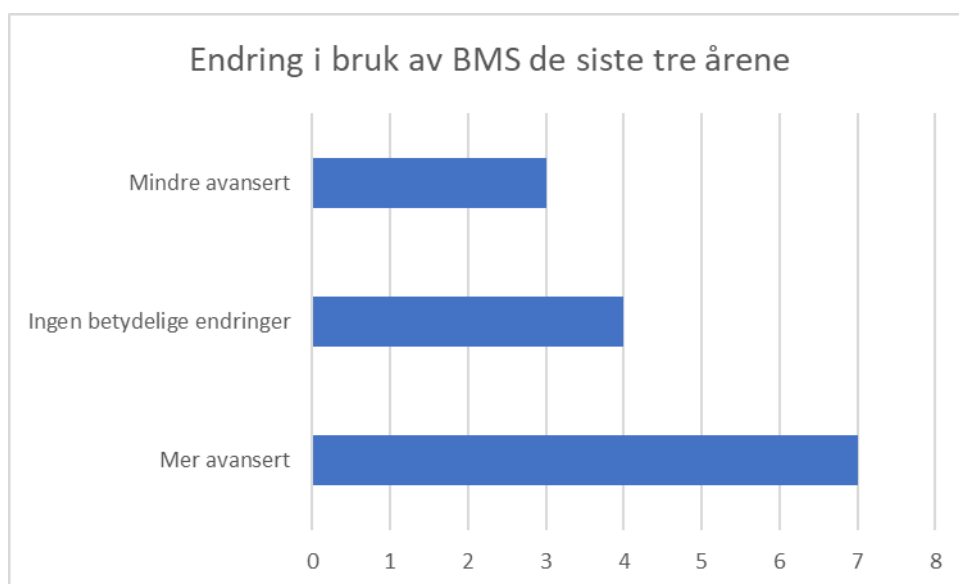


Figur 4-12: Type BMS benyttet i 2018 sammenlignet med 2015

Det er hovedsakelig to årsaker som kan ha ført til denne endringen. Den ene er at nye brukere har valgt å implementere en avansert type BMS, som Type II eller Type III. Den andre årsaken kan være at eksisterende brukere har valgt å gå fra en lite sofistisert type BMS, Type I, til en mer avansert type, Type II eller Type III.

Ifølge dataene som er samlet inn, er det bare én bedrift fra utvalget som har implementert BMS i tidsrommet 2016 til 2018, og denne bedriften benytter en Type I BMS. Det vil si at endringen som er funnet ikke skyldes at nye brukere har implementert en avansert type BMS fra starten av.

Respondentene ble spurt om de hadde endret bruken av BMS de siste tre årene, og om en eventuell endring hadde gått i retning av mer eller mindre avansert bruk. Det var 14 av bedriftene (fra utvalget basert på Kapital500) som hadde svart på dette spørsmålet, og figur 4-13 viser hvordan disse 14 fordelte seg på «Mer avansert», «Mindre avansert» eller «Ingen betydelige endringer».



Figur 4-13: Endring i bruk av BMS de siste tre årene

Figuren viser at halvparten av bedriftene benytter en mer avansert form for BMS nå, enn for tre år siden. Videre er det 21% som nå bruker en mindre avansert form for BMS. Dette resultatet tyder på at det er endringen i bruk blant eksisterende brukere som har ført til at bruken er mer avansert nå enn for tre år siden. Dette stemmer overens med beskrivelsene til Kaplan og Norton (1996) som hevder at de fleste bedrifter ender opp med å utvikle bruken av BMS til mer enn hva som opprinnelig var tenkt.

Respondentene ble også spurt om å oppgi årsaken til hvorfor bruken har endret seg. Av bedriftene som nå benytter en mer avansert type, var det endringer i toppledelsen og opplevde fordeler som flest bedrifter nevnte som årsak. Tidligere studier har vist at endringer i toppledelsen kan føre til endret fokus på BMS, og kan være avgjørende for om en bedrift lykkes med konseptet eller ikke (Madsen & Stenheim, 2014c). I tillegg presiserer Kaplan og Norton (1996) viktigheten av toppledelsens engasjement for å lykkes med BMS. BMS handler ikke bare om å opprette nye målinger og måltall, men om ledelse som må utføres av ledere.

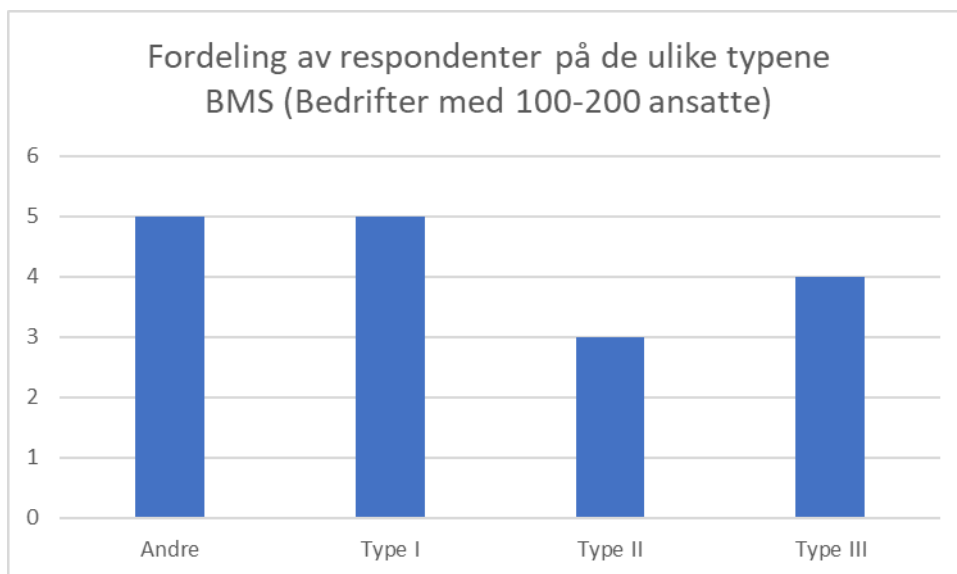
Av årsaker til endring i retning av mindre avansert bruk, svarte alle bedriftene at konseptet var for tids- og ressurskrevende. Tids- og ressurskrevende er også den utfordringen flest av bedriftene i denne utredningen opplevde under implementering og bruk av BMS. Dette er ikke overraskende, da Kaplan og Norton samt andre forskere finner at BMS er tid- og ressurskrevende. Kaplan og Norton (1996) mener at et konsept som BMS, på grunn av dets omfang og kompleksitet, må fases inn over tid og kontinuerlig overvåkes og tilpasses

endringer i omgivelsene. Madsen og Stenheim (2014a) finner at flere bedrifter opplevde BMS som tids- og ressurskrevende, og at det var en utfordring å få toppledelsen til å frigi nok ressurser til å lykkes med BMS. Madsen (2012) intervjuet flere aktører på etterspørselssiden, og flere av disse peker på tids- og ressurskrevende som et mulig negativt aspekt ved BMS.

4.5 Forskningsspørsmål 4

Det fjerde forskningsspørsmålet lyder: *Hvilken type BMS er mest brukt blant de store norske bedriftene som ikke er på Kapital500, og er det noe forskjell sammenlignet med de største bedriftene i Norge?*

Fra dette utvalget var det bare 12 respondenter som kunne klassifiseres som Type I, II eller III (og 5 som ble klassifisert under «andre»). Dette er et veldig lavt antall, og igjen må resultatene tolkes med forsiktighet.

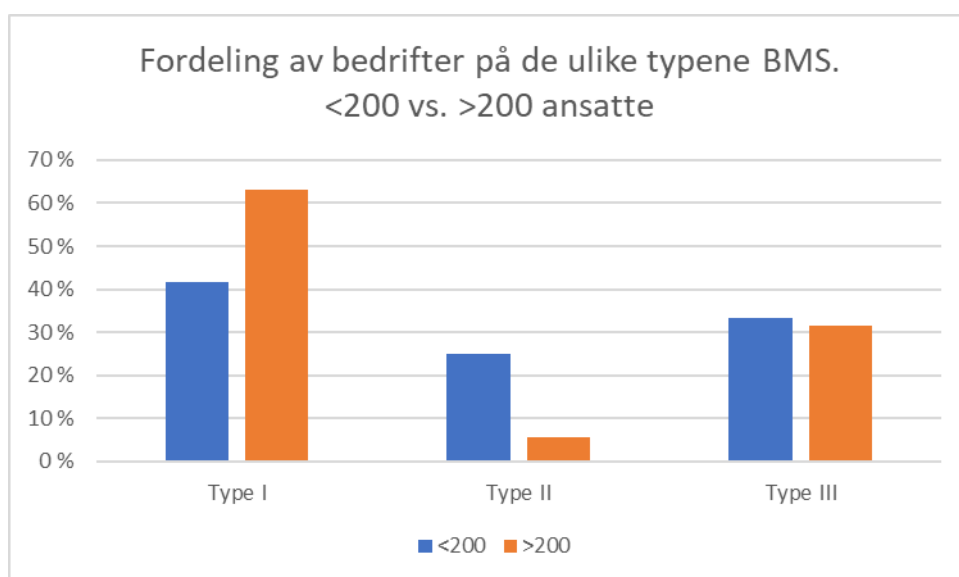


Figur 4-14 Oversikt over hvordan bedriftene med 100-200 ansatte fordeler seg på de ulike typene BMS.

Fra figur 4-14 ser vi at det er flest bedrifter som går under Type I brukere, men at det ikke er samme overvekt av Type I brukere som fra utvalget som er basert på Kapital500, eller fra undersøkelsen til Alsaker og Andersen (2015).

Fra figur 4-15 ser man tydeligere at bedrifter med 100-200 ansatte har en tendens til å benytte mer avansert type BMS enn bedrifter med over 200 ansatte. Som nevnt er det veldig

få enheter som er analysert her, og dette gjør at resultatene blir svake. Det er og vanskelig å finne støtte for dette resultatet i teori og tidligere forskning. Som nevnt under forskningsspørsmål 2, finnes det både teori og tidligere studier som hevder at det er positiv sammenheng mellom størrelse på bedrifter og hvor sofistikert styringssystem som benyttes. Ut fra det burde resultatene her vært motsatt, og vist at bedriftene med over 200 ansatte har en tendens til å benytte mer avansert Type BMS enn bedrifter med 100-200 ansatte.

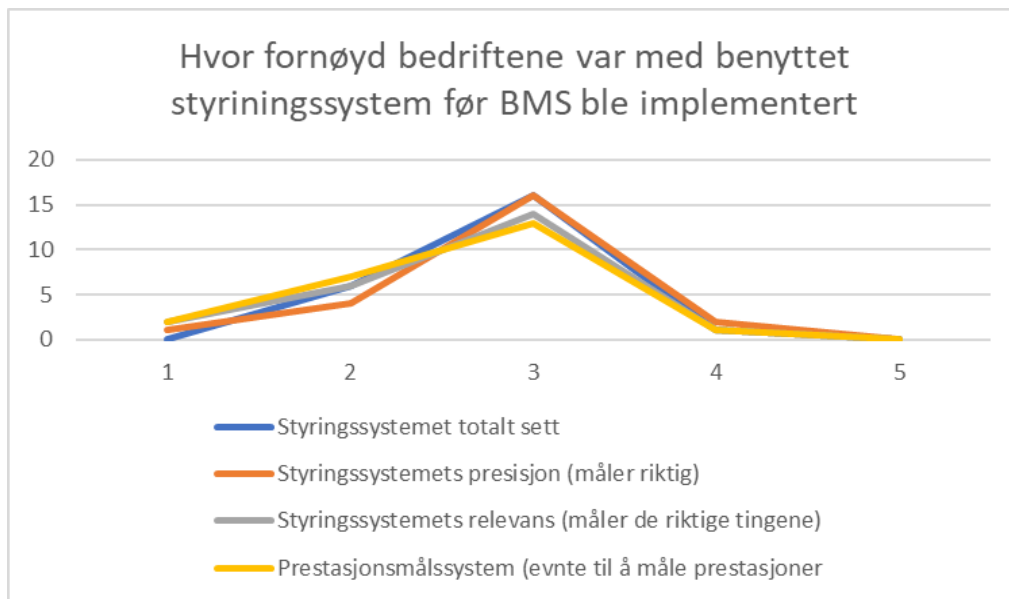


Figur 4-15 Type BMS benyttet av bedrifter med 100-200 ansatte og bedrifter med minimum 200 ansatte.

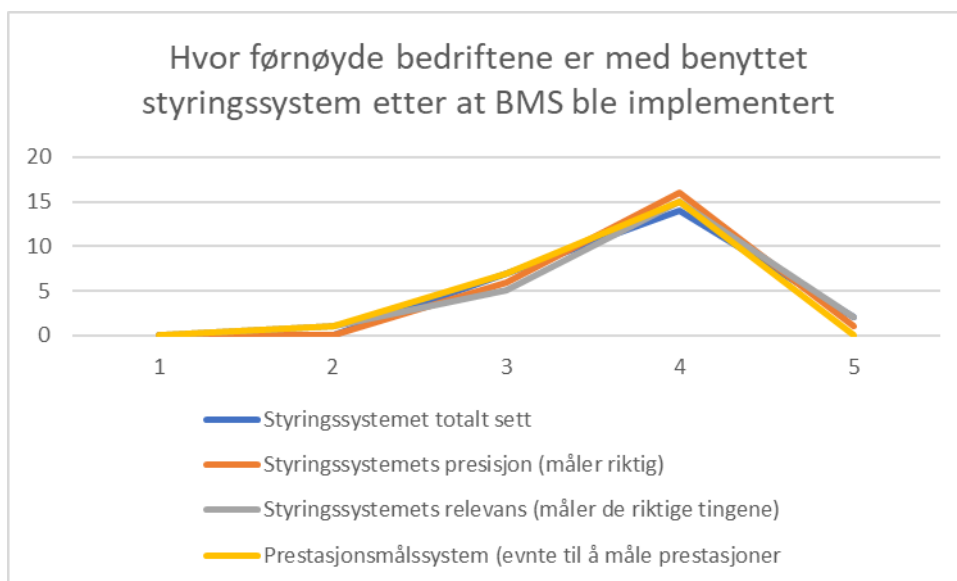
4.6 Forskningsspørsmål 5

Det femte forskningsspørsmålet lyder: *Hvor fornøyd er store norske bedrifter med bruken av BMS? Er det forskjell mellom bedrifter med under 200 ansatte og de med minimum 200 ansatte?*

For å undersøke hvor fornøyd bedriftene er med bruken av BMS, ble de bedt om å svare på hvor fornøyd de var med ulike elementer ved benyttet styringssystem før og etter BMS ble implementert. De ble bedt om å krysse av på en skala som gikk fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarte svært misfornøyd og 5 tilsvarte svært fornøyd.



Figur 4-16: Hvor fornøyd bedriftene var med benyttet styringssystem før BMS ble implementert



Figur 4-17: Hvor fornøyd bedriftene er med benyttet styringssystem etter at BMS ble implementert

Figur 4-16 og figur 4-17 viser oversikt over hvor fornøyd bedriftene var/er med styringssystemet før og etter at BMS ble implementert. Her er for øvrig bedriftene fra begge utvalgene tatt med. Figurene viser hvor fornøyd bedriftene var/er med styringssystemet totalt sett, styringssystemets presisjon, styringssystemets relevans og styringssystemet som prestasjonsmålssystem. Figur 4-16 viser at de fleste bedriftene var middels fornøyd med

styringssystemet som ble benyttet før BMS ble implementert, og gjennomsnittet lå på 2,70 på en skala fra 1 til 5. Figur 4-17 viser at de fleste bedriftene er over middels fornøyd med styringssystemet etter at BMS ble implementert, med et gjennomsnitt på 3,74.

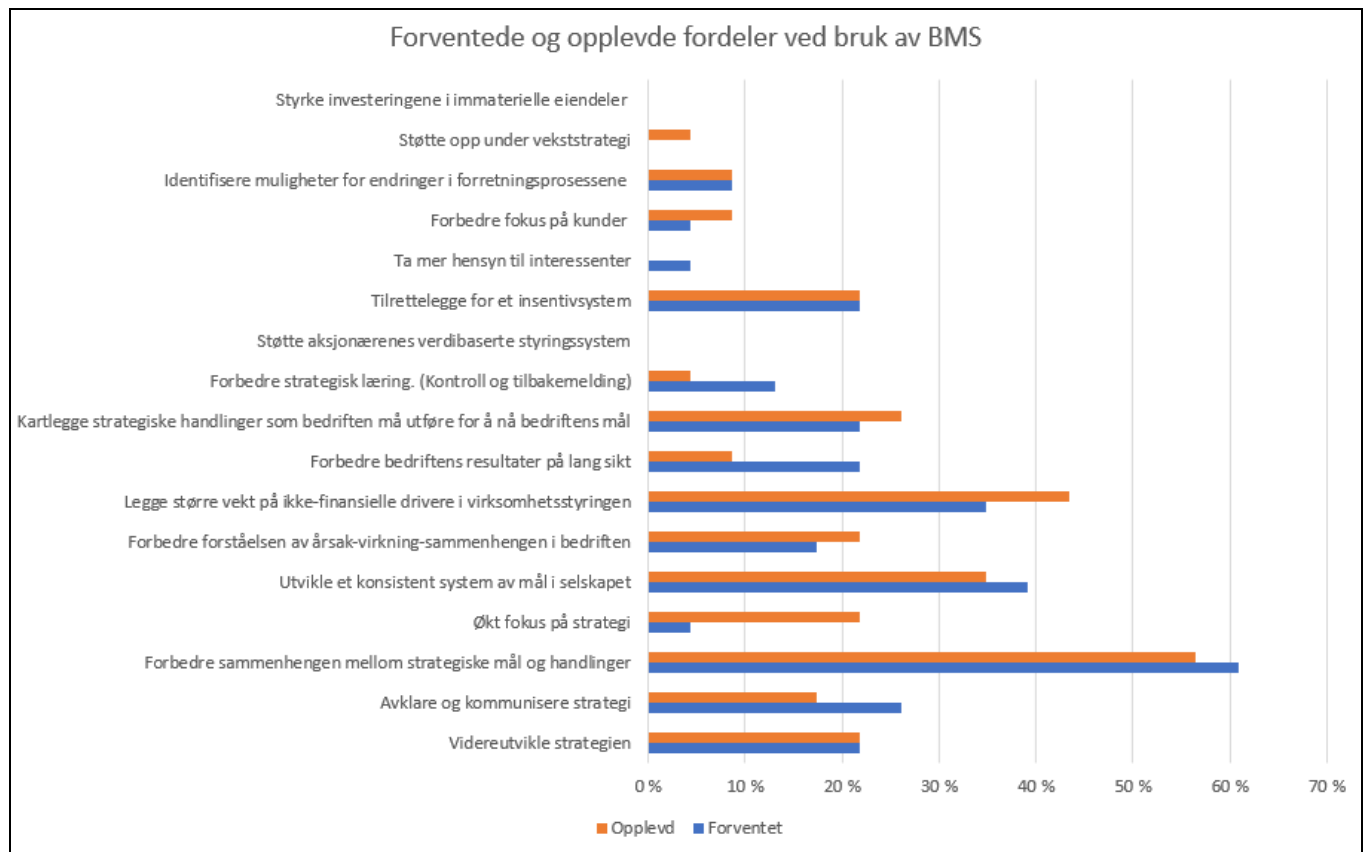
Resultatene fra andre studier, både fra Norge og internasjonalt, viser ca. samme fornøydhet med bruken av BMS. Av andre studier som brukte en skala fra 1 til 5, finner Bjørnenak (2013), Rigby og Bilodeau (2013 og 2015) og Andersen og Alsaker (2015) lignende resultater. Bjørnenak (2013) så på opplevd nytteverdi av BMS blant norske sparebanker. Her scoret BMS 3,68. Rigby og Bilodeau (2013 og 2015) ser på hvor fornøyd bedrifter fra hele verden er med BMS, i 2013 scoret BMS 3,78 og 3,9 i 2015. Andersen og Alsaker (2015) finner at de største norske bedriftene er over middels fornøyd med BMS, og scorer BMS til 3,95.

Ved å se på de to utvalgene som er tatt med i denne studien, viser resultatene at bedriftene med under 200 ansatte er noe mer fornøyd enn bedriftene med minimum 200 ansatte, 3,9 mot 3,6. Det at bedriftene med minimum 200 ansatte gir BMS en score på 3,6 kan tyde på at fornøydheten ved bruk av BMS blant de største bedriftene i Norge er gått noe ned de siste tre årene, fra 3,95 som Alsaker og Andersen (2015) fant. Selv om denne studien viser noe lavere fornøydhet enn studien fra 2015, så avviker ikke resultatet noe særlig fra andre nasjonale og internasjonale studier.

4.7 Forskningsspørsmål 6

Det sjette forskningsspørsmålet lyder: *Hvilke fordeler og ulemper ved BMS opplever brukerne?*

Respondentene i denne undersøkelsen ble bedt om å krysse av for de tre viktigste fordelene de forventet å oppnå ved BMS, og de tre viktigste fordelene de faktisk oppnådde. Det var totalt 23 respondenter (her er begge utvalgene tatt med) som svarte på dette, og resultatene er vist i figur 4.18



Figur 4-18: Oversikt over forventede og opplevde fordeler

Fra figur 4-18 ser man at de fordelene flest forventet å oppnå var «Forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger» (61%), «Utvikle et konsistent system av mål i selskapet» (39%) og «Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyringen» (35%). Videre ser vi også at det er de samme tre fordelene flest bedrifter faktisk opplevde etter implementeringen av BMS.

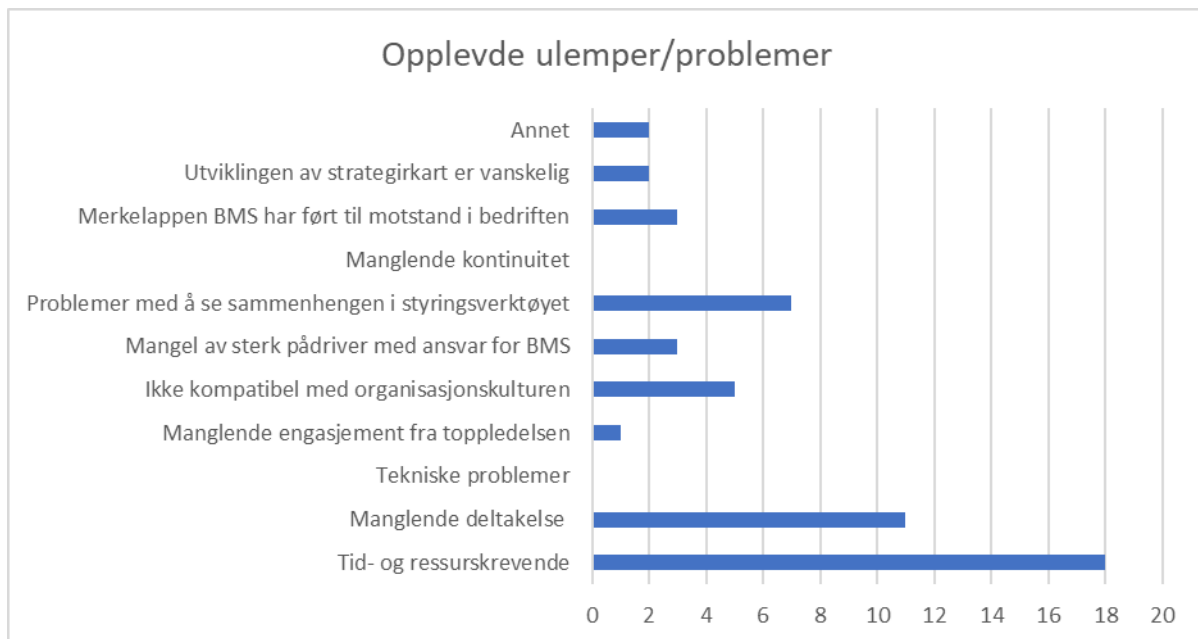
Det at «Utvikle et konsistent system av mål i selskapet» og «Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyring» var blant de tre hyppigst nevnte fordelene er ikke overraskende. Resultater fra denne studien viser at de fleste bedriftene benytter en lite sofistikert type BMS, Type I (fra Speckbacher et al. (2003) sin inndeling) som er et rammeverk for strategisk måling av finansielle og ikke-finansielle strategiske mål. Det er noe mer overraskende at «Forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger» var den fordelen som ble hyppigst nevnt, både som forventet og opplevd fordel. Dette er en fordel som man skulle tro var forbeholdt Type II og Type III brukere, hvor fokus på årsak-virkningsforhold og oversettelse av strategi til operasjonelle mål er større enn for Type I.

Speckbacher et al. (2003) finner lignende resultat, og påpeker at dette resultatet må tolkes med forsiktighet da «Translating Strategy into Action» er blitt et slagord for BMS etter boken til Kaplan og Norton fra 1996. Resultatet vist i figur 4-18 kan tyde på at store norske bedrifter opplever BMS som et godt verktøy for å skape et bredere fokus og at det gjør det enklere å oversette strategien til mål og handlinger.

De to fordelene hvor det er størst avvik mellom forventet og opplevd fordel er «Forbedring av bedriftens resultater på lang sikt» og «Økt fokus på strategi».

Ut fra denne studien ser det ut til at store norske bedrifter har for høye forventninger til hvordan BMS vil påvirke resultatet på lang sikt, her var det 22% som forventet bedring av resultatet på lang sikt, men bare 9% som faktisk opplevde dette. I Alsaker og Andersen sin studie var det betydelig flere som forventet bedring av bedriftens resultater på lang sikt. Det var hele 62% som forventet dette, men likt med denne studien var det bare rundt halvparten så mange som faktisk opplevde bedring av resultatet på lang sikt. Det vil si at både denne studien og studien til Alsaker og Andersen finner tendenser til at store norske bedrifter har for høye forventninger til BMS sin påvirkning på langsiktige resultater. Det at bedrifter har høye forventninger til BMS kan skyldes at Kaplan og Norton presenterer ulike suksesshistorier i forbindelse med BMS. Cooper, Ezzamel og Qu (2013) finner at alle 76 casene presentert i *Balanced Scorecard Reporter* i løpet av deres undersøkelsesperiode er suksesshistorier. Videre har en redaktør i Harvard Business School Press pekt på at en årsak til suksessen til Kaplan og Nortons bøker er at de bruker eksempler fra velkjente organisasjoner. Slike suksesshistorier skaper forventninger hos potensielle adoptører.

Bedriftene ble også bedt om å svare på hvilke ulemper eller problemer de opplevde ved bruken av BMS. Svarene er vist i figur 4-19.



Figur 4-19: Oversikt over opplevde ulemper eller problemer ved bruk av BMS

Det viser seg at Tid- og ressurskrevende er den ulempen flest brukere opplever ved BMS. Som diskutert under forskningsspørsmål 3, er dette en ulempe som går igjen blant brukere av BMS og er ofte en årsak for hvorfor bedrifter ikke implementerer BMS.

Resultatet viser også at manglende deltagelse er et vanlig problem for BMS brukere. Manglende deltakelse kan føre til at bedriften ikke opplever samme effekt av BMS, og kan redusere nytten av konseptet. Manglende deltakelse kan skyldes det som i virusteorien kalles immunitet. Røvik (2011) mener at et nytt konsept som implementeres må oppfattes som bedre enn det som allerede er (teknisk kompatibilitet) og samtidig være forenelig med organisasjonens normer og sosiale oppgaver (verdibasert kompatibilitet). Dermed er det viktig med en god oversettelse og tilpasning av BMS når man skal implementere konseptet, ellers kan man møte motstand og oppleve manglende deltagelse.

4.8 Kort oppsummering av forskningsspørsmålene

Forskningsspørsmål 1: *Hvor stor andel av de største bedriftene i Norge benytter BMS i dag, og er det skjedd en endring de siste tre årene?*

Resultatene viser en antydning til at andelen BMS-brukere blant de største bedriftene i Norge har økt noe de siste tre årene. Dette er noe overraskende da studier på verdensbasis viser en nedgang i andel brukere.

Forsknings spørsmål 2: *Hvor stor andel av store norske bedrifter som ikke er på Kapital500 benytter BMS i dag, og er det forskjell mellom disse bedriftene og de største bedriftene i landet?*

Blant store norske bedrifter som ikke er på Kapital500 er andelen brukere av BMS på 26%. Det er betydelig lavere enn andelen brukere blant de største bedriftene i Norge. En kji kvadrattest viser også at denne forskjellen er signifikant.

Forsknings spørsmål 3: *Hvilken type BMS er mest brukt blant de største bedriftene i Norge, er fordelingen på de tre typene endret de siste tre årene?*

Av BMS-brukere blant de største bedriftene i Norge benytter 63% seg av Type I (den minst avanserte typen), 5% benytter Type II og 32% benytter Type III (den mest avanserte typen). Resultatene antyder at bruken av BMS blant de største norske bedriftene er blitt mer avansert de siste tre årene. Årsaken til denne endringen synes å være opplevde fordeler og endringer i toppledelsen hos eksisterende brukere som har ført til en utvikling i retning av mer avansert bruk hos disse bedriftene.

Forsknings spørsmål 4: *Hvilken type BMS er mest brukt blant de store norske bedriftene som ikke er på Kapital500, og er det noe forskjell sammenlignet med de største bedriftene i Norge?*

Resultatene fra spørreskjemaet viser at det er mer avansert bruk av BMS blant de store norske bedriftene med under 200 ansatte enn blant dem med minimum 200 ansatte. Det var bare 12 bedrifter med under 200 ansatte som svarte på dette spørsmålet, og dette reduserer styrken til resultatet. I tillegg tilsier tidligere forskning at større bedrifter har en tendens til å

bruke mer avanserte styringsverktøy, noe som ikke er med på å styrke resultatet fra denne studien.

Forskningsspørsmål 5: Hvor fornøyd er store norske bedrifter med bruken av BMS? Er det forskjell mellom bedrifter med under 200 ansatte og de med minimum 200 ansatte?

Brukere av BMS viser seg å være mer fornøyd med benyttet styringssystem etter BMS er implementert enn før. På en skala fra 1-5 var snittscoren på 2,7 før BMS og 3,7 etter BMS ble implementert. Dataen viser og at det er en liten forskjell basert på størrelse, der de mindre bedriften ser ut til å være noe mer fornøyd med BMS enn det de større bedriftene er.

Forskningsspørsmål 6: Hvilke fordeler og ulemper ved BMS opplever brukerne?

Av fordeler var det «Sammenheng mellom strategiske mål og handlinger», «Utvikle et konsistent system av mål i selskapet» og «Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyringen» som ble oftest nevnt. Bedrifter opplever altså at BMS gir dem et bredere fokus og gjør det enklere å oversette strategi til konkrete handlinger.

Av ulemper var det «Tids- og ressurskrevende» og «Manglende deltakelse» som gikk igjen hos flest bedrifter.

5. Avslutning

5.1 Konklusjon

Denne studien har hatt som formål å lage et oversiktsbilde over bruken av BMS blant store norske bedrifter, og se hvordan bruken blant de største bedriftene har endret seg de siste tre årene.

Blant store norske bedrifter er det 37% som benytter BMS i dag, noe som er høyere enn andel brukere på verdensbasis (29% i 2017). Sammenlignet med andre studier fra Norge og internasjonalt, kan det se ut til at BMS fortsatt er i en modningsfase. Studien finner at det er en signifikant forskjell i bruken av BMS basert på størrelse på bedriftene, der mindre bedrifter har lavere sannsynlighet for å benytte BMS. Blant de største bedriftene i landet ser det ut til at bruken av BMS har økt de siste tre årene, fra 41% til 49%. Det er også skjedd en endring i hvor avansert bruken av BMS er blant de største bedriftene. Det er fortsatt flest bedrifter som benytter Type I (minst avanserte typen) men bruken ser ut til å være noe mer avansert nå enn for tre år siden. Hovedårsaken til denne endringen er at eksisterende brukere har endret sin bruk av BMS på grunn av endringer i toppledelsen og opplevde fordeler. Store norske bedrifter er fornøyde med BMS, og gir BMS en score på 3,7 av 5. Fordelene bedriftene opplever mest er at BMS hjelper dem med å ha et bredt fokus og oversette strategien til konkrete handlinger. Den største utfordringen knyttet til BMS er at konseptet krever mye tid og ressurser for å gi de ønskede effektene.

Det ble også gjort noen andre interessante funn i denne studien. Det er en signifikant forskjell i bruken av BMS mellom bransjene i denne studien, der bedrifter fra bransjen Energi har større sannsynlighet for å benytte BMS enn bedrifter fra de andre bransjene. Energi var og eneste bransjen som hadde flere brukere enn ikke-brukere. Utdannelse og internt i konsernet viser seg å være de største informasjonskildene til kunnskap om BMS blant store norske bedrifter. I de fleste bedrifter er toppledelsen involvert i implementeringsfasen av BMS, i tillegg til at litt under halvparten av bedriftene har benyttet seg av konsulenter. Det viser seg at bedrifter som har implementert en mer avansert form for BMS (Type II og Type III) har benyttet konsulenter i større grad enn bedrifter som har implementert en mindre avansert form for BMS (Type I).

5.2 Forslag til videre forskning

Denne studien har vært en oppfølgingsstudie av en masteroppgave fra 2015 for å se om bruken av BMS har endret seg blant de største norske bedriftene. Det kunne vært interessant å gjennomføre nye oppfølgingsstudier med jevne mellomrom i fremtiden for å se hvordan bruken av BMS utvikler seg blant de største bedriftene i Norge. Det kan også være interessant å inkludere andre segmenter av bedrifter basert på størrelse, for eksempel ved å inkludere et eget utvalg for små og mellomstore bedrifter.

Det er i denne studien bare fokusert på bedrifter fra Norge. Resultatene fra denne studien og tidligere studier viser at BMS er i en modningsfase i Norge. Det kunne vært interessant å se hvor BMS er i livssyklusen i de andre skandinaviske landene, og se på hva som kan være årsak til eventuelle forskjeller.

I denne studien var det bare fokusert på BMS, og ikke noen andre styringsverktøy, noe som gjør det vanskelig å se bruken av BMS i en større sammenheng. Både denne studien og tidligere studier viser at norske bedrifter benytter en lite avansert type BMS, noe som kan tyde på at en del brukere av BMS også benytter andre styringsverktøy. Det hadde vært interessant å gjøre en lignende studie hvor man inkluderer andre styringsverktøy for å se hvordan BMS brukes i forhold til andre styringsverktøy, og hvor stor del av styringen i bedriftene som er basert på BMS.

Videre kunne det vært interessant med en mer kvalitativ studie som fokuserer mer på hvordan BMS brukes. Ved å gjøre en kvalitativ studie vil man kunne få frem flere nyanser ved bruken blant bedriftene, og kontrollere at bedriften benytter den typen de blir klassifisert som. Videre vil man kunne få en bedre innsikt i sammenhengen mellom BMS og andre styringsverktøy, og hvordan BMS kan komplementere andre styringsverktøy. Ved en kvalitativ studie vil man også kunne identifisere flere og mer omfattende årsaker for hvorfor noen ikke benytter BMS, hvilket styringssystem de benytter fremfor BMS, og hvorfor de mener at dette styringssystemet er bedre enn BMS.

Litteraturliste

Artikler og bøker

- Abdel-Kader, M., Moufty, S. & Laitinen, E. K. (2011). Balanced Scorecard Development: A Review of Literature and Directions for Future Research. I M. G. Abdel-Kader (Red.), *Review of Management Accounting Research* (s.214-239). UK: Palgrave Macmillan.
- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40, 1-27. doi:10.1016/j.bar.2007.11.003
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 1, 254-258. URL: <http://www.jstor.org/stable/258636>
- Alsaker, H. & Andersen, E. (2015). *Hvor sofistisert og utbredt er Balansert Målstyring i store norske bedrifter, og er bedriftene tilfreds med styringsverktøyet* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, 1-20. doi:10.1016/j.mar.2004.12.002
- Bjørnenak, T. (1997). Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8, 3-17. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0031>
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2010. Hentet fra <https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet – en studie av norske sparebanker. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6/2013. Hentet fra <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet>
- Braam, G. J. M. (2012). Balanced Scorecard's Interpretative Variability and Organizational Change. I C.-H. Quah & O. L. Dar (red.), *Business Dynamics in the 21st Century* (s.99.112). Hentet fra: <https://www.intechopen.com/books/business-dynamics-in-the-21st-century/balanced-scorecard-s-interpretative-variability-and-organizational-change>
- Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of fusing the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349. doi:10.1016/j.lrp.2004.04.007
- Brudan, A. (2005). Balanced Scorecard typology and organizational impact. *KM Online Journal Knowledge Management*, 2(1).

-
- 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.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 836-863. doi:10.1016/j.aos.2008.01.003
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. & Guidry, B. N. (2000). Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management*, 43, 1143-1158. URL: <http://www.jstor.org/stable/1556342>
- Claver-Cortés, E. Suárez-Gargallo, C. & Zaragoza-Sáez, P. (2018). The Balanced Scorecard and the Footwear Sector. I Tur-viñes, V., García-Medina, I. & Irene, H-M. (Red.), *Creative Industries Global Conference (159-173)*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M. & Qu, S. (2013). Popularizing a Management Accounting Idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34, 991-1025. doi:10.1111/1911-3846.122999
- Crabtree, D. A. & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, 24, 8-15. doi:10.1016/j.adiac.2008.05.016
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18:1, 93-122. doi:10.1080/09638180802481698.
- 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.
- Fagerli, S. & Tvedt, A. (2016). *Bruk, nytte g lønnsomhet av styringsverktøy for bedrifter i Hordaland* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Hoque, Z. (2014). 20 Years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12. doi:10.2308/jmar.2000.12.1.1
- Hyndman, N. & Lapsley, I. (2016). New Public Management: The Story Continues. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 385-408.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741. doi:10.1016/S0361-3682(03)00033-3

-
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3. utg). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, (September-October), 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). *The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15, 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kjøde, L. A. (2003). *Innovasjon, Diffusjon og Suksess av Nye begreper innen Økonomistyring: En studie av Aktivitetsbasert kalkulasjon og Balansert målstyring i Norge (cand. merc.)*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kennedy, M. T. & Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decision among U.S. hospitals. *Academy of Management Journal*, 5, 897-918.
- Kieser, A. (2003). Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies. I M. Kipping & L. Engwall (Red.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry* (s.167-183). USA: Oxford University Press.
- Lach, J., Bagur, L., Perramon, J. & Marimon, F. (2017). Creating value through the balanced scorecard. *Management Decision*, 55, 2181-2199. doi:10.1108/MD-11-2016-0812
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 611-623. doi:10.1108/17410400410561231
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Cycle. *Harvard Business Review*, November 1965.

-
- Madsen, D. Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi og finans*, 4, 55-66. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/142411>
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2011). The Role of the Management Fashion Arena in the Cross-National Diffusion of Management Concepts: The Case of the Balanced Scorecard in the Scandinavian Countries. *Administrative science*, 3, 110-142. doi:10.3390/admsci3030110
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Science*, 5, 90-124. doi:10.3390/admsci5020090
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014a). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121-131. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/195613>
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014b). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 81-90. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/351931/Stenheim_PPM_032014.pdf
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014c). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma: Ecnas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2014, 22-33. Hentet fra <https://www.magma.no/balansert-malstyring>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2017). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on Innovation and Financial Performance. *Small Business Economics*, Forthcoming. Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstracts_id=3046188
- Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 649-672. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368299000112>
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 2001-12, 207-220. doi:10.1006/mare.2000.0154
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56, 813-829. URL: <http://www.jstor.org/stable/247203>
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 2003-28, 591-619. doi:10.1016/0361-3682(02)00097-1.
- 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.

-
- Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 148-169. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>
- Quesado, P., Guzman, B. A. & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 2018-14, 186-201. <https://doi.org/10.3926/ic-1100>
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*, London: Bain & Company.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4. Utgave). New York: The Free Press.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations’ Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653. doi:10.1177/0170840611405426
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education Limited
- Scapens, R. W. & Roberts, J. (1993). Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Management Accounting Research*, 4, 1-32. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500583710012>
- Singh, R. K. & Arora, S. S. (2017a). The Adoption of Balanced Scorecard: An exploration of its Antecedents and Consequences. *Benchmarking: An International Journal*. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0130>.
- Singh, R. K. & Arora, S. S. (2017b). The Balanced Scorecard: Churning Existing Literature. *Amity Global Business Review*, 12, 20-31. Hentet fra: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=61c72777-1cda-42b9-b2fc-873830275ac8%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=128325995&db=bth>
- Soderberg, M., Kalagnama, S., Sheehan, N. T. & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60, 688-708. <https://doi.org/10.1108/17410401111167780>
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of the Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 316-387. doi:10.1016/j.mar.2003.10.001
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2/2003.
- Waal, A. A. D. & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 4, 367-390. doi:10.1108/17410400910951026

Wickramasinghe, D., Gooneratne, T. Jayakody, J. A. S. K. (2007). Interest Lost: The Rise and Fall of a Balanced Scorecard Project in Sri Lanka. *Envisioning a New Accountability*, 12. Mars, 237-271. Hentet fra <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1016/S1041-7060%2807%2913009-1>

Nettsider

Regnskapsloven. (1998): Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=store%20virksomheter#KAPITTEL_1

Vedlegg

Vedlegg A – Kontaktbrev

NHH



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bergen, 2. mars 2018

Jeg gjennomfører et forskningsprosjekt om balansert målstyring som del av min masterutredning ved Norges Handelshøyskole. Utredningen vil være en oppfølgingsstudie av en undersøkelse gjennomført i 2015 med det formål å kartlegge implementering av balansert målstyring i norske bedrifter. Det er mangel på nyere kvantitative data på dette området i Norge.

I den forbindelse ønsker jeg å sende ut et spørreskjema som bør besvares av noen som har god kjennskap til bedriftens styringssystem, det kan gjerne være en økonomisjef, controller eller en person i ledelsen av en enhet/avdeling. Jeg ønsker også at bedrifter som ikke benytter balansert målstyring svarer på spørreskjemaet.

Jeg setter stor pris på om du har anledning til å gi meg en mailadresse til rett person i din bedrift. Spørreundersøkelsen vil ikke ta mer enn 15 minutter å besvare. For bedrifter som ikke benytter balansert målstyring vil spørreundersøkelsen ikke ta mer enn 2 minutter.

På forhånd tusen takk for hjelpen

Med vennlig hilsen

Tor Andre Eriksen

Masterstudent NHH

tor.eriksen@student.nhh.no

Daniel Johanson

Førsteamanuensis

Institutt for regnskap, revisjon
og rettsvitenskap

daniel.johanson@nhh.no

Vedlegg B – Informasjonsskriv med lenke til spørreskjema

NHH



Bergen, 21. mars 2018

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Som del av min masterutredning ved Norges Handelshøyskole denne våren gjennomfører jeg et forskningsprosjekt om balansert målstyring. Jeg setter stor pris på om du har anledning til å svare på en spørreundersøkelse om balansert målstyring, som representant for din bedrift. Dersom du mener at undersøkelsen ikke er relevant for din stilling eller ikke har anledning til å svare, setter jeg pris på om du videresender denne henvendelse til relevant stilling i din bedrift.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge implementering av balansert målstyring i norske bedrifter. Jeg er interessert i å se hvilke komponenter bedriften implementerer i sin balanserte målstyring, hvordan disse brukes, samt fordeler og ulemper bedriftene opplever med balansert målstyring. Dette er en oppfølgingsstudie av et forskningsprosjekt fra 2015 som lar oss studere utviklingen av balansert målstyring i Norge og eventuelle endringer i måten bedrifter benytter konseptet.

Ditt svar er enormt viktig for meg, da det avgjør kvaliteten på studiens resultater. Undersøkelsen tar 10-15 minutter å gjennomføre. Det er like viktig at bedrifter som ikke benytter balansert målstyring svarer på spørreskjemaet, dette vil ta kun 2 minutter.

Alle som ønsker kan få resultatet av utredningen ved å sende meg en mail. Dette kan gi bedriften nyttig informasjon om hvilke fordeler og ulemper andre bedrifter opplever, og hvilke faktorer som påvirker hvorvidt man lykkes med balansert målstyring eller ikke. Den elektroniske versjonen sendes ut i juni etter at prosjektet er avsluttet. Jeg håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet.

Datamaterialet blir bare brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng, og materialet blir presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller bedrifter ikke kan identifiseres.

Det er mulig å bruke både datamaskin og smarttelefon til å besvare spørreskjemaet. For å svare klikker du på lenken nedenfor:

LENKE

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Tor Andre Eriksen

Daniel Johanson

Masterstudent NHH

Førsteamanuensis

tor.eriksen@student.nhh.no

Institutt for regnskap, revisjon
og rettsvitenskap

daniel.johanson@nhh.no

Vedlegg C – Påminnelsesbrev

Hvis deres bedrift allerede har svart på vår spørreundersøkelse kan dere se vekk fra denne mailen. Tusen takk for deres svar.

NHH



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om balansert målstyring

Bergen, 09. april 2018

For ca. 3 uker siden sendte jeg deg en invitasjon til en spørreundersøkelse om balansert målstyring. Hvis du ikke har fått svart på denne spørreundersøkelsen enda, ville jeg satt stor pris på om du kunne ta deg tid til å svare, da dette vil være avgjørende for kvaliteten på studiens resultater. Undersøkelsen tar kun 10-15 minutter å besvare, og kun 2 minutter dersom deres bedrift ikke bruker balansert målstyring.

Jeg vil presisere at dette er en oppfølgingsstudie av et forskningsprosjekt fra 2015.

Datamaterialet blir bare brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng. Svarene vil være anonymisert og ikke mulig å spore tilbake til enkeltpersoner eller bedrifter.

Alle som ønsker kan få tilsendt resultatet av utredningen ved å sende meg en mail.

Det er mulig å bruke både smarttelefon og datamaskin for å svare på spørreundersøkelsen.

Klikk på lenken nedenfor for å svare.

[Lenke](#)

På forhånd tusen takk for hjelpen

Med vennlig hilsen

Tor Andre Eriksen

Daniel Johanson

Masterstudent NHH

Førsteamanuensis

tor.eriksen@student.nhh.no

Institutt for regnskap, revisjon
og rettsvitenskap

daniel.johanson@nhh.no

Vedlegg D – Andre påminnelse

Hvis deres bedrift allerede har svart på vår spørreundersøkelse kan dere se vekk fra denne mailen. Tusen takk for deres svar.

NHH



Bergen, 09. april 2018

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om balansert målstyring

For ca. 3 uker siden sendte jeg deg en invitasjon til en spørreundersøkelse om balansert målstyring. Hvis du ikke har fått svart på denne spørreundersøkelsen enda, ville jeg satt stor pris på om du kunne ta deg tid til å svare, da dette vil være avgjørende for kvaliteten på studiens resultater. Undersøkelsen tar kun 10-15 minutter å besvare, og kun 2 minutter dersom deres bedrift ikke bruker balansert målstyring.

Jeg vil presisere at dette er en oppfølgingsstudie av et forskningsprosjekt fra 2015.

Datamaterialet blir bare brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng. Svarene vil være anonymisert og ikke mulig å spore tilbake til enkeltpersoner eller bedrifter.

Alle som ønsker kan få tilsendt resultatet av utredningen ved å sende meg en mail.

Det er mulig å bruke både smarttelefon og datamaskin for å svare på spørreundersøkelsen.

Klikk på lenken nedenfor for å svare.

[Lenke](#)

På forhånd tusen takk for hjelpen

Med vennlig hilsen

Tor Andre Eriksen

Daniel Johanson

Masterstudent NHH

Førsteamanuensis

tor.eriksen@student.nhh.no

Institutt for regnskap, revisjon
og rettsvitenskap

daniel.johanson@nhh.no

Vedlegg E – Spørreskjema

Q1 Hvor mange ansatte har deres bedrift i Norge?

Q2 Hvilken industri tilhører deres bedrift?

- Olje, gass, energi og kraft
- Shipping, onshore, offshore og maritim
- Transport, distribusjon og logistikk
- Bygg og anlegg
- Produksjon og industri
- IT
- Detaljhandel
- Farmasi og legemidler
- Statlig, offentlig og kommunal sektor
- Annen (spesifiser) _____

Q3 Hva er den totale årsomsetningen for deres bedrift i Norge?

- 1 - 2 000 000 000
- 2 000 000 001 - 4 000 000 000
- 4 000 000 001 - 6 000 000 000
- 6 000 000 001 - 8 000 000 000
- Mer enn 8 000 000 000

Q4 Hvor fikk deres bedrift informasjon om balansert målstyring? (kryss gjerne av flere)

- Tidsskrifter/bøker
- Seminarer/kurs
- Konsulentselskaper
- Internt i konsernet
- Besøk hos andre bedrifter
- Utdannelse
- Internett
- Har ikke hørt om balansert målstyring
- Annet (Spesifiser) _____

Q5 I hvilken grad kjenner bedriften til balansert målstyring?

- Har hørt om balansert målstyring, men har ikke studert det nærmere
- Har studert balansert målstyring, men har ikke tatt noen konkrete steg i forbindelse med innføring
- De første stegene er allerede tatt (f.eks: dannet et prosjektteam/startet et balansert målstyringsprosjekt)
- Har tidligere benyttet balansert målstyring, men ikke nå
- Balansert målstyring er implementert i individuelle enheter i bedriften
- Balansert målstyring er implementert i hele bedriften

Q6 I hvilket tidsrom har deres bedrift benyttet balansert målstyring? (Angi tidsrom i årstall, eks: 2001-dd)

Begrepsforklaringer:

Strategisk mål:

Strategiske mål er spesifikke mål som ønskes oppnådd under hvert perspektiv, dvs. hva strategien skal føre til. Eks. 3-6 mål som ønskes oppnådd i løpet av de neste fem årene innenfor hvert av de ulike perspektivene. F.eks: For det finansielle perspektivet så kan lønnsom vekst være et strategisk mål.

Måleparametere:

Måleparametere er kvantifiserbare parametere som setter oss i stand til å måle og uttrykke i hvilken grad de respektive suksessfaktorene (eks. kundetilfredshet) faktisk er oppfylt. Måleparameterne setter oss i stand til å måle fremgang. Eks. Kundetilfredshetsindeks

Måltall:

Måltall representerer ønsket verdi/størrelse for de strategiske måleenhetene. F.eks: Mål om at fortjenesten skal øke med 15% per år.

Handlingsplan

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

Årsak-virkning-sammenheng:

Kausale sammenhenger mellom de ulike strategiske målene (måleparameterne). A påvirker B. F.eks: Økt kundetilfredshet øker det finansielle resultatet.

Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er betingelser som må oppfylles dersom en skal lykkes med å realisere de ambisjonene en har satt opp. Eks; øke kundetilfredshet, utvide produktspekteret.

Strategikart:

Strategikartet er en modellering av virksomhetens kritiske suksessfaktorer, i en årsakvirkning-struktur som reflekterer verdiskapningsprosessen for en gitt strategi.

Q7 Hvilke av komponentene som tilhører balansert målstyring brukes av bedriften? Svar for den mest avanserte typen BMS bedriften bruker. (Kryss gjerne av flere)

- Strategiske mål eller måleparametere
- Årsak-virkning-sammenheng
- Måltall og handlingsplan
- Strategikart

Q8 Hvor mange måleparametere benytter deres bedrift?

- 0-9
- 10-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70-79
- 80-89
- 90-99
- 100 eller flere

Q9 Hvor ofte kontrollerer bedriften hvorvidt måleparameterne i balansert målstyring er oppfylt?

- Daglig
- Ukentlig
- Månedlig
- Halvårlig
- Årlig

Q10 Har deres bedrift knyttet insentiver til balansert målstyring?

- Ja
- Nei

Q11 Hvordan er insentivene knyttet til balansert målstyring? (Kryss gjerne av flere)

- Insentivene er indirekte knyttet til balansert målstyring
- Insentivene er direkte knyttet til balansert målstyring

Q12 Hvor stor andel av insentivsystemet er knyttet til balansert målstyring?

- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

Q13 Hvilke perspektiv(er) er insentivsystemet basert på? (Kryss gjerne av flere)

- Finansielle perspektivet
- Kundeperspektivet
- Interne prosesser
- Læring og vekst-perspektivet
- Andre: (Spesifiser) _____

Q14 I hvilken grad passer følgende påstander for din bedrift sin motivasjon til å koble insentiver til balansert målstyring? (Skala 1-5; der 1=svært liten grad, 5=svært stor grad)

	1	2	3	4	5
Eksisterende bonussystem fungerte ikke	0	0	0	0	0
For å motivere de ansatte til å nå målene i balansert målstyring	0	0	0	0	0
Hadde ikke bonussystem, men balansert målstyring gjorde det mulig	0	0	0	0	0
Det var naturlig å knytte bonussystemet til det nye styringsverktøyet	0	0	0	0	0

Q15 Hvordan har det fungert å knytte insentivene til balansert målstyring? (Skala 1-5, der 1=svært dårlig, 5=svært bra)

- 1 - Svært dårlig
- 2
- 3
- 4
- 5 - Svært bra

Q16 Hvilket softwareprogram har bedriften benyttet til implementeringen av balansert målstyring?

- Corporater
- SAS Institute
- Communicate
- OXX
- Har ikke benyttet softwareprogram
- Annet: (Spesifiser) _____

Q17 Hvilke fordeler opplever bedriften ved bruk av software? (kryss gjerne av flere)

- Lettere å kommunisere og gi tilbakemelding
- Nyttig i forbindelse med dataanalyse og lagring
- Får integrert data fra flere ulike datakilder
- Styrker samarbeid
- Annet (Spesifiser)

Q18 Hva er grunnen til at deres bedrift ikke bruker et softwareprogram? (Kryss gjerne av flere)

- Tidkrevende
- Ressurskrevende
- Tror ikke et softwareprogram vil gi særlige fordeler
- Annet (Spesifiser): _____

Q19 Før balansert målstyring ble innført, hvor fornøyd var deres bedrift med: (Skala 1-5: der 1=svært misfornøyd, 5=svært fornøyd)

	1	2	3	4	5
Styringssystemet totalt sett	0	0	0	0	0
Styringssystemets presisjon (måler riktig)	0	0	0	0	0
Styringssystemets relevans (måler de riktige tingene)	0	0	0	0	0
Prestasjonsmålssystem (evne til å måle prestasjoner)	0	0	0	0	0

Q20 Etter balansert målstyring ble innført, hvor fornøyd var deres bedrift med: (Skala 1-5: der 1=svært misfornøyd, 5=svært fornøy)

	1	2	3	4	5
Styringssystemet totalt sett	0	0	0	0	0
Styringssystemets presisjon (måler riktig)	0	0	0	0	0
Styringssystemets relevans (måler de riktige tingene)	0	0	0	0	0
Prestasjonsmålssystem (evne til å måle prestasjoner)	0	0	0	0	0

Q21 Hvilke ulemper/problemer har oppstått i forbindelse med implementeringen av balansert målstyring? (Kryss gjerne av flere)

- Tid- og ressurskrevende
- Manglende deltakelse (problemer med å få bedriften involvert i BMS)
- Tekniske problemer
- Manglende engasjement fra toppledelsen
- Ikke kompatibel med organisasjonskulturen
- Mangel av sterk pådriver med overordnet ansvar for balansert målstyring
- Problemer med å se sammenhengen i styringsverktøyet (f.eks. årsak-virkningssammenhengen mellom perspektivene)
- Manglende kontinuitet (nøkkelpersoner som er ansvarlig for balansert målstyring slutter i bedriften)
- Merkelappen balansert målstyring har ført til motstand i bedriften
- Utviklingen av strategikart er vanskelig
- Annet (Spesifiser) _____

Q22 Hva var motivasjonen for innføring av balansert målstyring (Kryss gjerne av flere)

- Eksisterende system var ikke til å stole på
- Eksisterende system var lite relevant for ledelsen
- Informasjonssystemet måtte oppgraderes
- Konkurrenter brukte balansert målstyring
- Så at andre enheter i selskapet hadde nytte av det
- Morselskap/hovedkontor anbefalte/påla innføring
- Ønske om å bruke et nytt verktøy
- Anbefaling fra konsulent eller revisor
- Andre motiver (Spesifiser):

Q23 Hvilke fordeler forventet bedriften å oppnå med balansert målstyring før styringsverktøyet ble implementert? (Kryss av de tre viktigste fordelene)

- Videreutvikle strategien
- Avklare og kommunisere strategi
- Forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger
- Økt fokus på strategi
- Utvikle et konsistent system av mål i selskapet
- Forbedre forståelsen av årsak-virkning-sammenhengen i bedriften
- Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyringen
- Forbedre bedriftens resultater på lang sikt
- Kartlegge strategiske handlinger som bedriften må utføre for å nå bedriftens mål
- Forbedre strategisk læring. (Kontroll og tilbakemelding)
- Støtte aksjonærenes verdibaserte styringssystem
- Tilrettelegge for et insentivsystem
- Ta mer hensyn til interessenter
- Forbedre fokus på kunder
- Identifisere muligheter for endringer i forretningsprosessene
- Støtte opp under vekststrategi
- Styrke investeringen i immaterielle eiendeler

Q24 Hvilke fordeler har bedriften faktisk oppnådd ved implementering av balansert målstyring? (Kryss av de tre viktigste fordelene)

- Videreutvikle strategien
- Avklare og kommunisere strategi
- Forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger
- Økt fokus på strategi
- Utvikle et konsistent system av mål i selskapet
- Forbedre forståelsen av årsak-virkning-sammenhengen i bedriften
- Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyringen
- Forbedre bedriftens resultater på lang sikt
- Kartlegge strategiske handlinger som bedriften må utføre for å nå bedriftens mål
- Forbedre strategisk læring. (Kontroll og tilbakemelding)
- Støtte aksjonærenes verdibaserte styringssystem
- Tilrettelegge for et insentivsystem
- Ta mer hensyn til interessenter
- Forbedre fokus på kunder
- Identifisere muligheter for endringer i forretningsprosessene
- Støtte opp under vekststrategi
- Styrke investeringen i immaterielle eiendeler

Q25 Hvor enig/uenig er du i følgende utsagn: (Skala 1-5: der 1=svært uenig, 5= svært enig)

	1	2	3	4	5
Implementeringen av balansert målstyring krever mye innsats, men gir nesten ingen fordeler.	0	0	0	0	0
Ved å jobbe med balansert målstyring endrer en på strategien og gjør den mer konkret.	0	0	0	0	0
En kan egentlig ikke implementere balansert målstyring fordi dataene en trenger er ikke tilgjengelig.	0	0	0	0	0
Først ved balansert målstyring ble strategien forståelig for de ansatte.	0	0	0	0	0
Den opprinnelige entusiasmens tilknyttet balansert målstyring har allerede sunket merkbart.	0	0	0	0	0
Balansert målstyring har overgått forventningene.	0	0	0	0	0

Q26

Hvem var involvert i implementeringen av balansert målstyring? (Kryss gjerne av flere)

- Styret
- Toppledelsen
- Avdelingsledere
- Teamledere
- Andre ansatte

Q27

I hvilken grad var konsulenter involvert i følgende fase: (Skala 1-5, der 1= ikke benyttet, 5= svært stor grad)

	1	2	3	4	5
Implementeringsfasen (Proessen da BMS ble innført)	o	o	o	o	o

Q28

På hvilket nivå har bedriften implementert balansert målstyring? (Kryss gjerne av flere)

- Konsernnivå
- Divisjonsnivå
- Avdelingsnivå

Q29 Hvor stor vekt antar deres bedrift å legge på balansert målstyring i fremtiden?

- Balansert målstyring vil bli fulgt opp med den høyeste prioritet
- Balansert målstyring vil bli fulgt opp med middels prioritet
- Vi er usikre på om balansert målstyring vil bli prioritert i fremtiden
- Balansert målstyring vil ikke bli brukt i fremtiden

Q30 Hvor viktig er balansert målstyring for bedriften?

- Ubetydelig
- Ikke veldig viktig
- Gjennomsnittlig betydning
- Av større betydning
- Veldig viktig
- Enormt viktig

Q31

Hva er grunnen til at deres bedrift har sluttet med balansert målstyring? (Kryss gjerne av flere)

- Andre sammenlignbare verktøy er allerede i bruk
- Det forventes ingen essensielle fordeler ved balansert målstyring
- Det krever for mye innsats å implementere balansert målstyring
- Usikkerheten rundt forventede fordeler ved balansert målstyring er for stor
- Balansert målstyring motsier grunnleggende styringsprinsipper
- Det krever for mye innsats å bruke balansert målstyring
- Annet: (spesifiser) _____

Q32

I hvilket tidsrom har deres bedrift benyttet balansert målstyring? (Angi tidsrom i årstall, eks: 1999-2014)

Q33

Hva er grunnen til at deres bedrift ikke har implementert balansert målstyring? (kryss gjerne av flere)

- Balansert målstyring motsier grunnleggende styringsprinsipper
- Det krever for mye innsats å bruke balansert målstyring
- Det krever for mye innsats å implementere balansert målstyring
- Det forventes ingen essensielle fordeler ved balansert målstyring
- Usikkerheten rundt forventede fordeler ved balansert målstyring
- Annet: (spesifiser) _____

Q34 Har bruken av balansert målstyring endret seg de siste 3 årene?

- 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

Q35 Hva er årsaken(e) til endringen i bruken av balansert målstyring?

- 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
- Annet (spesifiser): _____

Q36 Hva er årsaken(e) til endringen i bruken av balansert målstyring?

- Opplevde fordeler ved balansert målstyring var mindre enn forventet
- Endringer i ledelsen har ført til mindre fokus på balansert målstyring
- Økt fokus på andre styringssystemer
- Krever for mye tid og ressurser
- Motstand blant ansatte
- Annet (spesifiser): _____