

Utvikling av en balansert målstyringsmodell

av

Veronica Lillestad Henriksen



Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Studieretning bedriftsøkonomi

(30 stp.)

Institutt for økonomi
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø

Mai 2007

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende og obligatorisk del av Mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon, retning for bedriftsøkonomi, ved Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder Ulf Mack Growen ved Norges fiskerihøgskole, som har bidratt med konstruktiv veiledning og hjelp i løpet av prosjektperioden. Likeledes vil jeg rette en stor takk til J.M. Hansen AS i Tromsø, som lot meg skrive oppgaven for dem, og for at de har vært behjelpelig med informasjon, opplysninger og annet materiale.

Jeg vil takke min familie og venner, som har stilt opp for meg og støttet meg gjennom studiene. Jeg vil også spesielt takke min mann, som har vært til stor hjelp med korrekturlesing.

Tromsø 15. mai 2007.

Veronica Lillestad Henriksen

SAMMENDRAG

Tema for denne oppgaven er balansert målstyring. Balansert målstyring ble introdusert av David Norton og Robert Kaplan i en artikkel i Harvard Business Review i 1992. Denne artikkelen fortalte at ledelsen trenger mer enn finansielle styringsparametere for å lede et selskap, og at det er viktig å kunne styre mot fremtiden isteden for å konsentrere seg om det som har skjedd. Dette krever større kunnskap om hva som driver fremtidig suksess for selskapet. Konseptet balansert målstyring, gir et rammeverk for å identifisere disse faktorene, og danner samtidig et rammeverk for å kommunisere, og skape engasjement og felles handlingsplaner for hele organisasjonen. Dette konseptet har fått en enorm oppmerksomhet, og er i dag et av de mest populære temaer på ledelseskonferanser over hele verden (kilde, bscworld.com).

Hensikten med denne oppgaven er å utvikle en balansert målstyringsmodell for installasjonsavdelingen til bedriften J.M. Hansen AS i Tromsø. Dagens økonomistyring i bedriften, er hovedsakelig basert på finansielle målinger og på historiske tall. JM har det siste året arbeidet med et serviceprosjekt, som danner bakgrunnen for deres strategiske retning. Hensikten med serviceprosjektet, har vært å danne et felles grunnlag for hva service skal bety for JM. Et av hovedproblemene til bedriften, er hvordan de skal måle at de er på rett vei, og hvordan den strategiske retningen skal kommuniseres ut til de ansatte, slik at alle arbeider i samme retning.

Problemformuleringen for oppgaven er som følger:

Hvordan planlegge og utvikle en balansert målstyringsmodell for installasjonsavdelingen?

Jeg vil i tillegg legge vekt på å svare på et underspørsmål:

Etter å ha gjennomført planlegging og utvikling av en balansert målstyringsmodell, hvilke områder er viktig for avdelingen å fokusere på i den videre iverksettelsen?

Utviklingen av styringsmodellen er basert på kvalitative intervjuer med ressurspersoner i bedriften. En intervjuguide er utviklet med utgangspunkt i teorien og problemstillingen. I tillegg til intervjuer, har det også blitt avholdt ulike temamøter.

Utviklingen av styringsmodellen har fulgt to faser, planleggings- og designfasen. I planleggingsfasen har det blitt tilrettelagt for utviklingen av styringsmodellen. I designfasen har

perspektiver, strategiske temaer, og strategiske mål blitt utviklet. Disse utgjorde bakgrunnen for å utvikle det strategiske kartet, med tilhørende årsaks- og virkningssammenhenger. Videre har kritiske suksessfaktorer, styringsparametere, prestasjonsmål og strategiske initiativ blitt identifisert og utviklet.

Arbeidet som er gjort i denne oppgaven vil være med på å danne et godt utgangspunkt for den videre iverksettelsen av modellen i bedriften. Det gjenstår imidlertid en god del arbeid for at avdelingen skal kunne ta modellen i bruk. Blant annet må avdelingen fokusere på å sikre forankring av modellen, og sette av nok tid og ressurser til gjennomføring av den videre iverksettelsen. Innholdet i styringsmodellen må kommuniseres ut til alle de ansatte på en slik måte at innholdet blir forstått, og rutiner for rapportering og bruk av IT- systemer, må kartlegges på veien mot den videre iverksettelsen.

Motivasjon og vilje er absolutt til stede i avdelingen for å jobbe videre med balansert målstyring.

NØKKEWORD

- Balansert målstyring.
- Kritiske suksessfaktorer.
- Styringsparametere
- Strategiske mål
- Strategisk kart

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	III
SAMMENDRAG.....	IV
NØKKEWORD.....	VI
FIGUR LISTE.....	IX
TABELL LISTE.....	IX
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemdiskusjon.....	1
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Fremgangsmåte.....	3
1.5 Formål.....	3
1.6 Oppgavens oppbygning.....	3
2 TEORI.....	5
2.1 Introduksjon.....	5
2.2 Tradisjonell virksomhetsstyring.....	6
2.3 Opprinnelsen til balansert målstyring.....	8
2.4 Hva er balansert målstyring?.....	8
2.5 Innholdet i modellen.....	13
2.6 Kaplan & Nortons fire perspektiver.....	14
2.6.1 Det økonomiske perspektivet.....	15
2.6.2 Kundeperspektivet.....	16
2.6.3 Det interne perspektivet.....	17
2.6.4 Læring - og vekstperspektivet.....	18
2.7 Oppsummering.....	20
2.8 Prosessen med å utvikle BMS.....	21
2.9 Viktige forhold i arbeidet med utvikling og implementering.....	23
2.10 Organisasjonsendring / Omstilling.....	24
2.11 Prosessen steg for steg.....	28
3 METODE.....	39
3.1 Forskningsdesign.....	39
3.2 Undersøkelsenhet.....	39
3.3 Valg av forskningsdesign.....	39
3.4 Undersøkelsesmetode.....	40
3.5 Datainnsamling.....	41
3.5.1 Litteraturstudie.....	42
3.6 Primærdata.....	43
3.6.1 Intervjuer.....	43
3.6.2 Gjennomføring av intervju.....	44
3.6.3 Møter.....	45
3.7 Validitet.....	45
3.8 Reliabilitet.....	47
4 PRESENTASJON AV JM HANSEN.....	49
4.1 Presentasjon.....	49
4.2 Presentasjon av installasjonsavdelingen.....	49

4.3 Elektrobransjen.....	51
4.4 Strategi	51
4.5 Forretningsidé.....	52
4.6 Serviceprosjektet	52
4.7 Visjon	53
5 UTVIKLING AV EN BMS-MODELL FOR JM	55
5.1 Introduksjon	55
5.2 Planleggingsfasen.....	55
5.2.1 Kommunikasjon	57
5.4 Utvikling av styringsmodellen	58
5.4.1 Diskusjon av visjon, forretningsidé og strategi.....	58
5.5 Perspektivene	59
5.6 Utvikling av strategikart.....	59
5.6.1 Strategiske temaer	60
5.7 Strategiske mål	61
5.7.1 Det økonomiske perspektivet.....	61
5.7.2 Kundeperspektivet.....	62
5.7.3 Interne prosesser.....	64
5.7.4 Læring - og vekstperspektivet.....	65
5.8 Utarbeidelse av strategiske mål.....	66
5.9 Målkongretisering	72
5.10 Kritiske suksessfaktorer	73
5.10.1 Identifisering og utvikling av kritiske suksessfaktorer	74
5.11 Styringsparametere, strategiske initiativ og prestasjonsmål	78
5.11.1 Identifisering og utvikling av styringsparametere, strategisk initiativ og prestasjonsmål	79
5.12 Evaluering av styringsparametere	88
5.13 Oppsummering.....	92
6 DISKUSJON	93
6.1 Diskusjon av utviklingsprosessen	93
6.2 Forslag til iverksettelse av modellen.....	95
6.2.1 Rapportering/ teknisk implementering.....	95
6.2.2 Organisatorisk implementering.....	96
7 KONKLUSJON	99
7.1 Forslag til videre studier.....	100
REFERANSELISTE	101
VEDLEGG 1	104
VEDLEGG 2	106

FIGUR LISTE

Figur 1- What is the Balanced Scorecard? (Niven, 2002).....	10
Figur 2- Fire perspektiver (Kaplan & Norton, 1996).....	14
Figur 3 - Ramme for måling av læring og vekst (Kaplan & Norton, 1998).....	19
Figur 4 - Balansert målstyringsprosess (Olve mfl., 1999).	26
Figur 5 - Strategisk kart (Hoff & Holving, 2002).	31
Figur 6 - Styringskort (Mentor nr 3, 2003).	36
Figur 7 - Det strategiske kartet.	70
Figur 8 - Strategisk kart.....	91

TABELL LISTE

Tabell 1 - Strategiske valgmuligheter	52
Tabell 2 - Oversikt over utførelse i designfasen.	57
Tabell 3 - Kommunikasjonsplan.	58
Tabell 4 - Strategiske mål i det økonomiske perspektivet.	67
Tabell 5 - Strategiske mål i kundeperspektivet.	68
Tabell 6 - Strategiske mål i det interne perspektivet.....	68
Tabell 7 - Strategiske mål for læring- og vekstperspektivet.	69
Tabell 8 - Kritiske suksessfaktorer.....	78
Tabell 9 - Styringsparametere i det økonomiske perspektivet.....	81
Tabell 10 - Styringsparametere i kundeperspektivet.....	83
Tabell 11 - Styringsparametere i det interne perspektivet.....	85
Tabell 12 - Styringsparametere i læring- og vekst perspektivet.....	87

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Jeg fattet interesse for balansert målstyring da jeg ble introdusert for dette konseptet, gjennom fag som ”foretaksstrategi” og ”økonomisk styring av foretak”.

Balansert målstyring ble introdusert av David Norton og Robert Kaplan i en artikkel i Harvard Business Review i 1992. Artikkelen fortalte at ledelsen trenger mer enn finansielle styringsparametere for å lede et selskap, og at det er viktig å styre mot fremtiden isteden for å konsentrere seg om det som har skjedd. Dette krever større kunnskap om hva som driver fremtidig suksess for selskapet. Konseptet balansert målstyring, gir et rammeverk for å identifisere disse faktorene, og danner samtidig et rammeverk for å kommunisere, og skape engasjement og felles handlingsplaner for hele organisasjonen. Konseptet har fått en enorm oppmerksomhet, og er i dag et av de mest populære temaer på ledelseskonferanser over hele verden (kilde, bscworld.com).

1.2 Problemdiskusjon

Det finnes mange mulige innfallsvinkler når man skal skrive en oppgave om balansert målstyring. Det er blant annet skrevet mange oppgaver om implementeringsprosessen innenfor ulike bransjer, hva som må til for å lykkes med balansert målstyring, balansert målstyring innenfor offentlig- og kommunal sektor, og balansert målstyring og strategi. Etter å ha lest noen av disse oppgavene, samt artikler og bøker om temaet, fant jeg ut at det ikke var skrevet mye om hvordan en slik modell utvikles i praksis, men mer om hvordan den utvikles i teorien. Det er selvfølgelig presentert mange praktiske case i ulike bøker, men mitt inntrykk er at disse er mer beskrivende enn forklarende.

Jeg tok derfor kontakt med bedriften J.M. Hansen AS i Tromsø, på bakgrunn av at de ønsket å innføre balansert målstyring. Bedriften har i de senere år opplevd en formidabel vekst. Bedriften, heretter kalt JM, består av tre forretningsområder som de kaller ”handel”, ”teknikk” og ”maritime installasjoner”. Innenfor forretningsområdet ”handel” driver bedriften to Expert-butikker i Tromsø. Innenfor forretningsområdet ”teknikk” utfører de alt av elektriske installasjoner med avdelinger i Tromsø, Storsteinnes og Svalbard. ”Maritime installasjoner”

omfatter skipsselektro og skipselektronikk. Maritime installasjoner har mye til felles med elektriske installasjoner, men avdelingen er forholdsvis liten. Denne oppgaven vil kun ta for seg foretningsområdet teknikk, og herunder installasjonsavdelingen i Tromsø. Jeg har valgt å kun konsentrere meg om en bestemt avdeling i bedriften, fordi handel og teknikk er to svært ulike forretningsområder. I og med at denne oppgaven skulle skrives på forholdsvis kort tid, ville det blitt for omfattende å konsentrere seg om begge disse områdene.

Prosessen med å utvikle en balansert målstyringsmodell er omfattende, og kan deles inn i faser som planlegging, design og implementering. Jeg vil i denne oppgaven avgrense meg til de to første fasene, da en implementeringsfase først kan starte etter at styringsmodellen er utviklet. En slik implementeringsfase vil kunne komme til å ta lang tid, og det har derfor ikke vært mulig å vurdere en slik fase på den korte tiden jeg har hatt til rådighet. Jeg vil imidlertid komme med forslag til områder som det er viktig for avdelingen å fokusere på i den videre iverksettelsen av styringsmodellen.

Dagens økonomistyring i bedriften er hovedsakelig basert på finansielle målinger og på historiske tall. JM har det siste året arbeidet med et serviceprosjekt, som danner bakgrunnen for deres strategiske retning. Hensikten med serviceprosjektet har vært å danne et felles grunnlag for hva service skal bety for JM. Et av hovedproblemene til bedriften, er hvordan de skal måle at de er på rett vei, og hvordan deres strategiske retning skal kommuniseres ut til de ansatte, slik at alle arbeider i samme retning. Bedriften har tidligere hatt for mye fokus på det som har skjedd, og har i det daglige arbeidet i liten grad fokusert på fremtiden. JM har i hovedsak konsentrert seg om de kortsiktige finansielle målene, og det er derfor behov for et styringsverktøy, som i tillegg også tar ikke-finansielle mål i betraktning. Dette fordi ikke-finansielle mål bedre kan indikere hvordan det går i dag, og samtidig gi en pekepinn på hvordan det vil gå i fremtiden.

1.3 Problemformulering

På bakgrunn av problemdiskusjonen ovenfor, har jeg kommet frem til følgende problemformulering:

Hvordan planlegge og utvikle en balansert målstyringsmodell for installasjonsavdelingen?

Jeg vil i tillegg legge vekt på å svare på et underspørsmål:

Etter å ha gjennomført planlegging og utvikling av en balansert målstyringsmodell, hvilke områder det er viktig for avdelingen å fokusere på i den videre iverksettelsen?

1.4 Fremgangsmåte

Utviklingen av styringsmodellen vil bli basert på kvalitative intervjuer med ressurspersoner i bedriften. En intervjuguide vil bli utviklet med utgangspunkt i teorien og problemstillingen. I tillegg til intervjuer har det også blitt avholdt ulike temamøter.

1.5 Formål

Formålet med oppgaven er å utvikle en balansert målstyringsmodell for avdelingen, slik at de kan oppfylle sine overordnede strategiske mål, og gi en pålitelig indikasjon om hvorvidt de er på rett vei for å oppfylle sine mål. Et annet formål med oppgaven er å få innsikt og forståelse for hvordan man går frem i en slik utviklingsprosess, og dermed sette den teoretiske referanserammen ut i praksis. Det å arbeide med en slik oppgave i praksis, gir også en nyttig innsikt i hvordan en organisasjon fungerer og lærer.

1.6 Oppgavens oppbygning

Kapitel 2. Her presenteres teorien som er relevant for oppgaven. Kapitlet innledes med å beskrive bakgrunnen for balansert målstyring, og ved å gi en beskrivelse av hva konseptet går ut på.

Deretter følger et underkapittel om innholdet i modellen og de fire perspektivene, samt et underkapittel om organisatoriske forhold og prosessen med å utvikle modellen. Til slutt blir det gitt en beskrivelse av hvordan arbeidet bør foregå steg for steg.

Kapitel 3. I dette kapitlet beskrives metoden jeg har benyttet for å samle inn informasjon og data.

Kapitel 4. I dette kapitlet presenteres JM. Kapitlet starter med å gi en beskrivelse av JM og elektrobransjen. Videre følger en beskrivelse av bedriftens strategi, serviceprosjektet, visjon og forretningsidé.

Kapitel 5. I dette kapitlet presenteres utviklingen av en balansert målstyringsmodell for JM.

Kapitlet starter med planleggingsfasen, som naturlig nok er den første fasen i utviklingen av en balansert målstyringsmodell. Deretter følger en analyse og en sammenstilling av intervjuene, som sammen med teorien, møtene og de interne dokumentene danner bakgrunnen for utviklingen av innholdet i styringsmodellen.

Kapitel 6. Inneholder diskusjon omkring arbeidet med utviklingen av styringsmodellen, samt forslag til veien videre, for iverksettelse av styringsmodellen.

Kapitel 7. Dette kapitlet inneholder en konklusjon for oppgaven, samt forslag til videre studier.

2 TEORI

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for den teorien jeg har anvendt i mitt arbeide. Kapitlet starter med å beskrive utfordringene som dagens bedrifter står overfor i deres omgivelser. Videre vil jeg beskrive tradisjonell virksomhetsstyring, og bakgrunnen for balansert målstyring heretter kalt BMS. Avslutningsvis diskuteres de ulike perspektivene og de ulike fasene i arbeidet med utviklingen av styringsmodellen.

2.1 Introduksjon

Et vanlig utsagn er at dagens virksomheter står overfor en akselererende økonomisk og teknologisk forandringstakt. Dette stiller økte krav både til virksomhetens endringsvilje og evne til endring. Selv om både evne og vilje vil være sterkt betinget av finansiell handlefrihet, vil den også være sterkt knyttet til bedriftsledelsens evne til å demonstrere overfor aksjonærer og långivere, at den er i stand til å handle proaktivt i forhold til endringer i omgivelsene.

Utfordringen for de fleste virksomheter blir å opprettholde sine konkurransefortrinn innenfor respektive markeder, gjennom å skape stadig større verdier for sine kunder, og det med stadig lavere ressursbruk per enhet. De fleste virksomheter har også fått et større avhengighetsforhold til ny teknologi, og til medarbeidere med spesiell kompetanse og erfaring (Hoff & Holving, 2002).

Noen av de utfordringer dagens bedrifter står overfor er økt frihandel, deregulering, bedret transport og økt kjøpekraft. Disse utfordringene fører til økt konkurranse. Man kan i dag i informasjonsalderens århundre, få tilgang til informasjon om både produkter og markeder, når man måtte ønske, og til en lav kostnad. Når kundene kan søke seg frem til informasjon og priser på en enklere måte enn før, oppstår det økt konkurranse.

Innovasjon er et konsept som har fått økt oppmerksomhet i de senere år. Virksomheter må skape et innovativt miljø for å skape fremdrift og resultater. Det dukker stadig opp nye løsninger som gir bedret kvalitet og forbedret funksjonalitet, sammenlignet med dagens produkter.

En konsekvens av dette er at den strategiske horisonten, for mange virksomheter og bransjer er kortere enn tidligere (Hoff & Holving, 2002).

En virksomhet består av ressurser som fysisk kapital, finansielle eiendeler, intellektuell kapital, immaterielle eiendeler og strukturelle eiendeler. En mulig inndeling kan struktureres slik:

- Fysisk kapital - består av maskiner, kontorbygninger og andre rørlige materialer som organisasjonen besitter.
- Finansielle eiendeler - inkluderer de finansielle beholdningene til organisasjonen.
- Immaterielle eiendeler - varemerkenavn, patenter, rykte, firmamerke, opphavsrettigheter, registrerte design og databaser (Mary Coulter, 2004).
- Human kapital - de ansattes kunnskap og kompetanse.
- Strukturkapital - bruken og systematiseringen av de ansattes kunnskap og kompetanse i selskapet (Hoff & Holving, 2002).

Tidligere undersøkelser viser at 75 % av de verdier som skapes i organisasjonen kommer fra immaterielle eiendeler, humankapital og strukturkapital (Niven, 2002). Dette er eiendeler som ikke nødvendigvis har direkte innflytelse på de økonomiske resultatene, men som har stor potensiell verdi. Transformasjonen fra fysisk kapital til immaterielle eiendeler, humankapital og strukturkapital, har stor innvirkning på ledelses- og målesystemene i virksomheter. BMS er med sitt fokus på årsaks- og virkningssammenhenger, som er linket sammen for å demonstrere fortellingen om virksomhetens strategi, en mønstergyldig metode for å gi et bilde av og transformere verdien av immaterielle eiendeler, humankapital og strukturkapital.

2.2 Tradisjonell virksomhetsstyring

Så lenge økonomiske virksomheter har eksistert, har den tradisjonelle måten å måle resultater på tatt utgangspunkt i finansielle målinger. Kaplan og Norton (1996), fremhever imidlertid at denne tradisjonelle styringen, ofte viser seg å være vanskelig å koble opp mot bedriftens strategi, og oppfølgingen blir dermed mangelfull. Den tradisjonelle virksomhetsstyring, omfattes av regnskap, budsjetter, kalkyler, ABC-analyse, og finansielle nøkkeltall som rentabilitet, egenkapitalprosent, gjeldsgrad og så videre. Slik tradisjonell styring har høstet en del kritikk, og Olve mfl.(1999), har sammenfattet noen av synspunktene i kritikken mot tradisjonell økonomistyring. Med tradisjonell økonomistyring, mener de styringen av beslutningstaking og

atferd i organisasjoner, i retning mot bedre resultat, lønnsomhet og økonomisk stilling. Olve mfl.(1999) mener følgende om tradisjonell økonomistyring:

- Gir misvisende informasjon for beslutningstaking - Det er informasjon om kostnader, inntekter og lønnsomhet som utgjør bakgrunnen for virksomhetens beslutninger. De tradisjonelle finansielle målingene viser resultatet av aktiviteter som allerede har funnet sted. Slik informasjon kan lede til handling som ikke stemmer overens med de strategiske målene.
- Tar ikke hensyn til de krav som dagens organisasjon og strategi stiller - Fokus på mål i penger har fått virksomheter til å se bort fra håndfaste ikke-finansielle mål, slik som produktkvalitet, kundebehandling, leveringstid og økt kunnskapsnivå hos de ansatte. Målene som brukes skaper falske signaler om virksomhetens effektivitet og lønnsomhet.
- Oppfordrer til kortsiktig tenkning og suboptimering - Finansiell kontroll motvirker en langsiktig tankegang, for eksempel mindre satsing på FoU og utdanning, samt dårligere opplæring og motivasjonsprogram. Hovedproblemet blir da en suboptimering over tid, og den store utfordringen blir dermed, å skape en balanse mellom kort- og langsiktig tenkning.
- Er underordnet de eksterne bokføringskrav – De eksterne informasjonskrav har formet den økonomiske styringen. Virksomhetens interessenter vil fortløpende ha informasjon om hvordan foretaket utvikles, slik at de kan sammenligne det med andre investeringsalternativ. Det å bare se på de finansielle målene, gjenspeiler ikke virksomhetens utvikling på en korrekt måte.
- Leverer abstrakt informasjon til de ansatte - En annen svakhet med de finansielle målene er at de ikke gir noen mening for store deler av organisasjonen. De ansatte ser for eksempel ikke koblingen mellom det arbeidet de gjør, og de tallene som presenteres i ulike rapporter.
- Oppmerksomheten er ikke rettet mot omgivelsene – De tradisjonelle finansielle målesystemene ignorerer kunde- og konkurrentperspektivet, og klarer ikke å gi tidlige varselsignaler, når det skjer forandringer i virksomhetens bransje og omgivelser. De fleste finansielle nøkkeltall har et internt fokus istedenfor et eksternt, men disse sammenlignes sjelden med standarder som er utviklet internt, i forhold til tidligere perioder. Det blir da vanskeligere å sammenlikne seg med sine konkurrenter.

2.3 Opprinnelsen til balansert målstyring

BMS ble som nevnt tidligere, utviklet av Robert Kaplan og David Norton. Det startet med at de ledet en undersøkelse som gikk ut på å finne nye metoder for å måle den ytelsen som finner sted i bedrifter. Drivkraften bak studien, var at finansielle målinger var ineffektive, og at disse påvirker virksomhetenes evne til å skape verdier. Kritikken mot finansielle målinger går ut på at disse er for historiske. De forteller hva som skjedde i går, men lite om hva som skjer i dag, og i fremtiden. Det er vanskelig å handle ut fra finansielle målinger, fordi de gir liten informasjon om grunnleggende årsaker til resultater, eller løsninger på problemer. Finansielle målinger fanger ikke opp endringer som skjer i virksomheten og dens omgivelser før det er for sent.

Kaplan & Norton ga dette nye verktøyet navnet Balanced Scorecard, og oppsummerte i 1992 konseptet i en artikkel i *Harvard Business Review* ”*The Balanced Scorecard – The Measures That Drive Performance*”. Konseptet gikk ut på å vurdere virksomhetens utvikling ut fra fire perspektiver: kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. I løpet av de påfølgende årene var det flere organisasjoner som tok konseptet i bruk. I følge organisasjonen Balanced Scorecard Collaborative, benyttes BMS i minst 60 % av alle Fortune 500-bedrifter, i en eller annen form.

Kaplan & Norton oppdaget at disse organisasjonene ikke bare brukte Balanced Scorecard til å knytte sammen finansielle mål med de driverne som utgjør fremtidig ytelse, men at de også kommuniserte sine strategier gjennom de målene som de valgte for sitt Balanced Scorecard. Den opprinnelige modellen fremsto som en styringsmodell, på bakgrunn av at de finansielle målene alene ikke fanget opp det som var viktig for dagens virksomheter. I boken som ble utgitt i 1996 ”*The Balanced Scorecard*” presiserer Kaplan & Norton at styringsmodellen må kobles opp mot virksomhetens strategier og visjon.

2.4 Hva er balansert målstyring?

I de påfølgende underkapitlene vil jeg grundig beskrive teorien jeg kommer til å anvende i denne oppgaven. Dette vil være teori om hovedstrukturen i et BMS-system, og beskrivelsen vil i hovedsak basere seg på litteratur fra Hoff & Holving (2002), Kaplan & Norton (1996), Kaplan & Norton (2001) og Olve mfl. (1999). Balansert målstyring bør brukes ut i fra et synspunkt om at tradisjonell finansiell måling ikke gir tilstrekkelig informasjon. Den grunnleggende idé er, å

knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle strategiske målinger av utviklingen, opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål. Gjennom et sett med årsaks- og virkningssammenhenger kan virksomhetens ledere i sitt løpende arbeid fokusere på gårsdagen, morgendagen og fremtiden. Hva vi måtte gjøre i dag, behøver ikke å ha noen virkning på virksomhetens resultater før i overmorgen (Hoff & Holving, 2002).

”The balanced scorecard retains financial measurements as a critical summary of managerial and business performance, but it highlights a more general and integrated set of measurements that link current customer, internal process, employee, and system performance to long-term financial success” (Kaplan & Norton, 1996).

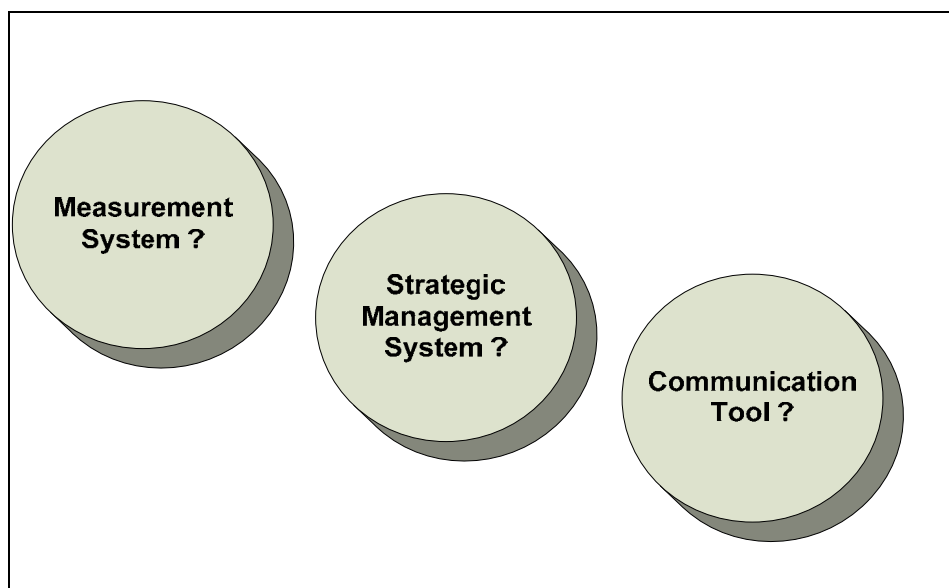
Det beskrives her hvordan årsaks og virkningssammenhenger knytter sammen kunder, interne prosesser og medarbeidere til langsiktig finansiell suksess.

På norsk benyttes betegnelsen balansert målstyring, som en fellesbetegnelse for den styringstankegangen som ligger bak begrepet Balanced Scorecard.

Den norske definisjonen av konseptet finnes i boken til (Hoff & Holving, 2002):

”Et balansert målstyringssystem er et formelt, informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retninger til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetenes aktiviteter og atferd, for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparameter”

En annen fremstilling av BMS er gitt av Niven (2002), og er fremstilt i figur 1.



Figur 1- What is the Balanced Scorecard? (Niven, 2002).

Figur 1 forteller at BMS er et verktøy for kommunikasjon, for å implementere strategi og for å måle virksomhetens ytelse.

For å måle virksomhetens ytelse, fungerer BMS som et system som kobler de finansielle målene sammen med de driverne som skaper fremtidig økonomisk ytelse. Både de finansielle målene og de driverne som skaper fremtidig økonomisk ytelse, bør komme fra virksomhetens strategi.

BMS legger til rette for at virksomheten kan oversette sin strategi og visjon på en slik måte at strategien blir fortalt ut i fra de målene som er valgt. Strategi er virksomhetens fremtidige veivalg, både de veiene som er planlagt på forhånd, og de veivalg som må treffes underveis.

Den strategiske prosessen skal i følge Hoff & Holving (2002) ta sikte på å besvare tre spørsmål:

1. Hvor vil vi?
2. Hvordan kommer vi dit?
3. Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

Det første spørsmålet dreier seg om å sette mål for virksomheten ut i fra dagens nå-situasjon. For å kunne svare på dette spørsmålet, må det foretaes en grundig analyse av både interne- og eksterne forhold. Deretter utformes det normalt en visjon som uttrykker virksomhetens

ambisjonsnivå. Det andre spørsmålet besvares ved de avvikene som oppstår mellom ønsket situasjon, visjonen og nå-situasjonen, og er det som blir i fokus for virksomhetens fremtidige utvikling. Det er dette som er hovedstrategien, og som skal vise hvordan man skal nå målene innenfor hovedsatsingsområdene. Det tredje spørsmålet dreier seg om å fastsette strategiske mål med tilhørende handlingsplaner, som skal sikre god gjennomføring og måloppnåelse.

BMS benyttes som et ledelsesverktøy, for å implementere strategien i organisasjonen, og hjelper til med å overkomme hindre i strategiimplementeringen. BMS er basert på en forståelse og en oversettelse av bedriftens strategi, til mål og initiativ som skal oppnås i hvert av de fire perspektivene. Oversettelsen av strategien tvinger bedriftsledelsen til å spesifikt avgjøre hva som menes med ellers vage og uklare betegnelser, som visjon og strategi inneholder, for eksempel ”best i klassen”, overlegen service og målkunder. Gjennom prosessen med å utvikle styringskortene, kan ledelsen definere at overlegen service medfører at 95 % av leveringene skal være ”on time” til kunden. Alle ansatte kan nå fokusere og utføre sine daglige aktiviteter på bakgrunn av denne definisjonen, istedenfor å selv måtte fortolke hva som menes med overlegen service. Ved å bruke BMS som et rammeverk for å oversette strategi til mål, skapes det et nytt språk i forbindelse med å måle ytelse, som bidrar til å rettlede de ansattes aktiviteter i ønsket retning. Ved å bruke BMS som et verktøy bryter man ned strategien gjennom styringskortene, slik at alle ansatte får demonstrert hvordan deres daglige aktiviteter bidrar til organisasjonens strategi.

I sammenheng med beskrivelsen ovenfor av hvordan BMS fungerer som et verktøy for å implementere strategien, vil jeg ta med et avsnitt om noen av de kritiske spørsmål som er rettet mot de antagelsene som BMS bygger på. Jeg mener at det er nyttig å være seg denne kritikken bevisst ved utarbeidelse av BMS, for å få et mer nyansert syn på dette.

Nørreklit (2005), fremhever at det ikke taes høyde for strategisk usikkerhet, oppfattet som den risiko som knytter seg til de hendelser som kan true den nåværende strategien. Hun mener at det er fare for at BMS blir for rigid, idet det måler hva som skal til for å oppnå en strategi, uten å spørre hva det er som kan blokkere eller hindre gjennomføring av strategien. Det er ikke tilstrekkelig å finne ut av hva man må gjøre godt for å nå den planlagte strategien. Man må også

spørre, hvilke antagelser og eksterne bremseklosser, som kan være forhindrede for at vi kan realisere vår visjon.

Fremtiden for bedrifter blir sjelden slik strategiplanen beskriver, da begivenheter eller omstendigheter medfører at nye strategier blir til underveis. Dette kalles for fremvokste strategier. BMS bygger på implementering av de eventuelle aspekter av virksomhetens strategi, som kan utvikles og uttrykkes i form av planer. Med hensyn til hva som er opphavet til virksomhetens konkurransemessige fortrinn, legger Kaplan & Norton til grunn et helt overveiende posisjoneringssyn, mens de legger et design- og planleggingssyn til grunn for implementering av strategien (Sending mfl., 2007). I følge Sending mfl.(2007) er ikke BMS uegnet, selv om Kaplan & Nortons forutsetninger om strategisk ledelse ikke skulle holde. De mener at BMS fortsatt kan ha sin eksistensberettigelse og nytteverdi, under andre forutsetninger om strategisk ledelse. Dette vil kreve at en ikke lenger tar Kaplan & Norton på ordet, hva angår utviklingen av BMS, men at en utvikler og bruker BMS i tråd med disse alternative forutsetningene, slik som fremvokste strategier.

BMS er også et verktøy for å allokere strategiske ressurser. De fleste bedrifter har separate prosesser for budsjettering og strategisk planlegging. Når man utarbeider BMS gir dette en mulighet for å knytte disse to prosessene sammen. Man må man ikke bare tenke på mål og måloppnåelse for hvert av de fire perspektivene, men også ta i betraktning hvilke ressurser som skal til for å oppnå målene. De finansielle- og menneskelige ressursene som er nødvendig for å oppnå målene på styringskortene, kan for eksempel være grunnlaget for utviklingen av det årlige budsjettet. På denne måten unngår man at budsjettet utarbeides på bakgrunn av fjorårets budsjett + 5 %.

Figur 1 viser også at BMS er et verktøy for kommunikasjon. Styringskortet formidler bedriftens strategi gjennom de målene som er valgt, og slik skjønner de ansatte lettere hva som er bedriftens strategi, og hva som må til for å nå den. En undersøkelse gjort av Niven (2002), hvor det ble undersøkt i hvilken grad de ansatte skjønnte bedriftens strategi, lå på 50 % før implementeringen av BMS, og økte etter implementeringen til 87 %.

2.5 Innholdet i modellen

BMS omfatter en del begreper som utgjør hovedstrukturen i systemet. Dette underkapitlet vil legge vekt på å forklare innholdet i disse begrepene.

En viktig oppgave i arbeidet med å utvikle BMS er å finne frem til de faktorene som virksomheten må takle for at strategiene skal lykkes, og for at virksomheten skal nå sine mål. Dette kalles for kritiske suksessfaktorer. Hoff & Holving (2002), definerer disse som følger: *”Forhold og variabler, hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller delmål.”*

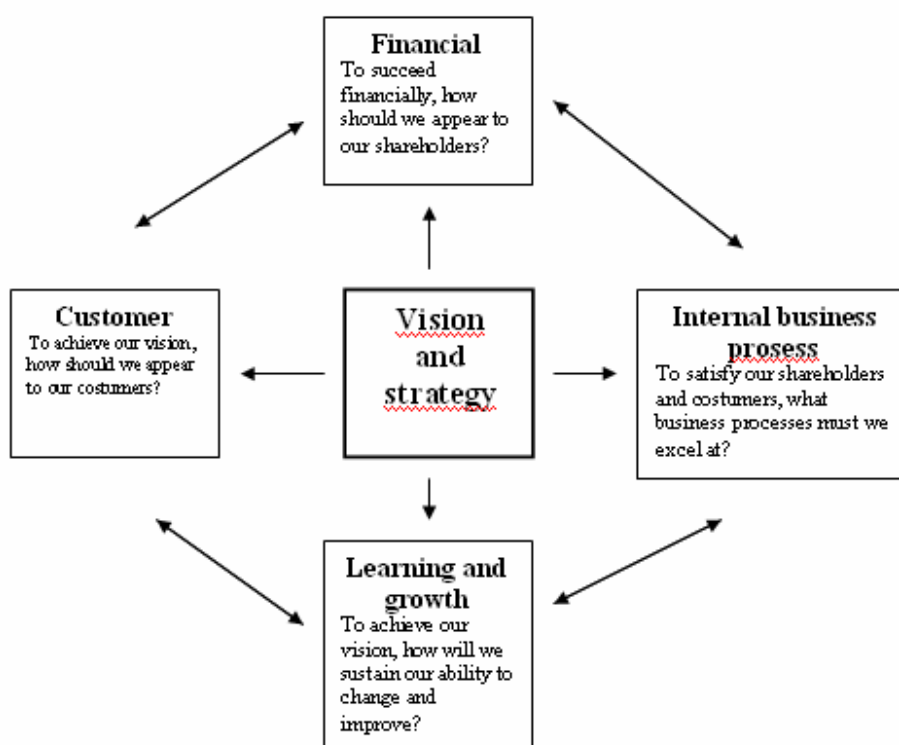
De kritiske suksessfaktorer skal formidle virksomhetens strategi, både kortsiktig og langsiktig, og blir delt inn i to hovedtyper: interne- og eksterne suksessfaktorer. For å få oversikt over de kritiske suksessfaktorene må man sette opp et årsaks- og virkningskart, som viser hvilke kritiske suksessfaktorer som påvirker hverandre. Dette har også vist seg å være en god pedagogisk måte å kommunisere de kritiske suksessfaktorene på i virksomheten. Etter at en har valgt ut de viktigste kritiske suksessfaktorene, starter prosessen med å komme frem til styringsparametere.

Med den bakgrunn at kritiske suksessfaktorer er vanskelig å måle, må en derfor finne et surrogat for å måle de kritiske suksessfaktorene. Hoff & Holving (2002), definerer styringsparametere som: *”Styringsparametere er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser, som benyttes i styringen mot forutbestemte mål.”*

En balansert styringsmodell bør tjene som et verktøy for å synliggjøre og kommunisere virksomhetens visjon og strategier, og skal motivere alle i organisasjonen til å jobbe mot et felles mål. Styringsparametrene bør derfor bygge opp om virksomhetens strategi, slik at man ser hvilke områder som blir forbedret når man gjennomfører tiltak, og hvordan forbedringen påvirker de langsiktige økonomiske resultatene (Ittner & Larcker, 2003).

2.6 Kaplan & Nortons fire perspektiver

BMS oversetter visjon og strategi til målsetninger og målbare tall i fire forskjellige grunnleggende perspektiver: det økonomiske, kundeperspektivet, det interne perspektivet, og læring- og vekst perspektivet. De fire perspektivene er i følge BMS-litteraturen grunnleggende, i den forstand at de er tilstrekkelige (men også nødvendige), for å skape en balansert styring uansett virksomhetstype (se figur 2).



Figur 2- Fire perspektiver (Kaplan & Norton, 1996).

Perspektivene skal ta sikte på å svare på følgende spørsmål:

Det økonomiske – Hvordan ser aksjonærene på oss?

Det kunderelaterte – Hvordan ser kundene på oss?

Det interne – Hvilke prosesser er sentrale?

Læring- og vekst – Kan vi opprettholde innovasjon, endringstakt og fornyelse?

Formålet med å etablere perspektiver, er at det skal gi et helhetsbilde og en balanse som, det er viktig for bedriften å prioritere, i forhold til visjonen og de kritiske suksessfaktorer, for å oppnå de målene bedriften har satt seg. Perspektivene skal også sikre at det finnes et balansert antall styringsparametere, og at det er innbyrdes sammenheng mellom dem (Hoff & Holving, 2002).

2.6.1 Det økonomiske perspektivet

Det økonomiske perspektivet representerer hvordan aksjonærene ser på virksomheten, og hvordan virksomheten lykkes i å skape verdier for aksjonærene. Aksjonærenes krav vil være representert i form av resultatindikatorer, slik som avkastning på total kapital og egenkapital. Det økonomiske perspektivet kan også inneholde styringsparametere for mer interne økonomiske mål, slik som driftsmargin og likviditetsmål. Dette perspektivet skal vise resultatene av de øvrige perspektivenes strategiske valg, og man fastsetter her også flere av de langsiktige målene, og etablerer dermed rammeverk og forutsetninger for de øvrige perspektivene. De økonomiske mål som fastsettes må være en følge av virksomhetens strategi og visjon. Økonomiske målsetninger bør være fastsatt ut i fra den fasen som bedriften befinner seg i, og strategien vil ofte variere avhengig av dette. I strategiteorien skilles det mellom tre ulike faser: vekstfasen, konsolideringsfasen og innhøstingsfasen.

For eksempel vil en bedrift i vekstfasen bruke store ressurser på produktutvikling, på å bygge opp produksjonskapasitet, og til å utvikle kunderelasjoner. Slike bedrifter kan ofte ha en negativ, kontantstrøm eller en lav avkastning på investert kapital, og vil som oftest ha en bestemt prosentvis vekst i inntjening og omsetning som mål.

De fleste bedrifter befinner seg i konsolideringsfasen, hvor det forlanges at de kan gi en presentabel avkastning på den investerte kapitalen. Det forventes at de beholder sine markedsandeler, og helst utvider disse. Typiske økonomiske mål kan være knyttet opp til den regnskapsmessige inntjeningen, slik som driftsinntekt og dekningsbidrag.

I innhøstingsfasen er investeringene knyttet til vedlikehold, og de viktigste målene blir da å maksimere kontantstrømmen, og å redusere behovet for driftskapital. Det kan også være hensiktsmessig å beskrive den økonomiske risikoen som virksomheten skal ta. Grovt sett deler de

finansielle fokusområdene seg i to hovedkategorier: en som går på omsetning, og en som går på produktivitet og effektivitet.

Vanlige måltall i det økonomiske perspektivet kan være: avkastning på total kapital, inntekt, inntekt fra nye produkter og så videre. For en mer detaljert oversikt henviser jeg til (Niven, 2002:119)

2.6.2 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet handler om å se virksomheten gjennom kundenes øyne. Det definerer hvordan bedriften skal skille seg fra konkurrentene, for å kunne tiltrekke, fastholde og styrke forholdet til utvalgte kunder. Dette for å støtte opp under målene i det økonomiske perspektivet. I kundeperspektivet må man utarbeide de kritiske ytelser, som vil kunne gi tilfredse og lojale kunder i bedriftens markedssegment. Kaplan & Norton (2001), trekker her fram det de kaller for *The customer value proposition*, som definerer de egenskaper som virksomheten leverer gjennom sine produkter og tjenester, for å skape tilfredshet hos kunden. Det er spesielt tre forhold som er viktige: ”*Produkt- og tjenesteegenskaper*”, som funksjonalitet, kvalitet, pris, og leveringspunktighet. ”*Image*” som er de usynlige egenskapene vedrørende produktet, for eksempel hvor innovativ man er. Bedrifter som opererer i denne kategorien streber etter å tilby det beste produktet på markedet. Det siste forholdet er ”*relasjoner*”, som betyr at man gjør hva som helst for å tilby løsninger til kunden, i forhold til leveringstid og responstid, og hvordan kunden opplever kjøpsituasjonen.

Rapportering i dette perspektivet skal bidra til å synliggjøre kundene som virksomheten henvender seg til, hvilke markedssegmenter virksomheten vil konkurrere i, og hvilke produkter og tjenester som skal selges i hvilke segmenter, for å nå de økonomiske målene. Det utvikles kritiske suksessfaktorer og styringsparametere, etter hvilken strategi og etter hvilken situasjon selskapet befinner seg i.

Vanlige måltall i dette perspektivet kan være: kundetilfredshet, markedsandel, antall kunder og så videre. For en mer detaljert oversikt henviser jeg til (Niven, 2002:127)

2.6.3 Det interne perspektivet

I følge Kaplan & Nortons modell, skal det interne perspektivet beskrive de prosessene og aktivitetene, som er kritiske for å nå målene i kundeperspektivet og i det økonomiske perspektivet. Målsettingene for dette perspektivet utvikles etter at man har fastsatt målsetninger for det økonomiske perspektivet og for kundeperspektivet. Dette for å sikre at fokuset i det interne perspektivet, er på de prosesser som sikrer at målsettingene i de to foregående perspektiver blir realisert. Forfatterne peker på tre interne forretningsprosesser, som er med på å skape verdi for kundene: *Innovasjonsprosessene, operative rutiner og prosesser, samt ettersalgsprosessene*

Innovasjonsprosessene tar sikte på å utforske latente behov hos kundene, og deretter skape produkter eller serviceytelser, som kan dekke disse behovene. Denne prosessen består av to faser: I den første fasen må det gjennomføres markedsundersøkelser for å identifisere markedets størrelse, kundenes preferanser, og prisnivå for utvalgte produkter eller tjenester. Det kan også innebære å søke etter nye muligheter og markeder, som virksomheten kan være i stand til å tre inn i. Den neste fasen går ut på å skape produktet eller serviceytelsen.

Kaplan & Norton (2001), har pekt på noen mulige styringsparametere for innovasjonsevnen: antall nye produkter i forhold til konkurrentene, introduksjon av nye produkter i forhold til plan, og antall nøkkelkomponenter virksomheten klarer å levere først, eller som nummer to til et marked.

Operative rutiner og prosesser, begynner med mottagelse av kundens ordre, og slutter med levering av produktet eller tjenesten til kunden. Det innebærer en effektiv, konsekvent og presis levering av nåværende produkter og tjenester, til nåværende kunder.

Ettersalgsprosessene innebærer de aktiviteter som virksomheten utfører i forbindelse med garantiasaker, reklamasjoner og inkasso.

Vanlige måltall i dette perspektivet kan være: leveringstid, antall nye produkter introdusert, antall garantiasaker, og så videre. For en mer detaljert oversikt henviser jeg til (Niven, 2002:134).

2.6.4 Læring - og vekstperspektivet

Læring- og vekstperspektivet fokuserer på å skape en bedriftskultur, som gir rom for læring, kreativitet og personlig ansvar. Målsettingene i dette perspektivet, skaper den infrastruktur som gjør det mulig å realisere målsettingene i de tre andre perspektivene, og vil være drivkrefter for å oppnå de målsetninger som virksomheten har satt seg i de foregående perspektivene.

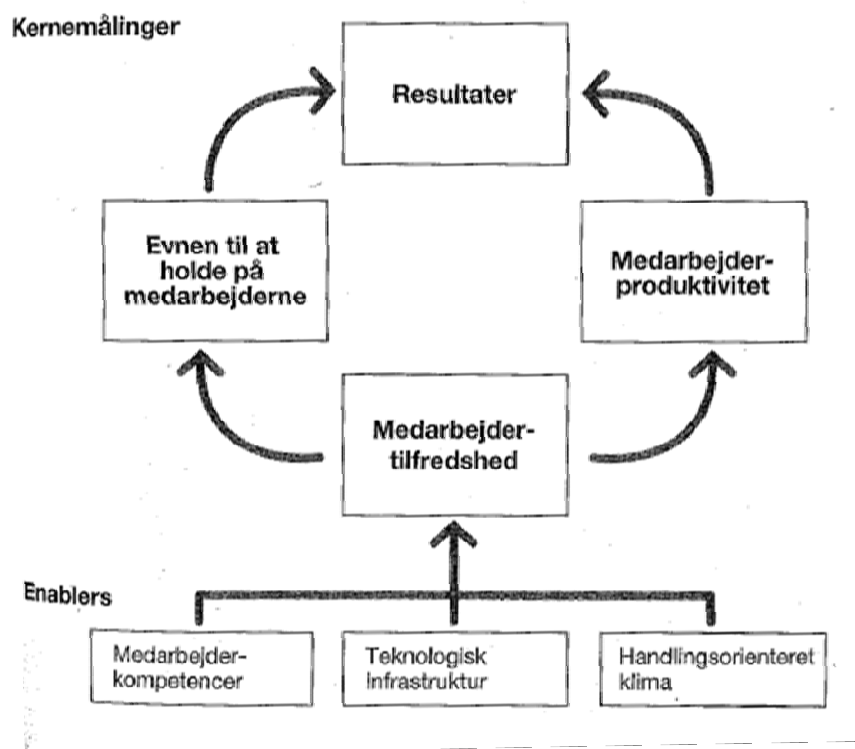
Styringsparametere i læring- og vekstperspektivet, bør være slik at man overvåker læringsfremgangen, og tar vare på den kunnskap og erfaring som er tilstede i virksomheten.

Kaplan & Norton (1998), fokuserer på tre hovedkategorier: de ansattes dugelighet, informasjonssystemene og motivasjon, samt medvirkning og innordning.

De ansattes dugelighet dreier seg om å legge forholdene til rette for kontinuerlig læring, og ha fokus på å rekruttere og stadig tilføre ny og relevant kunnskap og kompetanse. Opplærings- og utdanningsprogram må iverksettes, og virkningene må måles. For mange virksomheter, vil de ansattes gjennomføringsevne være en kritisk suksessfaktor, for at virksomheten skal nå sine mål.

Utfordringen ligger i å finne gode ytelsesindikatorer for de ansattes dugelighet, og ofte brukes prosentandel av tid til etterutdanning, og antall kroner benyttet til opplæring og utdanning, enten i form av absolutte tall, eller i forhold til relevante inntekts- eller kostnadsparameter (Hoff & Holving, 2002).

Kaplan & Norton (1998), har konstatert at virksomheter anvender medarbeidermålsetninger basert på tre resultatmålinger (se figur 3).



Figur 3 - Ramme for måling av læring og vekst (Kaplan & Norton, 1998).

Målsetningen om medarbeiderens tilfredshet, anses å være drivkraften bak de andre to målingene, evnen til å holde på medarbeiderne, og medarbeiderproduktivitet. Det å ha tilfredse medarbeidere er en viktig forutsetning for en virksomhets produktivitet, kvalitet og kundeservice.

Medarbeidertilfredshet kan måles ved hjelp av årlige eller rullerende undersøkelser, hvor en bestemt prosentandel av tilfeldig utvalgte medarbeidere, blir plukket ut til å delta hver måned.

Evnen til å holde på medarbeidere kan måles i form av turnover (utskifting i arbeidstokken som prosent av den totale arbeidstokken).

Målinger av medarbeiderproduktivitet går ut på å relatere mengden som produseres av medarbeiderne, til total produsert mengde.

En forutsetning for at medarbeiderne skal kunne være effektive i dagens konkurransepregede omgivelser, er at de har adgang til førsteklasses informasjon om kundene, om de interne prosesser, og om de økonomiske konsekvensene av beslutningene sine. For å kunne påvirke utviklingen, trenger virksomheten å få tilgang til informasjonen raskt og effektivt, og derfor er det viktig at informasjonssystemene fungerer.

Den siste hovedkategorien er de ansattes motivasjon, medvirkning og innordning, som har sin forklaring i at ansatte som er tilfredse, er en god indikasjon for økt kundetilfredshet, og for å nå fastsatte mål for produktivitet. Klimaundersøkelser og den personlige medarbeidersamtalen, er nyttige redskaper for å ta temperaturen på organisasjonen og dens medarbeidere.

Vanlige måltall i dette perspektivet kan være: medarbeidertilfredshet, turnover, antall timer brukt på opplæring, og så videre. For en mer detaljert oversikt henviser jeg til Niven (2002:140)

2.7 Oppsummering

Gjennom et BMS- prosjekt, vil en virksomhet kunne oppnå bedre og dypere forståelse, av de faktorer som er drivkreftene bak fremtidige økonomiske resultater. Samtidig blir visjonen og strategiene konkretisert og kommunisert ut til alle ansatte, slik at hver enkelt vet hva som skal gjøres hver dag, for å bidra til å realisere selskapets overordnede mål. Gjennom regelmessig rapportering kan ledelsen fortløpende evaluere de strategiske valg som blir gjort.

Kaplan & Norton (2001), beskriver et eksempel fra Mobil i første kvartal 1995. De finansielle resultatene hadde vært dårlig på grunn av en usedvanlig mild vinter, noe som resulterte i at salget av naturgass og fyringsolje gikk ned. Dette var deres første år med BMS, og administrerende direktør kunne imidlertid se, at Mobil hadde klart seg bra på en rekke andre indikatorer. Mobil hadde økt sin markedsandel innenfor viktige kundesegmenter, og raffineringssomkostningene hadde falt. På alle områder hvor Mobil hadde hatt innflytelse, hadde de beveget seg i riktig retning. Administrerende direktør konkluderte derfor med at de hadde hatt et godt kvartal, og avsluttet med at det gode arbeidet måtte fortsette. De ansatte var lamslåtte. Aldri før hadde virksomhetens topledere lykkeønsket og oppmuntret dem etter en skuffende finansiell prestasjon. Administrerende direktør hadde sett at det dårlige finansielle resultatet skyldtes forhold som medarbeiderne ikke kunne påvirke, mens de ikke-finansielle målene som medarbeiderne faktisk kunne gjøre noe med, viste at bedriften bevegde seg i gunstig retning. Administrerende direktør bekreftet sin tillit til strategien, da han ba medarbeiderne holde kursen, og fortsette med å forbedre prestasjonsmålepunktene på styringskortet. Tilliten han viste ble snart belønnet, og ved utgangen av året var Mobil blitt den mest rentable virksomheten i bransjen.

2.8 Prosessen med å utvikle BMS

Hensikten med dette underkapitlet, er å gi en oversikt over hvordan man skal gå frem i arbeidet med å utvikle en BMS-modell, og peke på hva som må være tilstede i virksomheten før man setter i gang med arbeidet. Hvordan man går frem, avhenger mye av hvilken type virksomhet man har med å gjøre, og hvilke forutsetninger virksomheten arbeider under. Styringsmodellen må designes til den enkelte organisasjon, og dermed vil fremgangsmåten være forskjellig fra organisasjon til organisasjon. En liten organisasjon, vil for eksempel ikke ta i bruk alle de fire perspektivene på en fullt så omfattende måte, som en stor og kompleks organisasjon. Derfor må denne beskrivelsen sees på som et rammeverk, og ikke en detaljert beskrivelse av hvordan man skal gå frem i arbeidet.

Prosessen med å innføre BMS, omfatter som tidligere nevnt tre faser: planlegging, design og implementering. Jeg vil først og fremst beskrive planlegging- og designfasen, da disse fasene er viktigst for min oppgave. Implementeringsfasen vil bli beskrevet kort.

Det er imidlertid noen forhold som må være på plass, før en går i gang med å utforme modellen. Virksomheten må starte med å planlegge grundig hvordan arbeidet skal foregå. Dikteren Victor Hugo fremsatte følgende utsagn: *"He who every morning plans the transaction of the day and follows out that plan, carries a thread that will guide him through the maze of the most busy life. But where no plan is laid, where the disposal of time is surrendered merely to the chance of incidence, chaos will soon reign"* (Niven, 2002).

Virksomheten må først starte med å definere hva som er målsetningen for prosjektet, altså hvorfor en ønsker å ta i bruk BMS. Det å starte med å definere målsetningen, vil være til stor hjelp for å sikre utviklingen av systemet i virksomheten, og for å sikre effektivitet. Man må være bevisst på hva man ønsker å oppnå, og hva man forventer at prosjektet skal ende opp med. Dette er også nødvendig for å få støtte internt i virksomheten.

Det neste steget er å avgjøre hvilke nivåer i organisasjonen prosjektet skal omfatte.

Erfaringsmessig kan det spesielt i store organisasjoner være lurt å velge ut en forretningsenhet som et pilotprosjekt (Hoff & Holving, 2002). Den/de enheter som velges ut, bør ikke skille seg for mye ut fra de andre enhetene, og valget bør bygge på en kombinasjon av frivillighet og

egnethet, slik at man best mulig kan dra nytte av erfaringene i det videre arbeidet. Det er noen kriterier som må være tilstede når man skal velge ut en enhet. Det viktigste kriteriet er hvorvidt enheten har en konsekvent strategi. BMS er en metode som skal bistå i arbeidet med å oversette strategien til mål og formål, og hvis man ikke har en strategi i bunnen, er det mest sannsynlig at man kommer til å ende opp med en ad-hoc samling av finansielle og ikke-finansielle mål (Husby og Løvlie, 1998). Man må sikre at man har forankring i ledelsen, og det er derfor mest hensiktsmessig at ledelsen deltar aktivt i utviklingsarbeidet. Ledelsen må føle et eierskap til prosjektet, og støtte opp om det. Hvis man ikke har denne støtten fra ledelsen, er prosjektet svært ofte ikke gjennomførbart. Det er også viktig med støtte fra avdelingsledere og andre frontlinjeledere, og derfor må man før man setter i gang med arbeidet, gjøre en vurdering av de personene man er avhengig av, for å lykkes med prosjektet. Enheten man velger bør utføre aktiviteter som er forenlig med verdikjeden til organisasjonen, bør ha definerte kunder, og spesifikke prosesser og aktiviteter.

Det bør også utvikles et prosjektteam som skal jobbe med utviklingen av BMS, sammensatt slik at teamet representerer bredde og tverrfaglighet. Det bør utnevnes en leder for teamet for å sikre at fremdriften ivaretas, og som kan være en pådriver dersom prosjektet møter motstand (Niven, 2002).

Lederen for prosjektteamet må være en person som kan ta et helhetlig ansvar for prosessen. Lederen skal rapportere til styringsgruppens leder, som bør være selskapets administrerende direktør. Man bør sørge for at alle som er involvert har en felles forståelse for virksomhetens situasjon, planer og hovedutfordringer. I følge Hoff & Holving (2002), kan en stille følgende spørsmål for å avklare den enkeltes oppfatning rundt ledelse og styring av virksomheten:

- Hva er selskapets nå-situasjon?
- Hvordan vurderes evnen til å gjennomføre overordnede strategiske mål?
- I hvilken grad benyttes leder- og avdelingsmøtene som en arena for strategiske diskusjoner og beslutninger?
- I hvilken grad eksisterer det en felles virkelighetsoppfatning, helhetsforståelse og omforenhet i lederteamet i dag?
- Hvordan vurderes dagens rapportering, oppfølging og bruk av styringsparameter?

Det er også viktig å gi en presentasjon av hva balansert målstyring er, slik at man skaper en felles forståelse for hva dette innebærer, og legger grunnlaget for å skape et felles begrepsapparat. Det bør så tidlig som mulig utarbeides en plan for hvordan man skal kommunisere det nye styringssystemet internt. Dette for å hindre at de ansatte oppfatter systemet, som et kontrollsystem som skal overvåke deres innsats. Man bør legge vekt på å fremheve verktøyets fortrinn, som et redskap for strategiimplementering, kommunikasjon og læring. Man må også koordinere prosjektet i forhold til andre prosjekter som foregår i virksomheten, for å hindre at det oppstår konflikter mellom prosjektene (Husby og Løvlie, 1998).

2.9 Viktige forhold i arbeidet med utvikling og implementering

Jeg vil her peke på en del forhold som er viktig for å få styringsmodellen til fungere. Mange styringsmodeller inneholder indikatorer som mangler validitet. Dette fører til at organisasjoner fokuserer på indikatorer som ikke betyr noe for bedriftens suksess, eller at bedrifter blir villedet til å tro at de gjør fremskritt når de i virkeligheten ikke gjør det. Problemet er at i mange tilfeller stoler ledelsen på sin forutinntatthet, når det gjelder hva som er viktig for kunder, medarbeidere, investorer og så videre, istedenfor å få bekreftet hvorvidt antakelsene stemmer. For eksempel blir følgende spørsmål oversatt: Gjør erfarne medarbeidere mindre feil? Hvis dette er tilfellet: Skal vi gjøre alt vi kan for å redusere utskifting av medarbeidere? Ittner & Larcker (2003), fremhever at man ikke skal gjøre alt man kan for å redusere utskifting av medarbeidere, før man har avgjort hvilke medarbeidere som er betyr mest. Hvis bedrifter ikke undersøker, hvorvidt det er et rimelig årsaksforhold mellom handling og resultat, ender de opp med å måle aspekter av ytelse, som ikke har så stor betydning.

Ittner & Larcker (2003), har i sine undersøkelser avdekket hvorfor bedriftene overser dette. Ledelsen i bedriftene mener det er selvsagt at forbedringer i kundetilfredshet, medarbeiderbevaring og andre ikke-finansielle mål, vil føre til høyere profitt og verdi for aksjonærene. Undersøkelsene til Ittner & larcker (2003) viser at disse antakelsene er feil. En restaurantkjede valgte medarbeidernes turnover som styringsparameter, i den tro at en lav utskifting av medarbeidere, ga uttrykk for et høyt nivå av tilfredshet og motivasjon, som igjen fører til forbedring i kundeservice og økt profitt. Disse antakelsene gjorde at bedriften investerte i

en rekke kostbare tiltak for å forhindre høy turnover blant medarbeiderne. I noen restauranter ble lønnsomhet påvirket av at turnover var størst blant ansatte i ledende stillinger, og ikke blant ansatte lengre ned i systemet. Bedriften hadde ikke feil i sine antakelser om at lav turnover er viktig, men gjorde feilen å ikke undersøke blant hvilken gruppe ansatte turnover har betydning for lønnsomhet. Dette førte til feil bruk av ressursene. I følge Gudio Koning (2004), oppstår dette problemet når bedrifter skal evaluere områder i sine styringskort, som består av ”uhåndgripelige” faktorer som: engasjement, partnerskap og så videre.

Resultatet av at man ikke forsøker å avdekke hva som virkelig driver ytelse, blir at man ender opp med å måle for mange parametere, og at noen av de parametrene er irrelevante. Det blir vanskelig å si noe om viktigheten av målene som blir valgt, hvis man ikke kan si noe om betydningen av årsaksforhold mellom handling og resultat. Det blir vanskelig å allokere ressurser dit hvor de er mest hensiktsmessig, hvis man ikke kan si noe om viktigheten av målene.

2.10 Organisasjonsendring / Omstilling

Endring i organisasjoner er ikke et enkelt begrep. Fivelsdal & Bakka (1992), uttrykker at endring i organisasjoner er sammensatt av mange prosesser, der to av prosessene er omstilling og innovasjon. De definerer omstilling som en styrt prosess, der det særlig blir lagt vekt på å behandle og løse problemer som kan true organisasjonens fortsatte eksistens. Med innovasjon tenker forfatterne på en prosess, hvor det skjer noe nytt eller utvikles noe nytt, eller hvor resultatet av prosessen for eksempel er en oppfinnelse, et nytt produkt, en reorganisering eller et nytt konsept. De sier at det å ta noe nytt i bruk, også er et uttrykk for fornyelse, selv om man ikke er i teten når det gjelder å innføre det nye.

Det er flere årsaker til at organisasjoner endres. Jacobsen (2004), sier generelt at organisasjoner endres når det er ubalanse mellom enten ulike interne forhold i organisasjonen, eller mellom organisasjonen og dens omgivelser. Endringer oppstår på grunn av ytre og indre drivkrefter. Ytre drivkrefter er årsaker til endring som finner sted i organisasjonens omgivelser. For eksempel ved at teknologiske forhold, konkurranseforhold eller politiske forhold endrer seg. Indre drivkrefter finner sted når det er ubalanse mellom det man kan kalle interne elementer i en organisasjon.

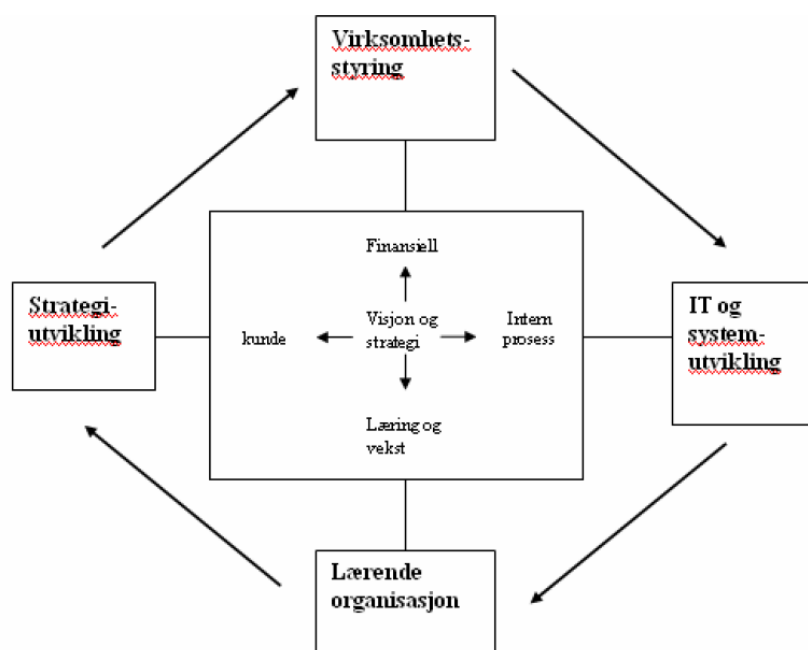
Skillet mellom de to drivkreftene er ikke klart og entydig, og i mange tilfeller flyter de over i hverandre. For eksempel vil en endring i ytre omgivelser, føre til at man må foreta endringer internt i organisasjonen.

Busch & Vanebo (2000), definerer en organisasjon slik:

1. Den består av en gruppe mennesker som i felleskap arbeider mot spesifikke mål. Vanligvis finner man mange mål i en organisasjon. En bedrift vil arbeide etter mål knyttet til produktkvalitet, arbeidsmiljø, markedsandeler osv.
2. Aktivitetene i organisasjonen preges av en relativt høy grad av formalisering, det vil si at det er satt opp en rekke regler og prosedyrer, som organisasjonsmedlemmene må ta hensyn til.

Som en ser ut i fra definisjonen, består organisasjonen av en gruppe mennesker, men omfatter også teknologi, struktur og oppgaver. Dette blir kalt Leavitts diamantmodell for de sentrale elementer i en organisasjon. Elementene henger sammen, ved at endring i et element fører til endring i de andre elementene. I tillegg til Leavitts elementer har man oftest inkludert følgende elementer: Mål og strategier, formell struktur, organisasjonskultur og maktrelasjoner.

Som en ser av figur 4, berører innføring av BMS mange elementer i organisasjonen, blant annet hvordan virksomheten styres. Det jeg vil se nærmere på, er menneskene i organisasjonen, og hvilke hensyn man må ta til organisasjonskulturen ved utviklingen av BMS.



Figur 4 - Balansert målstyringsprosess (Olve mfl., 1999).

Organisasjonskulturen er de grunnleggende antakelser, normer og verdier som finnes blant menneskene i organisasjonen. Busch & Vanebo (2000), definerer grunnleggende antakelser som lærte responser eller løsninger på gruppens overlevelsesproblemer, i forhold til eksterne omgivelser og gruppens interne integrasjonsproblemer. Disse antakelsene er i følge Schein (1987), basert på tidligere erfaringer. Gjennom den måten organisasjonen tilpasser seg omgivelsene, og løser interne problemer, vil det oppstå en læringsprosess. Og organisasjonen lærer å handle på en måte som løser problemene.

Innholdet i organisasjonskulturen er vanskelig å avdekke. Selv om menneskene i organisasjonen opptrer på en spesiell måte, er det vanskelig å få innsikt i hva som ligger bak denne atferden. En organisasjonskultur har som regel eksistert i organisasjonen i lang tid, og endringer kan medføre en forandring i denne kulturen. Derfor er det viktig å være klar over at det kan oppstå motstand mot endringer. Jacobsen & Thorsvik (1997), har som utgangspunkt at motstand vil være en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Motstand mot forandringer trenger ikke å være en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Schein

(1980), sier at det første som kan brytes ved en organisasjonsendring, er den psykologiske kontrakten mellom organisasjon og individ.

”Psykologisk kontrakt innebærer at det til en hver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen” (Schein, 1980).

Et brudd på denne kontrakten kan føre til motstand, fordi den enkelte føler seg lur, ” Det var ikke dette jeg ble forespeilet da jeg tok jobben”, er et vanlig utsagn.

En endring kan også føre til at den enkelte vil bli pålagt krav om å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. En person vil over tid ha opparbeidet seg en spesiell kompetanse, og jo mer spesifikk denne kompetansen, er jo større vil man oppleve at motstanden mot endring er. Ved arbeid i organisasjonen over lang tid, vil den enkelte medarbeider ha en mening om at det han/hun gjør for organisasjonen er viktig. En endring kan føre til at arbeidet må utføres annerledes, og den enkeltes reaksjon kan være å stille spørsmål ved hvorvidt det som hittil har vært gjort har vært meningsløst.

Det å utføre endringer krever ekstra ressurser, og en reaksjon mot endringsprosessen vil være at den er for arbeids- og ressurskrevende, og at man ikke har tid til å utføre flere oppgaver.

Organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre, kalt det sosiale systemet, og en omstilling kan føre til endringer i dette systemet. Dette kan medføre tap av positive sosiale relasjoner (Jacobsen, 2004).

Som en ser er det mange årsaker til at det oppstår motstand, og noe av det viktigste arbeidet blir i følge Jacobsen & Thorsvik (1997), å skape et klima og en atmosfære for endring. Fokus må settes på å endre holdninger og oppfatninger i organisasjonen. Det å sikre seg mot motstand er en vanskelig oppgave, men man må være i stand til å håndtere motstanden.

Ikke bare i form av undertrykkelse av motstand, men ved å klare å skape oppslutning og begeistring om endringsideen. Et viktig element er å ha en klar strategi for hvordan endringen skal gjennomføres, og man må ha kjennskap til hva som skal skje i endringsprosessen (Jacobsen, 2004).

2.11 Prosessen steg for steg

Olve mfl.(1999), har kommet med en stegvis beskrivelse av hvordan arbeidet i grove trekk bør foregå. Dette bør ikke sees på som en detaljbeskrivelse, men brukes ut i fra virksomhetens situasjon og forutsetninger:

1. Definere bransjen, dens utvikling og foretakets rolle.
2. Fastsette/bestemme foretakets visjon.
3. Fastsette perspektivene.
4. Bryte ned visjonen på respektive perspektiv og formulere de overordnede strategiske målene.
5. Identifisere kritiske suksessfaktorer.
6. Utvikle styringsparametere, identifisere årsaks- og virkningssammenhenger, og skape balanse.
7. Fastsette den overordnede målstyringen/styringskortet.
8. Bryte ned styringskortet og mål i organisasjonen.
9. Formulere måltall.
10. Utvikle handlingsplaner.
11. Implementering av balansert målstyring.

Jeg vil nå gå gjennom disse stegene, og forklare hva de inneholder. Jeg vil også komme til å ta i bruk annen litteratur enn Olve mfl. (1999), for å beskrive hvordan man går frem under de ulike stegene.

1. Definere bransjen, dens utvikling og foretakets rolle.

Målet med denne delen er å komme frem til et underlag for å skape et felles syn på bransjens forutsetninger og krav, og definere virksomhetens posisjon og rolle i dag, for å lette arbeidet med å utvikle visjonen og fremtidige strategier. Dette kan gjøres ved å foreta intervjuer med ledelsen i virksomheten, og ansatte som vil være opinionspåvirkere. Man må prøve å få til en så allsidig beskrivelse av virksomheten og dens forutsetninger som mulig. I dette arbeidet kan man bruke SWOT-modellen og Porters "*five forces*" modell.

2. Fastsette/bestemme foretakets visjon.

Hensikten med dette steget, er å utvikle en felles oppfatning av virksomhetens fremtidsbilde eller drømmebilde, i et perspektiv på tre til fem år frem i tid. Målet med dette arbeidet, er å verifisere virksomhetens visjon og forretningsidé, noe som er ekstra viktig da disse er utgangspunktet for å utvikle styringskortene. En misvisende visjon kan føre til en u hensiktsmessig styringsmodell. I følge erfaringene til Hoff & Holving (2002), bør en god visjon være kort, den skal inspirere de ansatte og skape et positivt engasjement. Den skal gi organisasjonen en følelse av hvordan tilværelsen vil bli hvis visjonen oppfylles, være barrierebrytende, men ikke urealistisk, og må være målbar slik at organisasjonen kan vite om den er på vei mot oppfyllelse av visjonen. Før arbeidet starter er det viktig at ledelsen har en felles oppfatning av hva en visjon, er og hva den skal bygge på. En forutsetning for å utvikle visjonen er at man har et felles bilde av de interne og eksterne forutsetningene for virksomheten, slik at man oppnår den fleksibilitet og dynamikk som kreves for kontinuerlig å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

3. Fastsette perspektivene

Etter at man har fastsatt visjonen og forretningsideen, bør man videre vurdere hvilke perspektiver styringsmodellen skal bygge på. Kaplan & Norton har i sin modell fire perspektiver, som er beskrevet tidligere i oppgaven. Kaplan & Norton sier imidlertid at de fire perspektivene "*should be considered a template, not a straitjacket*". Mange virksomheter har fulgt dette rådet og utviklet perspektiver for innovasjon, forskning og utvikling, omgivelser, leverandører, ledelse og samfunn. Valg av perspektiver, bør baseres på de perspektiver som er nødvendig for å beskrive virksomhetens strategi. En vellykket BMS-modell forteller historien om virksomhetens strategi, gjennom et forholdsvis lavt antall mål som er sammenflettet gjennom perspektivene. Perspektiver som står alene uten noe forhold til andre perspektiver hører ikke hjemme i modellen.

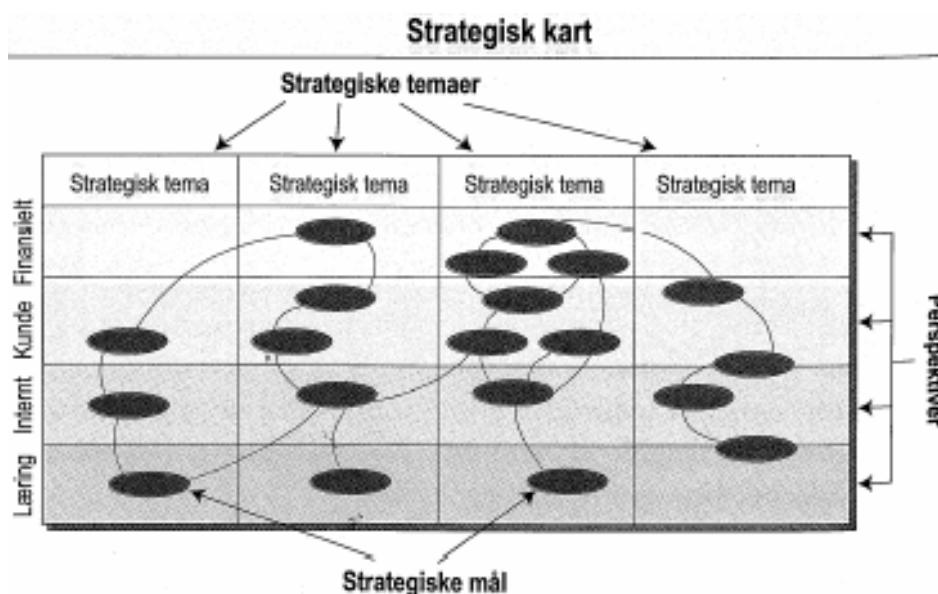
4. Bryt ned visjonen på respektive perspektiv, og formuler de overordnede strategiske målene.

Hensikten med dette steget er å konkretisere visjonen ut ifra de fastsatte perspektivene, og på denne måten få frem den overordnede balansen, som er noe av det mest unike med BMS. Dette er derfor en viktig del av arbeidet med å utvikle styringsmodellen. En annen vesentlig del, er å formulere den overordnede strategien i mer generelle uttrykk, noe som kalles å operasjonalisere

strategien. Det vil si at når man har funnet ut hvor man vil, må man begynne å planlegge hvordan man skal komme dit. Selve strategiformuleringsprosessen er omfattende og ressurskrevende, fordi det er mange variabler og aspekter som det må tas hensyn til, og det vil ikke være noe fasitsvar på hvordan en slik prosess skal gjennomføres. Et av de viktigste spørsmålene en virksomhet bør stille seg, er hvordan de kan skape nye konkurransefortrinn, og samtidig beholde de eksisterende. Dette spørsmålet bør være kjernen i det strategiske utviklings- og formuleringsarbeidet. En måte å starte dette arbeidet på, er å be deltakerne beskrive de overordnede aktiviteter, som på den enkleste og mest effektive måten bidrar til at virksomheten når sin ønskede visjon. Beskrivelsen skal basere seg på og fordeles på de fire perspektivene, slik at man for hvert perspektiv får frem en beskrivelse prioritert etter rekkefølge, over hva som er de viktigste strategiene for å nå frem til den ønskede visjonen.

Hoff & Holving (2002) har i sin bok beskrevet strategiske kart som et nyttig verktøy i denne prosessen: *"Et strategisk kart er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi, fremstilt gjennom strategiske mål i en årsaks-/ virkningsstenkning"*.

Kartet gir et forenklet bilde av virksomhetens strategi, og illustrerer de strategiske veivalg som virksomheten tar, for å nå sin visjon og strategiske destinasjon. Kartet gir også et bilde av hvilke prosesser og systemer som er nødvendig for å gjennomføre strategien. Prosessen med å konstruere BMS, bygger på antakelsen om strategi som hypoteser. Strategi går ut på at en virksomhet beveger seg fra sin nåværende posisjon til en ønskelig fremtidig situasjon, som kan betegnes som usikker. Da virksomheten aldri har befunnet seg i denne situasjonen før, kan veien dit sees på som et sett av hypoteser, som er bundet sammen. I et strategisk kart blir disse sammenhengene etablert. Figur 5 viser et eksempel på et strategisk kart.



Figur 5 - Strategisk kart (Hoff & Holving, 2002).

Komponentene i det strategiske kartet er i følge Hoff & Holving (2002), perspektiver, strategiske temaer og strategiske mål. Perspektivene representerer den horisontale inndelingen i kartet og skal hjelpe til med å oversette strategien til operasjonelle termer. Hvert perspektiv inneholder et sett av strategiske mål, der summen av målene i perspektivene utgjør den komplette strategien. De strategiske temaene er avgjørende områder som virksomheten må fokusere på, for å oppnå visjonen og den strategiske destinasjonen, og er en presis formulering av hva som forsøkes oppnådd, altså hva strategien skal føre til. Det er vanlig å definere 3-6 mål som skal oppnås innenfor hvert perspektiv, for de neste tre- til fem årene (Hoff & Holving, 2002).

Nedenfor følger noen eksempler på hvordan en virksomhet kan utvikle strategier for sine respektive perspektiver. Det økonomiske perspektivet skal vise resultatet av de øvrige perspektivenes strategiske valg, samtidig som man her fastsetter flere av de langsiktige målene, og dermed en stor del av spillereglene og forutsetningene for det videre arbeidet. Her beskrives eierens forventninger i form av lønnsomhetskrav, og det kan også være hensiktsmessig å beskrive hvilken økonomisk risiko virksomheten skal ta.

Kundeperspektivet bør beskrive hvem som er kundene, hvilke verdier man må levere for å tilfredsstille dem, og hvorfor kundene skal være interessert i å betale for disse. Fungerer ikke

tilførselen av de rette produktene og tjenestene, på kort og lang sikt på en kostnadseffektiv måte som tilfredsstiller kundenes behov, genereres det heller ikke inntekter, og virksomheten står i fare for å miste sin eksistens.

Mye av arbeidet dreier seg om å finne ut på hvilken måte man kan øke, og forsikre seg om kundenes lojalitet. Det er da viktig å sette seg inn i hvordan virksomhetens produkt påvirker kunden, for eksempel hvor stor vekt legger kunden på pris i forhold til kvalitet, funksjonalitet, leveringstider, image og så videre. Vurderingene bør bygge på kundenes egne vurderinger og ikke, som i mange tilfeller på virksomhetens egne oppfatninger. Strategiene i dette perspektivet bør definere hvordan bedriften skal skille seg fra konkurrentene, for å kunne tiltrekke, fastholde og styrke forholdet til sine kunder. Målene, som blir en følge av de strategiske valgene, skal gi et helhetsbilde av kundeperspektivet.

I det interne perspektivet dreier det seg om å komme frem til de prosessene som skaper verdier for kundene. For å komme frem til disse prosessene, må man starte med å kartlegge virksomhetens prosesser, noe som kan gjøres ved hjelp av Porters verdikjedemodell. Denne modellen beskriver samtlige prosesser, fra analyse av kundens behov til produktet er levert. Disse prosessene gjennomgås i detalj, og man kan komme til å oppdage prosesser som ikke skaper kundeverdier, eller at man ikke har tilfredsstillende prosesser på områder som er nødvendige, for å skape verdier for kundene og interessentene. Eksempler på prosesser man bør ha fokus på er produktutvikling, kvalitetsindekser, reklamasjon, feilproduksjon og kapasitetsutnyttelse.

I lærings- og vekstperspektivet bør man beskrive hvilke ferdigheter og verktøy de ansatte i virksomheten trenger for å oppnå strategien. Man bør tenke gjennom hva som kreves for å opprettholde og utvikle kunnskap som er nødvendig for å tilfredsstille kundenes behov, men også for å opprettholde effektiviteten og produktiviteten i de prosessene som skaper verdi for kundene. Det er også viktig å kartlegge kjernekompetansen som virksomheten skal bygges opp om, siden kunnskap i dag kan betraktes som en ferskvare. Mange virksomheter bruker dette perspektivet for å dokumentere spørsmål omkring de ansattes utvikling og ferdigheter. Det er også viktig å vurdere om de ansatte har de rette verktøyene for å gjøre jobben sin. For eksempel om de har tilgang til den nyeste informasjonen om kundene i sin database.

5. Identifisere kritiske suksessfaktorer

”Kritiske suksessfaktorer er bindeleddet mellom visjon og strategi på den ene siden, og operativ styring på den andre. De kritiske suksessfaktorene er spydspissen i strategien. Lykkes organisasjonen med disse, realiseres visjonen, og organisasjonen får den ønskede posisjonen i forhold til eiere, kunder, leverandører, konkurrenter og medarbeidere. De kritiske suksessfaktorene danner rammebetingelser for alle andre aktiviteter i organisasjonen, og det er derfor avgjørende at vi velger riktig” (Husby og Løvlie, 1998).

I følge Hoff & Holving (2002), har de kritiske suksessfaktorene to formål i utviklingsprosessen. De identifiserer de kritiske forhold som må være på plass, for at de strategiske målene skal nås, og fungerer derfor som en kvalitetssikring av de ambisjoner og strategier vi har lagt i det strategiske kartet. Dersom det gjennom denne analysen fremkommer overraskelser i form av forhold, og krav til forskjellige sider av virksomheten, som blir vurdert som uoppnåelige, er ambisjonene sannsynligvis for høye. Gjennom dette arbeidet kan en også avdekke om de strategiske målene er i konflikt med hverandre. Er de det, eller er ambisjonene for høye, må man gå tilbake og justere ambisjonene og sammenhengene i det strategiske kartet. Det andre formålet er, at de er en hjelp på veien i utviklingen av strategiske initiativ og styringsparametere. Dette arbeidet kan gjøres ved at man gruppevis, setter seg ned og diskuterer seg frem til hva som for eksempel er de fem viktigste faktorene, for å kunne leve opp til de strategiske målene. Alle områder i virksomheten som sitter på relevant kunnskap bør være representert, dette for å komme frem med alle faktorer som er relevante.

Hoff og Holving (2002), foreslår følgende trinn som kan anvendes for identifisering av kritiske suksessfaktorer:

1. Identifiser 2-4 kritiske suksessfaktorer for hvert strategisk mål.
2. Prioriter suksessfaktorene og still dem opp i prioritert rekkefølge i et skjema.
3. Begrunn hvorfor den enkelte suksessfaktor er viktig.

Det er her viktig å skille mellom hva som er kritiske faktorer, og hva som er kritiske suksessfaktorer. En kritisk faktor er viktig å lykkes med, men er allikevel kun en «skulle bare

mangle»faktor. Eksempler på dette kan for eksempel være «fysisk sikring av lageret». Et viktig forhold, men ikke egnet til å drive fremtidig suksess for selskapet. For å være en kritisk suksessfaktor, må måloppnåelse føre til en endring av organisasjonen i retning av visjonen. (Husby og Løvlie, 1998).

Vanskeligheten med å utvikle suksessfaktorer, er at det som oftest blir utviklet for mange av dem, noe som gjør at fokuset blir borte på de faktorene som faktisk er viktig (Guido M.J. de Koning, 2004).

6. Utvikle styringsparametere, identifisere årsak- og virkningssammenheng og skape balanse.

Etter at man har valgt ut de viktigste kritiske suksessfaktorene, må man starte prosessen med å finne finansielle- og ikke-finansielle styringsparametere, som gir informasjon om hvorvidt strategien beveger seg i ønsket retning. Man må etablere de 15-25 viktigste parametrene, som kan bidra til relevant styring i forhold til det strategiske kartet.

Hoff & Holving (2002), skriver at følgende trinn kan anvendes for å finne frem til relevante styringsparametere:

- Vi starter med å besvare følgende spørsmål: Hvilke styringsparametere må vi fokusere på og måle kontinuerlig for å sikre at vi styrer rett i forhold til våre overordnede mål og strategier?
- Av de mange kandidatene som vi forhåpentligvis finner frem til, skal vi som trinn 2 identifisere de 1-2 viktigste styringsparametrene per strategisk mål.
- Angi i parentes en nærmere beskrivelse av styringsparametrene.

Det vil også finnes en rekke styringsparametere i virksomheten fra tidligere av, og disse må kartlegges før en begynner. Styringsparametrene skal være tilgjengelige, ved at de må være enkle å ta frem, og relevante ved at de må være koblet mot virksomhetens strategi. Styringsparametrene skal være enkle, ved at de må være lette å forstå og egnet for kommunikasjon, og de må dessuten være troverdige. Utfordringen ligger i å komme frem til styringsparametere som bygger opp om virksomhetens strategi. Det skal ikke bare være en oppstilling av parametere som ledelsen synes er viktige. For å evaluere om styringsparametrene bygger opp om virksomhetens strategi, kan en benytte tre kriterier (Husby og Løvlie, 1998):

- Årsaks- og virkningssammenheng.
- Ytelsesdrivere.
- Knytte alle styringsparametere til finansielle indikatorer.

Årsaks- og virkningssammenheng

Hvert styringsparameter som velges, skal være en del av en kjede hvor årsaks- og virkningssammenhengen (hypoteser), representerer den valgte strategien. For hver kritisk suksessfaktor lages det en beskrivelse av hvorfor denne anses å være en kritisk suksessfaktor, og hvorfor valgt styringsparameter indikerer om vi lykkes med denne kritiske suksessfaktoren.

Ytelsesdrivere (førende indikatorer)

Ytelsesdriverne er de faktorer som er drivere for morgendagens resultater, og er som regel unike for virksomheten, fordi de skal reflektere hva som driver virksomhetens strategi. En balansert styringsmodell skal ha en god miks av ytelses- og resultat indikatorer. En balansert styringsmodell, som er riktig utviklet skal sikre virksomheten mot sub-optimalisering, ved å tvinge ledelsen til å betrakte alle viktige operasjonelle mål sett under ett. På denne måten vil ledelsen raskt registrere om forbedringer på et område vil gå på bekostning av et annet, eller om man ikke oppnår de mål man har satt seg.

Knytte alle styringsparametere til finansielle indikatorer

Alle mål sees ut fra en årsaks- og virkningssammenheng, som til slutt leder frem til forbedringer av det finansielle resultatet (Husbye og Løvlie, 1998).

Under arbeidet for å komme frem til styringsparametrene, vil en komme frem til mange ulike parametere, og det må her prioriteres for å komme frem til de som er mest utslagskraftige. Når styringsparametrene er identifisert, må de defineres og beskrives i detalj. For hvert styringsparameter, bør det lages en oversikt over hvorfor virksomheten valgte dette styringsparametere, hva som er målsetningen med det, hvordan parametrene kalkuleres, hvilket avvik som skal tolereres før det blir iverksatt en handling, og hva og hvem som skal foreta handling dersom det oppstår avvik.

7. Fastsette den overordnede målstyringen/styringskortet.

I dette steget skal det overordna styringskortet presenteres og godkjennes av de berørte parter.

	Strategiske fokus-områder	Kritiske suksess-faktorer	Styrings-indikator	Mål	Tiltak
Økonomi					
Kunde					
Prosesser					
Læring og vekst					

Figur 6 - Styringskort (Mentor nr 3, 2003).

Et styringskort oppsummerer målhierarkiet i et BMS-opplegg, i form av en tabell hvor alle målene og innsatsene som understøtter resultatene fremgår. Strukturen i styringskortet er bygd opp slik at det beveger seg fra det generelle på venstresiden, til det spesifikke gjerne i form av konkrete tiltak på høyresiden (Mentor nr.3, 2003).

For å lette implementeringsprosessen, er det viktig at de ansatte i virksomheten blir presentert for styringskortet, hva som ligger bak det, og hvordan de måltall som er beskrevet på kortet er utviklet.

8. Bryt ned styringskortet og mål i organisasjonen

I dette steget må en avgjøre om det er hensiktsmessig å bryte ned styringskortet til mindre enheter i virksomheten, og i så fall hvilke. Dette må sees ut ifra størrelsen på virksomheten. Hensikten med styringskortet er at alle skal kunne se hvordan deres daglige arbeide er med på å påvirke, slik at den overordnede strategien oppnås. I virksomheter som er flate og små, slik at alle kan se sammenheng mellom eget arbeid og måloppnåelse, har det ikke noe hensikt å bryte det videre

ned. Denne oppgaven tar for seg å utvikle et pilotprosjekt for en avdeling, og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å bryte styringskortet videre ned.

9. Formulere mål

Mål må formuleres for hvert måltall/måleparameter, både på kort og lang sikt, i balanse med hverandre, og i samsvar med den overordnede visjonen og strategien. Målene bør være tilpasset både horisontalt og vertikalt, og det bør være kartlagt en ansvarsprosess rundt det å sette mål og måle utfallet av målene. Målene settes opp slik at når de nås, vil organisasjonen ha beveget seg i retning av visjonen (Hoff & Holving, 2002).

10. Lage handlingsplaner

I dette steget må en kartlegge hvilke handlinger som skal utføres, for at målstyringssystemet skal oppnå hensikten med å sette visjonen og målene ut i praksis. Handlingsplanen bør inneholde tidsplaner som viser når ting skal skje, hvem som er ansvarlige for de ulike områdene og så videre. En slik handlingsplan er omfattende, og alle involverte parter bør derfor være med på dette arbeidet, slik at det ikke oppstår frustrasjon senere. (Hoff & Holving, 2002)

11. Implementering

Etter at styringskortet er ferdig utviklet, er man over i implementeringsfasen, hvor styringskortet skal taes i bruk i det daglige arbeidet. Dette er en omfattende prosess, som løpende må følges opp i alle deler av virksomheten. BMS bør være forankret både hos ledelsen og de ansatte.

Strategikartet og styringskortet må presenteres i de ulike foretningseenhetene. De ansatte bør involveres, og bør bli oppmuntret til å gi innspill og komme med forslag til forbedringer, særlig i forhold til de operative styringsparametrene.

Implementeringen kan i følge Husby og Løvlie (1998), deles inn i to deler, den organisatoriske og den tekniske. Den tekniske implementeringen dreier seg om hvordan man skal ta i bruk IT-systemer, for å kunne bruke BMS i det daglige arbeidet. Det kan være at de IT løsninger virksomheten har i dag ikke er gode nok, og da må man vurdere å bygge ut den løsningen man har, eller ta i bruk løsninger fra en tredjepart. I dag finnes det mange systemer på markedet som understøtter BMS. Det er her viktig at man involverer den som er IT-ansvarlig i bedriften i denne jobben.

Den organisatoriske implementeringen går ut på å gjøre systemet kjent i organisasjonen. Hoff & Holving (2002), har utarbeidet en huskeliste over hva implementeringsplanen bør inneholde:

- Organisering av arbeidet med mulig opprettelse av nye metode-team.
- Tidsperspektiv og ressurser estimert brukt på implementeringen.
- Føringer for riktig bruk av balansert målstyringsmetodikk på lavere nivå.
- Dekomponerings- og innretningsstrategi.
- Kommunikasjon, informasjon og opplæring.
- Konsekvenser for andre prosesser for eksempel ledelses og styringsprosessene.
- Konsekvenser for IT-systemene.

3 METODE

Metodekapitlet beskriver fremgangsmåten jeg har benyttet for å innhente og bearbeide informasjon. Jeg vil gi en begrunnelse for valg av undersøkelsesmetode, og videre følger en detaljert beskrivelse av hvordan jeg har gått frem for å innhente sekundære og primære data. Kapitlet avsluttes med en diskusjon av mulige feilkilder i form av variablene rentabilitet og validitet.

3.1 Forskningsdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres, må det gjøres mange overveielser og valg. Det må i en tidlig fase taes stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles for forskningsdesign. Man må avgjøre tidsdimensjonen, for eksempel hvorvidt undersøkelsen skal gjennomføres på et bestemt tidspunkt, eller om den skal strekke seg over flere perioder. Et annet spørsmål er om undersøkelsen skal bestå av et utvalg eller en populasjon, eller om den skal gjennomføres som et eksperiment (Johannessen mfl., 2004).

3.2 Undersøkelsesenhhet

Enheten som undersøkes i denne oppgaven, er elektroinstallasjonsbedriften J.M. Hansen AS. Jeg tok kontakt med bedriften høsten 2006, da jeg hadde kjennskap til at de ønsket å innføre BMS. Jeg var høsten 2006 i kontakt med økonomisjef og administrerende direktør, gjennom personlige møter og gjennom korrespondanse via e-post. Dette for å utvikle den teoretiske forankringen av BMS, og for å få en bedre kjennskap til bedriftens installasjonsavdeling. Det ble under disse møtene også avklart hvorfor bedriften ønsker å ta i bruk BMS, og hvilke personer fra bedriften som skulle delta i dette arbeidet.

3.3 Valg av forskningsdesign

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan man skal planlegge og utvikle en balansert målstyringsmodell for installasjonsavdelingen til JM, samt hvilke områder det er viktig for avdelingen å fokusere på, i den videre iverksettelsen av styringsmodellen. Jeg har på bakgrunn av

disse spørsmålene valgt å anvende en casedesign. En slik design egner seg i følge Yin(2003), når man har et forskningsspørsmål av typen hvordan eller hvorfor. Da min problemstilling handler om hvordan man skal utvikle noe, mener jeg at problemstillingen tilfredsstiller dette kravet. En casestudie bidrar til å øke forståelsen av objektet man studerer, og er kjennetegnet av at det er et avgrenset fokus på den spesielle casen, og en mest mulig inngående beskrivelse. Casen undersøkes grundig og detaljert, for å få med mest mulig data. Casestudien går ut på å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen. En case kan være et program, en aktivitet, eller en hendelse (Johannessen mfl., 2004). I en casestudie betrakter man en eller noen få undersøkelsesenheter, og målsetningen er å undersøke det spesielle snarere enn det generelle. En casestudie gjør det mulig å gå i dybden, og undersøke enheten i detalj. Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende. Jeg har valgt å benytte meg av en casestudie, fordi den er særlig egnet for å studere objekter som er komplekse, og hvor man ønsker å forklare, forstå eller beskrive organisasjoner eller systemer, som det er vanskelig å få et innblikk i på en annen måte. Jeg har dessuten valgt denne tilnæringsmetoden fordi jeg ønsker en dypere forståelse av avdelingen, noe som er en forutsetning for å kunne utvikle en styringsmodell. Casestudiens svakhet er at den som tilnæringsmåte gir dårlig grunnlag for vitenskapelig generalisering. Den har også fått kritikk for at forskeren i mange tilfeller tillater tvilsomme bevis eller et partisk syn påvirke resultatet av studien (Bryman & Bell, 2003).

3.4 Undersøkelsesmetode

”Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.”

(Johannessen & Tufte, 2002).

Med metode menes å følge en fastlagt vei mot et mål. Som forsker er det viktig å beskrive denne veien, og redegjøre for de valg som er tatt underveis mot målet. Dersom en undersøkelse skal bli karakterisert som forskning, må man ha fulgt godkjente regler knyttet til bruk av anerkjente metoder. Metoden som er anvendt i undersøkelsen må beskrives (Dalland, 2000).

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur, skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder for innsamling av data. Fremgangsmåten man velger er avhengig av problemstillingen (Grenness, 1997).

Den kvantitative metoden har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter, som kan gi oss informasjon i form av tall (Jacobsen, 2003). Den kvalitative metode forholder seg til data i form av tekster, og legger vekt på fortolkningen av dataene. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom, og det unike ved hver enkelt respondent. Åpenhet er et sentralt stikkord for denne tilnærmingen. Det betyr at den som undersøker, i liten grad har bestemt på forhånd hva det skal letes etter. Det er de situasjoner som forskeren observerer eller de menneskene som blir intervjuet, som bestemmer hva slags informasjon forskeren får inn. En slik tilnærming gir nærhet mellom den som undersøker, og den/de som blir undersøkt. Målet er ofte å komme under huden på de som undersøkes, enten gjennom lange samtaler, eller ved å observere situasjoner og mennesker over tid. Dette blir i den samfunnsvitenskapelige litteraturen sett på som problematisk, med tanke på undersøkelseeffekten, da det kan være selve undersøkelsen som skaper spesielle resultater. Resultatet kan bli at man ender opp med å måle noe man selv har skapt, heller enn å måle hvordan respondentene opplever et fenomen. (Jacobsen, 2003)

Jeg har valgt å benytte den kvalitative metode for å samle inn data, istedenfor den kvantitative metode. Dette fordi jeg ønsker å oppnå en nyansert beskrivelse av hvordan avdelingen fungerer, og fordi det å utvikle en balansert målstyringsmodell, krever en dyp og grundig innsikt i bedriftens situasjon, strategi og fremtidige retning. Arbeidet med utviklingen av en slik modell, krever en nærhet til de personene som tilhører prosjektgruppen, og man er avhengig av å få innsikt i hvordan de oppfatter og forstår bedriften.

3.5 Datainnsamling

Ved utførelse av en undersøkelse finnes det i hovedsak to informasjonskilder. Det er her vanlig å skille mellom primære- og sekundære kilder. Primærkilder er førstehånds, de er samlet inn av forskeren selv for å oppnå et visst formål, og er ikke tolket enda. Sekundærkilder, er data samlet

inn og fortolket av andre, disse er tilgjengelige i bøker, i artikler og i andre oppgaver (Everett og Furseth, 2004).

3.5.1 Litteraturstudie

For å få mer informasjon og kunnskap om balansert målstyring, startet jeg med en litteraturstudie som var et godt grunnlag for å skrive teorikapitlet. Jeg har i hovedsak anvendt meg av sekundærdata fra bøker og artikler om emnet. For å finne frem til relevant litteratur har jeg brukt søkeverktøy som BIBSYS, og artikkeldatabasen til Harvard Business review. Blant søkeordene jeg har anvendt er: *balansert målstyring*, *The balanced scorecard*, *strategi og økonomistyring*. Jeg har søkt etter andre oppgaver om temaet, for å se hvilken litteratur de har henvist til i referanselistene. Jeg har også brukt litteraturlisten i ulike bøker for å finne frem til annen relevant litteratur. Det finnes mye litteratur om BMS, og man må derfor være selektiv og konsentrere seg om litteraturen som er viktigst i forhold til problemstillingen. I denne oppgaven vil teorien være meget sentral, da man er avhengig av den teoretiske forankringen for å utvikle en styringsmodell. Jeg har hovedsakelig konsentrert meg om teori som forklarer hva BMS er, og som beskriver hvordan man bør gå frem for å utvikle en styringsmodell. Jeg har valgt å ikke gå i dybden på teori om strategi og utvikling av visjon og forretningsidé, da jeg betrakter disse for gitt fra bedriftens side. Implementeringen vil først starte når jeg er ferdig med min oppgave og jeg har derfor valgt å ikke utdype dette i like stor grad som de andre delene av teorien.

Jeg har hatt tilgang til dokumenter og interne papirer utarbeidet av bedriften. I forbindelse med bedriftens arbeid med serviceprosjektet, har jeg hatt tilgang til en prosjektperm som dokumenterer det som er utført. Jeg har hatt tilgang til regneark som viser bedriftens målinger av produktivitet, turnover, sykefravær, økonomiske målinger, og antall reklamasjoner.

Det kan oppstå problemer når man bruker sekundærdata, som man må prøve å ta hensyn til. Det kan være at de data man finner frem til opprinnelig er samlet inn for å løse et annet problem enn det man undersøker, og vil derfor ikke passe med de behov som forskeren har. Manglende aktualitet er et annet problem. Tiden fra dataene har blitt samlet inn til de blir alminnelige og tilgjengelige løper raskt opp i et par år eller mer, og dermed blir sekundærdata lett historiske, og

må følgelig brukes med en viss forsiktighet. Det kan også være vanskelig å vurdere kvaliteten på dataene, fordi det ikke er vi selv som har samlet dem inn. Jeg har prøvd å ta hensyn til dette, ved å bruke den opprinnelige litteraturen fra bøkene til Kaplan & Norton, og mener at den så absolutt passer for å beskrive den teorien jeg anser som viktig, for å oppnå hensikten med min oppgave. I de tilfeller hvor det er mulig har jeg alltid forsøkt å gå tilbake til den opprinnelige kilden, for å se hva som er skrevet der, slik at man unngår feiltolkning av informasjonen. Det vil alltid være en viss fare for feiltolkninger når en forfatter siterer en annen. Jeg har hele tiden vært meg bevisst å benytte den senest publiserte litteraturen.

3.6 Primærdata

Primærdata er data som forskeren selv samler inn, ved hjelp av observasjoner, intervjuer og feltstudier. Metoden man anvender er avhengig av problemets karakter.

3.6.1 Intervjuer

De primære data som er brukt i denne oppgaven, er samlet inn gjennom personlige intervjuer. Dette fordi jeg anser at man med personlige intervjuer, kan gå i dybden og tilegne seg en dypere forståelse av problemområdet, enn det man kan for eksempel ved bruk av feltstudier. Observasjoner krever at undersøkelsen pågår over en lengre periode, og med begrenset tid til denne oppgaven, har jeg valgt å ikke benytte meg av en slik metode. Det finnes i følge Johannessen mfl. (2004), i hovedsak fire måter å utforme intervjuene på. Det "*ustrukturerte intervjuet*", som er uformelt med åpne spørsmål, der man på forhånd har et gitt tema, men der spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon. Det "*semi-strukturerte eller delvis strukturert intervju*", som har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres, idet man beveger seg fram og tilbake. I et "*strukturert intervju*", har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer.

Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte meg av et "*semi-strukturert intervju*", og utarbeidet på forhånd en intervjuguide (se vedlegg 1), som jeg har benyttet meg av. En slik intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål, som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Fordelen med et slikt intervju er at det gir en god balanse mellom

standardisering og fleksibilitet, på den måten at man kan la den som blir intervjuet få frem sine synspunkter på en mer fyldig måte enn ved et standardisert intervju (Johannessen mfl., 2004).

3.6.2 Gjennomføring av intervju

Her vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem i intervjuene som ble utført i uke 8 og 9 i 2007. Jeg startet med å utarbeide en intervjuguide, ut i fra den teoretiske referanserammen og oppgavens problemstilling. Det ble særlig lagt vekt på spørsmål som ikke var beskrevet i interne dokumenter. Intervjuguiden er basert på de temaene som utgjør de første stegene i utviklingen av en styringsmodell. Det første temaet går på intervjuobjektens oppfatning av strategi, visjon og forretningsidé. Det andre temaet går på avdelingens omgivelser, styrker, svakheter, muligheter og trusler, for å få frem avdelingens plassering og rolle i bransjen.

Resten av intervjuet har jeg valgt å kategorisere ut fra de fire perspektivene i Kaplan & Nortons modell, hvor det ble utarbeidet noen spørsmål for hvert perspektiv. Jeg har intervjuet fire intervjuobjekter, som er valgt ut på bakgrunn av et subjektivt utvalg, det vil si at utvalget er sammensatt av de personene jeg anser innehar den mest verdifulle informasjonen, og som er avgjørende for undersøkelsen. Jeg har intervjuet økonomisjef, administrerende direktør, daglig leder og teknisk sjef. Intervjuene ble gjennomført i bedriftens lokaler, og med en person om gangen. Tre dager før intervjuene ble spørsmålene sendt til intervjuobjektene via e-post, slik at de skulle få tid til å sette seg inn i disse. Dette fordi mange av spørsmålene ville vært vanskelige å ta på sparket.

Jeg startet intervjuene med å presentere meg selv, tema og hensikten med oppgaven. Deretter startet jeg med å stille spørsmål, hvor de fleste av intervjuobjektene endte med å svare på mer enn de ble spurt om. Det oppsto en dialog med intervjuobjektene, og intervjuguiden ble brukt mer som en tematisk oversikt over hva som skulle tas opp. De fleste intervjuene varte i ca 1 time, og jeg benyttet båndopptaker under intervjuene for å være sikker på at jeg skulle få med meg det som ble sagt. Dette viste seg å være spesielt nyttig, da jeg var alene om å utføre intervjuene. Jeg kunne da være mer oppmerksom og stille motspørsmål, i stedet for å bruke all tiden til å skrive. En ulempe med å bruke båndopptaker, er at intervjuobjektene kan bli mer reserverte, men det var ingen av dem som reagerte negativt på dette. Jeg vil tro at intervjuobjektene kan bli reserverte i

tilfeller hvor det blir stilt spørsmål som er av mer personlig karakter. Etter hvert intervju, gikk jeg gjennom intervjuet, og skrev dem ut i detalj for å få en bedre oversikt. De ferdige intervjuene ble så sendt til intervjuobjektene for gjennomlesning, slik at eventuelle misforståelser kunne avklares på et tidlig tidspunkt. Etter at all relevant informasjon var samlet inn, ble den tolket og analysert på bakgrunn av den teoretiske referanserammen og problemstillingen.

3.6.3 Møter

En del av informasjonen har jeg innhentet gjennom møter og besøk i bedriften. Disse møtene ble i hovedsak utført med administrerende direktør, økonomisjef, daglig leder for avdelingen og teknisk sjef (tidligere daglig leder for avdelingen). Tidspunkt og tema for møtene ble avtalt via e-post. Jeg vil nå gi en kronologisk oversikt over de temaene som ble tatt opp og diskutert på disse møtene.

Det første møtet fant sted helt i begynnelsen av arbeidet med oppgaven. Blant temaene som ble tatt opp, var hvilke personer som skulle være med på prosjektet, og fra hvilken avdeling i bedriften. Videre ble hensikten og formålet med prosjektet diskutert.

Videre ble det på dette møtet gitt en oversikt over hvordan kommunikasjonen foregår i avdelingen.

På det andre møtet som ble avholdt, etter at det strategiske kartet med tilhørende mål var utarbeidet, ble identifisering av kritiske suksessfaktorer, styringsparametere og prioritering av disse tatt opp.

3.7 Validitet

Johannessen mfl. (2004), definerer validitet innenfor kvalitative undersøkelser som spørsmålet: ”Måler vi det vi tror vi måler?”, også betegnet som begrepsvaliditet. I følge denne definisjonen er kvalitative studier ikke valide, fordi de ikke kan kvantifiseres (måles). Validitet kan i følge forfatterne, også dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Validitet i en kvalitativ undersøkelse, dreier seg om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte og i hvilken grad funnene representerer virkeligheten.

Det er imidlertid en del teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater (Johannessen mfl., 2004).

Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli kjent med felten som blir undersøkt, slik at man kan skille mellom relevant og irrelevant informasjon, og bygge opp tillit. Dette fordi det er vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten. Siden jeg har hatt begrenset med tid til rådighet til denne oppgaven, har vedvarende observasjoner i felten ikke vært en mulighet.

Metodetriangulering er en metode, hvor forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder, for eksempel både intervju og observasjon. Jeg har i denne studien bare benyttet meg av personlige intervju, fordi observasjoner ikke har vært mulig å utføre i forhold til min problemstilling. Jeg har imidlertid hatt muligheten til å undersøke det meste av intern dokumentasjon i bedriften, som også støtter opp om det jeg er ute etter å undersøke.

Troverdigheten kan også styrkes ved å tilbakeføre resultatene til intervjuobjektene, for dermed få bekreftet resultatene. I etterkant av alle intervjuene ble hvert av intervjuobjektene tilsendt et referat av det aktuelle intervjuet.

Intervjuguiden er utviklet med utgangspunkt i teorien og problemstillingen, for å sikre at jeg får fatt i det som er viktig, for å oppnå hensikten med undersøkelsen. Validiteten forsterkes også gjennom min tilstedeværelse under intervjuene, hvor intervjuobjektene hadde muligheten til å stille spørsmål om noe var uklart.

Antallet intervjuobjekter kan ikke reflektere hele bedriften, men jeg har intervjuet de jeg mener har størst innsikt og kunnskap på det aktuelle området.

Johannessen mfl. (2004), beskriver også ekstern validitet, som hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener. En balansert målstyringsmodell bør tilpasses den enkelte organisasjons strategi. Konklusjonen blir da at den utviklede modellen ikke er generaliserbar til andre bedrifter, men at fremgangsmåten for utvikling av modellen kan brukes i andre organisasjoner.

3.8 Reliabilitet

Med reliabilitet menes det at undersøkelsen må være pålitelig og troverdig, og at den må være til å stole på. Undersøkelsen må være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit, og den må ikke inneholde målefeil som gjør at resultatene blir feil. Et tankeeksperiment kan være nyttig: Ville vi fått tilnærmet samme resultat hvis vi hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger? Når det samme måleinstrumentet eller datainnsamlingsmetoden gir samme resultat, sier vi ofte at undersøkelsen har høy pålitelighet (Jacobsen, 2003).

Jeg vil nå diskutere noen trekk ved undersøkelsen som kan påvirke resultatet. Jeg kan som den personen som undersøker, ha en innvirkning på resultatet, noe som i sammenheng med intervjuer kalles intervju effekt. Jeg har forsøkt å opptre så nøytralt og objektivt som mulig, ved å oppføre meg likt overfor alle intervjuobjektene. Intervjuene kan skille seg fra hverandre på bakgrunn av den måten intervjuobjektene oppfører seg på, men det ble ikke avdekket noe betydelig forskjell blant intervjuobjektene svar. Unøyaktig registrering av data påvirker også påliteligheten, og jeg har som nevnt tidligere brukt båndopptaker for å sikre at jeg fikk med meg alt som ble sagt av informantene. Intervjuene ble sendt over til intervjuobjektene i etterkant slik av eventuelle missforståelser kunne avdekkes. Jeg har forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål, for eventuelt å få frem de svar jeg selv underbevisst ønsker. I denne studien som i andre studier kan jeg ikke med 100 % sikkerhet påstå at resultatet er upåvirket av måten undersøkelsen er gjennomført på.

4 PRESENTASJON AV JM HANSEN

Dette kapitlet beskriver JM's historikk, forretningsområder, elektrobransjen og installasjonsavdelingen. Til slutt presenteres strategi, visjon og forretningsidé.

4.1 Presentasjon

Bedriften JM Hansen ble grunnlagt i 1925 av Johan Martin Hansen. Driften ble de første årene drevet fra små lokaler i Strandgata 35 hvor den viktigste kundegruppen var fiskeflåten. I 1934 ble lokalene for små og bedriften flyttet til Storgata 51. I 1986 ble firmaet omdannet til et aksjeselskap, og samme år samlet man skipsavdelingene i Skansen-området ved Tromsø skipsverft. I 1991 ble Storgata 52 kjøpt, og man førte også opp et nybygg i Storgata 54. I 1992 ble en egen avdeling for installasjonsvirksomhet etablert på Storsteinnes, og i 2000 etablerte man en tilsvarende avdeling på Svalbard.

JM er blant nord-norges største og ledende elektrofirma, og hadde i 2005 en omsetning på over 206 millioner. Bedriften har ca 145 ansatte fordelt på butikk, installasjon og maritim avdeling.

JM leverer produkter og tjenester innen områdene:

- Elektroinstallasjon.
- Elkraft- og teleinstallasjoner.
- Automatisering.
- Skipselektro/-elektronikk.
- Salg av elektrovarer (Expert Elektromarked og Expert Langnes).
- Service på hvite- og brunevarer.
- Salg og service av industrimaskiner.

4.2 Presentasjon av installasjonsavdelingen

Da denne oppgaven omfatter utvikling av styringsmodellen for installasjonsavdelingen, er det mest interessant å beskrive avdelingens forretningsmessige områder nærmere.

Avdelingen ligger i bedriftens lokaler i Tromsø, og har en bemanning på ca 50 fagfolk, bestående av saksbehandlere, elektro - og telemontører, automatikere og lærlinger. Til

installasjonsavdelingen tilhører et eget installasjonslager samt 20 servicebiler. Avdelingen utfører det meste innenfor elektriske installasjoner, og kan tilby følgende tjenester:

- Ingeniørkompetanse.
- Prosjektering, installasjon og service på elkraft-, tele- og automatiseringsanlegg.
- Alarm og brannvarslingsanlegg.
- Adgangskontroll.
- Industribelysning, varme og energistyring.
- Industriservice.
- Internkontrollsystem tilpasset den enkelte kundes elektriske installasjon.
- Termografitjenester.
- Fellesanlegg/kabel-TV.
- Stort og rikholdig lager av elektromateriell og lyskilder.

Avdelingen har de siste årene hatt en stor vekst og hadde i 2005 en omsetning på 49 millioner, og et resultat på 2.1 millioner. Avdelingen står for ca 50 % av den totale omsetningen i bedriften.

I en oversikt fra NELFO, over landets største elektrobedrifter målt etter omsetning, kommer JM på en 7. plass i en rangering av totalt 43 bedrifter.

Markedet kan grovt sett deles inn i to områder, et marked for større prosjekter, og et marked for elektrotjenester til privat- og bedriftskunder. Markedet for prosjekter baserer seg på at JM leverer inn tilbud på ulike jobber, og det konkurreres i dette markedet først og fremst på pris. Jeg har i min oppgave valgt å se bort fra da det sistnevnte markedet, da ikke er forenelig med strategien som er lagt til grunn for utviklingen av styringsmodellen. Jeg vil konsentrere meg om markedet for elektrotjenester til privat- og bedriftskunder, hovedsakelig bestående av kunder i Tromsø og omegn. Dette markedet kan videre deles inn i følgende kategorier:

- Automasjonsoppdrag
- Boliger/rekkehus
- Industrioppdrag
- Internkontroll/termografi
- Ombyggingsprosjekter
- Serviceoppdrag bygg

- Serviceoppdrag privat
- Svakstrømsoppdrag
- Varmekabler

4.3 Elektrobransjen

2006 har vært et hektisk år for bransjen, med tilfredsstillende ordreserver og mange oppdrag det meste av året. Utsiktene for byggebransjen er gode i årene fremover, petroleumsnæringen er en ny primærnæring som vil generere stor aktivitet, også for elektrobransjen, i hele landsdelen i mange tiår fremover. Oljeselskapet ENI, som skal bygge ut oljefeltet Goliat, har avdekket at feltet inneholder betydelig mer olje/gass enn man tidligere trodde. Dette forsterker sannsynligvis ENIs interesse, for å etablere en sterk og fremtidrettet organisasjon i landsdelen, noe som i sin tur vil medføre stor virksomhet og utbygging av infrastruktur innen for dette næringsområdet.

ENI har trolig ambisjoner om en mye større rolle i nordområdene i fremtiden. Dette sammen med annen nordområdesatsing, vil kunne gi virkninger for byggebransjen og andre fremover.

Boligbyggingen i landsdelen, med vekt på Bodø og Tromsø, synes å avta. Dette fremkommer ved dårligere etterspørsel den senere tid. Imidlertid er det positivt at forsvaret, etter mange års nedtrapping, nå skal øke aktiviteten i landsdelen, noe som gir en mulighet for nye oppdrag.

(Kilde NELFO i Troms)

4.4 Strategi

En balansert målstyringsmodell skal ta utgangspunkt i bedriftens strategi, visjon og forretningsidé. Bedriften har definert sin strategiske retning som en differensierings strategi, der de ønsker å skille seg ut i fra sine konkurrenter på andre parametere enn pris.

JM er en tjenesteprodusent, hvor produktet som produseres, gjøres av de ansatte i møte med kundene. En av de viktigste suksessfaktorene, blir dermed kvaliteten på servicen som blir utført.

Teoretisk sett har enhver bedrift følgende overordnede strategiske valgmuligheter. Tabell 1 viser disse valgene:

Strategiske valg	Smalt fokus	Bredt fokus
Differensiering		J.M.Hansen
Kostnadsleder		

Tabell 1 - Strategiske valgmuligheter

Utgangspunktet er to unike strategiske valg. Man har enten en ekstrem kostnadsfokusering internt, slik at man utad er i stand til å kunne konkurrere på lavest mulig pris. Eller så legger man opp til en differensieringsstrategi, der man fokuserer på å skille seg ut på andre parameter enn pris. Et eksempel kan være god service, hvor service i de fleste tilfeller vil bety høyere interne kostnader. Som en ser ut i fra tabellen har JM valgt en differensierings strategi, der de skal fokusere på å skille seg ut ved å ha god service på de tjenestene de utfører.

4.5 Forretningsidé

Det er ikke utarbeidet noen konkret forretningsidé for bedriften, men med utgangspunkt i hva JM skal drive med og hvem som er deres målgruppe, og på hvilken måte de skal levere sine tjenester er følgende forretningsidé utarbeidet:

”Vi skal være en pålitelig leverandør av elektrotjenester, og dekke kundenes behov for elektrotjenester innenfor våre markedsområder.”

4.6 Serviceprosjektet

Med utgangspunkt i bedriftens strategiske retning, ble det høsten 2005 nedsatt en intern prosjektgruppe i bedriften som skulle ha ansvaret for serviceprosjektet. Prosjektet fikk navnet JM-løftet *”Service i Sentrum”*.

Prosjektgruppen besto av nøkkelpersoner, og alle avdelingslederne i bedriften. Det har blitt gjennomført gruppearbeid i alle avdelinger, hvor alle ansatte deltok. I dette arbeidet ble det lagt vekt på å komme frem til en felles forståelse av hva service betyr for JM. Ledelsen har under hele

prosessen hatt god innsikt i prosjektet, da de har deltatt i stor grad. Gruppeprosjektene resulterte i en serviceerklæring som ble nedfelt i tre punkter:

1. Du skal bli møtt med vennlighet og respekt
2. Du skal bli tilbudt varer og tjenester av beste kvalitet
3. Vi skal holde det vi lover og levere til rett tid

Disse tre punktene ble godkjent i styret høsten 2006, som et felles sett med grunnleggende antakelser av hva service betyr for JM

4.7 Visjon

Med utgangspunkt i serviceprosjektet har JM kommet frem til følgende visjon:

”Vi skal bli den beste servicebedriften innenfor både handel og teknikk”

5 UTVIKLING AV EN BMS-MODELL FOR JM

Dette kapitlet inneholder prosessen med å utvikle en balansert målstyringsmodell for installasjonsavdelingen i JM. Informasjonen er hentet fra gjennomgang og tolkning av interne dokumenter i bedriften, gjennom intervjuer og møter med nøkkelpersoner i JM, og gjennom egne observasjoner underveis i prosessen.

5.1 Introduksjon

Jeg vil starte med å gi en oversikt over hvordan denne utviklingsprosessen er utført. Kapitlet starter med planleggingsfasen, og deretter følger en sammenstilling av intervjuene som er gjort. Intervjuene er delt inn i følgende kategorier: diskusjon av visjon, strategi og forretningsidé, SWOT-analyse (vedlegg 2), det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, det interne perspektivet, samt læring- og vekstperspektivet. Intervjuene, møtene og de interne dokumentene danner sammen med den teoretiske referanserammen, grunnlaget for utviklingen av styringsmodellen. Etter beskrivelsen av planleggingsfasen, blir perspektivene fastlagt, og deretter blir de strategiske temaene beskrevet. Etter denne prosessen følger en presentasjon av intervjuene, fordelt på de fire perspektivene. Videre står utarbeidelse av det strategiske kartet sentralt, med strategiske mål, og årsaks- og virkningsammenhenger. I tillegg kartlegges kritiske suksessfaktorer, styringsparametere og prestasjonsmål, i den grad det har vært mulig å kartlegge prestasjonsmål på dette stadiet.

5.2 Planleggingsfasen

Det er ikke utarbeidet noe detaljert plan for hvordan planleggingsfasen skal foregå, da mye av det som inngår her allerede var gjort før jeg begynte å jobbe med bedriften. Bedriften hadde allerede før jeg startet med oppgaven, definert sin strategiske retning og visjon. Det første som ble gjort i samarbeid med daglig leder og økonomisjef, var å avgjøre hva avdelingen ønsket å oppnå ved å anvende BMS. Da bedriften allerede hadde skapt en felles forståelse for den strategiske retning, og sikret forankring av strategien blant alle i organisasjonen, var utfordringen hvordan avdelingen skulle implementere, kommunisere og oppnå sin strategi.

Hensikten og formålet med prosjektet er:

- Utvikle et begrepsapparat for å implementere strategien.
- Øke fokus på hvilke prestasjoner som må leveres innenfor ulike områder, for å nå ambisjonsnivået.
- Etablere et verktøy for å kommunisere strategien
- Utvikle styringsparametere som fokuserer på de kritiske driverne for å lykkes med strategien.
- Fokuserer på fremtiden istedenfor å fokusere på det som allerede har skjedd.
- Øke fokuset på ikke- finansielle parametere.

På det første møtet ble det avgjort at prosjektet skulle starte i installasjonsavdelingen. Dette fordi butikk og elektroinstallasjon er to svært forskjellige forretningsområder. Det ble i forbindelse med å skrive denne oppgaven ansett som mest hensiktsmessig å kjøre to separate prosjekter, der jeg på grunn av tidspress har valgt å konsentrere meg om installasjonsavdelingen.

I kapitel 2 fremkommer det at den valgte forretningsenhet bør oppfylle visse kriterier.

Installasjonsavdelingen er et eget resultatområde i bedriften, er forenelig med verdikjeden til organisasjonen, og har definerte kunder, samt spesifikke prosesser og aktiviteter. Det ble på møtet også avgjort hvilke personer fra bedriften som skulle være med i prosjektgruppen. Gruppen som ble nedsatt, består av administrerende direktør, økonomisjef, avdelingsleder og teknisk sjef, og vil heretter bli kalt ledergruppen. Administrerende direktør er også nestleder i styret, og kan dermed informere styret om prosjektet. En viktig del av arbeidet, er å så tidlig som mulig å skape kjennskap til BMS. Økonomisjef hadde allerede kjennskap til temaet, og de øvrige medlemmene i ledergruppen har blitt informert via møter og litteratur om temaet. Installasjonsavdelingen er en forholdsvis liten avdeling, og det er derfor ikke dannet noe stort prosjektteam, eller trukket inn personer fra andre avdelinger i bedriften. Personene som utgjør ledergruppen, har god kjennskap til driften og aktivitetene som utføres i avdelingen. Gjennom arbeidet med serviceprosjektet, har avdelingen forsikret seg om at alle har en felles forståelse av virksomhetens situasjon, planer og hovedutfordringer. Planen for designfasen er å følge de 11 stegene som er beskrevet i kapitel 2. Det er ikke satt opp noen tidsmessig oversikt over arbeidet som inngår i designfasen.

Tabell 2, viser en oversikt over punkter som skal utføres, og hvordan jeg har tenkt å gå frem for å utføre disse.

Hva	Hvordan
Perspektiver	Fastsatt ut i fra kjennskap til avdelingen og interne dokumenter.
Strategisk kart	Intervju med personene i ledergruppen, oversendelse av strategisk kart når det er ferdig utviklet.
Kritiske suksessfaktorer	Intervju, møter og dokumenter fra serviceprosjektet.
Styringsparametere	Møter, intervju og interne dokumenter.
Prestasjonsmål	Allerede eksisterende måltall, intervju og interne dokumenter.

Tabell 2 - Oversikt over utførelse i designfasen.

5.2.1 Kommunikasjon

Avdelingsmøter benyttes som en kommunikasjonskanal, og avholdes 2 ganger hver måned. Alle saksbehandlere og avdelingsleder deltar på disse møtene. Hver måned arrangeres det et møte for montører, saksbehandlere, avdelingsleder, administrerende direktør og økonomisjef. Montørene har også egne møter med jevne mellomrom.

Det finnes en intern avis for hele bedriften, som kommer ut ca 6 ganger i året. I forbindelse med overgang til nytt datasystem våren 2007, vil hver montør bli tildelt sin egen håndholdte PDA. Denne vil kunne benyttes som en kommunikasjonskanal. Det er planer om å innføre intranett i bedriften. Det er mulig å kommunisere med saksbehandlerne via e-post, noe som brukes mye for å gi beskjeder og formidle budskap.

Fredag 23. februar ble det avholdt et møte for alle de ansatte i installasjonsavdelingen, hvor det ble informert om BMS.

Når styringsmodellen er ferdig utviklet må det informeres om modellens innhold og hensikt, på en slik måte at alle ansatte forstår hva det innebærer. Det er også viktig å kommunisere modellens innhold og hensikt, på en slik måte at hver enkelt ansatt på en enkel måte ser hva han/hun kan gjøre i sitt daglige arbeide, for å bidra til måloppnåelse. Budskapet må formidles på en slik måte at de ansatte ikke ser på dette som en kontroll iverksatt fra ledelsens side.

Tabell 4 viser en kommunikasjonsplan utarbeidet med bakgrunn i nåværende og fremtidige kommunikasjonskanaler.

Hensikt	Frekvens	Hvordan	Hvem
Kjennskap til konseptet, hva er BMS, hvorfor skal vi ta det i bruk?	Månedlig etter iverksettelse	Interne møter for avdelingen	Ledergruppen
Forklare innholdet i styringsmodellen.	Etter utvikling av modellen bør dette gjøres kontinuerlig	Møter e-post Intern avis Intranett	Ledergruppen
Minske motstand	Kontinuerlig	Møter e-post Intern avis Intranett	Ledergruppen
Informere om fremgang	Månedlig	Møter	Ledergruppen

Tabell 3 - Kommunikasjonsplan.

5.4 Utvikling av styringsmodellen

I teorikapitlet ble det beskrevet 11 steg som en virksomhet kan følge i arbeidet med å utvikle en balansert målstyringsmodell. Disse stegene danner bakgrunnen for mitt videre arbeid, men jeg vil selvfølgelig tilpasse dem til installasjonsavdelingen. Hensikten er å komme med et forslag til en BMS-modell, basert på den informasjonen jeg har hatt tilgang til.

5.4.1 Diskusjon av visjon, forretningsidé og strategi

Visjon og forretningsidé er presentert i kapitel 4, og jeg vil ta disse for gitt, og ikke diskutere hvorvidt disse er hensiktsmessige eller ikke. Jeg vil påpeke at forretningsideen er et forslag som er utarbeidet, og dermed er den ikke presentert for alle i avdelingen. Det er imidlertid viktig å foreta en kontroll av hvordan deltakerne oppfatter visjon og strategi. Intervjuobjektene er ganske trygge på at hvis man klarer å yte god service, så har avdelingen en bra fremtid. De fremhever også at det å være god på service er en viktig forutsetning, for å oppnå gode finansielle resultater. Å være god på service gir på lang sikt mer fornøyde kunder, enn det å være billigst. Intervjuobjektene mener at hvis man klarer å nå visjonen, vil kundene oppfatte JM som en aktør som er tilstede for kunden, og som alltid vil tilfredsstille kundens behov. Det er imidlertid viktig

at også jeg har forstått visjon og strategi. Dette har jeg forsøkt å oppnå gjennom de intervjuene jeg har gjort, og gjennom møtene og de interne dokumentene jeg har hatt tilgang til. Min oppfatning er at det skal fokuseres på service i alle ledd, og i alle aktiviteter som utføres. Å satse på service er viktig for JM, for at de skal kunne være en lønnsom aktør, og for fortsatt å være en aktør i fremtiden.

5.5 Perspektivene

Kaplan & Nortons fire perspektiver er her lagt til grunn, og kan beskrives slik:

- *Økonomi* – Det økonomiske perspektivet bør inneholde finansiell informasjon om tingenes tilstand, i form av tradisjonelle nøkkeltall som avkastning, dekningsbidrag, og produktivitet. Det må gis et bilde av hvor avdelingen er på vei i fremtiden.
- *Kunder* – Kundeperspektivet bør gi informasjon om hvor god avdelingen er til å skape verdi for sine kunder. Det må kunne leses av status for hvordan avdelingen blir oppfattet av kundene i form av tilfredshet, og hvordan kundene opplever sitt møte med avdelingen.
- *Interne prosesser* - Dette perspektivet skal reflektere hvor god avdelingen er på de aktiviteter som skaper verdi for kundene. Det man gjør må utføres riktig, og man må ha etablert effektive rutiner, systemer og verktøy, som skal bidra til økt effektivitet og konkurransekraft. Som i alle bransjer stilles det også i elektrobransjen krav til nye løsninger, og bruk av ny teknologi. Hvor god avdelingen er til dette, vil være avgjørende for fremtiden.
- *Læring og vekst* - Avdelingens felles mål skal nås gjennom medarbeidernes engasjement, kunnskap og erfaring. Medarbeiderne er den viktigste ressursen, og derfor må dette perspektivet inneholde deres mulighet til å vedlikeholde sin kompetanse. For å lykkes må avdelingen være en attraktiv arbeidsplass preget av godt arbeidsmiljø.

5.6 Utvikling av strategikart

Det finnes i følge Hoff & Holving (2002), flere måter å gjøre dette på. En tilnærming er å ha en kreativ prosess, hvor hensikten er å identifisere strategiske mål helt fritt, for deretter å gruppere og prioritere innenfor strategiske temaer. En mer strukturert tilnærming, er først å identifisere

strategiske temaer, for deretter å identifisere og prioritere mål innenfor disse. Jeg har valgt å følge den strukturerte tilnærmingen, fordi dette i følge Hoff & Holving (2002), bidrar til et klarere fokus, og til at man raskere kommer frem til konkrete og mer detaljerte diskusjoner av det som anses som viktige mål. Jeg anser også denne tilnærmingen for mest passende, ettersom jeg ikke har erfaring med å utvikle strategikart. Jeg mener derfor at det er viktig å være strukturert i denne prosessen.

5.6.1 Strategiske temaer

Strategiske temaer er helt avgjørende områder som avdelingen må fokusere på, for å oppnå visjonen og den strategiske destinasjonen. For å identifisere de strategiske temaene, har jeg valgt å stille hver av de fire medlemmene i ledergruppen følgende spørsmål: Hvilke områder må avdelingen fokusere på for å oppnå visjonen, og hvorfor? Medlemmene i ledergruppen var meget samstemt om hva som er viktige områder, noe som er en klar indikasjon på at de har et felles syn på hva som skal være i fokus. Noen strategikart beskriver de strategiske temaene, over et tidsintervall med ulike stadier, på veien frem mot oppfyllelse av visjonen. Jeg har imidlertid valgt å konsentrere meg om tre temaer som skal være i fokus hele veien på vei mot oppfyllelse av strategien og visjonen:

1. *Levere det vi lover* - Dette gjelder både ovenfor kundene og de ansatte. Kundene må kunne være sikre på at den tjenesten som utføres, er i samsvar med det de har blitt forespeilet, og utføres på en forsvarlig måte. De ansatte må kunne stole på at deres interesser blir ivaretatt på best mulig måte.
2. *Kunden i fokus* – Kunden skal være i fokus i alle aktiviteter som utføres. Dette gjelder ikke bare de aktiviteter som utføres i direkte kontakt med kunden, men også i de avgjørelser som blir tatt internt i avdelingen. Kundene er avdelingens eksistensberettigelse, og alle bedrifter bør ha kundene i fokus, da det er kundene de lever av. Dette er imidlertid satt som et strategisk tema, fordi viktigheten av tilfredse kunder ikke kan overdrives.
3. *En trygg og stabil bedrift* – Både for de ansatte, kundene og samarbeidspartnerne. Det er av avgjørende betydning at bedriften og avdelingen som sådan, har en god og stabil drift. Mange av oppdragene avdelingen har eller kan komme til å få, strekker seg over flere år,

og kundene må da ha en forsikring at JM fortsatt kommer til å eksistere, og ikke går konkurs underveis. For de ansatte er det av stor betydning at bedriften er stabil, slik at de har en trygg arbeidsplass å gå til. Det har enda ikke skjedd i bedriftens historie at det har vært nødvendig å permittere noen av de ansatte. Dette er det viktig for bedriften å opprettholde.

5.7 Strategiske mål

De strategiske målene er en presis formulering av hva som søkes oppnådd, altså hva strategiene skal føre til. For å komme frem til de strategiske målene, har jeg lagt vekt på å undersøke hvilke mål som anvendes i dag, og hvilken oppfatning intervjuobjektene har om hva strategien skal føre til. De strategiske målene er utviklet med utgangspunkt i interne dokumenter og en sammenstilling av intervjuene, som er inndelt i de fire perspektivene. Nedenfor følger en sammenstilling av intervjuene, som danner en del av grunnlaget for utviklingen av de strategiske målene, de kritiske suksessfaktorene og styringsparametrene. Jeg mener at det er viktig å ta med denne sammenstillingen, for at leserne skal få et innblikk i hva som ligger til grunn for den balanserte målstyringsmodellen.

5.7.1 Det økonomiske perspektivet

Her beskrives de finansielle målene som anvendes i dag, hvilken oppfatning intervjuobjektene har av disse, samt hvilke finansielle mål som er avgjørende for å oppnå suksess. Det er også viktig å få frem hvilken finansiell informasjon intervjuobjektene anser som nødvendig for å styre avdelingen.

JMs overordnede finansielle mål, er å oppnå en netto driftsmargin på 6.3 %, basert på krav fra styret. Installasjonsavdelingen har som finansielt mål å oppnå en netto driftsmargin på 10 %. De siste årene har bedriftens netto driftsmargin vært på ca 2-3 %, og for installasjonsavdelingen var netto driftsmargin i 2005 på ca 4.9 %. Et av de viktigste målene som anvendes, og som brukes mye i den daglige driften er dekningsbidrag per time. Målet er å oppnå et DB på 300 kr per time, per oppdrag. DB per time måles hver måned for avsluttede oppdrag. Hvis det er slik at et oppdrag ikke oppnår det forhåndsbestemte målet, må avdelingsleder ta tak i dette for å finne ut hva som har gått galt. DB per time består av salg av materiell og arbeid minus lønn og sosiale kostnader til

montør og materiellkostnader delt på antall medgåtte timer. Et annet viktig mål er produktivitet per montør. Dette fremkommer som antall fakturerbare timer delt på antall mulige fakturerbare timer. Dette måles hver måned, og det skal oppnås en produktivitet per montør på minimum 88 %. Det er viktig at den finansielle informasjonen er lett oversiktlig, og at den inneholder informasjon som gir oversikt over status i avdelingen. Det viktigste for bedriften er å ha en sunn og god økonomi, slik at den kan være en trygg arbeidsplass for de ansatte. Intervjuobjektene sier: *”Vi har eksistert i mange år og skal fortsatt eksistere i mange år fremover”*. Intervjuobjektene påpeker at det hadde vært ønskelig med informasjon om hvilken vekst avdelingen har hatt innenfor de ulike markedene, og om andel nye inngåtte kontrakter med bedriftskunder. Hvor mye avdelingen selger utover allerede inngåtte avtaler, er også et viktig område for å skape økonomisk vekst, spesielt innenfor salg av materiell, da marginene her er gode.

5.7.2 Kundeperspektivet

I denne delen redegjøres det for hvordan intervjuobjektene mener at JM skiller seg ut fra sine konkurrenter, og hvordan de mener de skaper verdi for sine kunder.

Det vil også følge en beskrivelse av hvilken informasjon de anser som nødvendig for å følge opp kundene.

Hvert 3. år blir det foretatt kundeundersøkelser. Intervjuobjektene savner informasjon om oppfølging i det daglige, for eksempel antall nye kunder. Spesielt gjelder dette andel av nye bedriftskunder, da disse er mindre lojale enn privatkunder. De mener også at det å følge opp kundene hvert 3. år ikke er tilstrekkelig. Mye galt kan skje i løpet av 3 år, og det kan da være for sent å gjøre noe for å rette opp i dette. Målet er å beholde de kundene man har, og samtidig kunne oppnå en tilvekst av nye kunder. Intervjuobjektene mener at den tjenesten som tilbys må skape verdi for kundene, for å skape bedre lønnsomhet. Avdelingen må videre bli oppfattet som profesjonell, og ha høy kompetanse og høy service for å skape verdi for sine kunder, og for å skille seg fra konkurrentene.

Intervjuobjektene mener at de tre servicereglene må settes i fokus for å tilby tjenester av høy service:

1. Du skal bli møtt med vennlighet og respekt.
2. Du skal bli tilbudt varer og tjenester av beste kvalitet.
3. Vi skal holde det vi lover og levere til rett tid.

”Disse tre reglene skal vi strebe etter å overholde, klarer vi dette tror vi på en høy og jevn inntjening i fremtiden”.

Intervjuobjektene savner informasjon for å kunne følge med på kundetilfredshet, og mener at en viktig del av serviceprosjektet innebærer å følge opp, hvordan kundene mener at avdelingen utfører sine tjenester. Intervjuobjektene savner også informasjon om hvordan kundene faktisk oppfatter servicen, om kundene får det de er blitt lovet, og om tjenestene blir levert til rett tid. Relasjoner til kundene er også et område hvor intervjuobjektene anser at det har vært gjort for lite, men som er viktig for å utvikle kontinuerlig kundekontakt.

Det er viktig å ikke bare se på hvordan virksomheten anser at kundene ser på dem, men også faktisk hvordan kundene selv ser på virksomheten. Bedriften fikk i desember 2005, foretatt en kundetilfredshetsundersøkelse i regi av Polarfakta. Nedenfor følger en sammenfatning av kundenes oppfatning av installasjonsavdelingen.

Hva kjøpskriterier angår, viser undersøkelsen at affektive faktorer (bekjentskap, service, nærhet, renommé, lokal tilknytning), er viktigere for respondentene enn rene kalkulative faktorer (pris, uttrykningstid, rabattordninger etc.). Undersøkelsen viser videre, at service og kompetanse er faktorer som troner på topp, som det viktigste for kundene når de skal velge leverandør av installasjonstjenester. Det at installatøren er tilknyttet en kjede, betyr minst for kundene. Undersøkelsen viser videre, at det i første rekke er området leveringsdyktighet, som påvirker kundenes totale tilfredshet med JMs installasjonsavdeling. I tillegg viser undersøkelsen at kundeservice og personlig behandling fremstår som viktig. Når det gjelder leveringsdyktighet, ser man at JMs evne til nøyaktig å angi tidspunkt for når oppdraget kan løses, ventetiden fra kontakt til levering, og JMs evne til å komme til riktig tid, har størst målbar virkning. Undersøkelsen viser klart at de punktene som i størst grad påvirker tilfredsheten, og de punktene hvor JM har et potensial for å øke tilfredshet, er forhold som har å gjøre med menneskelig kontakt mellom kunde

og ansatt. Bevisstgjøring om dette overfor alle medarbeidere som har noen form for kundekontakt, er derfor svært avgjørende for å lykkes i å opprettholde tilfredsstillende tilfredshet, eller å øke denne blant kundene.

5.7.3 Interne prosesser

I denne delen redegjøres det for de interne prosesser som skjer i avdelingen, og hvordan de eventuelt skal kunne forbedres. Deretter følger en oversikt over hvilken informasjon intervjuobjektene anser som viktig, for å følge opp de interne prosessene.

Jeg har startet med å identifisere de interne operative prosessene, som kan beskrives slik:

1. Mottak av ordre, enten via telefon eller ved direkte kontakt med kunde. I de tilfeller hvor kunden søker løsning på et problem er dette første steg i prosessen. Det blir da utarbeidet et forslag til løsning som presenteres for kunden.
2. Ordre registreres i ordresystemet.
3. Tid for utførelse av jobben avtales, dette avhenger blant annet av om materiell må bestilles først. Hvis dette er tilfellet vil ikke tidspunkt kunne avtales før etter at materiell er bestilt og leveringstidspunkt bekreftet.
4. Materiell bestilles inn hvis det er nødvendig.
5. Når materiell er mottatt blir det sendt en montør til kunden for å utføre jobben.
6. Ordren avsluttes av montør med timer og materiellforbruk.
7. Saksbehandler kontrollerer at korrekt antall timer og materiell er belastet ordren.
8. Fakturering.
9. Eventuelle reklamasjoner.
10. Behandling av reklamasjoner.

Intervjuobjektene mener at det viktigste er å skape gode og effektive rutiner for overnevnte prosess. Spesielt er det viktig å levere til rett tid for å tilfredsstille kundene. Intervjuobjektene mener at årsaken til at avdelingen har problemer med å få utført jobbene til avtalt tid, er for dårlig kommunikasjon internt.

Videre mener de at faktureringsrutinene er et kritisk punkt, da det i mange tilfeller tar for lang tid fra jobben er avsluttet, til faktura blir sendt ut. Dette er ikke bare et viktig punkt for å få inn

utestående kapital, men også for å oppnå kundetilfredshet. Kundene har gitt uttrykk for at denne prosessen tar for lang tid fra jobben er avsluttet. For å kunne behandle reklamasjoner fortløpende, må disse registreres når de kommer inn, slik at man har en fullstendig oversikt over antall reklamasjoner.

Det er ikke bare måten de interne operative prosessene utføres på, som er av betydning. For å kunne utføre de interne operative prosessene, er det å ha nok ansatte en forutsetning. Det er i dag vanskelig å rekruttere elektrikere og ingeniører. En elektriker må ha fagbrev for å kunne utføre elektrotjenester, så man kan ikke benytte ufaglært arbeidskraft. Det er en utfordring å beholde og rekruttere folk, og det er derfor viktig å være en attraktiv arbeidsplass, preget av gode rutiner og godt arbeidsmiljø.

Utførelse av elektrotjenester er underlagt regelverket NEK-400, et regelverk som stadig utvikles. Avdelingen må derfor sørge for kontinuerlige tilpasning og utvikling for å imøtekomme eksterne behov og krav. Kundene må kunne være sikker på at tjenestene utføres i henhold til gjeldende regelverk.

Som beskrevet i kundeperspektivet er det viktig å skape gode relasjoner til kundene. Denne prosessen må følges opp med informasjon om hvorvidt avdelingen lykkes å skape gode relasjoner.

Som i mange andre bransjer er den teknologiske utviklingen viktig, også i elektrobransjen. Det kommer stadig nye løsninger og nye produkter, som det er viktig for avdelingen å kunne tilby som en del av sine tjenester. Det å skape relasjoner til kundene, blir derfor viktig for å få kjennskap til deres primære og latente behov.

5.7.4 Læring - og vekstperspektivet

I denne delen beskrives det, hvordan intervjuobjektene anser at avdelingen må fornyes og utvikles for å nå sine mål. Medarbeiderne er avdelingens viktigste ressurs, og de er en forutsetning for at avdelingen skal lykkes på de andre områdene. De ansattes kompetanse må kartlegges, for å vurdere hvilken kompetanse avdelingen besitter, og hvilken kompetanse som er nødvendig. Denne prosessen må systematiseres, slik at det fremkommer hvilken kunnskap og

kompetanse hver enkelt ansatt besitter, og hvilken kunnskap og kompetanse den enkelte ansatte ønsker å besitte. De som i det daglige arbeider med elektrofaget, kan ha en helt annen oppfatning enn ledelsen, om hva som er nødvendig kompetanse og kunnskap. Det er derfor viktig å ta utgangspunkt i hver enkelt ansatt, istedenfor at ledelsen skal påtvinge de ansatte kompetanseutvikling. Selvfølgelig vil enkelte deler av kompetanseutviklingen være obligatorisk, for å sikre at alle de ansatte deltar. Kompetanseutviklingen må ikke bare være konsentrert rundt faglig kompetanse, men også rundt det å gi innsikt i avdelingens verdigrunnlag og forretningsområder.

Den tjenesten JM utfører, gjøres av de ansatte i møte med kunden, og det som vil være avgjørende er hvordan kunden oppfatter montøren når tjenesten utføres. Derfor er det viktig at montørene har menneskekunnskap, og nødvendig innsikt i hva slags informasjon kunden har mottatt fra saksbehandler, angående pris og tidsforbruk. Avdelingen bør også ta sikte på å oppmuntre til utveksling av kunnskap og kompetanse mellom de ansatte. Det finnes ikke i dag prosesser eller mål som fokuserer på de ansattes kompetanseutvikling.

Som tidligere nevnt er det viktig å fremstå som en attraktiv arbeidsplass, både for å beholde og for å rekruttere medarbeidere. For å kartlegge om avdelingen fremstår som attraktiv, kan man rett og slett spørre de ansatte. Informasjon om de ansattes oppfatning av egen arbeidsplass og arbeidsmiljø er relevant. Lederne bør ha en bevisst holdning til å gripe fatt i problemene straks de dukker opp, og fokus på å forbedre forhold som skaper slitasje, mistriivsel eller gir andre negative resultater. Avdelingen må oppmuntre til nytenkning og innovasjon. De ansatte kan ha gode forslag til nye løsninger, effektive måter å utføre jobben på, nye markedsområder og så videre. Intervjuobjektene mener at det er ønskelig med informasjon om hvordan de ansatte oppfatter arbeidsmiljø, ledelse og kompetanseutvikling i avdelingen.

5.8 Utarbeidelse av strategiske mål

Med utgangspunkt i den informasjon jeg har hatt tilgjengelig, har jeg utviklet strategiske mål for hvert av de fire perspektivene. Jeg vil først beskrive og begrunne de strategiske målene for hvert perspektiv. Jeg har startet med målene for det økonomiske perspektivet, for deretter å følge

perspektivene nedover til læring- og vekstperspektivet. De valgte målene, vil bli presentert i det strategiske kartet med tilhørende strategiske temaer og årsaks- og virkningssammenhenger. Det vil ofte være en utfordring, å begrense antall strategiske mål som skal være med i det strategiske kartet. Det er derfor vanlig med flere runder, før den endelige prioriteringen og sammenhengene mellom målene er gjennomført. En tommelfingerregel kan være at det maksimum etableres 3-5 mål innenfor hvert perspektiv (Hoff & Holving, 2002). Det viktigst er imidlertid at de valgte målene er relevante, og har forbindelse med strategien.

Tabell 4 viser en skjematisk oversikt over de strategiske målene i det økonomiske perspektivet.

Det økonomiske perspektivet		
Levere det vi lover	Kunden i fokus	En trygg og stabil bedrift
Økning i omsetning fra eksisterende kunder og nye kunder. Mersalg av materiell.		Høy og jevn netto driftsmargin.

Tabell 4 - Strategiske mål i det økonomiske perspektivet.

Det er utviklet tre strategiske mål på bakgrunn av informasjon presentert i det økonomiske perspektivet. Det er ofte slik at det kommer opp en rekke mål i denne prosessen, og prioriteringen og avveiningen mellom målene er gjort ut i fra to kriterier (Hoff & Holving, 2002). Det første kriteriet er målets viktighet / effekt i forhold til å nå den strategiske destinasjonen. Det andre kriteriet er sannsynligheten for at avdelingen makter å håndtere og implementere problemstillingene, og sikre de kritiske suksessfaktorene som målet reiser.

Økning i omsetning fra eksisterende kunder og nye kunder – Det å skille seg fra konkurrentene på bakgrunn av service, skal gi avdelingen nye kunder, og de eksisterende kundene skal fortsatt ha JM som sitt førstevalg.

Høy og jevn netto driftsmargin – Avdelingen skal generere et tilfredsstillende overskudd til sine eiere. Som nevnt tidligere er det viktig å fokusere på å fortsatt være en lokal nordnorsk aktør innenfor elektrotjenester, og å skape arbeidsplasser.

Mersalg av materiell – I tillegg til å selge elektrotjenester består avdelingens omsetning av salg av materiell og utstyr.

De strategiske målene er utviklet med bakgrunn i at service skal være avdelingens konkurransefortrinn. God service skal føre til en økning i omsetning, og skape verdier for eierne.

Det er ikke lagt til grunn en redusering i kostnader, eller en effektivisering av ressurser, fordi det å satse på service vil føre til høyere kostnader internt, noe som må taes igjen med en økning i inntektene, gjennom høyere priser, økt kjøpsfrekvens eller økt kundelojalitet.

Tabell 5 viser en oversikt over de strategiske målene i kundeperspektivet, som er utviklet på bakgrunn av den tidligere presenterte informasjonen i kundeperspektivet.

Kundeperspektivet		
Levere det vi lover	Kunden i fokus	En trygg og stabil bedrift
Fornøyde og lojale kunder.	Økende markedsandel. Kunderettet service.	

Tabell 5 - Strategiske mål i kundeperspektivet.

Fornøyde og lojale kunder – Kundene skal være tilfredse med de tjenestene JM utfører.

Økende markedsandel – Ønsker å oppnå en større del av markedet.

Kunderettet service – Skal gi avdelingen fornøyde kunder og et konkurransefortrinn.

Tabell 6 viser en oversikt over de strategiske målene i det interne perspektivet. Disse er utviklet med utgangspunkt i målsetningene i de to foregående perspektivene, og på bakgrunn av den presenterte informasjonen i det interne perspektivet.

Interne prosesser		
Levere det vi lover	Kunden i fokus	En trygg og stabil bedrift
Til rett tid.	Skape relasjoner med kundene. Forbedre intern kommunikasjon.	

Tabell 6 - Strategiske mål i det interne perspektivet.

Til rett tid – Tjenesten må bli påbegynt og avsluttet innenfor de rammer kunden er blitt forespeilet.

Tettere relasjoner med kundene – Slik at man får et innblikk i deres ønsker og behov, noe som er nødvendig for å kunne yte god service.

Forbedre intern kommunikasjon – For å få de interne operative prosessene til å fungere, og dermed kunne yte god service.

Tabell 7 viser en oversikt over de strategiske målene for læring- og vekstperspektivet.

Læring- og vekst perspektivet		
Levere det vi lover	Kunden i fokus	En trygg og stabil bedrift
Kontinuerlig kompetanse utvikling. Tilfredse medarbeidere. og innovasjon.		Oppmuntre til nytenkning

Tabell 7 - Strategiske mål for læring- og vekstperspektivet.

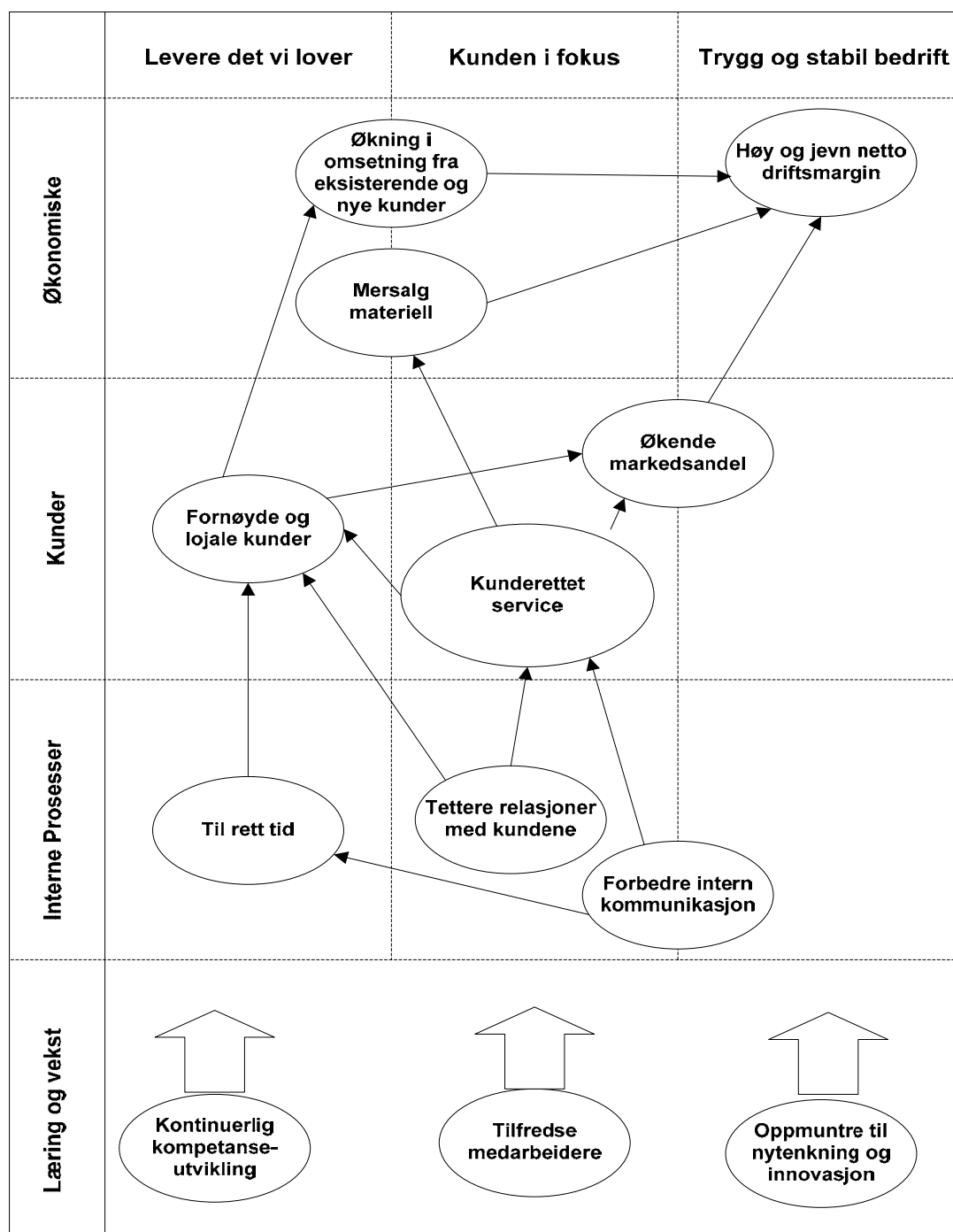
Kontinuerlig kompetanseutvikling – Både faglig, menneskelig, økonomisk og organisasjonsmessig kompetanse.

Tilfredse medarbeidere – Målene skal nås gjennom tilfredse medarbeidere.

Oppmuntre til nytenkning og innovasjon - Når det gjelder nye løsninger, utstyr, kunder og markeder.

Etter at de strategiske målene var ferdig utarbeidet, ble det strategiske kartet utviklet.

I figur 7 presenteres det strategiske kartet med de strategiske målene, de strategiske temaer og tilhørende årsaks- og virkningssammenhenger.



Figur 7 - Det strategiske kartet.

Til venstre i kartet står de fire perspektivene, som er beskrevet tidligere i kapitlet. De strategiske temaene danner den vertikale inndelingen. Pilene mellom de strategiske målene utgjør de antatte årsaks- og virkningssammenhengene som vil bli diskutert nedenfor. Bedriften har et godt

økonomisk fundament, og en høy og jevn netto driftsmargin er derfor den viktigste økonomiske målsetningen for avdelingen. Dette kan oppnås ved hjelp av økt omsetning fra nye og eksisterende kunder, og fra mersalg av materiell. Økende markedsandel er også et viktig mål for å oppnå en høy og jevn netto driftsmargin, og kan oppnås gjennom å yte kunderettet service, og ved fornøyde og lojale kunder. For å kunne yte kunderettet service er, det viktig å skape tettere relasjoner med kundene. Avdelingen må kjenne kundene, og kundene må kjenne avdelingen. Det å levere til rett tid vil være viktig for å oppnå fornøyde og lojale kunder, spesielt innenfor bedriftsmarkedet. For å lykkes med dette er kommunikasjon viktig i alle ledd i avdelingen.

I perspektivet for læring og vekst, fremkommer det tre strategiske mål som ligger til grunn for å nå målene i de andre perspektivene. Det første er kontinuerlig kompetanseutvikling, for å sikre at alle ansatte har tilstrekkelig kompetanse, til å utføre de oppgaver og planer som er nødvendig. Det bør her taes sikte på faglig kompetanse, så vel som det å skape en felles forståelse av hvordan de ansatte skal fremstå og oppføre seg overfor kundene. Det er også viktig at de ansatte har innsikt i hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker de endelige resultater. Tilfredse medarbeidere er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø, og dermed kunne være i stand til å beholde og generere nye medarbeidere, slik at man er i stand til å kunne utføre de interne prosessene på en tilfredsstillende måte. Det må fokuseres og oppmuntres til nytenkning, og skapes et miljø for dette. De ansatte kan ha gode forslag til nye løsninger, forretningsområder, nye markedsområder, og nye måter å gjøre ting på.

Årsaks-og virkningssammenhengene baserer seg i følge Kaplan & Norton (1996), på at en strategi er en kobling av kausale forhold, som kan uttrykkes gjennom hvis... så setninger. Hvis man forbedrer intern kommunikasjon i avdelingen, så vil avdelingen klare å levere sine tjenester til rett tid. Hvis man klarer å levere tjenestene til rett tid, vil man få fornøyde og lojale kunder. Hvis man har fornøyde og lojale kunder, så vil man få en økende markedsandel. Hvis man oppnår en økende markedsandel, vil man oppnå en høy og jevn netto driftsmargin. I perspektivet for læring og vekst, er alle de strategiske målene en forutsetning for å oppnå de strategiske målene i de andre perspektivene.

5.9 Målkongretisering

Før utviklingen av de kritiske suksessfaktorene, er det en stor fordel å foreta en målkongretisering av hvert strategiske mål.

Nedenfor følger en grundigere målkongretisering for hvert mål:

- *Økning i omsetning fra eksisterende og nye kunder* – Beholde de kundene som avdelingen har og tiltrekke seg nye. Dette gjennom å skape gjenkjøp hos eksisterende kunder, og tiltrekke seg nye kunder, ved å kartlegge potensielle kunder og drive oppsøkende virksomhet.
- *Høy og jevn netto driftsmargin* – Avdelingen må tilfredsstillere sine aksjonærer og eiere, og her er DB per time et viktig element. Dette er et vanlig måltall i bransjen.
- *Mersalg av materiell* – Både på jobber som skal utføres, og gjennom salg fra avdelingens lager. Dette må gjøres ved å være konkurransedyktig på pris, og gjennom å gi salgsoplæring til avdelingens ansatte. Avdelingen har et eget ”show-room”, som i hovedsak har utstilling av belysning og ulike tekniske løsninger. Her må det fokuseres på å skape økt kjennskap til ”show-room”.
- *Fornøyde og lojale kunder* – Gjennom å tilby fremtidsrettede og skreddersydde løsninger, skal avdelingen bidra til merverdi for sine kunder. Alle oppdrag skal planlegges og gjennomføres, slik at kundenes interesser og forventninger ivaretas, på en faglig og foretningmessig korrekt og trygg måte, både hva gjelder kvalitet, tid og pris.
- *Økende markedsandel* – Avdelingen tar sikte på å ta en større bit av markedet, gjennom å etablere seg innenfor nye markedsområder, og ved å øke markedsandelen i eksisterende markeder.
- *Kunderettet service* - Kundene skal assosiere avdelingen med service og kvalitet. Avdelingens skal tilfredsstillere sine kunder gjennom kontinuerlig å øke kompetanse og produktkunnskap hos de ansatte.
- *Til rett tid* – Tjenestene må utføres til rett tid. Dette gjelder ikke bare selve jobben, men også befarings, dokumentasjon, fakturering og eventuelle reklamasjoner.
- *Tettere relasjoner med kundene* – Bedre oppfølging av inngåtte avtaler. Kontakt med kunde underveis i et oppdrag. Følge opp tilbud som er gitt til kunder, og følge opp kunder kontinuerlig.

- *Forbedret intern kommunikasjon* – Forbedre rutiner for kommunikasjon. Generelt må det utvikles rutiner for kommunikasjon, internt i bedriften. Det må sørges for at alle får samme informasjon, og at den blir oppfattet likt. I store prosjekter som strekker seg over tid, må det utarbeides månedsrapporter.
- *Kontinuerlig kompetanseutvikling* – Det skal legges til rette for trening og utvikling av de ansatte. Dette gjelder både faglig, menneskelig og organisatorisk kunnskap. Det må tilrettelegges for utveksling av kompetanse mellom de ansatte. De ansatte har et stort antall av rutiner og forskrifter å forholde seg til, og en viktig del av kompetansehevingen bør derfor være å sikre kunnskap og dermed trygghet, om hva disse innebærer, og hvordan de skal håndheves.
- *Tilfredse medarbeidere* – Alle de ansatte skal trives på arbeidsplassen. Alle de ansatte skal behandles med respekt og på en korrekt måte. Gode personalpolitiske holdninger skal legges til grunn. De ansattes liv og helse skal sikres gjennom gode HMS-rutiner.
- *Oppmuntre til nytenkning og innovasjon* - Tilrettelegge for idéutveksling når det gjelder nye løsninger, utstyr, kunder og markeder.

5.10 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er som nevnt tidligere, forhold som må være på plass for at de strategiske målene skal nås. Det bør identifiseres 2-4 kritiske suksessfaktorer for hvert strategiske mål. De kritiske suksessfaktorene deles inn i to hovedtyper: fundamentale- og risikobestemte suksessfaktorer. De fundamentale suksessfaktorer, omhandler de interne forhold i virksomheten, og er påvirkbare. De risikobestemte, også kalt eksterne suksessfaktorer, er forutsetninger eller antakelser om fremtidige forhold. Det kan for eksempel være antagelser om utviklingen i verdensøkonomien (Hoff & Holving, 2002). Jeg vil i denne oppgaven konsentrere meg om å identifisere de fundamentale suksessfaktorene, da de er grunnlaget for utvikling av styringsparametrene.

Det vil ikke si at man kan se bort i fra de risikobestemte suksessfaktorene, de må derimot følges med på, og avdelingen bør tilpasse seg disse. Det bør i følge Hoff & Holving (2002), rapporteres i forhold til et utvalg av slike overvåkningsparametere. Avdelingen må forholde seg til lover og

forskrifter for elektrobransjen, krav til dokumentasjon, sikkerhetskrav for montørene, og standarder for utførelse av elektriske installasjoner.

5.10.1 Identifisering og utvikling av kritiske suksessfaktorer

De kritiske suksessfaktorene er utviklet på bakgrunn av møter med ledergruppen, hvor det ble foretatt en systematisk gjennomgang av avdelingen, og med utgangspunkt i det utførte intervjuet, og interne dokumenter fra service prosjektet. Det ble lagt opp til en kreativ ide-myldring, for å få denne prosessen i gang. Det ble lagt vekt på å diskutere følgende spørsmål: Hva må avdelingen lykkes med for å oppnå sine strategiske mål? Det er her viktig å skille mellom det som er en ”skulle bare mangle faktor”, som bare må være tilstede, og en faktor der måloppnåelse fører til endring av organisasjonen i retning av visjonen. I arbeidet med serviceprosjektet, har de ansatte definert en del faktorer som de mener er viktige. Det første som ble gjort, var å identifisere hvilke av faktorene som det vil være aktuelt å anvende som kritiske suksessfaktorer. Min rolle i denne prosessen, var sammen med ledergruppen å diskutere seg frem til suksessfaktorer, og inneha en kritisk rolle til de forslag ledergruppen kom med. Dette for å få dem til å tenke gjennom: Hvorfor er akkurat denne faktoren kritisk? Og hvorfor det er viktig å lykkes med akkurat denne faktoren?

Utvikling av en balansert målstyringsmodell

De kritiske suksessfaktorene er presentert i tabell 8, med en begrunnelse for hver av de kritiske suksessfaktorene.

Strategisk mål: Økning i omsetning fra eksisterende kunder og nye kunder	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Målrettede kampanjer og markedsføringstiltak. 2. Kontaktoppsøkende virksomhet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Det er viktig med aktiv markedsføring av avdelingens tjenester slik at kundene vet hva avdelingen har å tilby og hvilken kompetanse avdelingen besitter. 2. Rettes mot potensielle nye kunder, og mot eksisterende kunder.
Strategisk mål: Mersalg materiell	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salgsopplæring av de ansatte. 2. Profileringskampanjer mot "show-room". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De fleste ansatte har en elektro/ingeniør bakgrunn, det er også de som er i kontakt med kunden. Det er derfor viktig å gi de opplæring i salg og produktkunnskap. 2. "Show-room" fungerer som et utstillings vindu, i den utførte kunde undersøkelsen ble det oppgitt lav kjennskap til "show - room".
Strategisk mål: Høy og jevn netto driftsmargin	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. DB per time. 2. Antall timer som er fakturerbare. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dette er et viktig mål i bransjen og en av avdelingens viktigste faktorer for å oppnå gode finansielle resultater. 2. De timene som ikke er fakturerbare ut til kunde er et tap for bedriften.
Strategisk mål: Fornøyde og lojale kunder	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Høy kundelojalitet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avdelingen er avhengig av å ha tilfredse kunder, og mener at tilfredse kunder er lojale.

Utvikling av en balansert målstyringsmodell

Strategisk mål: Økende markedsandel	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Økende andel bedriftskunder, inngå gode samarbeidsavtaler. 2. Inntreden nye markeder. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En av avdelingens viktigste markeder er bedriftskunde markedet, det er viktig her å få inngått gode langsiktige samarbeidsavtaler for å kapre en større del av markedet. 2. Etablering i nye markeder før konkurrentene for å skape erfaring og kjennskap er viktig for å kunne, oppnå en økt markedsandel.
Strategisk mål: Kunderettet service	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Høy service grad i henhold til service erklæringen. 2. Øke kjennskapet til kundens krav og behov. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avdelingen har definert tre service regler som er deres eksterne service erklæring. Det er denne avdelingen fokuserer på i forhold til kundene, og som avdelingen mener det er viktig å oppfylle. 2. Det er viktig at avdelingen har fokus på dette for å kunne yte kunderettet service, under utførelse av jobben.
Strategisk mål: Til rett tid	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Levere i rett tid. 2. Forbedre faktureringsrutiner. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Det å levere til rett tid er av stor betydning for å tilfredsstille kundene. 2. Er en del av den tjenesten som leveres, og også denne delen må skje innenfor en akseptabel tidsfrist.
Strategisk mål: Tettere relasjoner med kundene	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse / beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppfølging og økt kunde kontakt med eksisterende kunder. 2. I prosjekter som strekker seg over lang tid må saksbehandler utøve kontinuerlig kontakt med kunden. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dersom avdelingen ikke makter å skape kontakt med kundene blir det vanskelig å skape tettere relasjoner. 2. Dette er en nødvendighet for å få et prosjekt til å fungere, det må utarbeides rapporter over fremdrift og andre nødvendige forhold.

Utvikling av en balansert målstyringsmodell

Strategisk mål: Forbedret intern kommunikasjon	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse/beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppdateringsmøter mellom saksbehandlere og montører. 2. Fast saksbehandler til alle montører. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Både montører og saksbehandlere har kunde kontakt, de må kunne kommunisere med hverandre om forhold som angår kunden. Man må sørge for at alle får nødvendig informasjon. 2. Vil gi bedre informasjon til montørene om arbeidets omfang, enn at montørene skal forholde seg til flere personer under oppdraget.
Strategisk mål: Kontinuerlig kompetanse utvikling	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse/beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utvikling av faglig og personlig kompetanse hos hver enkelt ansatt. 2. Utnytte den kompetansen som finnes i avdelingen, ved å lære av hverandre. 3. Opplæringsystem for nye montører med obligatoriske opplæringspunkter. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avdelingens mulighet til å utføre sine tjenester er avhengig av den enkeltes kompetanse. De ansatte møter også utfordringer som stiller krav til personlig kompetanse, fremtreden, evne til å ta beslutninger og kreativitet. 2. Mange ansatte har arbeidet hos bedriften i mange år og sitter inne med kunnskap og kompetanse som er en nødvendighet for at avdelingen skal kunne utføre sine tjenester. Denne kunnskapen må ivaretas. 3. For å sikre at nye montører har den kompetansen som er nødvendig i avdelingen.

Strategisk mål: Tilfredse medarbeidere	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse/beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikre at alle medarbeiderne har god trivsel mht sosialt og fysisk arbeidsmiljø. 2. HMS tiltak 3. Belønne gode prestasjoner, ved å tilrettelegge for belønningssystemer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. At alle trives på arbeidsplassen vil bidra til at man beholder de ansatte lengre, dette er spesielt viktig da det ikke er lett å rekruttere medarbeidere innenfor bransjen for tiden. Det vil og bidra til et godt arbeidsresultat. Dette vil omhandle forhold som er av allmennkarakter, men også den enkelte medarbeider. 2. Er viktig for et godt arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk. 3. Det er viktig at gode prestasjoner blir sett. Spesielt er dette viktig da mange av avdelingens konkurrenter har innført belønningssystemer.
Strategisk mål: Oppmuntre til nytenkning og innovasjon	
Kritiske suksessfaktorer	Begrunnelse/beskrivelse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Skape et miljø for at de ansatte kan komme med forslag. 2. Jevnlig oppdateringer mht. nytt utstyr, materiell og ny teknologi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De ansatte må ha en oppfatning av at de blir hørt og at deres forslag blir tatt alvorlig. De som er ute i felten har stor kunnskap om hvordan ting kan gjøres, både lettere og mer effektivt. 2. Avdelingen må holde følge med sine konkurrenter, og benytte seg av løsninger som er tilstede i bransjen for å gjøre en best mulig jobb.

Tabell 8 - Kritiske suksessfaktorer.

Det er for formålet med denne oppgaven, gitt en forholdsvis kort og konkret beskrivelse av de kritiske suksessfaktorene. Jeg har ikke gitt en oversikt over alle de faktorene som ble diskutert eller utviklet i serviceprosjektet, det ville blitt for omfattende.

5.11 Styringsparametere, strategiske initiativ og prestasjonsmål

Styringsparametere

Etter at de kritiske suksessfaktorene er identifisert, må de tilhørende styringsparametrene etableres. De finansielle og ikke-finansielle styringsparametrene gir i følge Hoff & Holving (2002), informasjon om hvorvidt strategien beveger seg i ønsket retning. Målet er å etablere de 15-25 viktigste parametrene, som kan bidra til relevant styring, i forhold til det strategiske kartet.

De skal samlet sett beskrive det som er kritisk for at virksomheten skal lykkes i å gjennomføre de valgte strategier. Styringsparametrene kan grupperes i ytelsesindikatorer (lead indikator), som måler utviklingen i en prosess, og resultatindikatorer (lag indikator), som måler effekten av det virksomheten har prestert på definerte områder, og som varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater. En balansert målstyringsmodell bør inneholde en blanding av disse indikatorene.

Strategiske initiativ

Etter at styringsparametrene er utviklet, må det etableres strategiske initiativ. Strategiske initiativ er et prosjekt eller en avgrenset handling, med en begynnelse og slutt, som det må avsettes ressurser til for å kunne gjennomføre (Hoff & Holving, 2002). Hensikten med å iverksette et eller flere strategiske initiativ, er å sikre at virksomheten klarer å minske gapet mellom ambisjonsnivået sitt (uttalte mål) og nå-situasjonen. Tiltaket må eies av noen. Status for gjennomføring av tiltaket skal innrapporteres på samme måte som verdien av styringsparametrene.

Prestasjonsmål

For hvert styringsparameter skal det settes opp ambisiøse mål. Dette måltallet skal si noe om hvor høyt virksomheten ønsker å legge listen, og målet bør derfor være konkret og kvantifiserbart, og det bør være knyttet til en milepæl. Målet skal være langsiktig og bidra til at virksomheten har noe å strekke seg etter. Måltallet bør derfor være noe som støtter opp om virksomhetens strategiske destinasjon, det vil si noe som virksomheten vil nå om 3-5 år (Hoff & Holving, 2002).

5.11.1 Identifisering og utvikling av styringsparametere, strategisk initiativ og prestasjonsmål

I denne prosessen har det blitt tatt utgangspunkt i de strategiske målene og de kritiske suksessfaktorene. Min rolle i denne prosessen har vært å identifisere og komme med forslag til aktuelle styringsparametere for avdelingen.

Styringsparametere

Denne prosessen har tatt utgangspunkt i å undersøke hvordan de strategiske målene skal nås, og hva som må være i fokus for å sikre at man er på rett kurs mot de strategiske målene.

Ved utvelgelse ble det lagt vekt på at styringsparametrene skulle være målbare, realistisk, påvirkbare, enkle å forstå for de ansatte, og relevante. Styringsparametrene er utviklet fra prosessnivå og opp, det vil si på medarbeider nivå. Dette er gjort for å synliggjøre ovenfor medarbeiderne, hvordan deres daglige oppgaver virker inn på resultatene. Det ble under utarbeidelsen lagt stor vekt på at det kartlegges både ytelses- og resultatindikatorer, og det ble derfor satt opp en tabell som inneholder en kolonne for hver indikator. Nedenfor følger tabeller for hvert perspektiv, med beskrivelse for hvert styringsparameter. For eksempel er Ø1, Ø2 og Ø3 resultatindikatorer, og tilhørende ytelsesindikatorer skal vise om avdelingen er på riktig vei.

Strategiske initiativ

Utarbeidelsen av strategiske initiativ er blitt gjort der det per i dag er mulig, og disse vil bli beskrevet under styringsparametrene.

Prestasjonsmål

Defineringen av måltall medfører at virksomheten må gjøre en del analysearbeid. Dersom ønsket nivå om 3-5 år skal kunne defineres, må det først avklares hva verdien ligger på i dag. Dette er arbeid som må gjøres av bedriften i etterkant av denne oppgaven. Det har i denne oppgaven derfor ikke vært mulig å definere prestasjonsmål for alle styringsparametrene.

Tabell 9, 10, 11 og 12 presenterer styringsparametrene. Under hver tabell følger en beskrivelse av styringsparametrene, strategiske initiativ og prestasjonsmål.

Perspektiv	Strategisk mål	KSF	Resultatindikatorer	Ytelsesindikatorer
Økonomisk	Høy og jevn netto driftsmargin.	1. DB per time. 2. Antall timer som er fakturerbare.	Ø1 Driftsresultat i prosent av driftsinntekter. (netto driftsmargin)	Ø1.1 DB per time. Ø1.2 Produktivitetsindeks.
Økonomisk	Økning i omsetning fra eksisterende kunder og nye kunder	1. Målrettede kampanjer og markedsføringstiltak. 2. Kontaktoppsøkende virksomhet.	Ø2 Økning i omsetning i kroner fra eksisterende kunder og nye kunder	Ø 2.1 Antall kampanjer og markedsføringstiltak gjennomført. Ø 2.2 Antall kontaktoppsøkende tiltak gjennomført.
Økonomisk	Mersalg materiell	1. Salgsopplæring av de ansatte. 2. Profileringskampanjer mot "show- room".	Ø3 Mersalg materiell.	Ø3.1 Gjennomført salgsopplæring. Ø3.2 Økt kjennskap til "show- room".

Tabell 9 - Styringsparametere i det økonomiske perspektivet.

Ø1 - Er avdelingens overordnede finansielle mål, så vel som for bedriften som helhet. Netto driftsmargin beregnes som driftsinntekter minus driftskostnader (før renter, skatt og ekstra ordinære poster), delt på driftsinntektene ganger 100 %. Målet er å oppnå en netto driftsmargin på 10 %. De senere års netto driftsmargin har vært på ca 4.5 %. Jeg anbefaler bedriften å sette opp milepæler på vei mot å oppnå 10 % i løpet av de neste 3-5 år, med basis i tallene for 2006.

Økonomisjef har ansvaret for å følge dette opp.

Ø1.1 – DB per time kalkuleres som salg av materiell og arbeid, minus lønn og sosiale kostnader til montør og materiellkostnader, delt på antall medgåtte timer. Dette er som nevnt tidligere et vanlig mål i bransjen. DB per time beregnes for hvert oppdrag som er avsluttet, og er spesielt viktig for oppdrag som er utført på bakgrunn av en fast pris per oppdrag. Hvis det medgår flere timer enn beregnet på et slikt oppdrag, vil det medføre et lavere DB per time. Per i dag er det nødvendig for bedriften å ha et DB på minimum kr 300 per time, for å dekke faste kostnader, og generere en fortjeneste. Økonomisjef skal rapportere dette månedlig for alle avsluttede oppdrag.

Ø1.3 Produktivitetsindeks beregnes som antall fakturerte timer, i forhold til totalt antall disponible timer. Montørene er lønnet per time, og de timene som ikke er utfakturerbare blir

skrevet som administrativ tid, for at montørene skal få sin lønn. Dette skal måles per montør hver måned. Den månedlige produktivitetsindeksen skal være på minimum 88 %. Ved innføring av nytt datasystem og tildeling av håndholdte PDA-er til hver montør, søker man å oppnå en høyere produktivitetsindeks. Dette vil ikke kunne oppnås før etter at innkjøring, opplæring og driftsfase for innkjøring av nytt datasystem er ferdig. Jeg anbefaler avdelingen å sette milepæler for denne utviklingen, for å se at den er stigende, og for å se at man er på rett vei. Det bør utarbeides en oversikt over hvor store avvik som er akseptabel, før tiltak iverksettes. Dette er en oppgave som bør utføres av avdelingsleder.

Strategiske initiativ Ø1: Innføring av PDA for montører. Dette er nå i gang, og PDA skal taes i bruk medio mai 2007.

Ø2 – Økning i omsetning fra eksisterende og nye kunder. Måles i kroner. Denne økningen bør være stigende etter hvert som tiltak blir satt i gang.

Ø2.1 – Antall kampanjer og markedsføringstiltak gjennomført. Det bør foretas en undersøkelse av hvilke kampanjer og markedsføringstiltak som skal utføres mot hvilke kunder, og hvordan de skal utføres, før en setter i gang med kostbare tiltak. Teknisk sjef har ansvaret for å kartlegge hvilke kampanjer som skal gjennomføres, og opp mot hvilke kunder.

Ø2.2 – Antall kontaktoppsøkende tiltak. Det bør før man går i gang med tiltak, foretas en kartlegging av hvem som er kunder i dag, og hvem som er potensielle kunder. Dette bør gjøres av avdelingsleder og saksbehandlere i felleskap. Kontaktoppsøkende tiltak bør deretter utføres av saksbehandlerne. Det bør måles hvor mange tiltak hver av saksbehandlerne utfører i løpet av året, og hvor mange tiltak som resulterer i enten nye kunder eller nye inngåtte avtaler med eksisterende kunder. Hver saksbehandler skal gjennomføre 6 tiltak i løpet av året.

Strategiske initiativ Ø2: Kartlegging av kunder

Program for markedsføringstiltak

Ø3 - Mersalg av materiell i kroner, skal ha en økende trend, og dette skal måles av økonomisjef.

Ø3.1 - Gjennomført salgsopplæring. Salgsopplæring ovenfor alle saksbehandlere og montører, en gang i året, både opplæring i salgsteknikk og produktkunnskap. Først må det kartlegges hvem som har mest kundekontakt blant de ansatte. De som jobber på anlegg har ikke så mye med kundene å gjøre, og det vil derfor ikke være viktig å starte med disse i første omgang. Videre må

milepæler for årlig gjennomførte tiltak fastsettes, slik at man til slutt oppnår 100 % gjennomført opplæring.

Ø3.2 Kjennskap til ”show-room”. I den utførte kundeundersøkelsen ble det oppgitt lav kjennskap til avdelingens ”show-room”. Det bør planlegges tiltak for å øke kjennskapen til dette, og det må videre måles hvorvidt tiltak bidrar til økt kjennskap og flere besøkende. I kundeundersøkelsen fremkommer det at 35 % av de spurte har kjennskap til avdelingens ”show-room”. Avdelingen har i disse dager ansatt en egen belysningskonsulent som skal jobbe mot ”show-room”, og denne personen bør ha ansvaret for tiltak rettet mot dette.

Strategisk initiativ Ø3: Program for tiltak mot ”show-room”

Perspektiv	Strategisk mål	KSF	Resultatindikatorer	Ytelsesindikatorer
Kunde	Fornøyde og lojale kunder	Høy kundelojalitet.	K1 Gjenkjøp og avgang.	
Kunde	Økende markedsandel	Økende andel bedriftskunder, inngå gode samarbeidsavtaler. Inntreden i nye markeder.	K2 Markedsandel i prosent.	K2.1 Andel inngåte kontrakter. K2.2 Antall kunder i nye markeder.
Kunde	Kunderettet service	Høy service grad i henhold til service erklæringen. Øke kjennskapet til kundens krav og behov.	K3 Kundetilfredshet.	K3.1 Antall reklamasjoner.

Tabell 10 - Styringsparametere i kundeperspektivet.

K1 – Gjenkjøp måles. Dette målet skal gi en indikasjon om hvorvidt kunden er fornøyd eller ikke. Således er det viktig å overvåke andel av kunder som ikke kommer tilbake til avdelingen. Dette er avdelingsleders ansvar, og bør måles månedlig.

K2 - Markedsandel i prosent. Denne skal vise en stigende tendens. Før det kan kartlegges prestasjonsmål, må avdelingen undersøke dagens markedsandel. Dette skal gjøres i løpet av høsten 2007.

K2.1 – Andel inngåtte kontrakter med bedriftskunder, vil gi avdelingen en pekepinn på utviklingen i markedsandelen.

K2.2 – Antall kunder i nye markeder, vil gi avdelingen en indikator for hvordan utviklingen i markedsandelen ser ut. Avdelingen arbeider for tiden med to nye markeder: automasjon og hytte/fritidsmarkedet, og det må i disse markedene måles utvikling i antall kunder.

K3 – Kundetilfredshet. Dette skal undersøkes gjennom årlige undersøkelser, og vise hva avdelingen oppnår med hensyn til å tilfredsstille kundene gjennom måling av kundens oppfatning og opplevelse av avdelingen. Kundeundersøkelsen må utføres av en ekstern part, da det ikke er ressurser i bedriften til at de kan utføre den selv. Siste utførte kundeundersøkelse viste en kundetilfredshet på 87 %, og tendensen skal være stigende. Kundetilfredshet skal også undersøkes gjennom månedlige serviceundersøkelser, i forhold til utvalgte kunder. Dette vil i første omgang gjelde faste avtalekunder. Undersøkelsen skal gi uttrykk for kundenes tilfredshet, samarbeid og oppfattet service. Saksbehandlerne skal utføre denne undersøkelsen med kontaktpersoner for utvalgte bedrifter. Slike undersøkelser vil gi avdelingen et bilde av kundenes tilfredshet på nåværende tidspunkt. Det skal høsten 2007 være utarbeidet servicereporter, som skal taes i bruk for å utføre denne undersøkelsen.

K3.1 Antall reklamasjoner vil gi en pekepinn på om servicen som ytes er kunderettet eller ikke, og skal måles kontinuerlig av avdelingsleder. Forutsetningen for å kunne måle dette er å danne rutiner for at alle reklamasjoner blir registrert. Avdelingsleder skal så snart innføringen av nytt datasystem er satt i gang utarbeide rutiner for registrering av reklamasjoner.

Utvikling av en balansert målstyringsmodell

Perspektiv	Strategisk mål	KSF	Resultatindikatorer	Ytelsesindikatorer
Interne	Til rett tid.	Rutiner for mottak av ordrer slik at levering kan skje til rett tid. Forbedre faktureringsrutiner.	I1 Andel leveringer innen akseptabel tid og avtalt tid.	I1.1 Tid fra jobb er avsluttet til faktura sendes ut.
Interne	Tettere relasjoner med kundene.	Oppfølging og økt kunde kontakt med eksisterende kunder. I prosjekter som strekker seg over lang tid må saksbehandler utøve kontinuerlig kontakt med kunden.	I2 Omsetning per kunderelasjon.	I2.1 Tid tilbrakt med kunder I 2.2 Andel av månedlige rapporter som utarbeides.
Interne	Forbedret intern kommunikasjon	Oppdateringsmøter mellom saksbehandler og montører. Fast saksbehandler til alle montører.	I3 Oppfattet intern kommunikasjon.	I3.1 Antall møter mellom saksbehandler og montør. I3.2 Andel av montører som har fast saksbehandler.

Tabell 11 - Styringsparametere i det interne perspektivet.

I1 - Andel leveringer innen akseptabel tid, målt i prosent av totalt antall ordrer. Den utførte kundeundersøkelsen viser at gjennomsnittlig akseptabel ventetid, er ca 7 dager fra jobben er bestilt, til den blir påbegynt. Hvor lang tid utførelsen av tjenesten tar, er avhengig av omfanget på det som skal utføres. Antall dager fra ordretidspunkt til levering, må registreres og overvåkes. Målet er at etter innføring av nytt datasystem skal 95 % av ordrene være utført innen akseptabel tid. Dette bør overvåkes og registreres månedlig av avdelingsleder.

Levering innen avtalt tid, i de tilfeller hvor leveringstid blir avtalt ved ordremottak, måles som prosentandel av leveranser i forhold til avtalt tid. Dette bør følges opp av avdelingsleder månedlig. Det bør videre undersøkes gjennom kundeundersøkelser, hvorvidt oppfattelsen av gjennomsnittlig leveringstid har endret seg siden forrige undersøkelse.

I1.1 - Tid fra jobb er avsluttet til faktura sendes ut. Faktura skal sendes ut innen 8 dager etter at jobben er avsluttet. Etter innføring av nytt datasystem, skal denne indikatoren ligge på 100 %.

I2 – Omsetning per kunderelasjon, måles som omsetning fra de kundene en forsøker å skape relasjoner med. Denne tendensen skal være stigende, i takt med innsatsen for å skape tettere relasjoner. Utviklingen i denne indikatoren skal måles av økonomisjef, og det er her ikke satt prestasjonsmål, da dette aldri har vært målt i avdelingen før.

I2.1 – Tid tilbrakt med kundene. For å skape tettere relasjoner med kundene må kontakten mellom avdelingen og kunde økes. Bevisstgjøring om dette ovenfor alle medarbeidere som har noen form for kundekontakt, er derfor svært avgjørende for å lykkes. Det må her registreres hvor lang tid som er tilbrakt med hver kunde, for å se om dette har noen innvirkning på kundens oppfatning av kontakt med avdelingen.

I2.2 – Andel av månedlige rapporter som utarbeides. Dette gjelder spesielt for prosjekter som strekker seg utover 6.måneder. Disse rapportene skal utarbeides skriftlig av saksbehandler, og skal omfatte økonomi, framdrift, ressurser og timeforbruk. Slike rapporter er avgjørende for å skape en dialog mellom kunde og avdeling. Avdelingsleder må her følge opp i hvor mange prosent av tilfellene slike rapporter blir utarbeidet.

Strategiske initiativ for I2: Gjennomføre kartlegging av kunder.

Opplæring av medarbeidere i hvordan man utøver kunde kontakt.

Innføring av CRM system, (Customer Relationship Management).

I3 – Oppfattet intern kommunikasjon. De ansatte er virksomhetens viktigste ressurs. De besitter detaljkunnskapen, og utgjør førstelinjetjenesten mot publikum og kunder. God intern kommunikasjon er derfor en sentral målsetting. Her må det foretas undersøkelser av hvordan de ansatte oppfatter kommunikasjonen internt i bedriften.

I3.1 - Antall møter mellom saksbehandler og montør, vil være en indikator på frekvensen av kommunikasjon mellom de som har kundekontakt. Slike møter bør gjennomføres ukentlig. Her må det måles det faktiske antall møter som har funnet sted mellom saksbehandler og montør.

I3.2 - Andel av montører med fast saksbehandler, vil føre til at saksbehandlerne har færre montører å forholde seg til, og dermed bidra til en tettere oppfølging av hver montør.

Målsetningen er at alle montører skal ha fast saksbehandler.

Utvikling av en balansert målstyringsmodell

Perspektiv	Strategisk mål	KSF	Styringsparametere
Læring og vekst	Kontinuerlig kompetanse utvikling	Utvikling av faglig og personlig kompetanse hos hver enkelt ansatt. Utnytte den kompetansen som finnes i avdelingen, ved å lære av hverandre. Opplæringsystem for nye montører med obligatoriske opplæringspunkter.	L1 Antall utviklingstiltak per medarbeider. L2 Gjennomførte opplæringstiltak for nyansatte.
Læring og vekst	Tilfredse medarbeidere	Sikre at alle medarbeiderne har god trivsel mht sosialt og fysisk arbeidsmiljø. HMS tiltak. Belønne gode prestasjoner, ved å tilrettelegge for belønningssystemer.	L3 Medarbeidertilfredshets indeks. L3.1 Implementering av belønningssystemer L3.2 Antall HMS tiltak. L3.3 Antall gjennomførte medarbeider-samtaler.
Læring og vekst	Oppmuntre til nytenking og innovasjon	Skape et miljø for at de ansatte kan komme med forslag. Jevnlig oppdateringer mht. nytt utstyr, materiell og ny teknologi.	L4 Antall gjennomførte forslag. L4.1 Antall forslag fra ansatte.

Tabell 12 - Styringsparametere i læring- og vekst perspektivet.

L1 – Antall utviklingstiltak per medarbeider. For å styrke medarbeidernes kompetanse stilles det krav til gjennomføring av både faglige- og personlige utviklingstiltak. Foreløpig prestasjonsmål er to utviklingstiltak per år.

L2 – Gjennomførte opplæringstiltak for nyansatte. For å sikre at nyansatte montører besitter nødvendig kompetanse, stilles det krav til 35 timer relevant faglig opplæring over to år.

L3 – Medarbeidertilfredshetsindeks, skal gi uttrykk for om de ansatte trives. Jeg anbefaler her at en medarbeiderundersøkelse blir utført, i samarbeid med noen som har kompetanse på dette området. Det er her vanskelig å fastsette prestasjonsmål, da avdelingen først må utføre en slik undersøkelse, for å se hvordan medarbeidertilfredsheten er i dag. Avdelingsleder skal ta initiativ til at en slik undersøkelse blir utført i år, og den skal deretter utføres årlig. Tendensen skal være stigende, og ved synkende indeks skal ledelsen iverksette tiltak.

L3.1 – Implementering av belønningssystemer. Det er nedsatt en gruppe som arbeider med implementering av belønningssystemer, bestående av ansatte og ledere i avdelingen. Det skal

utvikles milepæler for hvordan denne implementeringen skal skje, og det skal måles om disse milepælene er oppnådd. Det skal fastsettes når dette skal være implementert. Dette er i dag under utarbeidelse, og det er derfor ikke satt milepæler her.

L3.2 – Antall HMS-tiltak, skal bidra til trivsel blant de ansatte, og skape et godt arbeidsmiljø. Bedriftens ansvarlige for HMS, skal gjennomføre to slike tiltak i året. Bedriften ble i 2005 kåret til beste HMS-bedrift, og de ansattes oppfatning var da, at HMS tiltak var med på å skape en større medarbeidertilfredshet.

L 3.3 – Antall gjennomførte medarbeidersamtaler. Det skal gjennomføres medarbeidersamtaler en gang i året med alle ansatte. Her måles det antallet medarbeidersamtaler som faktisk er gjennomført. Disse samtalene skal være med på å gi en indikasjon om de ansattes trivsel. Avdelingsleder har ansvaret for at medarbeidersamtaler blir gjennomført.

L4 – Antall gjennomførte forslag. Her måles det faktiske antallet av de ansattes forslag som er gjennomført, og dette antallet skal være stabilt eller stigende.

L4.1 – Antall forslag fra de ansatte. Her måles det faktiske antallet forslag, og det skal være stabilt eller økende. Om dette tallet er synkende skal tiltak iverksettes.

Strategisk initiativ for læring og vekst perspektivet: Kartlegging av eksisterende kompetanse og nødvendig kompetanse blant medarbeiderne. Dette er nå i gang, og skal være ferdig høsten 2007. Ansvaret for initiativet plasseres hos teknisk sjef

5.12 Evaluering av styringsparametere

I kapitel 2 ble det beskrevet tre kriterier som kan benyttes, for å evaluere om styringsparametrene er knyttet opp mot virksomhetens strategi.

Ytelsesdrivere

En balansert målstyringsmodell, skal inneholde en miks av resultat- og ytelses indikatorer. Jeg mener at modellen inneholder en god miks av slike indikatorer, da jeg har vært bevist på dette under utviklingen av styringsparametrene. I perspektivet for læring- og vekst, har jeg ikke satt opp et slikt skille, og de fleste indikatorene her kan betraktes som ytelsesindikatorer, bortsett fra medarbeidertilfredshet, som fokuserer hva som er oppnådd i perioden. Hoff & Holving (2003),

understreker at ytelsesdrivere er mest fremtredende i det interne perspektivet, og i læring- og vekst perspektivet.

Årsaks- / virkningssammenhenger

Strategien skal kunne beskrives gjennom de strategiske målene, og disse skal være koblet sammen i en årsaks- og virkningssammenheng, fra styringsparametrene i læring og vekst perspektivet, hele veien til forbedret finansiell prestasjon, som beskrevet i det finansielle perspektivet. Strategien blir forsøkt dokumentert gjennom målinger, ved å gjøre forholdet mellom målingene tydelig, slik at de kan overvåkes, stadfestet og ledes.

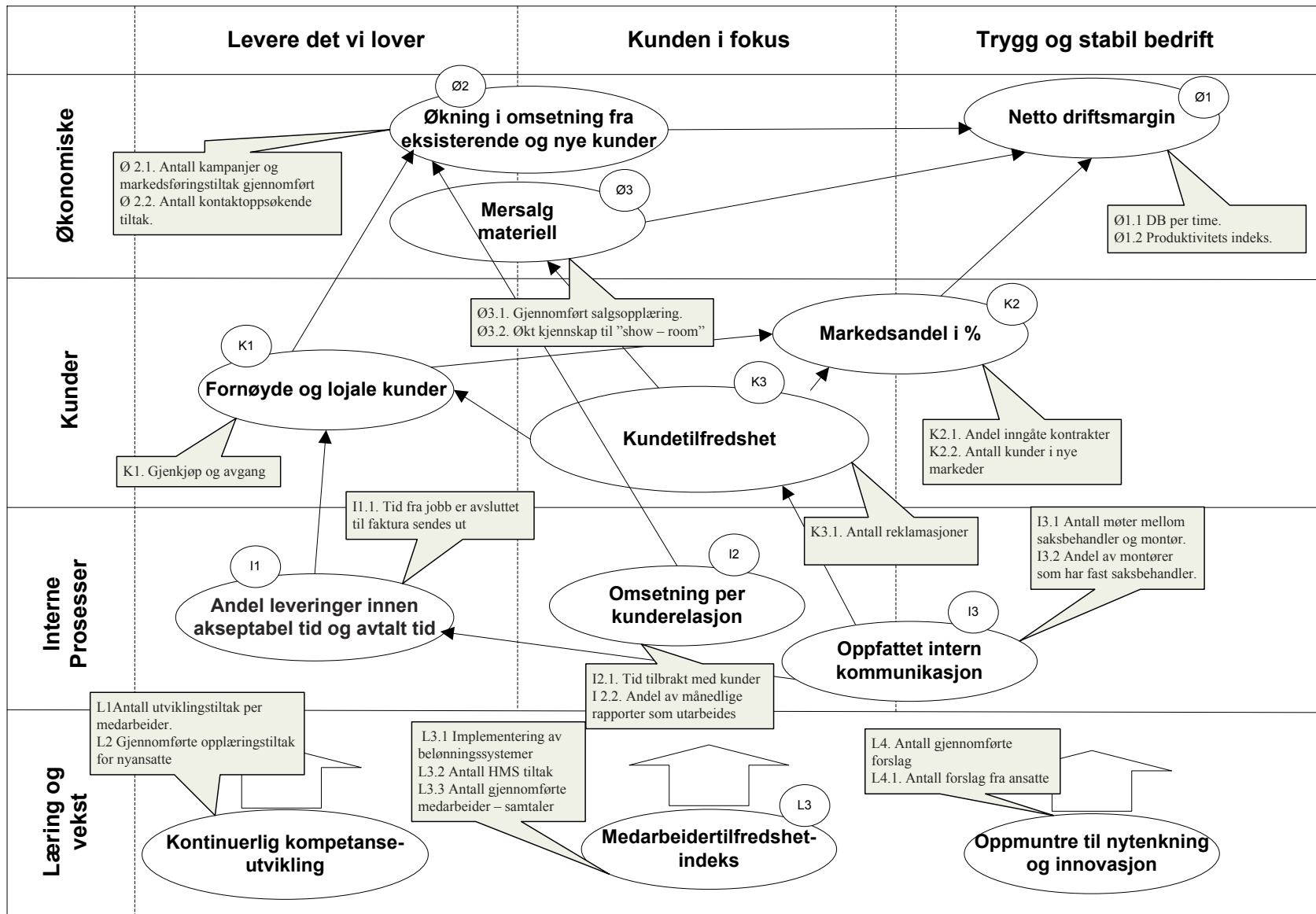
Årsaks- og virkningssammenhengene, skal synliggjøre veien som skal følges for å oppnå strategien. Det strategiske kartet skal gi alle medarbeidere direkte innsyn i hvordan deres jobb er koblet til de overordnede målsettingene i organisasjonen (Niven, 2002).

I BMS er det et klart fokus på ledelsesprosessen. Et strategikart brukes av ledelsen for å følge opp fremgangen i gjennomføring av strategien, og for å skape strategisk læring (teste og diskutere mål og årsaks- og virkningshypoteser). Kartet i figur 8 presenterer årsaks- og virkningssammenhengene for resultatindikatorerne, og de tilhørende ytelsesindikatorerne. Dette kartet er forholdsvis likt kartet i figur 7, bortsett fra for eksempel at en økning i omsetning per kunderelasjon, vil føre til en økning i omsetning fra eksisterende og nye kunder. Man kan ikke her si at omsetning per kunderelasjon vil føre til kundetilfredshet, slik som det strategiske målet, å skape tettere relasjoner med kundene. Som i det tidligere kartet er styringsparametrene i læring- og vekst perspektivet med på å skape resultater for de andre perspektivene. Hvis avdelingen klarer å levere en høy andel av sine jobber innen akseptabel og avtalt tid, vil man få flere fornøyde og lojale kunder. Hvis man får flere fornøyde og lojale kunder, vil avdelingen oppnå en økning i omsetning fra nye og eksisterende kunder, noe som igjen vil føre til en forbedret netto driftsmargin. Ytelsesindikatorerne er ikke koblet sammen mellom de fire perspektivene, Niven (2002), mener at det ikke er noen grunn til bekymring om ytelsesindikatorerne ikke er koblet sammen gjennom perspektivene. Alle målene må likevel ses under ett, for å sikre at forbedringer på ett område, ikke skjer på bekostning av et annet område. Jeg vil påpeke at de antatte hypotesene om årsak og virkning, må testes ut av avdelingen etter hvert som modellen blir implementert. Et slikt strategisk kart er et nyttig hjelpemiddel for å kommunisere strategien ut til

de ansatte, da det gir et klarere bilde av hvordan jobben de utfører virker inn på resultatene. Nå er ikke sammenhengen mellom målene utviklet, men med en slik sammenheng vil det bli et enda kraftigere verktøy for kommunikasjon. Slike sammenhenger kan regnes ut ved hjelp av statistiske metoder og regresjonsanalyse. Dersom man har definert slike sammenhenger, vil de ansatte for eksempel kunne se at 1 % økning i kundetilfredshet, fører til en økning i markedsandel på for eksempel 2%. Det å utvikle slike sammenhenger er i følge Hoff & Holving (2002), det som kalles for å lære om strategien.

Knytte alle styringsparametere til finansielle indikatorer

Målene sett ut i fra en årsaks-og virkningssammenheng, vil lede frem til forbedringer av det finansielle resultatet (se figur 8).



Figur 8 - Strategisk kart.

5.13 Oppsummering

Dette kapitlet har tatt for seg prosessen med å utvikle en BMS-modell for installasjonsavdelingen til JM. Prosessen startet med planleggingsfasen, deretter designfasen, og de 11 stegene som er presentert i kapitel 2. Designfasen har gått gjennom strategiske tema og strategiske mål, for deretter å utvikle kritiske suksessfaktorer for alle de strategiske målene. Til slutt presenteres styringsparametrene, strategiske initiativ, og prestasjonsmål. Som tidligere nevnt er prestasjonsmål utviklet på de områder der det har vært mulig, da dette er en omfattende prosess, som krever at man innhenter informasjon utenfra, og sammenligner seg med andre i bransjen.

6 DISKUSJON

Dette kapitlet inneholder diskusjon/drøfting omkring arbeidet med utviklingen av styringsmodellen, samt forslag til hvilke områder avdelingen bør fokusere på i den videre iverksettelsen av modellen.

6.1 Diskusjon av utviklingsprosessen

Planleggingsfasen

I og med at dette prosjektet skulle gjøres i løpet av tre måneder, har det deltatt forholdsvis få personer i denne prosessen, og det er ikke opprettet noen form for prosjektteam, bortsett fra ledergruppen og meg selv. Anbefalingen er at bedriften i sitt videre arbeid, involverer flere personer fra avdelingen. BMS var for noen av deltakerne et ukjent konsept, og da det ikke har vært involvert andre eksterne personer, har det vært jeg som har stått for informasjon om metodeverket. Jeg fikk ikke gitt så mye innføring i metodeverket som optimalt før prosessen startet, på grunn av tidspress i arbeidet, og mye av metodikken måtte derfor taes underveis i prosessen. Bedriften består som nevnt tidligere av tre forretningsområder, og om dette ikke var en del av en studentoppgave, hadde det vært mest fornuftig å utføre prosessen samlet, for alle forretningsområdene. Ledelsen har visst stor interesse for den prosessen som har vært gjort, men det er imidlertid viktig at denne interessen føres videre i arbeidet med iverksettelsen av modellen.

Designfasen

I denne fasen har jeg delvis fulgt de 11 stegene som beskrevet i kapitel 2, og jeg vil nå drøfte en del forhold rundt disse.

Definisjon av bransjen, dens utvikling og foretakets rolle

SWOT- analysen er lagt som vedlegg 2 til oppgaven, da den ikke har noen direkte betydning for utviklingen av styringsmodellen. JM hadde allerede før jeg startet mitt arbeid med oppgaven kommet frem til en strategi og en visjon. Jeg har imidlertid tatt SWOT- analysen med, for å få et innblikk i hvordan avdelingen ser på seg selv og sine muligheter. Det foreligger ikke noen strategiplan eller beskrivelse av bedriftens strategi, utover det som er presentert i kapitel 4. Bedriften fremstår som noe snevert fokusert på akkurat dette med service og serviceprosjektet i sitt strategiarbeid. Bedriften er bevisst på at de er for snevert

fokusert, og skal arbeide mer med sin strategi i tiden fremover. Jeg har vært nødt til å ta utgangspunkt i den presenterte strategien, og har benyttet denne som grunnlag for mitt arbeid.

Fastsette/bestemme foretakets visjon

Jeg har valgt å legge visjonen for serviceprosjektet til grunn for utviklingen av styringsmodellen, og har som nevnt tidligere ikke lagt vekt på å ha en diskusjon om hvorvidt den egner seg eller ikke. Med mer tid til rådighet burde man ha gått en runde til med visjonen, for å se om den kunne blitt noe mer. Det bør blant annet komme klarere frem hvem som er avdelingens kunder.

Fastsette perspektivene

Jeg har tatt utgangspunkt i Kaplan & Nortons fire perspektiver, fordi jeg mener disse gir et mest mulig dekkende bilde av de områdene avdelingen må fokusere på for å skape verdi, og de reflekterer avdelingens strategi. For eksempel er kundene grunnlaget for at avdelingen skal kunne overleve økonomisk. Kundene må derfor tilfredstilles, og de interne prosessene må da utføres slik at de skaper verdi for kundene. Medarbeidernes kompetanse, og avdelingens evne til å fornye seg vil være kritisk, for å utføre de interne prosessene på en slik måte at de skaper verdier for kundene. Det ble vurdert å kalle perspektivet for læring og vekst, for medarbeiderperspektivet, da det er lagt stor vekt på at det er medarbeiderne som er drivkraften for måloppnåelse i de andre perspektivene. Siden man også ønsker å oppmuntre til nytenkning og innovasjon, har jeg imidlertid valgt å kalle det for læring og vekst.

Bryt ned visjonen på respektive perspektiv, og formuler de overordnede strategiske målene.

De overordnede strategiske målene er formulert på bakgrunn av den informasjonen jeg har hatt tilgjengelig, og ut i fra samtaler med ledergruppen. De strategiske målene er utarbeidet for å speile avdelingens strategi og visjon. Teorien anbefaler at det utvikles 15-25 mål for hele modellen. Jeg har vært bevisst på dette i arbeidet, slik at modellen ikke skulle bli overlesset med mål, og dermed miste sin hensikt. Slik modellen ser ut nå, vil den kunne fungere som et oversiktlig kommunikasjonsverktøy ut mot de ansatte i avdelingen.

Kritiske suksessfaktorer

Utfordringen her var å komme frem til de faktorene som er kritiske for avdelingen. Jeg mener at de faktorene som er utviklet, gjenspeiler hva som er kritisk for avdelingen. De er også enkle å forstå for avdelingens ansatte, i og med at suksessfaktorene er beskrevet og begrunnet.

Styringsparameter, strategiske initiativ og prestasjonsmål

Styringsparametrene er diskutert tidligere i oppgaven. Det må jobbes mer med å sikre årsaks- og virkningssammenhenger, og sikre at styringsparametrene faktisk måler det de har til hensikt å måle.

Fastsettelse av det overordnede målstyringen/styringskortet

Styringskortet vil ikke bli presentert i denne oppgaven, da det ikke er utviklet måltall og tiltak for alle styringsparametrene. Avdelingen må utvikle et slikt styringskort etter at det er satt klare måltall og tiltak. Av styringskortet skal det fremgå hvordan måltallene som er beskrevet på kortet er utviklet.

Bryt ned styringskortet og mål i organisasjonen

Denne modellen er utviklet på avdelingsnivå. Hvis man skulle bryte den ned til neste nivå, så ville det blitt et styringskort for hver enkelt medarbeider. Dette er uaktuelt, da både målene og styringsparametrene er utviklet slik at de skal være lette å kommunisere til medarbeiderne.

6.2 Forslag til iverksettelse av modellen

Jeg vil her fokusere på hvilke områder avdelingen bør fokusere på i den videre iverksettelsen. Jeg har tatt utgangspunkt i de områder som jeg mener er av størst betydning å fokusere på for å lykkes. Gjennom arbeidet med utviklingen av styringsmodellen, har jeg opparbeidet meg stadig mer innsikt om avdelingen, og om BMS som konsept. Dette har gitt meg et bedre grunnlag for å kunne utale meg om de områdene som avdelingen bør fokusere på. Den videre iverksettelsen deles inn i teknisk- og organisatorisk implementering.

6.2.1 Rapportering/ teknisk implementering

Hensikten her er ikke å beskrive den tekniske løsningen for etablering av en IT- løsning, men å heller beskrive en funksjonell løsning. Det vil med et relativt begrenset antall strategiske mål og styringsparametere (15 – 25), være vanskelig å holde oversikt uten et elektronisk hjelpemiddel (Olive mfl., 1999). Elektroniske løsninger bidrar i følge Olive mfl. (1999), til å holde oversikten over målene, styringsparametrene, og rapportering av resultater, og vil bidra til å tilrettelegge for at alle skal få tilgang til informasjon knyttet til BMS. En elektronisk løsning vil også bidra til å involvere større deler av organisasjonen i prosessen. Når

styringsmodellen er ferdig utviklet, må den brukes aktivt, og det må etableres prosedyrer og systemer for hvordan målingene skal foregå. Målingene skal ikke bare omfatte innsamling av operasjonell informasjon, men også kommunisere informasjon til de ansatte og andre interessenter, på en slik måte at den påvirker deres handlinger i ønsket retning, mot realisering av visjonen (Hoff & Holving, 2002).

Avdelingen skal denne våren innføre et helt nytt IT-system, Microsoft Dynamics AX. Dette skal innføres som en helhetlig dataplattform for hele bedriften, og medfører at nåværende IT-løsninger blir erstattet. Det nye systemet støtter opp om bedrifter som bruker balansert målstyring, og bidrar til å overvåke målinger, utveksling av informasjon, knytte sammen flere deler av virksomheten, og varsling hvis man ikke er på rett vei mot måloppnåelse, ved hjelp av fargekoder. Systemet kan designes til de behov avdelingen måtte ha, på en slik måte at avdelingen selv kan legge inn hva som skal måles, frekvens, generering av rapporter og ansvarsområder. Systemet kan bryte ned målinger helt ned på medarbeidernivå, og hver enkelt ansatt kan overvåke sine egne prestasjoner. Da bedriften enda ikke har tatt systemet i bruk, har det ikke vært mulig i arbeidet med denne oppgaven, å finne ut hvordan systemet fungerer i detalj. Jeg anbefaler bedriften å undersøke de mulighetene som finnes i det nye systemet, for rapportering og bruk i det daglige.

6.2.2 Organisatorisk implementering

Jeg vil her komme med anbefalinger for hvordan JM kan jobbe videre med modellen.

Organisering av det videre arbeidet

Hittil i prosessen har jeg fungert både som organisator og pådriver, og har sørget for fremdrift. Jeg har hatt rollen som Hoff & Holving (2002), kaller metodeteamet. Avdelingen bør involvere flere personer i prosessen videre, og det må da utnevnes personer som til sammen kan fungere som et metodeteam. Personene som har vært med i prosessen til nå, bør fortsette som ledergruppen, og bør ha hovedansvaret for hele prosjektet. I arbeidet med å utvikle måltall og handlingsplaner, bør andre parter fra avdelingen trekkes inn, både saksbehandlere og montører.

Kommunikasjon

Visjonen, styringsparametrene og de strategiske målene, må gjøres kjent for alle i avdelingen. I kapitel 5, ble det satt opp forslag til en kommunikasjonsplan for avdelingen, basert på eksisterende og fremtidige kommunikasjonskanaler. Internt i avdelingen må visjoner, strategier, mål, og periodiske planer, kommuniseres effektivt og planmessig gjennom hele organisasjonen. Ledelsen må kontrollere at budskapet har nådd frem, og blir oppfattet slik det er ment. Det strategiske kartet og styringskortene, skal være grunnlaget for å beskrive og kommunisere avdelingens målsettinger på en slik måte at de blir forstått, og som det kan handles etter. I tillegg til den aktive kommuniseringen, må informasjon om BMS og dets innhold være lett tilgjengelig, lett forståelig og relevant, slik at alle involverte selv kan søke den informasjonen de har behov for (Hoff & Holving, 2002).

Det må skapes forståelse hos alle ansatte i avdelingen, for hvorfor bruk av BMS er viktig. Fokuset bør være på hvorfor det er helt avgjørende at avdelingen oppnår sine overordnede mål, og at implementering av virksomhetens strategi, er en betingelse for selskapets suksess og overlevelse på sikt. Den interne kommunikasjonen bør fokusere på hva man skal få til, og ikke i så stor grad på konseptet (Olve mfl., 1999).

Forankring i avdelingen

De ansatte i avdelingen må involveres, og det må skapes et felles eierskap til BMS. Forankringsarbeid er ikke noe man gjør en gang, men noe som må være en kontinuerlig prosess. De ansatte må få tilstrekkelig informasjon om hva BMS er, og hva som er hensikten med å innføre BMS. I kapitel 2 ble det diskutert en rekke punkter rundt organisasjonsendring og omstilling. Ledergruppen må sette seg grundig inn i avdelingen og dens kultur, for å forhindre motstand mot BMS. Det må skapes åpenhet rundt det nye styringssystemet for å lette implementeringsprosessen. Det er viktig at BMS blir fremstilt på riktig måte overfor de ansatte, slik at de ikke ser på BMS som et system som skal overvåke dem. Det må derfor gis grundig opplæring og informasjon, så tidlig som mulig i den videre prosessen. De ansatte i avdelingen er allerede informert om en eventuell innføring av BMS, men det kreves at de får en grundigere innføring i konseptet. Det strategiske kartet vil være et viktig hjelpemiddel i prosessen med å involvere de ansatte, da kartet vil være til hjelp i å forklare hvordan jobben de ansatte gjør virker inn på de endelige resultater. Jeg vil på det sterkeste anbefale at de forhold som er diskutert i kapitel 2 om endring i organisasjoner blir grundig forstått, for å hindre motstand mot innføring av BMS.

Tid og ressurser

Avdelingen må sette av nok tid og ressurser til å gjennomføre prosjektet, da innføring av BMS ikke er gjort over natten. Mange eksempler viser at en innføring kan ta flere år. Styringsparametere og det strategiske kartet må kanskje revurderes, og prosessen må derfor gis tid og vies ressurser. Olve mfl (1999), presiserer at det må utvikles alternative planer når kritiske forutsetninger slår feil. Det må i tillegg etableres prosesser for feedback, refleksjon og analyse, slik at forholdene for læring om strategien kan finne sted.

Vurdering av styringsparametere, mål og handlingsplaner

Det er ikke slik at når disse er fastsatt, at de er satt en gang for alle. Eksempler fra bedrifter som har tatt i bruk BMS, viser at styringsparametere, mål og handlingsplaner bør revurderes en gang i året.

Styringskort

Det må utvikles styringskort for hvert av styringsparametrene. Styringskortet er i følge Niven (2002), stedet hvor status, og utviklingen for den valgte styringsinformasjonen rapporteres og publiseres. Det er vanlig å synliggjøre utviklingen for styringsparameterne ved enkle visuelle virkemidler, for eksempel trafikklys med fargekoder, som viser avvik i forhold til planlagte mål, og med mulighet til å gi tekstforklaringer/tilleggsinformasjon til utviklingen (Olve mfl., 1999). Helt avgjørende for suksessraten for implementeringen av et slikt system, er at det er synlig for avdelingens medarbeidere, at resultatoppfølgingen fører til *handling*, og at negative avvik fra planlagte resultatnivå, er knyttet til *konsekvens* for noe eller noen (Niven, 2002).

Iverksettelse

Min anbefaling er at avdelingen før utgangen av 2007 har de første styringskortene for avdelingen klar. Dette innebærer at måltall og milepæler er fastsatt, og at strategiske initiativ er klarlagt og gjennomført, der det er nødvendig. For å få dette til må avdelingen ha avgjort hvordan de skal bruke IT-systemet for å rapportere, og opplæring av medarbeidere bør inngå i denne prosessen. Det bør etableres rutiner for framskaffelse av styringsinformasjon og rapportering av denne. Min anbefaling er at rapportering skal skje til daglig leder i avdelingen. Det bør gjennomføres ett avdelingsmøte hver måned til gjennomgang/oppfølging av BMS-tallene. Tallene bør da innrapporteres til daglig leder fra de ansvarlige for hvert av måleområdene noen dager i forkant av møtet.

7 KONKLUSJON

Dette kapitlet inneholder avslutning og konklusjon på oppgaven, samt forslag til videre studier.

Hensikten med denne oppgaven har vært å planlegge og utvikle en balansert målstyringsmodell for installasjonsavdelingen i JM. For å kunne utvikle en slik modell har det vært viktig å sette seg grundig inn i teori om BMS. Jeg har på en meget grundig måte satt meg inn i teori om balansert målstyring, og om anbefalte fremgangsmåter for å utvikle en slik modell.

Utvikling av en balansert målstyringsmodell krever en grundig innsikt i den virksomheten modellen skal utvikles for. Jeg har gjennom møter, intervjuer og interne dokumenter opparbeidet meg en grundig innsikt i installasjonsavdelingen, i tillegg til at jeg hadde noe kjennskap til avdelingen før prosjektet startet.

Utviklingen av modellen har fulgt en planleggingsfase og designfase. Planleggingsfasen har blant annet bestått av å danne en ledergruppe bestående av representanter fra avdelingen, og å klargjøre hensikten ved å innføre BMS. Jeg har i denne fasen også satt opp en kommunikasjonsplan for avdelingen.

Designfasen ble innledet med en sammenstilling av intervjuene, som ble utført med personer i ledergruppen for å gi en oversikt over bakgrunnen for innholdet i styringsmodellen. Selve utviklingen av styringsmodellen, har etter at perspektivene var fastlagt, fokusert på å danne strategiske temaer og strategiske mål. Disse ble så fremstilt i et strategisk kart, med tilhørende årsaks- og virkningssammenhenger. Videre har kritiske suksessfaktorer, styringsparametere, strategiske initiativ og prestasjonsmål blitt utviklet, for de strategiske målene.

Styringsparametrene ble til slutt satt opp i et strategisk kart med tilhørende årsaks- og virkningssammenhenger. Kartet er et nyttig verktøy for å kommunisere strategien og for å se hvordan styringsparametrene påvirker hverandre. Designfasen har vært utført ved et tett samarbeid med avdelingen.

Hensikten med denne oppgaven har ikke vært å undersøke noe revolusjonerende om temaet BMS, men å utføre en praktisk oppgave. Gjennom å delta i en slik prosess har jeg fått en bedre innsikt i hvordan teorien kan anvendes, og en bedre forståelse av konseptet, enn det jeg hadde før jeg startet med oppgaven.

Styringsmodellen er ikke ferdig utviklet, men denne oppgaven vil være med på å legge til rette for å få på plass en styringsmodell i installasjonsavdelingen, gjennom den utviklingen som er gjort. Mitt inntrykk er at motivasjonen i avdelingen absolutt er tilstede for å jobbe videre med styringsmodellen.

Etter gjennomføring av planleggingsfasen og designfasen har jeg utviklet en større kunnskap, for å kunne komme med forslag til hva avdelingen bør fokusere på i den videre iverksettelsen. Jeg anbefaler avdelingen å fokusere på å sikre god forståelse og forankring av konseptet blant de ansatte, da dette er en viktig forutsetning for at den videre iverksettelsen skal fungere på en tilfredsstillende måte. Det er av avgjørende betydning, at det videre arbeidet blir organisert ved at det opprettes en gruppe med personer, som har ansvaret for den videre iverksettelsen. For å sikre forankring av prosjektet bør ledergruppen delta i det videre arbeidet, da medlemmene av gruppen tilhører ledelsen i bedriften. Ledergruppen bør også tilegne seg større innsikt og kunnskap om BMS. Jeg tror at hvis avdelingen setter av nok tid og ressurser til å arbeide videre med BMS, så vil de kunne bygge opp en modell som kan fungere som en helhetlig styringsmodell. Jeg vil også anbefale bedriften å jobbe mer med strategi og visjon.

7.1 Forslag til videre studier

Denne oppgaven har tatt for seg utviklingen av en balansert målstyringsmodell, men det er imidlertid en del ting som gjenstår før modellen kan fungere som en styringsmodell. Det kunne på et senere tidspunkt vært interessant å undersøke, i hvor stor grad avdelingen har lyktes i å ta modellen i bruk, og hvordan veien videre er blitt gjennomført. Etter at BMS har vært i bruk i avdelingen en tid, ville det vært interessant å undersøke om avdelingen har oppnådd de ønskede effekter (som beskrevet som hensikten ved å anvende BMS i kapittel 5), ved å anvende BMS som et styringsverktøy. Min oppgave har konsentrert seg om installasjonsavdelingen, og er dermed et forholdsvis lite prosjekt. Det ville vært interessant å gjennomføre et tilsvarende prosjekt for hele bedriften. Et annet aktuelt tema som det kunne vært interessant å se nærmere på, er implementering av belønningssystemer, og hvordan disse kan knyttes sammen med den balansert målstyringsmodellen.

REFERANSELISTE

Bøker:

Bruman, Alan og Emma Bell (2003). *"Business research methods"*. Oxford University Press.

Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (2000). *"Organisasjon, ledelse og motivasjon"*. 5.utgave, Universitetsforlaget, Oslo.

Coulter, Mary (2004). *"Strategic Management In Action"*. Pearson Prentice Hall.

Dalland, Olav (2003). *"Metode og oppgaveskriving for studenter"*. 3.utgave, Gyldendal Akademisk, Oslo.

Everett, Euris L og Inger Furseth (2004). *"Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre"*. Universitetsforlaget, Oslo.

Fivelsdal, Egil og Jørgen Frode Bakka (1998). *"Organisasjonsteori: struktur, kultur og prosesser"*. 3.utgave, Bedriftsøkonomenes forlag AS, Oslo.

Grenness, Tor (1997). *"Innføring i vitenskapsteori og metode"*. Tano Aschehoug.

Hoff, Kjell Gunnar og Per Aksel Holving (2002). *"Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk"*. Universitetsforlaget, Oslo.

Jacobsen, Dag Ingvar (2003). *"Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode"*. 3.opplag, Høgskoleforlaget, Kristiansand.

Jacobsen, Dag Ingvar (2004). *"Organisasjonsendringer og endringsledelse"*. Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (1997). *"Hvordan organisasjoner fungerer: innføring organisasjon og ledelse"*. Fagbokforlaget, Bergen.

Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte (2002). *"Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode"*. Abstrakt Forlag.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004). *"Forskningsmetode for Økonomiske Administrative Fag"*. Abstrakt forlag.

Kaplan, Robert & David Norton (1996). *"The balanced Scorecard: translating strategy into action"*. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. og David P. Norton (1998). *"The Balanced Scorecard Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier"*. Børsens Forlag, København.

Kaplan, Robert S & David P. Norton (2001). *"The strategy focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment"*. Harvard Business School Publishing Corporation

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

Olve, Nils G, Jan Roy og Magnus Wetter (1999). *"Balanced Scorecard i Svensk praktikk"*. Kristianstads Boktryckeri AB.

Olve, Nils G, Carl J Pertri, Jan Roy og Sofie Roy (2003). *"Making Scorecards Actionable: balancing strategy and control"*. John Wiley & Sons Ltd, England.

Schein, E (1987) *"Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?"*. Mercuri Media Forlag, Oslo.

Sending, Aage, Tor Tangenes og Svein H. Gjønnnes (2007). *"Driftsregnskap og budsjettering: økonomi- og virksomhetsstyring"*. 2. utgave, Fagbokforlaget

Yin Robert K (2003). *"Case Study Research: Design and Methods"*. 3. utgave, Sage Publications Inc, California.

Artikler :

Husby, Øyvind og Johan Løvlie (1998). ”*The Balanced Scorecard - mer enn et målesystem*”. Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse, Årgang 1, Nr. 5 – 1998. Fagbokforlaget. 29-43.

Ittner, Christopher D. and David F. Larcker (2003). “*Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*”. Harvard Business review November.

Nørreklit, Hanne (2005). ”*Det balancerade scorecard-en undersøgelse af nogle centrale dimensioner*”. Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse, Årgang 8, Nr. 6 – 2005. Fagbokforlaget. 19-36.

Slotterøy, Ørjan, Trond Wincentsen og Mark Ivin (2004). ”*Innføring av Balansert målstyring: Ni gode råd på veien*”. Mentor, Nr. 2 Juni 2004, 34-37.

Webreferanser:

<http://www.bscworld.com/> - Balanced Scorecard Forum Norge, 01.05.07.

<http://gmj.gallup.com/content/default.aspx?ci=12208&pg=1> - Guido, M.J. de Koning (2004): “Making the Balanced Scorecard Work”. (Part 1), 27.01.07

<http://www.jmhansen.no/web/>

http://www.pwc.com/no/nor/ins-sol/exec-pers/mentor_pdf/mentor_2003_3_oktober.pdf - Mentor nr 3 2003, 27.01.07

Andre Kilder:

Årsbrev 2006 fra NELFO i Troms.

Intervjuer med nøkkelpersoner.

Kundeundersøkelse utført av Polarfakta.

Bedrifts-interne dokumenter.

VEDLEGG 1

Intervjuguide

1. Hva er bedriftens visjon og forretningsidé?
2. Kan du fortelle meg hva som er bedriftens strategi, og hvordan du oppfatter bedriftens strategi?
3. Hvordan skal dere oppnå den diskuterte strategien, og hvilke områder må det fokuseres på?
4. Hvilke områder må avdelingen fokusere på for å oppnå visjonen? Og hvorfor?
5. Hva ser du på som avdelingens styrker, svakheter, muligheter og trusler?
6. Hvordan tror du bedriftens fremtid vil bli dersom dere klarer å oppfylle service visjonen?
7. Hvor ser du for deg at bedriften befinner seg om 5 år?
8. Hvem er installasjonsavdelingens kunder, og hvilket markedssegment opererer avdelingen i?
9. Hvem er avdelingens konkurrenter, og hvordan mener du at dere skiller dere fra dem
10. Hvordan vil du definere bedriftens rolle i elektrobransjen?
11. Hva er avdelingens konkurransefortrinn, hvordan skal dere beholde disse, og hvordan skal dere skape nye konkurransefortrinn?
12. Hva er bedriftens og installasjonsavdelingens overordnede finansielle mål?
13. Hvilke finansielle mål bruker dere i dag, og hva er deres mål for fremtiden?
14. Hvilke finansielle krav har aksjonærene?
15. Hvilken finansiell informasjon mener du er nødvendig for å styre virksomheten, og hvorfor?
16. Hva er deres kritiske suksessfaktorer i det økonomiske perspektivet? Hva er den viktigste målsetningen?
17. Hvordan tror du at bedriften må oppfattes av kundene, for å være lønnsom?
18. Hvilken informasjon anser du som nødvendig for å tilfredsstille deres kunder?
19. Hva er deres overordnede strategiske mål innenfor kundeperspektivet?
20. Hva mener du man må være god på internt, for å oppfylle målene, både i det finansielle perspektivet og i kunde perspektivet?
21. Hvilke interne prosesser finnes i avdelingen?
22. Hvilke interne prosesser skaper verdi for kundene?

23. Hvilken oppfølging er det av disse prosessene, måles de, og hva er målet?
24. Hva mener du er de viktigste faktorene som må være tilstede internt for at man skal lykkes?
25. Hvilken informasjon er nødvendig for å følge opp de interne prosessene?
26. Hvordan må avdelingen fornyes og utvikles for å være lønnsom?
27. Hvilken kunnskap er nødvendig for å tilfredsstille kundenes behov?
28. Hvordan skal man ta vare på denne kunnskapen?
29. Hva er avdelingens kjernekompetanse?
30. Måler dere noe i dag, angående de ansattes kompetanseutvikling?

VEDLEGG 2

Virksomhetens posisjon og rolle i dag

SWOT-analyse (styrker, svakheter, muligheter, og trussler) :

Hensikten med denne delen er å komme frem til et underlag, for å skape et felles syn på bransjens forutsetninger og krav, og definere virksomhetens posisjon og rolle i dag. Jeg vil tilslutt oppsummere intervjuobjektene svar i en SWOT-analyse. Med hjelp av en slik analyse kan en organisasjon analysere hva den skal gjøre med sine styrker og svakheter, muligheter og trusler (Olve mfl., 1999).

JM er en stor lokal bedrift som har eksistert i byens næringsliv i mange år. Intervjuobjektene mener at det er en stor styrke at avdelingen drives lokalt, i forhold til enkelte av konkurrentene som blir styrt sentralt. *”Vi kan ta avgjørelsene selv, og kan innrette virksomheten vår etter markedets behov”*, er et utsagn som et av intervjuobjektene kom med. Han trekker frem som et eksempel, at man da avdelingen hadde dårlig inntjening fra store prosjekter, raskt kunne vri satsingen over på det mer lønnsomme markedet for service til bedrifts- og privatkunder. Intervjuobjektene mener også at den kompetansen avdelingen besitter er en stor styrke, spesielt i forhold til de mindre elektrobedriftene, som ikke har all denne kompetansen innen for eget hus. Et av intervjuobjektene mener at det å være en totalleverandør resulterer i en styrke for avdelingen, fordi *”Vi besitter alle aktivitetene innomhus, og er i stand til å tilby alt innenfor elektroinstallasjoner”*. Gjennom sine avdelinger i Tromsø, Svalbard og på Storsteinnes, er bedriften til stede i flere geografiske markeder, noe som gjør bedriften fleksibel med tanke på at den kan påta seg oppdrag i flere geografiske markeder. Intervjuobjektene mener at den lokaliseringen avdelingen har i dag er en stor svakhet, da lokaliseringen setter en begrensning for utviklingen. Mangel på parkeringsplasser til kunder og til montørenes servicebiler, gjør at det på sikt ikke vil være hensiktsmessig å drive fra nåværende lokalisering.

JM befinner seg i dag i en mellomposisjon i forhold til sine konkurrenter, ved at de er for små i forhold til landsdekkende operatører, og dermed ikke klarer å hente ut de samme stordriftsfordelene. Bedriften er likevel stor nok til å kunne påta seg større elektroinstallasjonsoppdrag som småbedrifter ikke har kapasitet til å påta seg. Evne til å rekruttere og beholde arbeidskraft er viktig, da mangel på kompetent arbeidskraft kan hemme utviklingen. Flere av intervjuobjektene peker på handel over internett som en trussel, da de

fleste nettbutikker kan selge elektromateriell med mye mindre marginer, enn en lokal elektroinstallatør kan. Når kundene kjøper elektromateriell via nye kanaler, mister JM salg som tradisjonelt har vært en viktig del av bedriftens inntektsgrunnlag. Intervjuobjektene fremhever at avdelingens mulighetene er mange i årene fremover, og peker spesielt på nordområdesatsingen som kan gi nye geografiske markeder. Samarbeid med andre aktører blir også sett på som en mulighet. Avdelingen kan for eksempel samarbeide med andre fagdisipliner, som rørleggere, snekkere, og gå sammen med disse for å levere komplette tilbudspakker. Intervjuobjektene mener at: *”Mulighetene ligger også i å kommunisere den kompetansen som vi sitter inne med. Vi må få frem hvilke løsninger vi har å tilby, spesielt overfor det voksende markedet for hytter og fritidsboliger”*.

På bakgrunn av informasjonen ovenfor har jeg oppsummert dette i følgende tabell:

Styrker Lokal aktør Total leverandør Kompetanse	Svakheter Lokalisering For små til å hente ut stordriftsfordeler
Muligheter Nye markeder Samarbeidsavtaler Kommunisere kompetanse	Trusler Beholde og rekruttere arbeidskraft Netthandel