

BASERT PÅ BESTE INTERNASJONALE PRAKSIS, HVORDAN
LIGGER ET UTVALGT ANTALL NORDISKE FØRENDE BEDRIFTER
AN I FORHOLD TIL ANVENDELSE OG NYTTEVERDIER PÅ
BALANSERT MÅLSTYRING I DAG?

ANDERS LIND OG ZLATKO KAZAZ

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING
MASTEROPPGAVE 30 STP, 2011



HANDELSHØGSKOLEN VED UMB
Ås, våren 2011



Utredning i spesialfagsområdet: Økonomistyring
Veiledere: Dosent Kjell Gunnar Hoff og bedriftsrådgiver Per Aksel Holving

Balansert målstyring Beste praksis – en sammenligning

Basert på beste internasjonale praksis, hvordan ligger et utvalgt antall nordiske førende bedrifter an i forhold til anvendelse og nytteverdier på balansert målstyring i dag?

Av

Anders Lind og Zlatko Kazaz

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på masterstudiet ved Handelshøgskolen ved Universitetet for miljø og biovitenskap (UMB), og er skrevet innen fagområdet økonomisk styring. Balansert målstyring (BM) har de siste årene fått økt gjennomslagskraft som et styringssystem som passer godt i dagens marked med høye krav til proaktiv omstilling og tilpasning. Gjennom bruk og kontinuerlig oppfølging av kritiske suksessfaktorer vil en virksomhet kunne være i bedre stand til å møte disse nye utfordringene. Masteroppgaven tar for seg et utvalg norske og en svensk bedrift innenfor ulike næringer som har innført BM. Formålet er å undersøke hvor dyktige disse selskapene er i forhold til internasjonal beste praksis, presentert ved The Palladium Group Inc. sin Hall of Fame.

Vi ønsker først og fremst å takke alle våre respondenter som har tatt seg tid til å delta i vår undersøkelse. Uten deres hjelp ville ikke dette prosjektet nådd langt. Vi vil også takke våre to veiledere, dosent Kjell Gunnar Hoff, Handelshøgskolen ved UMB og Per Aksel Holving ved Holving Consulting. Deres veiledning med konstruktive tilbakemeldinger, samt tips om aktuelle bedrifter har vært til stor hjelp under arbeidet med oppgaven.

10.05.2011
Handelshøgskolen ved UMB

Anders Lind

Zlatko Kazaz

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	1
Kapittel 1 – Innledning	2
Problemstilling.....	4
Fremgangsmåte	5
Kapittel 2 – Teori	6
Bakgrunn.....	6
Hva er balansert målstyring?.....	7
Utviklingen av BM.....	15
1. generasjons BM.....	15
2. generasjons BM.....	16
3. generasjons BM.....	17
Beste praksis	19
Kritikk av BM.....	21
Bakgrunn for spørreundersøkelsen	23
Kapittel 3 – Metode.....	27
Undersøkelsesdesign	27
Innsamling av litteratur	28
Undersøkelsesmetode	29
Kontakt med bedriftene	32
Gjennomføring av undersøkelsen	33
Analyse av data.....	35
Validitet og reliabilitet – utfordringer	36
Etiske avveininger	39
Kapittel 4 – Virksomhetene og resultatene av spørreundersøkelsen	40
Hvorfor er disse spørsmålene viktige?	42
Virksomhetsspesifikke data	44
Statkraft	45
Eidsiva Energi	48
Jotun.....	51
Fjordkraft.....	54
AstraZeneca.....	57
Volvo Personvagnar	60

SpareBank 1	63
Storebrand	66
KLP.....	69
DnB NOR.....	72
Akkumulerte data	75
Resultater.....	75
Kapittel 5 – Intervjuene.....	77
Jotun	77
Oppsummering av intervju	78
Eidsiva Energi.....	81
Oppsummering av intervju	81
Statkraft	85
Oppsummering av intervju	85
Kapittel 6 – Drøfting	89
Gapene.....	89
Prinsipp 1: Mobilisering	89
Prinsipp 2: Operasjonalisering	92
Prinsipp 3: Samordning	94
Prinsipp 4: Motivasjon	96
Prinsipp 5: Kontinuitet	98
Beste praksis	100
Kapittel 7 - Konklusjoner	106
Kilder.....	109
Vedlegg.....	111
Vedlegg 1: Hall of Fame-selskaper per 31.12.2010	111
Vedlegg 2: Brev til bedriftene.....	113
Vedlegg 3: Spørreskjema	114

Sammendrag

Bruken og utviklingen av balansert målstyring (BM) på verdensbasis er snart inne i sitt tredje tiår. Mange nordiske virksomheter har tatt i bruk dette styringssystemet og bruker dette aktivt i dag som en integrert del av strategiarbeidet. Denne masteroppgaven sammenligner et knippe av disse målt opp mot internasjonale beste praksis, representert ved The Palladium Group Inc.¹ sin Hall of Fame.

Vi har samlet inn data ved hjelp av en spørreundersøkelse, samt etterfølgende dybdeintervjuer for tre av respondentene. Spørreundersøkelsen er basert på en internasjonal undersøkelse som brukes for å kartlegge virksomheters prestasjon vedrørende BM. *Undersøkelsen inneholder 27 påstander om bruken av BM, representert ved 5 prinsipper: mobilisering, operasjonalisering, samordning, motivasjon og kontinuitet.* Respondentene vurderte sin virksomhets prestasjon og vektning av viktighet sett opp mot strategisk måloppnåelse innenfor disse påstandene. Vi supplerte undersøkelsen med 9 egne spørsmål som gikk på oppfattet nytteverdi. Til sammen besto utvalget vårt av 9 norske og 1 svensk virksomhet. Under intervjuene ble svarene som var avgitt drøftet og kommentert.

Våre resultater viser at jevnt over presterer virksomhetene godt, men et gap opp til beste praksis er til stede. Det er få tydelige trender i resultatene, de ulike indikasjonene, både gode og dårlige, har bakgrunn i interne faktorer. Det er lite som tyder på at gapene er til stede grunnet bransje eller geografi. Arbeidet med oppgaven avdekket at de aller fleste virksomhetene jobber mye med utarbeidelse av KPI'er og kommunikasjon av strategien, mens mye annet vedrørende BM har mindre fokus og treffes mer eller mindre ubevisst. Utfra resultatene mener vi at kommunikasjon og motivasjon av strategien og BM-tilnærmingen er de prinsippene det er viktigst å legge vekt på når det gjelder positiv strategisk måloppnåelse. *Disse faktorene virker til å generere positive ringvirkninger innenfor alle prinsippene.* Virksomhetene som har prestert best i undersøkelsen har jobbet mye med å skreddersy BM til sitt behov. Vi tror at dette er nødvendig for at de ønskede effekter skal oppnås, uavhengig av virksomhet og bransje.

¹ Palladium Group er verdensledende i å hjelpe organisasjoner gjennomføre sine strategier ved hjelp av Kaplan/Norton rammeverket.

Kapittel 1 – Innledning

Høsten 2009 hadde vi kurs i balansert målstyring (BM). BM dukket også opp som delemne i ulike fag ved UMB, og vi la merke til at dette var en styringsform som var høyst aktuell for dagens marked, hvor det stilles høyere krav til omstilling og innovasjon. Videre synes vi BM er spennende fordi det er gjort få sammenligningsundersøkelser i Norge tidligere, særlig på nytteverdi. Ved å ta for oss et så omfattende tema får vi samtidig anledning til å komme i kontakt med ulike nivåer i bedriften og på denne måten opparbeide oss kunnskap om hvordan BM fungerer i praksis i ulike organisasjoner. Vi vil på denne måten ha muligheten til å opparbeide oss verdifull kompetanse når det gjelder dette styringsverktøyet, noe vi mener vil komme oss til god nytte senere i arbeidslivet. Samtidig vil mer kunnskap om hvordan BM fungerer i nordiske bedrifter målt opp mot internasjonal beste praksis gi oss bedre innsikt i fallgruver og utfordringsområder som de ulike bedriftene oppfatter.

BM er det norske begrepet for balanced scorecard (Kaplan og Norton 1992). Modellen var da den ble introdusert i 1992, først og fremst ment å være et prestasjonsmålingsverktøy som skulle knytte finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål. Dette skulle gjøres ved å vurdere selskapets utvikling gjennom fire ulike perspektiver; kundene, interne prosesser, læring og vekst samt det finansielle. Denne modellen har i løpet av årene forandret seg, og fokuset er nå på bruk av BM som et verktøy for strategiimplementering med en konsekvent sammenheng mellom det strategiske og taktisk/operative styringsnivået (Hoff et al. 2009). Balansert målstyring brukes i dag både i offentlig og privat sektor samt ikke-statlige organisasjoner (NGO's).

Det mest brukte styringssystemet har tidligere vært, og er per i dag, et tradisjonelt budsjett. Et budsjett er en oppstilling over forventede inntekter og kostnader for en virksomhet, organisasjon, offentlig myndighet eller forvaltningsorgan i løpet av en bestemt periode, for eksempel ett år (Sending 2007). Budsjettet har lenge vært en viktig del av ledelsens planleggingsprosess da det her legges føringer for hvordan bedriften skal operere og prestere i året som kommer. Det er samtidig et viktig kontroll- og oppfølgingsverktøy av utviklingen målt opp mot de budsjetterte avkastningsmål, samt at inntektene og kostnadene

knyttet til produksjon av varer/tjenester er innenfor budsjettet. Vi måler med andre ord den output vi får ut av en gitt input, og virksomhetens suksess blir målt i graden av måloppnåelse sett i forhold til ressursbruken (Hoff 2004). Budsjettet har imidlertid møtt kritikk de siste tiårene. Enkelte mener at et budsjett kan være et tungvint system for rapportering i henhold til handlingsplaner. Fokus på detaljer i budsjettene uten verdiskapning trekkes også frem, samt at bruk av tid på å forklare avvik som man ikke har kontroll over ikke gir noe verdi. Budsjettet fremmer et syn på strategi som en syklisk prosess som starter med budsjettplanleggingen, noe som kan gjøre virksomheten mindre tilpasningsdyktig til hurtige endringer i omgivelsene (Hope og Fraser 2003).

Kritikere hevder at budsjettet er en form for styringsverktøy som passer veldig bra til produksjonsbaserte selskaper, men i mindre grad til selskaper som leverer tjenester som er vanskelige å måle med input og output metoden. Kritikerne peker også på den årlige budsjettplanleggingsprosessen som en prosess som tar opp mye tid som kunne blitt brukt på verdiskapende aktiviteter, gir lite merverdi og hindrer en hurtig respons på forandringer i omgivelsene selskapet opererer i (Hope og Frasier 2003). Den viktigste mangelen samlet sett blir at budsjettet er for reaktivt, og alene har det for liten verdi med hensyn på strategisk styring.

Spørsmål som kan dukke opp og som budsjettet ikke gir oss et klart svar på er ifølge bscol.se;

- Hvordan skal man omsette og kommunisere ut strategien på en slik måte at den er forståelig for alle i selskapet?
- Hvordan måler vi og følger opp slik at strategien gjennomføres i henhold til planen?
- Hvordan kan vi bli sikre på at hele vår organisasjon gjør prioriteringer ut fra selskapets strategi?

Disse målene *kan* oppnås ved at selskapet innfører BM og fokuserer på drivere som man lager kritiske suksessfaktorer (Key Performance Indicators, "KPI") til. Dette er en kombinasjon av finansielle og ikke finansielle kritiske suksessfaktorer som settes inn i flere ulike perspektiver selskapet må forholde seg til, og således gjør selskapet bedre i stand til å takle de stadige endringene i markedsomgivelsene samt innad i bedriften.

Problemstilling

Etter samtaler med vår hovedveileder bestemte vi oss for å gjøre vår masteroppgave innenfor dette feltet, og finne mer ut av hvor gode de nordiske bedriftene er på implementering og bruk av BM målt opp mot internasjonal beste praksis.

Problemstillingen er som følger:

“Basert på beste internasjonale praksis, hvordan ligger et utvalgt antall nordiske førende bedrifter an i forhold til anvendelse og nytteverdier på BM i dag?”

Ved hjelp av Palladium Group² Inc. sin Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (BSCol) Hall of Fame får vi måltall på internasjonal beste praksis, og setter disse tallene opp mot de resultater vi kommer frem til i vår undersøkelse. BSCol har utarbeidet et sett med beste praksiser som selskaper som benytter seg av BM blir målt etter. Gjennom spørreundersøkelser og intervjuer har BSCol funnet ut hva disse selskapene er gode på og hva det er som skiller dem fra konkurrentene. Det er dette BSCol kaller for internasjonal beste praksis. Selskapene som vi finner i Hall of Fame er organisasjoner, som etter BSCol sin mening, har lyktes i å skape store verdier for sine aksjonærer i en forholdsvis kort periode på to til tre år ved hjelp av BM (palladiumgroup.com).

Data om de nordiske bedriftene vil bli samlet inn ved bruk av en spørreundersøkelse supplert med dybdeintervjuer. Gjennom å gjennomføre denne undersøkelsen vil det være mulig å få frem data som vi kan bruke til å finne ut hvor gode nordiske selskaper er til å benytte seg av BM som et styringssystem.

² Palladium Group er verdensledende i å hjelpe organisasjoner gjennomføre sine strategier ved hjelp av Kaplan/Norton rammeverket.

Fremgangsmåte

Da vi har hatt begrenset med tid til disposisjon, et semester, så valgte vi i utgangspunktet å benytte oss av et spørreskjema som ble sendt ut til de aktuelle selskapene. Undersøkelsen bygger på 27 spørsmål med dobbel vurdering, praksis og viktighet, innenfor fem styringsprinsipper for den strategifokuserte organisasjonen (SFO). Disse fem styringsprinsippene er:

1. Mobilisere og ta lederskap
2. Operasjonalisere/omsette strategien til operative termer
3. Samordne og koble organisasjonen til strategien
4. Forankre motivasjonen og motivere
5. Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess

I tillegg ble det spurt om lederens oppfattelse av nytteverdier, utfordringer og forbedringsområder vedrørende BM med 9 tilleggsspørsmål.

Kontakt med de aktuelle selskapene foregikk gjennom e-post - og telefonkorrespondanse, samt dybdeintervjuer med et utvalg av selskaper i spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt til medlemmer av ledergruppen som har direkte tilknytning til bruken av balansert målstyring i selskapet for slik å sikre oss et mest mulig riktig bilde av selskapets erfaringer i tilknytning til BM. Det ble ikke foretatt noen avgrensing med hensyn til selskapenes størrelse. Fokuset var på private selskaper som har innført BM i ulik grad, og undersøkelsen ble ikke avgrenset til en bestemt bransje.

Kapittel 2 – Teori

I dette kapitlet skal vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget vi har brukt i denne oppgaven. Vi vil starte med en kort beskrivelse av BM, herunder historikk og metodikk. Dette er ikke noe vi vil legge stor vekt på, men bruke som en oppbygning til beskrivelsen av den påfølgende teoretiske og praktiske utviklingen av BM frem til i dag. Vi vil også beskrive BSCol sin rolle og tanker i forbindelse med konseptet.

Bakgrunn

I løpet av de siste tre tiårene har det blitt rettet mye fokus på sammenhengen mellom virksomheters strategi og budsjett. Det har vært kritisert at budsjettet – som representerer det taktiske perspektivet – alene har blitt brukt som styringsgrunnlag uten tydelig nok sammenheng med strategiene. Budsjettene ble også kritisert for bare å være konsentrert om de finansielle målene i virksomheter (Hoff og Holving 2002). Som vi var inne på, ble det ble også i denne sammenheng kritisert at budsjettet ikke var "ferskvare nok" i et verdensmarked som satt høyere krav til raskere omstilling. I så måte har virksomheter ikke vært gode nok på sin strategioppfølging, og behovet for virksomhetsstyring med et sterkere strategisk perspektiv vokste frem. *En av responderingene til dette var Kaplan og Nortons balanserte målstyringsmodell (1992)*. BM ble presentert med fortrinn innenfor behovet for effektivitet og effektiv kommunikasjon innenfor organisasjonen. Dette var ventet å påvirke medarbeiderne i organisasjonen direkte ved å øke deres bevissthet for strategisk påvirkning.

Kaplan og Nortons balanserte målstyringsmodell hevdes å være farget av en lignende tilnærming som gjorde seg gjeldene i Frankrike allerede syv tiår tidligere, nemlig Tableau de Bord – direkte oversatt til instrumentpanel (Hoff og Holving 2002). Ved å skille mellom regnskapsføring og økonomistyring allerede i 1930-årene hadde franskmennene praktisert dette med å kombinere flere styringsmål lenge, noe som la grunnlaget for Tableau de Bord sin utbredelse i 1960-årene. Tableau de Bord har ikke vunnet frem i samme grad som Kaplan

og Nortons modell, selv om metodikken har mye til felles med BM (Hoff og Holving 2002). Noe av retorikken til BM synes også å være inspirert fra Tableau de Bord.

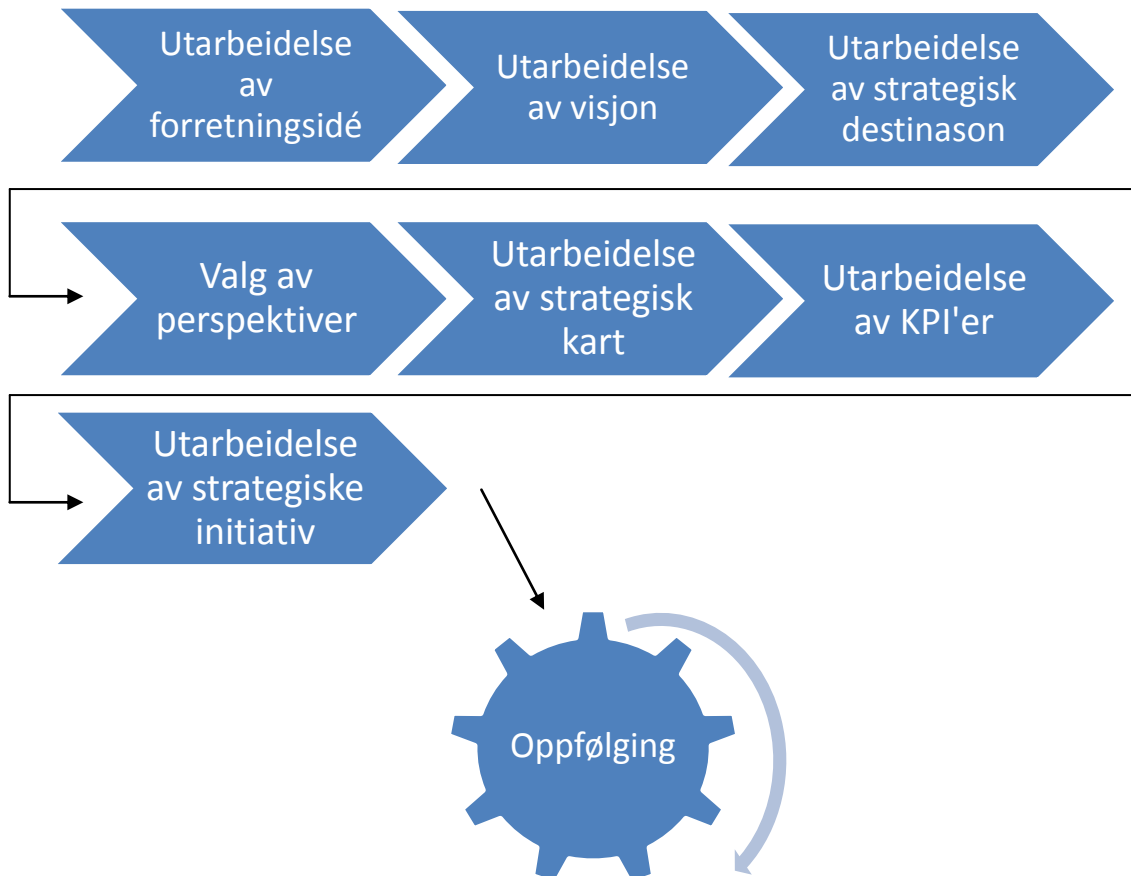
Hva er balansert målstyring?

Under arbeidet med denne oppgaven har vi blitt stilt dette spørsmålet mange ganger. Personer utenfor fagfeltet økonomi har sjeldent et entydig begrep om hva BM faktisk er. Svaret er heller ikke enkelt. I den opprinnelige utgivelsen fra 1992 gir ikke Kaplan og Norton noe klart svar på hva BM egentlig er. De fokuserer mer på hvordan man skal bruke det. Modellen var, som nevnt, i utgangspunktet ment som en prestasjonsmålingsmodell knyttet opp mot strategien, og senere utviklet den seg mer og mer i retning av en strategiimplementeringsmodell. Dette førte til at BM vokste seg til å bli et mer helhetlig styringsverktøy. Vi vil komme mer tilbake til utviklingen frem til i dag senere i kapitlet. I mangel av en tydelig definisjon fra grunnleggerne selv har flere definisjoner blitt utarbeidet i senere tid, Hoff og Holving (2002) har definert BM som følger:

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

BM skal følgelig fungere som en kommunikasjonskanal, det skal representere formelle rutiner og prosedyrer, det skal gi feedback til ledere og ansatte, det skal danne eller endre aktivitets- og adferdsmønstre, det skal muliggjøre kollektiv læring, samt gi en oversikt til den enkelte medarbeider for hvordan de kan påvirke og endre sin egen innsats sett opp mot strategisk måloppnåelse. Balansert målstyring fokuserer i så måte både på gårdsdagen, morgendagen og fremtiden ved å bruke gårdsdagens erfaring til å jobbe proaktivt med styringen og de hypoteser man bør forholde seg til.

Som et strategiverktøy tar BM utgangspunkt i virksomhetens forretningsidé, overordnede mål og strategiske målsetninger; og følger normalt følgende utviklingsprosess (Hoff og Holving 2002):



Figur 2.1: Faser i utarbeidelse av en balansert målstyringsmodell

Utarbeidelse av forretningsidé

Forretningsideen forteller hva virksomheten skal drive med, hvordan virksomheten skal drives, hvem som er målgruppen og hvor disse holder til.

Utarbeidelse av visjon

En visjon defineres ofte som et framtidig bilde av hvordan man ønsker at virksomheten skal se ut. Den kan representere et drømmescenario, og er typisk fremtidsrettet med tre til fem års perspektiv.

Utarbeidelse av strategisk destinasjon

Dette er en utdypning og konkretisering av virksomhetens visjon, og konkretiserer hvordan man vil at hovedinteressentene skal oppfatte virksomheten. Man kan ta stilling til spørsmål som hvilke prioriteringer man skal legge vekt på, hvilket fokus man skal ha, hvilke ambisjoner man skal operere med og hvordan man ønsker å bli sett i markedet.

En mer tradisjonell tilnærming til dette er en samling av virksomhetens overordnede mål.

Destinasjonen skal være retningsgivende, ikke for vid og ikke for konkret. Sammen med forretningsideen og visjonen danner den en plattform for utvikling av en balansert målstyringsmodell.

Perspektiver i styringsmodellen

Perspektivene i styringsmodellen skal representere hvilke områder som skal være i fokus for styring i et balansert målstyringskonsept, samt interessentenes viktigste oppfatninger av en gitt strategi. Samlet uttrykker de virksomhetens strategi i sin helhet.

Kaplan og Norton (1992) tok utgangspunkt i fire perspektiver:

- Finans
- Kunder
- Interne prosesser
- Læring og vekst

I offentlig sektor er det i dag vanlig og også å inkludere et femte perspektiv (eventuelt bytte det ut med finans), nemlig et medarbeiderperspektiv (Arendal kommune og PwC). Dette nettopp med bakgrunn i hva som er viktig for strategisk måloppnåelse. De strategiske

perspektivene danner grunnlag for formulering av strategiske delmål i en hypotetisk årsaks-virkningssammenheng.

Figur 2.2 nedenfor viser utgangspunktet for perspektiver i en BM-modell:



Figur 2.2: Perspektivene i BM

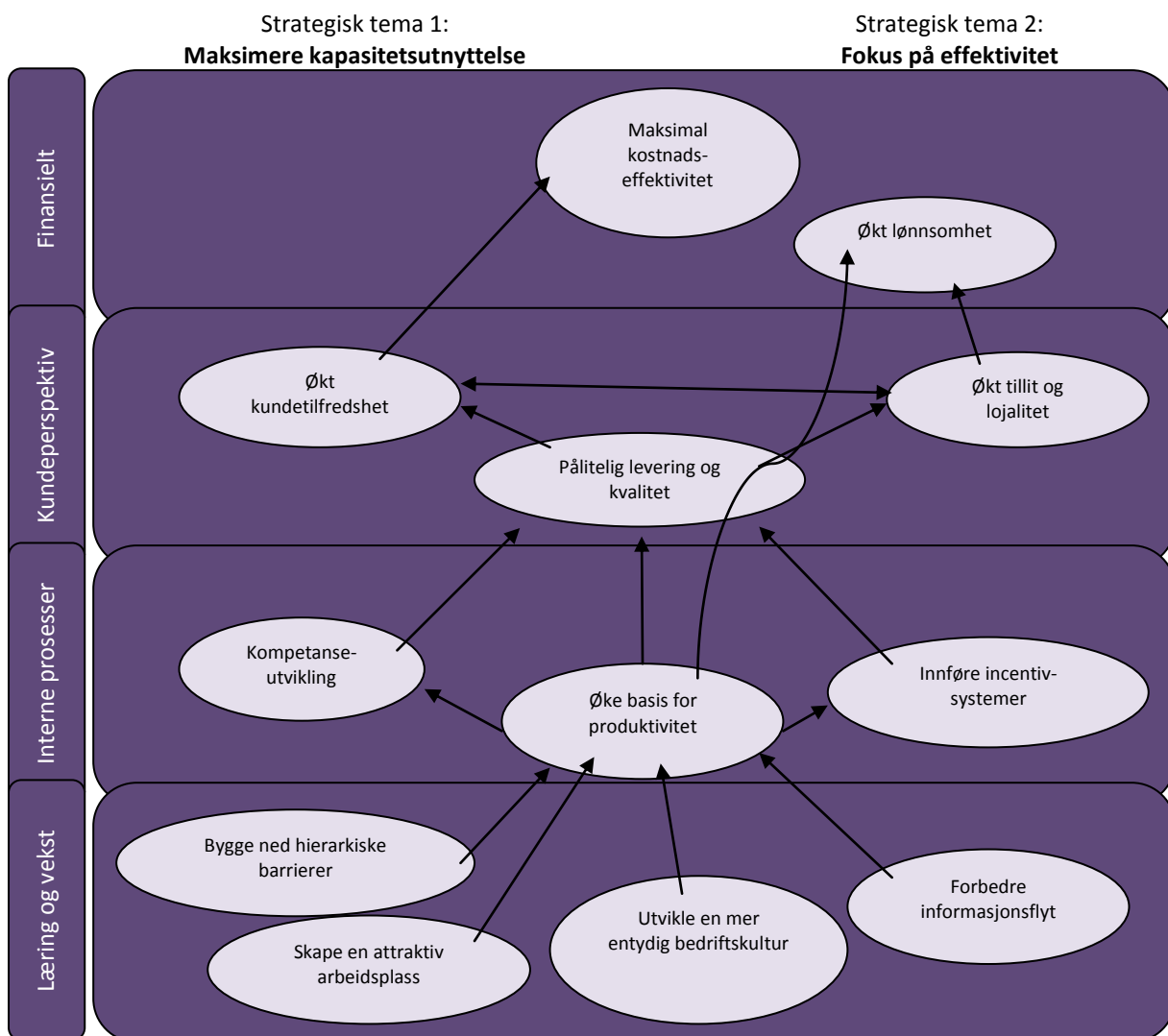
Utarbeidelse av strategiske temaer og strategisk kart

Et strategikart beskriver prosessen av verdiskaping gjennom en rekke hypotetiske årsaks-/virkningssammenhenger i de fire perspektivene i balansert målstyring (Kaplan og Norton 2000). Det strategiske kartet ble ikke introdusert i den opprinnelige modellen til Kaplan og Norton, men fremstilt i 2001 (Kaplan og Norton) som et ledd i utviklingen av BM. Kartet bør ifølge forfatterne bestå av ulike strategiske temaer og mål innenfor de nevnte perspektiver som virksomheten har valgt (et eksempel vises i figur 2.3 på neste side).

Strategiske kart og BM hjelper organisasjoner til å operasjonalisere, kommunisere og måle strategiene deres (Kaplan og Norton 2008). Strategi kan, som vi har vært inne på, sies å være en hypotese om årsaks-/virkningssammenhenger, og det strategiske kartet prøver å vise dette gjennom enkle diagrammer (Hoff og Holving 2002). De strategiske målene er

representert ved boblene i eksempelet nedenfor. Hvert perspektiv inneholder således flere strategiske mål, og det defineres som normalt å ha 3-6 innenfor hvert perspektiv. De hypotetiske virkningssammenhengene mellom målene er vist med pilene, og grupperingene av mål med årsaks-/virkningssammenhengene mellom seg danner de strategiske temaene.

De strategiske temaene som velges representerer de avgjørende områdene som virksomheten ønsker å fokusere på for, med størst mulig sannsynlighet, å oppnå best mulig strategisk måloppnåelse. Kaplan og Norton (2008) hevder at oppdelingen i strategiske temaer vil være med på å samle ulike enheter og medarbeidere mot felles målforståelse.



Figur 2.3: Eksempel på et strategisk kart

Utarbeidelse av KPI'er

De strategiske delmålene i hvert perspektiv bør ha tilknyttet kritiske suksessfaktorer med tilhørende styringsparametre (KPI'er).

Kritiske suksessfaktorer kan defineres som forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål (Hoff og Holving 2002). *Etter vårt skjønn er også identifiseringen av kritiske suksessfaktorer en nyttig øvelse for å bli kjent med utfordringer og prioriteringer, samt for å gi retningslinjer til det øvrige arbeidet med BM.* Når man har identifisert et passende antall kritiske suksessfaktorer (antallet må tilpasses enhver virksomhets kompleksitet, men bør ifølge Hoff og Holving (2002) ikke overstige 4 per delmål), bør disse begrunnes og settes opp i en prioritert rekkefølge. Et eksempel på en kritisk suksessfaktor kan være å øke kunnskapen om kundenes krav og behov.

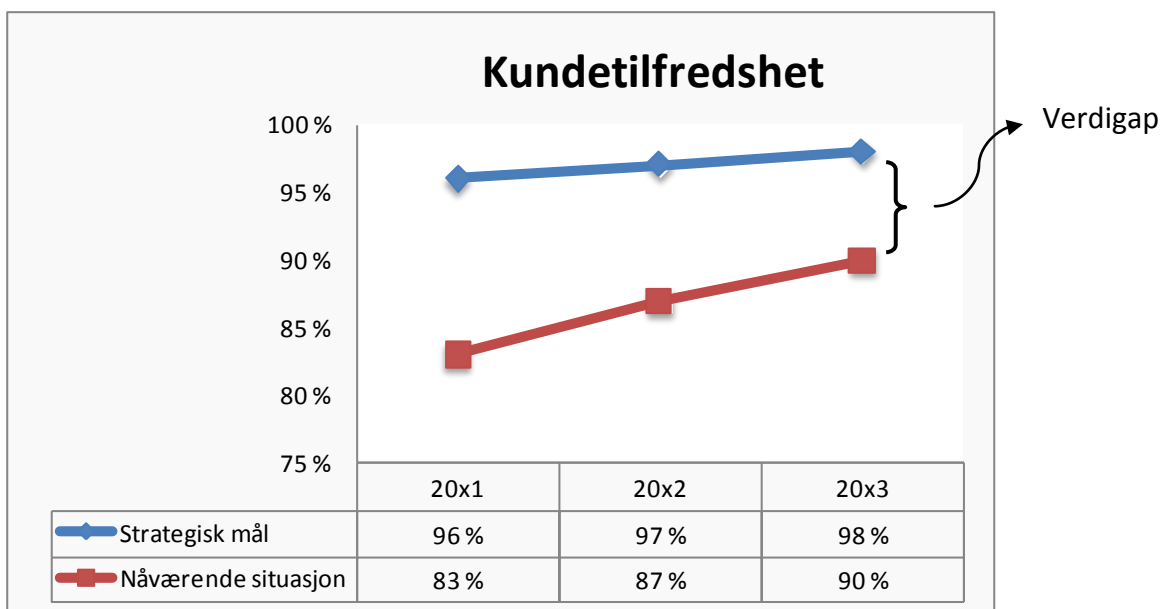
De kritiske suksessfaktorenes tilhørende KPI'er er måleindikatorer som benyttes i styringen mot forutbestemte mål. Styringsparametrene kan enten være "harde" eller "myke". Harde styringsparametre måler de kvantitative målene, mens myke måler de kvalitative målene. Videre deler Kaplan og Norton (1992) i sin originalutgivelse disse styringsparametrene inn i ytelsesindikatorer (lead indicators) og resultatindikatorer (lag indicators). Ved utarbeidelse av styringsparametre bør det legges til grunn omfattende arbeid med å avdekke årsak-virkning sammenhenger. Disse hypotetiske sammenhengene er grunnleggende for utarbeidelse av et strategisk kart, hvis hensikt er å illustrere hvordan virksomheten samlet kan tilstrebe strategisk måloppnåelse. Vi kommer tilbake til det dette nedenfor. Eksempler på styringsparametre knyttet til produktkvalitet kan være antall defekte produkter, antall henvendelser til kundeservice og antall ukurante ferdigvarer.

Utarbeidelse av strategiske initiativ

For å ta tak i hvor virksomheten ønsker å være om en gitt periode, med utgangspunkt i hvor virksomheten befinner seg i dag, brukes så BM til å utarbeide strategiske initiativ. Kaplan og Norton (2008) definerer strategiske initiativer som planer som skal vise hvordan organisasjonen skal oppnå strategien sin. Hensikten blir altså å sikre at virksomheten faktisk evner å redusere gapet (verdigapet, se utgreining i figur 2.4 på neste side) mellom ambisjonene som fastsettes i de strategiske målene og nåsituasjonen innenfor gjeldende

område. På den måten kan man si at strategiske initiativ også er en del av oppfølgingen, men vi synes det er av en så viktig betydning at vi nevner det her i et eget avsnitt.

Strategiske initiativ er koblet opp mot de strategiske målene, og skal være av strategisk betydning. De skal i følge Kaplan og Norton (2008) etter beste praksis forvaltes som egne investeringer. Et strategisk initiativ kan således være et prosjekt, et program eller et tiltak med tilhørende ressurser.



Figur 2.4: Eksempel verdigap

Virksomhetsstyringen ved hjelp av BM skal bidra til å tette de ulike verdigapene. For å effektivisere arbeidet kan de enkelte strategiske initiativ rangeres opp etter forhåndsbestemte faktorer, som da kan vises i et styringskort. Et styringskort er den rapporten som viser de finansielle og ikke-finansielle styringsparametrene (Hoff og Holving 2002). Styringskortet brukes derfor til å retningsføre arbeidsoppgaver samt gi status på det som er foretatt.

Oppfølging

Balansert målstyring brukes for å bevisstgjøre virksomheten på strategisk måloppnåelse og prosessen rundt dette. Den strategiske prosessen tar utgangspunkt i å besvare tre spørsmål (Hoff et al 2009):

- Hvor vil vi?
- Hvordan kommer vi dit?
- Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

Et fjerde spørsmål vil også være aktuelt; hvordan vet vi at vi er på rett vei? BM kan hjelpe til med å besvare det siste spørsmålet, samtidig som man bruker det som et verktøy for å få organisasjonen fra status quo til hvor man ønsker å være, som vi har vært inne på.

Det strategiske kartet med tilhørende mål, kritiske suksessfaktorer og styringsparametre brukes også til å styre virksomheten i det daglige, og gjøre enhver medarbeider klar over hvordan han eller hun kan bidra til strategisk måloppnåelse. Oppfølgingsbiten omfatter således også de deler av virksomheten som ikke er direkte involvert i utviklingen av de øvrige konseptene innenfor BM. Ofte blir det brukt styringskort knyttet til ulike avdelinger/arbeidsoppgaver/medarbeidere med indikatorer knyttet til styringsparametrene som sier noe om hvordan prosessene ligger an. Et strategikart og BM tydeliggjør de sammenhengende hypoteser som ligger til grunn for en organisasjons strategi. En av de største fordelene ved å implementere strategien ved hjelp av BM er at organisasjonen hele tiden kan vurdere hvorvidt disse hypotesene er valide ved hjelp av styringskortenes data (Kaplan og Norton 2008).

Utviklingen av BM

I år 2000 etablerte Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) "The Balanced Scorecard Hall of Fame" for å finne selskaper som bruker BM til å utføre sine strategier og oppnår suksess med dette (Kaplan og Norton 2008). Frem til i dag har dette bidratt til å sette beste praksiser på dagsorden og løpende supplert BM-konseptet.

Også i dag er det tradisjonelle budsjettet er det mest vanlige koordineringsverktøyet mellom ressurser og strategi, men i de siste årene har det blitt mer vanlig å benytte dette sammen med mer strategifokuserte verktøy, herunder blant annet BM (Kaplan og Norton 2008). Modellen og bruken av BM har imidlertid utviklet seg mye på de knappe 20 årene det har gått siden det først ble introdusert, og en tilnærming er å dele BM inn i tre generasjoner.

1. generasjons BM

Den opprinnelige BM-modellen som beskrevet ovenfor hadde sine utfordringer ved at ikke alt var like klart definert. Blant annet sa Kaplan og Norton lite om hvordan man skulle velge de ulike perspektiver og styringsparametre foruten at de skulle være så nært knyttet til virksomhetens strategi som mulig, og dette åpnet for individuelle tolkninger av verktøyet. Valg av styringsmål og kunnskapsnivået i ledelsen vil kunne ha svært mye å si på effekten man oppnår med BM (Hoff et al. 2009). Om ledergruppen/lederen ikke har nok innsikt i strategien, omgivelsene og organisasjonen vil man med BM kunne styre mot feil parametere, og på den måten forverre måloppnåelsen. Det er en forutsetning for å lykkes at ledelsen knyttet til BM er god og har god forståelse for hva som er viktig å fokusere på med hensyn på gjennomføringen av strategien. Dette er også konklusjonen i en nederlandsk studie fra 2004 (Braam og Nijssen).

Den tidlige modellen med tilhørende litteratur fra Kaplan og Norton fra 1992 til og med 1996, er kalt 1.generasjons BM (Lawrie og Cobbold 2009). BM i sine tidligere dager ble som vi har vært inne på, presentert av Kaplan og Norton som et prestasjonsmålingsverktøy. Med utgivelsen av boken "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action" (1996) gav Kaplan og Norton mer detaljerte forslag til innhold i BM-prosjektplaner, men boken sa lite om hva slags bakgrunn beslutningene i et prosjekt design burde bygges på. Det ble imidlertid

etter hvert lagt mer vekt på ulike strategiske sammenhenger i litteraturen om BM, og årsakssammenhenger mellom ulike perspektiver ble særlig satt på agendaen ved utgivelsen av den nevnte boken i 1996. Det praktiske verktøyet med å illustrere strategien i et strategisk kart ble allikevel ikke offisielt introdusert før i 2004 med boken "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", og selv om Kaplan og Norton hadde skrevet en del om strategikart i tidligere utgivelser (blant annet i boken "The Strategy Focused Organization" fra som ble utgitt i år 2000), var det behov for en presisering av metodikken som drev utviklingen videre.

2. generasjons BM

Det å dele inn strategiene i delstrategier med egne temaer, for så å bruke dette som virkemiddel videre er noe Kaplan og Norton i dag hevder er beste praksis (2008), og kan sies å være en viktig guide for gjennomføringen av BM. De strategiske temaene deler den overordnede strategien opp i logiske, håndterbare og forståelige understrategier som består av sammenhengende målsetninger innenfor hvert enkelt tema. Det neste trinnet i planleggingsprosessen vil være å utvikle styringsparametre og mål for hver enkelt målsetning.

Med dette styringsgrunnlaget ønsker man å samkjøre drift og strategi. Det er sagt at "What gets measured gets done" (Tom Peters). Eller som Kaplan og Norton hevder, "Det man ikke kan måle, kan man heller ikke gjøre noe med".

Det økte fokuset på kausalitet og kontinuerlige sammenhenger skiftet mye av fokuset vedrørende BM fra å bli brukt som et implementerings- og måleverktøy til å bli brukt som et mer helhetlig styringsverktøy. Man så lettere nytten av å balansere ulike mål også i det taktiske perspektivet. Lawrie og Cobbald (2009) utpeker særlig to viktige forbedringer til det man kaller 2. generasjons BM ut fra den tidligere tilnærmingen:

- Styringsparametre er valgt ut spesielt for utvalgte strategiske målsetninger. Det fremstrebtes å velge ut 20-25 strategiske målsetninger med tilknyttede parametre som igjen er knyttet til et av de fire perspektivene (Finans, kunder, interne prosesser samt læring og vekst).

- Man illustrerer de kausale sammenhengene mellom strategiske målsetninger i form av et strategisk kart eller en modell tilsvarende til dette.

Hovedforskjellen mellom 1. og 2. generasjons BM ligger altså i at man med tiden tok mer hensyn til skreddersydde løsninger sett opp mot ulike strategier for å knytte sammen aktiviteter med langsiktige resultatmål, mens man i tidligere tilfeller hadde støttet seg for mye på et sett med standardiserte perspektiver (Nebb 2005).

Fortsatt gjenstod det likevel utfordringer knyttet til BM. Det standardiserte oppsettet med perspektiver og kausaliteter passet ikke like bra for alle selskaper og organisasjonsformer. Enkelte følte at de måtte konstruere hypoteser om kausaliteter for å kunne komme opp med et komplett strategikart, og at disse sammenhengene dermed ikke kunne berettiges (Nørrekilt 2000). Prosessene i 2. generasjons BM antar også at den individuelle forståelsen av selskapets visjon og strategiske plan er samordnet i ledergruppen, men at det ikke lagt opp til noen spesielle aktiviteter for å sikre at dette er tilfelle (Kaplan og Norton 2000). Felles forståelse rundt dette er i dag sett på som en nødvendighet for å lykkes med BM (Kaplan og Norton 2008).

3. generasjons BM

3. generasjon BM er en videreutvikling av modellen med nye funksjoner som skal gi mer strategisk relevans og bedre funksjonalitet. Det siste sett i sammenheng med de praktiske problemene som ble avduket under 2. generasjon (Lawrie og Cobbold 2009). Dette bunner ut i validering av strategiske målsetninger og felles forståelse i hele organisasjonen for strategien, målene og veien dit i sin helhet. Med hensyn på denne inndelingen av BM i tre generasjoner, kan man si at 3. generasjon gjelder også i dag.

Det blir nå lagt mer vekt på fokus på strategisk destinasjon og spesifiserte delmål innenfor gitte tidsperioder. Alt blir lagt til rette for å rettferdiggjøre kausalitet samtidig som man vil gjøre det klart for de involverte hva som må være på plass for å sikre størst mulig sannsynlighet for strategisk måloppnåelse. Videre er det funnet at ved å arbeide med strategiske destinasjoner og valg av strategiske mål, samt artikulering av hypoteser om kausalitet (årsak/virkning), er det også mye enklere å oppnå aksept og forståelse innenfor en ledergruppe. *Empiriske undersøkelser har vist at forståelse og aksept har nær tilknytning, og*

også Kaplan og Norton (2008) hevder at det grunnleggende for at de ansatte skal kunne bidra til å implementere en strategi, er forståelse. De må forstå strategien hvis de med størst mulig sannsynlighet skal kunne knytte sine daglige arbeidsoppgaver til den ønskede måloppnåelsen.

Lawrie og Cobbold (2009) peker særlig på to fordeler med 3. generasjons BM i forhold til de tidligere tilnærmingene:

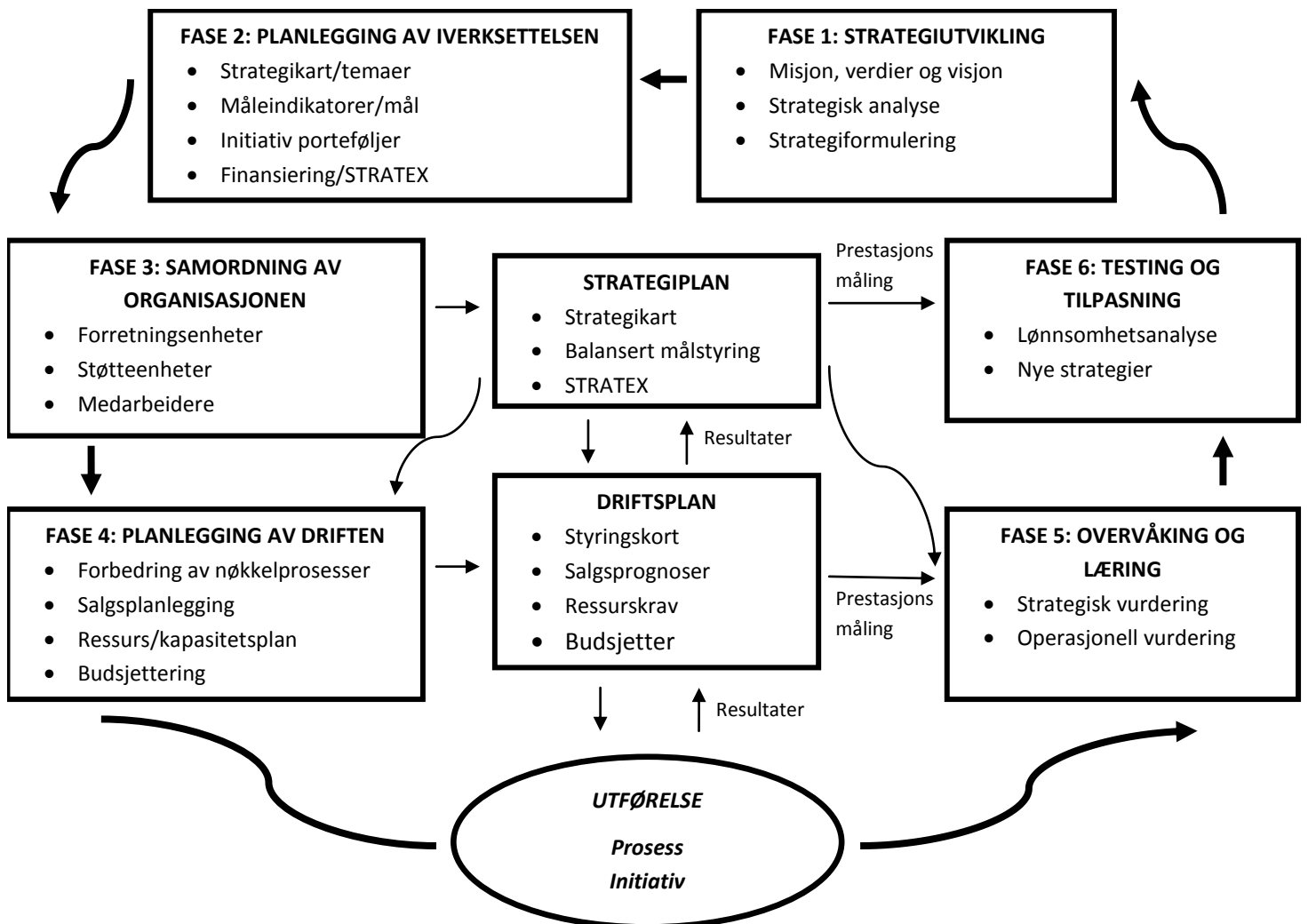
- I prosjekter der man utviklet flere styringskort, kunne man øke nytteverdien ved å muliggjøre strategisk justering for hvert enkelt styringskort, uten å måtte begrense seg til "felles mål", med begrenset nytte for alle parter.
- Offentlige virksomheter har ofte et bredere ansvar enn ren tjenesteproduksjon overfor en definert gruppe kunder/brukere. De velger ofte å supplere med et samfunnsperspektiv, slik at også verdiskaping for samfunnet får fokus (PwC 2005). De opprinnelige perspektivene i modellen til Kaplan og Norton har i mange offentlige organisasjoner blitt forandret på. Her har typisk det finansielle perspektivet blitt erstattet med et brukerperspektiv samt at et femte perspektiv, medarbeiderfokus har blitt lagt til. Dette har vist seg å passe for denne typen organisasjoner, da fokuset her er på tjenesteyting og brukertilfredshet og i mindre grad på de rene finansielle målene.

Denne utviklingen til mer skreddersydde BM-modeller basert på ønskede strategiske destinasjoner innenfor gitte tidsperioder skaper, ikke overraskende, både større forankring og nytte for de involverte.

Utviklingen av BM går mye ut på hvordan man kommer frem til de strategiske sammenhengene. Mesteparten av rammeverket som Kaplan og Norton presenterte i sin opprinnelige modell brukes fortsatt, utviklingen har gjennom årene vært konsentrert rundt sammenkoblingen av dette til et mer helhetlig og integrert strategiimplementeringsverktøy (Lawrie og Cobbold 2009).

Beste praksis

I deres foreløpige siste bok om strategiutførelse og BM, "Execution Premium" (2008), har Kaplan og Norton utviklet en egen styringsmodell basert på deres erfaring gjennom årene. Modellen er illustrert nedenfor.



Figur 2.5: Styringsystemet: Kobling mellom strategi og operasjonell drift

De ulike trinnene i modellen kan beskrives ved:

Trinn 1: Ledergruppen utvikler strategiene i samarbeid med medarbeiderne.

Trinn 2: Hele organisasjonen planlegger gjennomføringen av strategiene ved hjelp av verktøyer som for eksempel BM med tilhørende strategikart.

Trinn 3: Når strategikartet er ferdig, knytter ledergruppen organisasjonen til strategien ved å gjøre samtlige organisatoriske enheter kjent med styringskortene og strategikartet.

Trinn 4: Når hele organisasjonen er samordnet rundt strategien, kan ledergruppen planlegge driften ved hjelp av verktøyer som for eksempel rullerende budsjett, TKL og ABC-kalkyler.

Trinn 5: Etter at strategien og de operasjonelle planene er satt i gang, overvåker organisasjonen fremdriften og lærer om ulike problemer, barrierer og utfordringer. Dette gjøres ved hjelp av strategioppfølgingsmøter.

Trinn 6: I tillegg til de vanlige strategioppfølgingsmøtene som beskrevet i trinn 5, bruker ledergruppen interne operasjonelle data samt nye eksterne data fra interessenter og markedet til periodisk å teste og tilpasse strategien.

Denne modellen gjennomgås i sin helhet i boken og kan ses på som en samling av den praksis som Kaplan og Norton mener bør være på plass for mest sannsynlig å lykkes med BM. Metodikken gir også retningslinjer for hvordan en virksomhet skal lykkes med strategien sin, fra planlegging til gjennomføring. Herunder altså beste praksis.

Innføring av strategikartet er kanskje det viktigste bidraget til BM gjennom dets levetid så langt. Beste praksis på dette området er å basere strategikartet på ulike strategiske temaer, det vil si samlinger av relaterte strategiske målsetninger delt inn i selvstendige verdiskapende prosesser. Det er anbefalt at personer i ledergruppen får utvidet ansvar for de enkelte strategiske temaene for å sikre god kontinuitet og forankring. Hver enkelt kan så stå som leder for sitt team med representanter fra forskjellige forretnings-, regional- og støtteenheter.

Kaplan og Norton hevder at for å få full fokus på strategien og gjennomføringen bør det opprettes et eget budsjett knyttet til de strategiske initiativene som er uavhengig av det operasjonelle budsjettet. De strategiske utgiftene kalles da for STRATEX (av "Strategic expenditures" – Se figur 2.5). STRATEX vil være øremerkede ressurser tilknyttet implementering av initiativer som skal bidra til strategisk gjennomføring. Fokuset bør også forsterkes ved å sette BM på møteagendaen. Det er viktig at selskaper holder strategioppfølgingsmøter uavhengig av møter som generelt omhandler resultater, såkalte "lag indicators". Herunder er typiske rene finansielle måltall og driftstall. Dette for å sikre agendaen og sørge for at strategien faktisk blir drøftet.

Bedrifter som driver beste praksis distribuerer også rapporter på forhånd av møter slik at det ikke medgår unødvendig tid å sette møtedeltakerne inn i selve tallmaterialet (Kaplan og Norton 2008). En nåværende beste praksis vedrørende diskusjon av BM på strategioppfølgingsmøter er å gi et kort overblikk over hele styringskortet fremfor å ta for seg enkelte styringsindikatorer. Dette med bakgrunn i at det vil være for liten tid til å få nytteverdi ut av en detaljert gjennomgang av alt, men snarere på denne måten raskere komme frem til hvilket perspektiv, tema eller strategisk spørsmål som trenger en mer dyptgående diskusjon.

BM-konseptet har gjennom tiden ikke vært forbigått uten kritikk. Mye av kritikken har som vi har vist ved beskrivelsen av utviklingen blitt brukt konstruktivt i utviklingen av det som vi i dag kaller 3. generasjons BM. Allikevel synes vi det er på sin plass å se nærmere på noe av kritikken som vi bør ta hensyn til.

Kritikk av BM

I takt med at BM har blitt et mer og mer populært styringsverktøy, finner vi også flere analyser hvor forskere påpeker det de mener er svakhetene ved BM. En del av de kritiske kommentarene fra de ulike kilder går på det samme, og kan grovt konkluderes i at et BM-system ikke må lages for generelt om man ønsker høy nytteverdi. Nedenfor følger det vi mener er de viktigste bidragene i denne diskusjonen.

Nørreklit, Jacobsen og Mitchell (2008) påpeker at en av fallgruvene ved bruk av BM er forenkling, da BM ikke passer for alle organisasjoner grunnet ulik grad av kompleksitet. Man trenger å vite den relative betydningen mellom de ulike tiltakene som iverksettes for å kunne balansere dem, da BM ikke forteller om balansen av betydning på tvers av målingene. *Vår jakt på selskaper som kunne delta i denne oppgaven har også vist at BM er et verktøy som etter vårt skjønn passer best for mellomstore eller større selskaper.* Kommunikasjonsgevinsten synes her å gjøre seg gjeldende da ansatte i større, mer komplekse organisasjoner ved hjelp av BM kan organiseres, måles og læres opp på en slik måte at alle jobber mot organisasjonens overordnede mål.

Et annet aspekt ved BM som kritikerne ofte peker på, er at indikatorene som brukes kan være misvisende. Eksempel på dette er kundetilfredshet, som regnes som en klar indikator på finansiell suksess, men dette er kun riktig hvis dette gjelder lønnsomme kunder (Nørreklit 2000). Gjennom å gjøre utstrakt bruk av rabatter og tilbud kan kundetilfredsheten økes grunnet økt volum, noe som vil slå ut positivt på de kortsiktige målingene, men negativt ut senere grunnet lavere lønnsomhet. Mistillit mellom ledelse og ansatte kan bli resultatet når det oppstår usikkerhet om tiltakene som er iverksatt for å bedre kundetilfredsheten, også er positive for enkelte medarbeidere i forhold til lønn og eventuelle bonuser.

Sending et al. (2008) mener at i mange organisasjoner er strategikartet altfor generelt utviklet med en del påstander som "kundefokus" og "proaktiv". Et slikt kart kan bli for generelt og ubrukelig, og det er derfor viktig at strategikartet ikke baseres på generalisering og fellesnevner. Forfatterne stiller seg også kritiske til et ideelt sett med kritiske suksessfaktorer. Etter deres anbefaling bør strategien, og ikke et urealistisk ideal om hvor bedriften ideelt sett skulle vært, være styrende for utviklingen av strategikartet. Ikke alt som er viktig for strategisk måloppnåelse er målbart på en tilstrekkelig måte, særlig dersom man tilstreber ytelsesindikatorne.

Jensen (2010) peker på problemet med at BM ber oss om å maksimere i mer enn en dimensjon om gangen uten å vite hvor mye vi skal vektlegge det enkelte tiltaket. Samtidig skal man prøve å fange opp både tidligere resultater og forventede resultater gjennom styringskortene, uten en form for avveining av hvor viktige de er i forhold i hverandre. Dette kan da føre til forvirring for lederen som skal lede etter dem. Jensen (2010) kritiserer Kaplan og Norton for ikke å gi nok veiledning for hvordan man skal knytte BM opp mot ledelsesmessige insentiver og belønning. Det mangler en klar sammenheng og begrunnelse for koblingen mellom resultatmål og system av straff og belønning. Det eksisterer ikke en poengsum som skiller vinnere fra tapere, og man bør derfor betrakte BM som en form for instrumentpanel a la Tableau de Bord. BM sørger for å flytte store mengder med informasjon fra forretningsenhetene til toppledelsen og kan hjelpe dem med å forstå hva som skaper verdier i selskapet. Utfordringen ligger i følge Jensen (2010) å skille den viktige informasjonen med den mindre viktige, for å faktisk kunne generere verdi av informasjonsflyten.

Ved bruk av BM som et prestasjonssystem på ytelse kan det føre til konflikter grunnet mangel på fokus og forvirring rundt viktigheten av de ulike styringskortene. Akkermans og Oorschot (2005) peker på problematikken som oppstår ved at alle interessenter med sine ulike mål og perspektiver skal inkluderes, noe som kan virke hemmende og hindre en rask reaksjon til forandringer i omgivelsene. Mooraj, Oyon og Hostettler (1999) setter fokus på problemet med å vurdere kostnaden opp mot nytteverdien ved å bruke BM. Det er vanskelig å verdsette fordeler som er av immateriell art. Casestudier og subjektive meninger hos de involverte er midler virksomhetene kan ty til for å få et overblikk.

Nørreklit (2000) konkluderer med at Kaplan/Norton BM-modell er hierarkisk oppbygd fra toppledelsen og ned. Dette kan føre til vanskeligheter med forankring innad i organisasjonen, spesielt hvis målsetningene blir satt på et høyere nivå. Interaksjon med de ansatte, spesielt med tanke på den skandinaviske tradisjonelt flate organisasjonsstrukturen, gjør at det er nødvendig med god toveis kommunikasjon mellom ledelse og ansatte for at implementering og oppfølging av BM skal fungere. Hvis ledelsen distanserer seg for mye gjennom bruk av BM til å styre ovenfra og ned, kan dette føre til mangel på kunnskap når det gjelder den operative delen av selskapet, som igjen kan føre til dårligere ytelse.

Tidsdimensjonen er et annet aspekt som blir trukket fram. I et årsak - virkningsforhold kreves det en viss tid fra årsak til virkning, noe som ikke er en del av styringskortet. De ulike tiltakene opererer med ulike tidsrammer, noe som kan virke negativt inn siden enkelte avdelinger da vil være i stand til å vise resultater etter kort tid, mens andre i noen tilfeller må vente i flere år før de oppnår tilsvarende finansielle resultater. Hvis målingene går over lengre tid kan det også bli vanskelig å finne ut av hvilke av tiltakene som har påvirket ytelsen positivt eller negativt.

Bakgrunn for spørreundersøkelsen

I år 2000 etablerte Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) "the Balanced Scorecard Hall of Fame" for å finne selskaper som bruker BM til å utføre sine strategier og oppnår suksess med dette (Kaplan og Norton 2008). BSCol har gjennom undersøkelser av hundrevis av

selskaper som har implementert BM kommet fram til at de mest suksessrike av disse og deres kjennetegn. *BSCol har identifisert fem prinsipper som blir fulgt i disse vellykkede virksomhetene, og som ansees som vitale for et selskaps suksess med BM (Norton og Russell 2004). Disse er:*

1. Mobilisere forandring gjennom utøvende lederskap
2. Omsette strategien til operasjonelle termer
3. Justere organisasjonen i henhold til strategien
4. Motivere slik at strategien blir alles jobb
5. Styre på en slik måte at strategi blir sett på som en kontinuerlig prosess

BM brukes som en del av en helhetlig tilnærming til ledelse og strategiimplementering. Det er et konsistent sett av beste praksiser som danner kjernen i denne tilnærmingen, og jo bedre man er til å lede disse prosessene jo bedre blir nivået på ytelsen. Beste praksis har blitt utledet fra mer enn 500 dokumenterte tilfeller, som alle viser hvordan beste praksis kombinert med BM skaper resultater (thepalladiumgroup.com). Beste praksis prinsippene danner en form for kjernekompetanse for selskapene som kan identifisere og forme disse, slik at det er mulig å overføre denne kunnskapen til andre forretningsområder eller selskaper. *Denne kjernekompetansen danner utgangspunkt for den strategifokuserte organisasjonen (SFO).*

Ved å skape en kunnskapsdatabase når det gjelder hva som konstituerer beste praksis, bidrar dette til formidling av denne kunnskapen ut til hele organisasjonen. I tillegg betviles det ikke at hele konseptet med og rundt BSCol fungerer som effektiv markedsføring for de som genererer fortjeneste av dette.

Hall of Fame består av selskaper som har blitt utvalgt fordi de har oppnådd en betydelig suksess ved bruk av BM. Denne suksessen har blitt dokumentert, validert og publisert. Statoil og Luftforsvaret er blant de totalt 152 medlemmene som har blitt innlemmet i Hall of Fame per 01.01.2011 (thepalladiumgroup.com) (figur 2.6 på neste side).



Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy® 2000-2010 (thepalladiumgroup.com)

Figur 2.6: Hall of Fame-selskaper 2000-2010

Gjennom å bruke de fire perspektivene i BM sammen med de fem prinsippene beskrevet ovenfor, får man et rammeverk som gir selskapene muligheten til å bli en strategifokusert organisasjon (SFO) og prestere på lik linje som selskapene vi finner i Hall of Fame. De fem prinsippene blir brukt som utgangspunkt for til sammen 27 punkter for hva som konstituerer en beste praksis for en SFO. *Prinsippene gjengis i figur 2.7 på neste side.*

SFO prinsipp #1

Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse

- 1.1 Spiller ledergruppen en aktiv rolle i strategiutviklingen
- 1.2 Har ledelsen etablert en klar forståelse for hvorfor BM og hva BM skal benyttes til?
- 1.3 Er det engasjert et lederteam tilknyttet BM?
- 1.4 Har bedriften formulert en klar visjon, forretningsidé og strategi?
- 1.5 Handler ledergruppen og andre ledere på en slik måte at kommuniserte strategier og prioriteringer underbygges og forsterkes?

SFO prinsipp #2

Operasjonalisering av strategiske mål

- 2.1 Er den strategiske planen uttrykt gjennom et strategisk kart med strategiske mål - som beskriver virksomhetens strategi?
- 2.2 Er det strategiske kartet supplert med styringskort som inneholder både finansielle og ikke-finansielle perspektiver?
- 2.3 Er strategiske mål i kartet understøttet av relevante og klart definerte styringsparametre?
- 2.4 Er det fastsatt måltall (kvantitativ ambisjon) for alle styringsparametrene?
- 2.5 Er det utpekt ledere som har ansvar for de ulike initiativene eller grupper av initiativ?

SFO prinsipp #3

Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien

- 3.1 Er rollen til eventuelt hovedkontor/overordnet nivå blitt definert med henblikk på hvordan det skal bidra i gjennomføringen av strategien?
- 3.2 Fungerer virksomhetens overordnede strategi og BM som retningsgivende for strategi og aktiviteter i underliggende avdelinger og seksjoner?
- 3.3 Fungerer virksomhetens overordnede strategi og BM (strategikart og lignende) til å styre strategien til de ulike stab-/felles-/støttefunksjonene?
- 3.4 Er balansert målstyring brukt til å forsterke koblingen til ulike leverandører og/eller kunder med hensyn på selskapets eller forretningsenhetene sine strategier?
- 3.5 Er balansert målstyring brukt til å rapportere selskapets ytelser til styret, aksjonærer og andre overordnede interessenter?

SFO prinsipp #4

Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb

- 4.1 Kommuniseres strategiske prioriteringer jevnlig på ulike måter ut i organisasjonen?
- 4.2 Er team- og/eller individuelle mål utviklet med basis i strategien gjennom en formell prosess?
- 4.3 Er belønnings- og insentivsystemer knyttet til strategisk måloppnåelse?
- 4.4 Er personlige utviklingsplaner justert med hensyn på strategiske resultater?

SFO prinsipp #5

Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess

- 5.1 Henger operative handlingsplaner og budsjett tett sammen med strategien og BM?
- 5.2 Er planleggingen for HR- og IT-funksjonene knyttet til strategien?
- 5.3 Er strategiske initiativer forvaltet som investeringer?
- 5.4 Er eventuelle prosessforbedringer og lignende tiltak/prosesserer knyttet til strategien?
- 5.5 Deles erfaringer og beste praksis internt i organisasjonen?
- 5.6 Benyttes det et rapporteringssystem som presenterer innholdet i BM?
- 5.7 Blir strategien fulgt opp periodisk i formelle møter? Benyttes BM i stor grad aktivt på disse ledermøtene?

Figur 2.7: Strategifokusert organisasjon (SFO), beste praksis (Norton og Russell 2004)

Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet skal det gjøres klart for de metodiske valgene som er tatt og begrunnelser for disse. Kapitlet vil gjøre klart for fremgangsmåten som er benyttet for å innhente og bearbeide informasjon. Dette innebærer valg av undersøkelsesmetode, valg av respondenter og en beskrivelse av hvordan vi har gått frem for å innhente og analysere sekundære og primære data. Vi vil også se på dataens gyldighet ved å vurdere dens validitet og kausalitet.

Undersøkellesdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres må man på et tidspunkt bestemme seg for hvem og hva som skal undersøkes, og på hvilken måte man skal gjøre dette. Dette kalles undersøkelsesdesign (Johannessen et al. 2004). Designet som velges skal som alt annet i oppgaven belyse problemstillingen på best mulig måte slik at resultatene kan forventes å bli best mulig. Rammen for undersøkelsen var allerede gitt gjennom vår problemstilling og spørreundersøkelsen vi skulle bruke. For vår del måtte vi avgjøre utvalget for undersøkelsen, i hvilket tidsrom de ulike delene av undersøkelsen skulle finne sted, samt hvilke tillegg vi skulle bruke for å besvare problemstillingen vår.

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av en kombinasjon av deskriptivt (spørreundersøkelsen) og kausalt (intervjuene) undersøkelsesdesign. Det skiller da mellom at det deskriptive er beskrivende, og det kausale som kjent sikter på å forklare årsakssammenhenger (Jacobsen 2000). Dette som følge av at respondentene gjennom spørreundersøkelsen beskrev hvordan de lå an i forhold til internasjonale beste praksis, og at vi dernest gjennom intervjuer og tilhørende drøfting gikk mer i dybden for å avdekke så mange nyanser og variabler som mulig.

Valget av dette designet førte til at vi samlet inn både kvantitativ og kvalitativ data. Kvantitative data er typisk tallfestede og hypotesestyrte, mens kvalitativ data dreier seg mer om beskrivelse, herunder blant annet meninger og erfaringer (Askheim og Grenness 2008).

Innsamling av litteratur

Teoriene, metoden, undersøkelsen og analysen i denne oppgaven bygger på litteratur innhentet fra bøker, artikler, tidligere undersøkelser og ulike internettsider. Sammen danner dette den teoretiske rammen som er nødvendig for å kunne gi et godt og interessant svar på problemstillingen. Det teoretiske bidraget som har satt størst preg på oppgaven er rapporten "Best Practices in Managing the Execution of Strategy" av David Norton og Randall Russell (2004). Denne rapporten danner bakgrunnen for den internasjonale spørreundersøkelsen vi har tatt i bruk når vi har evaluert de ulike selskapene. Vår videre fordypning i øvrig litteratur har derfor hatt rot i temaer fra denne rapporten, i og med at den har stor betydning for vårt undersøkelsesdesign (se for øvrig eget avsnitt om dette).

Bøkene og artiklene som er brukt er søkt opp gjennom spesialiserte søkeportaler, da særlig Bibsys og Google Scholar. Søkeordene vi har brukt er blant annet balansert målstyring, strategikart, strategiimplementering, balanced scorecard og best practice. Vi har også benyttet oss av erfaringen vi har hatt fra et kurs i strategiimplementering ved vår masterutdanning ved UMB, med læreboken "Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk" av Kjell Gunnar Hoff og Per Aksel Holving (2002). De to forfatterne har som vi har vært inne på også fungert som våre veiledere, og har gjennom dette gitt informasjon om både litteratur og metode generelt. Vi har forsøkt å være kritiske til reliabiliteten og validiteten til de ulike litteraturbidragene vi har kommet over. Ved ukjente kilder har vi forsøkt å nøste mer opp i bakgrunnen for stoffet, eller forkastet bidraget. Vi anser det vi har brukt som godt, da disse er skrevet av anerkjente og internasjonale forfattere og/eller er en del av et seriøst nettverk.

Sett bort fra den opprinnelige BM-modellen fra Kaplan og Norton i 1992, har vi bevisst prøvd å finne frem til så ny litteratur som mulig. Et problem med sekundærdata av den typen vi har brukt er at det fort blir foreldet, derav denne metoden.

Ved arbeidet med de involverte bedriftene har vi både i forkant og i etterkant av det bestemte utvalget sett på ulike offentlige rapporter og artikler, herunder særlig årsrapporter og kunngjøringer. Vi har brukt dette til i første omgang å utarbeide et utkast til bedrifter vi

ønsket å jobbe med, og i etterkant av undersøkelsene fungerte det som et bidrag til drøftingen av resultatene vi fant.

Videre er det også brukt en del nettsider i forbindelse med oppgaven. Dette er spesielt nettsidene til de involverte bedriftene i undersøkelsen. Disse er brukt både for å få tilgang til de nevnte rapporter, og også for å skaffe mest mulig informasjon om hvordan bedriftene drives og hvilken ressurstilgang de har. Til dels er forskjellen mellom de involverte bedriftene stor på dette området, og det er en interessant faktor å ta hensyn til i drøftingen.

I tillegg til det ovennevnte har vi hatt mye nytte av tidligere skrevne masteroppgaver med dette temaet. Da både for å få tips til aktuell litteratur samt generell oppbygning av oppgaven. For å finne fram til disse har vi brukt bibliotekene ved Handelshøyskolen BI og UMB, samt databasene til Norges Handelshøyskole i Bergen (Bora) og Universitetet i Tromsø (Munin).

Undersøkellesmetode

Når det gjelder denne typen problemstilling og arbeid med BM mener vi at man bør prøve å dra mest mulig nytte av både kvalitative og kvantitative data. Dette i tråd med BM-konseptet i seg selv, hvor man ideelt skal balansere alle ytelsesmål (Sending et al. 2008). Det å ta høyde for ulike styringsparametre på ulike perspektiver er en kvalitativ prosess som er ment å involvere, opplyse og engasjere hele organisasjonen. På bakgrunn av dette vil det være naturlig å bruke en kvalitativ tilnærming slik at man får en skikkelig kontakt med respondenten. Mye ligger også latent i selve problemstillingen som inneholder uttrykkene anvendelse og nytteverdier. Vi lot respondentene selv kommentere nytteverdien av BM, og vi gjennomførte dybdeintervjuer. Tankene som fremkom her var med på å danne forståelse for og illustrere de oppnådde resultater som organisasjonen kan vise til.

Spørreskjemaet vi baserte oss på er utarbeidet av The Palladium Group og Balanced Scorecard Collaborative (BSCol). BSCol ble etablert av Robert Kaplan og David Norton i 1998 og samarbeidet begynte i år 2000 (Company Monster og Kaplan 2005). Gjennom deres

arbeid velges det ut bedrifter til "The Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy" på bakgrunn av tre kriterier (Palladium Group):

- Selskapet (eller en strategisk forretningsenhet) må ha implementert BM etter Kaplan Norton-modellen
- De må ha oppnådd banebrytende resultater i minst 24 måneder
- De må gi en anbefaling fra en toppleder til Kaplan Norton-modellen tilskrevet organisasjonens suksess.

Per 1.januar 2011 var det 152 selskaper inkludert i "The Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy" (Hall of Fame). Disse ligger vedlagt som vedlegg 1. Med bakgrunn i en analyse av disse selskapene og deres ytelser har BSCol kommet frem til prinsipper og praksiser for suksessfull strategiutførelse (Kaplan 2005, side 1). Disse fem SFO (Strategifokusert organisasjon) prinsippene har med hell blitt fulgt av de suksessrike selskapene.

Innenfor disse prinsippene teller det 27 beste praksis påstander. *Undersøkelser av BSCol viser at selskaper som følger disse, gjør strategiutførelse til en kjernekompetanse og har størst sannsynlighet for å oppnå synlige resultater som følge av deres BM-program.* Det er disse 27 påstandene vi har brukt i vårt spørreskjema. Vi har oversatt det originale spørreskjemaet fra engelsk til norsk, med enkelte modifikasjoner på vokabular og terminologi. Spørreskjemaet inneholder faste svaralternativer på to typiske Likert-skalaer, hvor respondentene er bedt om å vurdere praksis og betydningsnivå av hver påstand. En Likert-skala er graderingsskala hvor svaret på hvert enkelt spørsmål graderes. I vårt tilfelle graderte vi spørsmålene fra 1 til 5. Se for øvrig eget avsnitt om gjennomføring av undersøkelsen. Spørreskjemaet er brukt i original form for direkte å kunne sammenligne resultatene med internasjonal beste praksis som er representert gjennom Hall of Fame-selskapene. Spørreskjemaet utgjør således den kvantitative biten av vår undersøkelse. Det er allikevel et innslag av kvalitativ metode også her, da det til sist i spørreskjemaet er satt av plass til kommentarer. Eventuelle kommentarer avdekket om respondentene var uklare på

noe, og vi brukte de også som en ren forklaring til de øvrige svarene som ble gitt. Kommentarene var også til god hjelp for oss når vi skulle lage intervjuguider.

Påstandene som er gitt i det originale spørreskjemaet går ut på anvendelse av BM. Vår problemstilling er todelt, vi ønsker både å ta for oss anvendelse og nytteverdier. For å kunne sammenligne bedriftene i undersøkelsen direkte på nytteverdier har vi derfor kommet opp med 9 tilleggsspørsmål som følger etter de 27 internasjonale påstandene (Spørreskjemaet ligger vedlagt som vedlegg 3). Disse spørsmålene baseres altså på nytteverdi av bruken av BM, og var også interessante som vekker til en intervjuguide. De ble av hensyn til respondentene ikke gjort obligatoriske å svare på. Her fikk vi mulighet til å få mer utfyllende informasjon om hvordan respondentene benyttet seg av BM som ikke ble fanget opp av spørsmålene i spørreundersøkelsen.

Det var videre den kvalitative metodikken som hjalp oss med å avdekke uklarheter omkring svarene i spørreskjemaet og en utdypning av nytteverdiene. Vi ønsket å benytte oss av et semistrukturert dybdeintervju med tilhørende intervjuguide som skulle hjelpe oss hva angår pedagogisk struktur og oppbygning av intervjuet. Dette også med bakgrunn i hva Askheim og Grenness (2008) anbefaler i henhold til dybdeintervjuer. Temaet og problemstillingen lar seg rett og slett ikke undersøkes godt nok ved hjelp av kvantitativ data, og det var behov for oss som moderatorer og ta tak i deler av problemstillingen som respondentene og vi syntes var særlig interessante. Det ble altså interessant å kombinere de kvantitative dataene med hva slags tanker og følelser de involverte hadde og har til BM. Utgangspunktet for intervjuguiden var resultatene av spørreundersøkelsen kombinert med objektiv selskapsinformasjon og vårt teoretiske fundament. Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene fikk vi også med oss gode poenger som vi tok opp hos de ulike respondentene.

Kvalitativ metode kan på grunn av sin åpne form gi individuelle, detaljerte og unike svar sammenlignet ved bruk av ren kvantitativ metodikk. Kvalitativ metode er derimot svært ressurskrevende, og det ville ikke være mulig for oss å intervju alle respondentene av spørreskjemaet. Vi valgte derfor ut de bedriftene vi selv synes ga interessante svar, og kom opp med et utvalg som passet vårt tidsskjema. Det var selvsagt også en nødvendighet at de utvalgte bedriftene selv hadde ressurser til å stille til intervju.

For å sikre mest mulig uavhengighet fra vår side jobbet vi med å bli kjent med bedriften både på forhånd og i etterkant av intervjuene. Dette i tråd med den norske filosofen Hans Skjervheims sin aktualisering (Askheim og Grenness 2008, s. 82). Vår rolle som moderatorer kan ses på som et instrument i denne intervjuprosessen, og vil være av betydning for oppgaven. Vi er med på å forme svarene av undersøkelsen med hensyn på vår innstilling og designet av undersøkelsen og spørsmålene. Det vil derfor være viktig å kunne bearbeide den innsamlede dataen nøye før intervjuene for å sikre den uavhengigheten man sikter etter (Strauss og Corbin 1990), og for å kunne stille de riktige oppfølgingsspørsmålene i neste omgang.

Kontakt med bedriftene

Det å komme i kontakt med selskaper som bruker BM viste seg å være en større utfordring enn vi først hadde antatt. Det virker for oss som om BM ble ansett som en "moteriktig" nyvinning da det kom på 90-tallet, mens det i dag er godt integrert i mange av de store selskapene sine strategiarbeid. De selskapene som i dag bruker BM i større eller mindre grad nevner derfor dette kun unntaksvis dette på sine hjemmesider eller i sine årsrapporter. Derimot kan man ved å søke opp tidligere årsrapporter finne vesentlig mer profilering av verktøyet. *Dette kan tyde på at BM har blitt en mer innarbeid standardisert prosess hos de selskapene som benytter seg av det, og at det blir mindre brukt som et selvstendig prosjekt.*

Arbeidet med å finne respondenter startet med en rådgivende samtale sammen med våre veiledere. Vi ble da enige om at vi skulle fokusere på selskaper i privat sektor. Veilederne hjalp oss i gang med navn på noen selskaper som har og tidligere har hatt noe med BM å gjøre. Denne listen ble utvidet med flere potensielle selskaper etter analyse av årsrapporter og online søk på nøkkelord. Etter å ha utarbeidet en oversikt over aktuelle selskaper begynte vi å kontakte disse selskapene. I noen tilfeller fant vi kontaktinformasjon til aktuelle respondenter direkte på nett. I de fleste tilfellene måtte vi først ta telefonisk kontakt via sentralbord eller lignende for på denne måten bli satt over til en, for undersøkelsens del, relevant respondent. Fremgangsmåten etter å ha tatt telefonisk kontakt var en forespørsel om å sende en e-post med informasjon om undersøkelsesopplegget. Denne e-posten ligger

vedlagt som vedlegg 2. Dette var også tilfelle når vi fant kontaktpersoner på nett. Vi fikk to direkte nei, mens de resterende sa seg villige til å motta denne e-posten. Statistikk på utvalget følger i figur 3.1 nedenfor.

Antall henvendelser ut	32	100,00 %
Antall ja til e-post	30	93,75 %
Antall ja til e-post	30	100,00 %
Antall ja til å svare på undersøkelsen	10	33,33 %
Antall nei	22	73,33 %
Antall nei	22	100,00 %
Bruker BM men ønsker ikke å delta	14	63,64 %
Bruker ikke BM bevisst	8	36,36 %

Figur 3.1: Statistikk på utvalget

Etter å ha tatt kontakt via e-post lot vi det gå et par dager før vi tok kontakt per telefon. Noen få respondenter kunne gi oss svar med en gang, mens de fleste ønsket litt betenkningstid før de bestemte seg om det var aktuelt å delta i undersøkelsen. Respondentene som takket ja fikk link til spørreundersøkelsen tilsendt per e-post. Vi brukte Questback, som er en nettbasert løsning for utsendelse av spørreundersøkelser samt innsamling av svar og tilbakemeldinger.

Selskapene som hadde takket nei, fikk i etterkant tilsendt et enkelt oppfølgingsspørsmål om BM ble brukt bevisst i organisasjonen eller ikke. Statistikk på dette vises nederst i figur 3.1.

Gjennomføring av undersøkelsen

Undersøkelsesopplegget startet med at veilederne våre ga oss en utgave av den internasjonale spørreundersøkelsen som blir brukt i evalueringen av selskaper som bruker BM. Vi ønsket å oversette denne undersøkelsen til norsk, og arbeidet med dette var også en fin øvelse i å sette seg inn i tematikken og teorien. I tillegg til de 27 beste praksis påstandene

utarbeidet vi 9 tilleggsspørsmål som omhandlet nytteverdier av BM. Dette for å bedre kunne svare på problemstillingen og også få datagrunnlag til drøftingen.

Ved å rangere hver enkelt av de punktene som konstituerer SFO beste praksis på en Likert-skala fra 1-5; hvor 5 sto for optimal utførelse etter beste standard og 1 for dårlig utførelse og ikke i henhold til beste standard; fikk vi data som kunne brukes til benchmarking kontra BSCol sine resultater av Hall of Fame-selskaper. Denne skaleringen er altså i tråd med hva BSCol har brukt i tidligere undersøkelser. For hver av påstandene ble respondentene bedt om å vurdere selskapets nåværende praksis, samt hvor viktig de anså påstanden å være for deres strategiske suksess. Likert-skalaen var lik for begge vurderingene. Respondentene kunne også svare 0, som tilsvarte ingen formening.

Når vi hadde laget et utkast av den endelige spørreundersøkelsen i MS Word, ble denne konstruert i Questback (Den endelige undersøkelsen ligger vedlagt som vedlegg 3). Denne undersøkelsen ble som vi har vært inne på løpende sendt ut til respondentene etter hvert som utvalget endret seg. Spørsmålene om nytteverdier var i motsetning til påstandene angående beste praksis, ikke obligatoriske å svare på. De påstandene hvor en respondent valgte å svare 0 ble ekskludert fra den aggregerte gjennomsnittsberegningen.

Etter hvert som vi fikk svar på undersøkelsen, bearbeidet vi rådataen slik at det var illustrativt og sammenlignbart på tvers av utvalget. Dataen tilhørende Hall of Fame-selskapene viste seg å være vanskelig å få tak i. Grunnet taushetsplikter kunne verken BSCol i Sverige eller representanter fra The Palladium Group i USA tilby oss dette. Vi fant det derfor nødvendig og tilfredsstillende å benytte oss av gjennomsnittsdata fra en undersøkelse fra 2008 (Palladium European Summit: London). Vi fikk denne undersøkelsen tilsendt fra våre veiledere.

Kommunikasjonen med de ulike respondentene sammen med svarene på undersøkelsen, ga oss tydelige preferanser på hvilke selskaper vi ønsket å intervju. Vi endte opp med å forhøre oss med Jotun, Statkraft og Eidsiva Energi om de ville ta en prat med oss. Alle sa seg villige til dette. Se kapittel 5 vedrørende bakgrunnen for valg av respondenter og svarene de gav.

I forkant av intervjuene fikk respondentene tilsendt en intervjuguide som vi hadde laget med utgangspunkt i svarene de gav på spørreundersøkelsen. Intervjuene var ment for å utdype svarene i spørreskjemaet, og vi var påpasselige med ikke å bevege oss bort fra problemstillingen vår. I etterkant av intervjuene fikk respondentene oversendt et renskrevet utkast av hva vi snakket om, for godkjenning. Dette både for å sikre at vi ikke hadde misforstått hverandre, samt gi respondentene en siste mulighet til å komme med ytterligere kommentarer.

Analyse av data

Dataanalyse kan defineres som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem. Analysen vil være forskjellig avhengig av om det er de avkryssede svarene i spørreskjemaene vi undersøker, eller kommentarene og intervjuene. I metodelitteraturen skiller man ofte mellom sortering av kvantitativ data og drøfting av kvalitativ data (Askheim og Grenness 2008). Den vesentlige forskjellen er at drøfting av kvalitativ data er en mer kreativ prosess enn sortering av kvantitativ data.

Rådataene som ble generert fra Questback ble som vi har vært inne på fremstilt oversiktlig slik at det var mulig å arbeide videre med dette. Vi fremstilte så resultatene i ulike modeller og sammenlignet de mest interessante funnene. Se kapittel 4 for mer om disse resultatene.

Når det gjelder intervjuene startet vi med å renskrive notatene våre ved hjelp av hukommelse og lydbånd. Når dette var gjort, sendte vi dette til intervjuobjektene slik at de eventuelt kunne komme med kommentarer. Etter eget skjønn og teoretiske anbefalinger gjorde vi dette umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført (Askheim og Grenness 2008).

For resultatene av intervjuene benyttet vi tre faser av arbeid:

- **Beskrivelse og sammenfatning av helhetsinntrykket vårt**

Herunder renskrivningen som beskrevet ovenfor, og bli kjent med datamaterialet ved å lese gjennom og diskutere stoffet.

- **Systematisering**

Vi systematiserte så dataene både for hvert enkelt intervju samt alle intervjuene sett under ett. Vi begynte her å tolke, se etter sammenhenger, kausaliteter osv. Her ble også resultatene av spørreskjemaene inkludert. Vi så etter sammenhenger mellom hver bedrift og veide det intervjubedriftene hadde fortalt oss opp mot spørreskjemaene.

- **Sammenfatning**

Til slutt sammenfattet vi resultatene våre på en beskrivende måte for å komme frem til konklusjoner og for å beskrive vårt endelige inntrykk.

Resultatene av intervjuene kan leses i kapittel 5.

Validitet og reliabilitet – utfordringer

Grovt sagt dreier validiteten til en undersøkelse seg om hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den var ment å gi svar på. Dette vil da mer eller mindre virke uavhengig av reliabiliteten som dreier seg om hvorvidt undersøkelsen gir svar vi kan stole på (Johannessen et al., 2004). Et grunnleggende spørsmål er hvor pålitelige dataene vi bruker er. Det er lite hensiktsmessig å teste dataenes reliabilitet i denne oppgaven med test-retest metoden. Balansert målstyring i de aktuelle selskapene er under stadig utvikling og dataene man får gjennom spørreundersøkelser og dybdeintervjuer vil derfor variere. Det er likevel mulig å undersøke reliabiliteten til en viss grad da spørreskjemaet, som vi har gjentatt, er likt det som blir brukt i BSCol sin internasjonale spørreundersøkelse, og således mulig å benytte seg av på nytt ved en senere anledning. Validiteten må ikke regnes som noe absolutt, som om dataene er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund 1996). Begrepsvaliditeten regnes her som oppfylt da det er tydelig relasjon mellom BM og de konkrete dataene vi har samlet inn.

Tvil om reliabiliteten kan oppstå grunnet et begrenset utvalg. Vi har under arbeidet med oppgaven kun intervjuet en person per virksomhet. Dette skyldes både vår egen

tidsbegrensning, men først og fremst at virksomhetene vi var i kontakt med ikke ønsket, eller hadde anledning til å knytte flere ressurser til vårt prosjekt. En av grunnene til dette er at undersøkelsen er relativt omfattende. Det kreves i tillegg til en del tid, kunnskap og erfaring fra et overordnet nivå for å gi reliable svar. Personene som er med i utvalget har blitt plukket ut grunnet sin forbindelse til og kompetanse når det gjelder bruk av BM i deres virksomhet. Generelt har vi sett at enkelte virksomhetene indikerer en praksis som både kan være dårligere eller bedre enn antatt etter å ha drøftet resultatene. Våre respondenter er involvert i både utviklingen og bruken av BM. Vi tror derfor deres oppfatning av både oppsider og nedsider vedrørende BM kan bli overdrevet, med hensyn til subjektivitet.

Ved å bruke en nettbasert undersøkelse var vi i stand til å sende ut vår undersøkelse til akkurat den personen som var i det utvalget vi ønsket å undersøke. Vi var klar over at dette kunne føre til at respondentene la mindre dybde i svarene, og vi jobbet bevisst for å unngå dette. De aktuelle respondentene ble kontaktet på forhånd og informert om hvilken type undersøkelse dette dreide seg om, og vi kunne da være sikre på at personen forstod spørsmålene og svaralternativene slik det var meningen de skulle forstås. Metodene som ble benyttet er nøye beskrevet tidligere.

Utfordringer med hensyn på reliabiliteten ved bruk av dybdeintervjuer vil være:

- Forhold ved omgivelsene

Det var viktig at vi sørget for at det var fokus på selve intervjuet når disse ble gjennomført, at intervjuene foregikk i rolige omgivelser og at vi informerte respondentene om hvor lang tid intervjuet maksimalt vil ta. Alle intervjuene foregikk i lukkede møterom, og respondentene hadde satt av nok tid. Vi passet også på å avtale tid like før lunsj, slik at vi eventuelt kunne gå noe over tiden.

- Forhold ved oss som moderatorer

Vi måtte passe på å være opplagte, avslappet og fysisk nøytrale (klær, språk m.m.) slik at fokuset var på spørsmålene og ikke oss.

- Selve innholdet i intervjuet

Generelt knytter reliabilitet seg til undersøkelsens data, måten dataen samles inn på og hvordan dette bearbeides (Johannessen et al. 2004). Vi har ingen mulighet til å teste reliabiliteten til undersøkelsen ved en gjentakelse av metodikken, og måtte derfor strebe etter å forberede både oss selv og intervjuet svært godt i forkant. På denne måten ville vi med størst mulig sannsynlighet stille de riktige spørsmålene på en slik måte at verken vi eller respondenten kunne misforstå, og slik at vi forsto hvilke temaer som respondentene ønsket å ta ekstra tak i.

Vi startet intervjuene med en uhøytidelig prat ved hjelp av vår intervjuguide for å prøve å sette en avslappet stemning og etablere en relasjon mellom oss og respondenten. Dette innebar som regel en presentasjon av oss selv og oppgaven vår. Dataene som vi fikk gjennom spørreskjemaundersøkelsen gjorde det lettere for oss å strukturere oppsettet for intervjuet. Vi fant likevel ut at det var fornuftig å la samtalen styre datainnsamlingen, da vi på denne måten fikk data som vi ikke fanget opp gjennom spørsmålene som var forberedt på forhånd. I de tilfellene det var mulig å gjennomføre dybdeintervjuer ble troverdigheten til oppgaven styrket, da det var mulig å tilbakeføre resultatene til respondenten, og således få bekreftet resultatene som vår analyse hadde kommet frem til.

Med tanke på validitet er vi heldig i den forstand at vi undersøkte et kvalitativt begrep (BM) som også har store deler kvantitative og operasjonelle aspekter ved seg. I tillegg til dette hadde vi konkrete kvantitative resultater tilgjengelig på forhånd. Det betyr at de resultatene som respondentene hevder BM har ført til (eller ikke) lot seg etterprøve til en viss grad ved å se på utviklingen i styringsparametrene og svarene i spørreskjemaet. Uavhengig av om vi hadde gode muligheter til å etterprøve deler av undersøkelsen, var vi allikevel avhengig av å være konkrete og tydelige i intervjuene og avgrense oss på en mest mulig riktig måte for å styrke validiteten. Vi ønsket verken å måle mindre, mer eller feil informasjon i forhold til problemstillingen. Gjennom det å gjennomføre enkeltintervjuer var vi så tett på respondentene at om vi ante misforståelse eller uklarhet i samtalen (uavhengig av om det er oss eller respondenten som er uklar), så kunne vi eliminere det der og da. Misforståelser rundt begrep er sagt å være en av de største truslene til validiteten av en undersøkelse (Askheim og Grenness 2008). Det kan også være en fordel at vi har vært to om denne

oppgaven. Det vil alltid være en risiko for å stole for mye på sine egne konklusjoner, og felles enighet om en tolkning, såkalt intersubjektivitet, bidrar til å styrke både validiteten og reliabiliteten (Askheim og Grenness 2008).

Etiske avveininger

BM som tema for oppgaven er i seg selv ikke noe sensitivt tema. Enkelte etiske avveininger bør allikevel vektlegges.

Respondentene ble på forhånd spurt om de aksepterte at et lydbåndopptak ble brukt under intervjuet. Et slikt lydbånd ble ikke regnet som en nødvendighet, men viste seg å være til meget god hjelp for oss og respondenten når det gjaldt kontroll av svarene i etterkant. Det gjorde det også lettere for oss å konsentrere oss om hva som ble sagt ved at man slapp å skrive ned alt under intervjuet, slik at det fulle fokuset var på å få mest mulig utbytte av samtalen. Vi var likevel klar over faren for at intervjuobjektene ikke alltid ville være presise i sine uttalelser grunnet bruk av lydbåndopptak, da noen ikke ønsker at andre skal få høre hva de sier. Dette ble likevel ikke ansett som et problem, alle intervjuobjektene var veldig åpne om og klare på hva de mente var fordelene og ulempene rundt bruken av BM ved deres selskap. Det ble også konsekvent kommunisert fra vår side at dette ville bli behandlet konfidensielt. Som tidligere nevnt så var vi påpasselige på å skape en god tone med intervjuobjektet samt avklare intervjuprosessen og deres mulighet til å gå igjennom referat av intervjuet i etterkant. Denne informasjonen ble gitt i forkant av samtlige intervjuer, samt at vi innhentet samtykke til måten intervjuet ville gjennomføres på. Dette ble gjort for å forsikre oss om at respondentene ikke modererte svarene sine som følge av at de syntes bruk av lydbånd ble for nærgående.

Kapittel 4 – Virksomhetene og resultatene av spørreundersøkelsen

I dette kapittelet skal vi se nærmere på de resultatene vi fikk av respondentene til spørreundersøkelsen. Gapet mellom selskapenes prestasjon og beste internasjonale praksis vil bli illustrert og kommentert. En mer dyptgående analyse vil følge i de påfølgende kapitlene, og vi vil til slutt trekke våre egne konklusjoner.

Spørsmålene som er stilt er presentert på neste side, figur 4.3 (tidligere vist i figur 2.7 – hele spørreskjemaet ligger vedlagt som vedlegg 3).

Spørreskjemaet og skaleringen er presentert tidligere i oppgaven. Vi vil allikevel illustrere skaleringen igjen slik at dette vil være friskt i minne ved videre lesning. Respondentene har altså svart på 27 påstander om beste praksis, hvor de har vurdert nåværende praksis og viktighet med hensyn på å lykkes med sin strategi, i henhold til følgende skala:

	Nåværende situasjon		Viktighet
1	Vi er dårlige på dette	1	Ikke viktig for vår suksess
2	Vi er ikke gode nok på dette	2	Litt viktig
3	Vi er ok på dette	3	Viktig
4	Vi er gode på dette	4	Veldig viktig
5	Vi driver beste praksis på	5	Kritisk for vår suksess
0	Ingen formening	0	Ingen formening

Figur 4.1: Skalering av beste praksis

I tillegg til disse 27 påstandene har de svart på 4 påstander om nytteverdi basert på følgende skala:

	Enighet
1	Helt uenig
2	Delvis uenig
3	Verken eller
4	Delvis enig
5	Helt enig
0	Ingen formening

Figur 4.2: Skalering av nytteverdi

Respondentene har også hatt mulighet til å komme med ytterligere kommentarer. De aller fleste har valgt å la dette være, og de kommentarene vi har fått inn vil bli brukt som støtte i våre egne kommentarer.

SFO prinsipp #1

Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse

- 1.1 Spiller ledergruppen en aktiv rolle i strategiutviklingen
- 1.2 Har ledelsen etablert en klar forståelse for hvorfor BM og hva BM skal benyttes til?
- 1.3 Er det engasjert et lederteam tilknyttet BM?
- 1.4 Har bedriften formulert en klar visjon, forretningsidé og strategi?
- 1.5 Handler ledergruppen og andre ledere på en slik måte at kommuniserte strategier og prioriteringer underbygges og forsterkes?

SFO prinsipp #2

Operasjonalisering av strategiske mål

- 2.1 Er den strategiske planen uttrykt gjennom et strategisk kart med strategiske mål - som beskriver virksomhetens strategi?
- 2.2 Er det strategiske kartet supplert med styringskort som inneholder både finansielle og ikke-finansielle perspektiver?
- 2.3 Er strategiske mål i kartet understøttet av relevante og klart definerte styringsparametre?
- 2.4 Er det fastsatt måltall (kvantitativ ambisjon) for alle styringsparametrene?
- 2.5 Er det utpekt ledere som har ansvar for de ulike initiativene eller grupper av initiativ?

SFO prinsipp #3

Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien

- 3.1 Er rollen til eventuelt hovedkontor/overordnet nivå blitt definert med henblikk på hvordan det skal bidra i gjennomføringen av strategien?
- 3.2 Fungerer virksomhetens overordnede strategi og BM som retningsgivende for strategi og aktiviteter i underliggende avdelinger og seksjoner?
- 3.3 Fungerer virksomhetens overordnede strategi og BM (strategikart og lignende) til å styre strategien til de ulike stab-/felles-/støttefunksjonene?
- 3.4 Er balansert målstyring brukt til å forsterke koblingen til ulike leverandører og/eller kunder med hensyn på selskapets eller forretningsenhetene sine strategier?
- 3.5 Er balansert målstyring brukt til å rapportere selskapets ytelser til styret, aksjonærer og andre overordnede interessenter?

SFO prinsipp #4

Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb

- 4.1 Kommuniseres strategiske prioriteringer jevnlig på ulike måter ut i organisasjonen?
- 4.2 Er team- og/eller individuelle mål utviklet med basis i strategien gjennom en formell prosess?
- 4.3 Er belønnings- og insentivsystemer knyttet til strategisk måloppnåelse?
- 4.4 Er personlige utviklingsplaner justert med hensyn på strategiske resultater?

SFO prinsipp #5

Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess

- 5.1 Henger operative handlingsplaner og budsjett tett sammen med strategien og BM?
- 5.2 Er planleggingen for HR- og IT-funksjonene knyttet til strategien?
- 5.3 Er strategiske initiativer forvaltet som investeringer?
- 5.4 Er eventuelle prosessforbedringer og lignende tiltak/prosesserer knyttet til strategien?
- 5.5 Deles erfaringer og beste praksis internt i organisasjonen?
- 5.6 Benyttes det et rapporteringssystem som presenterer innholdet i BM?
- 5.7 Blir strategien fulgt opp periodisk i formelle møter? Benyttes BM i stor grad aktivt på disse ledermøtene?

Figur 4.3: Strategifokusert organisasjon (SFO), beste praksis (Norton og Russell 2004)

Hvorfor er disse spørsmålene viktige?

Det internasjonale spørreskjemaet vi har tatt utgangspunkt i, er som vi har vært inne på utarbeidet av The Palladium Group. Beste praksis har blitt utledet fra mer enn 500 dokumenterte tilfeller som alle viser hvordan beste praksis kombinert med BM skaper resultater (thepalladiumgroup.com). Disse prinsippene med beste praksiser danner en form for kjernekompetanse for selskapene som kan identifisere disse og forme dem på en slik måte at det gjør det mulig å overføre denne kunnskapen til andre forretningsområder eller selskaper. Denne kjernekompetansen danner utgangspunkt for den strategifokuserte organisasjonen (SFO).

De 27 påstandene deler seg inn i fem SFO-prinsipper:

- **Mobilisere** endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse (Mobilisering – 6 påstander)
- **Operasjonalisering** av strategiske mål (Operasjonalisering – 5 påstander)
- **Samordning** og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien (Samordning – 5 påstander)
- **Motivasjon** til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb (Motivasjon – 4 påstander)
- Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en **kontinuerlig** prosess (Kontinuitet – 7 påstander)

I 2004 satte BSCol ned en arbeidsgruppe som hadde som mål å finne nøkkelprosesser som bidrar til fokus på strategi innenfor de ulike prinsippene. Denne gruppen ble kalt Office of Strategy Management (OSM), og både spørreundersøkelsen og den siste boken til Kaplan og Norton baserer seg på resultatene som ble funnet. De hevder at ved å følge prinsippene og utvikle seg på de ulike prosessene, vil en virksomhet kunne ende opp med et bra styringsverktøy som knytter strategi og operasjonelle oppgaver sammen. Videre hevder de at synkroniseringen som den nye modellen representerer (som vist i figur 4.3), vil være nyttig for å oppnå stadige forbedringer til strategiske prioriteringer og visjoner. *En virksomhets respondering på de 27 påstandene i spørreskjemaet vil således indikere hvor gode de er på å gjennomføre strategien sin i henhold til bruken av BM.* Samtidig med dette

vil svarene identifisere utfordringsområder og prosesser de ulike virksomhetene ikke synes er viktige.

Siden introduksjonen av BM i 1992, har Kaplan og Norton hjulpet mange virksomheter å implementere tilnærmingen. Samtidig med dette har de lært hvordan de ulike virksomhetene kan bruke BM på en best mulig måte for å implementere strategien sin. Deres første bok om BM (1996) beskrev rammeverket bestående av de fem nevnte SFO-prinsippene. De senere utgivelsene fra Kaplan og Norton går disse prinsippene nærmere i sømmene.

De dokumenterte tilfellene fra The Palladium Group viser at de fleste selskaper som tar i bruk BM, følger en sekvens som typisk starter med prinsipp 1 (Mobilisering), og raskt etterfølges av prinsipp 2 (Operasjonalisering) og prinsipp 3 (Samordning). Prinsipp 4 (Motivasjon) og prinsipp 5 (Kontinuitet), krever typisk mer erfaring, og de virksomhetene som er gode på dette har gjerne benyttet BM i mer enn 2 år. Her hadde virksomheten gjerne omstrukturert budsjett og kontrollsystemer (Kaplan og Norton 2008). *Under drøftingen av resultatene av vår spørreundersøkelse, vil vi komme inn på en tendens som sier at BM ofte er persondrevet.* Det vil si at det ofte er nøkkelpersoner i virksomheter som driver BM i implementerings- og prosjektfasen. Kaplan og Norton hevder det samme (2008). De trekker i denne sammenheng frem prinsipp 5 (Kontinuitet), med de tilhørende prosesser, som viktig for suksess med BM over lang tid.

Kaplan og Norton støtter sine uttalelser og anbefalinger i resultatene som er oppnådd hos Hall of Fame-selskapene. Vi vil allikevel være påpasselige med å konkludere en anbefaling til deres modell før vi ser konkret på egne resultater og analyser. Det finnes flere eksempler på virksomheter som har mislyktes med implementering og bruk av BM, og man må ikke glemme at systemet vil være avhengig av mennesker for å prestere. Uavhengig av dette tror også vi at en virksomhet ved å følge prosessene i spørreskjemaet med større sannsynlighet vil kunne oppnå strategisk måloppnåelse. Dette med bakgrunn både i utviklingen av BM-modellen, og de dokumenterte suksesshistoriene til The Palladium Group (Hall of Fame).

Virksomhetsspesifikke data

Vi vil nå gjengi en illustrasjon og presentasjon av enkeltresultatene knyttet opp mot hver virksomhet. Sammen med dette vil virksomhetene bli presentert med nøkkeltall og fakta. Resultatene vil bli grundigere drøftet i kapittel 6, mens vi her fokuserer på fremstillingen av et oversiktsbilde.

Vi vil for hver enkelt virksomhet presentere en oversikt over hvordan de har indikert sin nåværende situasjon opp mot de fem ulike prinsippene i undersøkelsen. Dette vil fremkomme i en tabell og en graf som tydeliggjør verdigapene innenfor de ulike prinsippene.

Vi vil også presentere en aggregert oppsummering av hvordan de enkelte virksomhetene har respondert for å gi en oversikt over deres egen formening om antall praksiser de er gode på, og da selvsagt også antall praksiser de mener de ikke er gode nok på. Denne oversikten vil også vise hvor enige de er i våre påstander angående nytteverdi, herunder også spørsmål 63 hvor respondentene er bedt om å angi innenfor hvilke perspektiver BM tilfører nytteverdi.

Vi har valgt å presentere det på denne måten for å unngå å gjengi for mye informasjon, da dette kan føre til at interessante resultater blir mindre fremtredende. Vi vil sammenligne indikasjonene på nåværende praksis og viktighet direkte opp mot hverandre, og se etter trender hvor virksomheter har kombinasjonen med dårlig nåværende praksis og høy viktighet.

Det vil følge en deskriptiv tekst etter presentasjonene som oppsummerer våre tanker om den enkelte virksomhets respondering.

Statkraft

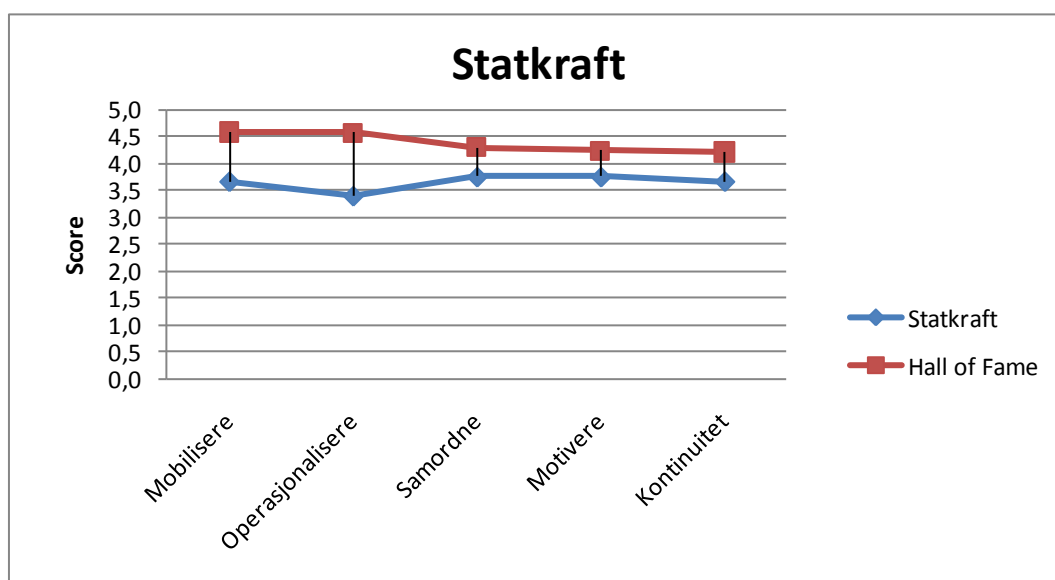
Statkraft er heleid av den norske stat. Statkraft AS er morselskapet i konsernet og er heleid av Statkraft SF, som igjen er eid 100 % av Nærings- og handelsdepartementet. Statkraft er størst i Europa innen fornybar energi og produserer og utvikler vannkraft, vindkraft, gasskraft og fjernvarme. Omsetningen i 2009 var på 26 milliarder kroner, og foretaket leverer strøm og varme til om lag 600 000 kunder i Norge og Sverige. Det har 3200 medarbeidere og virksomhet i over 20 land. Statkraft har flere datterselskaper med virksomhet i Norge (Statkraft.no).

Resultater

Prinsipp	Statkraft	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	3,67	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,40	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,75	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	3,75	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,67	4,21

Statkraft	
Når startet virksomheten med BM	1998
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.4: Statkraft score



Figur 4.5: Statkraft illustrasjon

Selskap	Statkraft	Spørsmål 2-59
		Antall
		0
		0
		10
		14
		1
		2
		<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 27
		0
		3
		15
		4
		3
		2
		<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 27

Selskap	Statkraft	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall
		0
		0
		1
		2
		1
		0
		<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 4

Selskap	Statkraft	Spørsmål 63
		Finansielle/ økonomiske
		Organisasjon & ledelse

Figur 4.6: Statkraft oppsummering

Statkraft er ett av de selskapene vi har pratet med i etterkant av spørreundersøkelsen. Av den grunn har vi god bakgrunn for konklusjonene i forbindelse med svarene de ga. Vår respondent jobber som Financial Manager innenfor avdeling vannkraft, og har jobbet i Statkraft siden de innførte BM på slutten av 1990-tallet. Vi vil komme mer tilbake til selve intervjuet i neste kapittel.

Jevnt over er BM godt forankret i Statkraft. De har imidlertid sine utfordringer, og den største ligger i det å finne gode, målbare og etterprøvbare KPI'er. Som de selv sier, er det enkelte virksomhetsområder i Statkraft hvor BM passer utmerket, mens det er knyttet større utfordringer til andre. Drift og salg av kraft er områder hvor det foreligger klare KPI'er å styre etter, mens det er motsatt for innovasjon og venturefinansiering.

Vi kan også se at Statkraft selv ikke synes de ligger langt etter på noen av prinsippene. Variasjonen mellom indikasjonen mellom nåværende praksis og viktighet av de ulike påstandene er liten. Dette kan tyde på at Statkraft har funnet sin vei når det gjelder å vekke den teoretiske delen av BM opp mot det praktiske. Dette sier de også selv, ved at de kommenterer at de har innført et "BM-light" versjon, som de mener fungerer godt nok til deres formål. Dette kombinerer både strategiske og operasjonelle mål, og benyttes aktivt i deres kvartalsvise rapportering og styring både overfor ledelsen i konsernet, konsernstyret og etter hvert alle virksomhetsområdene og deres styre.

Statkraft mener de har fordel av å ha formulert en klar visjon og klare verdier som de kommuniserer ut til alle de ansatte, slik at de kjenner hovedtrekkene i strategibeslutningene.

Statkraft anses som en av de virksomhetene i utvalget vårt som har lengst erfaring med bruk av BM. I henhold til Kaplan og Norton (2008) skulle man da tro at de skulle indikere en enda sterkere forankring til systemet. Statkraft indikerer forbedringsområder både når det gjelder å knytte støttefunksjoner tettere til strategien og å dele beste praksis. Under intervjuet ga de uttrykk for at deling av beste praksis var en utfordring i et så stort konsern, med mange ulike forretningsområder. Det ønsket imidlertid uansett å bedre denne kommunikasjonen, og finne ut hvilket nivå man skulle involvere alle delene av konsernet på. Således kan man si at svarene de har gitt stemmer overens med indikasjonen i spørreskjemaet.

Vi har, som vi har vært inne på tidligere, en oppfatning av at det å motivere de ansatte til å føle at strategien er alles ansvar og jobb (prinsipp 4), er svært viktig. Dette med bakgrunn i at dette prinsippet virker til å være et av de som skaper mest positive ringvirkninger for de andre, ved at medarbeidere på alle nivåer blir mer interessert i utviklingen av strategi og bruken av BM. Statkraft indikerer at de er gode på dette, samtidig som tre av fire påstander indikeres som litt viktig. Med andre ord er vi ikke helt enige her. Igjen tar Statkraft hensyn til at BM og strategi er noe som hører mest hjemme på overordnet nivå med tanke på konsernets kompleksitet og størrelse. I følge Kaplan og Norton (2008) anses også de to siste prinsippene som mer videregående og viktig for å sikre at bruken av BM er i positiv utvikling.

Sammen med tre andre respondenter indikerer Statkraft at ekstern bruk av BM ikke er viktig i tillegg til at deres nåværende praksis på dette er uten betydning. De aller fleste andre respondentene indikerer også dette lavt. Når vi konfronterte de selskapene vi har intervjuet med denne påstanden, har samtlige vært enige om at BM anses som et internt verktøy. Statkraft hadde ingen rutiner eller formelle måter å bruke BM på ut mot kunder eller leverandører. I og med at det samlede utvalget er relativt samkjørte på konsekvent å indikere dette som mindre viktig, kan det virke på oss som om dette er en av de klareste tendensene i utvalget. Gapet hos Statkraft er størst i de to første prinsippene. Synkroniseringen som modellen og spørreskjemaet representerer vil alltid gjøre seg gjeldene, og vi tror at Statkraft ville kunne ha hatt nytte av å fokusere mer på samordning, motivasjon og forankring for forbedring. Disse anses også til å ha sterk tilknytning.

Eidsiva Energi

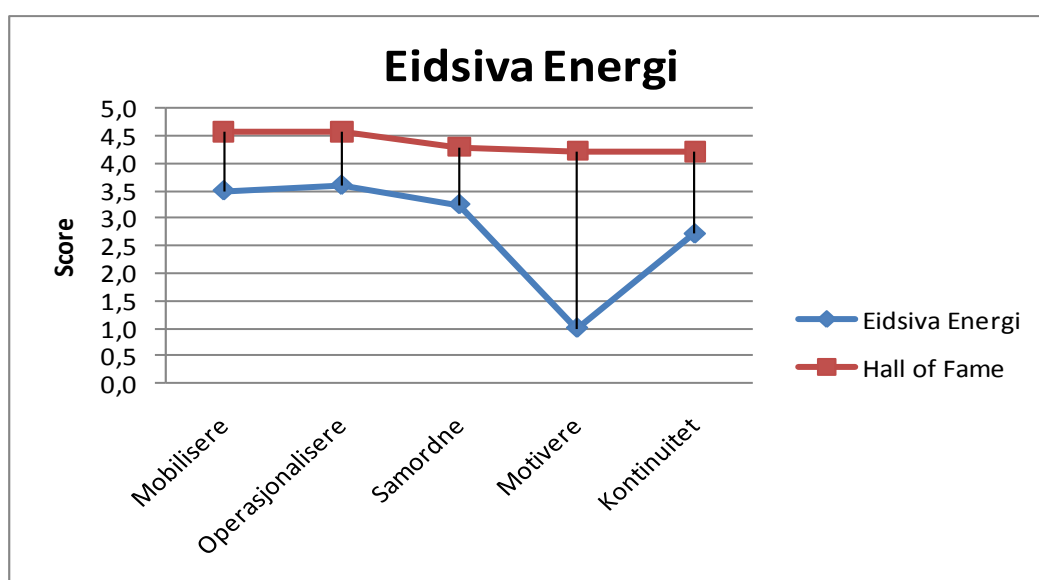
Eidsiva Energi ble dannet i år 2000, og er et selskap som eies av Oppland og Hedmark fylkeskommuner og 26 kommuner i de to fylkene. Det er blant Norges største nettselskaper med 150 000 kunder og 980 ansatte fordelt på 30 kontorer i regionen. Omsetningen er på ca. 4 milliarder kr per år (Eidsiva.no). Eidsivas forretningsområder består av vannkraft, bioenergi, nett, anlegg, marked og vekst samt majoritetsandel i Eidsiva bredbånd. Det satses i dag mye på innovasjon gjennom bioenergi.

Resultater

Prinsipp	Eidsiva Energi	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	3,50	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,60	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,25	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	1,00	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	2,71	4,21

Eidsiva Energi	
Når startet virksomheten med BM	2001
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.7: Eidsiva Energi score



Figur 4.8: Eidsiva Energi illustrasjon

Selskap	Eidsiva Energi	Spørsmål 2-59
		Antall
		Vi er dårlige på dette
		5
		Vi er ikke gode nok på dette
		4
		Vi er ok på dette
		7
		Vi er gode på dette
		9
		Vi driver beste praksis på dette
		1
		Ingen formening
		1
		Sum
		27
		Ikke viktig for vår suksess
		1
		Litt viktig
		0
		Viktig
		4
		Veldig viktig
		21
		Kritisk for vår suksess
		0
		Ingen formening
		1
		Sum
		27

Selskap	Eidsiva Energi	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall
		Helt uenig
		0
		Delvis uenig
		0
		Verken eller
		1
		Delvis enig
		2
		Helt enig
		1
		Ingen formening
		0
		Sum
		4

Selskap	Eidsiva Energi	Spørsmål 63
		Finansielle/ økonomiske
		Kunde/interessentperspektiv

Figur 4.9: Eidsiva Energi oppsummering

Vi har også intervjuet Eidsiva i etterkant av spørreundersøkelsen. For øvrig henvises det til kapittel 5 for nærmere om dette. Vår respondent sitter i ledergruppen, og jobber som økonomi- og finansdirektør. Eidsiva startet med BM i år 2001, og vår respondent har personlig tatt stor del i utviklingen av dette.

Etter vårt skjønn ligger Eidsiva bedre an enn det de selv indikerer. De har et etablert tanke sett og en kultur omkring BM som virker god, bare de finner ut av i hvilken grad de skal involvere de ulike parter i konsernet, og ikke minst hvordan. *Den store utfordringen til selskapet ligger i hvordan de skal kommunisere BM ut i konsernet og på den måten motivere alle ansatte til å involvere seg i strategien.* Dette farger også enkelte av de andre svarene i de øvrige prinsippene. Per i dag jobber konsernledelsen med å integrere styringssystemet på lavere nivåer i organisasjonen, men de har også tanker om å droppe dette og gjøre BM til et mer ledelsesfokusert verktøy.

I motsetning til Statkraft, som har utviklet og benyttet dagens BM-system siden sent på 90-tallet, har ikke Eidsiva like lang erfaring med sitt BM-system. De har utviklet en egen tilnærming siden 2004, som i dag er relativt godt forankret i konsernet. De skulle allikevel gjerne hatt mer erfaring med bruken av dette i praksis, for å styrke samordningen rundt BM på alle nivåer. Bruk av styringskort er særlig viktig for konsernet, og alle påstandene under prinsippet operasjonalisering anses som svært viktig. Her er Eidsiva også relativt godt fornøyd med dagens praksis.

Ønsket om å bli bedre på kommunikasjon viser seg også i at de indikerer viktigheten av påstandene konsekvent høyt i forhold til deres strategiske suksess. Prinsippet som går på motivasjon slaktes helt, og her indikerer konsernet at de er dårlige på alle påstandene. Vi mener dette er noe misvisende. *Det er ikke noen tvil om at Eidsiva ikke har funnet en god nok måte å motivere til at strategi er alles ansvar og jobb, men allikevel synes vi de er bedre på vei enn at alt skal indikeres som dårlig.* Når vi ser på den første påstanden i prinsippet, går dette på kommunikasjon av strategiske prioriteringer. Eidsiva har forskjellige måter å gjøre dette på, men de blir mottatt med varierende suksess på de ulike nivåene i konsernet. Når det gjelder overordnet nivå treffer de godt. De øvrige påstandene i prinsippet går på å tilrettelegge strategi og BM ned på individnivå, herunder utviklingsplaner, mål og belønningssystemer. Her har Eidsiva en lang vei å gå i forhold til internasjonal beste praksis, men det er ikke sikkert at disse benchmarkinger er de beste for Eidsiva. Vi tror ikke det, og Eidsiva indikerer også disse påstandene som mindre viktig enn de første. Våre antagelser om at konsernet er bedre enn de indikerer er bygget på dette og respondentens kommentarer om at tett strategioppfølging på individnivå i konsernet gir et ugunstig kostnad-nytte forhold.

I henhold til teorien om utviklingen av suksessen med de ulike prinsippene, treffer Eidsiva godt, også når det gjelder kontinuitet er forbedringsområdene klarere enn for de tre første prinsippene. Konsernet uttrykker at de mangler et formelt oppsett på å gjennomgå BM og dele beste praksis ut fra dette. Kompleksiteten i konsernet gjør seg, som hos andre, også gjeldende når det gjelder nytten av dette her, men ut fra indikasjonene virker det som om konsernet gjerne skulle ha hatt bedre rutiner på dette. Dette kunne også ha hjulpet til med å styrke motivasjonen, og synergieffektene synes å gjøre seg gjeldene i henhold til Kaplan og Nortons (2008) antagelser.

Eidsiva mener på tross av sine formeninger om utfordringer, at de er gode på å utføre strategien sin. Det legger til grunn at BM er svært godt innarbeidet i ledergruppen. Kompleksiteten i konsernet sørger imidlertid for at det er behov for å få på plass et bedre oppfølgingssystem, og forenkling verdsettes høyt.

Jotun

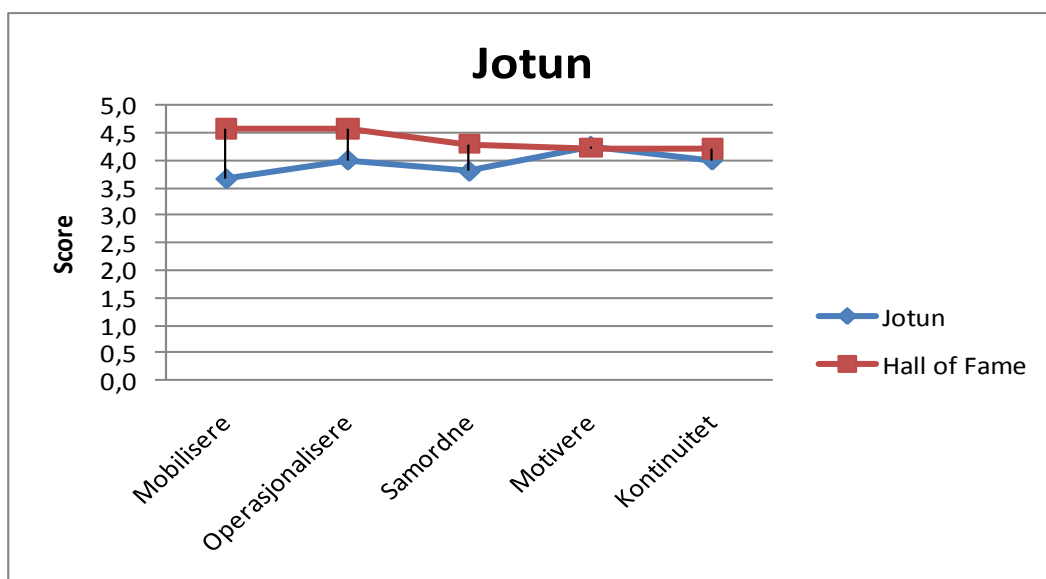
Jotun er Norges ledende produsent av maling og pulverlaker. Konsernet er delt inn i fire forretningsområder. Disse er Jotun Coatings, Jotun Paints, Jotun Dekorativ og Jotun Powder Coatings. Hovedkontoret ligger i Sandefjord, og i Norge har foretaket produksjonsanlegg i Fredrikstad, Sandefjord, Larvik og på Manger utenfor Bergen. På verdensbasis har Jotun 7 800 ansatte, og 38 produksjonsanlegg fordelt på alle kontinenter. Jotunkonsernet hadde i 2010 en total omsetning på 13,45 milliarder kroner (Jotun.no).

Resultater

Prinsipp	Jotun	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	3,67	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	4,00	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,80	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	4,25	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	4,00	4,21

Jotun	
Når startet virksomheten med BM	1996
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.10: Jotun score



Figur 4.11: Jotun illustrasjon

Selskap	Jotun	Spørsmål 2-59	Selskap	Jotun	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall			Antall
		Vi er dårlige på dette			Helt uenig
		0			0
		Vi er ikke gode nok på dette			Delvis uenig
		0			0
		Vi er ok på dette			Verken eller
		4			1
		Vi er gode på dette			Delvis enig
		21			2
		Vi driver beste praksis på dette			Helt enig
		2			1
		Ingen formening			Ingen formening
		0			0
		Sum			Sum
		27			4
		Ikke viktig for vår suksess			
		0			
		Litt viktig			
		1			
		Viktig			
		2			
		Veldig viktig			
		23			
		Kritisk for vår suksess			
		1			
		Ingen formening			
		0			
		Sum			
		27			

Selskap	Jotun	Spørsmål 63
		Finansielle/ økonomiske
		Kunde/interessentperspektiv
		Interne prosesser
		Mennesker/ læring/ utvikling
		Organisasjon & ledelse

Figur 4.12: Jotun oppsummering

Av de selskapene vi snakket med, var Jotun det vi fikk inntrykk av at hadde kommet lengst når det gjaldt BM. De har etter vårt skjønn fått til en vellykket og skreddersydd tilnærming som er godt forankret hos ledere på alle nivåer. Dette viser seg også i resultatene av spørreundersøkelsen. For mer detaljert informasjon henvises det igjen til kapittel 5. Vår respondent er CEO for hele konsernet, og har jobbet mye med BM siden Jotun startet med dette for 15 år siden.

Når det gjelder motivering indikerer Jotun at de driver beste praksis på hvordan de strategiske prioriteringene kommuniseres ut i konsernet, og at de ellers er gode på de øvrige påstandene. Det er altså her grunnlaget for suksessen med BM er lagt, og per i dag blir suksessen drevet mye ut fra dette prinsippet.

BM er svært viktig for Jotun. Variasjonen mellom nåværende praksis og viktighet er samtidig liten også her, og dette støtter opp om konklusjonen at konsernet har funnet sin vei å gå med hensyn på gradering av de ulike teoretiske elementene opp mot praksis.

Konsernet har sluttet å budsjettere på overordnet nivå, det vil si at de ikke konsoliderer et budsjett for virksomheten. Styringskort brukes istedenfor, da Jotun finner dette mer proaktivt og mindre ressurskrevende. De måler alt på 12 måneders rullerende basis og alle måltallene (KPI'er) fokuserer på forbedringer. Unntak finnes, men da er det snakk om budsjettering, eller det de i Jotun kaller planlegging, av enkelte kapasiteter i produksjonen samt investeringer.

Ledergruppen spiller en aktiv rolle i strategiutviklingen, noe som også gjenspeiles i den høye viktighetsgraden respondenten har gitt dette temaet i vår undersøkelse. Det er ikke engasjert et eget lederteam tilknyttet BM, men dette ansees heller ikke som særlig viktig for selskapets måloppnåelse. Dette kan ha sammenheng med at Jotun har arbeidet med BM og styringskonsepter nært knyttet til BM i mange år. Det som virker tydelig her er at Jotun har godt innarbeidede styringssystemer som ikke ser ut til å være avhengig av enkeltpersoner.

Svarene som er gitt indikerer at strategien blir gjennomgått periodisk med formelle møter, hvor BM blir aktivt brukt. Respondenten indikerer at de er gode til å utføre strategien sin og at BM er en viktig del av dette. *I følge respondenten ligger mye av denne suksessen i måten BM aktivt blir brukt til kommunikasjon og prestasjonsmåling gjennom såkalte "Business Review" møter (BR).* Disse møtenes agenda er bygget opp rundt de fire perspektivene i den opprinnelige BM-modellen til Kaplan og Norton. Her følges det opp på økonomiske og andre mål, samt at konsernet får anledning til å støtte den enkelte virksomhet til å bli bedre.

Jotun indikerer at selv om selskapet per dags dato har klart å etablere en klar forståelse for hvordan BM benyttes og hva det skal benyttes til, så eksisterer det forbedringspotensial. Dette kan ha sammenheng med den utstrakte graden av internasjonalisering med flere tusen ansatte fordelt over hele verden med ulik utgangspunkt. Dette da spesielt med hensyn til de kulturelle dimensjonene (Hofstede 2005).

BM brukes ikke til å forsterke koblingen til de ulike leverandørene og kundene med hensyn til selskapets strategi. Det virker for oss at BM i Jotun, i likhet med de andre selskapene, brukes som et internt verktøy. Videreutviklingen av BM vil være fokusert rundt BR og forenkling av systemet i alle ledd. Respondenten anser forenkling som en forutsetning for å lykkes med BM og strategiimplementering i seg selv.

Fjordkraft

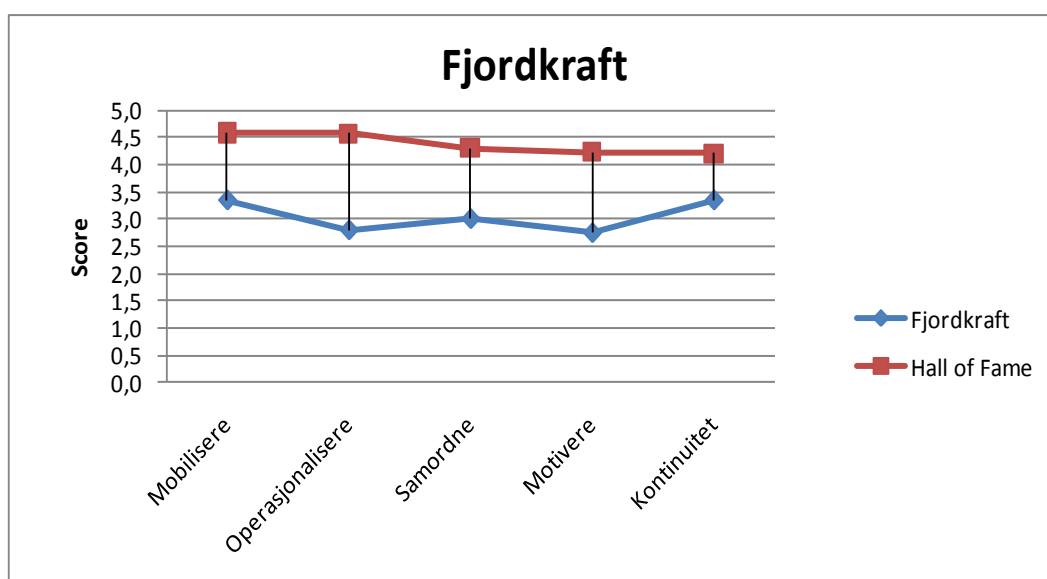
Fjordkraft eies av BKK AS, Skagerak Energi AS og Statkraft Regional Holding AS. Selskapets hovedkontor ligger i Bergen og Fjordkraft har regionkontorer i Sandefjord og Trondheim. Fjordkraft selger strøm til 320 000 kunder over hele Norge. Virksomheten er innkjøp, salg og porteføljeforvaltning av strøm til husholdninger, kommuner, offentlige og private bedrifter. Selskapet selger også energitjenester til egne kunder og energiverk. Selskapet hadde 89 ansatte og en omsetning på 3,41 milliarder kroner i 2009 (Fjordkraft.no).

Resultater

Prinsipp	Fjordkraft	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	3,33	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	2,80	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,00	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	2,75	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,33	4,21

Fjordkraft	
Når startet virksomheten med BM	2000
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.13: Fjordkraft score



Figur 4.14: Fjordkraft illustrasjon

Selskap	Fjordkraft	Spørsmål 2-59
		Antall
		Vi er dårlige på dette
		0
		Vi er ikke gode nok på dette
		7
		Vi er ok på dette
		8
		Vi er gode på dette
		9
		Vi driver beste praksis på dette
		0
		Ingen formening
		3
		Sum
		27
		Ikke viktig for vår suksess
		0
		Litt viktig
		2
		Viktig
		13
		Veldig viktig
		9
		Kritisk for vår suksess
		0
		Ingen formening
		3
		Sum
		27

Selskap	Fjordkraft	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall
		Helt uenig
		0
		Delvis uenig
		0
		Verken eller
		1
		Delvis enig
		2
		Helt enig
		1
		Ingen formening
		0
		Sum
		4

Selskap	Fjordkraft	Spørsmål 63
		Finansielle/ økonomiske
		Kunde/interessentperspektiv
		Interne prosesser
		Mennesker/ læring/ utvikling

Figur 4.15: Fjordkraft oppsummering

Fjordkraft indikerer, som vi ser, konsekvent midt på treet. Statkraft eier 59 % av aksjene i Fjordkraft gjennom BKK, Skagerak Energi og Statkraft Regional Holding, og vi antar at Fjordkraft drar noe nytte av Statkraft sin erfaring med BM. Vår respondent jobber som økonomisjef, og har jobbet i virksomheten siden år 2002. Han er fagansvarlig for økonomi og finans, og har sittet i ledergruppen siden år 2005.

Fjordkraft svarer veldig jevnt på alle prinsippene, men også det indikerer at det ikke er gode nok rutiner tilknyttet formell kommunikasjon av strategi og BM. Dette virker til å farge noen av de andre indikasjonene.

I likhet med Eidsiva indikeres det at de ikke er gode nok når det gjelder til å motivere at strategi er alles jobb og ansvar. Dette tror vi har sammenheng med noe av det vi lærte under intervjuet med Eidsiva; det at man i kraftselskaper har en del medarbeidere som er vesentlig mer fokusert på sine praktiske oppgaver enn strategiformuleringer fra ledelsen. Disse medarbeiderne er typisk de som jobber ute i felten med montering og service, samt de som jobber "på gulvet" i kraftverkene.

Det indikeres at ledergruppen ikke handler på en slik måte at det underbygger de prioriterte strategiene. Igjen viser synergieffektene seg i svarene som er gitt i henhold til Kaplan og Nortons (2008) teori. *Mangelen på formalia og struktur i oppfølgingen av BM hos Fjordkraft virker til å slå negativt ut på samordningen og motivasjonen, som igjen ødelegger for kontinuiteten.* Mangelen på formelle møter og rutiner ødelegger også for deling av beste

praksis internt, som indikeres som dårlig. Et rapporteringssystem finnes, og brukes, men etter svarene å angi så brukes det alt for lite proaktivt. For oss virker det som om Fjordkraft ikke er flinke nok til å bruke BM i sin helhet, for så å få noe positivt ut av dette under alle prinsippene.

På det operasjonelle plan er indikasjonene klare på at det også ligger utfordringer her. Som for de fleste andre respondentene sier, tar det lang tid å utvikle gode og gjenbrukbare KPI'er. Fjordkraft indikerer at de ikke er gode nok på å bruke det strategiske kartet til å underbygge valg av styringsparametre, men at de allikevel er flinke til å utvikle gode måltall for de som er etablert. Dette underbygges også ved at Fjordkraft er helt enige med at BM hjelper til med å knytte de daglige oppgavene til de strategiske målsetningene. Om mer riktige KPI'er kom på plass, ligger det altså klart for at selskapet kunne ha økt nytten betraktelig med dagens kompetansenivå.

Totalt sett indikerer Fjordkraft viktigheten av ni av påstandene høyere enn deres nåværende praksis. I den grad det vil være rett direkte å sammenligne disse skaleringene, viser dette at virksomheten gjerne ser at de skulle ha vært bedre på en del ting knyttet til strategi og BM. Disse påstandene er jevnt spredd ut over alle prinsippene, og generelt sett virker det, som vi har vært inne på, at Fjordkraft har forbedringsområder hele veien. Av den grunn synes det også vanskelig å ta tak i noe konkret og særlig interessant i svarene som er gitt. Hovedlinjene gir imidlertid et godt inntrykk, og igjen indikerer svarene at det isolert sett er vanskelig å lykkes med BM om det fokuseres for mye på enkeltområder.

Samtidig som Fjordkraft mener at BM er viktig både i sin helhet og for å bedre forstå hva som påvirker strategisk måloppnåelse i det daglige arbeidet, indikerer de at de ikke er gode nok til å utføre strategien sin. Vi tror dette har nær tilknytning til at de konsekvent indikerer påstandene som har med kommunikasjon fra ledelsen og nedover som forbedringsområder, og at strategisk suksess også avhenger av annet enn et godt styringssystem.

I tillegg til det som har med kommunikasjon å gjøre, tror vi særlig at utfordringene Fjordkraft indikerer de har med å finne gode KPI'er trekker ned deres opplevde prestasjon rundt BM.

AstraZeneca

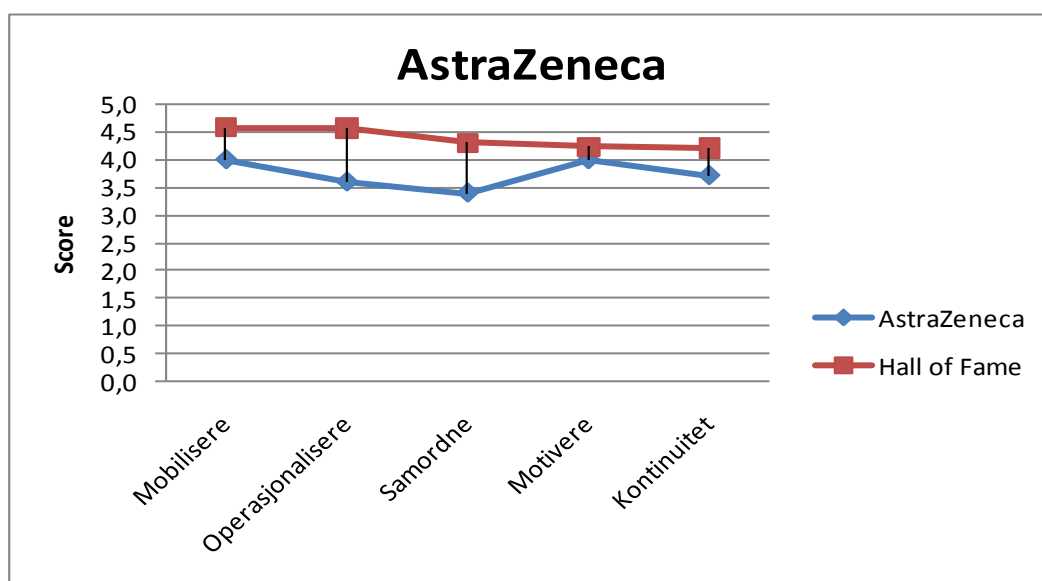
AstraZeneca er et britisk-svensk farmasøytisk selskap med en kompetanse innenfor biologiske legemidler. De har forretningshovedkontor i London, England og forsknings- og utviklingshovedkontor i Södertälje, Sverige. Med 65 000 medarbeidere samt virksomheter i over 100 land er de en global aktør. Det totale salget i 2008 utgjorde omtrent 170 milliarder kroner (astrazeneca.no).

Resultater

Prinsipp	AstraZeneca	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	4,00	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,60	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,40	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	4,00	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,71	4,21

AstraZeneca	
Når startet virksomheten med BM	2001
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.16: AstraZeneca score



Figur 4.17: AstraZeneca illustrasjon

Selskap	AstraZeneca	Spørsmål 2-59
		Antall
Vi er dårlige på dette		0
Vi er ikke gode nok på dette		1
Vi er ok på dette		7
Vi er gode på dette		17
Vi driver beste praksis på dette		2
Ingen formening		0
Sum		27
Ikke viktig for vår suksess		0
Litt viktig		1
Viktig		9
Veldig viktig		14
Kritisk for vår suksess		3
Ingen formening		0
Sum		27

Selskap	AstraZeneca	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall
Helt uenig		0
Delvis uenig		0
Verken eller		0
Delvis enig		0
Helt enig		4
Ingen formening		0
Sum		4

Selskap	AstraZeneca	Spørsmål 63

Figur 4.18: AstraZeneca oppsummering

Generelt plasserer AstraZeneca seg godt i forhold til det øvrige utvalget og Hall of Fame selskapene. Styrken synes særlig å ligge under motivering, som det også gjorde for Jotun. Dette underbygger noe av våre tanker omkring dette, nemlig det at grunnpilarene i BM bygges på gode KPI'er og motivasjon, og ikke nødvendigvis på hvordan dette blir utført. Vi vil komme mer tilbake til dette i kapittel 6. Vår respondent er daglig leder for den norske virksomheten i konsernet.

Ledelsen har etablert en klar forståelse for BM og hvorfor det benyttes, samtidig som det er tilknyttet til et lederteam. Ut fra svarene driver selskapet beste praksis når det gjelder å ha utarbeidet et strategisk kart med strategiske mål som beskriver virksomhetens strategi. AstraZeneca indikerer at de bruker strategiske kart som kommunikasjon veldig bevisst. Dette er noe i motsetning til de tre selskapene vi intervjuet, som ga uttrykk for at det var mer vanlig å bruke styringskortene til strategisk kommunikasjon.

Om vi sammenligner vektingen av nåværende praksis og tilhørende viktighet samlet sett, virker det som om AstraZeneca er godt fornøyd med hvordan de selv bruker BM i dag. Den ene påstanden som de selv indikerer at de ikke er gode nok på, synes de også er mindre viktig enn de øvrige. Dette går på bruk av styringskort i rapporteringen til overordnede interessenter (styret, aksjonærer m.m.).

Deling av praksis og beste praksis internt i organisasjonen graderes også høyt. *Etter vårt skjønn er AstraZeneca en virksomhet som bruker BM godt når det gjelder utvikling av både*

strategi og virksomhetens kompetansekrav i forhold til økende konkurransedyktighet. Dette gjenspeiles i delingen av beste praksis og de øvrige indikasjonene som går under kontinuitet. AstraZeneca er et av de selskapene i utvalget som setter dette høyest hva angår viktighet.

Forbedringsområder finnes alltid, også hos AstraZeneca. Det indikerer at utarbeidelse av styringskort og styringsparametre er vanskelig. Dette er også noe som respondenten selv kommenterer. Det er ofte vanskelig å finne fram til de rette styringsparameterne og man prøver å bli bedre på å finne fram til enklere, lettere målbare KPI'er. Det er også rom for forbedringer når det gjelder å utarbeide et oppdatert rapporteringssystem som presenterer innholdet i BM. AstraZeneca ønsker å bli enda bedre på å ha egne strategimøter hvor BM, og resultatene herfra, blir aktivt fremstilt.

Respondenten kommenterer at virksomheten prøver å unngå overdreven fokus på planlegging, slik at det blir for liten tid til oppfølging av implementeringen. Om vi låner et utsagn fra intervjuet med Jotun, ønsker AstraZeneca å få fokus på det som er realiteter, og ikke det som er bare er planer.

AstraZeneca mener selv de er gode på å gjennomføre sin strategi, og at BM er en svært viktig del av dette. De indikerer også, som en av få i utvalget, at læringsutbytte i forbindelse med BM har ført til at selskapet har fått en styrket ledergruppe.

Volvo Personvagnar

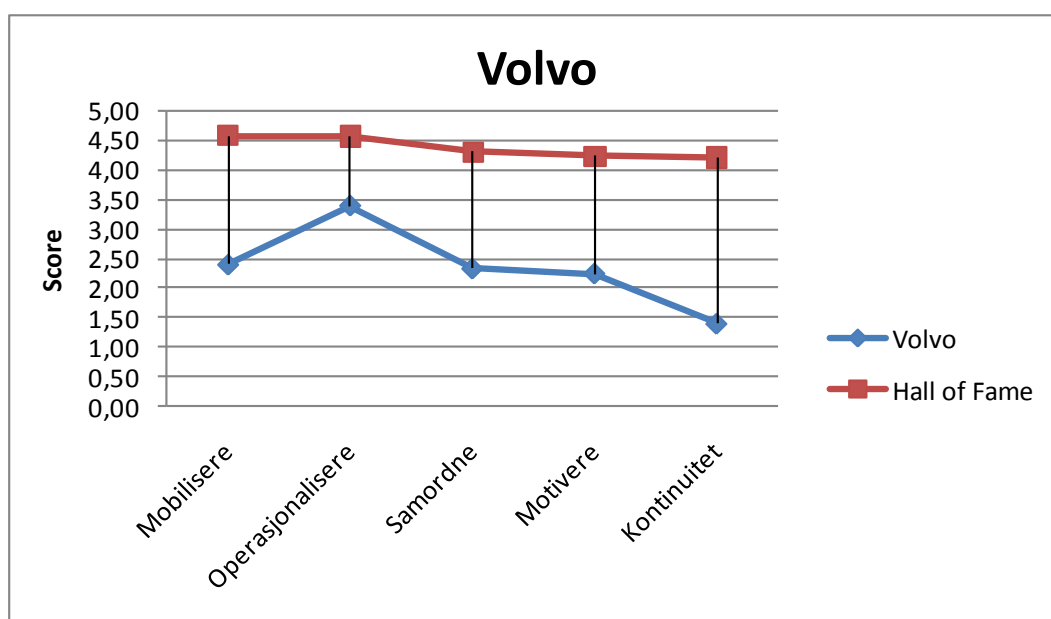
Volvo Personvagnar, eller Volvo Car Corporation, er en opprinnelig svensk bilprodusent som i dag er eid av kinesiske Geely Automobil. Hovedkontor og fabrikker ligger i Göteborg og i Gent i Belgia. Volvo har også produksjon i Kina. Selskapet har 27.000 ansatte, og 19.000 av disse jobber i Sverige. Omsetningen i 2010 var på 264,75 milliarder svenske kroner (volvo.com). Vår respondent har lederansvar hos Volvo Global Customer Relations, en direkte underliggende avdeling av konsernledelsen.

Resultater

Prinsipp	Volvo	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	2,40	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,40	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	2,33	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	2,25	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	1,40	4,21

Volvo	
Når startet virksomheten med BM	1995
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Nei
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Nei

Figur 4.19: Volvo score



Figur 4.20: Volvo illustrasjon

Selskap	Volvo	Spørsmål 2-59	Selskap	Volvo	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall			Antall
		Vi er dårlige på dette			Helt uenig
		5			0
		Vi er ikke gode nok på dette			Delvis uenig
		6			0
		Vi er ok på dette			Verken eller
		9			1
		Vi er gode på dette			Delvis enig
		2			2
		Vi driver beste praksis på dette			Helt enig
		0			1
		Ingen formening			Ingen formening
		5			0
		Sum			Sum
		27			4
		Ikke viktig for vår suksess			
		0			
		Litt viktig			
		7			
		Viktig			
		8			
		Veldig viktig			
		6			
		Kritisk for vår suksess			
		4			
		Ingen formening			
		2			
		Sum			
		27			
			Selskap	Volvo	Spørsmål 63
			Kunde/interessentperspektiv		
			Mennesker/ læring/ utvikling		

Figur 4.21: Volvo oppsummering

Volvo Global Customer Relations fungerer som en avdeling på hovedkontoret til Volvo Personvagnar i Göteborg. Volvofinans er et av selskapene som står på Hall of Fame-listen til the Palladium Group. Selskapet er imidlertid uavhengig av Volvo Personvagnar sett bort fra deres eierandel på 10 %. Vi var derfor veldig spente på resultatene som måtte komme fra Volvo kunne matche Volvofinans.

Det er spennende å se på svarene som er gitt, da respondenten hos Volvo er en av de få i utvalget vårt som ikke direkte er involvert i den øverste ledergruppen hos konsernet som representeres. På den måten får vi et bedre inntrykk av hvordan kommunikasjonen av strategi og BM fra toppledelsen tolkes av mottakerne. Respondenten har allikevel hatt en del med utviklingen av BM å gjøre, og har prosjektansvaret for dette i sin avdeling. Vi antar derfor at vi kan tolke svarene som reliable.

Umiddelbart er det tydelig at Volvo ikke bedriver den samme praksis rundt BM som Volvofinans. Volvo er et av de selskapene som indikerer sin praksis aller dårligst. Særlig gjelder dette tankene om kontinuitet omkring arbeidet med strategi og BM. Dette viser seg også i at Volvo indikerer at ledergruppen underbygger strategiene på en svært lite hensiktsmessig måte, samtidig som det synes dette er veldig viktig. Igjen kan man trekke antagelser om hvor viktig kommunikasjonsdelen er både med tanke på oppfattet og faktisk nytteverdi.

Totalt sett indikerer Volvo at de praktiserer for dårlig på 16 av påstandene i forhold til hvor viktig det synes dette er. Forbedringsområdene er jevnt spredt ut over alle prinsippene, men gjør seg særlig tydelig når det gjelder de tre siste. Konsernet mangler forankring fra toppledelsen og involvering fra disse. Det kommenterer også at hovedutfordringen anses å være knyttet til å holde fokuset oppe i mangel på faste rammer for oppfølging.

Totalt sett indikerer Volvo at det er dårlig på tre påstander samtidig som dette anses som veldig viktig. Disse går på ledergruppens handlinger som forbilder for strategiutførelse, budsjettets sammenknytning med operasjonelle planer og oppfølging av BM i formelle møter. *For vår del anses praksisen på disse påstandene alene som ødeleggende for oppfattet og faktisk nytte av BM.* I dag kommenteres det at fokuset rundt BM ligger for mye på it-systemene og den direkte prestasjonsmålingen. Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven sett hvor viktig det er med sterk støtte fra ledergruppen på alle plan med BM.

Når det gjelder operasjonalisering indikerer Volvo at de er relativt gode på dette, og det er i dette prinsippet det også er flest indikasjoner på at nåværende praksis er bedre enn viktigheten. Dette kan ha sammenheng med at respondenten kommenterer at konsernet har vært flinke til å bestemme KPI'er ut fra en nedenfra og opp tilnærming, hvor de som selv er involvert i det operasjonelle har vært med. Dette forsterkes ved at det også indikeres at BM i stor grad er med på å styrke forståelsen av hvordan medarbeiderne kan påvirke strategisk måloppnåelse i det daglige arbeidet.

Styrken av operasjonalisering med involvering nedenfra kan samtidig også ha sammenheng med mangelen på involvering fra ledelsen. Om ledelsen hadde vært mer aktive i utviklingen av KPI'er etter eget initiativ, ville dette kanskje kunne ha hatt en positiv effekt på forankringen og en felles samordning på tvers av nivåene i konsernet. Ideelt sett skulle de altså ha sett en større forankring i ledergruppen, med fokus på hvilke fordeler BM kunne ha hatt med hensyn på business- og strategioppfølging, og mindre bruk av BM som prestasjonsrapporteringsverktøy.

SpareBank 1

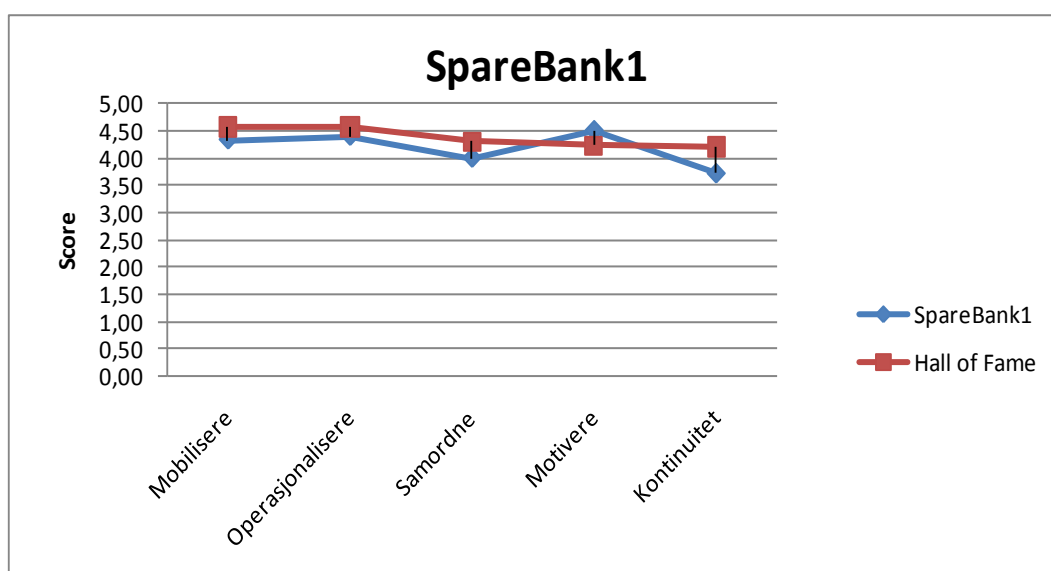
SpareBank 1 Gruppen AS er et holdingselskap som eies av SpareBank 1 Nord-Norge, SpareBank 1 SMN, SpareBank 1 SR-Bank, Sparebanken Hedmark, Samarbeidende Sparebanker AS og Landsorganisasjonen/fagforbund tilknyttet LO. Gruppen består av 17 selvstendige sparebanker som bruker SpareBank 1 som en felles merkevare og gjør nytte av teknologi og felles prosesser hvor hensyn til beste praksis og innkjøp står sentralt. Det er totalt 6300 ansatte i gruppen, som samlet har en forvaltet kapital på 667 milliarder kroner (Sparebank1.no).

Resultater

Prinsipp	SpareBank1	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	4,33	4,58
Operasjonalisere av strategiske mål	4,40	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	4,00	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	4,50	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,71	4,21

SpareBank1	
Når startet virksomheten med BM	1995
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.22: SpareBank 1 score



Figur 4.23: SpareBank 1 illustrasjon

Selskap	SpareBank 1	Spørsmål 2-59	Selskap	SpareBank 1	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall			Antall
Vi er dårlige på dette		0	Helt uenig		0
Vi er ikke gode nok på dette		0	Delvis uenig		0
Vi er ok på dette		6	Verken eller		1
Vi er gode på dette		11	Delvis enig		2
Vi driver beste praksis på dette		10	Helt enig		1
Ingen formening		0	Ingen formening		0
Sum		27	Sum		4
Ikke viktig for vår suksess		0			
Litt viktig		0			
Viktig		0			
Veldig viktig		0			
Kritisk for vår suksess		11			
Ingen formening		16			
Sum		27			

Selskap	SpareBank 1	Spørsmål 63
Finansielle/ økonomiske		
Kunde/interessentperspektiv		
Interne prosesser		
Mennesker/ læring/ utvikling		

Figur 4.24: SpareBank 1 illustrasjon

SpareBank 1 er, sammen med DnB NOR og Storebrand, en av tre banker vi har i utvalget vårt, og således er det interessant å se resultatene deres i sammenheng. Vår respondent i SpareBank 1 jobber som leder for skadeoppgjør, og er direkte underordnet konsernledelsen.

En sparebank, med de tjenester som tilbys (sparing, lån, forsikring etc.), fungerer annerledes enn produksjonsselskapene som er presentert tidligere. For oss kan det virke som om SpareBank 1 har klart å dra nytte av deres verditilbud og tilpasset BM til dette.

Svarene som er gitt tyder på at SpareBank 1 er så nært opp til Hall of Fame selskapene som det er mulig å komme. Når det gjelder prinsippet som går på motivasjon, indikerer avgitte svar at SpareBank 1 til og med ligger bedre enn internasjonal beste praksis. Dette setter et klart positivt preg på de øvrige indikasjonene.

Ledergruppen driver beste praksis når det gjelder å spille en aktiv rolle i strategiutviklingen. De har også formulert en klar visjon og strategi som underbygger og forsterker med sine handlinger, samtidig som den strategiske planen er klart uttrykt gjennom et strategisk kart og understøttes av klare og relevante styringsparametre. Denne forankringen og samordning i ledergruppen bidrar til at SpareBank 1 sin overordnede strategi og BM virker retningsgivende i de underliggende avdelingene, noe respondenten vurderer til å konstituere beste praksis.

SpareBank 1 indikerer sine praksiser veldig høyt, og har også betydelig god praksis på de påstandene som de indikerer som aller mest viktig. Ut fra resultatene i spørreundersøkelsen

driver SpareBank 1 beste praksis på hele 10 påstander. Vi har allerede vært inne på utfordringen i tilknytning til reliabiliteten i undersøkelsen, og må bare anta at vår respondent kjenner selskapet godt. Respondenten har på flere av spørsmålene svart ingen formening på graderingen av viktighet. Dette skyldes ikke manglende forståelse, men respondenten vektet kun de spørsmålene han var sikker på viktigheten av.

Uavhengig av dette, er det særlig også her (i likhet med Jotun, AstraZeneca og KLP) det å motivere alle ansatte som indikeres høyt i henhold til Hall of Fame-selskapene. *SpareBank 1 sin utfordring virker til å ligge mer i det å komme opp med gode KPI'er.* Som de selv kommenterer, så blir ofte styringsparametrene for statiske når målene i seg selv er dynamiske.

SpareBank 1 bruker BM i sin helhet med de perspektivene Kaplan og Norton først presenterte. For å få en enda mer skreddersydd tilpasning uttrykker virksomheten at de gjerne skulle ha benyttet et annet verktøy enn det de gjør i dag for å presentere BM, med et mer virksomhetstilpasset system og terminologi. Dette praktiseres av flere respondenter i vårt utvalg med suksess.

SpareBank 1 har som alle andre forbedringsområder. Det kan bli bedre på å definere rollen til hovedkontoret og hvordan det kan bidra i gjennomføringen av strategien. Svarene tyder på at selskapet ikke er dyktige nok på å benytte seg av et rapporteringssystem som presenterer innholdet i BM. De har heller ikke en periodisk gjennomgang av strategien med formelle møter. Dette er alle punkter som graderes veldig høyt av respondenten på viktighet.

SpareBank 1 indikerer at de er gode på å utføre sin strategi, og at BM er viktig. Det trekkes også frem at bruken av BM har styrket SpareBank 1 sin forståelse av hvordan det kan påvirke strategisk måloppnåelse i det daglige arbeidet (operasjonalisering av strategien). For oss virker det som om SpareBank 1 har kommet godt i gang med BM, og at synergieffektene mellom praksisene i de ulike prinsippene som er presentert er positiv både når det gjelder opplevd og faktisk nytteverdi.

Storebrand

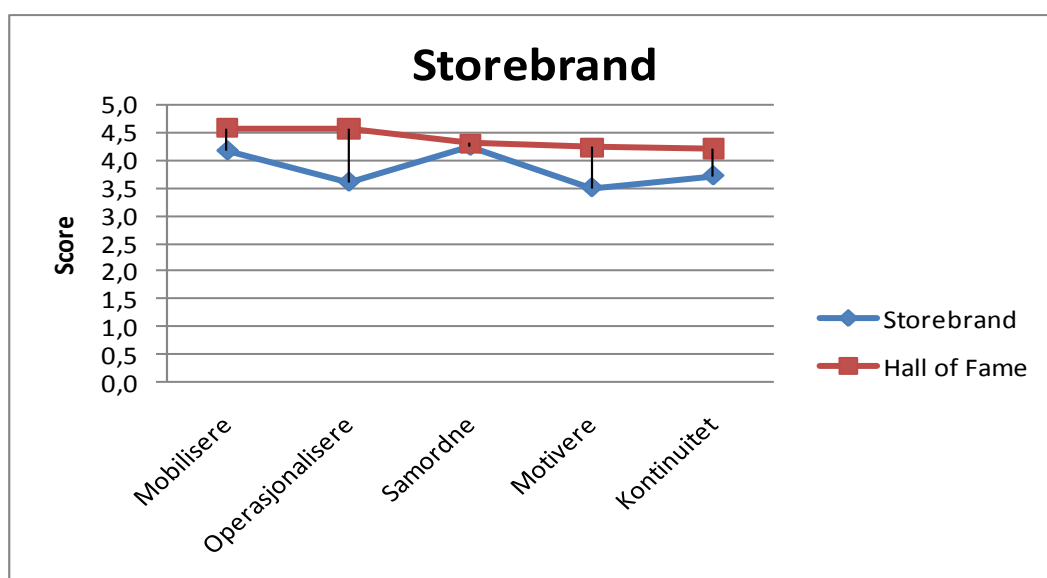
Storebrand-konsernet er et nordisk finans- og forsikringskonsern, med hovedkontor på Lysaker, Oslo. Selskapet har fem forretningsområder. Disse er livsforsikring, pensjon, skadeforsikring, kapitalforvaltning og bank. Selskapet har et bredt produktspekter som retter seg mot privatpersoner, bedrifter, kommuner og offentlige virksomheter. Ved utgangen av juni 2010 var det om lag 2059 ansatte i konsernet. Omsetningen var på 14,15 milliarder kroner i 2009 (storebrand.no).

Resultater

Prinsipp	Storebrand	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	4,17	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,60	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	4,25	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	3,50	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,71	4,21

Storebrand	
Når startet virksomheten med BM	1997
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.25: Storebrand score



Figur 4.26: Storebrand illustrasjon

Selskap	Storebrand	Spørsmål 2-59	Selskap	Storebrand	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall			Antall
		Vi er dårlige på dette			Helt uenig
		0			0
		Vi er ikke gode nok på dette			Delvis uenig
		1			0
		Vi er ok på dette			Verken eller
		5			0
		Vi er gode på dette			Delvis enig
		17			0
		Vi driver beste praksis på dette			Helt enig
		3			4
		Ingen formening			Ingen formening
		1			0
		Sum			Sum
		27			4
		Ikke viktig for vår suksess			
		0			
		Litt viktig			
		0			
		Viktig			
		2			
		Veldig viktig			
		13			
		Kritisk for vår suksess			
		11			
		Ingen formening			
		1			
		Sum			
		27			

Selskap	Storebrand	Spørsmål 63
		Finansielle/ økonomiske
		Kunde/interessentperspektiv
		Interne prosesser
		Mennesker/ læring/ utvikling
		Organisasjon & ledelse

Figur 4.27: Storebrand oversikt

Storebrand indikerer i likhet med SpareBank 1 konsekvent godt. Vår respondent jobber som CRO (Chief Risk Officer) i konsernet.

Når det gjelder samordning og kobling av ulike avdelinger og seksjoner er Storebrand helt på høyde med Hall of Fame-selskapene. De indikerer også at de driver beste praksis når det gjelder å bruke BM til å rapportere til styret og andre overordnede interessenter.

Forankringen virker veldig tydelig og god. Storebrand indikerer at det har etablert et godt grunnlag i konsernet omkring hvorfor de benytter seg av BM, og presiserer også at dette er svært viktig med hensyn på å lykkes med strategien. BM blir også brukt periodisk på oppfølgingsmøter i de ulike avdelingene, og dette er en formell og viktig prosess for konsernet.

Svarene indikerer at Storebrand driver nært opp til beste praksis når det gjelder mobilisering og samordning. *Ledelsen har etablert en klar forståelse for hvorfor BM benyttes og har tatt det aktivt i bruk på ledermøter.* Dette er formelle periodiske møter som omhandler BM og brukes til å rapportere selskapets ytelser til ledelsen ved bruk av KPI'er.

Erfaringen med BM har i følge respondenten ført til at selskapet har fått en styrket ledergruppe. BM er viktig for Storebrand og gjør dem bedre i stand til å utføre strategien deres. En av grunnene til dette er at bruk av BM styrker selskapets forståelse av hvordan de kan påvirke strategisk måloppnåelse i det daglige arbeidet (operasjonalisering av strategien).

Ledergruppen har mulighet til å spille en enda mer aktiv rolle i strategiutviklingen slik at selskapet får et enda klarere visjon og forretningsidé. Dette anses som viktig. Det indikeres at ledergruppen er flink til å underbygge og forsterke de kommuniserte strategier, samt at rollen til hovedkontoret er tydelig definert i forhold til hvordan det skal bidra i oppnåelsen av strategien. Vi har gjentatte ganger sett at en slik forankring i ledergruppen er viktig for den øvrige suksessen med BM.

Den strategiske planen er tilfredsstillende uttrykt gjennom et strategisk kart med strategiske mål, men det er i følge respondenten fortsatt rom for forbedringer. Det samme gjelder utpeking av personer som skal ha ansvar for de ulike initiativene. Å knytte personlige utviklingsplaner opp mot de strategiske resultatene, samt dele erfaringer og beste praksis internt i organisasjonen er områder som anses som viktige, men som per dags dato ikke gjøres godt nok. Disse tilhører ulike prinsipp, og generelt er det ingen klar trend på hva Storebrand bør gjøre bedre. Det er summen av ulike praksiser innenfor ulike områder som representerer både styrkene og svakhetene i konsernet.

Det er tydelig at også Storebrand, i likhet med våre andre respondenter, bruker BM internt da respondenten ikke hadde noen formening om BM brukes til å forsterke koblingen til leverandører og kunder. Det indikerer at dette ikke er noe prioritert bruksområde for BM.

Selv om Storebrand gjør det bra på undersøkelsen, indikerer det at mange av påstandene er svært viktige, og at det ønsker å bli bedre på disse. Dette kan igjen tyde på en sterk tilknytning og forankring til bruken av BM og resultatene det fører til. Som for SpareBank 1, kommenterer også Storebrand at den største utfordringen knyttet til BM i deres øyne er å identifisere gode KPI'er som kan gjenbrukes.

Storebrand har også en interessant kommentar hva angår utviklingen av BM som de jobber aktivt med. Det er viktig for konsernet at man utvikler prosessen og organisasjonens kompetanse til å sette seg mål, spesielt for handlinger som skal endre virksomheten. Herunder påpekes viktigheten av at hva man må vite hva man skal gjøre før man vet hva man skal måle.

KLP

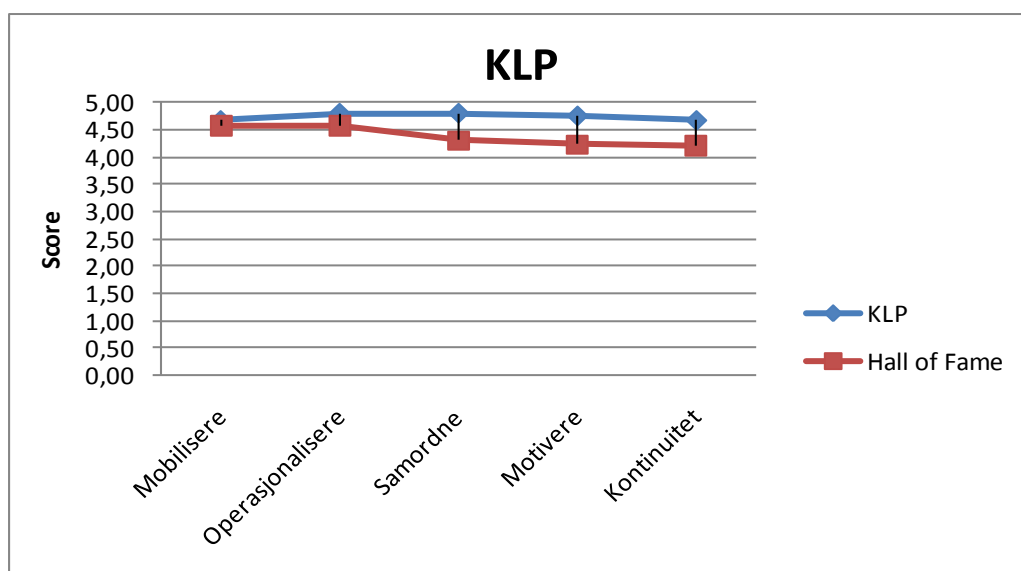
Kommunal Landspensjonskasse (KLP) er et av Norges største livsforsikringsselskap. KLP er et gjensidig selskap, og har ikke eiere i tradisjonell forstand, men selskapsmedlemmer. Selskapsmedlemmene i KLP er alle kunder som har offentlig tjenstepensjonsordning i selskapet. Deres kunder er kommuner, fylkeskommuner, helseforetak og bedrifter med tilknytning til offentlig sektor samt deres ansatte. KLP har sammen med sine heleide datterselskaper i overkant av 750 ansatte. De totale premieinntektene var på 18,58 milliarder kr i 2009 (KLP.no).

Resultater

Prinsipp	KLP	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	4,67	4,58
Operasjonalisere av strategiske mål	4,80	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	4,80	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	4,75	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	4,67	4,21

KLP	
Når startet virksomheten med BM	2006
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.28: KLP score



Figur 4.29: KLP illustrasjon

I og med at indikasjonene er såpass gode, er det interessant å se hvordan dette faktisk gjengis i konsernets rapporteringer. De skriver selv at de kombinerer BM og verdibasert ledelse med kontroll, resultatoppfølging og motivasjon som en av sine viktigste verdidrivere. Dette passer meget godt inn i hva Kaplan og Norton (2008) også mener er viktig for å lykkes med BM, og dette gjengis i inndelingen av prinsippene i spørreskjemaet. Vi har også vært inne på at det for oss virker som om operasjonalisering og motivasjon synes svært viktig med hensyn på synergi i modellen som er presentert. Når KLP da aktivt fokuserer på kontroll og resultatoppfølging (operasjonalisering) samt motivasjon, er vi flott at dette også resulterer i gode indikasjoner.

KLP bør imidlertid passe seg for ikke å bli for fastlåst i troen på sitt eget system, og suksess med BM. I og med at strategien bør være en kontinuerlig rullerende prosess (Kaplan og Norton 2008), bør også BM utvikles og tilpasses med eksterne og interne endringer. KLP indikerer at det ikke har noen formening om det å knytte prosessforbedringer og omstruktureringer til strategien. Dette kan ha mange forklaringer, men uansett bør strategien alltid vurderes opp mot selskapets øvrige endring. De offentlig tilgjengelige finansielle resultatene forteller at de har lyktes med noe, men disse bør styrkes av andre KPI'er før man kan konkludere med at BM virker. Vi antar at dette er tilfelle, og at KLP har god kontroll på utviklingen av sine strategiske utfordringer og arbeidet med BM.

Ut fra resultatene av spørreskjemaet virker det som om KLP er svært godt fornøyd med hvordan de bruker BM i dag. Indikasjonen selskapets nåværende praksis er også konsekvent høyere enn indikasjonen av påstandenes viktighet. På tross av de gode indikasjonene indikerer KLP at de har litt å gå på når det gjelder å lykkes med strategien sin (delvis enig). Vi ser på dette som et sunnhetstegn og tolker det som at KLP er avhengig av mer enn BM for å treffe målsetningene sine. Rapporten viser blant annet at selskapet ikke overraskende ble hardt rammet av finanskrisen i 2008.

Med så gode indikasjoner vil vi ikke gå inn å kommentere resultatene nærmere uten å styrke reliabiliteten i svarene som er gitt.

DnB NOR

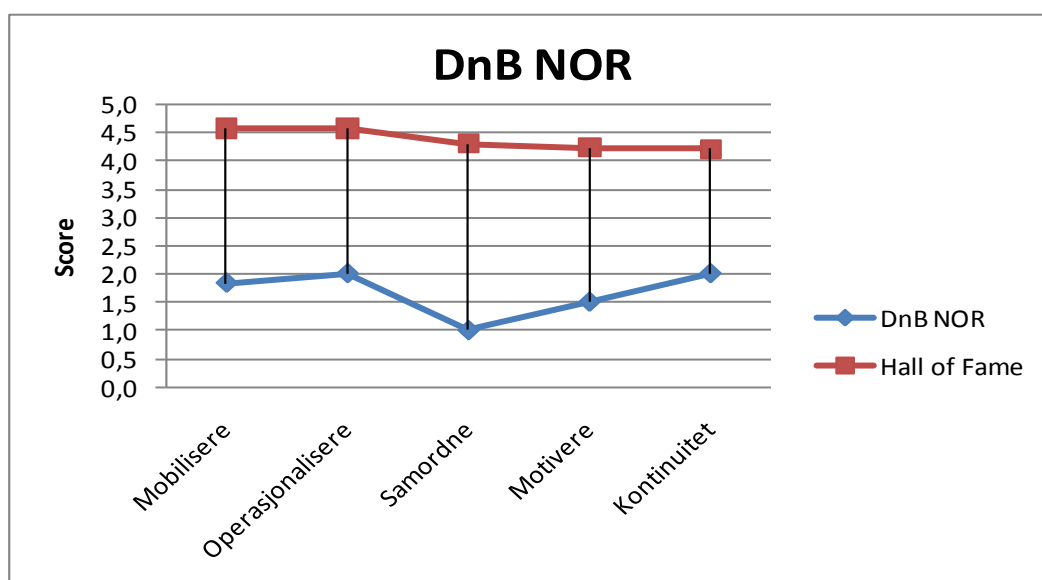
DnB NOR er Norges største finanskonsern med den norske stat ved Nærings- og Handelsdepartementet (34 prosent) som største aksjonær. Selskapet er Nordens nest største finanskonsern etter den svenske banken Nordea. Konsernet har sitt hovedkontor og forretningsadresse på Aker Brygge i Oslo og forvaltet en kapital på 2 076 milliarder kroner per 31. desember 2009. Selskapet har fire hovedforretningsområder. Disse er Retail Norge, Storkunder og internasjonal, DnB NOR Markets, Forsikring og kapitalforvaltning og DnB NOR (DnBNOR.no).

Resultater

Prinsipp	DnB NOR	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	1,83	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	2,00	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	1,00	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	1,50	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	2,00	4,21

DnB NOR	
Når startet virksomheten med BM	1998
Har virksomheten etablert et rapporteringssystem basert på BM	Ja
Brukes eventuelt dette rapporteringssystemet på flere organisatoriske nivåer	Ja

Figur 4.31: DnB NOR score



Figur 4.32: DnB NOR illustrasjon

Selskap	DnB NOR	Spørsmål 2-59	Selskap	DnB NOR	Spørsmål 61-62, 64-65
		Antall			Antall
Vi er dårlige på dette		10	Helt uenig		0
Vi er ikke gode nok på dette		15	Delvis uenig		3
Vi er ok på dette		2	Verken eller		1
Vi er gode på dette		0	Delvis enig		0
Vi driver beste praksis på dette		0	Helt enig		0
Ingen formening		0	Ingen formening		0
Sum		27	Sum		4
Ikke viktig for vår suksess		0			
Litt viktig		0			
Viktig		10			
Veldig viktig		14			
Kritisk for vår suksess		3			
Ingen formening		0			
Sum		27			

Selskap	DnB NOR	Spørsmål 63
Finansielle/ økonomiske		

Figur 4.33: DnB NOR oppsummering

Hos DnB NOR hadde vi en interessant vinkling, i og med at de innledet kontakten med å fortelle oss at de mest sannsynlig kom til å gi opp BM innen kort tid. Vår respondent har vært prosjektansvarlig fra flere år tilbake da DnB startet med dette verktøyet.

Tankene om å gå bort fra BM setter helt klart preg på hva DnB NOR indikerer om sin nåværende praksis rundt verktøyet. DnB NOR er det selskapet som indikeres dårligst på 4 av 5 prinsipper. På tross av dette virker det som om vår respondent finner de aller fleste påstandene viktige, og det bevises ved at samtlige påstander, bortsett fra en, har høyere indikasjon på viktighet enn praksis.

Det er tydelig å se ut fra grafen at det er samordningen som viser seg å ha det største gapet. Ledergruppen spilte ikke en aktiv rolle i strategiutviklingen, selv om dette ble ansett som kritisk for deres suksess. Ledelsen får her strykkarakter da de ikke har lyktes å etablere en klar forståelse for hvorfor BM benyttes og hva det benyttes til. Det positive som trekkes fram er at ledelsen har klart å formulere en klar strategi når det gjelder den nåværende situasjonen.

Videre har rollen til hovedkontoret i følge vår respondent ikke blitt klart nok definert med henblikk på hvordan det skal bidra med i gjennomføringen av strategien. Kombinert med den per dags dato manglende forankringen hos ledelsen, virker det i dette tilfellet å ha ført til ansatte som verken har klart å sette seg inn i, eller bruke BM.

Det som stadig går igjen i svarene er at man rent generelt ikke har klart å koble den overordnede strategien opp mot de lokale avdelingene, og således finne de riktige indikatorene til å rapportere avdelingenes fremgang i henhold til denne. *Noe av grunnen til dette kan være det er snakk om en bank hvor det er en rekke reguleringer på plass, og hvor budsjettering og regnskap innehar en prominent plass.* Det kan derfor være vanskelig å overbevise ledelsen om å forandre “retningen” og ta med KPI’er som ikke allerede er innarbeidet i budsjettet. Uten at ledelsen er med og støtter i form av en gruppe dedikert BM i selskapet, eller et tilsvarende utvalg som representerer og innehar toppledelsens støtte, kan et styringssystem som BM bli vanskelig å integrere.

Som DnB NOR selv kommenterer har hovedutfordringen vært å få til balansen de ulike perspektivene i BM omfatter. Videre kommenteres det at parametrene knyttet til det økonomiske/finansielle perspektiv er ok, men de har ikke tatt inn over seg at nøkkelen i metodikken ligger i sammenhengen mellom de ulike perspektivene.

Mangelen på forankring fra toppledelsen slår som nevnt tidligere, tydelig negativt ut. Respondenten kommenterer selv på slutten at det er avgjørende med forankring i toppledelsen, og at BM velges som det eneste verktøyet for oppfølging av strategioppnåelse. Dette har i praksis blitt gjort halvveis, noe som ikke er godt nok. Resultatene som har blitt forespeilet generert ved hjelp av BM har derfor uteblitt, og DNB NOR forteller at ledelsen av den grunn har mistet mye av troen på at BM er det riktige strategiske styringsverktøyet for konsernet.

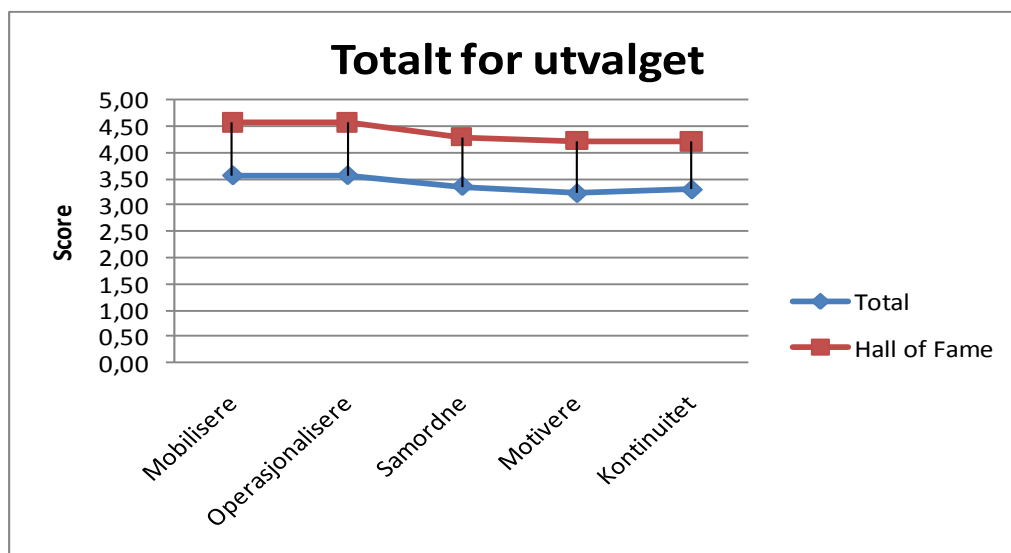
Akkumulerte data

Samlet sett gir dataene en oversikt over hvordan vårt utvalg stiller seg i forhold til internasjonale beste praksis. De akkumulerte dataene er av liten analytisk verdi, men er med på å vise oss hvor de største forskjellene ligger. Her har vi sett etter om det kan være tendenser som går igjen som muligens kan forklares med de nordiske forholdene alle respondentene opererer i. Dette er det lite som tyder på. De aller fleste positive og negative indikasjonene virker for oss til å ha bakgrunn i virksomhets- og/eller bransjespesifikke faktorer. Generelt synes BM å passe best til større virksomheter som har relativt tydelige parametre å styre strategien sin etter. Dette vil vi komme mer tilbake til i kapittel 6.

Resultater

Prinsipp	Total	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	3,56	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,56	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,36	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	3,23	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,29	4,21

Figur 4.34: Total score

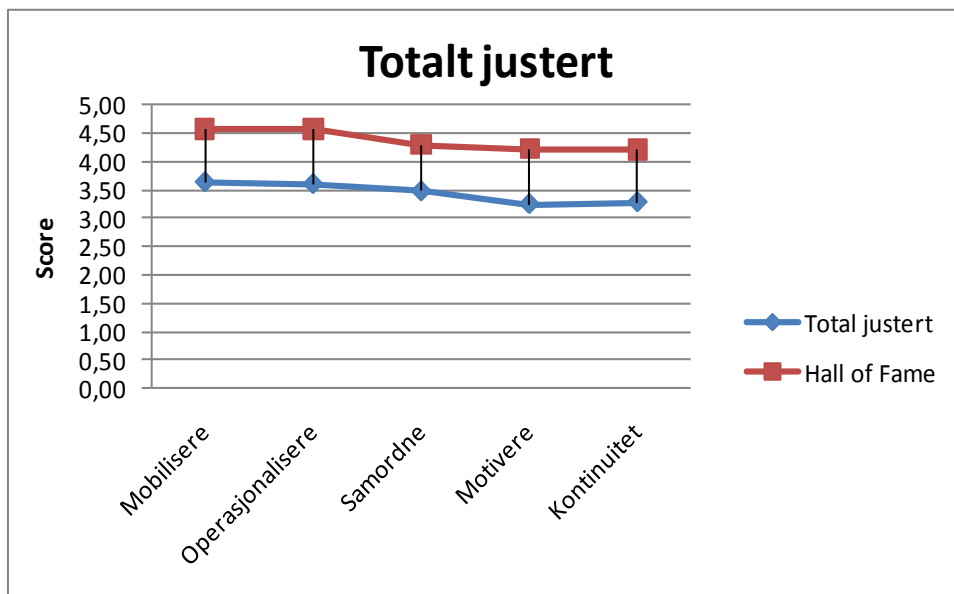


Figur 4.35: Total illustrasjon

Illustrasjonen viser at virksomhetene vi har i vårt utvalg følger trenden som er gitt hos Hall of Fame-selskapene, dog på et noe lavere nivå. Resultatet påvirkes selvsagt mye både av KLP og DnB NOR, som har indikert henholdsvis et svært godt og svært dårlig nivå på dagens praksis innenfor disse påstandene. Om vi justerer for disse to virksomhetene (utvalgets beste og dårligste svar), blir imidlertid ikke situasjonen veldig annerledes:

Prinsipp	Total justert	Hall of Fame
Mobilisere endringer og forbedringer gjennom lederskap, forankring og felles forståelse	3,63	4,58
Operasjonalisering av strategiske mål	3,60	4,57
Samordning og kobling av avdelinger, seksjoner og lignende til strategien	3,47	4,30
Motivasjon til å gjøre strategi til alles ansvar og jobb	3,25	4,23
Sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess	3,28	4,21

Figur 4.36: Total justert score



Figur 4.37: Total justert illustrasjon

Gapene som er presentert vil bli drøftet i kapittel 6.

Kapittel 5 – Intervjuene

I dette kapitlet skal vi gjøre greie for vårt valg av intervjuobjekter, samt gjengi et sammendrag av intervjuene, med egne kommentarer.

Når vi ser tilbake på arbeidet som er gjort med denne oppgaven, er gjennomføringen av intervjuene noe av det vi har hatt mest utbytte av. Dette har selvsagt å gjøre med at vi var svært godt forberedt og fokusert omkring temaene, samt at vi var heldige med de respondentene vi fikk lov å arbeide med. Intervjuene var også svært hyggelige, og denne kombinasjonen førte til at vi sammen med læringsutbytte fikk med oss en glød for resten av arbeidet vårt. Hadde vi hatt bedre tid skulle vi gjerne ha intervjuet flere respondenter, men vi måtte bestemme oss for et utvalg av virksomheter innenfor vårt utvalg. Begrunnelsen for de vi valgte samt sammendraget av intervjuene følger nedenfor.

Jotun

I forkant av undersøkelsen var vi enige om at virksomhetene vi skulle spørre om å intervju skulle bli valgt ut fra resultatene i undersøkelsen. Det prinsippet har vi fulgt så godt det lar seg gjøre. Det skal imidlertid ikke legges skjul på at kommunikasjonen underveis, samt når de respektive virksomhetene besvarte spørreundersøkelsen, bidro til valgene våre. Enkelte respondenter ga uttrykk for at de ikke hadde mulighet til å stille opp på intervju allerede ved første kontakt, mens andre brukte flere uker på å komme med en tilbakemelding.

Jotun var fra første kontakt et selskap vi var svært glade for å få med på undersøkelsen. De har hatt solide resultater de siste årene, og ikke minst en solid vekst i både omsetning og innovasjonssatsning. Når det da i tillegg var en av dem vi fikk best inntrykk av, og leverte godt resultat på spørreundersøkelsen, bestemte vi oss for å ta kontakt vedrørende et mulig intervju. Vi fikk positivt svar med en gang, og møtte konsernets CEO på Jotun sitt hovedkontor i Sandefjord et par uker senere.

Oppsummering av intervju

Prinsipp 1: Mobilisering

Jotun sin vei mot BM startet med PPPI (Profit, Position, People and Innovation) for 15 år siden. Dette var et egenutviklet konsept som var godt forankret i konsernet. De fleste selskapene i konsernet bruker i dag uttrykkene forbundet med tradisjonell BM-terminologi. Jotun har sluttet å budsjettere på konsernnivå. *Dette i tråd med en verdi som Jotun praktiserer og setter høyt, nemlig forenkling.* BM brukes på de områdene som ikke går på det rent finansielle. Dette flyter selvsagt inn i hverandre til en viss grad, men fokuset er på parametre som går utenom de finansielle KPI'ene.

Jotun har en forretningsutviklingsavdeling som har ansvaret for BM globalt. I denne avdelingen er det en ansatt som har hovedansvar for hele prosessen. Vårt inntrykk av BM er at det ofte er persondrevet i utviklingsprosessen. Enkelte virksomheter vi har vært i kontakt med under arbeidet med denne oppgaven har gitt opp bruken BM når nøkkelpersoner har sluttet. Uten å legge ordene i munnen på vår respondent hos Jotun, var han svært enig i vår erfaring. Utviklingen og bruken av både BM og andre strategiske verktøy i konsernet er utviklet og frontet direkte av ledergruppen.

Når CEO startet i sin stilling begynte han umiddelbart arbeidet med BM for å få et kommunikasjonssystem som kunne følge opp de ulike selskapene i konsernet. *Han utviklet da et Business Review konsept (heretter BR), hvor BM er en viktig del.* Dette anses som det viktigste bidraget til Jotun sin strategiske suksess, og herunder også suksessen med BM. BR foregår minimum 2 ganger per år, hvor minimum 2 ansatte har ansvaret for å følge opp hvert enkelt selskap. Man følger da opp på alle elementene i BM ganske detaljert over 1-2 dager. BR var en idé fra CEO for å få til en oppfølging basert på formalia og med en mer fast struktur. Dette for å forenkle kompleksiteten i et konsern som består av både store og små selskaper på flere kontinenter. BR-konseptet er per dags dato under ansvarsforholdet til forretningsutviklingsavdelingen, som vi har vært inne på også har ansvar for BM. De fire divisjonene i Jotun konsernet har ansvaret vedrørende dette nedover i sine respektive selskaper.

Prinsipp 2: Operasjonalisering

Jotun har funnet sin vei med operasjonalisering og målsammensettelse med fokus på forenkling og et balansert styringssett i hver enkelt virksomhet. Jotun tror at skreddersøm er en nødvendighet for å unngå at det ”perfekte blir det godes fiende”. Vår respondent tror at for mange er opptatt av at alt skal henge sammen, i likhet med den opprinnelige ideen om BM. Han sier videre at kompleksiteten i ulike markeder og selskaper fører til at det blir urimelig å følge en standard oppskrift som dette, og det er strategien og ikke idealet som bør bli vektet høyest.

De balanserte styringskortene justeres hvert år, målsetningene er årlige, men de har en tre års horisont. Målstyringsparametrene fastsettes både Top-down og Down-Up. Dette henger igjen sammen med verdiene i Jotun. Disse parametrene blir fulgt opp under BR, hvor agendaen er bygget opp rundt prinsippene for BM, med en overordnet innledning. De er da ikke opptatt av å se en synkron utvikling med konsernet i sin helhet, men tar for seg utviklingen i hvert enkelt selskap/avdeling. Jotun bruker ”kompetansegap” for å kartlegge hva som må gjøres av den lokale ledelsen, her vurderer man om man skal hente inn personer fra andre deler av konsernet. Det brukes da et analyseverktøy i støttefunksjonene som følges opp i BR. Måling på omløp av ansatte anses som den viktigste parameteren de styrer etter.

Prinsipp 3: Samordning

Jotun har en database hvor de med myndighet kan gå inn i de enkelte divisjoner og selskap og ta ut de siste opplysninger om BR og BM. På den måten kan man være oppdatert etter 20 minutter om alt som skjer i selskapet.

Konsernet har prøvd å bake inn strategioverføring og synergi i BR. Det er gode diskusjoner i de enkelte selskapene, og man prøver å spørre seg hva man kan dele med de øvrige. I malen for å følge opp dette (deling av beste praksis) ligger har de en utfordring, og dette ønsker Jotun å bli bedre på. Det jobber aktivt med teamsammensetning og tverrfaglighet for å få delt kunnskapen. Dette fungerer, men delingen er ikke satt i et klart system enda.

Prinsipp 4: Motivasjon

Jotun har både formelle og uformelle måter å kommunisere både visjon, strategi og ikke minst verdier ut i konsernet. Av konkrete eksempler nevnes kommunikasjon via ulike hand-outs/prints, filmsnutter på intranettet og et årlig selskapssjefsmøte i Sandefjord hver sommer hvor lederne diskuterer strategi. I tillegg til dette kommer personlig oppfølging.

Det nevnes også at Jotun har et eget akademi, Jotun Akademiet, hvor man lærer opp ansatte med ulik erfaring og ansiennitet med hovedmål om å forankre verdier og kultur i konsernet i tillegg til å bruke det man lærer. Dette skjer nåde lokalt og globalt.

Insentivene som er knyttet til strategisk måloppnåelse er knyttet til bonuser. Også her har Jotun valgt å gjøre det enkelt, med få elementer som grunnlag. CEO har aldri satt mer enn fire elementer i dette grunnlaget, og derav et som går på skjønn. Divisjonssjefene kan bryte dette ned på sine ansatte igjen. Disse insentivene brukes individuelt.

Prinsipp 5: Kontinuitet

Lojalitet er en viktig verdi for Jotun. Dette fokuseres det mye på både i arbeidet med BM og for øvrig. De er gode til å jobbe ned strategien til noe enkelt. Dette gjør det lett forståelig og fører til at det er lett å bryte ned for de som sitter i selskapene ute. Forankringen bygges rundt dette i tillegg til at BR fungerer veldig godt, de jobber kontinuerlig uten unaturlige skift i strategien, og de fokuserer på realiteter og ikke planer.

CEO tror BM er viktig som en enklere måte å forstå virksomheten på, og mener hovedutfordringen med BM er at man må strebe for å gjøre det enkelt nok over hele linjen.

Eidsiva Energi

Etter vårt skjønn var Eidsiva Energi det selskapet som hadde beskrevet bruken av BM på den mest interessante måten i sine årsrapporter. Det stod ikke mye, men det kom tydelig frem at de hadde utviklet en modell som passet selskapet bra. I tillegg til dette fikk vi vite at vår respondent hadde hatt mye med den interne utviklingen av dette å gjøre, samtidig som de så utfordringer i å motivere alle ansatte i konsernet omkring BM. Av disse grunnene ønsket vi å prate med konsernets finans- og økonomidirektør.

Oppsummering av intervju

Prinsipp 1: Mobilisering

Eidsiva Energi ble til i år 2000, og fra 2001 begynte de å jobbe med BM. *I dag benytter Eidsiva seg av en tilpasset versjon av BM som de kaller "4K"*. Navnet representerer perspektivene de har fokus på:

1. Kompetanse og motivasjon
2. Kvalitet
3. Kunder
4. Kroner

Navnet og tilnærmingen er også ment som et ledd i det å gjøre modellen mindre fremmed for de ansatte og forenklet med hensyn til kommunikasjon.

Eidsiva har en strategiplan med en tidshorisont på tre år, som rulleres årlig. Hvert år legger de typisk opp strategiske temaer som de ønsker å fokusere på, og hvert tredje år har de en tyngre gjennomgang av strategien for å skille ut fokusområder.

Konsernledelsen starter hvert år rundt påsketider med å se på om det er behov for tilpasninger av den utgående strategiplanen, og jobber med dette frem til juni. I juni har de så første presentasjon av dette til konsernstyret, hvor meningene drøftes. De jobber så videre med dette frem mot august, hvor de har en strategisamling med konsernstyret. Her har de da typisk lagt opp strategiske temaer som de ønsker å fokusere på. Når dette er vedtatt jobbes det parallelt ute i virksomhetene (som er organisert som egne

aksjeselskaper), som da får konsernrammer å forholde seg til. Innenfor disse rammene har de ganske vide fullmakter å jobbe med.

I starten var BM veldig lederfokusert, og også i dag jobber Eidsiva med å finne gode måter å forankre systemet bedre ned i organisasjonen. De ønsker å bevisstgjøre det de er ubevisste på ved å bruke BM og strategikart som et kommunikasjonsmiddel ut i organisasjonen med et operativt fokus. BM med tilhørende styringskort ønskes tilpasset strategiplanen som gjelder for mindre 3 år på en best mulig måte.

Prinsipp 2: Operasjonalisering

De enkelte virksomhetene utarbeider egne taktiske KPI'er på egenhånd. Disse kontrolleres av konsernledelsen og konserncontrollerne. Eidsiva mener de med tiden har klart å utvikle styringskort som treffer på alle forretningsområdene sine, fra kraftproduksjon til innovasjon. *Det har også blitt lagt veldig vekt på at KPI'ene skal representere noe som de ansatte kan kjenne seg igjen i, at de skal være enkelt å håndtere og at de skal være mulig å følge opp i praksis.*

Ved utarbeidelse av KPI'er i virksomheten brukes konsernets overordnede mål som grunnlag, og kommunikasjonen mellom ledergruppen i virksomheten og konsernledelsen er hyppig. Konsernsjefen er styreleder i alle datterselskapene i konsernet for å få en tett tilknytning. I virksomhetsstyrene sitter også en ekstra representant fra konsernledelsen, og for øvrig prøver de å få sammensatt styret med eksterne medlemmer for å få opp kompetansen. Virksomhetene jobber fritt med styringskortene og strategiutformingen innenfor konsernets grunnprinsipper og strategiske temaer (satsningsområder).

De enkelte virksomhetene utarbeider altså egne taktiske KPI'er på egenhånd. I prinsippet er det direktørene som er ansvarlige for de ulike virksomhetene som har ansvaret for strategioppfølgingen. Utviklingsansvaret på styringskortet ute i virksomheten ligger på de økonomiansvarlige ute i virksomhetene. Dette kontrolleres av konsernledelsen og konserncontrollerne.

Prinsipp 3: Samordning

Eidsiva mener de ikke er konsekvente nok på kommunikasjonen av strategi og verdier, men det lages en strategifolder som deles ut til alle ansatte hvert år. I tillegg har de utviklet en strategiblogg på intranettet i forbindelse med strategiprosessen som de håper på å få mer fokus på i tiden fremover.

Eidsiva prøver som vi har vært inne på å ufarliggjøre BM ved hjelp av "4K" metodikken. Eidsiva har tidligere hatt som mål å ha styringskort på hver enkelt ansatt, men i dag tror de at det vil være mest nyttig og heller fokusere på resultater og måloppnåelse i medarbeidersamtaler uten konkrete styringskort. Dette har også sammenheng med den kompleksiteten som mangfoldet av virksomheter i konsernet representerer. Skillet går på kostnad-nytte og hva man faktisk får ut av det. Desto lenger ned i organisasjonen man kommer, jo mindre seriøst blir dette tatt opp.

Hovedutfordringen til Eidsiva i forbindelse med BM ligger under hvilket nivå de skal legge seg på når det gjelder kommunikasjon ut til de ansatte. Det viktigste for konsernet er at de ansatte på lavere nivå er klar over at de bruker og kan forstå styringskort, men ikke nødvendigvis hvilket strategiverktøy dette er generert fra (BM). Man ønsker allikevel å gi alle ansatte et tilbud og involvere de i kommunikasjonen. Konsernledelsen er klar over at BM og Eidsivas tilnærming kan ikke tilpasses alle interessenivåene i konsernet, og synes dette er helt greit. Den største nytten er og skal ligge på et overordnet nivå.

Prinsipp 4: Motivasjon

Vår respondent mener kulturen og interessen for BM er grunnleggende god, bare man finner gode KPI'er som treffer. Eidsiva opplevde høyt sykefravær i etterkant av de større fusjonsprosessene, og har jobbet mye med dette i etterkant. KPI'ene og styringen tilknyttet sykefraværet er derfor noe av det Eidsiva har best erfaring med.

Noen KPI'er er veldig virksomhetsavhengige, og da arbeides det selvsagt mest med disse i de enkelte virksomhetene. Andre mer generelle kan behandles i fellesfunksjonene om dette er det beste. Alt handler om forståelse, kommunikasjon og nytteverdi. Styringskortet sendes ut i en forenklet versjon til styret hver måned, og de ulike fokusområdene har tilpassende

oppdateringer på trender og utvikling etter hva som er skjønnsmessig det beste. Noe måles rullerende, andre er mer periodiserte. Hvert kvartal er alle tall oppdatert (kvartalsrapport).

Prinsipp 5: Kontinuitet

Eidsiva deler beste praksis og erfaringer på de områder som passer på tvers av de mange forretningsområder som konsernet operer i – herunder for eksempel personal. I tillegg er det også en del målinger på transaksjonen som foregår mellom virksomhetene i konsernet.

Eidsiva har bedriftsforsamlingsmøter fire ganger per år hvor styringskortene blir presentert for eierne, og her er det en del interesse for dette. Her er det også en del ansattrepresentanter som er opptatt av rutine og resultatene rundt dette.

Konsernet er i dag godt fornøyd med sin tilnærming ("4K") og hvordan denne fungerer. Det trekkes særlig frem at det er praktisk og enkelt. utfordringen ligger som vi har vært inne på i det å vite hvilket nivå man skal engasjere medarbeidere på, og utvikle en modell og kommunikasjonsmetode som treffer de som ønsker det. Det savner litt ekstra engasjement fra alle ansatte utover det som treffer de direkte. Det kunne da også brukt dette til å forstå de ansatte bedre, på en slik måte at det må treffe det som påvirker og kan settes i sammenheng med "hverdagen" til folk. Dette for at det skal gi mål og mening for de involverte. Respondenten vår mener det hadde vært enklere å få til et generelt språk om ikke konsernet drev med såpass mye forskjellig.

Statkraft

Statkraft er et stort konsern hvor vi visste på forhånd at BM er godt forankret. Vår respondent i Statkraft jobber som Financial Manager innen vannkraft. Med Statkraft ønsket vi å få et bedre sammenligningsgrunnlag med resultatene vi hadde fra Eidsiva Energi. Begge selskapene har sin hovedbeskjeftigelse innen kraftproduksjon, og begge satser mye på innovasjon innen fornybar energi. Samtidig så vi at Statkraft ikke opplevde de samme utfordringene knyttet til motivering som Eidsiva, ei heller har de tilpasset en egen versjon av BM med tilhørende terminologi. Vi ønsket å finne ut mer angående bakgrunnen for dette.

Oppsummering av intervju

Prinsipp 1: Mobilisering

Bruken av balansert målstyring går langt tilbake i tid i Statkraft, fra sent på 90-tallet. I samarbeid med konsulentselskaper fant det ut hva det ønsket å få ut av BM og hva som kunne være passende mål for konsernet. Deretter tok det videre skritt for skritt ut fra dette utgangspunktet. I dag brukes BM aktivt i store deler av konsernet, og har en veldig sterk forankring i ledergruppen.

En omfattende strategiprosess finner sted hvert 1-2 år, og redegjør for hvilke mål som settes for hvert forretningsområde og kommuniseres ut. Disse målene gjelder for typisk 2-3 år om gangen, og det strebes etter intern forankring i forkant slik at målene som er satt er realistiske å oppnå. For noen avdelinger er det lett å sette disse målene, mens det er vanskelig for andre. Dette skyldes mye at et mål som er relevant i dag, kan se annerledes ut om seks måneder. Styring av målene foregår både fra toppen og ned, samt nedenfra og mot toppen. Innspillene kommer gjerne nedenfra, og så har ledelsen et ansvar for å sette dette sammen og få det til å passe sammen med de ulike målene.

Kommunikasjon av målene foregår ved at konsernsjefen går ut med de overordnede målene, og så har de ulike virksomhetssjefene ansvaret for å kommunisere dette ned til nivåene lenger ned. Nivåene nedenfor operasjonaliserer så målene som er gitt fra toppen av. Det settes et par fastsatte mål som rapporteres til styret fortløpende med hvordan det ligger an. Dette skjer typisk ved hjelp av trafikklysterterminologi, rød/gul/grønn.

Prinsipp 2: Operasjonalisering

Bruken av BM varierer veldig fra virksomhet til virksomhet. Det passer bra til noen forretningsenheter og mindre til andre. Drift av kraftverk er et av områdene som BM passer bra til i Statkraft. Her er det lett å få til klare mål for hvordan det enkelte kraftverk presterer i forhold til for eksempel overordnede mål, kostnader og produsert antall kWh. BM blir her sett på som et godt verktøy til å følge opp en stor portefølje, da det er enkelt å gå inn og se hvordan prestasjonen er i forhold til mål og utvikling over tid.

Det ble under intervjuet påpekt at perfekte mål er umulige å finne. Det er knyttet mye kostnader til å innføre gode mål, og i tillegg ha personer på plass til å følge dem opp. Statkraft har en serie gode økonomer til å regne på målene, det jobbes aktivt for at disse må forstå virksomheten som de følger opp. Statkraft må da finne den gode balansen mellom de overordnede mål og hva som faktisk kan følges opp, og dette er ikke alltid et enkelt system å sette seg inn i. Et eksempel på dette er hvordan man skal måle kostnader ved et kraftverk? Medarbeiderne måtte jobbe i mange år for å skjønne hva som faktisk driver kostnadene. Det er likevel nødvendig å gjøre det så komplisert for å rettferdiggjøre de målene som brukes.

Det er hele tiden en løpende avveining om man skal utvikle målene eller sette opp nye mål. Balansen er viktig, samt konsekvensen ved det å innføre nye mål, kostnad versus nytte blir kontinuerlig vurdert. *Statkraft har et prinsipp om at det ikke kan sette i gang noe uten at det blir forstått lenger ned.* Mye tid og ressurser blir derfor brukt til å utvikle og finne frem til de rette målene. De ansatte som blir målt må også forstå hva de blir målt på.

I andre deler av virksomheten, hvor det handler om å investere i nye kraftverk, er ikke BM så velegnet. Dette er en type prosjekt som man enten lykkes med eller ikke. Det handler om å gjøre noen få gode avgjørelser hvert år. BM anses som et godt verktøy når det gjelder mellomliggende mål.

Respondenten vil gjerne påpeke viktigheten av en god finansiell styring også utenom bruken av BM. Teorien sier at hvis man har en veldig god BM-modell så vil regnskapet nesten være uinteressant, fordi dette da skal være et reflekterende bilde av resultatene som kommer av BM. Sånn er det ikke for Statkraft, respondenten mener det har sammenheng med det at regnskapet er utviklet over mange hundre år, i motsetning til BM som er et relativt ferskt

verktøy. Her må man selv utvikle indikatorer og det er veldig møysommelig arbeid å finne frem til de rette indikatorer og mål.

Innovasjon ansees som viktig, og det er godt forankret på toppnivå. Systemene man bruker blir stadig mer avanserte og ønsket er at alle typer aktiviteter skal kunne knyttes opp mot klare mål. Man prøver å ha et målbart mål for hver enkel avdeling for å måle innovasjonstakten.

Respondenten har vært ansatt siden 1999 og har sett hvordan målene har forandret seg fra å være helt enkle til å bli mer og mer avanserte. Gode mål kan forankres på tvers av selskapet, men så spiller alltid den menneskelige faktoren inn med at medarbeiderne tilpasser seg/ytter best på det man blir målt på. Respondenten mener altså at når du begynner å måle ting, så er det dette folk begynner å prestere på. Da er det viktig at Statkraft måler det som er viktig i forhold til det konsernet ønsker å oppnå.

Prinsipp 3: Samordning

Statkraft anser prestasjonsmåling som en viktig del av BM. Dette for blant annet å finne ut av om konsernet oppnår bedre resultater i et marked sammenlignet med et annet marked. Dette handler også mye om kommunikasjon internt og eksternt. Statkraft er et stort konsern, og styringen er kompleks. BM utgjør en måte å kommunisere ut konsernets mål til alle medarbeidere. De kan således få forståelse for selskapets ønsker/verdier/mål og kan da kommunisere dette videre under forhandlinger med en motpart.

Enhver ansatt har strategidokumentet til Statkraft i bokhyllen. Stort sett alt som man måtte lure på vedrørende strategien skal stå her. Det er ikke noe tvil om at BM er noe som ledergruppen ser på som viktig, og selv om enkelte lederskikkelser skulle forlate selskapet så er BM noe som Statkraft kommer til å fortsette med.

Prinsipp 4: Motivasjon

BM brukes mest internt for å kunne sikre seg at Statkraft blir presentert på en uniform måte av alle ansatte. BM blir i følge respondenten mer og mer aktuelt.

Strategiplanen er veldig klar på at hver enkelt leder, helt nede på laveste ledernivå, har som ansvar til å sette mål for sine medarbeidere. De målene skal være knyttet opp til en fastsatt strategi. Målene skal være konkrete, målbare og gjennomsiktlige. Det skal ikke være tvil etterpå om man har nådd målet eller ikke. Alt dette er gode prinsipper, men Statkraft understreker at det er vanskelig å gjøre dette i praksis. Ønsket er at medarbeiderne skal se linken mellom den jobben man gjør i hverdagen og Statkrafts overordnede mål.

Hoveddelen av lønnen til ledelsen er fastlønn, med en liten bonus på toppen. Bonusen er knyttet til BM. De finansielle resultatene skal reflektere målene, og ikke motsatt. Respondenten presiserer likevel at i praksis så er det fortsatt en blanding av de to.

Prinsipp 5: Kontinuitet

Det er hovedkontoret til Statkraft som legger føringene for hvor selskapet skal og hvordan de skal komme dit. Det er i følge intervjuobjektet likevel rom for modifikasjoner, da man ikke vil sette for rigide føringer. Det er en blanding av management og ledelse, hvor ledelsen samtidig er veldig tydelig på hva de ønsker å oppnå. Ved oppfølging av den enkelte enhet tar man utgangspunkt i strategidokumentet hvor de overordnede målene til Statkraft står, og oppdelingen av disse per hver enkelt enhet.

Like virksomheter i konsernet deler "beste praksis" seg imellom. Herunder utarbeides rutiner for spredning og implementering av kunnskap kontinuerlig. Respondenten mener at Statkraft ikke er gode nok på dette i dag.

Noe av suksessen Statkraft har oppnådd med BM skyldes nok en gradvis utvikling over tid (10-15 år), med stadig bedre tilpasninger til virksomheten. Statkraft mener de lykkes rimelig bra med dagens system, men at alt kan gjøres bedre.

Kapittel 6 – Drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte resultatene virksomhetene i vårt utvalg har generert sett opp mot beste praksis. Gapene representerer utgangspunktet for analysen. Underveis vil vi komme inn på våre egne tanker om hvorfor gapene finnes, og hva som er viktig å merke seg i denne sammenheng.

Vi vil også vurdere virksomhetenes praksis opp mot de anbefalinger Kaplan og Norton gir i sin siste bok, "Execution Premium" (2008). Med dette ønsker vi å se om de foreslåtte praksisene passer generelt, og også vurdere de opp mot det nordiske forretningsklimaet. Vi vil også ta for oss noe av kritikken som er presentert av BM, og se dette opp mot resultatene av undersøkelsen samt våre egne inntrykk.

Gapene

Både underveis og i etterkant av arbeidet med spørreundersøkelsen la vi merke til at det var få tydelige trender som gikk igjen i resultatene som kom inn. De tydeligste gapene i enkeltvirksomhetene virker til å komme av interne årsaker. *Den klareste trenden vi ser, er at prinsippenes samordning er relativt klar. Det er en samlet styrke og nytteverdi innenfor SFO prinsippene som må til for å lykkes til slutt.*

I utvalget vårt har vi hatt to godt representerte grupperinger av virksomheter som opererer innenfor samme bransje, herunder kraftselskaper (Statkraft, Eidsiva Energi og Fjordkraft) og bank/forsikringsselskaper (SpareBank1, Storebrand, KLP og DnB NOR). Heller ikke innenfor disse bransjene er det klare trender å ta tak i.

Videre vil vi ta tak i de mest interessante funnene innenfor hvert prinsipp. Vi ønsker med dette å få frem en drøfting på hvorfor våre respondenter har svart som de har gjort.

Prinsipp 1: Mobilisering

I bedriftsøkonomisk teori vedrørende strategi lærer man ofte viktigheten av å utforme en klar visjon, forretningsidé og strategiplan (se for eksempel Hoff 2002). Kaplan og Norton

(2008) er også entydige på at dette er svært viktig for strategisk suksess. Videre hevder de at hvis ikke medarbeiderne forstår/kjenner til visjonen, er det lite sannsynlig at de forstår strategien i særlig grad, denne skal jo bygge opp under visjonen. Det å utforme en klar visjon, forretningsidé og strategiplan er også en påstand i undersøkelsen. Her svarer mange av virksomhetene i utvalget vårt godt, og fire av dem indikerer at de driver beste praksis. *Virksomhetene er tydelig opptatt av å presisere sitt ambisjonsnivå og hvordan de kan komme dit.* Dette kan alltid brukes som holdepunkt når man skal ta strategiske vurderinger. I våre samtaler med de ulike virksomhetene presiserte de at i tillegg til utforming av visjon og strategi, er også det å ha klare verdier viktig. Dette særlig med hensyn på kommunikasjonen internt. Påstanden vurderes også som veldig viktig av syv respondenter, og kritisk viktig av en respondent.

SpareBank 1 og KLP indikerer at ledergruppen driver beste praksis når det gjelder aktivt å involvere seg i strategiutviklingen. *Dette er imidlertid det prinsippet som klart flest ønsker å bli bedre på, og hele syv av respondentene anser dette som kritisk viktig med hensyn på strategisk måloppnåelse.*

Det er mange gode indikasjoner fra virksomhetene når det gjelder mobilisering. De aller fleste påstandene er også rangert som viktige. Med tanke på hva vi har lært om mobilisering av strategi under vår utdanning, så virker det for oss at dette er de påstandene som virksomhetene i utvalget vårt er best på. Herunder klar og gjennomtenkt utforming av det formelle, som forretningsidé og visjon, for videre å ha en tett forankring til dette i ledergruppen. Dette er også noe vi tror ledergruppene i utvalget vårt bevisst prøver å oppnå.

Noen av virksomhetene startet med BM i forbindelse med omstrukturering, fusjoner og lignende, andre for å bedre effektiviteten. Felles for alle er at de ønsker å få forståelse for valget i hele organisasjonen. Ledelsens handlinger og prioriteringer vil derfor virke både som kommunikasjonsverktøy, og også for å minske endringsmotstand og motivere de ansatte. Kaplan og Norton (2008) hevder også at tilknytning til lederskap er en svært viktig faktor i utviklingen av BM. Lederteam er nøkkelen til en vellykket tilnærming mot mer fokus på strategi, og blir ofte den veiledende koalisjonen for å styre endringen i organisasjonen og lede utførelsen av strategien. Uten ledergruppens tilknytning kan ikke BM-programmet bli vedvarende over lengre tid, og vil aldri bli fullt igangsatt. Med denne grunntanken i

bakhodet, virker det for oss som om virksomhetene i utvalget vårt har gode muligheter for å lykkes med BM. Flere av dem har også gjort det. Om vi skal holde fast ved fremgangen i utviklingen av et BM-system som Kaplan og Norton hevder, med start på prinsipp 1-3, for så å jobbe mer med prinsipp 1-5, kan det også sies at virksomhetene i utvalget vårt er godt etablert med systemet.

Under arbeidet med denne oppgaven fikk vi ved flere anledninger inntrykk av at BM kan være personavhengig. Mest tydelig i forbindelse med dette var situasjonen i Oslo Fengsel. Det hadde lenge vært langt fremme med BM, mye takket være en leder som hadde troen på systemet, og holdt fokuset oppe. Når vi tok kontakt med Oslo Fengsel hadde denne lederen nylig avgått, og hele systemet for BM ble sagt til å være nede. Av de virksomhetene som har vært med på undersøkelsen vår, har nærmest alle en forankring av BM-systemet i store deler av ledergruppen. Under intervjuene fremkom det at denne forankringen hadde vokst frem sammen med erfaringen med BM. Både i Jotun og i Eidsiva Energi var det en sterk enkeltperson som frontet implementeringen og utviklingen av BM. Erfaringen og forankringen viser at virksomheter må være nøye med, og tålmodige rundt, utviklingen og deling av beste praksis internt.

Det å engasjere en fast prosjektleder for BM anses som minst viktig i dette prinsippet. Det er allikevel mange som indikerer at dette er viktig, men det å ha en god forankring hos ledergruppen er mer prioritert. *Vi tror at noe av forklaringen ligger i nettopp det at BM i sin helhet ikke ses på som et prosjekt etter hvert som virksomhetene blir mer erfarne med systemet.* Ved å la en person ha for mye ansvar, kan man også hindre at BM får den samordningen man ønsker, og således redusere styrken hva angår mobilisering. Noen av virksomhetene har allikevel enkeltpersoner som har det øverste ansvaret for BM, men disse er gjerne tilknyttet en stilling som ligger under strategi, forretningsutvikling og/eller økonomi på et høyere nivå. Vi tror det er viktig at disse personene besitter og erverver den rette kompetansen for å løfte fokuset på strategi i hele virksomheten på en mest mulig riktig måte, samtidig som de ikke tar så mye eierskap til systemet at ikke alle kan bli involvert.

Prinsipp 2: Operasjonalisering

Når det gjelder operasjonalisering av strategiske mål er det generelt gode indikasjoner på de fleste påstandene. *Dette prinsippet er det eneste hvor ingen i utvalget har svart at de er dårlige på en påstand.*

Det strategiske kartet anses som et av de viktigste brikkene i et BM-system (Kaplan og Norton 2008), dette har også virksomhetene i vårt utvalg tatt inn over seg. Tre av dem mener de driver beste praksis på å uttrykke den strategiske planen gjennom et strategisk kart, med strategiske mål som representerer virksomhetens strategi. Syv av virksomhetene anser dette som viktig eller kritisk viktig. Alle respondentene bruker også styringskort med tilknytning til det strategiske kartet, og når det gjelder å supplere dette med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre (KPI'er), gis det gode svar. To av virksomhetene mener de driver beste praksis på dette.

Det som er interessant å få med seg her, er at vi under intervjuer og samtaler med de ulike virksomhetene per telefon fikk inntrykk av at det å utvikle KPI'er anses for mange som essensen i BM. Med dette følger også utfordringer. Flere kommenterer at det er her de selv synes den største jobben ligger. Vi vil også legge til at det nok er her det blir lagt ned mest arbeid også. Mange jobber kontinuerlig med å finne KPI'er som treffer bedre. Det å jobbe proaktivt og justere målsetninger og KPI'er rullerende vil være en nødvendighet for å lykkes, men vi tror det blir en tærende utfordring om de som jobber med dette aldri føler at de treffer blink. Generelt sett tror vi at gode KPI'er har mye å si på den faktiske og opplevde suksessen med BM, særlig med hensyn på hvor viktig mange synes dette er. Vi tror av den grunn at gapet som er representert her skaper en del negativitet også utover sitt eget prinsipp. Dette er i og for seg ikke overraskende, men vi trekker det frem fordi vi tror det er av særlig betydning.

Etter vårt inntrykk blir det lagt ned veldig mye jobb i både det å finne KPI'er, og måltall tilknyttet disse. Et interessant punkt vi plukket opp under intervjuet med Eidsiva Energi var utfordringen med skaleringen av de ulike KPI'ene i henhold til måltall. Måltallet på en KPI skal si noe om hvor høyt virksomheten ønsker "å legge listen", og målet bør derfor være konkret og kvantifiserbart, og det bør være tilknyttet en milepæl (Hoff og Holving 2002). Mange virksomheter internasjonalt, og også i vårt utvalg, bruker en trafikklystilnærming når

de skal kommunisere status på måltallene. Det vil si at hver KPI er tilknyttet enten en grønn, gul eller rød verdi i form av en illustrasjon. Er KPI'en grønn, ligger virksomheten innenfor sin målsetning på det området. Er den gul, har det litt å gå på før det er på grønn. Er den rød, er det kritisk dårlig, og det bør umiddelbart strebes etter forbedringer. Skaleringen i seg selv vil således ha mye å si på om virksomheten indikerer suksess eller ikke. Etter vårt skjønn vil det ta lang tid å treffe riktig når det gjelder måltall som dette. Man kan selvsagt ha flaks, men generelt tror vi at det krever erfaring og analyse over tid for å finne hva som bør indikeres som grønt, gult og rødt. Enkelte måltall kan regnes på, som for eksempel hvor høy maskinutnyttelse man må ha for å drive lønnsomt, mens andre må basere seg mer på skjønn. Herunder for eksempel ansatt-turnover Dette kan således være en av de store utfordringene for å holde ut og lykkes med BM både i en oppstartfase og over lengre tid.

Eidsiva Energi hadde gjort seg flere tanker om dette, og under arbeid med måltall hadde de ved flere anledninger spurt seg selv hvorfor de har gule indikasjoner. Foreløpig har de beholdt både grønne, gule og røde indikasjoner, men de utelukket ikke at de kom til å droppe den gule etter hvert som deres "4K" modell utviklet seg. Etter vår mening tror vi det kan bli unødvendig mye arbeid med å utvikle gule indikasjoner, og at disse i tilfeller vil bli kunstig satt midt mellom grønne og røde måltall. Allikevel ser vi nytten av å skille ut fokusområder som trenger særlig forbedring, herunder røde foran gule. Men, en KPI som ikke har nådd opp til sitt måltall er uansett ikke bra nok, og man bør passe seg for ikke å ufarliggjøre alt som ikke indikeres som rødt. Dette kan gjøres ved å ha ekstra strenge krav til indikasjon av gule og grønne verdier.

Kaplan og Norton (2008) hevder at en virksomhet typisk opplever suksess med operasjonalisering før man får til en tilstrekkelig motivasjon i organisasjonen. *Her er vi ikke nødvendigvis helt enige.* Vi har, som vi har vært inne på tidligere, en oppfatning av at det å motivere de ansatte til å føle at strategien er alles ansvar og jobb (prinsipp 4), er svært viktig. Dette med bakgrunn i at dette prinsippet virker til å være et av de som skaper mest positive ringvirkninger for de andre, ved at medarbeidere på alle nivåer blir mer interessert i utviklingen av strategi og bruken av BM. Vi tror også at det er først etter at større deler av virksomheten er motivert og engasjert, at det kan konstrueres virkelig gode KPI'er. Her tror vi mange av virksomhetene i utvalget vårt har en del å gå på i forhold til internasjonal beste

praksis. Kaplan og Norton (2008) har selvsagt dette i tankene når de forteller om den evige synkroniseringen som modellen gjerne skal generere.

Prinsipp 3: Samordning

Kaplan og Norton (2008) hevder at et naturlig startpunkt i arbeidet mot en strategifokusert organisasjon er å klart definere rollene til alle selskapsorganene. BM må reflektere strukturen til organisasjonen, særlig der hvor selskapet er delt inn i flere enheter. Flere av virksomhetene i vårt utvalg har mange selvstendige avdelinger og/eller datterselskap, og generelt sett indikeres det midt på treet når det kommer til samordning av virksomheten.

Videre hevder Kaplan og Norton (2008) at for mange organisasjoner, er et av hovedpoengene med å ha et hovedkontor å skape positive synergieffekter mellom forretnings- og støtteenhetene. I så måte kan man under forarbeider og arbeider med BM ha fordel av dette når man arbeider med øvrige punkter (strategikart, styringsparametre, kritiske suksessfaktorer med mer). *Her har virksomhetene i vårt utvalg noe å jobbe med.* Det er ingen indikasjoner på at noen driver beste praksis her, mens over halvparten finner dette viktig. Om vi skal støtte oss på Kaplan og Norton sin anbefaling, og implisitt tolke den, vil det si at virksomhetene på overordnet nivå ikke er gode nok på å skape positive synergieffekter. Dette vil da selvsagt ha en betydning for de resterende indikasjonene.

Det er tydelig at BM blir brukt aktivt i kommunikasjon og rapportering til virksomhetenes styre, aksjonærer og andre overordnede interessenter. Tre av virksomhetene indikerer at de driver beste praksis også her. Dette er imidlertid ikke noe som anses som særlig viktig for strategisk suksess, men det tyder på at praksisen er slik grunnet ønsker om kontroll og kommunikasjon for disse interessentene. Under intervjuene vi gjorde fikk vi også inntrykk av at styrene i de ulike virksomhetene hadde stor interesse for BM med tilhørende styringskort. Situasjonen og fremgangen i KPI'er og måltall ble aktivt gjennomgått på disse møtene. Det tyder også svarene på, det er bare to respondenter som ikke har indikert god eller beste praksis på dette.

Når det gjelder påstanden om BM brukes til å forsterke koblingen til ulike leverandører og/eller kunder med hensyn på selskapets strategi, blir dette svært lite praktisert i vårt utvalg. Fire av virksomhetene driver ikke med dette i det hele tatt, og de som driver med

dette indikerer at de verken er gode på dette eller at det anses som viktig. Vi konfronterte de virksomhetene vi intervjuet med dette, og de kunne fortelle oss at BM ble ansett som internt verktøy. Dette er en av de mest tydelige trendene vi har fått av resultatene våre. På bakgrunn av det, vil vi tro at denne påstanden faller noe utenfor den nordiske forretningsmodellen. Inntrykket vårt er at horisontal kobling i verdikjeder og ut mot kunder er mer knyttet til interorganisatorisk økonomistyring enn eksterne styringsrelaterte mål for leverandører og kunder knyttet opp mot strategien. Interorganisatorisk økonomistyring kan defineres som et strukturelt samarbeid for å redusere kostnader og tidsbruk knyttet til utvikling, innkjøp, produksjon og distribusjon av spesifikke varer og tjenester (Hoff et al. 2009).

Etter vårt skjønn bringer grovt sett BM med seg to hovedaktiviteter, prestasjonsmåling og kommunikasjon. Videre synes vi prinsipp 1-2 passer godt under prestasjonsmåling, prinsipp 3-4 passer godt under kommunikasjon, mens prinsipp 5 treffer litt av begge deler. Under intervjuene forespurte vi de ulike virksomhetenes tanker omkring hva som er viktigst med BM, prestasjonsmåling eller kommunikasjon, og samtlige responderte, ikke overraskende, at det var blandingen som var viktig. Med samordning av avdelinger og seksjoner fungerer BM som et meget godt kommunikasjonsverktøy, om man får det til å fungere. Av svarene som er gitt, virker det som om virksomhetene i vårt utvalg er klar over at dette bør være et prioritert punkt. Over halvparten av dem mener at det er viktig at BM er retningsgivende for strategien til virksomheten/konsernet i sin helhet. Sett bort fra rapportering til styre er dette den påstanden under samordning som de fleste indikerer bra på, hvorav to mener de driver beste praksis.

Utfordringer blir å ta med seg det positive fra arbeidet med utvikling og mobiliseringen av BM, for å bruke dette til å klarere definere en retningsgivende strategi for alle interne interessenter, og opprettholde det positive arbeidet som gjøres med å opplyse de eksterne og overordnede interessentene. Vi sitter ikke med noen suksessoppskrift, men ut fra svarene virker det som om virksomhetene i utvalget vårt kan lære av hvordan bank/forsikringselskapene gjør dette. De svarer konsekvent best på dette prinsippet. Det er mye som ikke kan generaliseres på tvers av virksomheter og bransjer, og kanskje er det slik at strategien blir bedre mottatt i "kunnskapsbedrifter" som banker og forsikringselskap. Med dette mener vi at sammensetningen av medarbeidere, med hensyn på bakgrunn og

akademisk grad, kan påvirke samordningen rundt et strategiverktøy i negativ og positiv forstand.

Prinsipp 4: Motivasjon

Kaplan og Norton (2008) hevder at kommunikasjon er svært viktig for strategisk suksess, men at dårlig kommunikasjon allikevel er svært utbredt. Uten forståelsen for hva visjonen og strategiene innebærer, er det vanskelig for medarbeiderne og knytte sitt daglige arbeid opp mot nettopp strategien. Ledergruppen bør benytte enhver anledning til å understøtte og forankre visjon og strategi gjennom god kommunikasjon. Dette kan være en betydelig utfordring, og for å få til dette bør det innarbeides at dette blir en permanent del av strategiimplementeringen og videre BM. *Etter arbeidet med denne oppgaven, kunne vi ikke ha vært mer enige med Kaplan og Norton på disse punktene.* Vi har gjentatt ved flere anledninger at god kommunikasjon er svært viktig for god motivasjon, og også omvendt.

Det er fire påstander under prinsippet motivasjon. *Det første går på strategisk prioriteringer, og om dette jevnlig kommuniseres ut i organisasjonen. For oss, anses dette som det mest utslagsgivende.* De tre øvrige går på individuelle mål, -incentivsystemer og -utviklingsplaner i henhold til strategien.

Når det så gjelder strategisk kommunikasjon, indikeres dette som veldig eller kritisk viktig av mer enn halvparten av virksomhetene, og to av dem indikerer også at de driver beste praksis på dette. Et av disse er Jotun. Jotun var veldig tydelige på sin kommunikasjon, og praktiserte dette hovedsakelig gjennom BR (Business Review møter, se kapittel 5) på ledernivå, og ulik form for DM ut mot de lavere nivåer i konsernet. Vi tror at Jotun sin praksis på dette området absolutt kan ses på som beste praksis. Av de virksomhetene vi intervjuet, hadde ingen et så godt tilpasset kommunikasjonssystem som Jotun. Fire av de øvrige respondentene indikerer også at de ikke er gode nok på dette, og vi tror utfordringen ligger i det å finne sin egen måte å gjøre dette på, med tanke på hvilket detaljnivå det skal innebære. *Vårt inntrykk er at mange virksomheter har for mye tro på formelle og ordinære metoder, som utsendelse av strategidokumenter og annet materiale som er mest beregnet for ledergruppen i seg selv.* Dette kan være med å skape en distansering av både strategien, og det ledergruppen faktisk gjør i det daglige. Eidsiva Energi var veldig klare på nettopp

dette, og de jobber stadig med å finne gode måter å motivere de ansatte til å føle at strategi er alles ansvar og jobb.

Når det gjelder å justere personlige utviklingsplaner med hensyn på strategisk måloppnåelse, er det denne påstanden som anses som minst viktig i dette prinsippet. Vi tror dette har noe å gjøre med hvordan virksomhetene i utvalget vårt bruker BM, og hva som er deres prioriteringsområder. Under intervjuene fremkom det at det var ansett som lite verdiskapende å bruke strategien for å detaljplanlegge noe på individuelt nivå, i alle fall fra toppledelsens side. Ansvar for de ulike medarbeiderne i lavere divisjoner og avdelinger er typisk overlatt til mellomledere, og det er hos mellomlederne det største detaljfokuset rundt kommunikasjon av BM ligger.

Etter vårt skjønn synes BM å passe best for større virksomheter. Dette med bakgrunn i den kommunikasjonsgevinsten verktøyet gir, og derfor vil nytteverdien bli større når det er flere som blir involvert, og potensialet av BM i sin helhet kan utnyttes. Vi har også vært inne på at prinsippet motivasjon, av oss anses som det viktigste ved siden av operasjonalisering. Vi mener at ved å ha god nok motivasjon i ledergruppen og virksomheten for øvrig, vil det bli lettere å etablere gode KPI'er for så å utvikle BM og de øvrige prinsippene mot en SFO i positiv retning.

De fleste virksomhetene i utvalget vårt har således en del å jobbe med, og kanskje kan de lære av tilnærmingen til Jotun. Vi tror at man må tørre å gå sin egen vei om dette virker til å være det beste. Ufarliggjøringen og forenklingen av BM ut mot ulike nivåer bør virksomhetene heller ikke være fremmed for. Selv om BM brukes i hele virksomheten, bør det ikke brukes i samme detaljgrad over alt. Det som er lett for ledergruppen å ta tak i, vil ikke alltid være noe, medarbeidere på lavere nivå vil kjenne seg og sin arbeidshverdag igjen i.

Noe som går igjen hos de som har suksess med dette, er at de har en formelle møter med BM på agendaen (BM i seg selv og/eller en gjennomgang av styringskortene og indikasjoner på måltall). *Således ser vi tydelig sammenhengen mellom det å motivere, og det å forankre.* Mange av de virksomhetene som ikke har fått til dette med formelle møter med fast agenda, indikerer dette som en viktig påstand, og ser da på dette som en utfordring det strebes mot for å bli bedre.

Prinsipp 5: Kontinuitet

Kaplan og Norton (2008) hevder at mange medarbeidere savner en konsekvent sammenheng mellom strategiene og budsjettene, og at budsjettene på mange måter lever sitt eget liv uavhengig av strategiene. Ved å ta i bruk BM, følger det en mulighet for at budsjettprosessen og budsjettet kan knyttes sterkere opp mot strategien, og dermed bidra til en bedre ressursallokering. BM kan i så måte være med på å gjøre budsjettet mer verdiskapende enn hva det tradisjonelt er. Denne sammenkobling av budsjett og BM, er det blandede meninger om i utvalget vårt. De fleste synes dette er viktig, og mener selv de er gode på å utføre dette i praksis, mens Jotun har sluttet å budsjettere på overordnet nivå. Det vil si at de ikke konsoliderer ikke et budsjett for virksomheten, men måler alt på 12 måneders rullerende basis med KPI'er som er fokusert på forbedring. Dette fungerte meget bra for Jotun, og således bør den dårlige indikasjonen allikevel tolkes som god. I det øvrige utvalget er det Volvo som har størst utfordring vedrørende dette, her indikeres det at det er dårlig på å få budsjettet til å henge sammen med de operative handlingsplanene, samtidig som de synes dette er kritisk viktig. Når vi intervjuet Statkraft presiserte det at interaksjonen mellom budsjett, regnskap og BM var det som var best for virksomheten, og ikke noen av delene isolert sett. Dette var for å treffe alle interessenter og ha et best mulig styringsgrunnlag. Vi mener uansett at virksomheter må vurdere kostnad-nytte forholdet, også ved utredninger av strategiplaner og budsjetter. Det er viktig å fokusere på det som er realitetene, og ikke det som er planlagt å bli det.

Vi kommer ikke unna det vi var inne på mot slutten av drøftingen under forrige prinsipp, nemlig det å følge opp strategien periodisk i formelle møter, og benytte BM aktivt på disse ledermøtene. Dette er en egen påstand under kontinuitet, og åtte av respondentene indikerer dette som veldig eller kritisk viktig. Mange er, som vi var inne på, ikke gode nok på dette, og vi tror det er viktig å jobbe med dette som en prioritert utfordring. *Bevisstgjøring og forankring er etter vårt skjønn nært tilknyttet, og ofte kan det virke lettere å jobbe med nettopp bevisstgjøring enn forankring i seg selv.*

Det kan være et høyt potensial for synergieffekter mellom BM og prosessforbedringer. Kaplan og Norton (2008) hevder at BM kan være et viktig verktøy for å sette prioriteringer i tilknytning til integreringen av disse. Dette er ikke et prioritert fokus for virksomhetene i utvalget vårt. Ingen av de indikerer beste praksis, og det er også den påstanden innenfor

kontinuitet som færrest anser som viktig. Vi tror at praksisen i utvalget vårt er bedre, men at strategien og prosessforbedringer knyttes sammen også ubevisst. BM blir i utstrakt grad brukt som et rapporteringsverktøy, og resultatene av disse rapporteringene leder blant annet til nye strategiske valg, og herunder også behov og ønsker for prosessforbedringer, omstruktureringer og lignende.

Kaplan og Norton (2008) hevder at immaterielle eiendeler, som humankapital og informasjon, viser sin sanne verdi kun i en strategikontekst. Derfor er det viktig å samkjøre planleggingen av HR- og IT-funksjonene med den strategiske planleggingen. Dette er noe alle virksomhetene i utvalget vårt streber etter, men indikasjonene på den nåværende praksisen er variabel. Volvo og DnB NOR sliter tydelig med å få dette til, og ønske om å bli bedre er til stede. Vi tror, som angående prosessforbedringer, at mye av dette skjer ubevisst. Kontinuitet er i og for seg noe som også skal skje automatisk, så konklusjonen vår er ikke basert bare på eget skjønn. De fleste påstandene i dette prinsippet reflekterer indikasjonene som allerede er gitt tidligere i spørreskjemaet. Det er få store variasjoner mellom kontinuitet og de øvrige indikasjonene. Derav tror vi, i enighet med Kaplan og Norton, at kontinuiteten er et produkt av det øvrige arbeidet med BM og arbeidene med det som treffer disse påstandene direkte.

De fleste virksomhetene i utvalget vårt jobber aktivt med å samkjøre strategien med støtte-/fellesfunksjoner. Det blir lagt mest fokus på HR og IT. Når denne samkjøringen med HR- og IT-funksjonene er gjort, følger det også en utfordring, nemlig det å løpende justere samordningen. Delvis skyldes dette at det kan være teknologi og ressurskrevende å skape et felles rammeverk. Igjen vil vi bruke Jotun som et godt eksempel. De indikerer godt, og vi fikk under intervjuet demonstrert databasen som var tilknyttet BR, hvor brukersnittet, informasjonsdelingen og samordning var veldig enkel å forstå. Dette skaper en naturlig overgang til en annen påstand under kontinuitet – deling av beste praksis.

Den strategiske styringsprosessen bør i følge Kaplan og Norton (2008) gi feedback som kan bli brukt til å vurdere om strategiene virker, og aller helst om strategiene er de beste med hensyn på måloppnåelse. BM kan som en del av en slik feedback prosess bidra til å måle prestasjoner og variasjoner i disse på tvers av organisasjonen. Denne informasjonen kan så

bli delt over hele organisasjonen for å fremheve innsikt og forståelse rundt hvilke faktorer som bidrar til variasjon i prestasjonene.

For vårt utvalg sin del, er det mange som indikerer at de ikke er gode nok på dette. Under intervjuene fortalte både Statkraft og Eidsiva at de ikke hadde gode nok systemer og rutiner tilgjengelig. I komplekse organisasjoner er det ofte også begrenset med verdi tilknyttet deling av beste praksis på tvers av forretningsenheter og avdelinger, men vi tror uansett at virksomheter er bedre rustet til å vurdere om strategiene virker, og hvilke deler av organisasjonen (avdelinger, team og lignende) som bidrar mest til strategisk måloppnåelse ved å tilby bedre tilgang til relevant informasjon. Dette i tråd med kriteriene for Hall of Fame-selskapene til The Palladium Group. BM kan i denne sammenheng bidra med en intern analyse gjennom normal tilnærming som knytter beste praksis opp mot strategien. Når disse er identifisert er det mulig å analysere de beste avdelingene/teamene/funksjonene og komme frem til hvorfor de presterer så godt som de gjør. Denne informasjonen kan så gjøres tilgjengelig for hele organisasjonen. Ved å tilegne seg denne kunnskapen er det derfor mulig for organisasjonen å lære andre hvordan de kan forbedre deres prestasjon.

Vi tror at for å sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess, må fokuset først og fremst ligge på de øvrige prinsippene. Som vi var inne på, mener vi at gapet som er til stede mellom vårt utvalg og beste praksis, skyldes jevnt over erfaring og tilpasning av BM og alle dets deler. Det finnes ingen enkel løsning for virksomhetene som vil skal styrke sin nytteverdi av BM, det er helheten som blir utslagsgivende.

Beste praksis

I dette avsnittet kommer vi til å ta for oss beste praksis i en mer utfyllende grad. Vi har hittil i analysen presentert gapene og kommentert disse opp mot SFO-rammeverket. Vi vil nå gå nærmere inn på vår vurdering av virksomhetenes praksis sett opp mot styringsmodellen Kaplan og Norton (2008) presenterer. Modellen er tidligere vist i kapittel 2. Den er noe ulik fra det rammeverket som ligger til grunn for spørreskjemaet, og fremstår som mer generell. Metodikken i modellen gir retningslinjer for hvordan en virksomhet skal lykkes med

strategien sin. Vi vil i drøftingen knytte beste praksiser presentert i spørreskjemaet opp mot denne seks-trinns modellen.

Vi antar at det er stor sammenheng mellom utformingen av modellen og graden av måloppnåelse, da denne er basert på hundrevis av casestudier. Høy grad av nærhet til den teoretiske utformingen bør derfor indikere stor grad av måloppnåelse for det enkelte virksomheten. Vi gjengir modellen fra kapittel 2 nedenfor:

Trinn 1: Ledergruppen utvikler strategiene i samarbeid med medarbeiderne.

Trinn 2: Hele organisasjonen planlegger gjennomføringen av strategiene ved hjelp av verktøyer som for eksempel BM med tilhørende strategikart.

Trinn 3: Når strategikartet er ferdig, knytter ledergruppen organisasjonen til strategien ved å gjøre samtlige organisatoriske enheter kjent med styringskortene og strategikartet.

Trinn 4: Når hele organisasjonen er samordnet rundt strategien, kan ledergruppen planlegge driften ved hjelp av verktøyer som for eksempel rullerende budsjett, TKL og ABC-kalkyler.

Trinn 5: Etter at strategien og de operasjonelle planene er satt i gang, overvåker organisasjonen fremdriften og lærer om ulike problemer, barrierer og utfordringer. Dette gjøres ved hjelp av strategioppfølgingsmøter.

Trinn 6: I tillegg til de vanlige strategioppfølgingsmøtene som beskrevet i trinn 5, bruker ledergruppen interne operasjonelle data samt nye eksterne data fra interessenter og markedet til periodisk å teste og tilpasse strategien.

Når det gjelder første trinn, hvor ledergruppen utvikler strategien, knytter vi dette opp mot prinsippet mobilisering i undersøkelsen. Her oppdaget vi at virksomheter som prioriterer dette høyt, også er de som gjør det bra under utførelsen av de neste prinsippene i SFO-modellen. Vi nevnte tidligere betydningen av å ha en ledergruppe som er med og driver utviklingen framover. Spesielt DnB NOR nevner at en mulig grunn til at BM ikke har fungert hos dem er at støtten til BM som styringssystem i ledelsen har vært halvveis. *Vi tror at det å mobilisere de ansatte og bruke ledelsen som en ledestjerne er særlig viktig for å lykkes med BM i Norden.* Motivasjonen står her i større fokus enn i virksomhetene i andre land, da medarbeiderne deltar, utarbeider og stiller egne mål i større grad.

Under trinn to planlegger organisasjonen gjennomføringen ved å bruke BM og utforme et strategisk kart. Dette er knyttet til prinsippet operasjonalisering. Her har det vært ulike

måter for hvordan dette praktiseres. I de virksomhetene hvor det har vært en høy grad av involvering fra medarbeiderne når det gjelder å utforme målene, har resultatet vært bedre enn hos de øvrige. Prinsippene mobilisering og samordning er blant flere av virksomhetene de to prinsippene som de svarer de er dårligere på, og i stand til å forbedre. Ved å "eie" denne prosessen kan ledelsen forsikre seg om at alle forandringer i virksomhetens strategi kan bli oversatt inn i virksomhetens strategiske kart og BM (Kaplan og Norton 2008). Dette kan tydelig sees i sammenheng med hvilken rolle lederen i en virksomhet, sammen med sine ansatte, spiller for at gjennomføringen av strategien ved hjelp av BM skal lykkes. Virksomheten kan ha svært gode operasjonelle prosesser, men hvis ikke styringsprosessene i virksomheten viser veien mot, og korrigeres i henhold til de fastsatte målene, blir suksess et spørsmål om flaks (Kaplan og Norton 2008).

Trinn tre går ut på å knytte styringskortene og strategikartet til samtlige organisatoriske enheter. Her ser vi klare likhetstrekk med prinsippet samordning i undersøkelsen. Dette har virksomhetene gjort på forskjellige måter. Statkraft bruker strategikart på konsernnivå, mens lavere nivåer får tildelt styringskort som de benytter seg av. I Jotun har enheter/virksomheter et styringskort som baseres på deres bidrag til konsernmålekortet. Etter vårt skjønn har Jotun klart å forbinde lokal tilnærming hos de ulike divisjonene, sammen med jevnlig rapportering til den overordnede ledelsen. Dette gjør styringskortene lett å følge opp og modifisere. Dette kjennetegner bedrifter som driver beste praksis, da det ikke er nødvendig å bruke mer tid enn nødvendig på å sette seg inn i en bestemt sak ved hjelp av lett tilgjengelige rapporter.

Skreddersøm og informasjonstilgang er en av fortrinnene Lawrie og Cobbold (2009) framhever ved 3. generasjons BM, da virksomheten på denne måten kan øke nytteverdien ved å muliggjøre justeringer av de enkelte målene, uten å legge for mye vekt på at alt skal henge sammen. *Virksomhetene som har lyktes best med BM i vår undersøkelse er de som har brukt BM-metodologien og tilpasset den til den enkelte virksomhets behov og situasjon.* Praktiske erfaringer og studier tilsier det samme (Stemsrudhagen 2003). Vi tror at denne typen skreddersøm fører til at følelsen av måloppnåelse og forankring hos de involverte øker.

Jensen (2010) har kritisert Kaplan og Norton sin modell når det gjelder koblingen BM og ledelsesmessige insentiver. Det mangler klare mål på hva som oppfattes som bra eller dårlig gjennomføring, samt hvordan man skal gradere dette. Dette er noe som går igjen i vår undersøkelse, da de fleste insentivene går ut på bonus som fastsettes utfra allerede budsjetterte faste mål. De mest vellykkede BM-implementeringer har i følge Kaplan og Norton (2008) skjedd når organisasjoner på en dyktig måte har klart å knytte den indre motivasjon som kommer fra ledelsen, med effektive kommunikasjonskanaler. Beste praksis tilsier at dette igjen kombineres med integrerte personlige resultatmål og insentivordninger. Dette har ikke vært prioritert i vårt utvalg, og vi tror at motivasjon og graden av måloppnåelse kan styrkes ved å følge den teoretiske tilnærmingen Kaplan og Norton legger opp til nærmere. Det er likevel viktig å være påpasselig med ikke å fokusere for mye på de ytre motivasjonsfaktorene, som kan føre til at den indre motivasjonen svekkes. Vi er av den mening at fokuset på den indre motivasjonen bør være stor i Norden grunnet den generelt flate organisasjonskulturen og de feminine forretningsverdiene som dominerer.

Trinn fire i modellen fremhever at når virksomheten har alle organisatoriske enheter og medarbeidere på linje med den overordnede strategien, så åpner det for at ledelsen kan rette fokuset på driften og prosessforbedringene. Dette er et generelt trinn, som har holdepunkter i flere av prinsippene i undersøkelsen. Målet er å ha fokus på prosessforbedringer gjennom å knytte strategi og operasjonelle planer med fokus på gjennomføring av strategien. Etter vårt skjønn kan dette kan være en oppsummering av hele BM-konseptet, og vi tolker det dithen at en virksomhet er klar for igangsettelse av BM-systemet på dette stadiet.

Trinn fem involverer overvåking av organisasjonens fremdrift, eventuelle barrierer, samt utfordringer som måtte oppstå ved hjelp av strategioppfølgingsmøter. Vi ser dette i sammenheng med prinsippet i undersøkelsen som går ut på å sikre at strategisk styring og oppfølging blir en kontinuerlig prosess. Realisering av organisasjonens strategi er bare mulig når ledelsen har informasjonen og prosessene som er nødvendige til å kontrollere organisasjonens aktivitet. *Vi har gjennom vår kontakt med respondentene funnet ut at dette er noe som stemmer i praksis.* Det er store forskjeller mellom virksomhetene når det gjelder oppfyllelse av suksesskriterier. Motivet for å innføre BM har vanligvis vært et ønske om økt fokus på underliggende drivere, og sterkere kobling til strategi.

De ulike gradene av suksess kan ikke bare forklares ut fra trekk ved organisasjonen, men kan også skyldes forhold rundt selve implementeringen av BM som spilte inn. Det å gjøre strategien til en kontinuerlig prosess er viktig, da dette vil opprette en sterk forbindelse mellom de strategiske planene og operasjonaliseringen. Slik vil de ansattes daglige aktiviteter og gjøremål støtte den overordnede strategien. Kaplan og Norton (2008) hevder at hvis ikke nye tiltak blir integrert i et eksisterende pågående styringssystem, vil en virksomhet ikke klare å holde den gode ytelsen ved like. Flere av virksomhetene vi har vært i kontakt med som ikke hadde integrert BM som en essensiell del av sitt styringssystem, opplevde at resultatene uteble når nøkkelpersoner forlot organisasjonen.

Trinn seks i modellen påpeker viktigheten av å koble sammen og bruke både interne operasjonelle data og eksterne data for å tilpasse strategien. Igjen kan vi se dette i sammenheng med prinsippet i undersøkelsen som går ut på å sikre en kontinuerlig prosess, men dette har også holdepunkter i den synkroniseringen modellen representerer. Kaplan og Norton (2008) fremhever bruken av operasjonelle styringskort med indikatorer, månedlige oppdateringer på måltall, samt informasjon om trusler og muligheter i de indre og ytre omgivelsene for å innhente nødvendig informasjon. Det mest vanlige metoden hos våre respondenter virker å være kvartalsvise rapporter hvor strategiske og operasjonelle mål tas med, og brukes av ledelsen til å tilpasse strategien etter behov. For at virksomheten skal få full fokus på gjennomføringen av strategien anbefalte Kaplan og Norton opprettelsen av et eget budsjett for de strategiske initiativene. Ved hjelp av disse ressursene og økt oppfølgingsvirksomhet kunne virksomheten skape bedre resultater med BM. Fem av virksomhetene forvalter strategiske initiativer som egne investeringer. Dette kan tyde på at tilnærmingen mot et eget strategisk budsjett ikke er helt fremmed for virksomhetene. Vi tror likevel at dette gjøres mer eller mindre ubevisst, og har inntrykk av at det å konsolidere et eget strategisk budsjett ikke er utbredt med hensyn på BM.

Behovet for å opprette en egen administrativ funksjon, OSM (Office of Strategy Management), trekkes frem av Kaplan og Norton (2008). OSM skal ta seg av hele prosessen med å lede en virksomhet gjennom de seks trinnene, og fungere som en integrator av denne prosessen i styringssystemet. Flere av virksomhetene i vår undersøkelse har brukt eksterne konsulenter for å hjelpe dem i oppstartsfasen, for så å la ansvaret gå over internt senere. Vi anser det å opprette en OSM-funksjon som unødvendig i henhold til resultatene i vårt utvalg,

men understreker viktigheten av forankring i organisasjonen. *Vi anser det som mer viktig å involvere de ansatte, slik at virksomheten ikke kommer opp i en situasjon hvor BM oppfattes som noe toppledelsen gjennomfører på egenhånd.*

Kapittel 7 - Konklusjoner

Utgangspunktet for oppgaven var å besvare følgende problemstilling:

“Basert på beste internasjonale praksis, hvordan ligger et utvalgt antall nordiske førende bedrifter an i forhold til anvendelse og nytteverdier på BM i dag?”

Underveis i arbeidet med oppgaven, forstod vi tidlig at vi i teorien kunne besvare dette med en enkel graf. Totalt sett følger virksomhetene i utvalget vårt trenden i samsvaret mellom prinsippene, representert ved Hall of Fame-selskapene. Det er lite som tyder på at bransje- eller markedsspesifikke forhold har stor innvirkning på resultatene. Mye virker til å kunne forklares med virksomhetsspesifikke forhold. Herunder særlig forankring innad i organisasjonen og måten strategi og BM kommuniseres internt, både Top-Down og Down-Up. Et eksempel hvor dette ikke har lyktes finner vi hos DnB NOR, hvor bruken av BM går mot slutten, blant annet som følge av manglende forankring hos toppledelsen.

For vår del virker det som om noe av gapet mellom vårt utvalg og Hall of Fame-selskapene kan forklares med hvilket fokus det er lagt opp til. Vi har sett virksomheter som er godt rustet både med tanke på erfaring i henhold til BM og ressurser, men som allikevel indikerer lavere enn beste praksis. Samtalene vi har hatt, og kommentarene vi har fått inn, indikerer at en mulig årsak til dette er at virksomhetene til tider er fornøyd med praksisen, tross gapene. BM-systemet er således godt etablert, forenklet og skreddersydd til organisasjonen uten streben etter å måle seg mot det teoretisk perfekte.

Det interessante for vår del har vært det å analysere de bakenforliggende årsaker til gapene som er presentert. Dette fordi vi har sett at suksessen med BM avhenger av en virksomhets evne til å tilpasse systemet til sine egne behov. De beste eksemplene finner vi i virksomheter som har jobbet med å tilpasse BM over lengre tid. Disse har typisk brukt mye ressurser på å komme fram til egne fokusområder og en forståelig kommunikasjon på tvers av virksomheten. Samtidig har dette også vært en av svakhetene ved oppgaven. Nemlig det at målsetningene som de enkelte virksomhetene har satt seg i forbindelse med BM, varierer i

kompleksitet og vanskelighetsgrad. En direkte sammenligning på tvers av utvalget vil av den grunn bli lite hensiktsmessig.

Kaplan og Norton (2008) hevder at for å få full fokus på strategien og gjennomføringen bør det opprettes et eget budsjett knyttet til de strategiske initiativene som er uavhengig av det operasjonelle budsjettet. Dette er det lite som tyder på at virksomhetene i vårt utvalg praktiserer. Noen skiller ut strategiske initiativ som egne investeringer, men det er få som indikerer at dette er viktig for dem.

Vi har sett tegn på at det å inkludere for mange interessenter med ulike mål og perspektiver kan hindre en virksomhets evne til å reagere på endringer i omgivelsene. Etter vårt skjønn bør det jobbes mer mot en balansegang som vekter de ulike interessentenes mål i større grad. Vi tror en mulig tilnærming mot dette kan være å bruke strategiske temaer mer aktivt, slik at virksomhetene får rettet fokuset på de mest kritiske suksessfaktorene.

Noe vi synes virksomhetene i utvalget vårt er gode på, er å forsterke fokuset på strategi ved å sette BM på møteagendaen. Kaplan og Norton (2008) hevder at det er viktig at selskaper holder strategioppfølgingsmøter, uavhengig av møter som generelt omhandler finansielle resultater. Virksomhetene i vår undersøkelse ser alle ut til å praktisere dette, selv om hyppigheten og omfanget selvsagt varierer. Av dem vi pratet med fikk vi informert at møtene typisk tok for seg indikatorer på overordnet nivå ved en gjennomgang av styringskortene, og det gikk mer inn i dybden ved behov. Dette er helt i tråd med det som teoretisk sett ansees å være beste praksis.

Samtalene vi hadde med, og kommentarene vi fikk av virksomhetene, tyder på at de bruker mye tid på å finne styringsparametre og måltall. Selve praksisen rundt dette varierer, men ressursbruken er gjennomgående høy. Etter vårt skjønn virker dette til å være den praksisen som virksomhetene oppfatter som viktigst ved BM. Denne praksisen hører inn under prinsippet operasjonisering, som sammen med mobilisering virker til å bli vektet høyere enn de øvrige. Dette er i tråd med hva Kaplan og Norton (2008) hevder er typisk for virksomheter som nylig har startet med BM. Vi har et inntrykk av at virksomhetene i utvalget vårt bruker for lite tid til å avdekke årsaks/virkningssammenhenger, og heller starter direkte med å utarbeide KPI'er. På den måten vil det være knyttet ekstra store utfordringer til å treffe de riktige. En forsiktig anbefaling fra vår side vil være å revidere strategikartet oftere.

Av den grunn, og det vi tidligere har nevnt vedrørende vår oppfattelse av motivasjon, tror vi generelt at virksomhetene i utvalget vårt kunne ha oppnådd bedre resultater med BM, om de hadde tilegnet mer ressurser til samordning og kommunikasjon av strategien. Bevisstgjøring og forankring er etter vårt skjønn nært tilknyttet, og ofte kan det virke lettere å jobbe med nettopp bevisstgjøring enn forankring i seg selv.

Vi kommer dessverre ikke unna utfordringen denne oppgaven har vedrørende reliabilitet. Vi har hatt en respondent i hver virksomhet. Indikasjonene som er gitt åpner derfor for en del skjønn og subjektivitet, som vi ikke har fått anledning til å etterprøve. Selv om vi jobbet aktivt med å finne gode respondenter i utvalget, setter dette en begrensning på både enkeltresultatene og generaliseringen. Når det er sagt, vil vi allikevel si oss svært godt fornøyd med både kunnskapsnivået og ansienniteten til respondentene som har deltatt i undersøkelsen. Selv med redusert reliabilitet grunnet begrensninger i utvalget, mener vi at den er styrket med hensyn på de respondentene som vi faktisk endte opp med.

Vi håper aktive studenter som følger i våre fotspor vil undersøke dette temaet nærmere. Det hadde vært svært interessant å gå mer i dybden på enkelte virksomheter for å teste selve validiteten av spørreundersøkelsen som er brukt. Vi har sett tendenser til at enkelte påstander og prinsipper blir praktisert mer bevisst enn andre, herunder særlig operasjonalisering og motivasjon. Vi tror dette kan ha noe med at innføringen av BM medfører en større risiko for skandinaviske virksomheter enn de utenlandske, da den hierarkiske oppbygningen av modellen vil føre til større motstand fra medarbeiderne. Dette er en påstand som fremtidig forskning vil måtte konkludere med om stemmer eller ikke.

Kilder

- Akkermans, H. o. O., KE van (2005). "Relevance Assumed: a Case Study of Balanced Scorecard Development Using System Dynamics." *Journal of the Operational Research Society*(56): Journal of the Operational Research Society.
- Braam, G. J. M. and E. J. Nijssen (2004) Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience.
- Chiapello, E., C. Drechsler, et al. (2001) *The Tableau De Bord, a French Approach to Management Information*.
- Grønness, T. and O. G. A. Askheim (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2002). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2004). *Budsjettering – taktisk økonomistyring*. Otta, Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. og Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. m. f. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo, Universitetsforlaget: 301.
- Hofstede, G. J. (2005). "Cultures and Organizations: Software of the Mind." *Journal of International Business Studies* 23(2).
- Hope, J. F., R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, M. C. (2010). "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function." *Journal of Applied Corporate Finance* 22(1): 32-34.
- Johannessen, A., L. Kristoffersen, et al. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Kaplan, R. (2005). *Best Practices of Strategy Focused Organizations. Balanced Scorecard Report*. H. B. S. P. Corporation
- Kaplan, R. and D. Norton (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drives Performance." *Harvard Business Review* 70.
- Kaplan, R. and D. Norton (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton (2004). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton (2008). *Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business School Press.
- Lawrie, G. and I. Cobbold (2009) *of the 3rd Generation Balanced Scorecard – Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*. 2GZ Working Paper
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Nebb, S. (2005). *Balansert Målstyring (1.generasjons BMS)*.

Norton, D. and R. Russell (2004). Best Practices of Strategy Focused Organizations. Best Practices of Strategy Focused Organizations. H. B. S. P. Corporation.

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

Porter, M. (November – December 1996). "What is strategy?." Harvard Business review.

PwC (2004) Balansert Målstyring - Artikkelsamling.

Sending, A., T. Tangenes, et al. (2008). Driftsregnskap og budsjettering – Økonomi og virksomhetsstyring. Bergen, Fagbokforlaget. 2: 554-556.

Stella Mooraj, D. O. o. D. H. (1999). "The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?" European Management Journal Volume 17(Issue 5): Pages 481-491.

Stemsrudhagen, J. I. (2003). "Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse", Magma nr. 2, årgang 6.

Strauss, A. L. and J. M. Corbin (1992). Basics of qualitative research. London, Sage.

"2GC." Innhentet 14.02.2011, fra <http://www.2gc.co.uk/>

"Arendal Kommune." Innhentet 04.02.2011, fra http://www.arendal.kommune.no/PageFiles/7923/HP2010_2013__medarbeiderperspektivet.pdf?epslanguage=no

"AstraZeneca." Innhentet 04.04.11, fra <http://www.astrazeneca.no/om-oss/>

"BSCol sin nettside om balansert målstyring." Innhentet 15.02.2011, fra <http://www.bscol.se/vardeerbjudande/balanced-scorecard/>

"Company Monster." Innhentet 25.01.2011, fra <http://company.monster.com/tbsc.aspx>

"DnB NOR." Innhentet 25.02.2011, fra <https://www.dnbnor.no/portalfont/nedlast/no/om-oss/ir/finansiell-informasjon/2009/konsern-no-09.pdf>

"Eidsiva konsernet." Innhentet 25.02.2011, fra <http://www.eidsivaenergi.no/Om-Eidsiva/Eidsivakonsernet/>

"Fjordkraft." Innhentet 25.02.2011, fra <http://www.fjordkraft.no/Bedrift/Presse/>

"Hall of Fame." Innhentet 25.01.2011, fra <http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/HofViewer.aspx>

"Jones, J. E." Innhentet 18.01.11, fra http://www.dougsmithtraining.com/quotes_on_leadership.html

"Jotun konsernet." Innhentet 25.02.2011, fra <http://www.jotun.no/>

"Klp." Innhentet 26.02.2011, fra <http://www.klp.no/>

"Palladium Group." Innhentet 25.01.2011, fra <http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/Overview.aspx>

"Sparebank 1 Gruppen." Innhentet 25.02.2011, fra <http://investor.sparebank1.no/category/arsrapport/>

"Statkraft." Innhentet 25.01.2011, fra <http://www.statkraft.no/om-statkraft/fakta-om-statkraft/>

"Storebrand." Innhentet 20.02.2011, fra <http://www.storebrand.no/>

"Volvo Personvagnar." Innhentet 23.02.2011, fra <http://www.volvo.se/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Hall of Fame-selskaper per 31.12.2010

<u>Abu Dhabi Government</u>	<u>Defense Finance & Accounting Service</u>
<u>AKSA Acrylic Chemical Inc.</u>	<u>Delta Dental of Kansas, Inc.</u>
<u>Aktiva</u>	<u>Depository Trust & Clearing Corporation</u>
<u>Aquafin</u>	<u>DEWA (The Dubai Electricity and Water Authority)</u>
<u>Army & Air Force Exchange Service</u>	<u>Dongwha Enterprise</u>
<u>AT&T Canada</u>	<u>Dubai Municipality</u>
<u>Atento</u>	<u>Duke Children's</u>
<u>Bahrain Electricity & Water Authority</u>	<u>Dupont (Engineering Polymers)</u>
<u>Bahrain Ministry of Works</u>	<u>Economic Development Administration</u>
<u>BancoEstado Microempresas</u>	<u>E-Land</u>
<u>Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ</u>	<u>Endesa</u>
<u>Barcelona City Council</u>	<u>Federal Bureau of Investigation</u>
<u>Best Buy</u>	<u>Financial Group Life</u>
<u>BMW Financial Services</u>	<u>First Philec Solar Corporation</u>
<u>Bord Gais Eireann</u>	<u>Folkhälsan</u>
<u>Borealis</u>	<u>French Ministry of Defence</u>
<u>Borusan Lojistik</u>	<u>Fulton County Schools</u>
<u>Boys and Girls Clubs of Puerto Rico</u>	<u>Gerdau Açominas</u>
<u>Brigham and Women's Hospital</u>	<u>Grupo Nacional Provincial</u>
<u>Brisbane City</u>	<u>Grupo Acir</u>
<u>Brown & Root</u>	<u>Grupo Modelo</u>
<u>Busan Metropolitan City</u>	<u>GTE (Human Resources)</u>
<u>CaiFor</u>	<u>Health Insurance Review & Assessment Service (HIRA)</u>
<u>Canadian Blood Services</u>	<u>Hillside Family of Agencies</u>
<u>Canon USA</u>	<u>Hilton</u>
<u>Chemical Bank</u>	<u>Hindustan Petroleum Corporation Limited</u>
<u>Chilectra S.A.</u>	<u>HSBC Bank Brasil</u>
<u>China Resources Microelectronics</u>	<u>HSBC Rail</u>
<u>Christchurch City Council</u>	<u>Iloilo City</u>
<u>Cigna</u>	<u>Infosys Technologies</u>
<u>Cinépolis</u>	<u>Ingersoll Rand</u>
<u>Cisco Systems, Inc.</u>	<u>International Islamic University Malaysia</u>
<u>City of Charlotte</u>	<u>KeyCorp</u>
<u>City of Corpus Christi</u>	<u>Kinnarps</u>
<u>City of San Fernando, Pampanga, Philippines</u>	<u>Kiwibank</u>
<u>Cognos</u>	<u>Korea Customs Service</u>
<u>Companhia Siderurgica de Tubarao</u>	<u>Korea East-West Power</u>
<u>Crown Castle</u>	<u>Korea Telecom</u>
<u>Culligan Argentina</u>	<u>KOTRA</u>
<u>Datacraft Asia</u>	<u>Lakshmi Machine Works Ltd.</u>

LG.Philips LCD
Lockheed Martin Enterprise Information Systems
Luxfer Gas Cylinders
MAPFRE Brazil
Marriott Vacation Club International
Media General
Megasalud
Mellon Europe
Merck & Co., Inc.
Metro de Madrid
Millipore Corporation
Minera Los Pelambres
Ministry of Government Administration & Home Affairs
Minor Food Group PCL
Mobil North America Marketing & Refining
Mobistar
Montefiore
Motorola CGISS
Mueller, Inc.
NASD
National Federation of Coffee Growers of Colombia
National Reconnaissance Office
Nemours
New Brunswick Power Group
Nippon Boehringer Ingelheim
Nordea
North Delhi Power Ltd.
Nova Scotia Power
PLIVA
Polibrasil Resinas
Profertil
Pronto!
Public Service Electric & Gas Company
Puertos del Estado (Spanish Ports Authority)
Rainbow Department Store
Ricoh Corporation

Royal Canadian Mounted Police
Royal Norwegian AF
Saatchi & Saatchi
Serono S.A.
Siemens (Information & Communication Mobile)
Singapore Ministry of Manpower
Skandia
Sociedad Hiptotecaria Federal
SOHO Group
Southern Gardens Citrus
Sprint Nextel Corporation
St. Mary's/Duluth Clinic
Statoil
Tata Motors
Tennessee Valley Authority
Texas State Auditor's Office
Thai Carbon Black
The Hospital for Sick Children
TNT Express Services UK and Ireland
Trent
UCSD
UK Ministry of Defense
Unibanco
Unimed Vitória
United States Postal Service
University of Leeds
UPS
Uralsib Financial Corporation
US Army
Uzel Corporation - Agri Business Unit
Volkswagen do Brasil
Volvofinans
Weichert Relocation Resources Inc.
Wells Fargo
Wendy's
Western Water

Vedlegg 2: Brev til bedriftene

Hei!

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen ved UMB som er i ferd med å skrive vår masteroppgave om bruken av balansert målstyring (BM) som styringsverktøy i enkelte nordiske virksomheter. Som veiledere har vi dosent Kjell Gunnar Hoff fra UMB og bedriftsrådgiver Per Aksel Holving i Holving Consulting. Sistnevnte arbeider i allianse med Balanced Scorecard Collaborative (www.bscol.se).

Formålet med undersøkelsen er å få kunnskap om bruk og nytteverdi av BM målt opp mot internasjonal beste praksis.

Undersøkelsen vil være anonym. Det skal underskrives en anonymitetserklæring tilknyttet hver respondent. Selve undersøkelsen vil bestå av:

- Et nettbasert spørreskjema (ca.20 min å gjennomføre), planlagt utsendt i uke 7-9.
- Dybdeintervjuer med et utvalg av respondentene i etterkant, planlagt gjennomført uke 12-13

Vi vil ta kontakt med de virksomhetene vi ønsker å snakke med i etterkant av spørreundersøkelsen, og det vil være opp til disse om de har tid til å ta en prat med oss. Intervjuene kan gjennomføres ved at vi møter opp hos dere eller per telefon. Det vil være en utdypning av svarene som er gitt i spørreskjemaet, og forventes ikke å vare lenger enn 45 minutter.

Selskapsnavnene vil bli anonymisert i det som offentliggjøres (også internt), men som en service til den enkelte virksomhet vil virksomhetens egne tall kunne sammenlignes med gjennomsnittet av de øvrige virksomhetene, hvis ønskelig. Bedriftens ferdigheter og praksis innenfor strategisk styring og ledelse evalueres samtidig opp i mot selskapene i Balanced Scorecard Collaborative/Palladium beste praksis database.

Vi håper at De vil delta i undersøkelsen og tar telefonisk kontakt med Dem om noen dager om vi ikke har hørt noe fra Dem.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Anders Lind

Masterstudent UMB

andel@student.umb.no

Tlf: 414 43 696

Zlatko Kazaz

Masterstudent UMB

zlatka@student.umb.no

Tlf: 473 98 870

Vedlegg 3: Spørreskjema

Balansert målstyring (BM)

Strategifokusert organisasjon (SFO) – evaluering av egen virksomhet

Denne undersøkelsen har som formål å gi dere en status på hvordan din organisasjon ligger an i implementering og bruk av BM, og identifiserer samtidig hvilke hovedutfordringer som er knyttet til dette hos dere. Resultatene for din organisasjon settes opp mot 27 beste praksis kompetanseområder/momentene som er utarbeidet gjennom samarbeidsprosjekter innenfor BM i regi av den internasjonale BM-eksperten Balanced Scorecard Collaborative (BSCol.)/Palladium Group Inc. De 27 kompetanseområdene samles under fem hovedprinsipper for SFO. Undersøkelsen involverer en online spørreundersøkelse besvart av en i ledergruppen, samt eventuelt et intervju som skal komplimentere resultatene av dette. Til slutt kan resultatene bli sammenlignet med andre selskaper og beste praksis, hvis ønskelig.

I undersøkelsen ber vi om at du responderer på et av svaralternativene nedenfor for hvert enkelt spørsmål. Vær vennlig og følg instruksjonene som angis når du svarer på spørsmålene.

- I. Først, vennligst indiker **nåværende situasjon** for din organisasjons evne innenfor de ulike momentene (spørsmål) som listes i undersøkelsen med følgende svaralternativer:

"Vi er dårlige på dette": Det finnes ikke noe synlig bevis for at min organisasjon har begynt å arbeide med dette, og hvis vi har, har vi ikke hatt noen fremgang.

"Vi er ikke gode nok på dette": Vi har begynt å gjennomføre praksisen, men vi er ikke gode på å gjøre dette.

"Vi er ok på dette": Vi har startet, og vi er helt ok sett i sammenheng med vår evne til å yte på dette området.

"Vi er gode på dette": Vi gjør en god jobb og er komfortable med fremdriften.

"Vi driver beste praksis på dette": Vi gjør dette så bra at vår tilnærming kan bli sett på som beste praksis.

"Ingen formening": Jeg har ikke nok informasjon til å gi et godt svar på dette spørsmålet.

- II. Når du så har indikert den nåværende situasjonen, vennligst vurder **Viktigheten** for hver av disse faktorene med hensyn på å lykkes med din organisasjons strategi.

Navn:	Dato: dd.mm.2011
Stilling:	
Intervjuet av:	Kommentarer

SFO Prinsipp #1 MOBILISERE ENDRINGER OG FORBEDRINGER
GJENNOM LEDERSKAP, FORANKRING OG FELLES FORSTÅELSE

1.1 Spiller ledergruppen en aktiv rolle i strategiutviklingen (visjon, forretningsidé, verdier, strategisk destinasjon/retning og lignende)?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

1.2a Har ledelsen etablert en klar forståelse for hvorfor BM og hva BM skal benyttes til?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

1.2b Er det engasjert et lederteam tilknyttet BM?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

1.3 Har bedriften formulert en klar visjon, forretningsidé og strategi?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

1.4 Handler ledergruppen og andre ledere på en slik måte at kommuniserte strategier og prioriteringer underbygges og forsterkes?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

1.5 Har det blitt engasjert en fast "BM-/strategikoordinator" eller leder som støtter lederen og ledergruppen rundt strategi og BM- arbeid og oppfølging? (prosjektleder for balansert målstyring)

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

SFO Prinsipp #2 OPERASJONALISERING AV STRATEGISKE MÅL

2.1 Er den strategiske planen uttrykt gjennom et strategisk kart med strategiske mål - som beskriver virksomhetens strategi?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette		
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

2.2 Er det strategiske kartet supplert med styringskort som inneholder både finansielle og ikke-finansielle perspektiver?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette		
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

2.3 Er strategiske mål i kartet understøttet av relevante og klart definerte styringsparametre?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette		
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

2.4 Er det fastsatt måltall (kvantitativ ambisjon) for alle styringsparametrene?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

2.5 Er det utpekt ledere som har ansvar for de ulike initiativene eller grupper av initiativ?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

SFO Prinsipp #3 SAMORDNING OG KOBLING AV AVDELINGER, SEKSJONER OG LIGNENDE TIL STRATEGIEN

3.1 Er rollen til eventuelt hovedkontor/overordnet nivå blitt definert med henblikk på hvordan det skal bidra i gjennomføringen av strategien?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

3.2 Fungerer virksomhetens overordnede strategi og BM (strategikart og lignende) som retningsgivende for strategi og aktiviteter i underliggende avdelinger, seksjoner osv?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

3.3 Fungerer virksomhetens overordnede strategi og BM (strategikart og lignende) til å styre strategien til de ulike stab-/felles-/støttefunksjonene (for eksempel HR, IT, finansiering, etc.)?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette		
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

3.4 Er balansert målstyring brukt til å forsterke koblingen til ulike leverandører og/eller kunder med hensyn på selskapets eller forretningsenhetene sine strategier?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette		
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

3.5 Er balansert målstyring brukt til å rapportere selskapets ytelser til styret, aksjonærer og andre overordnede interessenter?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette		
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

SFO Prinsipp #4 MOTIVASJON TIL Å GJØRE STRATEGI TIL ALLES ANSVAR OG JOBB

4.1 Kommuniseres strategiske prioriteringer jevnlig på ulike måter ut i organisasjonen?

Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

4.2 Er team- og/eller individuelle mål utviklet med basis i strategien gjennom en formell prosess?

Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

4.3 Er belønnings- og insentivsystemer knyttet til strategisk måloppnåelse?

Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

4.4 Er personlige utviklingsplaner justert med hensyn på strategiske resultater?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

SFO Prinsipp #5 SIKRE AT STRATEGISK STYRING OG OPPFØLGNING BLIR EN KONTINUERLIG PROSESS

5.1 Henger operative handlingsplaner og budsjett tett sammen med strategien og BM?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

5.2 Er planleggingen for HR- og IT-funksjonene knyttet til strategien?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

5.3 Er strategiske initiativer forvaltet som investeringer?		
Nåværende situasjon	Viktighet	Kommentar
Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
Vi er ok på dette	Viktig	
Vi er gode på dette	Veldig viktig	
Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
Ingen formening	Ingen formening	

5.4 Er eventuelle prosessforbedringer og lignende tiltak/prosesserer (for eksempel TKL, Six Sigma, omstrukturering, etc.) knyttet til strategien?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
<input type="checkbox"/>	Vi er dårlige på dette	<input type="checkbox"/>	Ikke viktig for vår suksess
<input type="checkbox"/>	Vi er ikke gode nok på dette	<input type="checkbox"/>	Litt viktig
<input type="checkbox"/>	Vi er ok på dette	<input type="checkbox"/>	Viktig
<input type="checkbox"/>	Vi er gode på dette	<input type="checkbox"/>	Veldig viktig
<input type="checkbox"/>	Vi driver beste praksis på dette	<input type="checkbox"/>	Kritisk for vår suksess
<input type="checkbox"/>	Ingen formening	<input type="checkbox"/>	Ingen formening

5.5 Deles erfaringer og beste praksis internt i organisasjonen?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
<input type="checkbox"/>	Vi er dårlige på dette	<input type="checkbox"/>	Ikke viktig for vår suksess
<input type="checkbox"/>	Vi er ikke gode nok på dette	<input type="checkbox"/>	Litt viktig
<input type="checkbox"/>	Vi er ok på dette	<input type="checkbox"/>	Viktig
<input type="checkbox"/>	Vi er gode på dette	<input type="checkbox"/>	Veldig viktig
<input type="checkbox"/>	Vi driver beste praksis på dette	<input type="checkbox"/>	Kritisk for vår suksess
<input type="checkbox"/>	Ingen formening	<input type="checkbox"/>	Ingen formening

5.6 Benyttes det et rapporteringssystem som presenterer innholdet i BM?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
<input type="checkbox"/>	Vi er dårlige på dette	<input type="checkbox"/>	Ikke viktig for vår suksess
<input type="checkbox"/>	Vi er ikke gode nok på dette	<input type="checkbox"/>	Litt viktig
<input type="checkbox"/>	Vi er ok på dette	<input type="checkbox"/>	Viktig
<input type="checkbox"/>	Vi er gode på dette	<input type="checkbox"/>	Veldig viktig
<input type="checkbox"/>	Vi driver beste praksis på dette	<input type="checkbox"/>	Kritisk for vår suksess
<input type="checkbox"/>	Ingen formening	<input type="checkbox"/>	Ingen formening

5.7 Blir strategien fulgt opp periodisk i formelle møter? Benyttes BM i stor grad aktivt på disse ledermøtene?

Nåværende situasjon		Viktighet	Kommentar
	Vi er dårlige på dette	Ikke viktig for vår suksess	
	Vi er ikke gode nok på dette	Litt viktig	
	Vi er ok på dette	Viktig	
	Vi er gode på dette	Veldig viktig	
	Vi driver beste praksis på dette	Kritisk for vår suksess	
	Ingen formening	Ingen formening	

NYTTEVERDIER OG FORBEDRINGSOMRÅDER GJELDENDE BM

BM 1. Vi er gode på å utføre strategien vår	
Nåværende situasjon	Kommentar
Helt uenig	
Delvis uenig	
Verken eller	
Delvis enig	
Helt enig	
Ingen formening	

BM 2. BM er viktig for oss	
Nåværende situasjon	Kommentar
Helt uenig	
Delvis uenig	
Verken eller	
Delvis enig	
Helt enig	
Ingen formening	

BM 3. BM tilfører oss nytteverdier innenfor områder som	
Nåværende situasjon	Kommentar
Finansielle/ økonomiske	
Kunde/interessentperspektiv	
Interne prosesser	
Mennesker/ læring/ utvikling	
Organisasjon & ledelse	
Andre	

BM 7. Hvis dere skulle startet med BM på nytt, hva ville du ha gjort annerledes?

BM 8. Naturlige/ønskede BM forbedrings-/videreutviklingsområder

BM 9. Eventuelle ytterligere kommentarer