

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergradsstudiet i Økonomi og administrasjon (Siviløkonom) ved Handelshøyskolen, Universitetet for Miljø og Biovitenskap. På bakgrunn av vår hovedprofil økonomistyring, omhandler vår oppgave temaet balansert målstyring.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en svært givende og lærerik prosess. Arbeidsprosessen har gitt oss en dypere forståelse av den kompetansen vi har tilegnet oss gjennom studiet.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Dosent Kjell Gunnar Hoff, som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning. Vi vil også takke Coor Service Management, og spesielt Andreas Berggren Eskelund, for at vi har fått muligheten til å innlemme virksomheten i vår oppgave. Vi retter også en stor takk til alle respondentene i vår oppgave, som både har vært svært imøtekommende, åpne og engasjerte. Deres bidrag har vært helt avgjørende for vår oppgave.

Ås, 30. mai 2013

Anders Søvde Henriksen

Ronny Vinnstad

Sammen drag

De siste årene har det blitt rettet et vesentlig sterkere fokus på at mange virksomheter verken klarer å gjennomføre, eller følge opp sine strategier tilstrekkelig. En av årsakene til mangelfull oppfølging og/eller mislykket gjennomføring, er at virksomheter i alt for stor grad legger vekt på finansielle prestasjonsmål, og ikke på hva som faktisk er ”driverne” bak de finansielle resultatene. Økt konkurranseintensitet, økt fokus på immaterielle verdier og intern kompetanse, og økt usikkerhet i omgivelsene er noen av bidragsytterne til hvorfor virksomhetenes strategier har fått større oppmerksomhet. Utviklingen og anvendelsen av virksomhetenes styringssystem blir derfor ansett som meget viktig. Kaplan og Nortons rammeverk for balansert målstyring (”Balanced Scorecard”), representerer et helhetlig styringssystem med en bevisst forankring i de strategiske valgene virksomheten har gjort, hvor iverksettelse og løpende styring av strategiene og læring har hovedfokus.

Vår oppgave skal undersøke hvorvidt dagens styringssystem som Coor Service Management benytter, kan forbedres ved å ta i bruk og inkludere flere elementer fra det nevnte rammeverket balansert målstyring. Hovedtyngden av vår oppgave vil ligge i arbeidet med å utvikle et forslag til anvendt styringssystem. Vi har benyttet en kvalitativ casestudie for å belyse vår problemstilling. Vi har gjennomført ti halvstrukturerte dybdeintervjuer, og i tillegg benyttet interne dokumenter og annen relevant teori og empiri for å innhente data. Den gode tilgangen på relevant materiale, samt respondentenes synspunkter og meninger, har gitt oss en god forståelse av hvordan dagens styringssystem fungerer, samt hvilke behov som foreligger.

På bakgrunn av kartlegging og analyse av dagens styringssystem, viser vi til svakheter og antatte mangler ved dagens system. Vi redegjør for hva en innføring av balansert målstyring kan bidra til, og fremlegger avslutningsvis vårt forslag til styringssystem for Coor Service Management. Styringssystemet følger Kaplan og Nortons modell, men vi har gjort noen tilpasninger, som å utvide modellens perspektiver. Vi har utarbeidet et strategisk kart, som er en visuell fremstilling av de viktigste elementene i virksomhetens strategi. Dette illustreres gjennom hypoteser av hvordan virksomhetens strategiske mål henger sammen i en årsaks-/virkningssammenheng. For hvert strategiske mål er det identifisert og utviklet tilhørende kritiske suksessfaktorer, styringsparametre og strategiske initiativ.

Abstract

In recent years, the focus on many companies either failing to implement or follow up their strategies has been significantly stronger. One of the reasons for deficient monitoring and / or failure of implementation are that companies emphasize on financial measures, and not on what the “drivers” behind the financial performance are. Increased intensity of competition, increased focus on intangible assets and internal expertise, and increased uncertainty in the environment are some of the contributors to why companies' strategies have received greater attention. The development and application of the companies' performance management system is therefore considered very important. Kaplan and Norton’s framework the “Balanced Scorecard”, represents a complete performance management system with a deliberate grounding in the company’s strategic choices, where implementation, ongoing management and learning are the main focus.

Our study shall examine whether current performance management system employed by Coor Service Management, can be improved by adopting and including several elements from the Balanced Scorecard framework. Our main task will be to develop a proposal for a new performance management system. We have used a qualitative case study to answer our question. We have completed ten half-structured in-depth interviews, in addition to internal documents and other relevant theory and empirical evidence to retrieve data. The ample supply of relevant material, as well as respondents' views and opinions have given us a good understanding of how the current performance management system works and what the requirements are.

Based on the survey and analysis of the current performance management system, we present the weaknesses and deficiencies in the current system. We also present the possible benefits of using the Balanced Scorecard, and our proposed performance management system for Coor Service Management. The performance management system is based on Kaplan and Norton’s model, but we have made some adjustments such as expanding the model’s perspectives. We have developed a strategy map, which is a visual representation of the key elements of the company’s strategy. This is illustrated by hypotheses of how the organization's strategic objectives are interrelated in a cause-effect relationship. We have identified and developed critical success factors, key performance indicators and strategic initiatives for each strategic objective.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figurliste.....	vi
Tabelliste	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens begrensninger.....	3
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning.....	4
2 Coor Service Management AS	5
2.1 Historikk	6
2.2 Organisasjon og økonomi	7
2.3 Forretningsidé, visjon og strategi	10
2.4 Coors kunder.....	13
3 Metode.....	15
3.1 Forskningsdesign	15
3.2 utfordringer	16
3.3 Datainnsamling	16
3.4 Utvalg	17
3.5 Dataanalyse.....	18
3.6 Reliabilitet og validitet:	19
3.7 Etske avveininger	20
4 Teori del I.....	22
4.1 Strategi.....	22
4.2 Utvikling av Balansert målstyring (Balanced Scorecard)	26

4.3	Balansert målstyring	28
4.4	Kritikk av balansert målstyring	37
5	Teori del II.....	40
5.1	Scenario-baserte strategiske kart	40
5.2	SMART(e) mål og styringsparametre	44
5.3	Organisasjonskultur	46
5.4	Outsourcing	49
6	Empiri del I.....	53
6.1	Utviklingen fra materielle- til immaterielle eiendeler	53
6.2	Utvikling og implementering.....	54
6.3	Bruk og nytte av balansert målstyring	57
7	Empiri del II	64
7.1	Forsvarsbygg Utleies erfaringer med balansert målstyring	64
7.2	Systemet til Forsvarsbygg Utleie.....	65
7.3	Nedbrytning, oppfølging og måling	65
7.4	Respondentens meninger og synspunkter.....	66
7.5	Empiri Coor	68
8	Analyse og utvikling av et balansert målstyringssystem	76
8.1	Forretningsidé.....	76
8.2	Visjon.....	76
8.3	Strategisk destinasjon	77
8.4	Perspektiver	78
8.5	Strategiske temaer.....	80
8.6	Strategiske kart	81
8.7	Målkongretisering.....	86
8.8	Kundeorienterte medarbeidere	104
8.9	Målrettet vekst	107

9	Oppsummering og konklusjon	109
9.1	Hvordan balansert målstyring kan forbedre Coors styringssystem	110
9.2	Veien videre.....	111
	Kilder.....	113
	Litteratur.....	113
	Publiseringer.....	118
	Vedlegg	120
	Intervjuguide – Forsvarsbygg Utleie	120
	Intervjuguide – Coor Service Management	122

Figurliste

Figur 2-1:	Et utvalg av de tjenestene Coor kan tilby (Kilde: Coors interne dokumenter)	6
Figur 2-2:	Årlig omsetning for Coor Norge	7
Figur 2-3:	Omsetning og EBITA-margin for Coor Norge (Kilde: Coors interne dokumenter). 7	
Figur 2-4:	Organisasjonskart for Coor på konsernnivå (www.coor.no).....	9
Figur 2-5:	Organisasjonskart for Coor Norge (Kilde: Coors interne dokumenter).....	9
Figur 2-6:	Organisasjonskart på kontraktsnivå (Kilde: Coors interne dokumenter)	10
Figur 2-7:	Coors strategier utarbeidet på konsernnivå (www.coor.no).....	11
Figur 2-8:	Strategier utarbeidet av og for Coor Norge (Kilde: Coors interne dokumenter)	12
Figur 2-9:	En oversikt over Coors kunder, og viktige elementer ved Coors serviceleveranse (til høyre).....	14
Figur 4-1:	Tilsiktede og fremvoksende strategier (Hoff & Holving, 2002).....	24
Figur 4-2:	Barrierer ved strategiimplementering, basert på materialet utviklet av Kaplan & Norton (Niven, 2002)	25
Figur 4-3:	Barrierer ved strategiimplementering, basert på materiale utviklet av Kaplan & Norton (Niven, 2002)	25
Figur 4-4:	En mulig implementeringsmodell (Hoff, 2009: 283).....	26
Figur 4-5:	Kritiske ledelsesprosesser (Kaplan & Norton, 1996: 11).....	27
Figur 4-6:	Styringsmodell med begrepsdefinisjoner og sammenhenger (Hoff & Holving 2002: 158).....	29

Figur 4-7: Verdilbudet, et generisk styringsparameter (Kaplan & Norton 1996: 74).....	32
Figur 4-8: Hypotese om årsaks-/virkning gjennom de fire perspektivene	34
Figur 4-9: Komponentene i strategiske kart (Hoff og Holving 2002: 168).....	35
Figur 5-1: SMART(ER) kriterier (Ryan et al. 2012)	44
Figur 5-2: Ledelse av kulturell endring (Hrebiniak, 2005: 267, oversatt av Hoff, 2009)	47
Figur 5-3: Scheins modell for organisasjonskultur (Schein, 1985).....	48
Figur 5-4: Topp 3 prioriteringer (mål) for outsourcing (Interserve & Sheffield Hallam University market research, 2012)	52
Figur 6-1: Utviklingen av eiendeler som viser markedsværdien til virksomheter innenfor ”Standard & Poor 500” (Ocean Tomo, 2011)	53
Figur 6-2: Respondentenes geografiske tilhørighet (EMEA = Europa, Midtøsten og Afrika), (Bain & Company’s Management Tools & Trends Survey, 2013).....	57
Figur 6-3: Bruk og nytteverdi for balansert målstyring (Bain & Company’s Management Tools & Trends Survey, 2013).....	58
Figur 6-4: Utbredelse av ulike verktøy i norske virksomheter. Prosenttallene i parentes beskriver andelen som har adoptert teknikken i en eller annen grad. ”Bruk” er graden av bruk på en skala fra 1 til 5 blant dem som har adoptert verktøyet, og ”nytte” er graden.....	58
Figur 6-5: Virksomhetene som deltok i ”Balanced Scorecard Usage Survey 2010” delt inn i sektor	59
Figur 6-6: Geografisk inndeling og antall ansatte deltok i ”Balanced Scorecard Usage Survey 2012”	60
Figur 6-7: Bruken av balansert målstyring (2GC Active Management. ”Balanced Scorecard Usage Survey” 2012, 2011, og 2010)	60
Figur 6-8: Balansert målstyrings påvirkning på organisasjonen (2GC Active Management. ”Balanced Scorecard Usage Survey” 2012, 2011, og 2010).....	61
Figur 6-9: Hvor verdifullt er balansert målstyring for din organisasjon (2GC Active Management. ”Balanced Scorecard Usage Survey” 2012, 2011, og 2010).....	62
Figur 7-1: Organisasjonskart Forsvarsbygg (forretningsområder).....	64
Figur 7-2: Sammenhengen i Forsvarsbygg Utleies iverksetting, utførelse og rapportering	65
Figur 7-3: Coor Norges strategiprosess (kilde: Coors interne dokumenter)	69
Figur 7-4: Forenklet illustrasjon på hvordan Coor bearbeider og bryter ned sine mål	70
Figur 7-5: Pris/kvalitets-kombinasjoner	73
Figur 8-1: Coors perspektiver vs. Kaplan og Nortons perspektiver.....	78
Figur 8-2: Årsaks-/virkningssammenheng mellom Coors perspektiver	80

Figur 8-3: Coors strategiske kart.....	82
Figur 8-4: Utvidelsesstrategier knyttet til strategiske mål.....	108
Figur 9-1: Utviklingsprosess for balansert målstyring (Hoff & Hovling, 2002:188)	111

Tabelliste

Tabell 5-1: Peters og Watermans temaer for fremragende virksomheter (oversatt av Sætre, 2009).....	49
Tabell 5-2: Fordeler og ulemper ved ulike kontraktsmodeller (Jensen et al. 2008).....	51
Tabell 6-1: Barrierer og nøkkelfaktorer for å implementere balansert målstyring (BM)	55
Tabell 6-2: Ni gode råd for innføring av balansert målstyring (BM) (Slotterøy et al. 2004b)	56
Tabell 6-3: Virkningen av målesystemer i forhold til virksomheters innretning og bevissthet	62
Tabell 7-1: Mangler og svakheter tilknyttet dagens styringssystem	71
Tabell 8-1: Coors forretningsidé	76
Tabell 8-2: Coors strategiske destinasjon.....	77
Tabell 8-3: Presisering av innholdet i Coors perspektiver	79
Tabell 8-4: Målkongretisering: Økt omsetning	87
Tabell 8-5: Målkongretisering: Fortjenestemargin på minimum 6 %	88
Tabell 8-6: Målkongretisering: Arbeidskapital på 25 MNOK	89
Tabell 8-7: Målkongretisering: Fornøyde og lojale kunder	90
Tabell 8-8: Målkongretisering: Kjent og synlig aktør i markedet.....	91
Tabell 8-9: Målkongretisering: Utnytte potensialet for vekst i nye segmenter.....	92
Tabell 8-10: Målkongretisering: Identifisere og attrahere større kunder i privat og offentlig sektor	92
Tabell 8-11: Målkongretisering: Tilby skreddersydde serviceløsninger for hver kunde	93
Tabell 8-12: Målkongretisering: Skape merverdi for kunden	94
Tabell 8-13: Målkongretisering: Kontinuerlig kundeutvikling	95
Tabell 8-14: Målkongretisering: Styrket eiendomsdrift.....	96
Tabell 8-15: Målkongretisering: Styrket leveransekraft	96
Tabell 8-16: Målkongretisering: Systemer for læring og overføring av "best praksis"	97
Tabell 8-17: Målkongretisering: Effektiv ressursutnyttelse.....	98
Tabell 8-18: Målkongretisering: Økt fokus på "mersalg"	99
Tabell 8-19: Målkongretisering: Tilfredse medarbeidere	100
Tabell 8-20: Målkongretisering: Rekruttere, motivere og utvikle medarbeidere.....	101

Tabell 8-21: Hva skal til for å bli en attraktiv arbeidsgiver som beholder verdifulle ansatte (Ahlrichs 2000)	101
Tabell 8-22: Målkongretisering: Forbedringskultur blant de ansatte	103
Tabell 8-23: Målkongretisering: Bygge lagfølelse.....	104
Tabell 9-1: Utførte endringer i forhold til dagens styringssystem	110

1 Innledning

De siste årene har det blitt rettet betydelig oppmerksomhet mot virksomhetenes ofte mangelfulle oppfølging av sine strategier (Hoff & Holving, 2002). Undersøkelser viser at 9 av 10 mislykkes med å gjennomføre sine strategier (Slotterøy et al. 2004a). En av årsakene til dette er at virksomheter i alt for stor grad legger vekt på finansielle prestasjonsmål, og ikke på hva som driverne bak de finansielle resultatene (Kaplan & Norton, 1996). Dette kan føre til at virksomheter styrer i gal retning eller hastighet, mot sine overordnede mål og strategier. For at virksomheter i større grad skal klare å følge opp og gjennomføre sine strategier, har det gjennom de siste 10-årene kommet frem nye styrings- og måleverktøy for virksomheter. Balansert målstyring er et slikt verktøy, og blir ansett som en av de mest betydningsfulle utviklingene innen ledelses- og styringsverktøy (Atkinson et al. 1997).

Balansert målstyring ble lansert i 1992, etter en studie gjennomført av Kaplan og Norton. Drivkraften bak Kaplan og Nortons studie var antakelser om at det var ineffektivt for moderne virksomheter å kun basere sin prestasjonsmåling på kvantifiserbare finansielle mål. Noen andre argumenter som i tillegg talte for et behov for nye styringsverktøy som balansert målstyring, var økt konkurranseintensitet, økt fokus på immaterielle verdier og intern kompetanse, og økt usikkerhet i omgivelsene (Bjørnenak, 2011). Siden introduksjonen av balansert målstyring, har konseptet utviklet seg fra å være et målesystem til og bli et strategisk ledelsesverktøy.

Balansert målstyring representerer et *helhetlig* styringssystem med en *bevisst forankring i de strategiske valgene* virksomheten har gjort, hvor *iverksettelse* og *løpende styring* av strategiene og *læring* har hovedfokus (Hoff & Holving, 2002). Niven (2002) viser til at to fundamentale forretningsmessige utfordringer har blitt betydelig forbedret som et resultat av balansert målstyring:

1. *Problemet knyttet til effektive organisatoriske prestasjonsmålinger*
2. *Utfordringen knyttet til vellykket strategiimplementering*

Balansert målstyring vektlegger alle dimensjoner som kan ha strategisk betydning, og bidrar til at koplingen mellom virksomhetens strategi og målesystem i større grad synliggjøres (Kaplan & Norton, 2008). Verktøyet har også medvirket til at styring i dag i større grad handler om å forstå helheten og de komplekse settene med underliggende

kausaltetssammenhenger i en virksomhet, og ikke utelukkende om å dekonstruere virksomhetens aktiviteter i økonomiske termer (Stemsrudhagen, 2003).

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Vi ble for første gang kjent med *balansert målstyring* gjennom et svært givende kurs i emnet ”*Strategiimplementering og prestasjonsmåling*”. Emnet gav oss god innsikt i hva balansert målstyring innebar, og hva systemet hadde bidratt til for mange ulike virksomheter. Dette gjorde oss videre nysgjerrige og interesserte, og resulterte i at vi ønsket å fordype oss mer i dette temaet.

Ettersom vi hadde bestemt oss for å skrive om temaet balansert målstyring, ble neste steg å finne ut av hva oppgaven konkret skulle omfatte, og eventuelt hvilke(t) selskap vi skulle ta for oss. I denne prosessen kom selskapet *Coor Service Management* tidlig opp som et mulig alternativ. Ettersom Coor Service Management også var (og er) Anders sin arbeidsgiver, var vi innforstått med at selskapet benyttet flere elementer fra rammeverket balansert målstyring i dets styringssystem i dag. Dette kunne med andre ord være et passende selskap å se nærmere på. Tanken bak det å velge Coor Service Management som objekt for oppgaven, var å analysere dagens styringssystem som de benytter og eventuelt komplementere systemet, for så å ”rulle” det ut i et mer fullverdig balansert målstyringssystem. I løpet av kurset ”*Strategiimplementering og prestasjonsmåling*” ble vi introdusert for flere virksomheter som benyttet balansert målstyring, og således var vi kjent med at utviklingen av et balansert målstyringssystem kunne være en omfattende prosess. Vi antok at prosessen knyttet til å kartlegge og analysere styringssystemet til Coor Service Management, virkelige ville kreve et ”dypdykk” inn i virksomheten. For at grunnlaget og videre arbeid skulle bli best mulig, var vi også innforstått med at vi måtte ta for oss store deler av organisasjonen fra topp til bunn, og inkludere både linje- og stabsfunksjoner. En slik prosess ble ansett som svært omfattende og tidkrevende, men også særdeles givende og lærerik

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av det vi har gjort rede for ovenfor, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan Coor Service Managements styringssystem forbedres ved å inkludere flere elementer fra rammeverket til balansert målstyring?

For vår egen del har vi valgt å dele problemstillingen inn i tre ulike faser eller prosesser:

- 1. Kartlegge og analysere dagens styringssystem som Coor Service Management benytter*
- 2. Vise hva balansert målstyring kan bidra til som styringssystem*
- 3. Utarbeide og utvikle et forslag til et styringssystem basert på rammeverket til balansert målstyring*

De tre fasene blir ansett som viktige og avgjørende områder som skal bidra til å underbygge, samt belyse vår problemstilling. I tillegg har de hatt til hensikt å fungere som gjennomgående konkrete ”knagger” å forholde seg til i løpet av hele arbeidsperioden. Vi anser disse tre fasene som de viktigste ”holdepunktene” gjennom arbeidet med vår oppgave.

Vår oppgave har til hensikt å belyse hvordan dagens styringssystem som Coor Service Management benytter og praktiserer, kan videreutvikles og implementeres inn i et mer ”fullverdig” rammeverk, basert på Kaplan & Nortons rammeverk for balansert målstyring.

1.3 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven har i hovedsak kun tatt for seg to av Coor Service Management sine forretningsenheter, henholdsvis *forretningsenhet 1* og *forretningsenhet 2*. Dette innebærer at respondentene som er deltakende i oppgaven enten jobber i (eller i hovedsak med) forretningsenhet 1 eller forretningsenhet 2. De to forretningsenhetene ligger også naturlig nok til grunn ved utarbeidelsen av analysekapitlet, hvor blant annet et forslag til et balansert målstyringssystem presenteres. Vårt forslag til Coor Service Managements styringssystem presenteres for enkelthets skyld til å være gjeldende for hele virksomheten. Det er imidlertid ikke et tilstrekkelig og komplett system, ettersom en slik utviklingsprosess kan være relativt omfattende (avhengig av type virksomhet). Vår oppgave har til hensikt å gi et fundament for et styringssystem, men må imidlertid videreutvikles av Coor Service

Management ved en eventuell anvendelse. Hoff & Holving (2002) viser til at utviklingsprosessen normalt deles inn i fire hoveddeler:

1. Prosjektforberedelser og organisering
2. Ledersamlinger – forberedelser og gjennomføring
3. Fortløpende dokumentasjon og arbeid mellom samlingene
4. Etablering av implementeringsplan

Disse fire hoveddelene indikerer at det kreves ytterligere involvering og inkludering av blant annet ledelsen, for å kunne utvikle et komplett styringssystem for Coor Service Management.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

I kapittel 2 presenterer vi selskapet *Coor Service Management*. Dette innebærer en redegjørelse av *hvem* Coor Service Management er, samt en beskrivelse av *hva* de driver med. Vi tar videre for oss viktige elementer som omhandler organisasjonen, og presenterer blant annet Coor Service Managements forretningsidé, visjon og strategi. I det neste kapitlet redegjør vi for hvilken *metode* vi har benyttet. Kapitlet belyser blant annet hvilke prosedyrer og regler som er fulgt ved innsamling av data og informasjon. I kapittel 4 og 5 presenterer vi *teori* som vi anser som relevant i forhold til vår oppgave. Vi har valgt å dele teori inn i to kapitler. Kapittel 4 inneholder teori som kan knyttes direkte til ”kjernen” i vår oppgave. Dette innebærer en redegjørelse av teori som omhandler strategi og strategiimplementering, samt balansert målstyring. I kapittel 5 fremlegger vi teori som vi anser som relevant med tanke på oppgavens problemstilling. Teorien kan betraktes som supplerende teori som inkluderes på bakgrunn av oppgavens problemstilling, og virksomheten Coor Service Management. Dette kapitlet omhandler, scenario-baserte strategiske kart, SMART(e) mål og styringsparametre, organisasjonskultur, samt outsourcing. Kapittel 6 og 7 omhandler *empiri*, og i disse kapitlene presenteres innhentet data. I kapittel 6 presenterer vi undersøkelser og forskning tilknyttet balansert målstyring som er gjennomført av andre, mens i kapittel 7 fremlegges informasjon og data som blant annet baserer seg på de gjennomførte intervjuene. I kapittel 8 presenterer vi vår *analyse*. I dette kapitlet fremlegger vi et forslag til anvendt styringssystem for Coor Service Management basert på rammeverket til balansert målstyring. Oppgaven avsluttes med en *oppsummering og konklusjon* i kapittel 9. Her fremlegger vi de endelige funnene som er gjort, og svarer avsluttende på vår problemstilling. Vi presenterer i tillegg ”*veien videre*” for Coor Service Management.

2 Coor Service Management AS

Coor Service Management (heretter kalt Coor [kå:r]) er en ledende aktør i Norden innen service management. Service management eller det likeverdige begrepet facility management (FM), har ofte sitt grunnleggende fokus på forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) av offentlige bygg og private næringseiendommer, i tillegg til det å lede og organisere en rekke ulike tjenester for kunden(e). Coor har spesialisert seg på å lede, utvikle og effektivisere servicefunksjoner for kontorer, eiendommer, produksjonsanlegg og offentlige virksomheter. Med begrepet servicefunksjoner menes tjenester som støtter opp om selskapets kjernevirksomhet. Noen eksempler på dette kan være rengjøring, sikkerhet, matservering og kantiner, posthåndtering, vaktmestertjenester, vedlikehold av bygninger, energi-service, vedlikehold av maskiner i et produksjonsmiljø, skadesanering, brannskadesanering – både på individnivå og kontraktsnivå. Alle disse tjenestene er typiske eksempler på tjenester som Coor ønsker å overta, lede, utvikle og effektivisere.

Coor er en serviceleverandør som tilbyr alle de servicetjenestene som kreves for at private eller offentlige virksomheter skal fungere godt og effektivt. Selskapet har spesialistkompetanse innen fire områder; *arbeidsplassservice* (soft FM), *eiendomsservice* (hard FM), *industri-service* og *strategisk rådgivning* (se figur 2-1 nedenfor). Ved å kombinere ulike tjenester fra alle eller enkelte av disse tjenesteområdene, tilbys det unike, effektive og fleksible løsninger for kundene. Coor markedsfører seg med det de kaller ”*intelligent service – SERVICE med IQ,*” (www.Coor.no).

Arbeidsplassservice	Eiendomsservice	Industriervice	Strategisk rådgivning
<ul style="list-style-type: none"> • Resepsjonstjenester • Post- og godsservice • Renhold • Restaurantservice • Møte- og konferanseservice • Drikke- og vareautomater • Kontormaskiner • Kontorrekvisita • Avfallshåndtering • Sikkerhet • Innredning og flytteservice • Lokaloptimering • Med mer 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilsyn og vedlikehold • Feilrettende og planlagt vedlikehold • Energioptimering • Energieffektivisering • Utemiljø • Sanering og gjenoppbygging • Vaktservice • Økonomisk forvaltning • Lokalutleie • Leieavtaleadministrasjon • Lokaltilpasninger og installasjonsprosjekt • Med mer 	<ul style="list-style-type: none"> • Mekanisk vedlikehold • El-og instrumentvedlikehold • Kalibrering • Vedlikeholds- og produksjonsteknikk • Komponenteservice • Truckservice • Prosjektledelse • Konstruksjon og tilvirkning av komponenter og reservedeler • Automatiseringsløsninger • Prosessrenngjøring • Intern transport • Med mer 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser • Tiltaksplaner • Endringsledelse • Ledelsesressurser • Rapporter • Beslutningsunderlag • Business case • Strategi • Prosess-/systemdesign • Prosjektledelse • Med mer

Figur 2-1: Et utvalg av de tjenestene Coor kan tilby (Kilde: Coors interne dokumenter)

2.1 Historikk

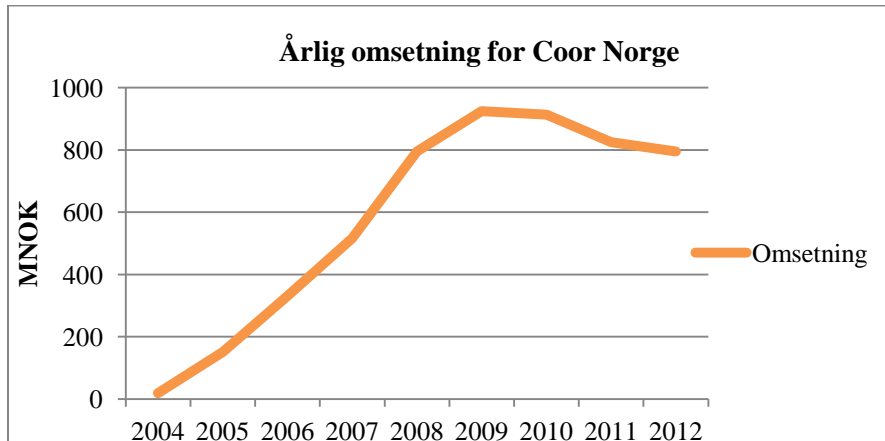
Coor ble etablert i 1998 i Sverige. Den gang het selskapet Skanska – Facilities Management, og var en del av byggkonsernet Skanska¹. I 2004 ble det opprettet virksomhet i Norge. På dette tidspunktet hadde Coor allerede virksomheter i Sverige, Danmark, og Finland. Selskapet endret i 2005 navn til Coor Service Management, og i Norge ble det i samme år etablert et felles selskap sammen med Det Norske Veritas² (DNV). Denne avtalen var svært delaktig i Coors vekst i Norge, og sørget også for en geografisk spredning av virksomheten. DNV fikk mulighet til å fokusere ytterligere på det som var stiftelsens hovedoppgave, mens Coor økte og styrket sin tilstedeværelse og markedsposisjon i Norge. De kommende årene vokste Coor seg stadig større. I 2009 oppnådde de en omsetning på hele 925 MNOK. Tatt i betraktning at de ved oppstarten i 2004 hadde en omsetning på drøye 19 MNOK, hadde omsetningsveksten vært nærmest eventyrlig. De siste tre årene har imidlertid Coor fått merke den økte konkurransesituasjonen. Den har ført til ytterligere press på marginene. Dette, kombinert med tapet av en stor kontrakt/kunde i 2010, har resultert i fallende omsetning fra toppåret i 2009 og frem til i dag (se figur 2-2). Coor har også måttet gjennomføre store kostnadsbesparelser de siste årene, nettopp for å kunne stå best mulig rustet i en stadig skjerpet konkurransesituasjon.

¹ Opprinnelsen til selskapet Skanska går tilbake til 1887 da *aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet* ble etablert, og startet med produksjon av betongprodukter. Skanska er i dag et av verdens ledende entreprenørkonsern med ekspertise innen bygg og anlegg, utvikling av kommersielle lokaler, boliger og prosjekter i offentlig-privat samarbeid (www.skanska.com).

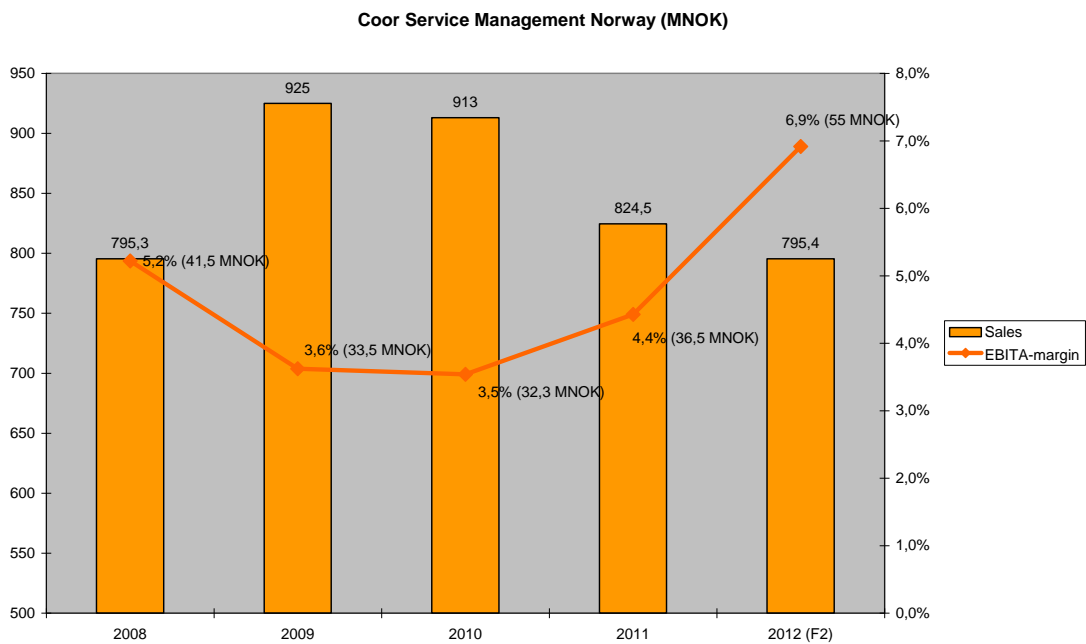
² DNV er en internasjonal organisasjon som tilbyr tjenester innen styring av risiko. DNV er en uavhengig stiftelse som arbeider for sikring av liv, verdier og miljø (www.dnv.no).

2.2 Organisasjon og økonomi

Coor har i dag rundt 7 000 medarbeidere i Sverige, Norge, Danmark, Finland og Belgia. I Norge har Coor ca. 650 medarbeidere, og selskapet omsatte for 795 MNOK i 2012. På tross av selskapets omsetningssvikt de siste årene, har Coor opprettholdt god lønnsomhet (se figur 2-3). Konsernets omsetning i 2012 var på 6 200 MNOK³. Coor eies i dag av selskapet Cinven⁴, et stort europeisk investeringselskap (www.coor.no).



Figur 2-2: Årlig omsetning for Coor Norge



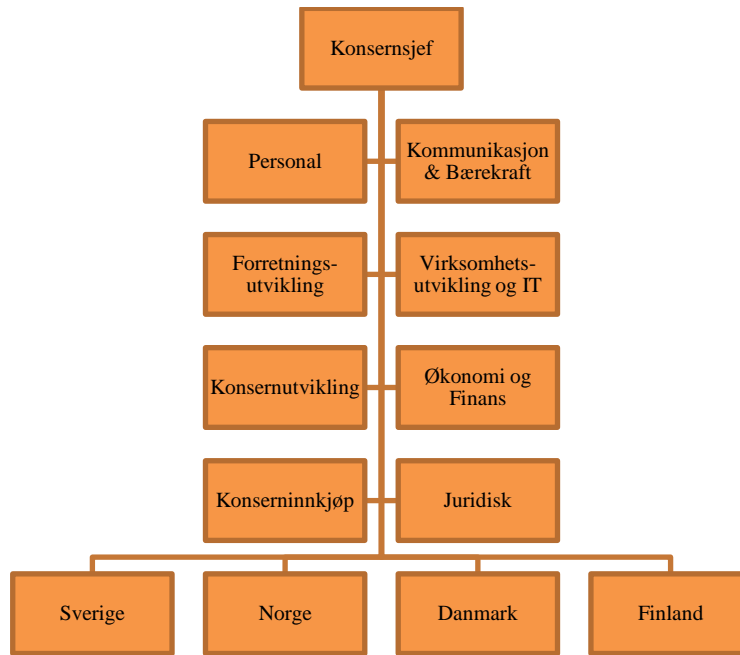
Figur 2-3: Omsetning og EBITA-margin for Coor Norge (Kilde: Coors interne dokumenter)

³ Konsernets omsetning i 2012 var på rundt 7 000 MSEK, dette tilsvarer ca. 6 200 MNOK (gjennomsnittlig valutakurs for

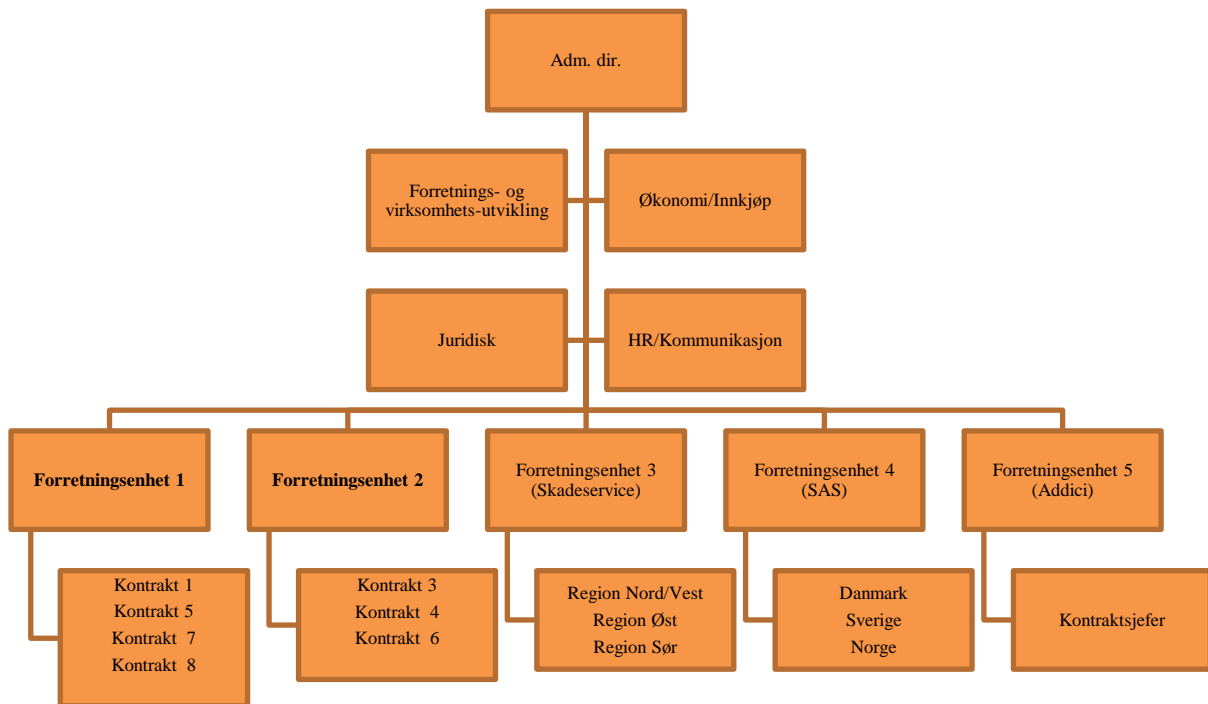
⁴ Cinven ble grunnlagt i 1977, og har i dag sitt hovedkontor i London. Selskapet har til hensikt å investere i fremgangsrike bedrifter, og hjelpe dem å vokse og utvikle seg (www.cinven.com).

Coors organisasjon er delt inn etter markedsområder, noe som har til hensikt å gi et sterkt markeds- og kundefokus. Coor Norge har en organisasjonsmodell som bygger på linje/stab-prinsippet (se figur 2-5). Linjeavdelingene kan generelt sies å være de som står for verdiskapningen, mens stabsavdelingene (eller støtteavdelingene) skal bistå linjeavdelingene med å løse sine oppgaver. Stabsavdelingene kan eksempelvis ha i oppgave å fremskaffe spesialkompetanse som ligger utenfor den daglige driften. Stabsavdelingene for Coor Norge er *forretnings- og virksomhetsutvikling, økonomi, innkjøp, juridisk, HR (Human Resources), og kommunikasjon*. Coor er videre organisert inn i såkalte forretningsenheter (FE). FE 1 og FE 2 er to enheter som er ganske like med tanke på hva enhetene gjør i det ”daglige”, og hvordan de skal bidra til verdiskapning for resten av virksomheten. Organisasjonsmessig er de nokså identiske, hvor begge enhetene har flere kontrakter (kunder) organisert under seg. På grunn av oppgavens begrensninger er det kun disse to enhetene som vil bli betraktet videre i oppgaven. FE 3 er enheten for skadeservice, FE 4 er en egen enhet for SAS-kontrakten⁵ og inkluderer både Norge, Sverige og Danmark, og FE 5 er den nyeste enheten som ble opprettet ved oppkjøpet av selskapet Addici. Addici er et nordisk FM-selskap med kjernekompetanse innenfor arbeidsplassservice, sikkerhet, renhold, telefoni, eiendomstjenester samt dokumenttjenester. Selskapet omsetter for ca. 1 000 MSEK og har 1 300 ansatte primært i Sverige, men også i Norge, Finland og Danmark (www.coor.no). De tre sistnevnte enhetene vil som tidligere nevnt, ikke bli innlemmet i vår oppgave videre. Både FE 1 og FE 2 har sine respektive FE-ledergrupper. FE-ledergruppene består av *FE-sjef, kontraktsjefer, kontraktsutviklere, controllere og HR-ansvarlig*. Det er i tillegg etablert en toppledergruppe (TLG) i Norge. TLG består av *administrerende direktør, CFO (Chief Financial Officer), Leder forretningsutvikling, HR-direktør, Innkjøpssjef, og Forretningsenhetsjefene*.

⁵ SAS-kontrakten er en avtale mellom Coor og SAS, som innebærer at Coor leverer servicetjenester til SAS sine kontorer og anlegg i Skandinavia. Geografisk sett er servicetjenestenes konsentrasjon rundt Kastrup (Danmark), Gardermoen (Norge), og Stockholm-Arlanda (Sverige). På grunn av kontraktens størrelse og omfang, er den organisert som en egen forretningsenhet.

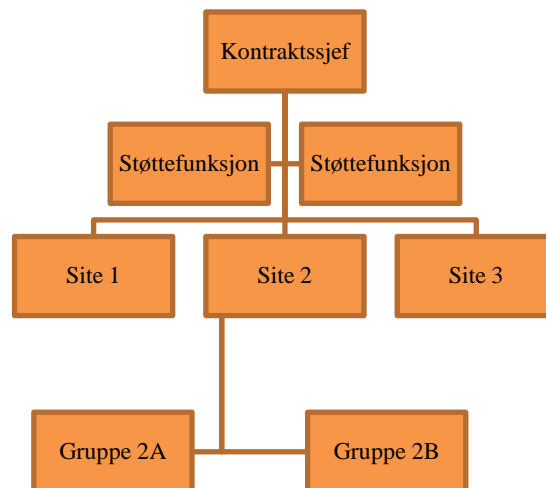


Figur 2-4: Organisasjonskart for Coor på konsernnivå (www.coor.no)



Figur 2-5: Organisasjonskart for Coor Norge (Kilde: Coors interne dokumenter)

Hver forretningsenhet har sin egen FE-sjef, og hver kontrakt har sin egen kontraktssjef. Det kan imidlertid være tilfeller hvor den samme personen er kontraktssjef på mer enn én kontrakt (avhengig av størrelse). Site-managere er den personen som er ansvarlig ute på stedet (heretter kalt "site") hos kunden. Hver kontrakt fungerer som sin egen organisatoriske enhet. Dette bidrar til å tilrettelegge for fokus på kundeverti, kundetilpasning, og kundeutvikling. Coor tilbyr også skreddersydde løsninger. Ved skreddersøm av produkter eller tjenester vil kundedialog og nærhet til kunden være særdeles viktig. En annen viktig organisasjonsmessig faktor i denne sammenheng, vil være å ha en organisasjon med korte beslutningslinjer. Relevante spørsmål som generelt sett bør besvares vedrørende en virksomhets organisasjonsstruktur er: om strategiene best kan gjennomføres ved hjelp av en desentralisert eller sentralisert struktur, hvordan det skal samhandles, hvordan aktiviteter best kan integreres på tvers av organisasjonsmessige båser, og om administrasjons- og produksjonsprosesser kan automatiseres (Hoff, 2009).



Figur 2-6: Organisasjonskart på kontraktsnivå (Kilde: Coors interne dokumenter)

2.3 Forretningsidé, visjon og strategi

Coors forretningsidé og visjon er naturlig nok gjeldende for hele konsernet, uavhengig av land. Strategiene som er utarbeidet er en kombinasjon av strategier som gjelder for hele konsernet, og strategier som er tilpasset hvert enkelt land.

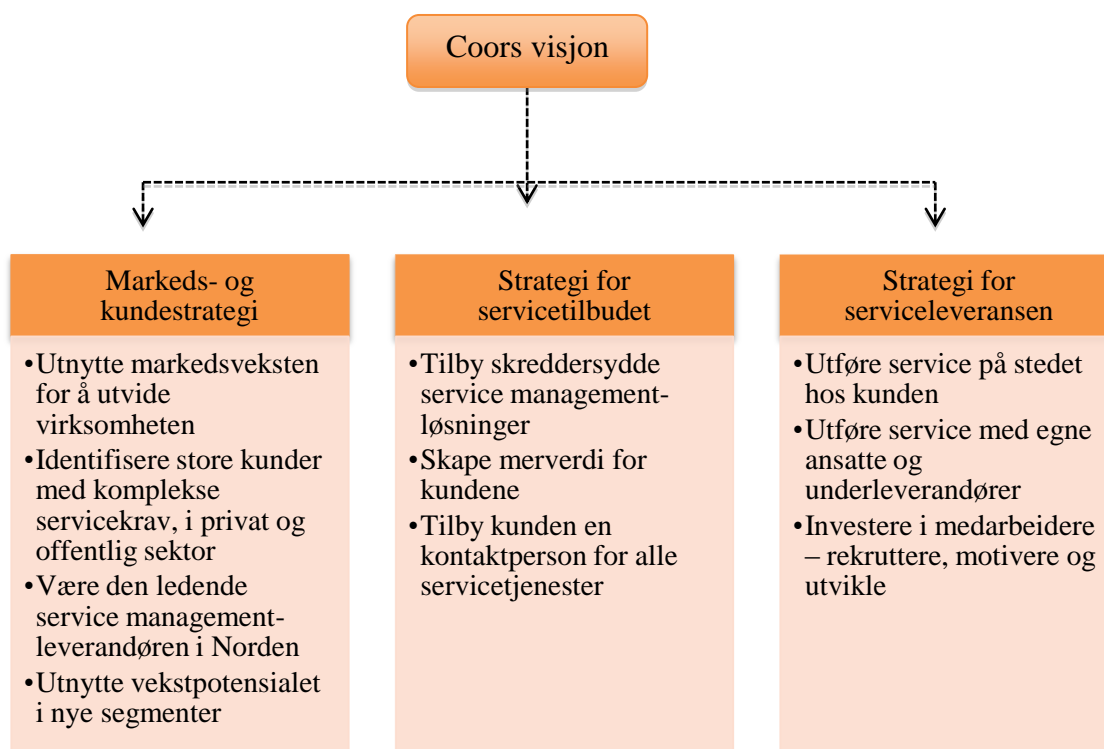
Coors forretningsidé er:

”å ta over, ta hånd om og utvikle servicefunksjoner på kontorer, produksjonsanlegg, eiendommer og i offentlig virksomhet.”

Coors visjon lyder som følger:

”Coor Service Management skal være den ledende leverandøren av service management. Med ledende menes at vi vil bli kundens førstevalg ved valg av serviceleverandør og medarbeidernes førstevalg ved valg av arbeidsgiver.”

Coors visjon underbygges av ulike strategier innenfor områdene *marked og kunder, servicetilbudet, samt serviceleveransen*. Disse strategiene er utarbeidet på konsernnivå, og er således gjeldende for hele konsernet.



Figur 2-7: Coors strategier utarbeidet på konsernnivå (www.coor.no)

Coor følger i dag flere strategier og del-strategier. Enkelte strategier er utviklet på konsernnivå (se figur 2-7), og enkelte strategier er utviklet av Coor Norge (se figur 2-8).

Strategiene som er utviklet på konsernnivå kan oppfattes som mer generelle og langsiktige strategier, som gjenspeiler virksomheten i et mer overordnet bilde. Strategiene som er utviklet av og for Coor Norge kan ses i et tidsperspektiv på 3-4 år. De er utviklet med det utgangspunktet at de skal dekke de viktigste områdene som Coor Norge må fokusere på fremover. Strategiene som er utviklet av Coor Norge, blir både betegnet som *strategier* og *fokusområder* internt i Coor. For enkelthets skyld betegner vi dette kun som strategier videre i vår oppgave.

Coor strategi 2012 – 2014
•Kontinuerlig kundeutvikling
•Bygge lagfølelse
•Målrettet vekst
•Styrket eiendomsdrift
•Styrket leveransekraft

Figur 2-8: Strategier utarbeidet av og for Coor Norge (Kilde: Coors interne dokumenter)

Strategiene som er utviklet av og for Coor Norge er primært utviklet med utgangspunkt i hvordan Coor skal lykkes med *vekst*. Det er således utarbeidet tiltak, og presisert områder som Coor skal fokuseres på for å skape den ønskede veksten. De ulike aktivitetene som ble gjennomført i 2012, og de som skal gjennomføres i 2013, skal bidra til å bygge opp under hvor Coor ønsker å være i 2014. De er således utarbeidet med tanke på at de skal styrke Coor på sikt.

2.3.1 Coors ledestjerner

Coor har etablert tre ledestjerner som legges til grunn for å utvikle selskapets organisasjonskultur. Ledestjernene er Coors verdier, som også representerer hvordan de skal agere i arbeidet mot kundene, men også mot hverandre.



Vi ser litt lenger

Det å se litt lenger handler om oppmerksomhet og evne til å prioritere. Vi skal ligge ett skritt foran for å løse problemer før de oppstår. Det gjelder å være føre var.



Vi er lydhøre

Det å være lydhør handler om åpenhet og kommunikasjon. Vi skal være åpne for synspunkter på og ideer om hvordan vi kan utvikle eller forbedre oss selv eller vår arbeidsmåte. Vi skal forsikre oss om at vi forstår et budskap riktig. Det gjelder også å snakke og skrive slik at andre forstår.



Vi skaper fremgang

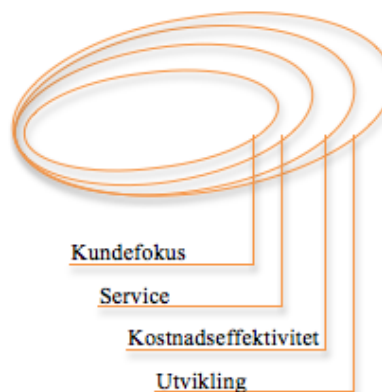
Det å skape fremgang handler om handlingskraft og vilje til forbedring. Vi får ganske enkelt tingene gjort. Vi er kreative og finner løsninger som er smartere og billigere – for oss og for kundene våre. Det vinner vi alle på.

Mange av Coors kunder har virksomhet på ulike steder og/eller i ulike land. Kundene forventer at arbeidet gjøres på omtrent samme måte, og med den samme kvaliteten uavhengig av land eller site. Å arbeide aktivt med en felles organisasjonskultur er derfor en viktig oppgave. Coors ledestjerner skal bidra til å forene alle medarbeidere i ambisjonen om å opprettholde god service til alle Coors kunder.

2.4 Coors kunder

Coors kunder finnes i ulike bransjer og i ulike markeder. Det er også stor variasjon hva gjelder kundenes kompleksitet og omfang i forhold til serviceleveranse. Flere av kundene har Coor som totalleverandør av facility management (TFM). Dette innebærer ofte mange tjenester og en omfattende integrert serviceleveranse. Enkelte kunder har imidlertid kun behov for én eller få tjenester.

Coors kunder
<ul style="list-style-type: none"> • Arcus • DNB • Det Norske Veritas (DNV) • Det Norske Veritas Eiendom (DNVE) • Ericsson • Evry • FMC • GE Oil & Gas • Logica • Microsoft • Netcom • Nordea • Norwegian • OPS • SAS • Skanska • Statoil • Statoil Fuel & Retail • Visma



Figur 2-9: En oversikt over Coors kunder, og viktige elementer ved Coors serviceleveranse (til høyre)

Ettersom hver kontrakt fungerer som en egen organisatorisk enhet, tilpasses organisasjonen og leveransen kundens virksomhet. Coor kombinerer både eget personale og underleverandører ut fra kundens behov. En av årsakene til hvorfor Coors kunder velger å outsource hele eller deler av servicetjenestene, er at Coor har dette som sin kjernekompetanse og kan dermed tilby bedre service til en lavere kostnad (mer om outsourcing i kapittel 5).

2.4.1 Bransjens fremtidsutsikter:

Markedet for Facility Management (FM) og Facility Services (FS) anslås til å være på 66 milliarder kroner i Norge, viser en ny rapport som NHO Service (2012) har utarbeidet.

”Bransjen forventer at det generelle underskuddet på arbeidskraft, forventet behov for bedre arbeidsdeling innen ulike områder i offentlig sektor og videreutvikling av nye tjenesteområder skal føre til vekst i årene fremover. Bransjen forventer derfor med få unntak en fortsatt positiv utvikling. Dette gjelder i særlig stor grad innen FM/FS. Her ser man allerede en utvikling i retning av mer og mer samordning av flere tjenester under en og samme kontrakt. I Europa for øvrig så ser man også at deler av selve eiendomsforvaltningen og ikke minst ”shared services” inkluderes i FM,” (NHO Service, 2011).

3 Metode

Metodekapitlet beskriver hvilket undersøkelsesopplegg vi har benyttet for vår oppgave. Dette innebærer en redegjørelse for valg av metode, fremgangsmåte, og hvilke prosedyrer og regler som er fulgt ved innhenting av informasjon (data). Avslutningsvis har vi også drøftet oppgavens reliabilitet og validitet, samt redegjort for eventuelle etiske avveininger.

3.1 Forskningsdesign

Når vi skal gjøre et valg i forhold til hvilken metode vi bør benytte i oppgaven (undersøkelsen), er det hensiktsmessig å stille seg spørsmålene: Hva skal oppgaven belyse og fokusere på? Hvem skal inngå i oppgaven? Og til slutt, hvor og hvordan skal oppgaven gjennomføres (Askheim & Grennes, 2008)? Fremgangsmåten vi har benyttet for å belyse vår problemstilling er i hovedsak en kvalitativ metode. Stake (2000) bruker begrepet ”intrinsic case study” i tilfeller hvor man søker å oppnå en helhetlig forståelse av ett bestemt tilfelle eller én spesiell case. Ettersom vi kun skal ta for oss én organisasjon (Coor), og virkelig gå i dybden og tilegne oss mest mulig informasjon om et avgrenset område har vi anvendt casedesign, og en tilnærming til ”intrinsic case”. Vi har i store deler av oppgaven belyst vår problemstilling med egne empiriske undersøkelser som baserer seg på teorien rundt balansert målstyring. Undersøkelsene har hatt som formål å være utforskende, beskrivende og forklarende. Ved å benytte en *kvalitativ metode* har vi hatt forholdsvis fleksible rammer å forholde oss til. Halvorsen (1993) påker at når vi søker å trekke ut essensen av en kompleksitet, så bør vi benytte et fleksibelt forskningsdesign. Ved å bruke case-studium kan forskeren trekke ut essensen av komplekse sammenhenger, noe som gir en mer helhetlig forståelse av spesifikke lokale betingelser og den betydning de har for aktørenes handlinger (Jakobsen, 1996). Kvalitativ metode ses på som en måte å tilnærme seg virkeligheten på, hvor forskeren ofte kommer nært innpå respondenten(e) (Askheim & Grennes, 2008). Metoden gir oss en dypere innsikt og forståelse av et fenomen uten å tallfeste dem slik en kvantitativ metode ville gjort. Flere forskere argumenterer også for at komplekse sosiale systemer som organisasjoner, best kan forstås gjennom individuelle casestudier (Weick, 1974, Van Maanen, 1983, Eisenhardt, 1989, Sypher, 1997). På bakgrunn av dette mener vi derfor at en kvalitativ tilnærming er en passende og hensiktsmessig metode å benytte.

3.2 utfordringer

Enkelte utfordringer som blir nevnt ved bruk av kvalitativ metode og casestudier er den begrensede utsagnskraften metoden gir (Askheim & Grennes, 2008). Det vil si at det er begrensede muligheter til å trekke mer generelle konklusjoner ved bruk av kvalitative metoder, i og med at utvalgene ofte er små og ikke representative. Dette vil imidlertid ikke berøre vår undersøkelse i stor grad, da vi ikke har til hensikt å generalisere vår problemstilling, men heller søke en forståelse av hvordan dagens styringssystem fungerer og komplementere dette i et mer ”fullverdig” balansert målstyringssystem. Yin (1994) påpeker imidlertid at *kvalitative undersøkelser* er generaliserbare i forhold til teoretiske utsagn, og ikke til populasjonen eller universet. En annen utfordring som vi skal være klar over, er at det ofte er vanskelig å frigjøre seg helt fra tanker, egne følelser og oppfatning av problemstillingen, samt respondentene som inngår i utvalget. I og med at innsamlet data ideelt sett skal tale for seg selv, kan andelen av selvrefleksjon rundt kunnskapen som produseres virke avgjørende på resultatet (Askheim & Grennes, 2008).

3.3 Datainnsamling

Det er vanlig å skille mellom to typer data: *primærdata* og *sekundærdata*. Primærdata er nye data som eksempelvis forskeren har samlet inn spesielt til undersøkelsen. Sekundærdata er data som allerede er samlet inn av andre, eksempelvis utgitte artikler og bøker (Andresen et al. 2007). Yin (1994) trekker frem seks kilder til datainnsamling ved bruk av casesdesign; *dokumenter, arkiverte registreringer, intervjuer, direkte observasjoner, deltakerobservasjoner, og fysiske artefakter* (gjenstander). Yin (1994) presiserer videre at de ulike kildene er svært komplementære, og at en god case-studie ikke kun benytter én av kildene. Som datainnsamlingsmetode har vi benyttet både primærdata og sekundærdata. Vi har benyttet teori og forskning som er gjennomført av andre, Coors egne interne dokumenter og publiseringer om strategi, organisasjon og andre relevante temaer, i tillegg til såkalte halvstrukturerte dybdeintervjuer. Et halvstrukturert dybdeintervju er som regel lagt opp etter en intervjuguide eller en sjekkliste. Intervjuguiden eller sjekklisten gir retningslinjer for hvordan intervjuet skal bygges opp, og inneholder en del temaer og/eller spørsmål som vil bli tatt opp (Se vedlegg 1 og 2). Intervjuguiden er som navnet tilsier en guide, så spørsmålsstilling, tematisering, og rekkefølge kan variere (Rubin & Rubin, 2005). Vi har med andre ord hatt muligheter til å tilpasse intervjuene til de ulike respondentene, men hovedessensen skal gjenspeiles i vår intervjuguide. Et halvstrukturert dybdeintervju kan

karakteriseres som en samtale mellom forsker og respondent, der det er forskeren som styrer samtalen. Patton (2002) påpeker at fordelen ved å benytte en intervjuguide er at omfanget av data økes, og datainnsamlingen gjøres på en systematisk måte. Patton (2002) presiserer imidlertid at en svakhet ved bruk av en intervjuguide, er at viktige temaer kan falle bort. Dette kan vanskeliggjøre en sammenlikning av innhentet data, i og med at fleksibiliteten kan gi utslag på svarene. Analysen av den innhentede dataen blir dermed svært viktig og avgjørende for å få et godt sammenlikningsgrunnlag fra våre respondenter (mer om dataanalyse nedenfor). Et ustrukturert intervju ville imidlertid ikke gitt oss den dataen som er nødvendig for å foreta en standardisering av respondentene i like stor grad.

De fleste intervjuene tok omtrentlig en time, og ble gjennomført ved respondentenes arbeidssted. Intervjuguiden inneholdt temaer som skulle hjelpe oss i å kartlegge hvordan dagens styringssystem fungerte, og hvilke erfaringer og meninger respondentene hadde rundt dagens system. I tillegg inkluderte vi også viktige elementer fra teorien om balansert målstyring, slik at vi fikk hjelpende synspunkter og refleksjoner til videre utviklingsarbeid. For å få en best mulig flyt under intervjuprosessen, gjorde vi et opptak av alle intervjuene (etter samtykke fra respondenten). Således ble også intervjuprosessen mest mulig effektiv, og vi anså det som tilstrekkelig å kun gjøre notater ved respondentens atferd dersom dette kunne være relevant for det videre analysearbeidet. Alle intervjuene ble transkribert etter at intervjuene var gjennomført (mer om dette under dataanalyse).

3.4 Utvalg

Vi gjennomførte en vurderingsprosess der det forelå noen betraktninger i forhold til valg av respondenter, samt utvalgsstørrelse. Hovedkriteriet for hvem som skulle være med i utvalget var at alle skulle være involvert i selskapets oppfølging og rapportering tilknyttet dagens styringssystem. Dette inkluderte: ”*Site-managere*” – som typisk måler og rapporterer den operasjonelle driften ved de ulike sidene, ”*Kontraktssjefer*” – som har det finansielle og operative ansvaret for hele kontrakten (flere ulike siter), ”*Forretningsenhetssjefer*” – som har det overordnede ansvaret for hele enheten, og til slutt ”*Chief Financial Officer*” (CFO) – som igjen har det øverste finansielle ansvaret for Coor Norge.

Generelt sett vil størrelsen på et utvalg variere, men det avgrenses ofte av metode, tid og ressurser, samt formålet med undersøkelsen. I forhold til våre vurderingskriterier hva gjelder utvalg, hadde vi et potensielt utvalg på 15 respondenter. Vi gjennomførte til slutt 10 ulike

intervjuer. Utvalgets størrelse bør helt klart tas i betraktning i forhold til hvilke konklusjoner som kan trekkes.

3.5 Dataanalyse

Etter at vi har samlet inn data, er det naturlig å gå over i en prosess hvor vi analyserer, sorterer, tolker og drøfter innsamlet data. Denne prosessen kan defineres som ”systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem,” (Askheim & Grennes, 2008). Analyse av kvalitativ data kan være en krevende prosess, ettersom relevant data kan bli oversett og det i tillegg er risiko for feilaktige konklusjoner. Dataanalyseprosessen bør derfor forsøkes å gjøres mest mulig *intersubjektiv*. Dette innebærer at to eller flere observatører stadig kommer frem til det samme (omtrentlige) resultatet når de gjentar observasjonene. På denne måten unngår vi også eventuelle problemer knyttet til objektivitet. Intersubjektivitet styrker også reliabiliteten og validiteten til undersøkelsen (mer om dette nedenfor).

Det finnes ingen bestemt rett måte å gjennomføre analysearbeidet på. Analyseprosessen inneholder imidlertid gjerne tre grunnsteg som vi kan og bør forholde oss til: *Beskrive – Kategorisere – Binde sammen* (Askheim & Grennes, 2008). Når det gjelder vår analyse av de kvalitative intervjudataene, begynte deler av denne prosessen rett etter intervjuene var gjennomført. Selv om vi gjorde et opptak av alle intervjuene, skrev vi ned og gjengav intervjuene i sin helhet ord for ord rett etterpå. Vi betraktet det som viktig å gjøre dette nokså umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført. En viktig årsak til dette var at intervjuet lå såpass friskt i minne, slik at selve gjengivelsen av intervjuet både med tanke på ordlyd og eventuell atferd ville bli mest mulig korrekt. I tillegg kunne vi også i større grad være sikre på at vi satt de ulike synspunktene og meningene inn i rett kontekst. Vi noterte i tillegg eventuelle detaljer eller elementer som kunne ha innvirkning på respondentenes svar. Dette kunne eksempelvis være hvis noen av respondentene kom for sent til intervjuet – slik at vi fikk dårligere tid til å gjennomføre intervjuet, eller dersom noen av respondentene virket litt ”stresset” og bar preg av å ha dårlig tid. Etter at jobben med referatene var gjort, satt vi igjen med råmateriale som gav gode muligheter for videre grundig tekstanalyse. På grunn av enighet med respondentene vedrørende gjengivelse av intervjuene, er de transkriberte intervjuene kun benyttet som materiale til eget bruk, og vil dermed ikke vedlegges i oppgaven.

3.6 Reliabilitet og validitet:

Reliabilitet (pålitelighet) dreier seg om i hvor stor grad en undersøkelse/studie kan etterprøves. Vi kan skille mellom indre- og ytre reliabilitet. Indre reliabilitet går ut på i hvor stor grad andre forskere kan benytte seg av det samme begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren (vil gjentatte målinger med samme måleinstrument gi samme resultat?). Mens ytre reliabilitet dreier seg om i hvor stor grad andre forskere vil oppdage det samme resultatet, i den samme eller i en tilsvarende situasjon.

Ved å benytte halvstrukturerte dybdeintervjuer vil det være stor sannsynlighet for at respondenten(e) ikke opptrer/responderer 100 % likt ved eksempelvis situasjon nummer 2 (en annen forsker undersøker samme fenomen). Det kan for eksempel være kontekstuelle forhold som ligger til grunn, eller det faktum at en menneskelig respons i en slik situasjon sjeldent er statistisk (LeCompte & Goetz, 1982). Spørsmålene knyttet til intervjuguiden og essensen i selve intervjuet blir derfor meget viktig. En annen ting som også blir avgjørende, er at hele prosessen må gjøres mest mulig transparent (Aarseth, 2011). Det vil si at vi beskriver fremgangsmåten gjennom hele prosessen så detaljert så mulig. Det vil da bli lettere å kunne etterprøve undersøkelsen under tilsvarende omstendigheter, eller eventuelt ta høyde for tilfeller/faktorer som kan ha virket inn på resultatet. Det vil være hensiktsmessig å sende den helhetlige analysen til respondentene for kontroll av innhold og ordlyd. I så måte styrkes reliabiliteten, ved at respondentenes bidrag kvalitetssikres. Respondentene får imidlertid kun ha innsigelser på faktafeil, og ikke noen mulighet til å påvirke konklusjoner og analyser.

Validitet går i hovedsak ut på i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige. Vi kan skille mellom intern- og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om i hvor stor grad resultatene som fremkommer av studien er gyldige for det utvalget og det fenomenet som undersøkes. Ekstern validitet går ut på i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og andre situasjoner. Validitet kan sees på som ”hvorvidt våre resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkelighet vi er ute etter å fange inn,” (Askheim & Grennes, 2008). I vår undersøkelse blir det derfor avgjørende hvorvidt et kvalitativt dybdeintervju (måleinstrument) er i stand til å måle det som faktisk er formålet med undersøkelsen. Det er derfor spesielt viktig å betrakte problemstillingen, metoden som er valgt, og resultatene som undersøkelsen gir, særdeles nøye. Eventuelle kritiske punkter i undersøkelsen bør kommenteres og drøftes, og også her er transparens meget viktig når det gjelder beskrivelsen av prosessen.

Evalueringen av undersøkelsens validitet er kompleks og vanskelig. Dette fordi det finnes ulike syn og meningsinnhold når det gjelder begrepet validitet. Å vurdere undersøkelsens ”*face validity*” kan i enkelte tilfeller være en tilfredsstillende metode hva evalueringen angår. Da vurderes hele undersøkelsesprosessen, og problemstillingen, valg av metode, og de resultater som fremkommer blir sett i sammenheng (Askheim & Grennes, 2008).

Troverdighet og bekreftbarhet er to andre begreper som blir benyttet i stedet for reliabilitet og validitet. Troverdighet stiller krav til at undersøkelsen utføres på en tillitsvekkende måte, mens bekreftbarhet dreier seg om kvaliteten av resultatet, og om dette eventuelt kan støttes av annen forskning. Reliabilitet og validitet er med andre ord meget viktig når resultatene av en undersøkelse skal kvalitetsvurderes. LeCompte & Goetz (1982) hevder at å oppnå en absolutt reliabilitet og validitet er et umulig mål, uavhengig av forskningsmetode.

3.7 Ethiske avveininger

Etikk blir av mange sett på som læren om moral. Dette innebærer hva som er rett eller galt. I et forskningsprosjekt bør det etiske alltid legges til grunn, enten det dreier seg om egen atferd, hensynet til respondentene, eller det samfunnsmessige ansvaret vi står overfor (Askheim & Grennes, 2008). Et kvalitativt dybdeintervju vil på mange måter virke som et gjensidighetsforhold mellom forsker og respondent. I hvilken grad forskeren gjengir full informasjon og det konkrete formålet med undersøkelsen overfor respondenten, avgjøres av en rekke faktorer (problemstilling, tema, omfang, metode, relevans, etc.). Til syvende og sist vil det imidlertid være forskeren sitt eget valg, og hva som er etisk akseptabelt må derfor vurderes og overholdes. For vår del vil de etiske avveiningene være forholdsvis enkle å forholde seg til. De kan i hovedsak gå ut på:

- å unngå at intervjuene på noen som helst måte kan føre til negative konsekvenser for respondenten(e)
- sørge for å innhente samtykke fra respondenten(e) til eksempelvis å gjøre et opptak av intervjuet
- opptre ærlig og oppriktig, samt unngå å ”legge ordene i munnen” på respondenten(e)

I hvor stor grad respondenten vil opptre anonymt eller ikke, har liten betydning for vårt arbeid, da resultatene skal gjenspeile virksomheten som helhet. Hvor viktig det er å beholde respondentens identitet anonym i forhold til å gjengi det som kommer frem i intervjuet (i den

grad det er snakk om anonymitet), kan generelt sett utgjøre et forskningsetisk dilemma. En ting som kan være verdt å merke seg er at verdisyn, ideologi, tidligere erfaringer og forventninger, uansett vil farge de tolkninger vi gjør og de konklusjoner vi trekker. Dermed kan det i mange tilfeller være uklart om det har skjedd en forvrengning eller en ignorering (Askheim & Grennes, 2008).

4 Teori del I

I dette kapitlet redegjør vi for hva de sentrale begrepene i balansert målstyring betyr og omhandler, samt sammenhengen mellom dem illustrert i Hoff & Holvings (2002) styringsmodell. Vi ser også på utviklingen og bakgrunnen for Kaplan & Nortons arbeid. Et hovedformål med balansert målstyring er å sikre implementeringen og oppfølgingen av strategien(e). Vi har derfor gått nærmere inn på hva strategi og strategiimplementering innebærer. Det fremlegges også kritikk av Kaplan & Nortons balansert målstyring (Balanced Scorecard).

4.1 Strategi

De fleste kjenner til begrepet strategi, men en entydig definisjon er vanskelig å fremlegge siden det eksisterer et mangfold av definisjoner. Nedenfor trekkes det frem to definisjoner som bygger på noen av de samme momentene, men som har en litt forskjellig vinkling.

”Strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vil utvikle bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterke disse. For enhver bedrift vil en slik søken være en repeterende prosess, som begynner med en gjenkjenning av hvor din bedrift står i dag, og hva din bedrift står for. Dine farligste konkurrenter er de som er mest lik din egen bedrift,” (Henderson, 1996).

”Strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk, og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på virksomhetens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrerende bevegelser,” (Quinn, 1996).

Selv om det er vanskelig å definere helt klart hva en strategi er, kan vi se på den strategiske prosessen for å danne oss et klarere bilde av som menes med strategi. Hoff & Holving (2002) peker på tre spørsmål som strategiprosessen skal besvare.

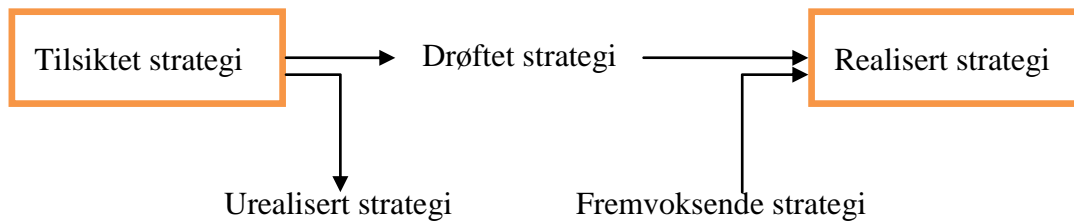
1. Hvor vil vi?
2. Hvordan kommer vi dit?
3. Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

Det første spørsmålet handler om å sette strategiske mål som er realistiske sett ut i fra dagens nå-situasjon. For å besvare spørsmål en og to er det viktig å kartlegge nå-situasjonen, beskrive

hvor virksomheten ønsker å være i fremtiden gjennom sin visjon, og hvordan vi skal klare å tette gapet mellom disse. Det er nettopp dette gapet som hovedstrategien skal tette. Det siste spørsmålet omhandler fastsettelse av strategiske mål, med tilhørende handlingsplaner, samt hvordan virksomheten skal sikre gjennomføring og måloppnåelse av disse.

I en slik strategisk prosess er det viktig å foreta grundige analyser av både eksterne og interne faktorer som påvirker virksomheten. Analyser som kan benyttes til dette arbeidet er blant annet SWOT-analyse, Porters konkurransekraftmodell (femfaktormodell) og PESTEL-analyse. En SWOT-analyse skal avdekke de eksterne muligheter og trusler virksomheten står overfor, samt avdekke virksomhetens interne styrker og svakheter. Ved å se på de interne ressursene (ansatte, anlegg og utstyr, og kapitalbase) kan strategiene tilpasses for å optimalisere bruken av disse ressursene (Hoff & Holving 2002: 45). Porters konkurransekraftmodell tar for seg fem faktorer som påvirker virksomhetens konkurransevne. De fem faktorene som analyseres er; kundenes forhandlingsstyrke, leverandørenes forhandlingsstyrke, trusler fra fremtidige konkurrenter, trusler fra nære substitutter, og konkurransesituasjonen. En PESTEL-analyse gir innsikt i politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige, og lovmessige faktorer som kan påvirke virksomheten – såkalte makroomgivelsesfaktorer. Ved å forta slike analyser kan virksomheten utvikle strategier som tilpasses virksomhetens styrker og svakheter overfor sine omgivelser (Hoff & Holving 2002: 45). Slike analyser vil også bidra til å belyse et av de viktigste formålene med strategiene – hvordan virksomheten skal skape vedvarende konkurransefortrinn.

Strategiene som legges vil ofte ikke gjennomføres helt som planlagt. Dette kan skyldes endringer i omgivelsene som vi ikke råder over, eller begivenheter og/eller omstendigheter som krever endringer i strategiene. Vi definerer den strategien som utvikles i strategiprosessen som den *tilsiktete strategien*. Deler av denne strategien vil ofte ikke kunne gjennomføres, de gjenstående vil bli tilpasset gjennom drøfting. Begivenheter og/eller omstendigheter som oppstår vil føre til at det fremvokser nye strategier underveis. Dette resulterer i at den realiserte strategien er en kombinasjon av den drøftete strategien og de fremvoksende strategiene. Dette illustreres i figur 4-1 (Hoff & Holving, 2002), hvor tanken bak Mintzbergs definisjon (1985): ”Strategi er et mønster i en strøm av beslutninger eller aksjoner,” ligger til grunn. Hoff & Holving (2002) påpeker at fremvoksende strategier ofte har større suksess enn de tilsiktede.



Figur 4-1: Tilsiktede og fremvoksende strategier (Hoff & Holving, 2002)

4.1.1 Strategisk posisjonering

Virksomheter med ulike strategiske orienteringer bør velge ulike styringssystemer. Dette innebærer at *kostnadsledere* eksempelvis bør velge tradisjonelle styringssystemer som budsjettkontroll og rentabilitetsmåling, mens *differensieringsorienterte* virksomheter bør legge vekt på kunde- og markedslønnsomhetsanalyser (Shank & Govindarajan, 1993). Chenhall & Langfield-Smith (1998) viser til at vellykkede differensieringsorienterte virksomheter i større grad fokuserer på verktøy som flerdimensjonal prestasjonsmåling som for eksempel balansert målstyring (og aktivitetsbasert kalkulasjon), og ikke-finansielle nøkkeltall enn andre virksomheter med samme strategisk orientering. De vellykkede kostnadslederskapsorienterte virksomhetene hadde sterkere fokus på tradisjonelle styringsverktøy.

Det er altså gitt teoretisk begrunnelse og empirisk støtte for at ulik strategisk orientering, gir ulik føring på hva slags styringssystem vi bør benytte. Budskapet til praksis bør således være at nytteverdien av ulike styringsverktøy er betinget av strategisk posisjonering (Bjørnenak, 2003).

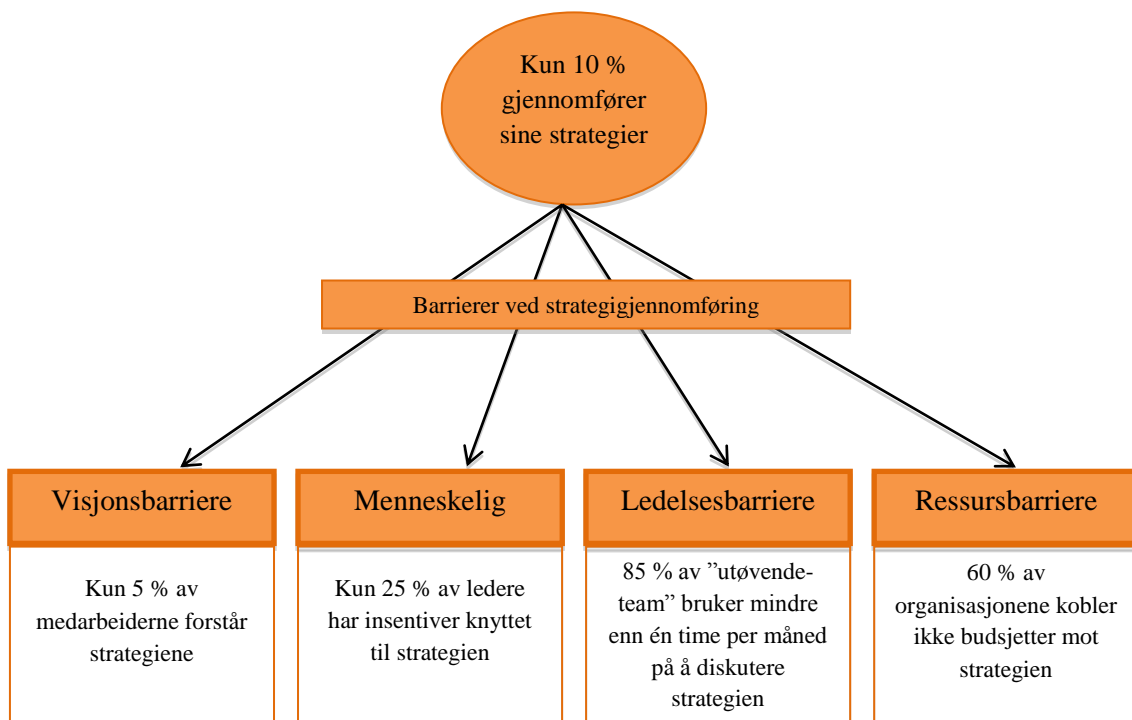
4.1.2 Strategiimplementering

For å få til en vellykket strategiimplementering må strategiene og de strategiske målene la seg kommunisere ut i organisasjonen, samt kunne brytes ned i operasjonelle mål og handlingsplaner. Selv om det legges mye tid i utarbeidelsen av virksomhetens strategier er det ikke alltid like lett å omsette strategien(e) til operasjonelle planer. Hvis ledelsen ikke klarer å omsette strategiene, hjelper det lite om strategiene ser bra ut på papiret. Hrebiniak (2005) påpeker at prosessen som omhandler gjennomføringen av strategiene ikke på langt nær er like klar og forstått, som utformingen av strategiene. Virksomheter har bedre kjennskap til hvordan en strategi skal formuleres, enn hvordan strategien skal fungere i praksis. Videre

påpeker han at selv om strategigjennomføringen er viktig, er det mange organisasjoner som utfører dette dårlig.

Selv om strategiene lar seg operasjonalisere står virksomheten som regel overfor andre hindringer for å få til en vellykket strategiimplementering. Hrebiniak (2005) viser til en undersøkelse blant amerikanske ledere utført av Gartner Group, Inc og Wharton School of Business, som avdekket hindringer knyttet til iverksettelse av strategiene. Undersøkelsen viser til at det største hinderet var ”manglende evne til å håndtere endring effektivt, eller å overvinne intern motstand mot endring.” På en delt andreplass kom, ”implementere en strategi som kom i konflikt med eksisterende maktstruktur i virksomheten,” og ”dårlig eller mangelfull informasjonsdeling mellom enkeltpersoner og den som var ansvarlig for implementeringen av virksomhetens strategi.”

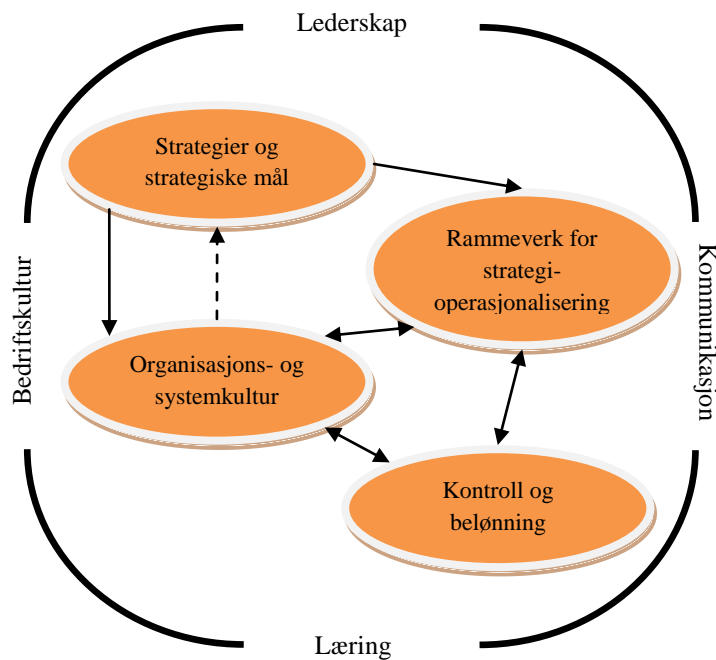
Niven (2002) hevder at det kun er 10 % av virksomhetene som gjennomfører sine strategier. Som vi ser i figur 4-3 trekkes det frem fire barrierer tilknyttet strategiimplementeringen.



Figur 4-3: Barrierer ved strategiimplementering, basert på materiale utviklet av Kaplan & Norton (Niven, 2002)

Hoff (2009) fremlegger en modell (se figur 4-4) for strategiimplementering som viser til at det trengs et rammeverk for operasjonaliseringen av strategiene, med nødvendige informasjonssystemer og belønnings- og kontrollmekanismer som motiverer de enkelte

avdelingene og ansatte, slik at det prioriteres riktig i det daglige, og som følger opp om vi er på riktig strategisk kurs. En vellykket implementering er også avhengig av ledere som bidrar til å skape en bedriftskultur som er endringsvillige og resultatorienterte. Ledelsen må også ha handlingsevne til å kunne gjennomføre de endringene som strategiene krever (Hoff 2009: 280-283). En slik modell vil kunne bidra til å overkomme barrierene illustrert i figur 4-3.



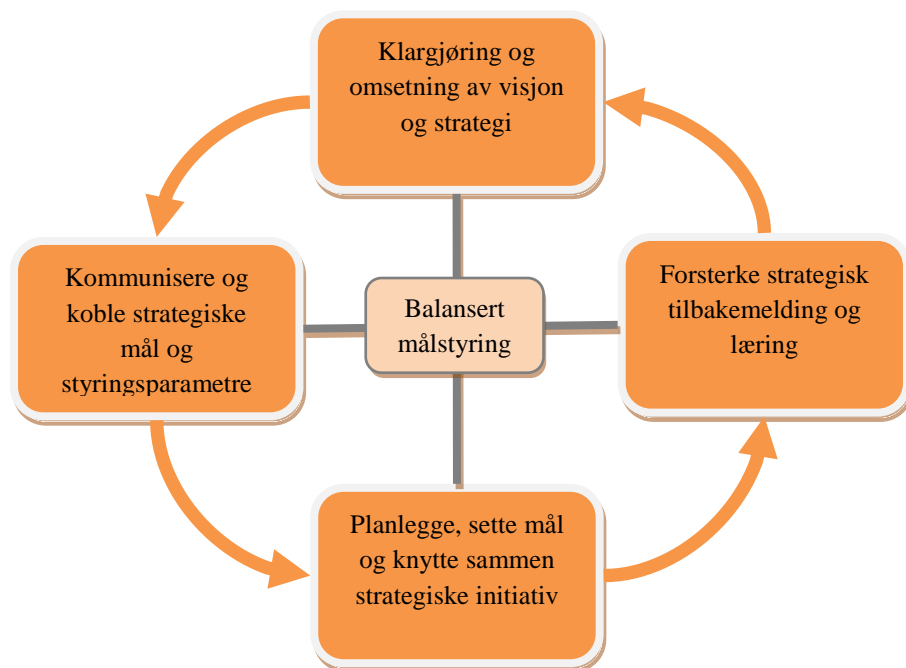
Figur 4-4: En mulig implementeringsmodell (Hoff, 2009: 283)

4.2 Utvikling av Balansert målstyring (Balanced Scorecard)

Balansert målstyring ble introdusert i 1992 av Robert Kaplan og David Norton gjennom artikkelen "The Balanced Scorecard – The Measures That Drives Performance" i Harvard Business Review. Etter introduksjonen av balansert målstyring har de gitt ut totalt fem bøker, og en rekke artikler som omhandler dette temaet. Artikkelen fra 1992 er bygget på undersøkelsen "Measuring Performance in the Organization of the Future" utført av Nolan Norton Institute som David Norton ledet, og hvor Harvard-professoren Robert Kaplan var akademisk konsulent (Hoff & Holving 2002: 133). Bakgrunnen for undersøkelsen var troen på at eksisterende prestasjonsmålingstilnærminger, som i hovedsak baserte seg på finansielle målinger, var på vei til å bli utdaterte. De mente at fokuset på finansielle styringsparametre hindret organisasjonens evner til å skape fremtidig verdi (Kaplan & Norton 1996: vii). Modellen de fremla skulle gi ledelsen et bredere grunnlag for sine beslutninger ved å sette

fokus på virksomhetsperspektivene: kundene, det finansielle, interne forretningsprosesser og innovasjon og læring. For å skape balanse påpekte Kaplan og Norton at det måtte benyttes kombinasjoner av *kortsiktige* og *langsiktige mål*, *finansielle* og *ikke-finansielle styringsparametre*, *resultat-* og *ytelsesindikatorer*, og at både *interne* og *eksterne prestasjonsforhold* måtte vektlegges (Kaplan & Norton 1996: vii).

Konseptet balansert målstyring har utviklet seg siden introduksjonen for over 20 år siden. Tanken som opprinnelig lå bak konseptet balansert målstyring, var å utvikle et forbedret prestasjonsmålingssystem sammenlignet med de mer tradisjonelle systemene. Utviklingen har imidlertid sørget for et mer komplekst system enn som så. Noen av de sentrale utviklingene fremlegges i Kaplan og Nortons bøker. Boken som kom ut i 1996 ("Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard") viser til at balansert målstyring ikke bare er et "forbedret" prestasjonsmålingssystem på et taktisk og operasjonelt nivå, men at det også kan brukes som et strategisk implementerings- og styringsverktøy. Det pekes her på fire ledelsesprosesser som alene og i kombinasjon med dimensjonene i balansert målstyring, knytter organisasjonens kortsiktige handlinger med de langsiktige strategiene. De fire prosessene er illustrert i figur 4-5 under.



Figur 4-5: Kritiske ledelsesprosesser (Kaplan & Norton, 1996: 11)

I boken fra 2001 ("The Strategy-Focused Organization") fokuseres det i større grad på balansert målstyring som et strategisk ledelsessystem, og dens formål for vellykket

strategiimplementering. Det fremlegges et oppdatert rammeverk bestående av fem ledelsesprinsipper for et strategisk ledelsessystem (Kaplan & Norton 2001, oversatt av Hoff & Holving 2002: 136):

1. *Omsette strategi til operasjonelle termer*
2. *Knytte organisasjonen opp mot strategien*
3. *La strategien bli en del av alle medarbeideres hverdag*
4. *Gjøre strategiarbeidet til en løpende prosess*
5. *Forandring må initieres gjennom toppledelsen*

Boken fra 2004 (*“Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome”*) tar for seg blant annet bruken, og viktigheten med strategiske kart (strategy maps). Kaplan & Norton (2004) hevder at strategiske kart er ”the missing link” mellom strategiformuleringen og strategigjennomføringen. Strategiske kart er således blitt en sentral del i balansert målstyring, og et viktig verktøy for å kommunisere og visualisere de viktigste elementene i virksomhetens strategi.

Den siste boken som kom ut i 2008 (*“The Execution Premium”*) viser til et selvstendig og omfattende styringssystem, som kobler strategi og operasjoner sammen. Systemet integrerer bidrag fra deres fire tidligere bøker sammen med nyere innovative ledelses- og styringsverktøy, som strategiutvikling, operasjonell styring og -forbedring, aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC), ”business intelligence” og analyser (Kaplan & Norton, 2008: ix).

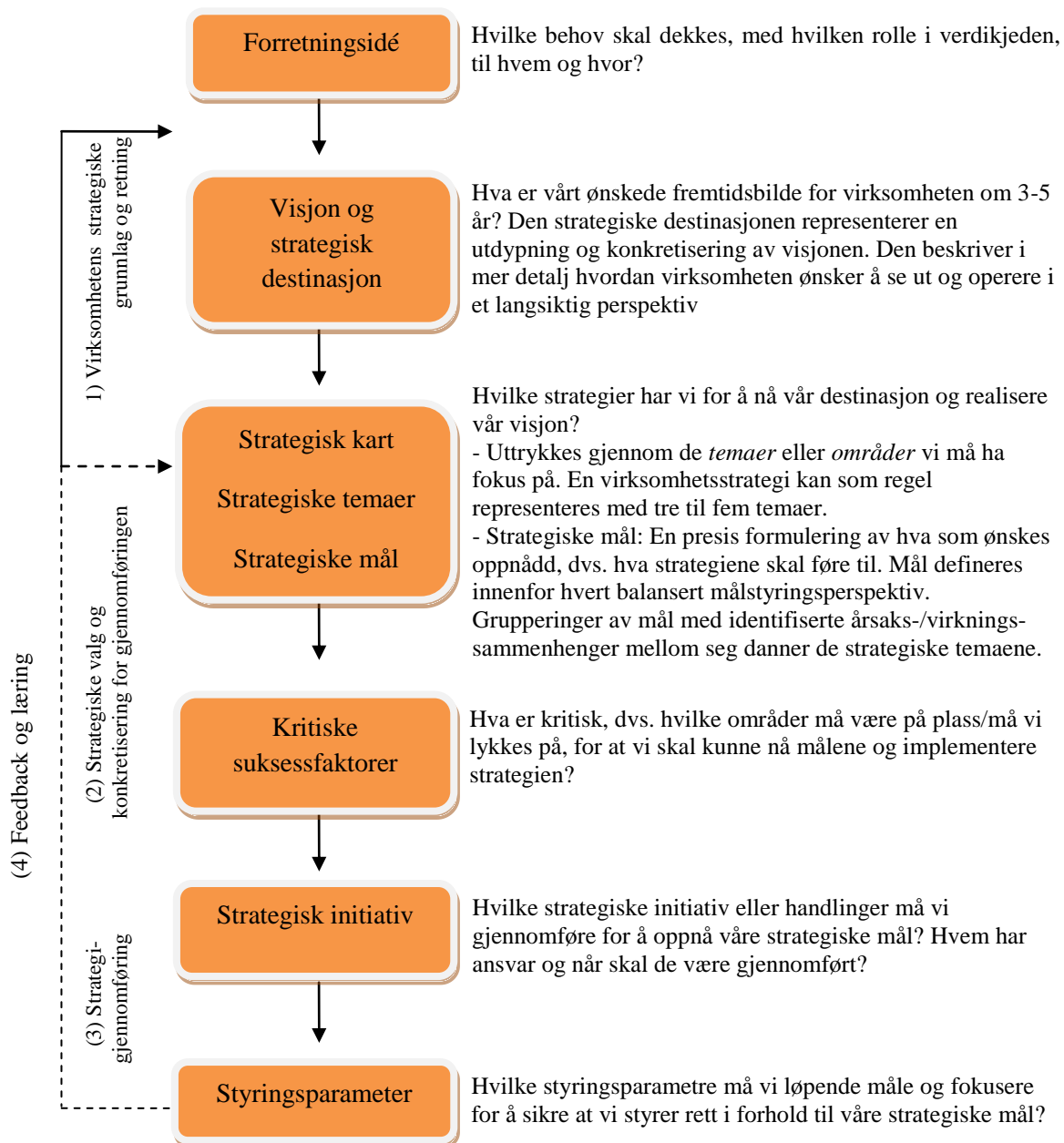
4.3 Balansert målstyring

Som nevnt tidligere har det vært stor utvikling innen balansert målstyring, hvor det har oppstått ulike ”generasjoner” opp gjennom årene. Balansert målstyring blir anvendt på ulike måter, og i et vidt aspekt av forskjellige virksomheter. Det er ikke slik at alle bruker den siste ”generasjonen” av balansert målstyring. For å sette rammen rundt hva vårt balansert målstyringssystem omfatter, og hva vår intensjon er, passer Hoff & Holvings (2002) definisjonen godt:

”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 aktivitet og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i

forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre.”

Det er viktig at det skapes en felles forståelse av hva balansert målstyring omfatter når det innføres i en virksomhet. Det er derfor nødvendig å redegjøre for hva de ulike områdene og begrepene i balansert målstyring betyr. Med utgangspunkt i Hoff & Holvings (2002) styringsmodell (se figur 4-6) gis det nedenfor en forklaring av de mest sentrale områdene og begrepene i balansert målstyring. Styringsmodellen illustrerer i tillegg noen viktige overordnede sammenhenger, og hvordan balansert målstyring henger sammen i en helhetlig styringsløyfe (Hoff & Holving 2002: 158).



Figur 4-6: Styringsmodell med begrepsdefinisjoner og sammenhenger (Hoff & Holving 2002: 158)

Hoff & Holving (2002) anbefaler med bakgrunn i modellen ovenfor at utviklingen av balansert målstyring skjer gjennom tre faser:

1. *Verifiser virksomhetens grunnlag og strategiske retning; gjennom forretningsidé, visjon og strategisk destinasjon*
2. *Treffe strategiske valg og konkretisering for gjennomføring; strategien konkretiseres og operasjonaliseres gjennom strategisk kart*
3. *Strategigjennomføring; utvikle strategiske initiativ og styringsparametre*

4.3.1 Forretningsidé og visjon

Forretningsideen beskriver hvilke virksomhetsområder det skal opereres i. Den bør klart og entydig gi svar på fire følgende spørsmål: hva virksomheten skal drive med, samt hvordan, hvem målgruppene er, og hvor disse befinner seg. Forretningsideen danner grunnlaget for de strategiske målene som settes, som igjen danner grunnlaget for virksomhetens strategier. Strategiene skal derfor gi svar på hvordan virksomheten skal oppnå sine mål, samt hvordan de skal utføre sin forretningsidé.

Visjonen beskriver drømmene og ambisjonsnivået som virksomheten søker å oppnå i et lengre perspektiv (3 til 5 år). Visjonen skal motivere, gi mening og retning. Hoff & Holving (2002) trekker frem to hovedkomponenter som visjonen bør bygge på:

1. *Den forespeilede fremtiden:* Et bilde av virksomheten sett fra utsiden; hva vil vi bli, oppnå?
2. *Kjerneideologi, hensikt og verdier:* Varige forhold som holder organisasjonen sammen over tid

Hoff & Holving (2002) trekker også frem at det er viktig at det legges ned tilstrekkelig tid i prosessen rundt visjonsbyggingen, og nødvendigheten av at ledelsen har en felles forståelse av hva visjon er, og hvilket formål den skal dekke (Hoff & Holving 2002: 161). Balansert målstyring skal bidra til at forretningsideen og visjonen blir operasjonalisert.

4.3.2 Strategisk destinasjon

Den strategiske destinasjonen skal gi et mer belysende og konkret ”bilde” av hva virksomhetens visjon omhandler, og hva som søkes oppnådd ved å gjennomføre strategiene. Den skal i detalj beskrive hvordan virksomheten sannsynligvis vil se ut i et lengre tidsperspektiv (tre til fem år) (Olive & Wetter, 1999, Shulver et al. 2000). I utviklingen av destinasjonen påpeker Hoff & Hovling (2002) at vi bør ta utgangspunkt i hvordan vi ønsker at hovedinteressentene skal se virksomheten. De balanserte målstyringsperspektivene kan brukes som en rettesnor for de områdene som bør beskrives (Hoff & Holving 2002: 162).

4.3.3 Perspektivene i styringsmodellen

Perspektivene er en sentral del i balansert målstyring, og fungerer som selve grunnstammen i balansert målstyring. Hoff & Holving (2002) har følgende definisjon på perspektiv:

”Perspektiver representerer interessentenes viktigste oppfatninger av en gitt strategi, hvor oppfatningene er uttrykk for et sett med krav eller mål fra de respektive interessenter. Samlet uttrykker perspektivene virksomhetens strategi.”

Kaplan & Norton (1996) har utviklet følgende fire perspektiver i sitt rammeverk:

- *Det finansielle* – Hvordan ser aksjonærene oss?
 - *Det kunderelaterte* – Hvordan ser kundene på oss?
 - *Det interne* – Hvilke prosesser er sentrale?
 - *Læring og vekst* – Kan vi opprettholde innovasjon, endringstakt og fornyelse?
- (Hoff & Holving 2002: 92)

Kaplan & Norton (1996) fant perspektivene til å være robuste i en stor variasjon av selskaper og industrier, de er derfor en gjenganger i mange virksomheter som benytter balansert målstyring. Vi ser at det legges vekt på perspektiver som retter fokuset mot andre aspekter enn kun tradisjonelle finansielle data. Det er viktig å presisere at Kaplan & Nortons perspektiver er ment som en mal, og at det kan gjøres endringer. Det er derfor viktig å foreta organisatoriske vurderinger slik at perspektivene reflekterer virksomhetens strategier, og dermed blir tilpasset virksomheten. Enkelte virksomheter velger å legge til et femte perspektiv. I Skandinavia har mange virksomheter valgt å legge til et perspektiv for de ansatte (ansatteperspektivet – hvordan ser de ansatte på virksomheten?) (Hoff & Holving 2002: 102).

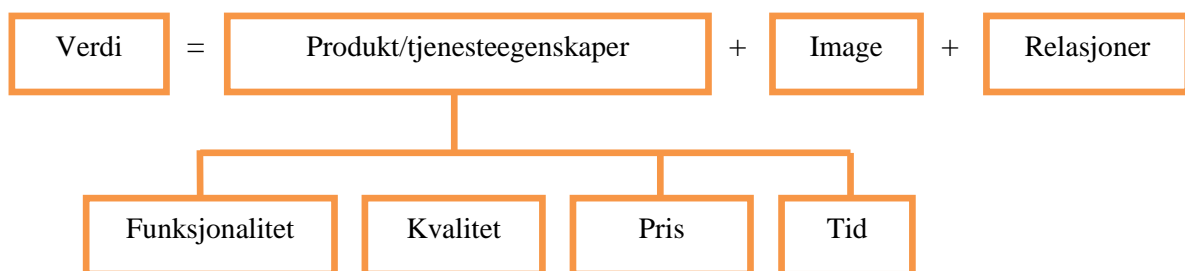
4.3.4 Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet beskriver aksjonærenes syn på virksomheten, og hvordan virksomheten skal skape størst mulig verdi for sine aksjonærer. Aksjonærenes ønsker/krav til verdiskapning i virksomheten fastsettes gjennom ulike finansielle mål. Eksempler på slike mål er avkastning på totalkapital og egenkapital, såkalte resultatindikatorer. Det kan også benyttes styringsparametre for mer interne finansielle mål som driftsmargin, og ulike likviditetsmål. De økonomiske målsetninger som settes skal ha rot i og betydning for virksomhetens strategi og visjon (Hoff & Holving 2002: 93). Målene som settes vil variere i stor grad ut fra hvilke fase virksomheten er i; vekstfasen, konsolideringsfasen eller innhøstingsfasen. De andre perspektivene skal gjennom strategiske mål og styringsparametre lede opp mot et eller flere av de økonomiske målene i en årsaks-/virkningssammenheng (Kaplan & Norton 1996: 48, 61).

4.3.5 Kundeperspektivet

I kundeperspektivet ser vi virksomheten gjennom kundenes øyne, og hvordan vi kan skape verdi for kunden. Det er viktig at virksomheten gjennom sitt strategiarbeid klarer å definere de ulike kunde- og markedssegmentene som virksomheten skal fokusere på. Disse segmentene representerer inntektsgrunnlaget for selskapets finansielle mål, og er dermed en viktig faktor for å kunne nå de finansielle målene (Kaplan & Norton 1996: 63). For virksomhetens kunde- og markedssegmenter blir oppgaven å identifisere kritiske ytelser som vil skape tilfredse og lojale kunder i virksomhetens markedssegmenter (Hoff & Holving 2002: 94).

For å forstå hva som driver kunden, mener Kaplan & Norton (1996) at nøkkelen er å forstå verditilbudet (The Customer Value Proposition). Verditablet peker på de egenskapene som leveres gjennom virksomhetens produkter og tjenester for å skape lojale og tilfredse kunder innenfor virksomhetens markedssegment(er) (Hoff & Holving 2002: 94, Kaplan & Norton 1996: 73,74). Verditablet er illustrert i figur 4-7 nedenfor.



Figur 4-7: Verditablet, et generisk styringsparameter (Kaplan & Norton 1996: 74)

4.3.6 Det interne perspektivet

I det interne perspektivet identifiseres de kritiske interne prosessene som organisasjonen må mestre for å kunne oppfylle målene til aksjonærene, og de fastsatte målsetningene innenfor kundesegmentene (Kaplan & Norton 1996: 115). Økt fokus på kritiske interne prosesser vil blant annet hjelpe virksomheten til å bedre møte kundenes krav, samt skape merverdi for dem. Dette vil igjen kunne skape høyere inntekter for virksomheten gjennom mer tilfredse kunder. Kaplan & Norton (1996) peker på at de tre viktigste forretningsprosessene er (oversatt Hoff & Holving, 2002: 97):

1. Innovasjonsprosessene
2. Operative rutiner og prosesser
3. Ettersalgs-prosessene

4.3.7 Læring og vekstperspektivet

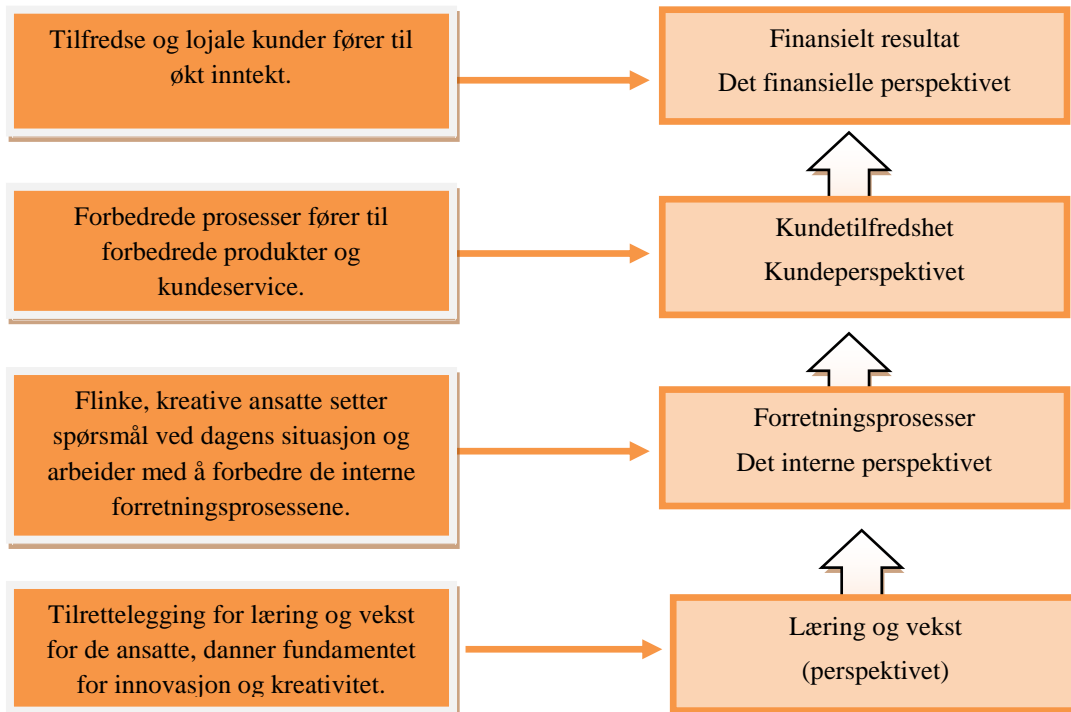
Læring og vekstperspektivet fokuserer på å tilrettelegge for organisatorisk læring og vekst, samt å holde på den kunnskapen og erfaringen som er i virksomheten. De strategiske målene og styringsparametrene som etableres skal bidra til organisatorisk læring og vekst. De fungerer også som selve infrastrukturen og driverne som skal gjøre det mulig å nå de ambisiøse strategiske målene i de tre andre perspektivene (Kaplan & Norton 1996: 126, 127). Kaplan & Norton har gjennom sine erfaringer med balansert målstyring kommet frem til tre hovedkategorier som det bør fokuseres på (oversatt Hoff & Holving 2002: 100).

1. De ansattes dugelighet
2. Informasjonssystemene
3. Motivasjon, medvirkning og innordning

4.3.8 Kausalitet (årsaks-/virkningssammenheng)

Etablering av hypoteser om *årsaks-/virkningssammenhenger* er sentralt i utviklingsarbeidet av et balansert målstyringssystem. En strategi er et sett av hypoteser om årsak og virkning (Kaplan & Norton 1996: 30). Etableringen av slike hypoteser skal hjelpe virksomheten til å avdekke de faktorene/forholdene som må være på plass, og som kan bidra til at vi lykkes med implementeringen av strategien(e), samt oppnår det strategien(e) søker. Kausalitet kan defineres som forholdet mellom årsak og virkning. For eksempel ved at varme (årsak) får vannet til å koke (virkning). Figur 4-9 nedenfor illustrerer en årsaks-/virkningshypotese om

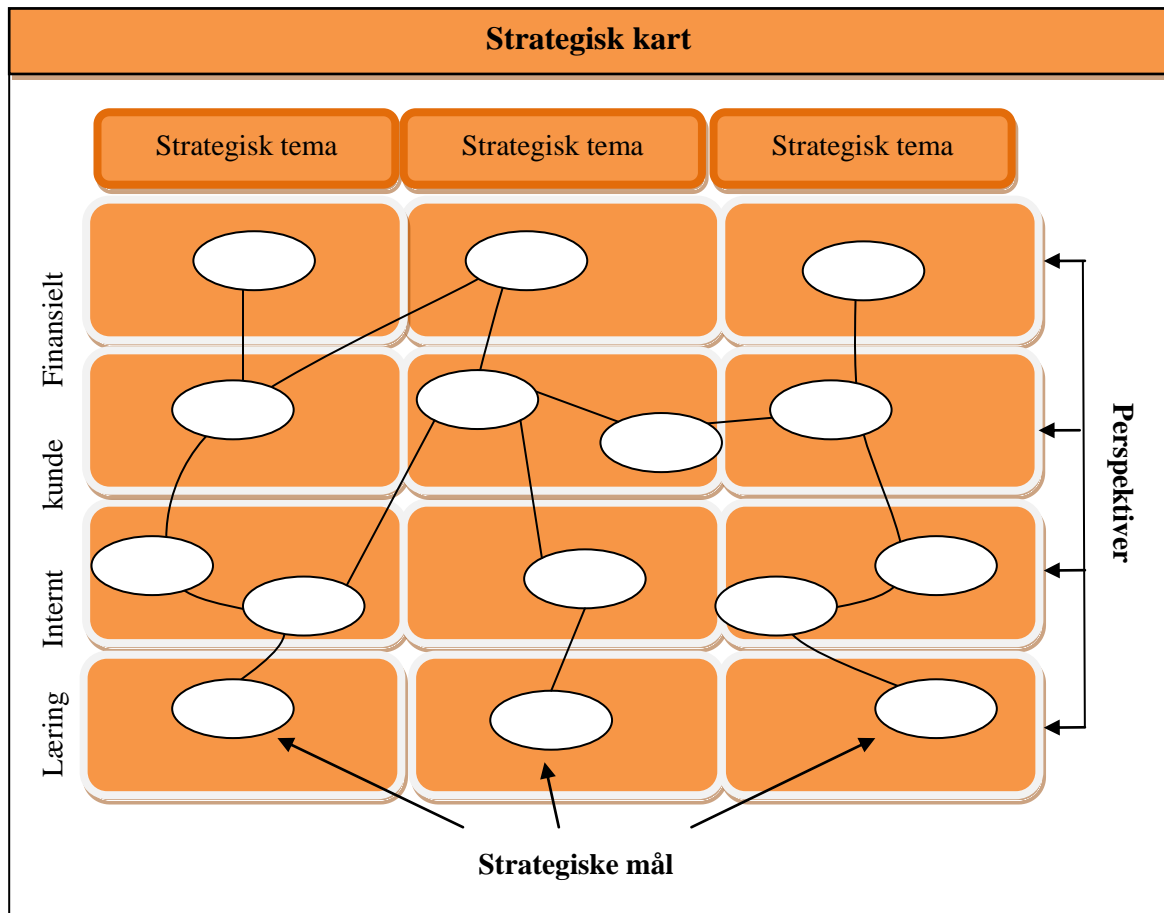
hvordan tilrettelegging for de ansatte under læring og vekst perspektivet kan bidra til et bedre finansielt resultat gjennom de fire perspektivene.



Figur 4-8: Hypotese om årsaks-/virkning gjennom de fire perspektivene

4.3.9 Strategisk kart

Det strategiske kartet er som tidligere nevnt en visuell fremstilling av de viktigste elementene i virksomhetens strategi. Dette illustreres gjennom hypoteser av hvordan virksomhetens strategiske mål henger sammen i en årsaks-/virkningssammenheng i de ulike strategiske temaene (vertikalt), og under hvilket perspektiv (horisontalt) det hører ”hjemme”. Det strategiske kartet skal gi et bilde av hvordan visjonen og den strategiske destinasjonen skal nås, og hva som må gjøres for å kunne gjennomføre strategien(e). Ved at det strategiske kartet gir et forenklet helhetsbilde av virksomhetens strategi, blir det lettere og mer pedagogisk å kommunisere strategien(e) ut i hele organisasjonen.



Figur 4-9: Komponentene i strategiske kart (Hoff og Holving 2002: 168)

4.3.10 Strategiske temaer

Strategiske temaer er sentrale områder som virksomheten må fokusere på, og utmerke seg i for å kunne oppnå sin visjon og strategiske destinasjon. Vi kan si at strategiske temaer er en dekomponering av visjonen inn i flere kategorier. Temaene har som regel grunnlag i interne prosesser eller hva virksomheten ønsker å levere til kunden (Hoff & Holving 2002: 169). De strategiske temaene brytes ned i ulike strategiske mål som er knyttet sammen i hypoteser i en årsaks-/virkningssammenheng.

4.3.11 Strategiske mål

De *strategiske målene* er presise formuleringer av hva virksomheten ønsker å oppnå med sine strategier. Kollektivt burde de strategiske målene gjenspeile strategien(e) til virksomheten (Hoff & Holving 2002: 16)

4.3.12 Kritiske suksessfaktorer

For at virksomheten skal kunne nå sine mål, er det viktig å avdekke det vi kaller *kritiske suksessfaktorer*. Dette er absolutte forhold/faktorer som må være på plass og som virksomheten må mestre, for at de skal klare å oppnå sine strategiske mål. De kritiske suksessfaktorene fungerer som bindeleddet mellom visjonen og strategien på den ene siden, og operativ styring på den andre siden (Husby & Løvlie, 1998). Det er viktig å identifisere de kritiske suksessfaktorene som ligger bak hvert strategiske mål. Vi deler kritiske suksessfaktorer inn i to grupper:

- fundamentale (interne)
- risikobestemte (eksterne)

Fokuset i balansert målstyring er helt klart mest mot de fundamentale, da disse dreier seg om interne faktorer som virksomheten må mestre. De fundamentale suksessfaktorene lar seg i mye større grad påvirke enn de risikobestemte som består av ytre, eller eksterne forhold som sjeldent kan påvirkes av virksomheten (Hoff & Holving 2002: 174,175).

4.3.13 Strategiske initiativer

Strategiske initiativer er programmer, prosjekter, eller handlinger/tiltak som opprettes på sidelinjen av virksomhetens daglige aktiviteter (Kaplan & Norton 2008: 104-124). Det som skiller dem fra de daglige aktivitetene, er at initiativene skal være av direkte strategisk betydning og knyttet opp mot de strategiske målene. Ved utarbeidelsen av et initiativ defineres det en start og slutt, samt hvilke ressurser som må avsettes for gjennomføringen. De strategiske initiativene skal sikre at virksomheten klarer å tette gapet mellom nåsituasjonen, og det som ønskes oppnådd i fremtiden fastsatt i de strategiske målene (Hoff & Holving 2002: 176).

4.3.14 Styringsparametre (Key Performance Indicators)

For å overvåke og kontrollere om bedriften er på rett kurs, benyttes det finansielle og ikke-finansielle styringsparametre (KPIer). Disse utarbeides på bakgrunn av hvert strategisk mål, og gir indikasjoner på måloppnåelse. Samlet sett skal styringsparametrene beskrive hva som er kritisk for at virksomheten skal lykkes med sine valgte strategier, og de fastsatte målene. Målet er å etablere de 15-25 viktigste parametrene som skal bidra til relevant styring i forhold til det strategiske kartet (Hoff & Holving, 2002: 178). For å kunne følge opp utviklingen

opprettes det måltall for hver styringsparameter. Måltallene fungerer som milepæler, og kan benyttes til ulike typer for benchmarking⁶. Vi grupperer styringsparametrene inn i henholdsvis *ytelsesindikatorer* ("lead indicator") og *resultatindikatorer* ("lag indicator"). Det er viktig at det benyttes en kombinasjon av disse.

"En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller atferd," (Hoff & Holving, 2002: 84).

Ved å benytte en ytelsesindikator vil virksomheten fortløpende kunne kontrollere og følge opp prosesser og aktiviteter som påvirker fremtidens resultater. Ved å få tidlige indikasjoner på at virksomheten eksempelvis ikke er på rett spor, kan det iverksettes tiltak som kan bedre situasjonen. En resultatindikator forteller oss derimot hvordan det har gått i en gitt periode.

"En resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder, og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater," (Hoff & Holving 2002,84).

En ytelsesindikator kan også betraktes som resultater av en prosess eller atferd, men da for underliggende del-prosesser eller atferd som leder opp mot de endelige resultatene. Det er derfor ikke et entydig skille mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer.

4.3.15 Styringskort

For å kunne følge og overvåke utviklingen i de ulike styringsparametrene benyttes det såkalte styringskort (scorecards). Styringskortet kan ha ulike formater, og burde være tilpasset den enkelte virksomhet. Det er vanlig å benytte såkalte "trafikklys" for å illustrere progresjonen eller endt resultat for de ulike parametrene. Grønt indikerer at vi er innenfor ønsket mål/progresjon, gult indikerer at vi er stabile eller henger litt etter ønsket progresjon/mål, mens rødt indikerer at vi er langt bak ønsket mål/progresjon. I et styringskort kan det også legges inn kritiske suksessfaktorer, tiltak, målansvarlig og lignende.

4.4 Kritikk av balansert målstyring

Selv om balansert målstyring har fått mye fortjent oppmerksomhet siden den første publikasjonen i 1992, har ikke all oppmerksomheten vært positiv. Balansert målstyring har fått kritikk fra en rekke kilder, spesielt fra det akademiske miljøet som blant annet misliker

⁶ Benchmarking er en metode som går ut på å sammenligne egne ytelser mot hva de beste på området presterer (Hoff, 2009).

den empiriske⁷ naturen av rammeverket. Det er viktig å poengtere at en del av kritikken har vært rettet mot Kaplan og Nortons arbeid fra det tidlige 90-tallet, og at en del av kritikken har bidratt til utviklingen av balansert målstyring slik vi kjenner det i dag.

Flere har stilt seg kritiske til hypotesene om årsaks-/virkningssammenhengene som er et viktig aspekt i balansert målstyring. Nørreklit et al. (2008) viser til et eksempel: kundetilfredshet er en ytelsesindikator for finansiell suksess, og for å oppnå ”ønsket” kundetilfredshet kan det hende at en salgssjef velger å inngå ”gode avtaler” (bedre kvalitet til samme pris, prisrabatter etc.) for kunden. Dette vil resultere i tilfredse kunder, men vil kunne påvirke de finansielle resultatene negativt. I motsetningen kan mer lønnsomme kunder være mindre tilfredse ved at de betaler en høyere pris enn andre kunder. Det Nørreklit prøver å poengtere er at selv om vi skulle tro at tilfredse kunder vil bidra til et bedre finansielt resultat, betyr det ikke nødvendigvis at det blir eller er sånn. En fremstilling av en slik årsaks-/virkningssammenheng kan dermed være misledende, samt føre til suboptimalisering⁸. Nørreklit (2000) hevder at sammenhengene mellom perspektivene er mer *logiske enn kausale*.

En annen faktor Nørreklit et al. (2008) trekker frem er at en årsaks-/virkningssammenheng krever et tidsetterslep mellom årsak og virkning. Nørreklit mener det er et problem at denne tidsdimensjonen ikke er en uttrykkelig del i styringskortet. Det påpekes at den resulterende effekten av en ny prosess/aktivitet vil variere i stor grad i forhold til hva slags prosess det er. Snakker vi om innovasjon kan det ta flere år før vi får en effekt på det finansielle resultatet. Siden det er mange faktorer som påvirker det finansielle resultatet, blir det vanskelig å avgjøre hva som forårsaket det, og når det ble forårsaket.

Nørreklit et al. (2008) er også kritisk til ”top-down”-metoden som Kaplan & Norton mener er viktig ved implementeringen av balansert målstyring. Med ”top down” menes det at vi starter på det strategiske nivået for så å bryte ned strategiene og målene ned til de mer operasjonelle nivåene. Dette fører til at målingene på de laveste nivåene i virksomheten er utledet fra målene satt på høyere nivå i organisasjonen. Denne tilnærmingen bygger på grunnsetningen ”What You Measure Is what You Get”. Nørreklit et al. (2008) mener at dette utsagnet antar at mennesker handler på en enkel og mekanisk måte, noe de finner urealistisk. Videre påpeker

⁷ Empirisk eller empiri er begrep som betegner informasjon frembrakt ved observasjon, erfaring eller eksperiment. Det er et sentralt konsept i vitenskap og vitenskaplig metode at alle fakta må være *empiriske* eller basert på bevis eller logisk konsekvens som er observerbart av sansene (www.wikipedia.no).

⁸ Suboptimalisering innebærer at ulike aktørers tilpasning kan være optimale ut fra disse aktørenes rammevilkår, men der disse aktørenes tilpasning i et samfunnsøkonomisk perspektiv ville kunne blitt endret slik at den totale ressursmengden kunne blitt større hvis disse aktørene tok hensyn til konsekvensene for andre aktører ved sin tilpasning (www.regjeringen.no).

Nørreklit et al. (2008) at dårlige målinger kan bli manipulert, og mislede de ansatte til å late som om målene er nådd. Dette kan føre til at det oppstår tvil rundt målingene, og resultere i tap av forpliktelse om målingene ikke fungerer som de skal. Nørreklit et al. (2008) mener at ”What You Measure Is what You Get” under disse omstendighetene er usannsynlig, og at den hierarkiske tilnærmingen til balansert målstyring øker faren for at målingssystemet ikke vil fungere på den måten.

Utarbeidelsen av styringsparametrene er sentralt i balansert målstyring. Hensikten er som tidligere nevnt å komme frem til de viktigste parametrene som er relevante for styringen, og som skal bidra til at gjennomføringen av strategiene og måloppnåelse. Akkermans & Oorschot (2005) er kritiske til denne ordningen, da det ikke eksisterer klare retningslinjer i teorien for hvilke parametre som skal velges. De stiller blant annet følgende spørsmål: Hvordan kan vi være sikre på at de valgte parametrene er riktige? Bør det opprettes flere? Eller færre? Hvilke måltall skal settes for de ulike parametrene? Og innenfor hvilke tidsrammer bør disse oppnås? Spørsmålene stilles med den grunn at det er manglende retningslinjer i teorien som gir klare nok svar på de nevnte spørsmålene. Akkermans og Oorschot (2005) peker også på hvordan balansert målstyring skal klare å reflektere de relevante perspektivene i virksomheten, uten og aktivt involvere alle interessentene som representerer de ulike perspektivene i utviklingsprosessen.

Nørreklit (2003) retter kritikk mot de midlene som Kaplan og Norton har brukt for å skape oppmerksomhet rundt balansert målstyring. I hovedsak går kritikken mot den retorikken som Kaplan og Norton benytter i sine bøker og artikler. Nørreklit (2003) mener at teksten er mer overtalende enn overbevisende.

5 Teori del II

I dette kapitlet redegjør vi for scenario-baserte strategiske kart, og fordelene ved å benytte dette fremfor tradisjonelle strategiske kart (som beskrevet i kapittel 4). Hensikten er å vise til alternative måter å utarbeide strategiske kart på. Vi legger også frem kriteriene bak akronymet SMART(ER), som vi har lagt til grunn i vår utvikling av strategiske mål og styringsparametre for Coor. Vi redegjør også for organisasjonskultur og hva som ligger i uttrykket outsourcing, hvor vi går nærmere inn på årsaker til at virksomheter velger å outsource delere av sin virksomhet.

5.1 Scenario-baserte strategiske kart

Artikkelen ”Scenario-based strategy maps” av Buytendijk, Hatch & Micheli (2010) peker på svakhetene ved strategiske kart og hvordan de strategiske kartene kan bedres ved å benytte scenarioanalyser. De mener at strategiske kart ofte kun er en fremleggelse av de tidligere resultater og sjeldent er tilstrekkelig knyttet til mulige fremtidige resultater. De hevder at scenarioanalyser kan spille en viktig rolle i utviklingen av de strategiske kartene, fordi scenarioanalyser er et godt verktøy for å analysere ulike fremtidige utfall.

5.1.1 Bakgrunn

Siden perspektivene i balansert målstyring er uavhengige, burde ”feedback”-sløyfer være inkludert i kartet (Franco & Bourne, 2005). Fra et statistisk synspunkt er det vanskelig å kalkulere om det faktisk er en kausalsammenheng mellom de ulike målene som settes. Eventuelle resultater av slike kalkulasjoner vil kunne være misvisende i seg selv, da dataene kan resultere i en positiv eller negativ korrelasjon uten å bevise at de er kausale (Buytendijk et al. 2010). Utviklingen av strategiske kart er ofte utfall av kollektive syn av hva lederne som er involvert ønsker det skal fokusere på, og hvordan det skal gjennomføres. Dette er ikke nødvendigvis feil, men kan skape en distansering fra de som ikke er involvert i prosessen (Buytendijk et al. 2010). Den kausale modellen som strategiske kart representerer vil muligens ikke være tilstrekkelig for å reflektere utviklingen av strategien over tid (Othman, 2007). Ved å være avhengig av et statisk strategisk kart over et lengre tidsperspektiv antas det at både organisasjonen og dens strategi forblir den samme, samt at konkurrentene ikke vil endre seg. Hvis strategiske kart skal ha evnen til å være prediktive, bør det settes spørsmål

ved validiteten av å analysere tidligere resultater for å predikere fremtidens resultater (Buytendijk, et al. 2010).

Strategiske kart inkluderer ikke et tidsetterslep blant styringsparametrene, og fremtidens situasjoner kan endre seg ved at relasjonene som var gjeldende i fortiden ikke er gjeldende i fremtidens omgivelser. Når det strategiske kartet er utviklet kan det resultere i at organisasjon konsentrerer seg utelukkende på et linjelært sett av styringsparametre, uvitende om mulige endringer i fremtiden (Othman, 2007). Selv om utviklingen av strategiske kart kan hjelpe organisasjonen med å implementere strategien, vil den ikke forberede organisasjonen på de endringer som vil påvirke strategien og da også ytelsen til organisasjonen (Buytendijk et al. 2010).

Med bakgrunn i det som fremlegges ovenfor burde ikke strategiske kart være en statisk representasjon av strategien. Både organisasjonen og politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige, lovmessige faktorer (PESTEL) forandrer seg konstant. For å bedre møte og tilpasse seg fremtidens endringer burde utviklingen av strategiske kart involvere scenarioanalyser. Bruk av en slik analyse vil kunne bøte med de overnevnte bekymringene og øke relevansen og predikasjonsevne til de strategiske kartene (Buytendijk et al. 2010).

5.1.2 Scenarioanalyse

Schwartz (1991) definerer scenarioanalyse som følgende:

”Scenario analysis is a tool for ordering one’s perception about alternative future environments in which one’s decisions might be played.”

Porters (1985) definisjon på scenario er følgende:

”An internally consistent view of what the future might turn out to be – not a forecast, but one possible future outcome.”

Scenarioanalyser kan altså ikke spå hvordan fremtiden nøyaktig vil bli, men det er et viktig verktøy for å forberede seg på mulige fremtidige utfall. Det er to prinsipale grunner til at scenarioanalyser er en relevant metode for å se inn i fremtiden. For det første er det fundamentalt viktig at en organisasjon tenker kreativt omkring fremtiden, for å unngå risikoen ved å bli overrasket og være uforberedt når fremtiden inntreffer. For det andre er fremtiden i

seg selv usikker, og organisasjoner må derfor forberede seg på flere sannsynlige fremtider, ikke bare den de forventer skal inntreffe (Bishop et al. 2007).

Scenarioanalyser kan benyttes til ulike formål (Schoemaker, 1995: 34)

- Identifisere såkalte "early warning signals"
- Vurdere robustheten av organisasjonens kjernekompetanse
- Generere bedre strategiske alternativer
- Evaluere risiko/verdi av de ulike alternativene, usikkerheten tatt i betraktning

5.1.3 Fordeler

Scenario-baserte strategiske kart kan styrke organisasjonens mulighet til å møte strategisk usikkerhet på en mer effektiv måte, samt gjøre dem mer bærekraftig i et langsiktig perspektiv (Buytendijk et al. 2010). Både strategiske kart og scenarioanalyser krever at ledere må bedømme og snevre inn utallige mulige fremtidige utfall til kun de få som er de mest sannsynlige. Utviklingen av scenario-baserte strategiske kart innebærer at lederne må sørge for å utarbeide en strategi som er robust for alle de ulike scenarioene som benyttes (Othman, 2007). Fordelene ved å benytte scenario-baserte strategiske kart er mange (Buytendijk et al. 2010):

- Strategiske kart og scenarioer er effektive måter å kommunisere den nåværende og fremtidige strategien for organisasjonen.
- Begge verktøyene er bygget på et helhetlig syn på organisasjonen og dens omgivelser, og hvordan sentrale aktiviteter og prosesser henger sammen.
- Det interne fokuset til strategiske kart blir komplimentert med det eksterne fokuset til scenarioanalyser på omgivelsene.
- Både kvalitative og kvantitative aspekter kan betraktes.
- Begge verktøyene krever en involvering av deltagere med ulike formål, dette kan øke validiteten og robustheten til organisasjonens strategi.
- Situasjoner, usikkerheter, trender og muligheter som sjeldent forventes kan identifiseres og evalueres gjennom scenarioanalyse, og innarbeides i strategiske kart slik at det kan handes hvis det inntreffer.

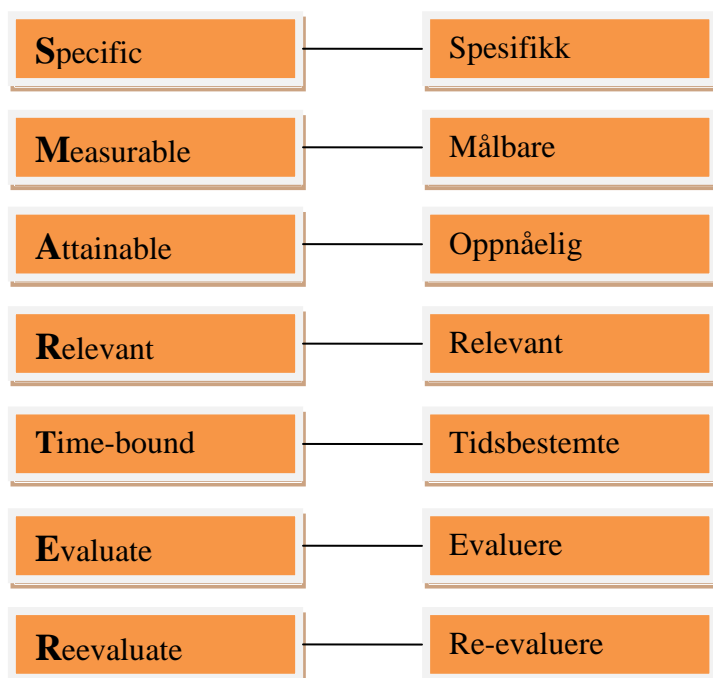
5.1.4 Fremgangsmåte

Det er viktig at utviklingen av strategiske kart ikke bare bygger på eksterne faktorer (eksempelvis PESTEL-faktorene) identifisert ved de ulike scenarioene, men også bygger på organisasjonens kompetanse og sterke sider. De fire følgende trinnene beskriver hvordan virksomheten burde gå frem for å utvikle et scenario-basert strategi kart, tatt i betraktning at den allerede har et strategisk kart (Buytendijk et al. 2010):

- Betrakt det strategiske kartet og identifiser det strategiske målet som beskriver antagelse i forretningsmodellen. For eksempel ”kostnadsleder” for et lavpris flyselskap, ”optimal sikkerhet” for en bilprodusent, eller ”overlegen service” for en hotellkjede.
- Utvikle forskjellige scenarioer; ved å benytte for eksempel PESTEL-analyse. Identifiser de nye eller uendrede kritiske suksessfaktorene innen hvert av de valgte scenarioene (hvor risikobestemte suksessfaktorer i større grad kan overveies).
- Utvikle et strategisk kart med strategiske mål for hvert av de scenarioene basert på det spesifikke scenarioet.
- Se på og etablere de målene som er felles for de ulike scenarioene. Desto flere ganger et mål benyttes, desto mer troverdig og relevant er målet, og desto høyere er sannsynligheten for at målene kan nås i et skiftende miljø. For å analysere de målene som er felles må målene være spesifikke. Det innebærer altså at mål som ”opprettholde lønnsomhet” og ”søker vekst” ikke gir praktisk veiledning og ikke bør benyttes
- Lage det endelige scenario-baserte kartet, basert på de målene som faller inn under disse to kategorier:
 - ”Strategic imperatives” inkluderer alle de målene som forble stabile, og er en gjenganger blant de ulike scenarioene
 - ”Strategic choices” inkluderer de målene som oppstår i de nye scenarioene, som ikke kommer i konflikt med det originale scenarioet og som passer inn i den nye strategiske retningen.

5.2 SMART(e) mål og styringsparametre

I utviklingen av mål og styringsparametre kan det være viktig å ha noen kriterier som følges for å sikre at de målene og styringsparametrene som settes har god kvalitet. Et akronym bestående av slike kriterier er det kjente *SMART*. Opprinnelsen til akronymet er noe uviss, men den første kjente dokumenterte bruken av terminlogien kom ut i *Management Review* i artikkelen “There’s a S. M. A. R. T. Way to Write Management Goals and Objectives” av George T. Doran (1981). I senere tid har det blir lagt til ytterligere kriterier, så akronymet *SMART(E)* eller *SMART(ER)* blir også benyttet. En forklaring og oversetting av akronymet *SMART(ER)* fremkommer i figuren 5-1.



Figur 5-1: SMART(ER) kriterier (Ryan et al. 2012)

Det må nevnes at det florerer et mangfold av ulike samsvar med bokstavene i akronymet *SMART(ER)*, men at de ovenfor er de mest anvendte. Når vi har fastsatt mål og styringsparametre i vårt balansert målstyringssystem for Coor, har vi valgt å benytte oss av kriteriene i ovenfor. De to siste kriteriene (ER) som i hovedsak går ut på å evaluere om målene etter en viss tid fungerer hensiktsmessig, og re-evaluere ettersom forutsetningene endrer seg, er en jobb som Coor eventuelt må gjøre.

Nedenfor fremlegges det en kort beskrivelse av hva som menes med de ulike kriteriene og hvilke spørsmål som de bør gi svar på.

5.2.1 Spesifikk

Ved at målene skal være *spesifikke* menes det at de skal være klare, konkrete og entydige, uten noen form for banaliteter. Et spesifikt mål bør gi svar på følgende spørsmål:

- Hva ønsker vi å oppnå?
- Hvorfor ønsker vi å oppnå det (spesifikke årsaker, formål, eller fordeler ved målet)?
- Hvem er involvert?
- Hvor skal det foregå (identifisere stedet)?
- Hvilke krav og begrensninger finnes?

5.2.2 Målbare

Målbare mål understreker nødvendigheten av at målene må være konkrete, slik at vi har mulighet til å måle dem. Målbarhet bidrar til at virksomheten underveis kan vite om den er på riktig spor, og om målet kan nås innenfor den gitte tiden. Det vil også kunne skape glede blant de involverte ved at de opplever oppnåelse, og dermed skape motivasjon for videre innsats mot det endelige målet. Et målbart mål bør gi svar på følgende spørsmål:

- Hvor mye?
- Hvor mange?
- Hvordan kan vi vite når målet er oppnådd?

5.2.3 Oppnåelig

Ved at målene skal være *oppnåelige* kan det fortsatt settes mål som er ambisiøse og som virksomheten kan strekke seg etter. Det er imidlertid viktig at målene ikke blir for ambisiøse og er utenfor rekkevidde. Målene må heller ikke ligge under den nåværende ytelsen, da dette kan oppleves som meningsløst. I prosessen med å identifisere målene er det viktige å tenke på hvordan disse målene kan nås. I denne prosessen kan holdningene, evnene, ferdighetene og de økonomiske rammene utvikles slik at målene kan nås. Ved å benytte oppnåelige mål kan det identifiseres tidligere oversette muligheter for hvordan målet kan nås.

5.2.4 Relevant

Det er viktig å huske på at målene skal ha *relevans*. Det har ingen hensikt i å sette seg mål kun for synets skyld. Relevante mål driver teamet, avdelingen, og organisasjonen fremover. Det er viktig at målet støtter eller kan knyttes sammen med de andre målene som er satt. Relevante mål bør gi svaret ja, på følgende spørsmål:

- Er det verdt strevet?
- Er det riktig tidspunkt?
- Samsvarer det med våre andre behov?

5.2.5 Tidsbestemte

Målene som settes må være *tidsbestemte*. Vi må altså fastsette en tidsramme for når målet skal oppnås. Dette vil bidra til å skape motivasjon for måloppnåelsen. Det er viktig å unngå ”fellen” ved å sette seg for lange tidsfrister. Dette kan være fristende, men kan fort resultere i at fokuset trekkes bort i fra målet. Det er også viktig at det ikke settes korte frister som er urealistiske, og som dermed kan virke demotiverende.

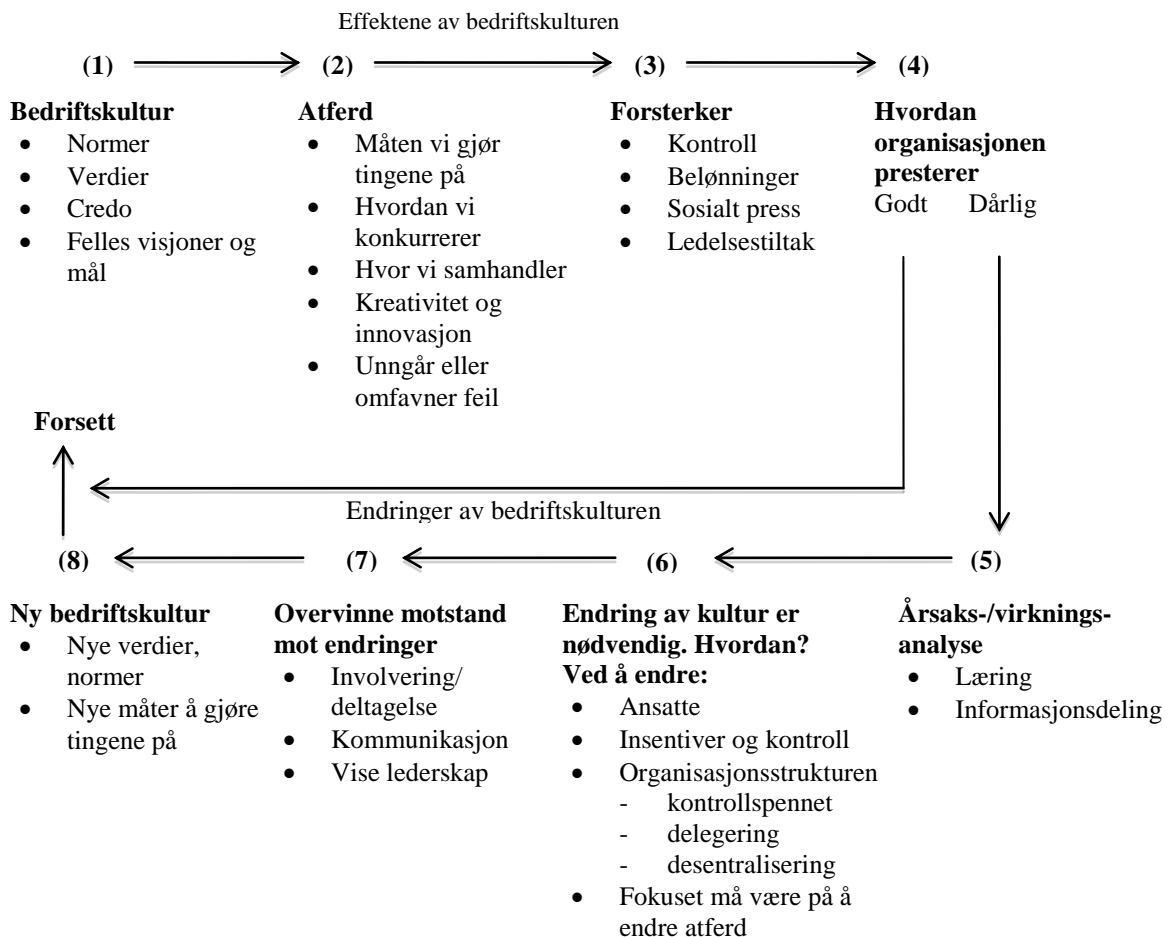
5.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et viktig tema i en hver virksomhet. Vi anser dette som relevant spesielt med tanke på at Coor er en tjenesteytende virksomhet, hvor de ansatte er virksomhetens viktigste ressurs. En annen årsak til at vi ønsker å belyse dette temaet, er viktigheten av å fokusere på organisasjonskultur, spesielt i situasjoner hvor Coor ”overtar” ansatte fra sine nye kunder.

Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet organisasjonskultur. Deal & Kennedy (1982) definerer kultur som ”*måten vi gjør ting på her*”, mens Schein (1985) har en mer utdypende definisjon av begrepet organisasjonskultur:

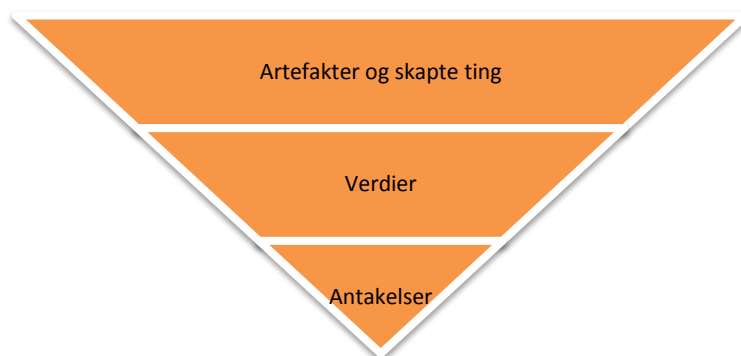
”Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir sett på som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene,” (Schein, 1985).

En god tilnærming til de to nevnte definisjonene er at organisasjonskultur er et ”system” av felles verdier og oppfatninger om hva som er viktig (normene), og hvordan ting gjøres (atferden) (Hoff, 2009). Organisasjonskulturen kan være svært forskjellige blant ulike virksomheter. Dette som et resultat av at hver virksomhet har sin egen måte å gjøre det den gjør på, og sin egen måte å snakke på om det den gjør (Pacanowsky & O’Donnell-Trujillo, 1982). Virksomhetenes suksess kan fremmes ved at virksomhetene utvikler sterke kulturer (Deal & Kennedy, 1982). I arbeidet med å utvikle en ønsket organisasjonskultur bør det legges vekt på å skape en organisasjon som har *endrivingsvilje*, som *samhandler godt internt*, og som *kontinuerlig lærer* (Hoff, 2009). Kultur er ifølge Schein (1992) den vanskeligste organisatoriske egenskapen å endre på. Figur 5-2 nedenfor viser hva en endringsprosess i forhold til organisasjonskulturen kan innebære.



Figur 5-2: Ledelse av kulturell endring (Hrebiniak, 2005: 267, oversatt av Hoff, 2009)

Scheins (1985) modell for organisasjonskultur (som bygger på hans definisjon av kultur) organiserer de ulike elementene ved en kultur inn i tre kognitive nivåer (se figur 5-3 nedenfor). De tre nivåene er *artefakter og skapte ting*, *verdier*, og *grunnleggende antakelser*. Artefakter og skapte ting innebærer organisatoriske egenskaper som kan sees, høres og føles. Dette er kulturens mest synlige nivå i modellen, og består av det fysiske og sosiale miljøet i en organisasjon. Denison (1990) beskriver dette nivået som *håndgripelige* aspekter ved kultur som deles av medlemmene i en organisasjon. Det andre nivået består av verdier. Dette innebærer ikke nødvendigvis hvordan verdiene i organisasjonen er, men hvordan ting burde være (Schein, 1985). På det tredje nivået finner vi grunnleggende antakelser. Dette kan være antakelser som enten tas for gitt, som er ”usynlige”, eller som finner sted i underbevisstheten.



Figur 5-3: Scheins modell for organisasjonskultur (Schein, 1985)

Schein viser altså til at kultur i en organisasjon består av et sammensatt sett av de tre nivåene. Videre hevder han at vi er nødt til å forstå (eller i hvert fall forsøke å forstå) de grunnleggende antakelsene, for at vi skal kunne si noe om kulturen til en organisasjon.

Peters og Waterman gav i 1982 ut boken, ”*In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*”. Dette skulle vise seg å bli en svært innflytelsesrik bok som omhandlet organisasjonskultur. Peters og Waterman studerte 62 organisasjoner som ble ansett som fremragende og suksessrike, av både de ansatte og organisasjonsekspertene. De ønsket videre å identifisere kjennetegn ved organisasjonskulturen ved disse organisasjonene. Som vi ser av tabell 5-1 nedenfor, kom Peters og Waterman frem til åtte temaer som kjennetegnet de fremragende og suksessrike organisasjonene.

Tabell 5-1: Peters og Watermans temaer for fremragende virksomheter (oversatt av Sætre, 2009)

Tema	Beskrivelse
1. "En preferanse for handling"	Fremragende virksomheter reagerer raskt og effektivt, og bruker ikke for mye tid på analysering og planlegging.
2. "Nærhet til kunden"	Fremragende virksomheter innretter beslutninger mot kundens behov.
3. "Selvstyre og entreprenørskap"	Fremragende virksomheter motiverer ansatte til å ta risiko i utvikling av nye ideer.
4. "Produktivitet gjennom mennesker"	Fremragende virksomheter stimulerer til produktive og positive relasjoner mellom ledelsen og ansatte
5. "Praktisk, verdidreven"	Fremragende virksomheter har ansatte og ledelse som deler en felles grunnholdning om produktivitet og innsats.
6. "Hold deg til det du kan"	Fremragende virksomheter fokuserer på det de kan best, og unngår radikal diversifisering.
7. "Enkel form, liten stab"	Fremragende virksomheter unngår en for kompleks organisasjonsstruktur og arbeidsdeling.
8. "Både løse og stramme koblinger"	Fremragende virksomheter har både et felles formål, og heterogenitet som kreves for innovasjon.

5.4 Outsourcing

Coor er helt avhengige av at virksomheter ønsker og/eller har behov for å outsource sine servicefunksjoner, som for eksempelvis rengjøring, resepsjon, vakthold, kantine etc. Selv nevner Coor disse grunnene til at virksomheter burde velge dem som servicepartner (www.coor.no).

- **Mer tid til kjernevirksomhet**
Ved å overlate det operative ansvaret for servicevirksomheten til en spesialist, frigjøres det tid og ressurser som du kan bruke på å utvikle kjernevirksomheten og styrke konkurransekraften.
- **Kostnadsbesparelser på opptil 30 %**
Gjennom årene har vi dokumentert store kostnadsbesparelser for våre kunder. Med vår erfaring og utprøvde beregningsmodeller kan vi gi kostnadsbesparelser på opptil 30 prosent.
- **Økt fleksibilitet**
Et marked i stadig endring gir endrede forutsetninger. Coors fleksible avtaleløsninger gjør at servicenivået enkelt kan skaleres opp eller ned ut fra kundens utvikling og behov – nå og i fremtiden.
- **Enkel og oversiktlig**
Coors organisasjon og leveranse tilpasses hver kunde, hvor det finnes en dedikert kontraktssjef som har ansvar for hele leveransen. Vi tar et stort helhetsansvar for taktiske og operative spørsmål og følger opp leveransen på en strukturert måte. Da blir det enklere for deg som kunde å overvåke leveransen og ta de riktige strategiske beslutningene.

- **Proaktivt⁹ forbedringsarbeid**

Coor har en sterk idékultur som gir merverdi gjennom at vi aktivt foreslår forbedringer og endringer som utvikler servicevirksomheten.

- **Tilgang til spesialistkunnskaper og metodikk**

Som kunde av Coor får du tilgang til erfaring og spisskompetanse innen mange viktige tjenesteområder. Vi har også kvalitetssikrede og effektive arbeidsprosesser og -metodikk – helt skreddersydde for serviceleveransen.

Tidligere har vi nevnt at et av formålene med strategiprosessen og strategiene er å skape vedvarende konkurransefortrinn. Ved å foreta vurderinger av hvilke aktiviteter som underbygger virksomhetens strategier, kan virksomheten velge å sette bort de aktiviteter som ikke er av strategisk betydning til eksterne aktører. Dette vil bidra til at virksomheten får mer tid og ressurser til å øke fokuset på sin kjernekompetanse, og de forholdene som bidrar til å skape konkurransefortrinn. En slik bortsetting av aktiviteter til eksterne aktører er en god forklaring på hva det engelske uttrykket outsourcing betyr (Hoff, 2009).

Sæbøe (2006) definerer outsourcing på følgende måte (innen facility managements-teori):

”Fellesbegrep for prosesser hvor støttetjenester endres fra å være interne til å bli ivaretatt av en ekstern leverandør. I de fleste tilfeller er det en virksomhetsoverdragelse med overføring av medarbeidere til leverandør.”

I norsk næringsliv har det vært god tradisjon for å outsource ulike aktiviteter, både på kortsiktig og strategisk grunnlag. Hoff (2009) trekker frem eksempler på slike aktiviteter; ulike former for spesialproduksjon, totalentrepriser i bygg og anleggssektoren, transporttjenester, renholds- og vaktmestertjenester, vakttjenester, resepsjonstjenester, og regnskapstjenester (Hoff 2009: 100).

Hoff (2009: 101) trekker frem 8 grunner til hvorfor virksomheter normalt velger å outsource sine aktiviteter:

1. *Et ønske om lavere kostnader knyttet til både aktiviteten og administrasjonen*
2. *Aktiviteten kan utføres bedre enn om de ble utført internt*
3. *Et ønske om større kostnadsfleksibilitet*
4. *Tilførsel av kapital gjennom salg og tilbakeleie av anleggsmidler*

⁹ Med proaktivt menes fremovervirkende handlinger

5. Reduksjon av risiko knyttet til større teknologiske endringer i hvordan enkelte aktiviteter utføres og/eller endringer i kundenes preferanser
6. Samarbeid med underleverandør kan redusere tiden det tar å lansere nye produkter
7. Virksomhetens presisjonsnivå økes
8. Fokus på virksomhetens kjerneområder

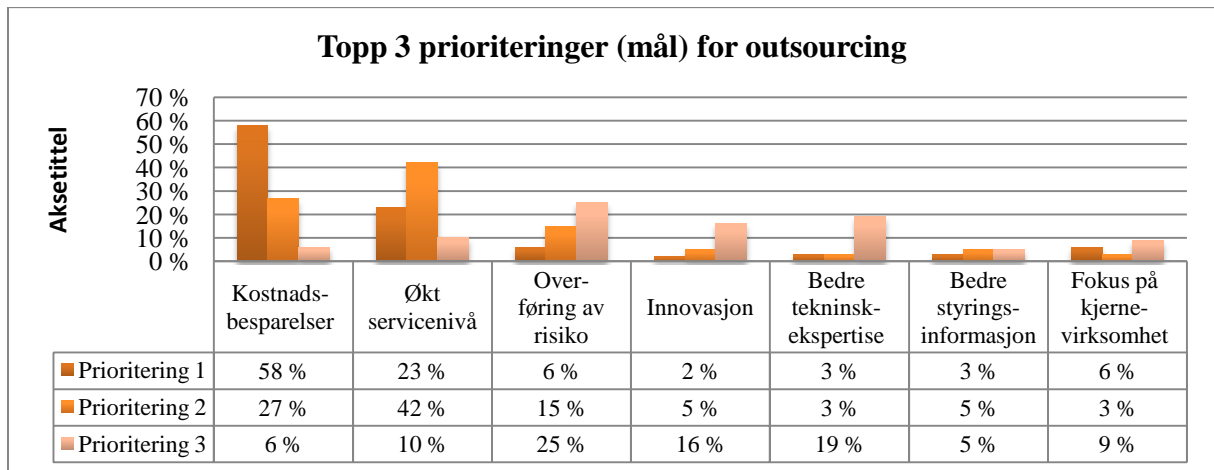
Coors kunder vil i hovedsak legge vekt på punktene 1, 2 og 8 i sin vurdering. Punkt 1 dreier seg i hovedsak om å spare kostnader. Dette kan oppnås ved å outsource til en virksomhet som spesialiserte seg på det aktuelle området, og som kan levere en billigere tjeneste enn det virksomheten selv klarer. Åpenbare fordeler er å slippe den administrative delen, slik at virksomheten ikke trenger å leie inn ekstra personell ved sykdom og lignende. I sum vil dette resultere i lavere administrasjonskostnader og sykelønn. Ved å outsource slike aktiviteter til spesialister vil virksomheten også kunne oppnå en bedre utført tjeneste enn tidligere, altså punkt 2. Punkt 8, som vi var inne på i innledning, dreier seg om å snevre inn aktivitetsområdet slik at virksomheten i større grad kan fokusere sin tid og ressurser på kjernekompetansen.

I boken "Facilities Management Best Practice i Norden – 36 Cases" (Jensen et al. 2008) trekkes det frem en sammenligning av ulike fordeler og ulemper ved å drive internt, outsource til forskjellige serviceleverandører og outsource til en total Facility Management partner (se tabell 5-2). Denne sammenligningen er hentet fra en case-studie utført av Coor hvor de har overtatt hele FM-leveransen.

Tabell 5-2: Fordeler og ulemper ved ulike kontraktmodeller (Jensen et al. 2008)

Kriterium	Internt drevet	Gjennomføring ved hjelp av ekstern konsulenthjelp og outsourcing til mange forskjellige serviceleverandører	Gjennomført gjennom outsourcing til total FM partner
Kapital/investeringsbehov	-	++	+++
Besparelser	+	++	+++
Transformasjon av faste til variable kostnader	-	+	+++
Høyere kvalitet i serviceleveransen	+	++	+++
Samme tilnærming	-	-	+++
FM-tilpassede systemer (IT og Utvikling)	-	-	+++
Medarbeiderutvikling	-	+	+++
Fokus på kjernevirksomhet	-	++	+++
Operasjonell kontroll	+++	+	-
Enkel forankring av FM-organisasjonen	+++	-	-
Krav om hurtige forandringer	-	-	+++

En undersøkelse utført av Center for Facilities Management Development ved Sheffield Hallam University (2012) på vegne av "Interserve" viser til driverne som ligger bak hvorfor virksomheter outsource sine FM-tjenester. Figur 5-4 illustrerer respondentenes svar kategorisert fra topp-prioritering, ned til tredje prioritering for hva virksomhetens hensikt og mål ved å outsource sine FM-tjenester er.



Figur 5-4: Topp 3 prioriteringer (mål) for outsourcing (Interserve & Sheffield Hallam University market research, 2012)

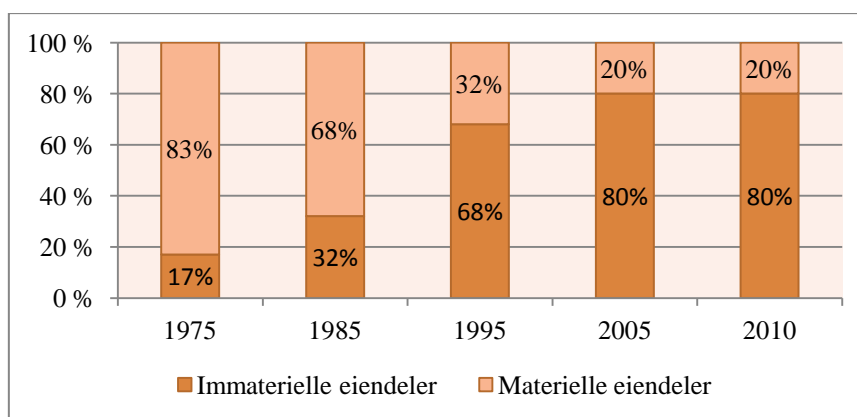
Ut i fra figuren ovenfor ser vi at det er kostnadsbesparelser som er den viktigste prioritering som ligger til grunn for majoriteten av virksomhetene. På en andre plass kommer økt servicenivå. Det som kanskje er noe overraskende er at fokusering på kjernevirksomhet ikke får høyere oppslutning.

6 Empiri del I

I dette kapitlet presenterer vi undersøkelser og forskning tilknyttet balansert målstyring som er gjennomført av andre. Dette kapitlet har blant annet til hensikt å belyse viktige aspekter ved utviklingen og implementeringen av balansert målstyring, hva balansert målstyring kan bidra til, samt fremstille relevante funn og observasjoner knyttet til styringssystemet. Empirien i del I benyttes til å underbygge vårt videre arbeid.

6.1 Utviklingen fra materielle- til immaterielle eiendeler

Immaterielle eiendeler som blant annet intern kompetanse, relasjoner til kunder, operative prosesser, og kapasitet, muligheter og innovasjonsevne tilknyttet medarbeiderne utgjør i dag en betydelig markedsverdi for mange virksomheter. Utviklingen som har gått fra en verdiskapning tidligere dominert av fysiske eiendeler, som nå domineres av immaterielle eiendeler har også påvirkning på hvordan dagens styringssystem bør være. Dagens system må ha evner til å identifisere, beskrive, overvåke, og gi tilbakemeldinger på immaterielle eiendeler som er pådrivere for organisatorisk suksess (Niven, 2002). En studie (se figur 6-1) som undersøkte andelen av materielle- og immaterielle eiendeler som representerte virksomhetenes markedsverdi, viser til at i 2010 bestod 80 % av virksomhetenes verdi av immaterielle eiendeler, og at kun 20 % kunne knyttes til materielle eiendeler som fysiske og finansielle eiendeler¹⁰. Virksomhetenes tjenesteinnhold og kvalitet avhenger med andre ord av virksomhetens medarbeidere.



Figur 6-1: Utviklingen av eiendeler som viser markedsverdien til virksomheter innenfor "Standard & Poor 500" (Ocean Tomo, 2011)

¹⁰ Undersøkelsen er gjennomført av selskapet *Ocean Tomo* (2011), og inkluderer 500 store amerikanske virksomheter som tilhører indeksen S&P 500 (Standard and Poors 500) (Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value – 2010).

6.2 Utvikling og implementering

I følge Kaplan & Norton (2001) er virksomhetens største problem iverksettelsen og gjennomføringen av visjonen og strategiene, og ikke selve utarbeidelsen av gode velformulerte visjoner og strategier. Et av de viktigste aspektene ved balansert målstyring er således å sørge for strategiiverksettelse og gjennomføring. I kapittel 4 gav vi en nærmere beskrivelse av hva som kreves for en vellykket strategiimplementering. I dette kapitlet ser vi nærmere på de barrierer som er knyttet til implementeringen av balansert målstyring, og hva som skal til for å lykkes. Hoff & Holving (2002) viser til følgende eksempler på barrierer som kan oppstå underveis:

- *Vurderer balansert målstyring for snevert.* Ledelsen ser ikke helheten av styringssystemet, som vil endre blant annet hvordan styring og ledelse foregår i dag.
- *Uklare mål og strategier.* Virksomheten bruker for lite tid på strategiarbeidet. Dette kan resultere i lite gjennomarbeidete mål og strategier, som også er upresise i forhold til virksomhetens ønskede retning.
- *Manglende forankring i toppledelsen.* Utviklingen av et balansert målstyringssystem krever betydelig involvering fra ledelsen.
- *Manglende integrasjon med øvrige ledelses- og styringsprosesser.* Balansert målstyring må ikke legges ovenpå tidligere styringssystem, men aller helst erstatte styringssystemet fullt ut.
- *Manglende kultur for prestasjonsmåling.* Dårlig kommunikasjon fra ledelsen kan bidra til at medarbeidere ikke forstår hensikten med nye styringsparametre.
- *Dårlig kvalitet på datagrunnlaget og integrasjon av IT-systemene.* For at de nye styringsparametrene skal kunne benyttes som hjelp til virksomhetens styring, kreves tilstrekkelig kvalitet og frekvens på en rekke data.

En vellykket implementering av balansert målstyring krever at det gjøres justeringer, og at det tas høyde for de andre styringsprosessene som eksisterer i virksomheten. Ved å gjøre dette vil balansert målstyring ha muligheten til å bli en sentral del av virksomhetens strategiske rammeverk (Kaplan & Norton 1996; Epstein and Manzoni 1997). Ofte vil implementering av endringer i styringsprosessene kreve et ledelses-team eller en leder som tør å ta en "sjanse" ved og støtte opp om det nye styringssystemet (Schneiderman 1999). Det vil kreve langsiktig forpliktelse fra toppledelsen for å opprettholde endringene.

Det sees på som en selvfølge at balansert målstyring må *brukes* hvis den fulle verdien av systemet skal realiseres. Balansert målstyring mislykkes hvis en virksomhet som har utviklet strategiske mål og relevante styringsparametre, ikke bruker den informasjonen som genereres til å fremme endringer i hvordan organisasjonen arbeider (Schneiderman 1999). Kaplan og Norton har i sine bøker beskrevet mange suksessfulle implementeringer av balansert målstyring, men de har også identifisert ulike barrierer til hvorfor implementeringen ikke lykkes. Tabell 6-1 oppsummerer Kaplan/Nortons og andres barrierer, og de tilhørende nøkkelfaktorene som er avgjørende for å lykkes.

Tabell 6-1: Barrierer og nøkkelfaktorer for å implementere balansert målstyring (BM)

Kilde	Barrierer	Beskrivelse	Nøkkel- faktorer
Kaplan & Norton 2001	For få styringsparametre (to til tre) under hvert perspektiv	Et godt balansert målstyringssystem bør benytte en passende blanding av resultat- og ytelsesindikatorer. Når virksomheten konstruerer for få styringsparametre under hvert perspektiv, mislykkes det å oppnå den ønskede balanse mellom resultat- og ytelsesindikatorer og ikke-finansielle og finansielle indikatorer.	Benytt en balanse mellom resultat- og ytelsesindikatorer.
Kaplan & Norton 2001	Virksomheten benytter for mange styringsparametre	I dette tilfellet vil virksomheten miste fokus og sammenhengen mellom parametrene vil bli vanskelig å oppfatte.	Benytt kun de styringsparametrene som reflekterer strategien, og som er mest kritiske.
Kaplan & Norton 2001	Målene som er utviklet reflekterer ikke organisasjonens strategi	Dette vil føre til at strategien ikke blir omgjort til handling, og at virksomheten vil ikke ha noen nytte av balansert målstyring.	Velg kun de målene som kan knyttes opp mot virksomhetens strategi.
Kaplan and Norton 2001, Braam and Nijssen 2004,	Mangel på engasjement fra (topp-) ledelsen	Delegere prosjektet (balansert målstyring) til mellomleder, og definere prosjektet som et prestasjonsmålingssystem er beskrevet som en av de mest vanlige årsakene til at implementeringen ikke lykkes.	Toppledelsen må støtte og lede implementeringen.
Kaplan & Norton 2001	For få individer involvert i prosessen (utvikling, implementering)	Den øverste ledelsen må arbeide sammen for å bygge og støtte implementeringen av BM, inkludert strategiske mål, styringsparametre og måltall. Hvis ikke, vil ikke den nødvendige felles forpliktelsen som må til for å samle virksomheten skapes.	Den øverste ledelsen må arbeide sammen for å bygge og støtte opp om implementeringen av BM.
Kaplan and Norton 2001, Braam and Nijssen 2004	Utviklingsprosessen tar for lang tid	Dersom implementeringen tar for lang tid, kan det føre til at strategien(e) har endret seg under implementeringsprosessen. Dette resulterer i at noen av parametrene kan bli foreldet, og det kreves utvikling av nye parametre. Måling med feil parametre kan distrahere virksomheten fra sin strategi.	Ikke bruk unødvendig tid på implementeringsprosessen.
Kaplan & Norton 2001	Benytte balansert målstyring kun til insentiver (belønninger)	Bruken av belønninger tilknyttet strategiske mål kan bare brukes effektivt når det er en del av prosessen med å omsette strategien(e) i virksomheten.	Koble belønninger mot strategiske mål når det er en del av prosessen ved å omsette strategien til virksomheten.
Kaplan & Norton 2001, Schneiderman 1999, Andersen 2001,	“Keeping the scorecard at the top”	For å til en effektiv implementering må balansert målstyring (inkludert strategien og de handlingene som skal støtte implementeringen) deles med alle medlemmene i organisasjonen underveis i prosessen. Hvis det ikke eksisterer en nedbrytning av overordnede mål i virksomheten hvor forbedringsaktivitetene ligger, vil det ikke kunne genereres resultater på bunntlinjen i virksomheten (Schneiderman 1999).	Innvolver hele virksomheten i implementeringsprosessen.

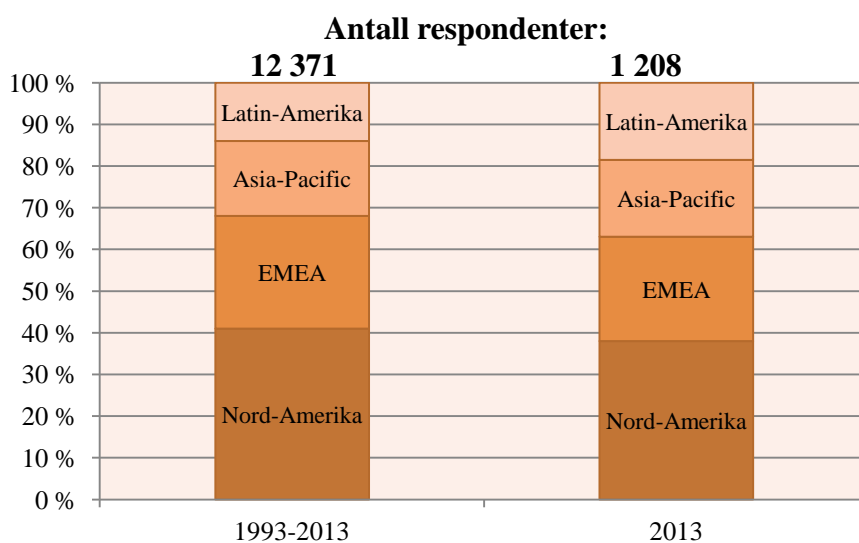
Slotterøy et al. (2004) legger frem ni gode råd for innføring av balansert målstyring.

Tabell 6-2: Ni gode råd for innføring av balansert målstyring (BM) (Slotterøy et al. 2004b)

Ni gode råd for innføring av balansert målstyring	
1. <i>Skap klar forankring, felles forståelse og hensikt for bruk av balansert målstyring</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen må tydelig se behov for å strømlinjeforme virksomheten i den forstand at (a) strategien kan tydeliggjøres, og (b) det kan kommuniseres bedre hva strategien innebærer for den enkelte medarbeider. - Skape en felles forståelse i ledelsen av hva BM er, og hvordan det kan bidra til å utvikle en strategifokusert organisasjon. - Definer tydelig hva hensikten med BM er i styringsøyemed.
2. <i>Bruk tilstrekkelig tid på å utvikle et godt strategisk kart</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gir grunnlag for testing av ulike strategiske valg. - Et strategisk kart er et dynamisk verktøy i form av at det bør være gjenstand for jevnlig testing og reformulering av hva virksomheten må fokusere på for å oppnå sine mål. - Et godt pedagogisk kommunikasjonsverktøy for å formidle virksomhetens strategi, ved at det forteller "historien" til virksomhetens strategier.
3. <i>Tilrettelegg for god kommunikasjon og intern markedsføring</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Skape forståelse hos alle ansatte i organisasjonen om hvorfor bruken av BM er viktig for virksomheten. - Selg budskapet internt. - Fokuser mer på innholdet, altså hva BM skal få til og ikke selve BM-konseptet.
4. <i>Sørg for involvering av nøkkelpersoner</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sikre at alle medarbeiderne ser nytten av BM som et styringssystem. - Sentrale ansatte må også ha et eierskap til systemet og være med å definere innholdet.
5. <i>Legg vekt på kompetansebygning</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Viktig med god kjennskap til hvordan BM benyttes operasjonelt. - Kombiner utviklingen av innholdet i BM med opplæring av medarbeidere
6. <i>Skap forståelse for styringsprosessen før IT-system velges/utvikles</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Det er en klassisk feil å tro at BM i utstrakt grad dreier seg om måling fremfor styring. - Hva er det vi trenger informasjon om for å sikre at vi oppnår våre strategier? - Ikke la teknologien sette begrensinger på hvordan BM skal utformes eller driftes.
7. <i>Bygg en handlekraftig kultur i organisasjonen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Viktig å utarbeide en konkret handlingsplan knyttet til samtlige styringsparametre, og aktivt jobbe med iverksetting av definerte tiltak. - Det kan knyttes bonusordninger opp mot virksomhetens mål (motiverende).
8. <i>Sørg for konsistens i styringssystemene</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Viktig å lykkes i å trekke ut effektiviseringsgevinsten som ligger i BM. - BM må ikke komme i tillegg til den eksisterende virksomhetsrapporteringen, men må integreres i de eksisterende.
9. <i>Vær pragmatisk og tålmodig</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Det tar tid å utvikle et system som er tilpasset organisasjonens egenart og behov. - Kan være bedre å "starte opp" så fort som mulig, etter det første gjennomtenkte utgaven av BM er utviklet. - Perfeksjonisme kan fort blir prosjektets hovedfiende.

6.3 Bruk og nytte av balansert målstyring

En global undersøkelse gjennomført av selskapet *Bain & Company*¹¹ (2013) har kartlagt graden av bruk og nytte tilknyttet ulike ledelsesverktøy. Antall respondenter, og deres geografiske tilhørighet er vist i figur 6-2. Undersøkelsen viser til at balansert målstyring er det femte¹² mest benyttede ledelses- og styringsverktøyet globalt sett, mens det topper listen i Europa, Midtøsten og Afrika. Graden av bruk har imidlertid sunket de siste årene, fra et toppår i 2006 (figur 6-3)



Figur 6-2: Respondentenes geografiske tilhørighet (EMEA = Europa, Midtøsten og Afrika), (Bain & Company's Management Tools & Trends Survey, 2013)

Som vi ser av figur 6-3 nedenfor har opplevd ”nytteverdi” holdt seg forholdsvis stabil for perioden 1996-2012. På en skala fra 0 til 5 (hvor 5 er best) har opplevd ”nytteverdi” ligget på i underkant av 4 for hele perioden, og i 2012 var opplevd nytteverdi på 3,78.

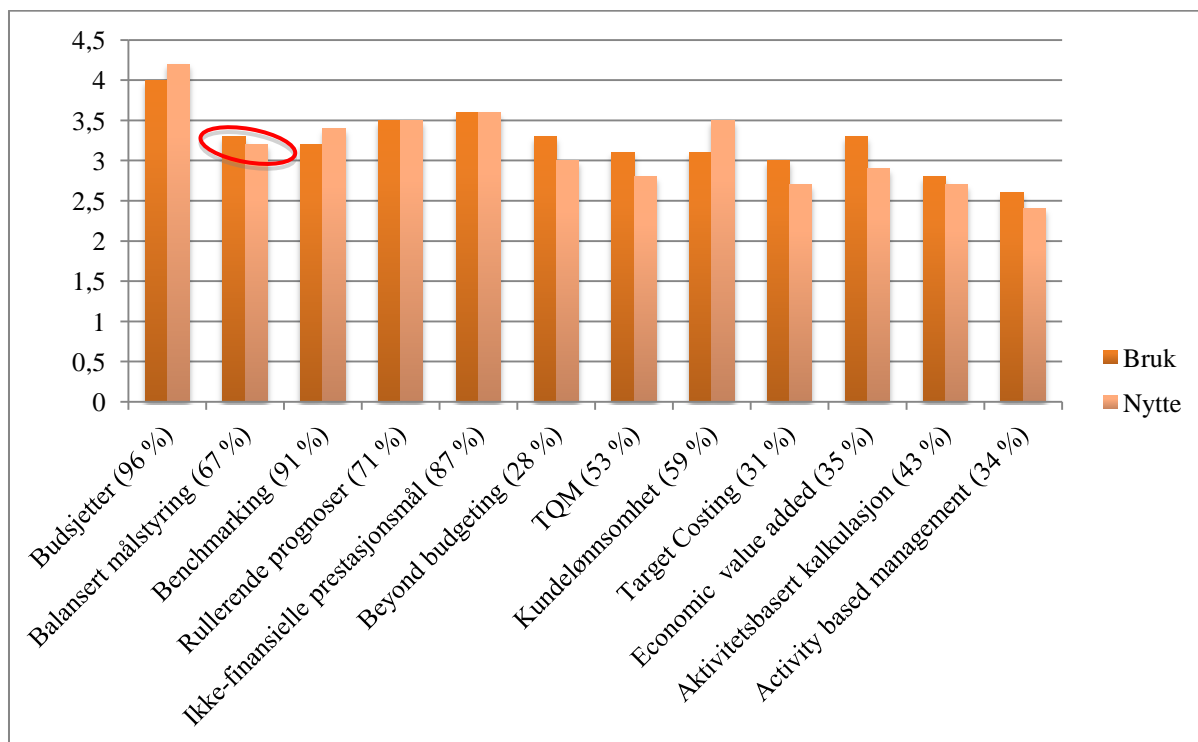
¹¹ *Bain & Company* er et amerikansk konsulentfirma som ble etablert i 1973. De opererer i dag fra 48 kontorer, fordelt på 31 forskjellige land (www.bain.com).

¹² De ledelsesverktøyene som ble benyttet i størst grad globalt sett var: Strategic Planning, Customer Relationship Management, Employee Engagement Surveys, Benchmarking (Bain & Company's Management Tools & Trends Survey, 2013).



Figur 6-3: Bruk og nytteverdi for balansert målstyring (Bain & Company's Management Tools & Trends Survey, 2013)

Figur 6-4 nedenfor viser utbredelsen av noen av de mest sentrale verktøyene i norske virksomheter. Studien er basert på 109 svar (av totalt 186 spurte) i en spørreundersøkelse fra tidligere norske *Executive MBA*-studenter¹³.



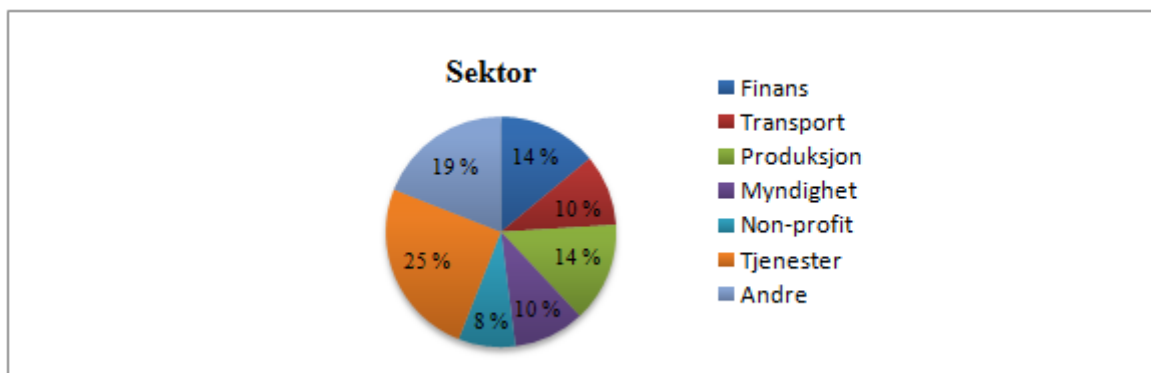
Figur 6-4: Utbredelse av ulike verktøy i norske virksomheter. Prosenttallene i parentes beskriver andelen som har adoptert teknikken i en eller annen grad. "Bruk" er graden av bruk på en skala fra 1 til 5 blant dem som har adoptert verktøyet, og "nytte" er graden

¹³ Bourmistrov, A. og K.Ø. Kaarbøe (2011). Tensions in Using Information from Budgets and Balanced Scorecard: A Case Study of a Telecom Company in Distress. Working paper, Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Som vi ser av figur 6-4 har 67 % av de spurte adoptert balansert målstyring i en eller annen form. Graden av bruk for verktøyet er på 3,3 og opplevd nytteverdi er på 3,2 (begge på en skala fra 1 til 5). Studien viser imidlertid til at det er tre forhold som gjør det vanskelig å måle den konkrete effekten av implementeringen av et verktøy som eksempelvis balansert målstyring.

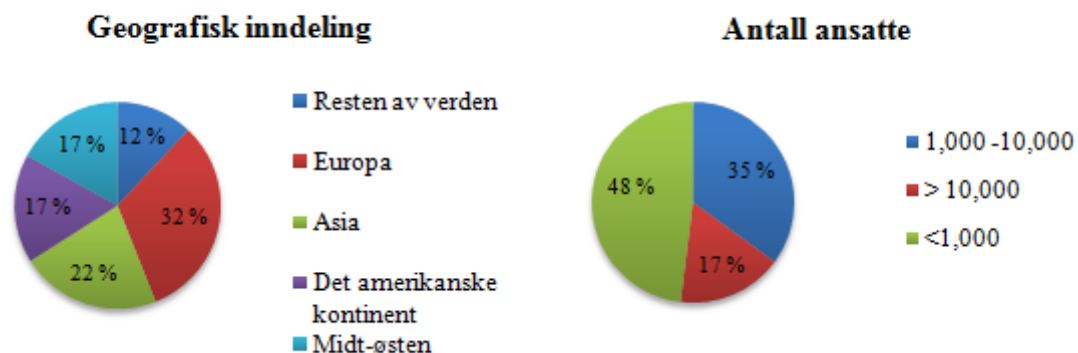
1. *Det er vanskelig å definere verktøyene entydig, ettersom de er dynamiske og forandrer seg over tid*
2. *Det er vanskelig å måle effekten av styringssystemene isolert fra andre forhold*
3. *Mer lønnsomme bedrifter kan eksempelvis adoptere balansert målstyring, uten at det nødvendigvis er balansert målstyring som gjør dem mer lønnsomme*

Det er med andre ord utfordrende å måle, og vise den konkrete effekten ved implementeringen av balansert målstyring. En undersøkelse utført av *2GC Active Management*¹⁴ har imidlertid sett nærmere på: (1) hva balansert målstyring brukes til, (2) på hvilken måte påvirker balansert målstyring organisasjonen, og (3) hvor verdifullt balansert målstyring er. 2GC Active Management har siden 2009 utført årlige undersøkelser av virksomheter som benytter balansert målstyring. I 2012 deltok 52 virksomheter, i 2011 deltok 60 virksomheter, og i 2010 deltok 50 virksomheter i undersøkelsene. I figur 6-5 nedenfor ser vi en fordeling fra 2010 (ettersom fordelingen for 2011 og 2012 var utilgjengelig) etter hvilke sektor virksomhetene i undersøkelsene hører til. Figur 6-6 viser den geografiske inndelingen av virksomhetene som deltok i 2012, samt fordelingen etter antall ansatte i virksomhetene.



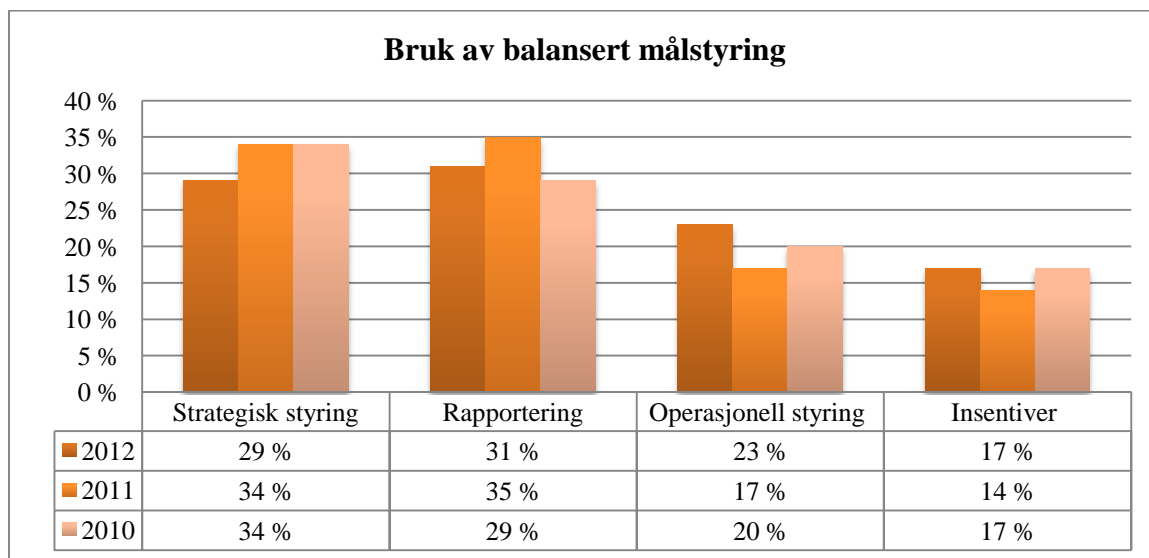
Figur 6-5: Virksomhetene som deltok i "Balanced Scorecard Usage Survey 2010" delt inn i sektor

¹⁴ 2GC Active Management er et engelsk konsulentfirma etablert i 1999, som spesialiserte seg på rådgivning innenfor strategisk ledelse (www.2gc.eu).



Figur 6-6: Geografisk inndeling og antall ansatte deltok i "Balanced Scorecard Usage Survey 2012"

Figur 6-7 nedenfor illustrerer respondentenes svar på hva balansert målstyring i hovedsak brukes til i deres virksomhet. Virksomhetene vil naturlig nok bruke balansert målstyring i en kombinasjon av de ulike alternativene, og i varierende grad.

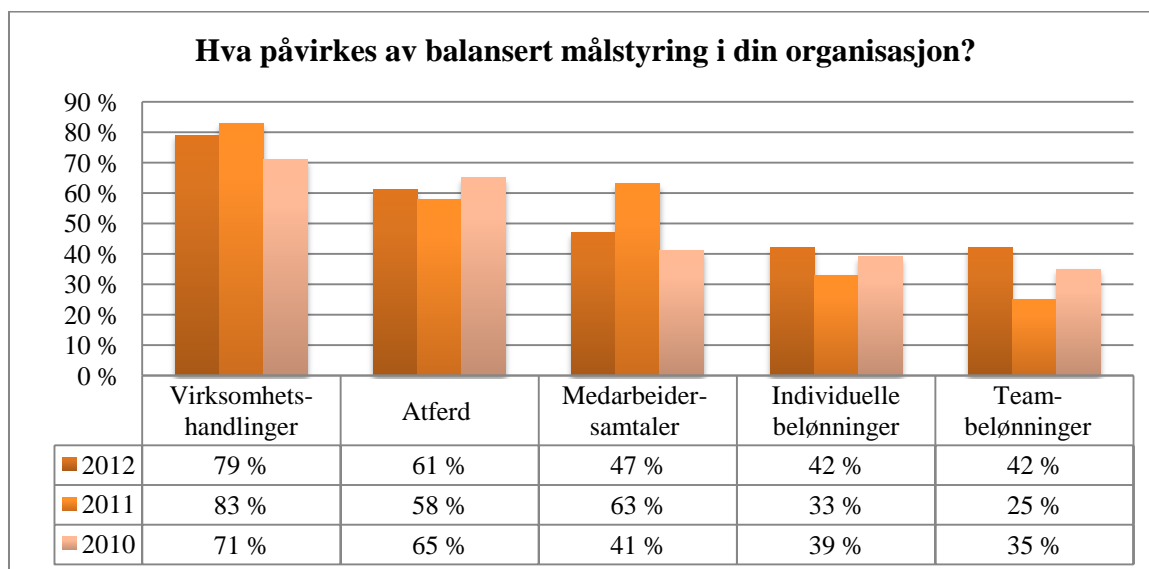


Figur 6-7: Bruken av balansert målstyring (2GC Active Management. "Balanced Scorecard Usage Survey" 2012, 2011, og 2010)

Vi ser av figur 6-7 ovenfor at bruksområdene strategisk styring og rapportering ligger noe høyere enn både operasjonell styring og insentiver i perioden 2010 til 2012. Med *strategisk*

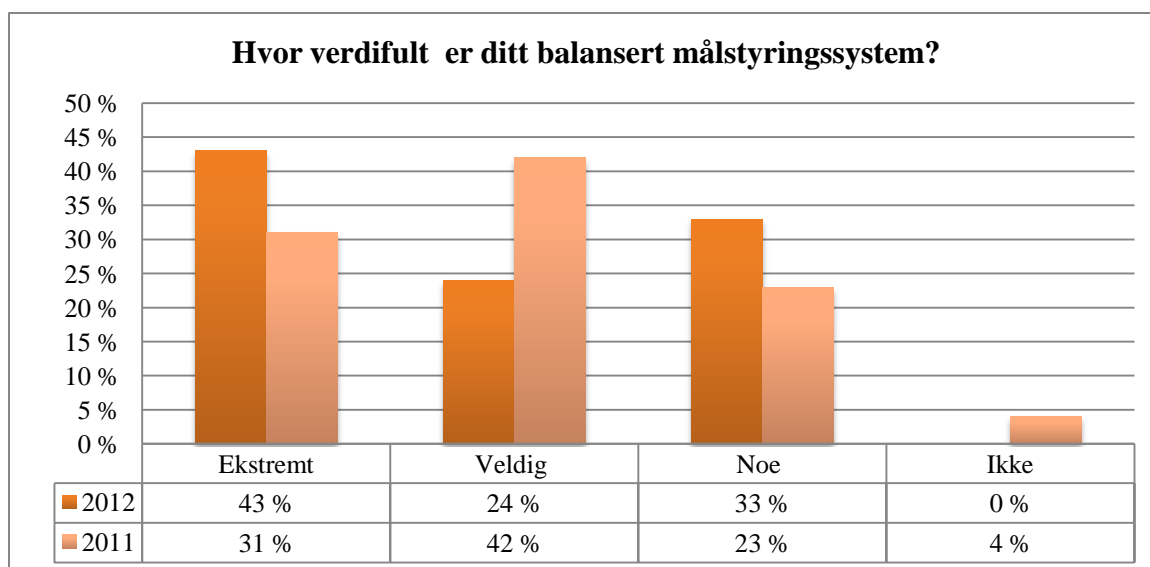
styring menes hvorvidt balansert målstyring brukes til rapportering av organisatorisk endring og utvikling. Med *rapportering* menes hvorvidt balansert målstyring benyttes for å vurdere prestasjonen/ytelsen til enheter og prosjekter. Med *operasjonell styring* menes hvorvidt balansert målstyring benyttes til rapportering på den daglige ytelsen i virksomheten. Med *insentiver* menes hvorvidt virksomhetene knytter belønninger opp mot balansert målstyring.

Figur 6-8 nedenfor illustrerer *hva* balansert målstyring er med på å påvirke i virksomheten. Som vi ser påvirker balansert målstyring i stor grad virksomhetens handlinger, og atferden til de som jobber der. I så måte er balansert målstyring en viktig del av organisasjonskulturen, og en avgjørende faktor i forhold til handlingene som utføres. Vi ser også at balansert målstyring påvirker incentiver, både på individuelt- og team-nivå.



Figur 6-8: Balansert målstyrings påvirkning på organisasjonen (2GC Active Management. "Balanced Scorecard Usage Survey" 2012, 2011, og 2010).

I figur 6-9 fremkommer det at mer en 70 % av virksomhetene i undersøkelsen betraktet balansert målstyring som veldig eller ekstremt verdifullt for virksomheten. I 2012 var det ingen av virksomhetene som mente at balansert målstyring ikke var verdifullt for virksomheten.



Figur 6-9: Hvor verdifullt er balansert målstyring for din organisasjon (2GC Active Management. "Balanced Scorecard Usage Survey" 2012, 2011, og 2010)

Selv om resultatene som fremkommer av undersøkelsene tilsynelatende gir gode indikasjoner på hva balansert målstyring brukes til, hvordan det påvirker organisasjonen, og hvor verdifullt det er, bør vi ta undersøkelsenes populasjon i betraktning. I så måte bør vi være forsiktige med å overføre disse funnene til å gjelde *alle* virksomheter som benytter seg av balansert målstyring i dag.

En studie som har undersøkt 122 virksomheter, sammenlignet prestasjonene til virksomheter som benyttet "balanserte" målinger, mot virksomheter som ikke benyttet balanserte målinger¹⁵. Hovedfunnene fremkommer av tabell 6-3.

Tabell 6-3: Virkningen av målesystemer i forhold til virksomheters innretning og bevissthet

	Virksomheter med balanserte målinger	Virksomheter med ikke-balanserte målinger
• Enighet om strategi blant toppledelsen	90 %	47 %
• Godt samarbeid og "teamwork" blant ledelsen	85 %	38 %
• Åpen deling og kommunikasjon	71 %	30 %
• Effektiv kommunikasjon av strategi	60 %	8 %
• Høy grad av egenkontroll blant medarbeidere	42 %	16 %

¹⁵ J. H. Lingle & W. A. Shieman, (1996): "From Balanced Scorecards to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?" Management Review (March 1996): 56-62.

Studien viser til at virksomheter som benytter balanserte målinger oppnår bedre resultater, blant annet på grunn av bedre evne til å kunne innrette seg. I tillegg trekkes det frem indikasjoner på at ledelsen (øvre delen av organisasjonen) samarbeider bedre, det er bedre kommunikasjon i hele virksomheten, samt bedre egenkontroll og individuell ledelse på bunnen av virksomheten. Denne studien er imidlertid fra ”barndommen” til balansert målstyring, og således kan vi ikke anta at hovedfunnene vil gjenspeile dagens virkelighet til det fulle. Hovedfunnene gir likevel en god indikasjon på hva balanserte målinger kan bidra til. En annen studie som undersøkte om balansert målstyring bidrar til å skape verdi for virksomheten, og eventuelt hvordan det bidrar til organisatorisk ytelse, konkluderte med følgende funn (Geuser et al. 2009):

- Balansert målstyring har en positiv innvirkning på den organisatoriske ytelsen, ved at det forbedrer integreringen av styringsprosesser
- Balansert målstyring bidrar til: (1) å omsette strategi til operasjonelle termer, (2) å gjøre strategiarbeidet til en kontinuerlig prosess, (3) bedre innretting av ulike prosesser, tjenester, kompetanse og enheter i en virksomhet

Disse funnene underbygger og bekrefter noen av Kaplan & Nortons (2001) prinsipper bak en strategifokusert organisasjon, som vi presenterte i kapittel 4. Studien viser til at balansert målstyring som styringssystem har positiv innvirkning for virksomheten. Viktigheten av et velfungerende styringssystem underbygges videre av følgende observasjoner og funn:

- Ledere liker å jobbe for virksomheter som har utarbeidet gode styringssystemer (Malina & Selto, 2002).
- Virksomheter som benytter gode styringssystemer har sterkere intern strategisk innretning enn andre virksomheter (Gates, 1999).
- Ledere tar bedre avgjørelser når målinger som indikerer gode prestasjoner blir distribuert gjennom de ulike perspektivene, enn når dataene presenteres uten et støttende rammeverk (Lipe et al, 2002).

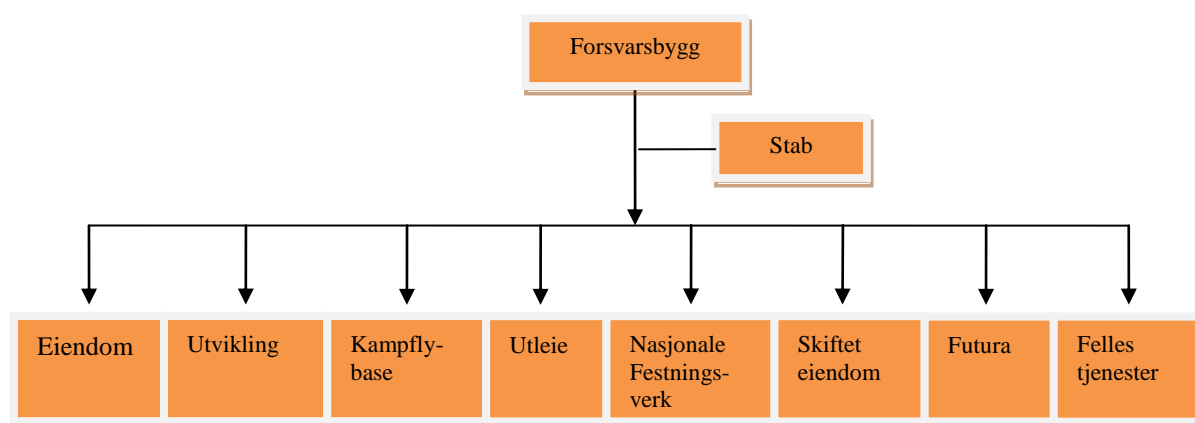
7 Empiri del II

I dette kapitlet presenterer vi våre egne empiriske undersøkelser. Dette innebærer en presentasjon av Forsvarsbygg Utleies erfaringer knyttet til balansert målstyring, samt en presentasjon av blant annet hvordan Coors strategiprosess og styringssystem fungerer i dag. Vi fremlegger også respondentenes synspunkter omkring noen av de viktigste områdene/spørsmålene som fremkommer i intervjuguiden.

7.1 Forsvarsbygg Utleies erfaringer med balansert målstyring

Forsvarsbygg er en eiendomsaktør som bygger, drifter og selger eiendom for forsvaret. De har en eiendomsportefølje på 4,2 millioner kvadratmeter, 1 624 ansatte og en omsetning på ca. 6,3 milliarder (Årsrapport Forsvarsbygg 2012). Etatens største kunde er Forsvaret, men de har også kunder i andre offentlige markeder. Forsvarsbygg er delt inn åtte forretningsområder (se figur 7-1), hvor *Forsvarsbygg Utleie* er et av dem. Forsvarsbygg Utleie har delt inn Norge i markedsområdene: Finnmark, Midt-Troms, Hålogaland, Trøndelag, Østerdalen, Vest, Oslofjord, og Oslo. Forsvarsbygg Utleie hadde i 2012 en omsetning på 3 579 millioner og et driftsresultat på ca 36,9 millioner og 1 072 ansatte (Årsrapport Forsvarsbygg 2012). Forsvarsbygg Utleie har benyttet balansert målstyring i over 10 år.

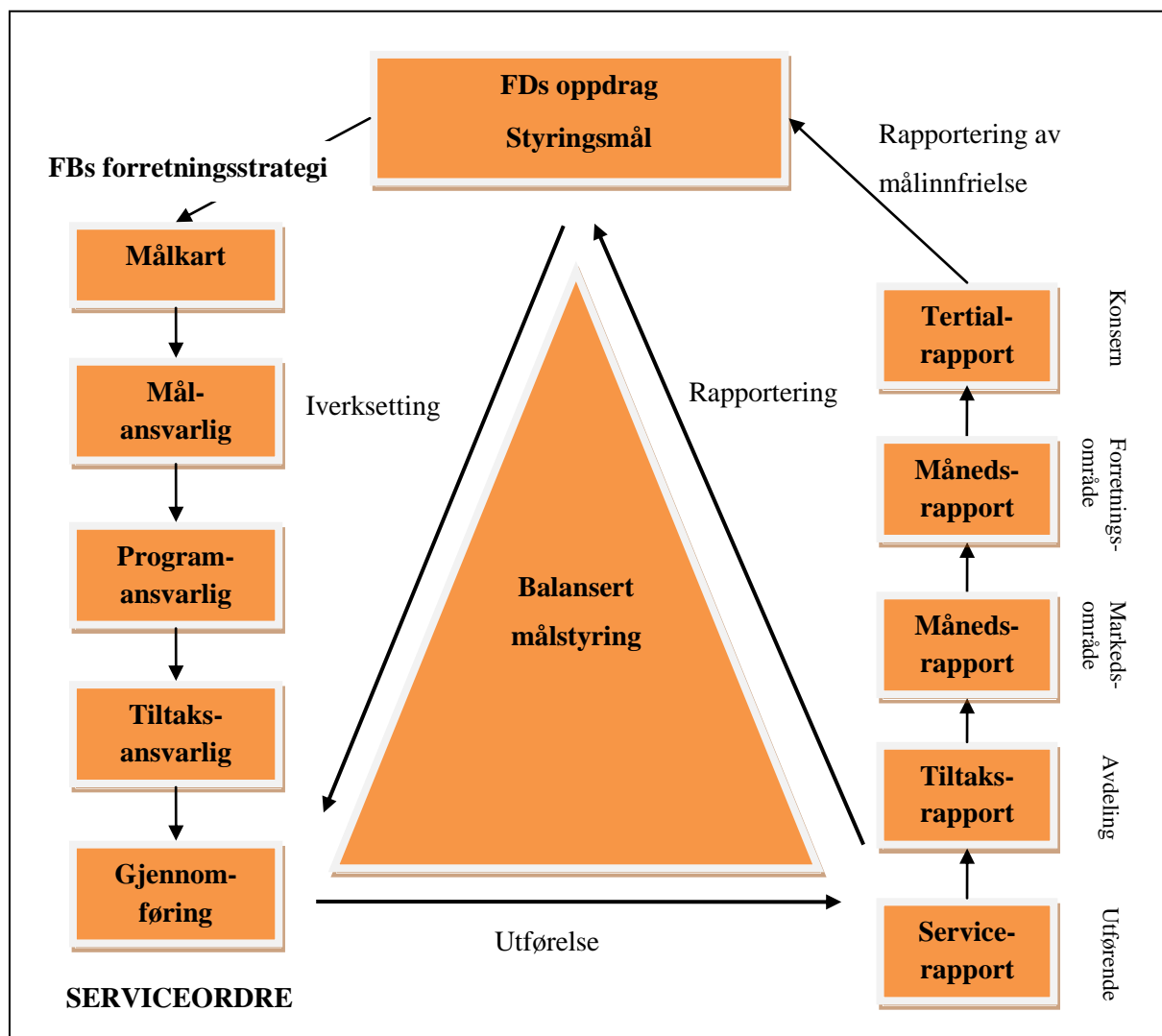
Vi fant det hensiktsmessig å foreta et intervju for å avdekke virksomhetens erfaringer med balansert målstyring. Siden Forsvarsbygg Utleie drifter byggene kan det trekkes paralleller til deler av Coors virksomhetsområder, blant annet renhold, service og støttetjenester, og vakt og sikring. Intervjuet gav oss god innsikt i hvordan virksomhetens balansert målstyringsstyringssystem fungerer i praksis, samt erfaringer som vi har tatt i betraktning i forhold til vårt forslag til styringssystem for Coor.



Figur 7-1: Organisasjonskart Forsvarsbygg (forretningsområder)

7.2 Systemet til Forsvarsbygg Utleie

Figur 7-2 nedenfor viser en forenklet illustrasjon av sammenhengen mellom iverksetting, utførelse og rapportering i Forsvarsbygg Utleie.



Figur 7-2: Sammenhengen i Forsvarsbygg Utleies iverksetting, utførelse og rapportering

7.3 Nedbrytning, oppfølging og måling

Forsvarsbygg mottar et styringsdokument i form av et iverksettelsesbrev (IVB) fra Forsvarsdepartementet (FD) til forsvarssektoren som er gjeldende for de fire kommende årene, samt et spesifikt iverksettelsesbrev for etaten Forsvarsbygg. I iverksettelsesbrevet til Forsvarsbygg er det angitt et målbilde bestående av fire mål og diverse styringsparametre (delmål). Disse målene skal følges opp og rapporteres inn til departementet tertialvis. De to iverksettelsesbrevene analyseres sammen med andre rammebetingelser som er gjeldende for de fire neste årene. Dette danner grunnlaget for utviklingen av Forsvarsbyggs

forretningsstrategi for planperioden. En del av prosessen rundt utviklingen av forretningsstrategien består av å supplere Forsvarsdepartementets strategiske målbilde (beskrevet i iverksettelsesbrevet) for Forsvarsbygg med interne mål og styringsparametre for de enkelte forretningsområdene. Forsvarsbygg Utleie deltar i prosessen med å utvikle forretningsstrategien til Forsvarsbygg og mottar et oppdragskriv som beskriver hva de skal fokusere på. Forsvarsbygg Utleie utvikler så sin egen strategi- og forretningsplan for perioden.

Oppdraget analyseres og ved bruk av kriteriene bak akronymet *SMART* (beskrevet under kapittel 5) utarbeider Forsvarsbygg Utleie sine mål og programmer. Det opprettes så en målsansvarlig for hvert mål, en programansvarlig for hvert program, og en tiltaksansvarlig lokalt for hvert markedsområde. Hvordan målene skal nås blir planlagt i forbindelse med budsjettprosessen på høsten av både program- og tiltaksansvarlig. I dette arbeidet benyttes det verktøy for risikoanalyse av de ulike målene og en mal for programkort. Videre konkretiseres det hvordan det månedlig skal følges opp for å sikre at virksomheten er på vei mot målet, og hvilke spesifikke tiltak som skal iverksettes for å nå målet. All denne informasjonen plottes så inn i programkortet og danner grunnlaget for den månedlige og tertiale rapporteringene fra program- og tiltaksansvarlig.

Hver måned genereres det et målbilde som ved bruk av trafikklys indikerer hvordan virksomheten ligger an i henhold til de ulike målene. Ved indikasjon på gult eller rødt må programansvarlig angi status og en beskrivelse av hva som er gjort, eller hva som skal gjøres for å bøte på problemet. Dette blir så tatt opp i det påfølgende ledermøte. Resultatene av målingene på avdelingsnivå blir vist på TV-skjermer ved de ulike lokasjonene. Hensikten med denne synliggjøringen er å skape motivasjon og heve prestasjonen. På slutten av hvert år foretas det en evaluering av målene, hvor blant annet målenes realisme drøftes. Det blir så gjort korrigeringer på målformuleringen for det kommende året.

7.4 Respondentens meninger og synspunkter

I dette avsnittet fremlegges respondentenes synspunkter rundt hensikten og bruken av deres styringssystem.

En av årsakene til at Forsvarsbygg Utleie valgte å benytte balansert målstyring var for å kunne styre etter flere faktorer. Dette gjør det lettere å nå det som planlegges. De legger til at det fort kan bli for mange faktorer, og at det dermed er viktig å begrense omfanget. En annen årsak

som lå til grunn var å øke fokuset på mellommålinger. Det er som regel for seint å agere når de endelige resultatene foreligger, så ved å benytte mellommålinger har virksomheten større mulighet til å agere og dermed påvirke de endelige resultatene i ønsket retning.

Forsvarsbygg Utleie benytter like mål, og jobber med å skape en lik målforståelse mellom de ulike markedsområdene/avdelingene. Ved å gjøre dette oppnår de en *benchmarkingeffekt* som er en bra sideeffekt ved balansert målstyring. Forsvarsbygg Utleie bruker aktivt sine målinger til intern benchmarking mellom de syv markedsområdene de er delt inn i. Dette brukes for å avdekke hvilke markedsområder som henger etter, og hva de kan lære av dem som gjør best.

Forsvarsbygg Utleie har fått rettet en del kritikk mot sin aktive bruk av målinger. Kritikken går i korte trekk ut på at de benytter for mange målinger, ansatte føler seg overvåket, og den sterke synliggjøringen av målingene (grønt, gult, rødt) på skjermer lokalisert rundt om i deres lokaler (Grinde, 2012). Selv mener respondentene at denne kritikken er feil og at de personene som har uttalt seg ikke kjenner til hvordan deres system faktisk fungerer i praksis. Det poengteres likevel at det kan oppfattes ubehagelig å bli målt, men at det er viktig at det som måles synliggjøres. Målingene har liten verdi dersom resultatene ikke synliggjøres. De har innsett at omfanget av målingene fort kan bli for stort, og jobber derfor aktivt med å kvalitetssikre det som måles, samt redusere antall målinger der det er hensiktsmessig.

Når det gjelder selve utviklingsprosessen av et balansert målstyringssystem kom respondentene med flere gode råd. De påpeker at det er viktig at systemet ikke må bli for omfattende, og at det må sees på som en læringsprosess ettersom ting ikke alltid går som planlagt. De mener det er viktig at målet og hensikten ved å innføre et slikt system er klart og at det kan formidles, både for at ledelsen og for at medarbeiderne nedover i organisasjonen skal kunne forstå hva systemet skal bidra med. Dette vil føre til at lederne og medarbeiderne lettere får en aksept, og en forpliktelse til det nye systemet. De trekker frem at det er viktig at mellomledere og medarbeidere er involvert i prosessen før målkortene (styringskortene) legges frem, slik at medarbeiderne som blir målt og lederne som måler forstår sammenhengen. Ved å involvere medarbeiderne sammen med ledelsen i utformingen av virksomhetens ønskede retning, vil medarbeiderne føle seg sett og hørt. Dette vil kunne føre til økt motivasjon blant medarbeiderne. Selv om de mener at det er viktig at medarbeiderne forstår sammenhengen kan det fort bli en utfordring ved at målnedbrytningen blir for akademisk for praktikere og teknikere. For å løse dette problemet er det den ansvarlige for tiltaket som skal rapportere, slik at det ikke oppstår misforståelser.

Innad i Forsvarsbygg Utleie er det en normal oppfatning at balansert målstyring som styringsverktøy er et godt verktøy for å styre og ikke minst sette fokus på det som skal ha fokus. Systemet gjør det lettere å operasjonalisere forretningsstrategien, det er et godt verktøy for å gjøre målene SMART(e), og blir brukt til å motivere de ansatte. De påpeker også at det er det viktigste verktøyet de har for å implementere og følge opp strategien.

7.5 Empiri Coor

Respondentenes synspunkter og meninger som har kommet frem i intervjuene, samt dialog med ansatte i Coor etter behov danner grunnlaget for denne fremstillingen.

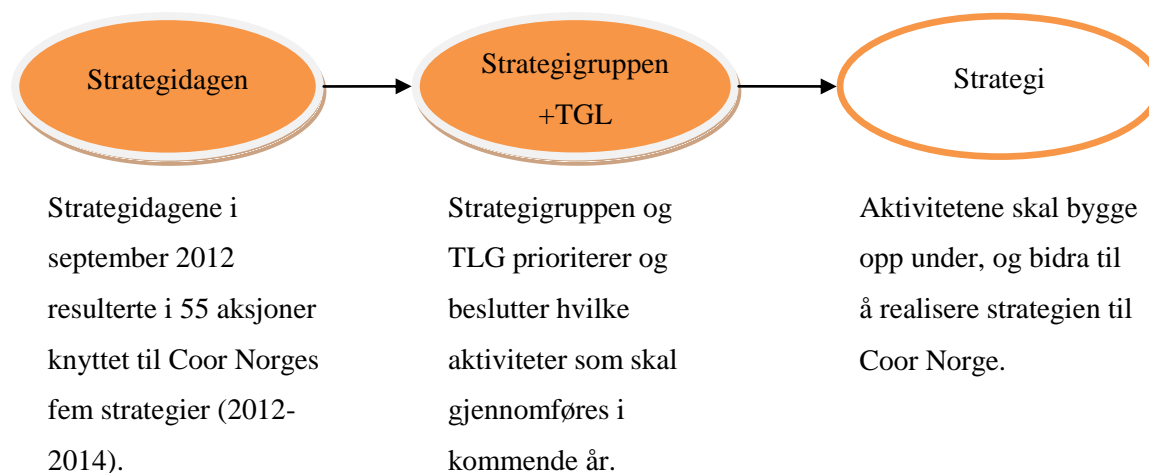
7.5.1 Visjon

Visjonen til Coor er utarbeidet på konsernnivå og er således gjeldende for hele konsernet. Det kommer frem at visjonen ikke vektlegges i stor grad av Coor Norge da de har problemer med å kunne identifisere seg med den. Visjonens ordlyd som *ledende leverandør av service management* oppleves av både markedet og innad i Coor Norge som noe urealistisk, selv sett i et tre til fem års perspektiv. Visjonen oppleves som mer gjeldende for Coor Sverige.

7.5.2 Strategiprosessen

Som nevnt i kapittel 2 opererer Coor med strategier utviklet på konsernnivå, og strategier utviklet av og for Coor Norge. De fem strategiene som er utviklet av og for Coor Norge har bakgrunn i ”strategidagen” som ble holdt i september 2011. På denne dagen skulle det staves ut en ny retning for Coor Norge, hvor hovedfokus var hvordan de skulle få til å lykkes med vekst. En av aktivitetene gikk ut på å identifisere konkrete tiltak som skulle bidra til at den nye retningen for Coor Norge kunne nås. I forhold til utvalget av ansatte som var med på ”strategidagen” ble det signalisert et savn av ansatte som faktisk er ute i feltet, eksempelvis site-managere. De kunne gitt et større innblikk i hva som faktisk må til på det operasjonelle planet for å lykkes med nettopp dette.

En slik ”strategidag” holdes hvert år i Coor og er en viktig del av deres strategiprosess. Figuren 7-3 illustrerer hvordan Coor Norge jobber for å utvikle og underbygge sine strategier.



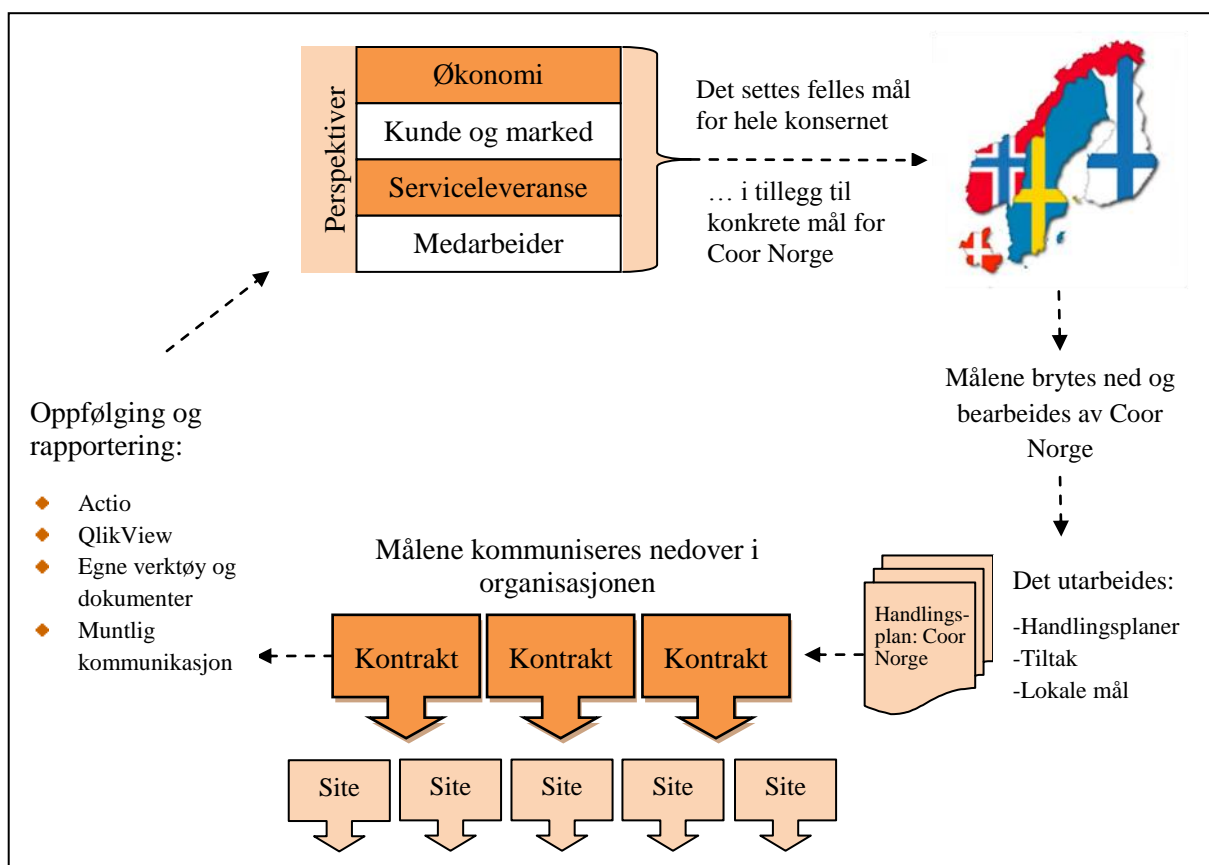
Figur 7-3: Coor Norges strategiprosess (kilde: Coors interne dokumenter)

7.5.3 Dagens styringssystem

Coor benytter i dag et styringssystem som i stor grad baserer seg på balansert målstyring. De opererer med fire ulike perspektiver som skal gjenspeile Coors kjernevirksomhet på en logisk og forståelig måte. Perspektivene de benytter er *Økonomi*, *Kunde/Marked*, *Serviceleveranse*, og *Medarbeidere*. Hvert år settes det felles mål for hele konsernet innenfor de ulike perspektivene. Enkelte mål som eksempelvis kontantstrøm, resultat, omsetning, medarbeidertilfredshet og kundetilfredshet er permanente mål. Det utarbeides i tillegg mål som er tilpasset konsernets aktuelle utfordringer. Eksempler på dette har tidligere vært mål knyttet til arbeidsmiljø, antall gjennomførte forbedringsforslag, gjennomførte miljørevisjoner og innføring av strategiske utviklingsplaner. De overordnede målene skal deretter brytes ned og bearbeides av de ulike landene, kontraktene, sitene og arbeidsgruppene. På denne måten skal konsernets overordnede mål tydeliggjøres, og hele virksomheten skal arbeide i samme ønsket retning. De ulike målene skal følges opp årlig, og det skal også utarbeides tiltaksprogrammer ved områder som viser svak utvikling.

Det settes i tillegg konkrete mål for Coor Norge, som kommuniseres videre ned i organisasjonen. Det er toppledergruppen (TLG) i Norge som setter føringene for de ulike forretningsenhetene. Deretter blir det opp til forretningsenhetene å bryte dem ned til hver enkelt kontrakt, og eventuelt ut til hver enkelt site. Det utarbeides handlingsplaner, tiltak, og eventuelt lokale målsetninger som skal underbygge de konkrete målene. I utgangspunktet skal målsetningene på målene utviklet på konsernnivå ikke være lavere enn det som settes av konsernet, men det finnes enkelte unntak. Handlingsplanene som utarbeides skal i

utgangspunktet legges inn og følges opp i et system som heter "Actio". I hvor stor grad man benytter seg av systemet "Actio" varierer imidlertid mellom forretningsenhetene, og mellom de ulike kontraktene. Det utøves også varierende praksis i forhold til hvor ofte de ulike handlingsplanene følges opp. Deler av denne prosessen beror med andre ord på individuelle valg og avgjørelser, hvor mye blir opp til hver enkelt leder. Det økonomiske perspektivet følges opp i et annet forholdsvis nytt system kalt "QlikView". Den økonomiske rapporteringen foregår månedlig, hvor det rapporteres på faste konkrete måltall. "QlikView" gir gode rapporter til å følge opp den finansielle situasjonen.



Figur 7-4: Forenklet illustrasjon på hvordan Coor bearbeider og bryter ned sine mål

Selv om det tilsynelatende virker som Coor har et godt og velfungerende styringssystem som benytter flere elementer fra balansert målstyring, fremkommer det mangler og svakheter ved dagens styringssystem. I tabell 7-1 nedenfor fremlegges de mest sentrale svakhetene, og ulikhetene i forhold til teorien rundt rammeverket balansert målstyring.

Tabell 7-1: Mangler og svakheter tilknyttet dagens styringssystem

Mangler og svakheter tilknyttet dagens styringssystem
<ul style="list-style-type: none"> • Det økonomiske perspektivet får viet størst oppmerksomhet. For mye fokus på de økonomiske målene resulterer i at fokuset på målene i de andre perspektivene ikke prioriteres tilstrekkelig
<ul style="list-style-type: none"> • Manglende (gode) systemer for oppfølging av de andre perspektivene enn økonomi
<ul style="list-style-type: none"> • Dagens styringssystem kan virke noe uoversiktlig og tungrodd (mange systemer som ikke nødvendigvis henger sammen) – stor grad av individuelle forskjeller i forhold til hva som praktiseres
<ul style="list-style-type: none"> • Mange av målene er ikke direkte målbare, og oppnåelsen av målene bedømmes på grunnlag av skjønsmessige vurderinger
<ul style="list-style-type: none"> • Rapporteringen i forhold til status og utvikling på de ulike kontraktene, baserer seg i stor grad på muntlig kommunikasjon mellom ledere og mellomledere
<ul style="list-style-type: none"> • Mangelfull formidling av Coors strategier nedover i organisasjonen
<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på styring, systemer, verktøy som fanger opp de viktigste driverne i virksomheten
<ul style="list-style-type: none"> • Liten eller fraværende bruk av styringsparametre som måles og følges opp jevnlig
<ul style="list-style-type: none"> • Ikke klare skiller mellom mål, handling og tiltak
<ul style="list-style-type: none"> • Coor har ikke utarbeidet strategisk destinasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Coor benytter ikke kritiske suksessfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> • Det eksisterer ingen presisering av perspektivenes innhold og det er heller ikke etablert en hypotese om årsaks-/virkningssammenhengen mellom perspektivene
<ul style="list-style-type: none"> • Det er ikke utarbeidet hypoteser om ulike årsaks-/virkningssammenhenger mellom målene i de ulike perspektivene

7.5.4 Bruken av styringsparametre (KPIer) i dag

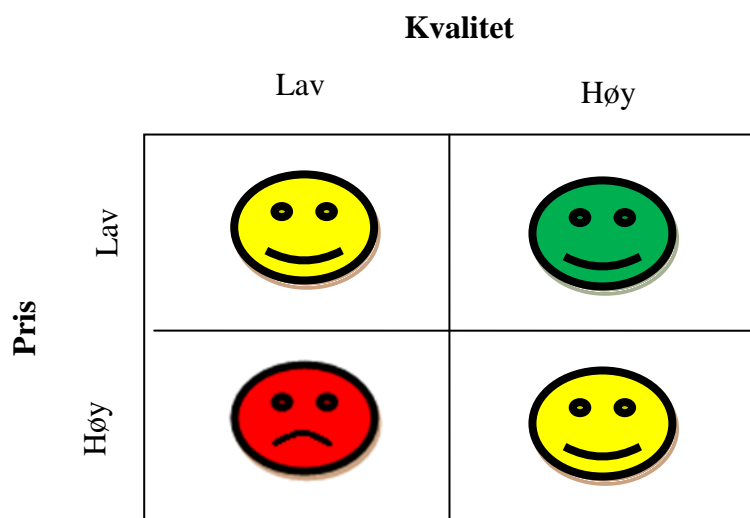
Styringsparametre brukes i hovedsak som et verktøy overfor den enkelte kunde/kontrakt. Det er stor variasjon i forhold til *hvilke* styringsparametre som benyttes, *hensikten* med dem og hvor *aktivt* de blir benyttet. Dette avgjøres i stor grad av hva kunden selv ønsker skal bli målt, og hva de ansvarlige for kunden/kontrakten ønsker å følge opp. Det påpekes et savn av ”faste” styringsparametre som kan benyttes på flere av kontraktene, både til oppfølging mot kunden og internt. Dette vil i tillegg skape muligheter for *intern benchmarking*, og rette fokuset mot

områder som bør følges opp over hele linjen. Selv om ønsket er til stede, er det vanskeligheter knyttet til intern benchmarking da en spesifikk tjeneste som for eksempel kantine kan sprike veldig i omfang fra kunde til kunde. Hvis grunnlaget ikke er omtrentlig likt, kan vi få en situasjon hvor ”epler” og ”pærer” sammenlignes. Ved å bruke styringsparametre mer aktivt overfor kunden, vil det enklere kunne dokumenteres at Coor (forhåpentligvis) leverer det som er lovet.

Når det gjelder bruken av interne styringsparametre så er omfanget lite. Styringsparametre som aktivt benyttes er eksempelvis: ”antall forbedringer,” ”anbud vunnet,” ”kundetilfredshet” og ”medarbeidertilfredshet.” Det er med andre ord rom for forbedringer i forhold til bruken av styringsparametre. ”Antall kundemøter gjennomført,” ”Hvor mange kundemøter har resultert i salg,” og ”Antall mindre småsalg (mersalg til kunden)” er eksempler som trekkes frem, og som vil være relevante i forhold til fokuset på salg.

7.5.5 Hvordan skal Coor skape merverdi for sine kunder

Et av de viktigste elementene i Coors strategi for servicetilbudet er å skape *merverdi for kundene*. Vi mener dette er et viktig element for å beholde og tiltrekke seg nye kunder. Vi anså det derfor som hensiktsmessig å spørre respondentene om hvordan Coor skal skape denne merverdien, og hva som gir indikasjoner på om Coor klarer å oppnå nettopp dette. Det kommer frem at pris og kvalitet på tjenesten(e) som leveres er med på å skape merverdi for kunden, og at kundene har ulike preferanser på hva de ønsker. For enkelte kunder er det kvaliteten på tjenesten(e) som er viktigst, for andre er prisen det viktigste, men som regel er det kombinasjon av pris og kvalitet som ligger til grunn. Coor kan derfor skape merverdi overfor kunden ved ulike kombinasjoner av pris og kvalitet ettersom kundens preferanse er forskjellige. Figur 7-5 er en forenklet illustrasjon av ulike kombinasjoner av pris og kvalitet. Som vi ser er det ikke ønskelig for Coor å levere tjenester av lav kvalitet til en høy pris, da dette ikke vil bidra til å skape merverdi for kundene. Siden kundene har ulike preferanser kan tjenester med lav kvalitet kompensere med lav pris, og høy kvalitet kompensere med høy pris. Det vil selvsagt være naturlig å anta at kombinasjonen lav pris og høy kvalitet vil bidra til å skape mest merverdi for kunden. Coor burde i så måte ta sikte på å levere høyest mulig kvalitet til lavest mulig pris, så sant dette i tillegg er gunstig for Coor.



Figur 7-5: Pris/kvalitets-kombinasjoner

Det er ikke bare pris og kvalitet på tjenesten(e) som er med på å skape merverdi for kunden. Det poengteres at enkelt kunder er veldig bevisste på HMS (helse, miljø og sikkerhet), og ved å levere godt på disse områdene vil det kunne skapes merverdi for kunden. For at kunden skal oppfatte at de får en merverdi av å velge Coor som leverandør, må Coor samlet sett levere bedre på kvalitet, pris, og HMS i forhold til sine konkurrenter.

I selve utføringen og utviklingen av tjenesten(e) som leveres til kunden, legges det vekt på viktigheten med å forstå kundens behov og opptre proaktivt overfor kunden. Ved å fremme gode forslag, vil kunden få et inntrykk av at Coor setter kunden i fokus. Det legges til at tjenesten(e) som leveres bør bidra til en enklere hverdag for kunden, og tilrettelegge for at kunden kan fokusere på sin kjernevirksomhet.

For å måle hvorvidt Coor klarer å skape merverdi for kunden, er kundeundersøkelsen som utføres annet hvert år et viktig verktøy. Kundemøter gir også gode indikasjoner på hvorvidt Coor faktisk klarer å oppnå dette. Både kundemøter og kundeundersøkelsen danner grunnlaget for forbedringer som Coor må gjennomføre for å sikre at de skaper merverdi for sine kunder. Det uttrykkes også at det er viktig å dokumentere arbeidet som gjøres, og hva Coor faktisk har bidratt med. I så måte kan det være hensiktsmessig å lage profiler for hver kunde som illustrerer kostnadsutviklingen sammenlignet med tjenesteutviklingen.

I intervjuene fremkom det at Coor bruker mye tid og ressurser på intern organisering, og at Coor i enkelte tilfeller starter på nye prosjekter/oppgaver uten å tenke helt igjennom hva det

faktisk bidrar med overfor kunden. Det er altså viktig for Coor å bli mer kundefokuserte, og ha i bakhodet hvordan interne prosesser skal skape verdi for kunden.

7.5.6 Utnytte potensialet for vekst i nye markeds- og kundesegmenter

Et av de viktigste elementene i Coors markeds- og kundestrategi er å utnytte potensialet for vekst i nye markeds- og kundesegmenter. For at Coor skal kunne nå sine økonomiske mål er det viktig at Coor klarer nettopp dette. I Intervjuene spurte vi respondentene om hvordan Coor skal utnytte potensialet for vekst i nye segmenter, og hva som er avgjørende for å lykkes med dette. Svarene fra respondentene var noe varierende, men belyste ulike faktorer som vil spille inn. *Det offentlige og olje- og gass-sektoren* trekkes frem som mulige segmenter Coor kan rette seg inn mot. Coor ser et stort potensial innen olje og gass, som kan resultere i en betraktelig vekst og økonomisk gevinst. Det uttrykkes at det viktigste for å lykkes innen nye segmenter er å ha kompetente medarbeidere, som ser muligheter og tar muligheter. For å ikke miste troverdighet er det viktig at Coor ikke satser for stort i bredden uten å sikre at den nødvendige kompetansen er på plass. Coor skal ikke satse hvis de føler at det som skal leveres ikke er av god kvalitet, og når det først satses må det satses 100 %. Det legges til at det må gjøres grep for å bli en mer synlig aktør i markedet, slik at potensielle kunder faktisk kjenner til Coor.

7.5.7 Medarbeidertilfredshet

Coor er avhengige av å ha tilfredse medarbeidere i alle ledd. Ledere, mellomledere og ansatte må alle trives i sitt arbeid for at Coor skal kunne nå sine mål. I og med at Coor er en tjenesteytende virksomhet er det spesielt viktig at medarbeiderne som er i kontakt med kunden gjenspeiler Coor på en god måte. Kundens inntrykk av Coor vil helt klart være avgjørende av både medarbeidere som utfører tjenestene, og ledere som har ansvaret for kunden. For at Coor skal være sikre på at tjenestene utføres på en tilfredsstillende måte, fokuseres det på å ha tilfredse medarbeidere. For å oppnå dette fremkommer det at det er viktig med gode lokale ledere (site-managere) som ser den enkelte medarbeider, og som klarer å motivere de ansatte.

Medarbeiderne skal motiveres ved å:

- skape engasjement rundt medarbeiderens arbeid
- gi arbeidet mål og mening
- skape muligheter for innvirking på egen arbeidssituasjon
- gi gode tilbakemeldinger

Det er også viktig å skape en prestasjonskultur hvor Coor anerkjenner medarbeidere som gjør en god jobb. Andre faktorer som trekkes frem er god kommunikasjon, og tilrettelegging for variasjon ved for eksempel jobbrotasjon (i forhold til andre kontrakter). For å avdekke hvor tilfredse medarbeideren er, gjennomføres det i dag en undersøkelse annethvert år. Årsaken til dette er å avsette tilstrekkelig med tid for å arbeide med eventuelle tiltak.

Det blir påpekt at innen enkelte tjenesteområder som for eksempel kantine er det et høyere gjennomtrekk av ansatte. Dette er generelt for hele næringen, men det er likevel et problem som det bør tas tak i. Ved å fokusere på at medarbeider skal være tilfredse og trives i sitt arbeid vil forhåpentligvis problemet bedres.

8 Analyse og utvikling av et balansert målstyringsystem

I dette kapitlet presenterer vi vårt forslag til et styringssystem for Coor, basert på rammeverket til balansert målstyring. Bakgrunnen for denne fremleggelsen er informasjon innhentet fra fremlagt teori, empiriske undersøkelser, gjennomførte intervjuer, Coors interne dokumenter, samt våre egne observasjoner og betraktninger.

8.1 Forretningsidé

Av intervjuene fremkommer det at forretningsideen til Coor er godt forankret blant de ansatte. Forretningsideen bør som tidligere nevnt under kapittel 4 gi klart svar på følgende spørsmål:

- *Hva* virksomheten skal drive med
- *Hvordan* virksomheten skal utøves
- *Hvem* målgruppen er
- *Hvor* målgruppen befinner seg

Tabell 8-1: Coors forretningsidé

Coors forretningsidé er "å ta over, ta hånd om og utvikle servicefunksjoner på kontorer, produksjonsanlegg, eiendommer og i offentlig virksomhet."	
Hva	Overta servicefunksjoner
Hvordan	Ta hånd om og utvikle servicefunksjoner
For hvem	Kontorer, produksjonsanlegg, eiendommer, offentlige virksomheter
Hvor	Ikke spesifisert

Coors forretningsidé svarer godt på spørsmålene *hva*, *hvordan* og *for hvem*, men definerer ikke *hvor* kundene befinner seg. Dette burde imidlertid defineres slik at mulige interessenter kjenner til at virksomhetsområdet er gjeldende for hele Norge.

8.2 Visjon

En visjon skal beskrive virksomhetens drømmer og ambisjonsnivå sett i et lengre tidsperspektiv. Visjonen skal være meningsfull, den skal si noe om virksomhetens ønskede retning, samt virke motiverende. Coors visjon er at de skal "være den ledende leverandøren av service management. Med ledende menes at vi vil bli kundens førstevalg ved valg av serviceleverandør, og medarbeiderens førstevalg ved valg av arbeidsgiver". Hvis vi betrakter

Coors visjon i forhold til de grunnleggende ”kriteriene” som nevnt ovenfor, mener vi at den er dekkende. Den gir et klart bilde av hva Coor ønsker å ”bli”, samt hvordan de ønsker og bli oppfattet i et lengre tidsperspektiv. Visjonen er utformet slik at virksomheten har noe å ”strekke seg etter”, vi anser dette som nødvendig for at visjonen skal virke motiverende. Vi oppfatter imidlertid at visjonen er litt for lang.

Coors visjon er utviklet på konsernnivå og er gjeldende for alle landene. Det er i så måte utfordrende å utarbeide en visjon som treffer like godt i, og for hvert land. Som det fremkommer i empirien oppleves det at visjonen ikke ”treffer” like godt for Coor Norge, men at den er bedre egnet for Coor Sverige. Visjonens formål blir derfor mindre slagkraftig siden Coor Norge ikke helt klarer å identifisere seg med den. Coor Norge vektlegger derfor ikke visjonen i særlig stor grad i sitt strategiarbeid om hva som ønskes oppnådd for Coor Norge.

8.3 Strategisk destinasjon

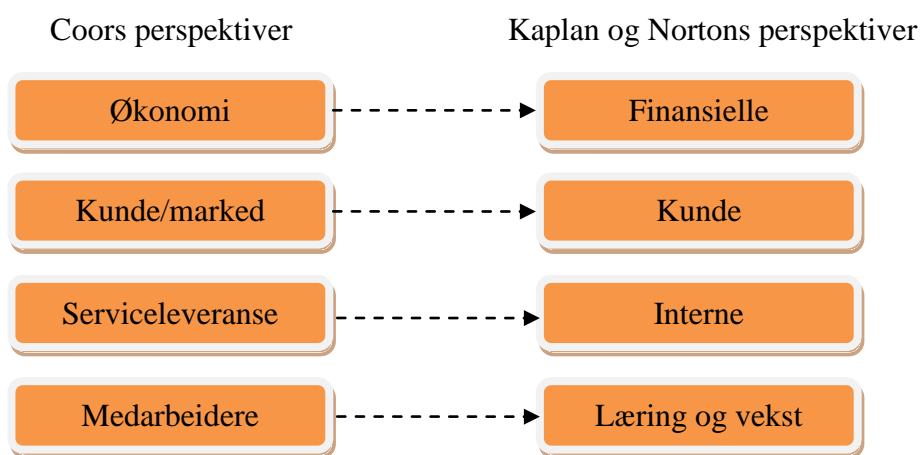
Det er vanskelig og utfordrende å utarbeide en strategisk destinasjon for Coor Norge, da den strategiske destinasjonen ofte har rot i, og er en utdypning av virksomhetens visjon. Vi har likevel utarbeidet et forslag til hvordan den strategiske destinasjonen til Coor Norge kan være i et tidsperspektiv på tre til fem år (se tabell 8-2). Vi har lagt til grunn Coors strategier, mål, og respondentenes synspunkter i utarbeidelsen av den strategiske destinasjonen. Vi har fokusert på at den strategiske destinasjonen skal gi svar på hva Coor ønsker å oppnå for sine hovedinteressenter. Coors hovedinteressenter er: *eierne, kundene og medarbeiderne*.

Tabell 8-2: Coors strategiske destinasjon

Strategisk destinasjon	
Eierne	<ul style="list-style-type: none"> • Målrettet vekst innenfor eksisterende og nye markeds- og kundesegmenter for å øke vår markedsandel – ha en vekst som er på nivå med eller større enn markedsveksten (6-8 % hvert år) • Øke vår omsetning med minimum 8 % hvert år • Gi avkastning til våre eiere ved å sikre god lønnsomhet – oppnå en fortjenestemargin på minimum 6 %
Kundene	<ul style="list-style-type: none"> • Omdømme som en troverdig aktør blant våre kunder, og i markedet generelt • Fornøyde og lojale kunder – indeks for kundetilfredshet på minimum 75 % • Skape ”merverdi” for kunden
Medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant og høy kompetanse – gjennom utvikling og rekruttering • Sterk organisasjonskultur – gjennom å bygge lagfølelse • Stolte og tilfredse medarbeidere – indeks for medarbeidertilfredshet på minimum 75 %

8.4 Perspektiver

Perspektivene er en svært sentral del i balansert målstyring, og skal samlet sett gjenspeile strategiene til virksomheten (Hoff & Holving, 2002). Coor benytter i dag perspektivene *økonomi*, *kunde/marked*, *serviceleveranse* og *medarbeidere*. Vi mener at Coors perspektiver gjenspeiler strategiene utarbeidet på konsernnivå og strategiene utarbeidet av Coor Norge. Det er klare fellestrekk mellom perspektivene Coor benytter i dag, og de perspektivene som er utarbeidet av Kaplan og Norton.



Figur 8-1: Coors perspektiver vs. Kaplan og Nortons perspektiver

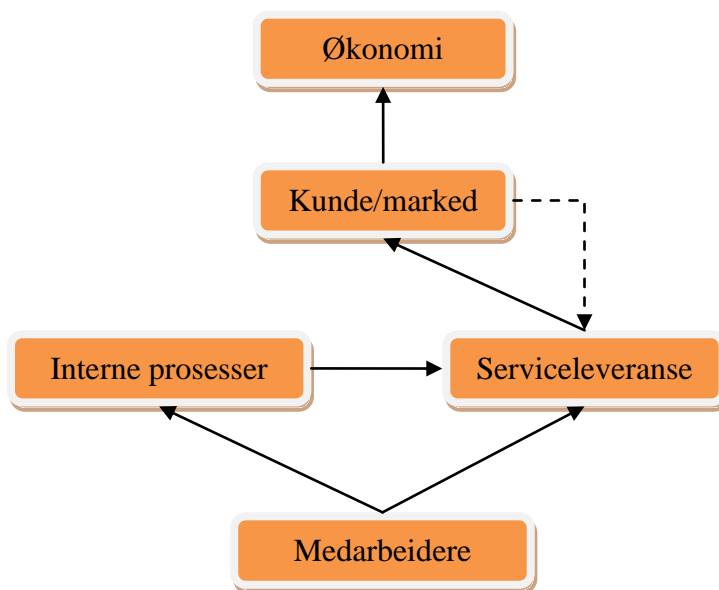
Selv om Kaplan og Nortons perspektiver kun er ment som en mal, er det likevel hensiktsmessig å sammenligne perspektivene for å avdekke eventuelle ”mangler” ved Coors perspektiver. Av de perspektivene som Coor benytter i dag, er det *serviceleveranse* som i hovedsak skiller seg ut fra Kaplan og Nortons perspektiver. Det er naturlig for Coor å benytte perspektivet *serviceleveranse* da dette reflekterer, og knyttes direkte mot deres kjernevirksomhet. Perspektivet fokuserer på hva som skal leveres i større grad enn hvilke interne prosessene som ligger bak. Kaplan & Norton (1996) påpeker viktigheten av å identifisere kritiske prosesser i det interne perspektivet. Det legges for lite vekt på dette under perspektivet *serviceleveranse* som benyttes i dag. I tillegg kommer det frem av intervjuene at det er klare mangler på gode rutiner og systemer for hvordan enkelte oppgaver og prosesser skal utføres. *For å øke bevisstgjøringen og fokuset rundt Coors interne prosesser har vi derfor valgt å legge til interne prosesser som et eget perspektiv.*

Det eksisterer ingen utfyllende beskrivelse av de fire perspektivene som Coor benytter seg av i dag. Presiseringen av perspektivenes innhold fremstilt i tabell 8-3 er derfor utarbeidet på bakgrunn av empirien, i tillegg til våre egne oppfatninger av Coor som virksomhet.

Tabell 8-3: Presisering av innholdet i Coors perspektiver

Perspektiv	Presisering av innhold
Økonomi	For å generere størst mulig avkastning til eierne settes det er særskilt fokus på økonomisk styring. Det forventes at omsetningen skal øke, samtidig som solid lønnsomhet opprettholdes. Målene under dette perspektivet gir en god indikasjon på den finansielle situasjonen.
Kunde/marked	Coor skal oppfattes som en troverdig aktør som setter kunden i sentrum. Fornøyde og lojale kunder skal skape lange og tette kunderelasjoner. For å vokse ytterligere satses det på markedsekspanasjon og markedspenetrasjon. Det vil her være viktig å ha kunnskap om markedet, samt markedsføre seg gjennom de riktige kanalene.
Serviceleveranse	Dette perspektivet beskriver <i>hva</i> Coor ønsker å levere til sine eksisterende og potensielle kunder, samt <i>hvordan</i> dette skal gjøre. For å bli foretrukket som leverandør av servicefunksjoner er det avgjørende å ha fokus på kontinuerlig kundeutvikling slik at Coor kan tilby smartere og mer effektive løsninger. Styrket leveransekraft og eiendomsdrift skal bidra til at Coor står bedre rustet i et stadig mer konkurranseutsatt marked.
Interne prosesser	Ved å tilrettelegge og utarbeide gode interne rutiner og systemer, vil daglige arbeidsoppgaver kunne utføres på en enklere, bedre og på en mer effektiv måte. Intern kompetanseutveksling og innføring av "best praksis" skal bidra til at Coor kan tilby et bedre tilbud til sine kunder, samtidig som Coor oppnår en bedre ressursutnyttelse.
Medarbeidere	Medarbeiderne er den viktigste ressursen til Coor, og er avgjørende for at de kortsiktige og langsiktige målene skal nås. Det er derfor viktig å ha tilfredse, stolte og motiverte medarbeidere som innehar den riktige kompetansen. For å oppnå dette settes det fokus på å bygge lagfølelse, motivere og rekruttere medarbeidere, samt strategisk kompetanseutvikling.

Selv om det kommer frem i empirien at perspektivene er logiske for virksomheten, er vektleggingen og bevisstgjøringen rundt kausaliteten mellom perspektivene mer eller mindre fraværende. Figur 8-2 nedenfor illustrerer vår *hypotese* om årsaks-/virkningssammenheng mellom perspektivene som til sammen representerer Coors strategier.



Figur 8-2: Årsaks-/virkningssammenheng mellom Coors perspektiver

Av intervjuene kommer det klart frem at økonomiperspektivet er det viktigste, og at de andre perspektivene skal underbygge og bidra til gode resultater innenfor dette perspektivet. For å levere gode økonomiske resultater er Coor helt avhengig av utviklingen i kunde-/markedspektivet. Coor må sørge for at eksisterende kunder er fornøyde og lojale, og i tillegg utnytte de mulighetene som ligger i markedet for videre vekst. For å kunne levere et godt produkt til kunden er det viktig at Coor utviklere og levere en god serviceleveranse. Som vi ser av figur 8-2, vil kunde-/markedspektivet være med på å påvirke serviceleveransen, da kundene til Coor aktivt bidrar til hva som skal leveres, og hvordan det skal leveres. For å utvikle og levere den ønskede serviceleveransen er Coor avhengig av at det etablerers effektive og gode interne prosesser. Både serviceleveransen og interne prosesser er helt avhengige av at medarbeiderne utfører og utvikler oppgaver/prosesser på en god og effektiv måte.

8.5 Strategiske temaer

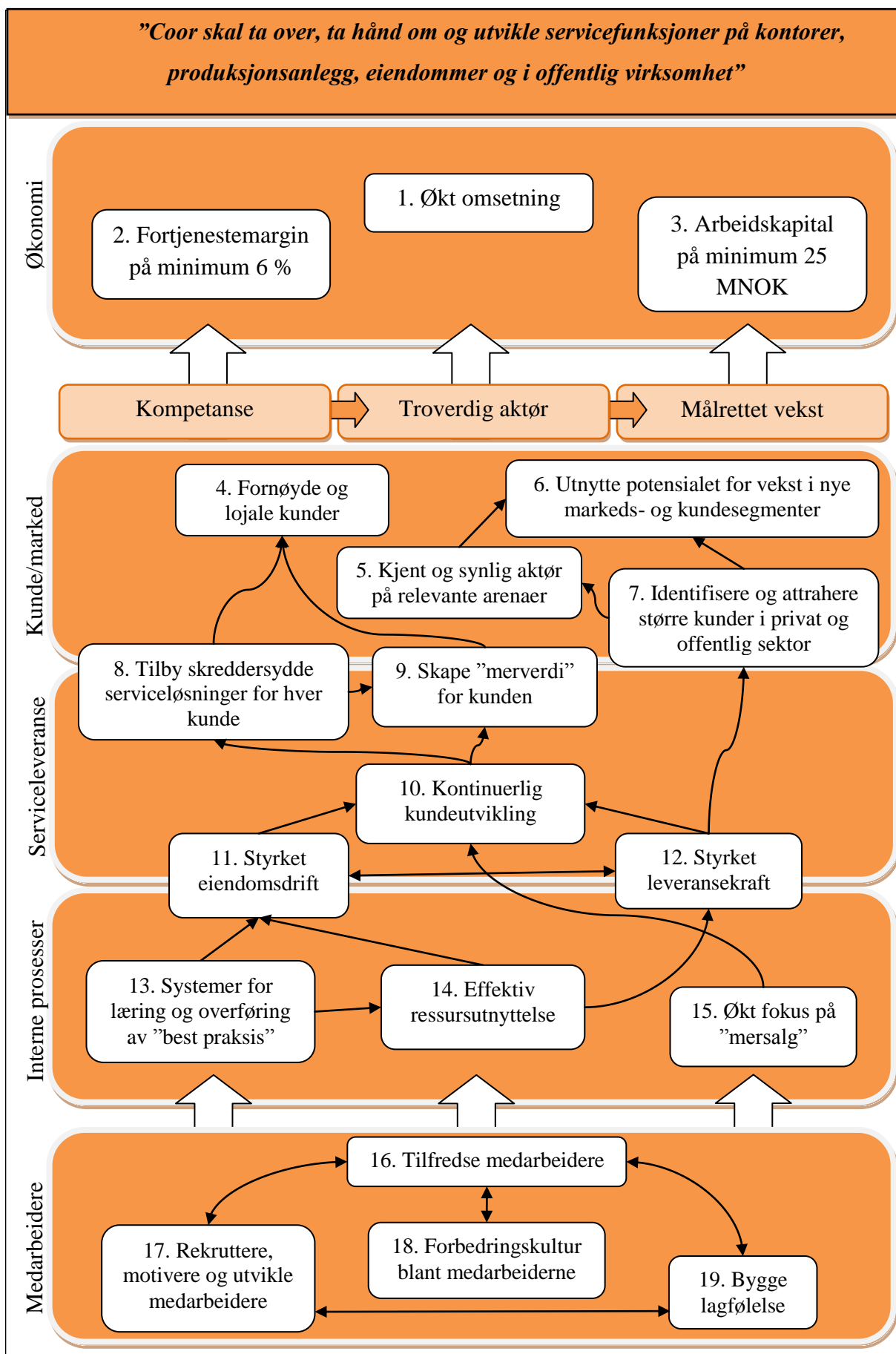
De strategiske temaene kan defineres som sentrale områder som virksomheten må fokusere på skal de nå sin visjon og strategiske destinasjon (Hoff & Holving, 2002). Tidligere i kapitlet forklarte vi at visjonen til Coor ikke er like gjeldende, så i dette tilfellet er det den strategiske destinasjonen som ligger til grunn for valget av de strategiske temaene. Gjennom våre intervjuer ble det pekt på flere områder som det må fokuseres på, og hva de skal føre til. I den

strategiske destinasjonen finner vi igjen tre av de områdene som det ble lagt mest vekt på: *kompetanse, troverdig aktør, og målrettet vekst*. Vi har derfor valgt å benytte disse områdene som Coors strategiske temaer. Temaet ”kompetanse” er et område som Coor helt klart må satse på skal de lykkes med sine strategier. Det er her viktig å utvikle den interne kompetansen, samt rekruttere nye medarbeidere med den riktige kompetansen. Kompetanse bygger opp under temaet ”troverdig aktør”. For at Coor skal vokse må de bli sett på som en troverdig aktør, både av eksisterende kunder og av markedet generelt. Det er her viktig å være kompetansedyktige, samtidig som det satses på å være en synlig aktør i markedet. Det siste temaet ”målrettet vekst”, underbygges av de to foregående temaene.

8.6 Strategiske kart

De fem perspektivene og de tre temaene vi fremlegger ovenfor, danner grunnlaget for oppbygningen av vårt forslag til ”Coors strategiske kart” som illustreres i figur 8-3. Kartet illustrerer Coors strategiske mål gjennom hypoteser av årsaks-/virkningssammenhenger gjennom de ulike perspektivene. Det fremkommer i empirien at Coors strategier ikke formidles godt nok ut til alle i organisasjonen. Ved at det strategiske kartet fremstiller hovedelementene i Coors strategier på en pedagogisk og enkel måte, vil Coor kunne formidle sine strategier ut i hele organisasjonen.

De strategiske målene som fremkommer i kartet er mål som Coor allerede benytter i dag, og mål som er utarbeidet av oss med bakgrunn i respondentenes synspunkter og meninger. I fastsettelsen av målene har vi lagt vekt på at målene skal gjenspeile Coors strategier samlet sett, samt vurdert dem etter kriteriene i akronymet SMART nevnt i kapittel 5.



Figur 8-3: Coors strategiske kart

8.6.1 Strategiske mål innenfor økonomiperspektivet

De strategiske målene som tilhører det økonomiske perspektivet er alle hentet fra Coors egne strategidokumenter. Målene kan betraktes som de viktigste økonomiske målene Coor må fokusere på, for at virksomheten skal kunne bidra til den ønskede verdiskapningen for eierne.

1. Økt omsetning
2. Fortjenestemargin på minimum 6 %
3. Arbeidskapital på minimum 25 MNOK

Vi har valgt å spesifisere målet for fortjenestemargin, da vi anser dagens måltall som et mål som kan være gjeldende også for de kommende årene. Fortjenestemarginen er lik *ordinært årsresultat før skatt* dividert på *omsetning*. Den forteller oss således om vi klarer å opprettholde våre marginer ved en eventuell økning i omsetningen. En god arbeidskapitalstyring sikrer at et selskap har kontantstrøm til å møte kortsiktige forpliktelser og driftskostnader. Vi finner arbeidskapitalen ved å ta differansen mellom *omløpsmidler* og *kortsiktig gjeld*. En optimalisering av arbeidskapitalen påvirker virksomhetens lønnsomhet, likviditet, avkastning, og handlefrihet (Skoglund, 2012). Vi definerer dermed også arbeidskapitalen som et strategisk mål for Coor. De strategiske målene innenfor det økonomiske perspektivet er meget sentrale for Coor som virksomhet, ettersom det til syvende og sist handler om å skape verdi for eierne.

8.6.2 Strategiske mål innenfor kunde-/markedspektivet

Kunde-/markedspektivet skal bidra til at Coor ekspanderer sin virksomhet ytterligere. De strategiske målene som er satt innenfor dette perspektivet skal sørge for at Coor beholder sin nåværende kundemasse, samtidig som nye kunder inkluderes i dagens kundeportefølje. Dette perspektivet vil være viktig i forhold til å nå de økonomiske målene.

4. Fornøyde og lojale kunder
5. Kjent og synlig aktør på relevante arenaer
6. Utnytte potensialet for vekst innenfor nye markeds- og kundesegmenter
7. Identifisere og attrahere større kunder i privat og offentlig sektor

På bakgrunn av synspunkter som omhandler Coors manglende synlighet og ”merkenavn”, har vi valgt å ta med et mål om å bli en kjent og synlig aktør. Det er viktig for Coor å unngå situasjoner hvor de ikke inkluderes i anbudsrunder på grunn av aktørers manglende kjennskap til virksomheten. Vi anser det derfor som viktig å inkludere dette som et av de strategiske målene innenfor kunde-/markedspektivet.

8.6.3 Strategiske mål innenfor serviceleveranseperspektivet

De strategiske målene innenfor dette perspektivet representerer på mange måter *hva* Coor må fokusere på for å oppnå en helhetlig god serviceleveranse. Målene gjenspeiler også viktigheten av å sette kunden i sentrum, samtidig som de presiserer hvilke områder som krever ekstra oppmerksomhet.

8. *Tilby skreddersydde serviceløsninger for hver kunde*
9. *Skape ”merverdi” for kunden*
10. *Kontinuerlig kundeutvikling*
11. *Styrket eiendomsdrift*
12. *Styrket leveransekraft*

Serviceleveranseperspektivet skal bidra til å gi Coors kunder en kostnadseffektiv, profesjonell og fleksibel serviceleveranse.

8.6.4 Strategiske mål innenfor perspektivet interne prosesser

Vi har utarbeidet perspektivet for interne prosesser med tilhørende mål på bakgrunn av viktige områder som synes noe ”bortgjemt” i dagens system. De strategiske målene som er utarbeidet anses alle som viktige områder av og for Coor. Vi vil derfor tydeliggjøre de i større grad, ved å legge til et eget perspektiv for interne prosesser.

13. *Systemer for læring og overføring av best praksis*
14. *Effektiv ressursutnyttelse*
15. *Økt fokus på ”mersalg”*

Vi anser det som viktig å belyse disse strategiske målene under et eget perspektiv, ettersom dette er viktige områder som har ”falt” litt bort under perspektivet serviceleveranse. Det ville i

tillegg blitt veldig mange mål innenfor ett perspektiv, dersom serviceleveranseperspektivet i stor grad også skulle inkludere interne prosesser.

8.6.5 Strategiske mål innenfor medarbeiderperspektivet

Coors medarbeidere er virksomhetens viktigste ressurs. I så måte vil det være essensielt for Coor å beholde kompetente medarbeidere, samt rekruttere nye ved behov. Arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen er også viktig for å kunne ha tilfredse og motiverte medarbeidere. Dette perspektivet skal bidra til at Coor arbeider kontinuerlig for å være en attraktiv arbeidsplass, hvor medarbeiderne i tillegg skal være stolte av å jobbe. Vi har valgt å legge til målet som omhandler forbedringskultur, da fokuset på forbedringer anses som svært viktig innad i virksomheten.

16. Tilfredse medarbeidere

17. Rekruttere, motivere og utvikle medarbeidere

18. Forbedringskultur blant medarbeiderne

19. Bygge lagfølelse

Dette perspektivet skal blant annet være med på å bygge opp under ambisjonen om én felles plattform for alle medarbeiderne. Dette inkluderer (men begrenser seg ikke til) felles organisasjonskultur, en følelse av tilknytning og tilhørighet overfor virksomheten, felles forståelse av Coors ledestjerner (verdier), og en gjennomgående lagfølelse innad i virksomheten.

8.7 Målkongretisering

For å kunne nå de strategiske målene illustrert i figur 8-3 er det viktig at de kritiske suksessfaktorene identifiseres, og at det utvikles strategiske initiativer, tiltaksplaner og styringsparametre. Vi vil her fremlegge en konkretisering av de strategiske målene, med tilhørende kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativer og styringsparametre. I arbeidet med å identifisere de kritiske suksessfaktorene får vi kvalitetssikret om de strategiske målene er oppnåelige for Coor. De kritiske suksessfaktorene som er utarbeidet skal gjenspeile forhold og variabler, hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål (Hoff & Holving, 2002).

Vi har i hovedsak fokusert på å avdekke de fundamentale (interne) faktorene, da de risikobestemte (eksterne) sjelden kan påvirkes. De kritiske suksessfaktorene som vi har identifisert har blitt rangert etter viktigheten for oppnåelsen av målet. I utarbeidelsen av de strategiske initiativene har vi forsøkt å avdekke de initiativene som evner å redusere gapet mellom nåsituasjonen til Coor og ambisjonene satt i de strategiske målene, som også Hoff & Holving (2002) påpeker viktigheten av. Bakgrunnen for utarbeidelsen av de kritiske suksessfaktorene, de strategiske initiativene og styringsparametrene er en kombinasjon av det som fremkommer i intervjuene, Coors interne dokumenter, samt våre egne betraktninger. Det er viktig å presiseres at vårt forslag ikke er et tilstrekkelig og komplett system. Det er derfor behov for ytterligere arbeid (av Coor) for å avdekke og validere de kritiske suksessfaktorene, de strategiske initiativene og styringsparametrene under hvert strategisk mål. Under strategisk initiativ bør det ideelt sett stadfestes *hvem* som er ansvarlig for initiativet, *tidspunkt* for start og slutt og eventuelt *kapitalbehov*. Når det gjelder styringsparametre bør *måltall* defineres. På grunn av oppgavens begrensninger og det faktum at Coor står bedre egnet til å fastsette ansvarlig(e), tidspunkt, måltall og eventuelt kapitalbehov, har vi utelukket dette i vår konkretisering av de strategiske målene.

8.7.1 Økt omsetning

Et strategisk mål som konkretiserer *økt omsetning* blir høyt rangert, ettersom vekst er viktig for Coor som virksomhet.

Tabell 8-4: Målkongretisering: Økt omsetning

Strategisk mål 1: Økt omsetning		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
Økt omsetning skal genereres gjennom forlengelse av eksisterende kontrakter, mersalg til eksisterende kunder, samt inngåelse av nye kontrakter. Omsetningen i 2012 var på 795 MNOK, målet for 2013 er en omsetning på 890 MNOK. Dette tilsvarer en økning på ca. 12 %.	A. Vinne anbud	1. ”Mersalg skole” – Opplæring i salgsarbeid, med det formål å kunne utøve mer salg i hverdagen
	B. Forlengelse av eksisterende kontrakter	
	C. Utnytte potensialet for ”mersalg”	Styringsparametre 1. Omsetning fra nye kunder
	D. Utnytte potensialet for vekst i nye segmenter	2. Omsetning fra ”mersalg” 3. Andel anbud vunnet 4. Andel fornyede kontrakter

8.7.2 Fortjenestemargin på minimum 6 %

Det hjelper lite å oppnå en økt omsetning dersom virksomheten ikke driver lønnsomt. Vi betrakter derfor fortjenestemarginen som et annet viktig strategisk mål innenfor økonomiperspektivet. Det er ikke tilstrekkelig å kun se på hva topplinjen (inntektene) genererer i forhold til å kunne oppnå god økonomisk styring. Bunnlinjen (inntjeningen) må også tas i betraktningen, for at virksomheten skal kunne danne seg et mer helhetlig bilde av den økonomiske situasjonen.

Tabell 8-5: Målkongretisering: Fortjenestemargin på minimum 6 %

Strategisk mål 2: Fortjenestemargin på minimum 6 %		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
For å tilfredsstille sine aksjonærer og eiere forventes det at Coor Norge oppnår en fortjenestemargin på minimum 6 %.	A. Identifisere lønnsomme tjenester B. Identifisere lønnsomme kunder	Vi har ikke avdekket strategiske initiativ direkte tilknyttet dette målet
Det er her viktig å ha fokus på effektiv ressursutnyttelse, være kostnadsbevisste, og inneha god kontroll over hvilke marginer de ulike tjenestene og kundene genererer.		Styringsparametre 1. Budsjettavvik per kontrakt 2. Fortjenestemargin per kontrakt

8.7.3 Arbeidskapital på minimum 25 MNOK

Arbeidskapitalen benyttes som et mål på hvor likvid en virksomhet er. Den indikerer med andre ord virksomhetens betalingsevne. Likviditet frigjort fra verdikjeden er i tillegg den rimeligste finansieringskilden (Skoglund, 2012).

Tabell 8-6: Målkongretisering: Arbeidskapital på 25 MNOK

Strategisk mål 3: Arbeidskapital på minimum 25 MNOK		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
Økt fokus på arbeidskapitalen kan blant annet bidra til å øke verdien på virksomheten, utbytte fra virksomheten, og investeringstakten – samtidig som lånebehovet, og tapene på kundefordringer reduseres. Coor skal fokusere på å bedre kontantstrømmen, og dermed også arbeidskapitalen.	A. Påse at kundene betaler i henhold til avtalt tid	1. Kartlegge betalingsevnen til dagens kunder – hvilke kunder betaler sent, og hvorfor?
	B. Kvalitetssikre at alle fakturaer inneholder korrekt og tilstrekkelig informasjon	Styringsparametre 1. Andel kundefordringer betalt i henhold til avtalt tid 2. Antall avvik/feil ved utsendte fakturaer – antall fakturaer sendt i retur 3. Kontantstrøm per kontrakt
	C. Gjennomføre kredittsjekk av nye kunder	

8.7.4 Fornøyde og lojale kunder

Som nevnt tidligere er Coor i stor grad avhengig av å beholde sine nåværende kunder. Enkelte kunder står for en betydelig andel av omsetningen, og et eventuelt bortfall av kunde vil virke svært negativt økonomisk sett for virksomheten. For å oppnå fornøyde og lojale kunder er det kritisk at Coor leverer *minimum* det som er avtalt i henhold til kontrakt. ”Kundetilfredshet oppstår når utfallet av tjenesten samsvarer med forventningene til tjenesten,” (Zeithaml et al. 2006: 106). Serviceleveransen må med andre ord innfri kundenes årsaker til hvorfor de velger å outsource, dette være seg enten forventninger om eksempelvis kostnadsbesparelser og/eller økt servicenivå (som nevnt i kapittel 5). I denne sammenhengen vil det være viktig å ha medarbeidere som er kundeorienterte. Vi anser derfor det strategiske målet om *fornøyde og lojale kunder* som et viktig mål innenfor kunde-/markedspektivet. Det er i tillegg mindre kostbart å gjennomføre eventuelle tiltak for å beholde eksisterende kunder, fremfor å forsøke å skaffe seg nye kunder (Kotler, 1999). Således bør Coor ha fokus på å oppnå langsiktige kunderelasjoner.

Tabell 8-7: Målkongretisering: Fornøyde og lojale kunder

Strategisk mål 4: Fornøyde og lojale kunder		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
<p>Coor er avhengige av at kundene er fornøyde og lojale. Et eventuelt tap av kunde vil kunne medføre store negative økonomiske konsekvenser, ettersom enkelte kunder utgjøre en vesentlig andel av den totale kundeporteføljen.</p> <p>Fornøyde og lojale kunder er en avgjørende faktor for å styrke Coors omdømme. Dette kan igjen bidra til å tiltrekke seg nye kunder, samt sørge for ytterligere vekst.</p>	<p>A. Leverer <i>minimum</i> det som er avtalt i henhold til kontrakt</p> <p>B. Kundeorienterte medarbeidere</p> <p>C. Skape nærhet til kunden</p>	<p>1. Gjennomføre ”kundedagen”</p> <p>2. Gjennomføre ”Strategic Client Plan” (SCP) – avklare hva kunden egentlig ønsker?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dette skal bidra til Coors definering av verdilbudet (beskrevet i kapittel 4)
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Kundetilfredshet (undersøkelse)</p> <p>2. Antall klager fra kunde</p> <p>3. Avvik i henhold til kontrakt</p>

For å kunne måle hvorvidt Coor har fornøyde kunder gjennomføres det i dag en kundeundersøkelse annethvert år. Vi mener at denne undersøkelsen også bør avdekke om Coor klarer å skape ”merverdi” for kundene. For at Coor skal ha bedre oversikt, samt kontroll over hvorvidt kundene er fornøyde, og om den ønskede ”merverdien” skapes finner vi det hensiktsmessig at Coor utfører undersøkelsen hvert år.

8.7.5 Kjent og synlig aktør på relevante arenaer

Hvis Coor skal være sikre på at de inkluderes og inviteres til tilbud og anbudsrunder i fremtiden, vil det være viktig å sette av ressurser til å markedsføre seg selv. Vi anser dette målet som strategisk viktig for Coor, og virksomhetens farbare vei mot ytterligere vekst. Dette innebærer økt tilstedeværelse og synlighet innenfor dagens eksisterende marked, samtidig som potensielle kunder innenfor nye segmenter som eksempelvis olje- og gass-sektoren må få kjennskap til Coor som virksomhet.

Tabell 8-8: Målkongretisering: Kjent og synlig aktør i markedet

Strategisk mål 5: <i>Kjent og synlig aktør på relevante arenaer</i>		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
For å nå ut til nye kunder og bli invitert på anbudsrunder, er det viktig at Coor er en kjent og synlig aktør i markedet. Dette målet skal blant annet bidra til å øke potensielle kunders kjennskap til Coor, samtidig som Coor skal unngå situasjoner hvor de ikke inkluderes i ønskede tilbudsprosesser som et resultat av manglende synlighet.	A. Være markedsorientert B. Markedsføre seg gjennom ”riktige” kanaler	1. Gjennomføre markedsføringskampanje(r) <ul style="list-style-type: none"> - Utlevere brosjyrer til potensielle kunder - Promovere Coor på relevante arrangementer, konferanser o.l.
		Styringsparametre 1. Kjennskapsundersøkelse – foreta undersøkelsen både før og etter gjennomført markedsføringskampanje(r). <ul style="list-style-type: none"> - Dette vil avdekke effekten av kampanjen(e)

8.7.6 Utnytte potensialet for vekst i nye markeds- og kundesegmenter

En av Coors vekststrategier går ut på å *utnytte potensialet for vekst i nye markeds- og kundesegmenter*. Vi anser dette strategiske målet som en viktig bidragsyter til å øke Coor sin nåværende kundemasse. Segmentet olje og gass er nevnt som et av satsingsområdene. Et serviceleveransetilbud som inkluderer kunder som holder til ”offshore”, kan være en mulig løsning. Før Coor eventuelt skal vurdere en vekst innenfor nye markeds- og kundesegmenter, må de vite hva de går til, og hva en satsing innenfor dette segmentet vil innebære. Det vil være helt avgjørende å foreta grundige analyser vedrørende det økonomiske potensialet for det nye segmentet, hvilke konkurrenter som eksisterer og hvordan deres konkurransekraft er, samt tilegne seg en forståelse av segmentets endringstakt. Når den nødvendige kunnskapen og analysene om det nye segmentet er på plass, vil neste steg være å forsøke å komme i kontakt med potensielle nye kunder.

Tabell 8-9: Målkongretisering: Utnytte potensialet for vekst i nye segmenter

Strategisk mål 6: Utnytte potensialet for vekst i nye markeds- og kundesegmenter		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
En satsing innenfor nye markeds- og kundesegmenter vil kunne bidra til ønsket vekst. Det vil i hovedsak satses mot segmentet olje og gass.	A. Tilegne seg kunnskap og kompetanse innenfor nye segmenter som det satses på B. Etablere relasjoner til virksomheter innenfor de potensielle nye segmentene	1. Utarbeide analyser (Business case) som viser det økonomiske potensialet innenfor nye markeds- og kundesegmenter
		Styringsparametre 1. Antall møter med potensielle kunder 2. Antall kundeinngåelser innenfor nye markeds- og kundesegmenter

8.7.7 Identifisere og attrahere større kunder i privat og offentlig sektor

Dette er et annet viktig strategisk mål som vil kunne bidra til målrettet vekst for Coor. Ved å identifisere større potensielle kunder, kan Coor være den aktøren som ligger i forkant av deres konkurrenter, eller kunden selv. Dette innebærer at Coor må ha en proaktiv tilnærming i forhold til arbeidet om å ”vekke” kundens interesse ved å tilby attraktive og smarte løsninger, samt vise til at Coor er en troverdig aktør i markedet.

Tabell 8-10: Målkongretisering: Identifisere og attrahere større kunder i privat og offentlig sektor

Strategisk mål 7: Identifisere og attrahere større kunder i privat og offentlig sektor		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
For å kunne vokse ytterligere er det viktig at Coor identifiserer og attraherer større kunder med komplekse servicebehov.	A. Være markedsorientert B. Oppsøkende overfor potensielle nye kunder	1. Gjennomføre en ”workshop” for å kartlegge potensielle kunder
		2. Foreta en ”introduksjonsrunde” hos potensielle kunder 3. Utarbeide en plan/oversikt for hvordan nye kunder skal bearbeides
		Styringsparametre 1. Antall identifisert potensielle kunder 2. Antall møter med potensielle kunder

8.7.8 Tilby skreddersydde serviceløsninger for hver kunde

Mange av Coors kunder har komplekse servicebehov. For Coor sin del er det derfor viktig å kunne tilby skreddersydde løsninger som en del av serviceleveransen. Dette vil i tillegg kunne bidra til at Coor differensierer seg fra sine konkurrenter. En tilpasningsdyktig leverandør som arbeider målrettet for å oppnå kundens ønsker og behov, er en leverandør kunden ønsker å beholde.

Tabell 8-11: Målkongretisering: Tilby skreddersydde serviceløsninger for hver kunde

Strategisk mål 8: Tilby skreddersydde serviceløsninger for hver kunde		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
For å skille seg positivt ut blant konkurrentene, tilbyr Coor skreddersydde løsninger for hver enkelt kunde. Ved å kombinere ulike tjenester kan Coor tilby unike løsninger som er fullstendig tilpasset hver enkelt kunde.	A. God kommunikasjon med kunden B. Forstå kundens behov	1. Vi har ikke avdekket strategiske initiativ direkte tilknyttet dette målet
		Styringsparametre 1. Avvik i henhold til kundens ønsker og behov

8.7.9 Skape merverdi for kunden

Kaplan & Norton (2001) hevder at nøkkelen til å forstå hva som driver kundene, er å forstå verditilbudet (som nevnt tidligere i kapittel 4). Det er med andre ord essensielt å forstå hvilke av egenskapene ved tjenestene, og Coors leveranse som bidrar til å skape verdi (og gjerne merverdi) for kunden. Coors kunder må sitte igjen med en følelse av at verdien på Coors serviceleveranse overstiger prisen som kundene betaler. God kommunikasjon med kunden vil være en sentral del i arbeidet med å oppnå, samt evaluere målet.

Tabell 8-12: Målkongretisering: Skape merverdi for kunden

Strategisk mål 9: Skape merverdi for kunden		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
<p>For å oppnå fornøyde og lojale kunder er det viktig at kunden føler at de får ”mer” enn det de betaler for.</p> <p>Coor skal skape merverdi for kunden ved å tilby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostnadsbesparelser - Høy fleksibilitet i servicetilbudet - Spisskompetanse innenfor viktige tjenestoområder - Proaktiv forbedringsarbeid - Engasjert servicepersonell 	<p>A. Være proaktiv overfor kunden</p> <p>B. Forstå kundens behov</p> <p>C. Fokus på kostnadsbesparelser for kunden</p>	<p>1. Gjennomføre en ”workshop” for kontraktssjefer og site-managere, hvor det skal fokuseres på å lage/opprette profiler for hver kunde som illustrerer kostnadsutviklingen sammenlignet med tjenesteutviklingen</p>
		Styringsparametre
		<p>1. Kostnadsbesparelser for kunden</p> <p>2. Kundetilfredshet (undersøkelse)</p>

8.7.10 Kontinuerlig kundeutvikling

Dette strategiske målet bygger i stor grad opp under målet om å skape *merverdi* for kunden. Coor skal ikke nødvendigvis vente til de får en forespørsel av kunden vedrørende eksempelvis utviklingsområder på eksisterende tjenester, og/eller forespørsel om nye tjenester. Coor skal opptre og bli oppfattet som en proaktiv aktør som tar initiativ overfor eksisterende og nye kunder, ved å foreslå eventuelle forbedringer eller nye tjenester. For å få til dette er det avgjørende å forstå kundens behov og deres forventninger til blant annet kvalitet, kostnader, kompetanse og personell. Coors ledestjerner: *vi ser litt lenger, vi er lydhøre, vi skaper fremgang* (som nevnt i kapittel 2), skal bidra til at målet om kontinuerlig kundeutvikling sitter i ”ryggmargen” hos hver enkelt Coor-medarbeider.

Tabell 8-13: Målkongretisering: Kontinuerlig kundeutvikling

Strategisk mål 10: Kontinuerlig kundeutvikling		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
Coors fremste styrke ligger i å tilpasse, utvikle og lede servicefunksjoner på nye, smartere og mer effektive måter. Coor må hele tiden søke etter å utvikle sine tjenester og leveranser hos sine kunder. Det handler om å komme kunden i "forkjøpet", og arbeide proaktivt. Kontinuerlig kundeutvikling skal i tillegg sikre gjensalg, mersalg og nye kunder.	A. Være proaktiv overfor kunden	1. "Kundeevent" – Hvor man blant annet knytter nærmere relasjoner til kunden
	B. Ha den riktige og nødvendige kompetansen	
	C. Få de ansatte til å forstå viktigheten av å sette "kunden i fokus"	
		Styringsparametre
		1. Antall gjennomførte forbedringsforslag

8.7.11 Styrket eiendomsdrift og leveransekraft

For at Coor skal kunne vokse og bli sett på som en troverdig aktør er det essensielt at Coor fokuserer på å styrke både eiendomsdriften og leveransekraften. Dette vil også bidra til å styrke leveranseapparatet, med hensyn til lovpålagte prosesser og oppgaver. Vi har valgt å plassere målene mellom perspektivene interne prosesser og serviceleveranse, da målene direkte er knyttet mot leveransen overfor kunden samtidig som målene avhenger av hvordan de interne prosessene utføres. Som vi ser i det strategiske kartet er målene gjensidig avhengig av hverandre, i den forstand at ved å styrke leveransekraften vil Coor også styrke sin eiendomsdrift og vice versa. For å styrke både eiendomsdriften og leveransekraften er det helt avgjørende at Coor har den nødvendige interne kompetansen som trengs. Det vil dermed være viktig å ivareta og utvikle kompetansen til medarbeiderne. For å øke kompetansen på det utførende personalet skal det gjennomføres opplæring, jobbrotasjon og hospitering.

Tabell 8-14: Målkongretisering: Styrket eiendomsdrift

Strategisk mål 11: Styrket eiendomsdrift		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
<p>Eiendomsdrift utgjør i dag en stor del av Coors tjenesteleveranse. En økt satsing på dette området vil kunne bidra til at Coor styrker sin troverdighet og posisjon i markedet.</p> <p>For å styrke eiendomsdriften er Coor avhengig av intern kompetanse. Dette kan gjøres ved å bygge opp kompetansen organisk, eller ved å foreta eventuelle oppkjøp.</p>	<p>A. Intern kompetanse</p> <p>B. Øke kompetansen på utførende personell</p>	<p>1. Utvikle kompetansenettverk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablere fora, hvor det tilrettelegges for utveksling av kompetanse
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Antall innrapportert avvik fra kunder og/eller myndigheter</p>

Tabell 8-15: Målkongretisering: Styrket leveransekraft

Strategisk mål 12: Styrket leveransekraft		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
<p>Ved å styrke leveransekraften vil Coor bli mer konkurransedyktig og få en større "slagkraft" i markedet. Coor vil også styrke sin posisjon som en troverdig aktør.</p> <p>Ved å utføre de fleste av tjenestene i egen regi, vil Coor kunne styrke sin leveransekraft.</p>	<p>A. Inneha nødvendig kompetanse til bruk mot både potensielle kunder samt utvikling av eksisterende leveranser</p> <p>B. Utvikle medarbeidere</p> <p>C. Skape en bevisst holdning til hva Coor definerer som god service</p>	<p>1. Etablere de "fem bud" for hvordan Coor skal sikre en god serviceopplevelse for kundene</p> <p>2. Utvikle konsepter for utvalgte fagområder som skal tydeliggjøre hva Coor kan levere for eksisterende og nye kunder</p>
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Antall klager på utført arbeid</p> <p>2. Antall underleverandører per kontrakt (volumet som blir levert av evt. underleverandører)</p>

8.7.12 Systemer for læring og overføring av "best praksis"

Det er viktig for Coor at det utvikles systemer for læring og overføring av "best praksis" av ulike årsaker. Det vil gjøre det enklere å ivareta den interne kompetansen som er i Coor, samt gjøre det mulig å dele denne kompetansen på en mer effektiv måte. Det er også en god og effektive måte for å skape en bedre struktur i forhold til hvordan "vanlige" prosesser/oppgaver skal løses og utføres. Dette vil kunne bidra til sparte ressurser, i form av både tid og kostnader. Det er kritisk at det skapes en klar bevisgjøring rundt hvorfor et slikt system innføres, samt hvordan det skal benyttes. Det er videre viktig at "best praksis" er lett tilgjengelig for alle medarbeidere som har behov for det, og at systemene er enkle å benytte. Hvordan Coor behandler innrapporterte avvik vil også være en kritisk suksessfaktor. Det er viktig at avvikene brukes som en kilde til forbedring. Det er ikke slik at alle avvik må analyseres, men det er viktig å ha i tankene hva som kan gjøres annerledes for å unngå samme avvik i fremtiden. En systematisk håndtering av innrapporterte avvik vil i så måte kunne bidra i arbeidet med å utvikle "best praksis".

Tabell 8-16: Målkongretisering: Systemer for læring og overføring av "best praksis"

Strategisk mål 13: Systemer for læring og overføring av "best praksis"		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
Etablere "best praksis" innad i Coor for å styrke Coors leveranseapparat. Dette skal bidra til å effektivisere prosesser og oppgaver. Ved å innføre gode systemer og en bedre struktur på gjentakende prosesser og oppgaver, slipper man å "finne opp kruttet på nytt" hver gang.	A. Bevisstgjøring rundt målet (blant de ansatte), slik at "best praksis" faktisk innhentes og deles B. Benytte oversiktlige og brukervennlige systemer C. Systematisk avvikshåndtering	1. Opprette en prosjektgruppe med ansvar for innføring og bruk av "best praksis" - Inkludere fagpersoner slik at hele serviceleveransen dekkes
		Styringsparametre 1. Antall gjentakende avvik

8.7.13 Effektiv ressursutnyttelse

Det fremkommer i intervjuene at Coor må bli flinkere til å bruke sine medarbeidere på tvers av forretningsenhetene, kontraktene og mellom linje og stab. I de tilfellene hvor eksempelvis forretningsenhet 1 har ekspertise tilknyttet eiendomsdrift, skal det legges til rette for at denne

ekspertisen også kan benyttes i eksempelvis forretningsenhet 2 ved behov. Dette vil styrke Coor sin leveranse og dermed øke deres troverdighet i markedet. Det vil også bidra til økt kapasitetsutnyttelse, og mindre behov for å kjøpe inn ekstern ekspertise. For å oppnå dette målet er det kritisk at det etableres gode rutiner for *koordineringen* av medarbeiderne, og at den nødvendige *opplæringen* gis slik at medarbeiderne på en enkel og effektiv måte kan benyttes på tvers innad i Coor. Regelmessige møter mellom ledere på tvers i Coor vil være nødvendig for oppnå en effektiv koordinering, og god tilrettelegging. Det er også kritisk at medarbeiderne er samarbeidsvillige og fleksible slik at de tilpasser seg andre arbeidssituasjoner og arbeidsoppgaver på en god og effektiv måte.

Tabell 8-17: Målkonkretisering: Effektiv ressursutnyttelse

Strategisk mål 14: Effektiv ressursutnyttelse		
Målkonkretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
Et bedre og bredere samarbeid på tvers av forretningsenhetene, kontraktene og mellom linje og stab, vil kunne bidra til en bedre ressursutnyttelse av Coors medarbeidere.	A. God koordinering og opplæring innad i Coor	1. Kartlegge den interne kompetansen som finnes innad i Coor
	B. Samarbeidsvillige og fleksible medarbeidere	2. Kartlegge ressursbruken og kapasiteten til medarbeidere
Ved å benytte ressurser (medarbeidere) på tvers av eksempelvis kontraktene vil en få større utnyttelse av den interne kompetansen som er innad i Coor, og det vil således bli mindre behov for å kjøpe inn kompetansen eksternt.	C. Tettere samarbeid mellom forretningsenheter, kontrakter, og mellom linje og stab	Styringsparametre
		1. Antall tilfeller hvor medarbeidere benyttes på tvers innad i Coor fremfor underleverandører

8.7.14 Økt fokus på "mersalg"

For at Coor skal kunne nå sine finansielle mål er det viktig at det rettes og innarbeides et betydelig fokus på mersalg til kunden. Siden antallet av kunder er relativt få, er det viktig at Coor selger så mange tjenester som mulig til hver enkelt kunde for å oppnå de ønskede økonomiske målene. Det vil være kritisk å skape en forståelse rundt viktigheten av "mersalg" blant medarbeiderne, samt sørge for at "mersalg" alltid står på dagsorden. Coors

medarbeidere må ha teft for salg, og være proaktive overfor kunden. Forslagene som legges frem for kunden må være gjennomtenkte slik at kunden ikke føler at de prakkes på tilleggstjenester som de ikke har bruk for, da dette kan skape misnøye. Coor må derfor sørge for at ”mersalgsfokuset” ikke tar oppmerksomheten bort i fra målet om at kunden skal være tilfredse og fornøyd.

Tabell 8-18: Målkonkretisering: Økt fokus på ”mersalg”

Strategisk mål 15: Økt fokus på ”mersalg”		
Målkonkretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
For å nå de finansielle målsetningene er det viktig at Coor i større grad fokuserer på ”mersalg” til eksisterende kunder. ”Mersalg” skal alltid være et agendapunkt i Coors kundemøter.	A. Få ”mersalg” inn på dagsorden B. Dyktige medarbeidere som har teft for salg, og god forståelse av den aktuelle kundens behov	1. ”Mersalgskole” – Opplæring i salgsarbeid, med det formål å kunne utøve mer salg i hverdagen
		Styringsparametre 1. Antall kundeforhold som har resultert i ”mersalg” 2. Antall nye forslag for mulig ”mersalg”

8.7.15 Tilfredse medarbeidere

For at Coor skal oppnå sine strategiske mål i de andre perspektivene er det helt essensielt at det satses på å oppnå og opprettholde tilfredse medarbeidere. Coors medarbeidere er som nevnt tidligere den viktigste ressursen, og er helt avgjørende for hva som utføres og hvordan det utføres. Utilfredse medarbeidere kan fort bidra til dårlig utførte servicetjenester overfor kunden, som igjen kan resultere i utilfredse kunder (Looy et al 2003, Grönroos 2001). Utilfredse medarbeidere kan føre til lav arbeidsinnsats og illojalitet, samt resultere i høyere sykefravær og gjennomtrekk blant medarbeiderne (Heskett et al 1991).

Looy et al (2003:190) viser til at to tredjedeler av de ansattes tilfredshet blir forårsaket av:

- Tildelt myndighet(ansvar)
- Ledelsen tilrettelegger for at tjenesten kan tilfredsstille kundens behov
- Besittelse av kunnskap og ferdigheter som trengs for å utføre tjenesten

Tabell 8-19: Målkonkretisering: Tilfredse medarbeidere

Strategisk mål 16: Tilfredse medarbeidere		
Målkonkretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
Den viktigste ressursen i Coor er helt klar de ansatte, i og med at Coor er en tjenesteytende virksomhet. Tilfredse medarbeidere vil i mange tilfeller gjenspeiles i Coors serviceleveranse. Det vil også være en viktig faktor for å beholde, samt tiltrekke seg nye ansatte.	A. Gode ledere B. Tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø C. Helse, miljø og sikkerhet	De strategiske initiativene som settes under de andre målene i medarbeiderperspektivet skal underbygge, og bidra til at Coors medarbeidere er tilfredse Det er derfor ikke utarbeidet strategisk initiativ under dette målet
		Styringsparametre 1. Indeks for medarbeidertilfredshet (undersøkelse) 2. Sykefravær 3. Ansattes-turnover

Undersøkelsen tilknyttet medarbeidertilfredshet måles nå annethvert år. Vi anser imidlertid frekvensen på denne undersøkelsen som lav, og mener den bør gjennomføres hvert år. Medarbeiderne er som nevnt tidligere Coors viktigste ressurs, og tilfredse medarbeidere er således et viktig mål for Coor. Med tanke på at det er et høyt gjennomtrekk innenfor enkelte tjenester, mener vi at en undersøkelse som utføres annet hvert år ikke vil klarer å fange opp den ”virkelige” utviklingen. Denne undersøkelsen bør også bidra til å avdekke hvorvidt Coor har lykkes i bygge den ønskede lagfølelsen, som også er et av de strategiske målene. Dette forsterker viktigheten av å gjennomføre undersøkelsen hvert år.

8.7.16 Rekruttere, motivere og utvikle medarbeidere

For at Coor skal kunne øke sitt kompetansenivå er det viktig at de riktige medarbeiderne rekrutteres, og at det satses på å utvikle og motivere både nye og eksisterende medarbeidere. Gjennom tilrettelegging for utvikling av medarbeidernes kompetanse, samt sørge for at medarbeiderne føler seg verdsatt, vil Coor fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver. Dette vil også bidra til at Coor i større grad beholder sine nåværende medarbeidere.

Tabell 8-20: Målkongretisering: Rekruttere, motivere og utvikle medarbeidere

Strategisk mål 17: Rekruttere, motivere og utvikle medarbeidere		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
For å kunne levere den ønskede kvaliteten på tjenestene er Coor avhengige av å ha ansatte med riktig kompetanse, som trives i jobben, og som er stolte av å jobbe for Coor. Rekruttering, motivering og utvikling av de ansatte er derfor essensielt for Coor som virksomhet.	A. Være en attraktiv arbeidsgiver	1. Serviceskole - Skape en felles forståelse av hvordan Coor fungerer som selskap, hvilke verdier Coor har, og hvilke felles arbeidsmåter og metoder Coor benytter
	B. Tilrettelegge for utvikling av de ansatte	2. Coor Business School – kurs for ledere og spesialister - Skape et enhetlig syn på service og arbeidsmetodikk
	C. Påvirkning på egen arbeidssituasjon	Styringsparametre
		1. Antall medarbeidere som har gjennomført kurs (heve kompetansenivået)
		2. Antall søkere med riktig kompetanse

For at Coor skal oppnå dette målet, er det kritisk at Coor blir sett på som en *attraktiv arbeidsgiver*. Det er vanskelig å definere hva en attraktiv arbeidsgiver er, men tabell 8-21 gir en generell beskrivelse av hva som ofte må til for å bli sett på som en attraktiv arbeidsgiver som klarer å beholde, samt rekruttere kompetente og verdifulle ansatte. Vi mener at de strategiske målene, samt tilhørende kritiske suksessfaktorer og strategiske initiativer i medarbeiderperspektivet vil bidra til at Coor blir sett på som en attraktiv arbeidsgiver både av eksisterende og potensielle medarbeidere.

Tabell 8-21: Hva skal til for å bli en attraktiv arbeidsgiver som beholder verdifulle ansatte (Ahrichs 2000)

Virksomheten må arbeide med image og skape et godt rykte
Virksomheten må fokusere på lederskap og hvordan man møter de ansatte
Virksomheten må skape en positiv organisasjonskultur
Medarbeiderne må gis både karriere- og utviklingsmuligheter innen virksomheten
Virksomheten må tilby etterspurte goder og satse på personalet

Eksempler som poengterer viktigheten ved å motivere sine ansatte til å yte god service overfor kunden og skape et godt arbeidsmiljø er SAS¹⁶ og Southwest Airlines¹⁷. På 80-tallet

¹⁶ SAS ble stiftet i 1946 og er et skandinavisk flyselskap som driver multinasjonalt i de tre skandinaviske landene Norge, Sverige og Danmark, og fungerer som nasjonalflyselskap for disse (www.sas.no).

overtok Janne Carlzon som konsernsjef for SAS, som på den tiden var kjent for dårlig service og hyppige forsinkelser. Ved å bruke mye tid til å direkte motivere de ansatte til endring, blant annet gjennom såkalte "smilekurs" klarte han å øke servicegraden betraktelig. Gjennom blant annet den økte servicegraden og et sterkt fokus (kritisk suksessfaktor) på punktlige flyavganger ble SAS i 1984 kåret til "Airline of the Year" av *Air Transport Magazine* (Hoff & Holving 2002: 31). Southwest Airlines suksess skyldes i stor grad deres uvanlige fokus på å skape verdi for sine ansatte. Kjerneverdiene "LUV" og "FUN" i Southwest Airlines, representerer omsorg og respekt for individer, så vel som den bevisste etableringen av et miljø som oppfordrer alle ansatte til å ha det gøy på jobb. Gjennom å skape verdi for sine ansatte utover det rent økonomiske (lønn) har Southwest Airlines klart å skape en kultur som skaper verdi for kundene og eierne (Hallowell 1996).

8.7.17 Forbedringskultur blant medarbeidere

Dette strategiske målet handler om å skape en forbedringskultur som både er rettet mot tjenestene som leveres til kundene, samt hvordan interne prosesser løses innad i Coor. Ved å aktivt satse på og fremme forbedringsforslag overfor kunden, vil kunden forhåpentligvis føle seg verdsatt og bli mer fornøyd med Coor som leverandør. Dette vil i tillegg være en aktiv del i forhold til det økte fokuset på "mersalg". Forbedringskulturen skal også bidra til hvordan Coor kan løse sine interne prosesser på en bedre og mer effektiv måte. Forbedringskultur blant medarbeidere vil altså komme både Coor og kunden til gode. Det vil være kritisk at det motiveres og tilrettelegges for en forbedringskultur, og at det ikke minst belønnes for gode forslag som blir tatt i bruk.

¹⁷ Southwest Airlines er et amerikansk flyselskap som er basert i Dallas, Texas. Målt i antall passasjerer er det det 3. største flyselskap i verden, og det største selskapet på innenriksfly. Selskapet er et av verdens ledende lavprisselskap (www.southwest.com).

Tabell 8-22: Målkongretisering: Forbedringskultur blant de ansatte

Strategisk mål 18: <i>Forbedringskultur blant medarbeidere</i>		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
<p>Coor har en sterk idékultur som skal bidra til proaktivt forbedringsarbeid.</p> <p>En god integrert forbedringskultur blant de ansatte vil kunne bidra til fornøyde kunder, samt til å effektivisere leveransen og tjenestene. Dette er også et viktig aspekt for å oppnå ”mersalg” til kunden.</p>	<p>A. Motivere og tilrettelegge for forbedringsforslag blant de ansatte.</p>	<p>1. Opprette bonusordning for beste implementerte forbedringsforslag.</p>
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Antall forbedringsforslag gjennomført</p> <p>2. Antall forbedringsforslag per medarbeider</p>

8.7.18 Bygge lagfølelse

Ved å bygge lagfølelse ønsker Coor å skape en sunn og god organisasjonskultur. Dette vil styrke både hvordan medarbeiderne jobber sammen, og hvordan de opptrer overfor kundene. Ved å bygge lagfølelse blant medarbeiderne vil Coor fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver, både for nye og eksisterende medarbeidere. I empirien kommer det frem at det er et stort gjennomtrekk av Coors medarbeidere innenfor enkelte tjenester. Ved å styrke lagfølelsen vil forhåpentligvis disse medarbeiderne få en større tilhørighet til Coor, og dermed velge å bli værende i sine jobber. Dette er viktig både for å spare kostnader knyttet til opplæring av nye ansatte, men også for å ha en bedre kontinuitet i leveransen overfor kunden. For å bygge den ønskede lagfølelsen er det kritisk at Coor har gode ledere som ser enkeltindivider, og som klarer å inkludere alle i fellesskapet, samt sørge for at medarbeiderne ser meningen i sitt eget arbeid slik at de føler at de bidrar i den større helheten. Coors ledestjerner (vi ser litt lenger, vi er lydhøre, vi skaper fremgang) er verdier som vil være viktige for oppnåelsen av dette målet.

Tabell 8-23: Målkonkretisering: Bygge lagfølelse

Strategisk mål 19: <i>Bygge lagfølelse</i>		
Målkonkretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategisk initiativ
<p>Organisasjonskulturen vil i mange tilfeller legge grunnlaget for hvordan de ansatte skal agere i arbeidet mot kundene, men også mot hverandre. Det er derfor viktig med en god og sunn organisasjonskultur. For å sette fokus på dette, ønsker Coor å bygge en lagfølelse blant medarbeiderne.</p> <p>For å skape denne lagfølelsen skal Coor anerkjenne medarbeidere som gjør en god jobb i det daglige, samt styrke fellesskapet og stoltheten av å jobbe i og for Coor.</p>	<p>A. Gode ledere som ”ser” de ansatte</p> <p>B. Involvere medarbeidere</p> <p>C. Skape engasjement</p>	<p>1. Utarbeide plan for hvordan synliggjøre hverdagshelter.</p> <p>2. En felles ”kick-off”-samling for hele Coor Norge</p>
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Indeks for medarbeidertilfredshet (undersøkelse)</p>

8.8 Kundeorienterte medarbeidere

Som vi har nevnt gjentatte ganger er medarbeiderne Coors viktigste ressurs. Hvordan medarbeiderne utfører tjenesten vil i stor grad påvirke kundens inntrykk av Coor. Medarbeidere som er kundeorienterte vil være en viktig faktor for at Coor skal kunne nå flere av målene satt i det strategiske kartet (se figur 8-3), spesielt med tanke på *fornøyde og lojale kunder*. Looy et al. (2003), Kotler & Keller (2006), og Zeithaml et al. (2006) er enige om at kundertilfredshet består av faktorer som ligger i tjenesten og utenfor tjenesten: tjenesten som et produkt i seg selv, og de menneskelige interaksjoner eller påvirkninger som er involvert. Det er derfor viktig at både tjenesten(e) som Coor leverer er av god kvalitet, og at medarbeiderne som utfører dem opptrer på en tilfredsstillende måte. Siden Coors medarbeidere spiller en så sentral rolle i oppnåelsen av flere av de strategiske målene, anser vi at det som viktig at Coor

har medarbeidere som er kundeorienterte. Vi har derfor valgt å gå nærmere inn på hvordan Coor skal kunne oppnå dette.

Zeithaml et al (2006) foreslår at en kompleks kombinasjon av strategier er nødvendig for å sikre at tjenesteytende medarbeidere er villige til å levere en god servicekvalitet, samt sørge for at medarbeiderne blir motiverte til å være kundeorienterte og serviceinnstilte. Zeithaml et al (2006) trekker frem fire grunnleggende temaer som skal bidra til å bygge opp en formidabel kundeorientert arbeidsstyrke:

- *Ansette de riktige menneskene*
- *Utvikle medarbeiderne til å levere servicekvalitet*
- *Sørge for og inneha nødvendige støtte-systemer*
- *Beholde de beste medarbeiderne*

8.8.1 Ansette de riktige menneskene:

For å kunne levere en god servicekvalitet bør det vies betydelig oppmerksomhet til å rekruttere og ansette personell. I motsetning til tradisjonell praksis som går ut på å rekruttere den billigste og den tekniske ekspertisen innen servicebransjen, bør Coor ansette på grunnlag av søkerens tjenestekompetanse og deres tjenestetilbøyelighet. Med tjenestekompetansene menes at søkeren må inneha de ferdigheter og kunnskaper som er nødvendig for å kunne utføre jobben. Ved å vurdere søkerens tjenestetilbøyelighet vurderes søkerens interesse av å utføre servicerelatert arbeid. Det er viktig at de som ansattes er serviceorienterte (Zeithaml et al. 2006).

Herb Kellehers uttalelse ”I Southwest er ansettelse er religiøs opplevelse,” poengterer nok én av årsakene til Southwest Airlines suksess (Hallowell 1996). Ansettelsesprosessen til Southwest var en tilnærming noe utenom det vanlige. Det var vanlig at både kunder og andre ansatte (som hadde tilsvarende stilling) i Southwest Airlines var med i ansettelsesprosessen. Dette var med på å sikre at de som ble ansatt hadde de verdier (FUN og LUV) selskapet så etter. De forsto viktigheten ved at ansatte selv så hvem som passet inn eller eventuelt ikke passet i virksomheten (Hallowell 1996). Dette er et viktig aspekt som vi mener Coor bør vurdere å ”kopiere” i enkelte av sine ansettelsesprosesser.

8.8.2 Utvikle medarbeidere til å levere servicekvalitet

For å vokse og opprettholde en kundeorientert arbeidsstyrke som er fokusert på å levere god kvalitet, kreves det at virksomheten satser på å utvikle og investere i hvordan medarbeiderne skal levere en god servicekvalitet (Zeithaml et al. 2006). Det vil være viktig for Coor å gi en kontinuerlig opplæring i tekniske ferdigheter, samt interaktive ferdigheter. Opplæring i tekniske ferdigheter knyttet til kjernen av jobben og opplæring i interaktive ferdigheter knyttet til hvordan det skal opptres overfor kunden (smilekurs).

8.8.3 Sørge for å inneha nødvendige støttesystemer

Effektivitet på jobben krever at de ansatte blir støttet av interne systemer som er i tråd med virksomhetens kundefokus. Uten kundeorientert intern støtte og kundeorienterte systemer, vil det være umulig å levere ønsket servicekvalitet (Zeithaml et al. 2006). Det er viktig å sikre at de ansatte har tilstrekkelig støtte fra stab, kundeorienterte ledere og støttende medarbeidere. For at Coor skal kunne yte god service overfor kunden bør det settes fokus på at det også ytes god service internt. Dette vil bidra til å skape en servicekultur i hele Coor. Servicekvalitet må med andre ord støttes og knyttes opp mot de interne prosessene. Som nevnt i empirien er Coor bevisste på at deres interne prosesser må blir mer kundeorienterte.

Riktig teknologi og utstyr vil være en viktig faktor for at medarbeiderne kan utføre sine arbeidsoppgaver effektivt. Grönroos (2001: 347) poengterer at uten rett teknologi og utstyr kan de ansatte blir frustrert og forvirret, som igjen kan resultere i dårlig beslutninger. Det er viktig for Coor at tjenesteprosedyren samsvarer med støttende teknologi.

8.8.4 Beholde de beste medarbeiderne

Coor må ikke bare fokusere på å ansette de riktige menneskene, men også på hvordan de skal beholde de beste medarbeiderne. Ansattes ”turnover” er et stort problem i tjenesteorganisasjoner, og kan være skadelig for kundetilfredsheten, de ansattes moral og den generelle servicekvaliteten, spesielt når de beste medarbeiderne forlater virksomheten (Zeithaml et al. 2006).

For å kunne beholde medarbeidere er det viktig at virksomheten deler sin visjon med medarbeidere, og at medarbeiderne føler de bidrar i det store bildet (Zeithaml et al. 2006). Som nevnt tidligere har Coor en visjon som ikke blir vektlagt i stor grad. Vi mener det derfor er viktig at Coor for eksempel benytter den strategiske destinasjonen vi har utarbeidet, eller

selv fremmer et klart budskap til sine medarbeidere om hva Coor ønsker å oppnå. Riktig, hyppig og klar kommunikasjon av virksomhetens mål, spesielt fra toppledelsen vil kunne skape engasjement hos medarbeiderne (Zeithaml et al. 2006). For å oppnå dette vil det strategiske kartet vi har utviklet spille en sentral og viktig rolle.

For at medarbeidere skal bli i virksomheten er det viktig at de føler seg verdsatte i kombinasjon med at deres behov dekkes (Zeithaml et al. 2006). For at Coor skal kunne *bygge lagfølelse* vil også dette være viktige faktorer som Coor må ta hensyn til. Det vil også være viktig at høy ytelse og godt utførte tjenester måles og belønnes. Utover tradisjonell måling som produktivitet, bør medarbeidere belønnes ut i fra god og høy serviceytelse (Zeithaml et al. 2006). Coor har selv poengtert viktigheten ved å trekke frem ”hverdagshelter,” et kriterium som bør legges til grunn er hvorvidt den ansatte yter god service overfor Coors kunder.

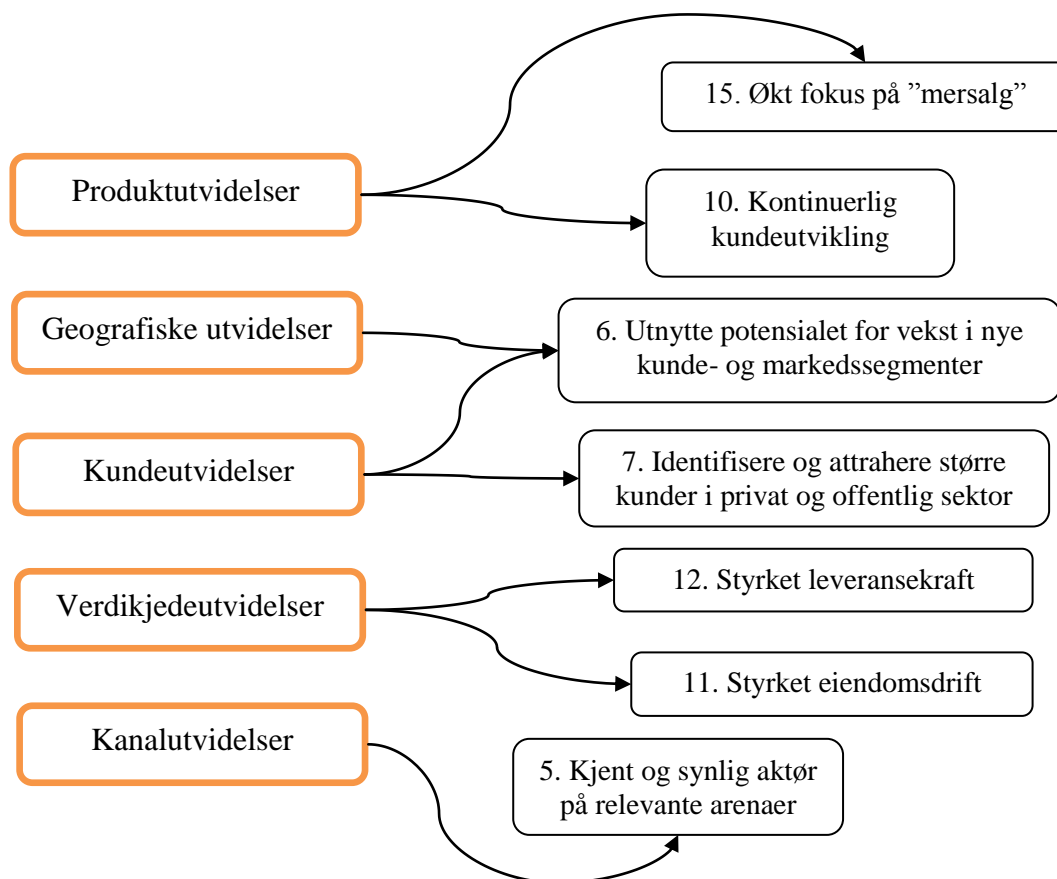
8.9 Målrettet vekst

For at Coor skal oppnå sin strategiske destinasjon anser vi det strategiske temaet målrettet vekst som et meget sentralt område. For Coor er det ønskelig at omsetningen skal vokse, samtidig som god lønnsomhet opprettholdes.

Lønnsom vekst er noe de fleste virksomheter ønsker å oppnå. Likevel finner selskaper det stadig vanskeligere å opprettholde lønnsom vekst. En 10-årsstudie gjennomført av Zook (2004) viser til at kun 13 % av totalt 1 870 selskaper klarte å oppnå bærekraftig lønnsom vekst, og at den lønnsomme veksten i tillegg kun var minimal. Selskapene som deltok i undersøkelsen benyttet blant annet vekststrategier som: diversifisering, risikovillig investering, utvikle nye markeder, skape noe nytt, bygge på kjernevirksomheten, globalisering, og forbedre produktiviteten. Zook (2004) kom frem til at den beste måten til å oppnå vekst på, var ved å benytte såkalte ”*utvidelsesstrategier*” innenfor tilgrensede områder. Han delte strategiene inn i seks ulike kategorier:

1. *Produktutvidelser* – selge nye produkter eller tjenester til nåværende kunder
2. *Geografiske utvidelser* – ekspandere til nye geografiske områder
3. *Verdikjedeutvidelser* – virksomheten vokser ved å gå opp eller ned i verdikjeden
4. *Kanalutvidelser* – endre markedsførings- eller distribusjonskanaler
5. *Kundeutvidelser* – selge nåværende produkter eller tjenester til nye kunder
6. *Kapabilitetsutvidelser* – fremme en spesiell evne inn i nye områder

Kategoriene er alle områder som i ulik grad er inkorporert i det strategiske kartet. Dette underbygger våre vurderinger og valg i forhold til hvordan Coor skal lykkes med målrettet vekst. Vi kan trekke klare paralleller fra kategoriene (1-5) til enkelte strategiske mål.



Figur 8-4: Utvidelsesstrategier knyttet til strategiske mål

Jo nærmere virksomhetens kjerne det nye satsingsområdet ligger, desto større er sannsynligheten for suksess (Zook, 2004). Forskning viser altså at ved å forankre veksten til tilgrensede områder, vil sannsynligheten for å lykkes være størst. Det er imidlertid viktig å være klar over at virksomheten ikke bør spre seg over for mange av de ovennevnte "utvidelsesstrategier" innenfor en kort tidsperiode (Ulvær, 2007). Dette vil imidlertid ikke berøre Coor, da de strategiske målene er utviklet i et mer langsiktig perspektiv.

9 Oppsummering og konklusjon

Vår problemstilling:

Hvordan kan Coor Service Managements styringssystem forbedres ved å inkludere flere elementer fra balansert målstyring?

Som det fremkommer i innledningen har vi delt problemstillingen inn i tre ulike faser/prosesser som vi anså som viktige og avgjørende områder for å belyse vår problemstilling:

- 1. Kartlegge og analysere dagens styringssystem som Coor Service Management benytter*
- 2. Vise hva balansert målstyring kan bidra til som styringssystem*
- 3. Utarbeide og utvikle et forslag til et styringssystem basert på rammeverket til balansert målstyring*

Disse fasene/prosessene har vært sentrale i vårt arbeid, og har dannet grunnlaget for store deler av vår fremstilling. For å kartlegge Coors styringssystem foretok vi intervjuer av *nøkkelpersoner* i Coor. I denne prosessen benyttet vi anledningen til å avdekke kritiske aspekter som skulle bidra i utviklingen av *vårt* forslag til et styringssystem basert på rammeverket til balansert målstyring. Interne dokumenter, respondentenes svar, samt dialog med ansatte i Coor dannet grunnlaget for vår analyse av dagens system, samt utviklingen av vårt forslag til et styringssystem for Coor. I utviklingen av styringssystemet har vi lagt Kaplan og Nortons rammeverk for balansert målstyring til grunn. Hoff & Holvings (2002) styringssløyfe (som nevnt i kapittel 4) har dannet grunnlaget for de elementene vi har utarbeidet, samt de fasene vi har fulgt i utviklingen av styringssystemet for Coor.

Før vi gjennomførte intervjuene med ansatte i Coor, følte vi det nødvendig å få et bedre innblikk i hvordan balansert målstyring benyttes i praksis. Vi valgte derfor å kontakte Forsvarsbygg Utleie, som har benyttet balansert målstyring i over ti år. Intervjuet med dem gav hos et godt innblikk i hvordan Forsvarsbygg Utleie benytter balansert målstyring, samt refleksjoner omkring utviklingsprosessen av systemet. Dette har blant annet bidratt i utviklingen av vår intervjuguide (vedlegg 2), samt utarbeidelsen av Coors styringssystem.

Et viktig aspekt ved å analysere dagens system var for å avdekke eventuelle mangler og svakheter i forhold til balansert målstyringsteori. Vi visste på forhånd at Coor benyttet et

styringssystem som baserte seg på balansert målstyring, men ikke i hvilken grad dette baserte seg på Kaplan og Nortons rammeverk. Ved å ta hensyn til de mangler og svakheter som ble avdekket kunne vi utvikle et mer fullverdig styringssystem for Coor. For å verifisere de valgene/endingene som vi har gjort (i forhold til dagens system) har vi fremlagt empiri og teori omkring hva balansert målstyring bør inneholde, samt bruken og nytten ved balansert målstyring.

Det viste seg at det var flere svakheter ved dagens system, og at det var store sprik i forhold til hva teorien sier balansert målstyring bør inneholde. Vi har fremlagt disse funnene i kapittel 7 og 8. Disse funnene i kombinasjon med annen empiri og teori har resultert i følgende endringer i forhold til dagens system:

Tabell 9-1: Utførte endringer i forhold til dagens styringssystem

Utførte endringer i forhold til dagens styringssystem
• Utarbeidet en strategisk destinasjon for Coor (Norge)
• Innført et femte perspektiv – interne prosesser
• Presisert perspektivenes innhold
• Etablert hypoteser om årsaks-/virkningssammenheng mellom perspektivene
• Utarbeidet et strategisk kart
• Tilføyd strategiske mål utover de målene Coor benytter i dag
• Etablert hypoteser om årsaks-/virkningssammenheng mellom de strategiske målene (i det strategiske kartet)
• Etablert kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativer og styringsparametre (under hvert mål)

9.1 Hvordan balansert målstyring kan forbedre Coors styringssystem

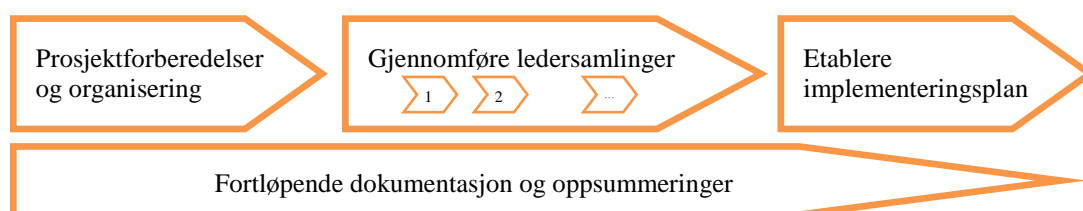
For å oppnå målene innenfor det økonomiske perspektivet (som i dag får mest fokus) er Coor avhengig av å fokusere, samt levere bra på de andre perspektivene. Ved å ta i bruk balansert målstyring med tilhørende strategisk kart som visualiserer og viser til sammenhengene mellom de ulike perspektivene og målene, vil det i større grad kunne skapes en bevissthet og økt fokus på de andre perspektivene. I tillegg bidrar det strategiske kartet til å formidle Coors strategier på en enkel og gode måte nedover i organisasjonen. Det strategiske kartet vil i så måte spille en viktig rolle i implementeringen av Coors strategier. Det legges også til rette for bedre styring og kontroll innenfor de ulike perspektivene, ved at det etableres tilhørende

styringsparametre og kritiske suksessfaktorer. Ved å identifisere og avdekke kritiske suksessfaktorer vet Coor hvilke forhold og faktorer som må være på plass og som virksomheten må mestre, for at Coor skal klare å oppnå sine strategiske mål. De utarbeidede styringsparametrene skal virke som indikatorer i forhold til måloppnåelse. Ved å vektlegge kriteriene bak akronymet SMART, unngår vi utfordringer knyttet til at enkelte av dagens mål ikke er direkte målbare, og dermed bedømmes på grunnlag av skjønnsmessige vurderinger.

Rapporteringen i forhold til status og utvikling på de ulike kontraktene, baserer seg i stor grad på muntlig kommunikasjon mellom ledere og mellomledere. For at lederne i Coor virkelig skal forstå ”tingenes tilstand” i dag er de avhengig av å få full informasjon, og samtidig oppfatte det korrekte budskapet fra avsender (f. eks. mellomleder). Et balansert målstyringssystem vil kunne bidra til å standardisere Coors prosesser knyttet til oppfølging og rapportering i større grad. Dette innebærer et mer oversiktlig og strukturert styringssystem som skaper større likhet over hele organisasjonen.

9.2 Veien videre

Vi har tidligere poengtert at vår oppgave kun har til hensikt å legge et fundament for et styringssystem som Coor kan anvende, dette innebærer at Coor må videreutvikle vårt forslag. I så måte vil denne prosessen kreve en bredere og større involvering fra både ledelse og andre medarbeidere i Coor.



Figur 9-1: Utviklingsprosess for balansert målstyring (Hoff & Hovling, 2002:188)

Selv om mye av jobben er gjort vil vi anbefale Coor å følge utviklingsprosessen illustrert i figur 9-2. Under *prosjektforberedelser og organisering* er det viktig at det tilrettelegges og planlegges slik at utviklingen blir målrettet og vellykket. Som det påpekes av Hoff & Hovling (2002) og som det fremkommer i intervjuet med Forsvarsbygg Utleie, må målet og hensikten ved å innføre et slikt system være klart. Dette må formidles ut i organisasjonen, slik at både ledelsen og medarbeiderne forstår hva systemet skal bidra med. Det vil være avgjørende at

Coor gjennomfører *ledersamlinger*, hvor innholdet i styringssystemet skal utarbeides. Det er viktig at Coor sørger for at den nødvendige faglige kompetansen innarbeides i styringssystemet. Gjennom utviklingsprosessen vil Coor være tjent med å *dokumentere og oppsummere* innspillene som fremkommer underveis. Når Coor skal implementere styringssystemet, bør det etableres en *implementeringsplan*. Dette skal sikre at implementeringen blir vellykket, samt tilrettelegge for hvordan systemet skal bli en del av hverdagen til Coor.

En vellykket utvikling og implementering av balansert målstyring er en krevende prosess. I kapittel 5 vises det til en rekke barrierer som kan oppstå underveis, samt nyttige råd for å overkomme dem. Det vil være svært hensiktsmessig for Coor å ta disse i betraktning, ved en eventuell innføring av balansert målstyring.

Som vi viser til i kapittel 5 kan scenario-baserte strategiske kart styrke virksomhetens muligheter til å møte strategisk usikkerhet. Ved at balansert målstyring i hovedsak kun fokuserer på å avdekke de fundamentale (interne) suksessfaktorene tas det ikke særskilt høyde for forutsetninger eller antagelser om fremtidige forhold (risikobestemte suksessfaktorer). Ved å benytte scenario-baserte strategiske kart kan Coor i større grad avdekke hvorvidt risikobestemte suksessfaktorer vil påvirke måloppnåelsen av de strategiske målene, samt validere om strategien(e) er robust(e) i ulike fremtidige scenarioer. Ved en anvendelse av strategiske kart kan det dermed være hensiktsmessig at Coor vurderer behovet og nytten av å anvende scenario-baserte strategiske kart.

Kilder

Litteratur

Ahlich, N. S. (2000). *Competing for Talent. Key Recruitment and Retention Strategies or Becoming an Employer of Choice*. Consulting Psychologists Press Inc, USA.

Akkermans, H. A. & Oorschot K. E. van (2005). *Relevance Assumed: a Case Study of Balanced Scorecard Development Using System Dynamics*. Journal of the Operational Research Society. 56. s. 931-934.

Andersen, H. (2001). *Balanced Scorecard implementatuin in SMEs: reflection on literature and practice*. Fjerde SME International Conference. Allborg University.

Andresen, Henningsen & Kval (2007). *Individ og felleskap, sosiologi og sosialantropologi*. Cappelen.

Askheim, O. G. A. & Grennes, T. (2008). *Kvalitativ metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E. & Wu, A. (1997). *New directions in management accounting research*. Journal of Management Accounting Research 9. s. 79-108.

Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). *The current state of scenario development: An overview of techniques*. Foresight. 9(1). s. 5-25.

Bjørnenak, T. (2011). *Økonomisk styring i FOCUS*. Magma. 5.

Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J. (2004). *Performance effect of using the Balanced Scorecard: a note on Dutch experience*. Long Range Planning. 37 (4) s. 335-349.

Buytendijk, F., Hatch, T. & Micheli, P. (2010). *Scenario-based strategy maps. Enhancing Business Success: The Role of Performance Management*. Business Horizon. 53(4).

Bourmistrov, A. og K. Ø. Kaarbøe (2011). *Tensions in Using Information from Budgets and Balanced Scorecard: A Case Study of a Telecom Company in Distress*. Workingpaper, Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Bergen: Norges Handelshøyskole.

- Chenhall, R. & Langfield-Smith K. (1998). *The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach*. Accounting Organizations and Society. s. 243-264.
- Deal & Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review. 70 s. 35-36.
- Eisenhardt (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4) s. 532–550.
- Epstein, M. J. & Manzoni J. F. (1997). *The Balanced Scorecard & Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action*.
- Franco, M., & Bourne, M. (2005): *An examination of the literature relating to issues affecting how manage through measures*. Production, Planning & Control. 16(2) s. 114-124.
- Gates, S. (1999): *Aligning strategic performance measures with results*. The conference board, New York, USA.
- Grönroos, C. (2001). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. England: John Wiley and sons limited, 2-utgave.
- Geuser, F. D. Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*. European Accounting Review. 18(1) s. 93-122.
- Grinde E. (2012). *Fenger travle sjefer*. Livsstil s. 36, Dagens Næringsliv 22. november.
- Grinde E. (2012). *Sjefer i rødt, gult og grønt*. Livsstil 18-1, Dagens Næringsliv 21. november
- Hallowell, R. (1996). *Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage*. – Winter (1996) *Human Resources Management*. 35(4) s. 531-534. John Wiley & Sons, Inc.

Halvorsen, K. 1993. *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftsøkonomens forlag, Oslo.

Henderson, B. Boston Consulting Group i Ross, Ross og von Krogh (1996). *Innføring i strategi*. Fagbokforlaget. s. 15.

Heskett, J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E. and Shlesinger L. A. (1991). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review, Boston Massachusetts.

Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk*. Universitetsforlaget, Oslo. 400 s. s.

Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget, Oslo. 496 s. s.

Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, USA 9-utgave XXI, 382 s. s.

Husby Ø. & Løvlie J. (1998). *The Balanced Scorecard - mer enn et målesystem*, Magma. 5.

Jakobsen, S. E. (1996). *Organisasjonsformer i fiskeoppdrettsnæringen: en studie av utviklingen i Norge med særlig vekt på oppdrettsmiljøene i Austevoll og Vikna/Nærøy*. Doktoravhandling. Bergen: Institutt for geografi.

Jensen, P. A, Nielsen K. & Balslev Nielsen, S. (2008). *Facilities Management best practice i norden, 36 cases*. Center for Facilities Management – Realdania Forskning, Esbjerg.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review press, Boston Massachusetts. XI, 322 s. s.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. 397 s. s.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. XVIII, 454 s. s.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Executive Premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business press, Boston Massachusetts. XIII, 320 s. s.

Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. The Free Press.

Kotler, P. & Keller K. (2006). *Marketing management*. Pearson education, prentice hall. 12-utgave.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in educational research. *Review of Educational Research*. 52(2) s. 31-60.

Lingle, J. H. & Shieman, W. A. (1996). *From Balanced Scorecards to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?* *Management Review (Mars)*. s. 56-62.

Lipe et al (2002): *Using a balanced scorecard to implement sustainability*.

Looy B., Gemmel P., Dierdnock R. (2003). *Service management; an integrated approach*: Pearson education limited, 2-utgave.

Maanen V. (1983). *Qualitative Methodology*. Sage, Beverly Hills, CA:

Malina, M. & Selto, F. (2002). *The processes of organisation and management*.

Mintzberg, H. & Mchuugh, A. (1985). *Strategy Formation in an Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*. 30(2).

Niven P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, N.J.

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

Nørreklit, H. (2003). *The Balanced Scorecard: what is the score?*
A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard

Nørreklit, H., Jacobsen, M. & Mitchell, F. (2008). *Pitfalls in Using the Balanced Scorecard*, *The Journal of Corporate Accounting & finance* (September-Okotber). s. 65-63.

Olve, N., Roy J. & Wetter M. (1999) (Engelsk oversettelse, 1-utgave i Sverige 1997). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. Wiley.

Othman, R. (2007). *Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning*. *International Journal of Productivity and Performance*. 57(3) s. 259-266.

- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methodology*. Sage, London.
- Peters T. & Waterman R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press, New York.
- Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo (1982). *Communication and organizational cultures*. *Western Journal of Speech Communication* 46 (2): 115–130.
- Quinn, J. B. i Boston Consulting Group i Ross, Ross og von Krogh (1996). *Innføring i strategi*. Fagbokforlaget. s. 16.
- Rubin, H. & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Sage, London.
- Rigby, D. & Bilodeau, B (2013). *Bain & Company's Management Tools & Trends Survey, 2013*.
- Ryan, M. Hamborg, D.M. Løken, N. & Nilsen, T. (2012). *KPI og målinger som verktøy i leverandøroppfølging/-utvikling*. Logistikk og Ledelse. 4.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schoemaker, P. (1995). *Scenario planning: A tool strategic thinking*. *Sloan Management Review*. 36(2). s. 25-40.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. Doubleday, New York.
- Schneiderman A.M. (1999). *Why Balanced Scorecards fail*. *Journal of Strategic Performance Measurement*, January Special Edition 6.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.
- Shulver M., Lawrie G., & Andersen H (2000). *A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital*. *Proceedings of Performance Measurement - Past Present Future*.

Slotterøy, Ø., Wincentsen, T. & Ivin M. (2004b). *Innføring av Balansert målstyring: Ni gode råd på veien*, PricewaterhouseCoopers magasin Mentor. 2.

Slotterøy, Ø., Wincentsen, T. & Ivin M. (2004a). *Strategiimplementering i praksis: Introduksjon til Balansert målstyring som styringssystem*, PricewaterhouseCoopers magasin Mentor. 3.

Stake R.E. (2000). *The case study method in social inquiry*. Educational Research.

Stemsrudhagen J.I. (2003). *Balansert Målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*. Magma. 2.

Sypher, B. D. (1997). *Case Studies in Organizational Communication 2: Perspectives on Contemporary Work Life*. (2. utg.). Guilford, New York.

Sæbøe, O.E. (2006). *Temahefte, Eiendomsforvaltning og driftstjenester, Facility Management*.

Sætre, A.F. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner – appendiks 2*, Fagbokforlaget.

Ulvær, B.P. (2007). *Market Excellence Nr.2-2007* Weick (1974). Middle range theories of social systems. *Behavioral Science* 19. s. 357–367.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Saga.

Zeithaml V., Bitner M., Gremler D. (2006). *Services marketing; Integrating customer focus across the firm*. Singapore: Mc-Graw hill. (4-utg.).

Zook, C. (2004). *Beyond the core – expand your market without abandoning your roots*

Publiseringer

2GC Active Management: Balanced Scorecard Usage Survey 2010, 2011 og 2012.

Tilgjengelig fra: http://www.2gc.eu/resource_centre/surveys

Interserve & Sheffield Hallam University market research (2012). *The changing shape of facilities management procurement*. Tilgjengelig fra:

<http://www.interserve.com/media/Microsites/commercial/PDF/the-changing-shape-of-facilities-management-procurement-March2012.pdf>

NHO Service (2012) Facility Mangement (FM) og Facility Services (FS) Bransjestatistikk 2012. Tilgjengelig fra:

<http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Statistikk/FM%20og%20FS%202012.pdf>

NHO Service (2011) Forvaltning, drift og service (FM/FS) Bransjestatistikk 2011.

Tilgjengelig fra: <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=330&categoryID=300>

Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value – 2010. Tilgjengelig fra:

http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible_asset_market_value_2010

Årsrapport Forsvarsbygg (2012). Tilgjengelig fra:

<http://www.forsvarsbygg.no/Nedlastningssenter/Arsrapporter/>

Vedlegg

Intervjuguide – Forsvarsbygg Utleie

1. Kan dere fortelle om Forsvarsbygg Utleies dimensjoner?
 - Omsetning
 - Antall ansatte
 - Lokalisering
 - Avdelinger
 - Virksomhetsområder
2. Hvor lenge har Forsvarsbygg Utleie benyttet balansert målstyring?
3. Hva var årsaken til at Forsvarsbygg Utleie valgte å innføre balansert målstyring?
 - Styring
 - Oppfølging
 - Kommunikasjon, formidle visjon, strategi etc.
 - (Overordnet administrasjonsverktøy, eller for alle ansatte)
4. Kan dere fortelle litt generelt om utviklingsprosessen av balansert målstyring?
 - Resursbruk (tid, antall ansatte)?
 - Råd
5. Kan dere fortelle litt generelt om implementeringen av balansert målstyring?
 - Hva måtte være på plass?
 - Hvordan reagerte de ansatte på det nye systemet?
 - Hindringer?
6. Kan du fortelle litt generelt om Forsvarsbygg Utleies balansert målstyringsmodell?
 - Hvilke perspektiver bruker dere
 - Fokus/mål under de ulike perspektivene

- Kritiske suksessfaktorer
 - Styringsparametere
 - Handlingsplaner
 - Strategiske initiativ
 - (Operasjonelle planer)
7. Hva mener dere er fordelene med å benytte balansert målstyring i Forsvarsbygg Utleie?
- Hva spesifikt ved balansert målstyring er det som skaper disse fordelene
 - Eventuelt negative erfaringer
8. Har dere gjort dere erfaringer underveis med områder som dere ikke har funnet like hensiktsmessige å måle og følge opp? (som dere har gått bort i fra)
9. Tror dere at tjenestetilbudet deres har blitt/blir bedre av at dere benytter balansert målstyring?
10. Vil dere anbefale selskaper som utfører og tilbyr FM-tjenester å ta i bruk balansert målstyring som et styrings- og måleverktøy, eventuelt hvorfor?
- Ut i fra deres erfaringer, kan dere peke på områder det er spesielt viktig å måle og følge opp for et slikt selskap?
 - Er det noen såkalte ”fallgruver” dere har erfart en bør prøve å styre unna?
 - Hvordan kan en eventuelt styre unna disse?
11. Tanker, ideer, innspill i forhold til vår oppgave/problemstilling (utvikle et balansert målstyringssystem for Coor Norge)?

Intervjuguide – Coor Service Management

1. Hva er Coors visjon og forretningsidé?
2. Hvilke strategier benyttes for å kunne realisere og nå visjonen?
 - Markeds- og kundestrategi
 - Strategi for servicetilbudet
 - Strategi for serviceleveransen
 - Coor Strategi 2012 – 2014
 - Kontinuerlig kundeutvikling
 - Bygge lagfølelse
 - Måltrettet vekst
 - Styrket eiendomsdrift
 - Styrket leveransekraft
3. Hvordan brytes strategiene ned?
 - Strategi-/virksomhetsmål – Er det strategiene som blir lagt til grunn for utarbeidelsen av Coors virksomhetsmål?
 - Handlingsplaner? (for å sikre god gjennomføring og måloppnåelse)
 - Kritiske suksessfaktorer – som må være på plass for å nå virksomhetsmålene
4. Hvordan kommer Coor Norge frem til sine strategi-/virksomhetsmål?
 - Blir de utarbeidet på konsern nivå? Evt. hvilke?
 - Blir de utarbeidet av Coor Norge? Evt. hvilke?
 - Hvem bestemmer target-nivå?
5. Hvordan opererer Coor i dag med tanke på oppfølging og måling av Coors Strategi-/virksomhetsmål?
 - Hvor ofte følges og måles oppnåelsen av disse målene (frekvensen)?
 - Brytes virksomhetsmålene ned i styringsparametre (KPIer) – på kontrakter, siter og avdelinger?

- Hvordan blir disse utarbeidet – involveres medarbeiderne (teknikerne, håndverkere, etc.) i prosessen, og hvordan kommuniseres styringsparametrene ut for å sikre en felles forståelse av hva og hvorfor ting måles?
- Eksempler på slike styringsparametre?
- Hvordan måles disse (frekvens)?
- Blir de aktivt brukt til styringen i Coor?
- Settes det delmål (milepæler) under ulike styringsparametre som virksomheten skal strekke seg etter. (oppnåelse av virksomhetsmålene)
- Benyttes det en kombinasjon av resultatsindikatorer og ytelsesindikatorer? (Evt. Forklare)

6. Hvem måler hva, hvordan foregår rapporteringen/oppfølgingen?

- a. Forretningsenhetene, kontraktene, sitene og avdelingene

7. Dersom et av virksomhetsmålene ikke blir oppnådd (enten ligger bak ”skjema” (gult eller rødt) for en gitt periode, eller ily. hele året) hva gjøres konkret?

- Evaluering/tiltak – frekvens?

8. Hvordan er styringsparametrene som blir brukt på de ulike kundene/kontraktene typisk organisert, er de knyttet opp mot de ulike virksomhetsmålene?

- Like sett med styringsparametre ved mange av kontraktene slik at benchmarking er mulig (er det bevisstgjøring rundt dette?)
- Hyppigheten til måling og oppfølging av styringsparametre

9. Perspektivene Coor benytter i dag er, økonomi, kunde/marked, serviceleveranse og medarbeidere?

- Hva er hensikten ved å benytte disse perspektivene?
 - Er det noe utfyllende beskrivelse av hva som ligger bak de ulike perspektivene?
- Er det perspektiver du føler blir vektlagt i større grad enn andre?
- Er det en direkte sammenkobling mellom perspektivene, er den presisert?

- Ved for eksempel målingen/oppfølgingen av en enkel kontrakt/kunde, brukes perspektivene i like stor grad som på overordnet nivå?
- Benyttes perspektivene under de ulike kontraktene?

10. Hvordan formidler Coor sin forretningsidé, visjon og strategier ned i organisasjonen, og hvor mye vektlegges dette?

- Publikasjoner for ansatte
- Gruppemøter
- Epost
- Oppslagstavler
- Personlige møter
- Opplæringssamlinger

11. Er det noe konkret oppfølging i forhold til hvor godt de ansatte kjenner til Coors verdier?

- Hva er ditt inntrykk av hvor godt Coor klarer å kommunisere Coors verdier nedover i organisasjonen?

12. Hva er dine tanker om dagens målstyringssystem?

- Føler du at dagens system gir en god oversikt over hvordan utviklingen er, og hvordan man ligger an i henhold til ønsket retning?
 - Erfaringer med overraskende positive/negative resultater som ikke har blitt fanget opp (indikert) underveis i året?
- Er det endringer eller mangler i dagens system du mener kan bidra til å gi en enda bedre oversikt og kontroll, samt bidra til en mer effektiv styring?
 - Er det noe du savner?

13. Hvordan skal Coor skape merverdi for sine kunder?

- Hva må være på plass for å kunne skape denne ”merverdien”?
- Måles dette, evt. hvordan?

14. Coor ønsker å utnytte potensialet for vekst i nye segmenter:

- Hvordan skal Coor få til dette?

- Hva vil være avgjørende for å få til den ønskete veksten?

15. Medarbeidertilfredshet:

- Hva mener du er viktig for å skape tilfredse og motiverte medarbeidere?
 - Hva er evt. viktig for å kunne bygge lagfølelse?
- Hvordan måles dette i dag?

16. Serviceleveransetilfredshet:

- Hva mener du er viktig for å oppnå god serviceleveranse?
- Hvordan måles dette i dag?

17. Kontinuerlig kundeutvikling:

- Hva vil være avgjørende for å holde løftet om kontinuerlig kundeutvikling?
- Hvordan jobbes det innad i Coor for å få til dette?
- Hvordan måles dette i dag, evt. hvordan kan det måles?

18. Måltrettet vekst:

- Hva skal Coor fokusere på for å vokse ytterligere?
- Hvordan jobbes det innad i Coor for å få til dette?
- Hvordan måles dette i dag, evt. hvordan kan det måles?

19. Styrket eiendomsdrift:

- Hva mener du vil være viktig for å kunne styrke eiendomsdriften?
- Hvordan jobbes det innad i Coor for å få til dette?
- Hvordan måles dette i dag, evt. hvordan kan det måles?

20. Styrket leveransekraft:

- Hva mener du vil være viktig å fokusere på for å kunne styrke Coors leveransekraft?
- Hvordan jobbes det innad i Coor for å få til dette?
- Hvordan måles dette i dag, evt. hvordan kan det måles?

21. Har du noen innspill i forhold til hva den strategiske destinasjonen burde inneholde?

22. Kan du peke på temaer eller områder som Coor må ha fokus på for å oppnå strategiene?
12. Tanker, ideer, innspill i forhold til vår oppgave/problemstilling (utvikle et balansert målstyringssystem for Coor Norge)?