



Forord

Denne oppgaven er skrevet som siste del av masterstudiet i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved UMB. Oppgavens fagfelt er innenfor økonomistyring.

Bakgrunnen for valg av oppgaven baserer seg på spennende og lærerike studier ved universitet og muligheten til å kunne kombinere dette i praksis ved vår arbeidsplass.

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i balansert målstyringsverktøyet til Kaplan og Norton for å søke forbedringer innenfor strategioperasjonalisering. Vi vil i den forbindelse rette en stor takk til Sigurd Rysstad for tålmodigheten og veiledning han har gitt oss ved konkretiseringen av problemstillingen, og Mosking Drift AS som lot oss skrive oppgaven for de.

En veldig spesiell takk til våre familier som i alle år har støttet oss og bidratt til at vi nå kan avslutte studiene, for denne gang.

Sammendrag

“Hva gjør Mosking Drift AS for å operasjonalisere sin strategi, og hvilke forbedringsområder kan avdekkes ved utviklingen av en balansert målstyringsmodell?”

Oppgavens problemstilling reiser to spørsmål. Først ønsker vi å undersøke hvordan selskapet operasjonaliserer sin strategi. Dette gjøres ved å se på teori om tradisjonell strategi, og sette dette opp i mot data i fra intervjuer og andre data tilgjengelig i bedriften.

Den andre delen av problemstillingen reiser spørsmålet omkring hvorvidt arbeidet med balansert målstyring vil kunne forbedre operasjonaliseringen av deres strategi. Her har forfatterne sammen med bedriften steg for steg utarbeidet innholdet i et strategisk kart.

Funnene i oppgaven er at bedriften ikke aktivt gjør noen tiltak for å operasjonalisere strategien. Bedriften har opplevd stor vekst på kort tid, men det kommer frem at dette er som følge av at det har fremvokst en ny strategi enn den som var tilsiktet.

Implementering av balansert målstyring vil få bedriften til å sette i gang en strategisk prosess som gjør at de blir bevisst på deres visjon og strategier. De vil sette strategiske mål som inkluderer den operative delen også, og målene vil være mer konkrete når de er sett i en årsaks- og virkningssammenheng med hele bedriften.

Bedriften må imidlertid sette av mye mer ressurser til strategiarbeidet enn de har gjort tidligere, og opprinnelig hadde tenkt fremover hvis de skal implementere balansert målstyring med dens fordeler.

Abstract

”What does Mosking Drift AS do to operationalize their strategy, and what improvements can be made/discovered in the development of the balanced scorecard model?”

This research raises two questions. First, we want to examine how the company operationalizes its strategy. This is done by looking at the theory of traditional strategy along with data from interviews and other data found in the company.

The second part of the research question raises the question about whether working with developing a balanced scorecard model will improve operationalization of the strategy. Here the authors together with the company of Mosking Drift, step by step compiled the content of a strategic map.

Findings in this thesis is that the company does not actively doing actions to operationalize the strategy. The company has experienced huge growth in a short time, but it appears that this is due to the fact that there has grown a new strategy, instead of the one that was intentional.

With implementation of the balanced scorecard the company will have to initiate a strategic process that makes them conscious about their vision and strategies. They will set strategic goals that include the operative part as well, the strategic targets will be more specific when they are seen in a cause and effect relationship with the whole business.

The company must, however, put a lot ore resources to strategic work than they have done previously, and originally had thought ahead if they are to implement the balanced scorecard with its benefits.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag.....	2
Abstract	3
Figurliste.....	6
1. Innledning og bakgrunn for oppgaven	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Avgrensninger	9
3. Teori	10
3.1.1 Strategi, visjon og mål	10
3.1.2 Operasjonalisering	14
3.2 The balanced scorecard – Definisjon og opprinnelse	16
3.3 Utvikling av en BMS-modell	17
3.3.1 Planlegging	17
3.3.2 Styringsmodellen	19
3.3.3 Virksomhetens strategiske grunnlag og retning.....	20
3.3.4 Strategiske valg og konkretisering for gjennomføring	21
3.3.5 Strategigjennomføring	23
3.3.6 Feedback og læring	25
3.3.7 De fire perspektiver.....	26
3.4 Kritikk.....	30
4. Valg av metode og forskningsdesign	31
4.1 Datainnsamling	32
4.2 Intervjuer	33
4.3 Intervjuguide til semistrukturert intervju.....	33
4.4 Relabilitet og validitet	34
5. Empiri.....	36
5.1 Om Mosking Drift AS	36
5.2 Visjon, strategisk grunnlag og temaer	39
5.3 BMS perspektivene.....	40
5.3.1 Det økonomiske perspektivet.....	40

5.3.2	Kundeperspektivet	41
5.3.3	Interne prosesser	42
5.3.4	Læring og vekst.....	44
6.	Analyse.....	45
6.1	Visjon, strategisk grunnlag og temaer	45
6.2	Utvikling av modell.....	46
6.2.1	Det økonomiske perspektivet.....	48
6.2.2	Kundeperspektivet	51
6.2.3	Interne prosesser	53
6.2.4	Ansatte og læring	58
6.2.5	Det strategiske kartet.....	61
8.	Konklusjon.....	63
	Referanseliste	66
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	69

Figurliste

Figur 3.1 – Målhierarki	s.10
Figur 3.1.2 – Tilsiktet og fremvoksende strategi	s.11
Figur 3.1.3 – Tre generiske strategier	s.13
Figur 3.1.4 – Ansoffs produkt og markedsmatrise	s.13
Figur 3.1.5 – Iverksettelsesprosessen	s.15
Figur 3.3 – Styringsmodell med begrepsdefinisjoner og sammenhenger.	s.19
Figur 3.3.1 – Using Balanced scorecard to find background information	s.21
Figur 3.3.2 – Komponentene i et strategisk kart	s.22
Figur 3.3.3 – Feedback Modell	s.24
Figur 3.3.4 –Årsaks- og virkningssammenhenger	s.27
Figur 5.1 – Overordnet oppstilling av Mosking gruppen	s.36
Figur 5.1.1 – Flytdiagram interne prosesser driftsteknikere	s.38
Figur 5.1.2 – Flytdiagram interne prosesser driftsteknikere	s.38
Figur 6.2 – Strategisk mål #1	s.48
Figur 6.2.1 – Strategisk mål #2	s.49
Figur 6.2.2 – Strategisk mål #3	s.50
Figur 6.2.3 – Strategisk mål #4	s.51
Figur 6.2.4 – Strategisk mål #5	s.52
Figur 6.2.5 – Strategisk mål #6	s.54
Figur 6.2.6 – Strategisk mål #7	s.56
Figur 6.2.7 – Strategisk mål #8	s.58
Figur 6.2.8 – Strategisk mål #9	s.59

Figur 6.2.9 – Strategisk mål #10

s.60

Figur 6.6 – Strategisk kart

s.61

1. Innledning og bakgrunn for oppgaven

Ledelses- og styringskonsepter kommer og går, men balansert målstyring er et styringskonsept som man fortsatt leser om, og som har fått stor utbredelse i praksis (Stemsrudhagen, 2003). Det er blitt viet mye oppmerksomhet i akademiske miljøer, og det er i dag god tilgang til forskning på konseptet.

I 2003 fant Kjøde i sin studie av de 385 største norske bedriftene at nesten alle respondentene som svarte hadde hørt om konseptet, og at over 60% allerede hadde implementert, vurderte eller var i ferd med å implementere det (ifølge Madsen, 2012 s. 62).

Økonomiske mål er ikke nok til å kunne guide og evaluere en bedrifts baner igjennom konkurranseutsatte omgivelser (Kaplan og Norton, 1996 s. 7). De er indikatorer som først på etterskudd vil måle om ledelsens handlinger har skapt eller forsømt verdi. De vil kunne fortelle oss noe, men ikke nok til å kunne gi oss informasjon i dag for å kunne skape fremtidig verdi.

Moskinggruppen tilhører en av de “nesten alle” som har hørt om balansert målstyring (heretter kalt og forkortet med BMS), og samtidig en av de 60% over som vurderer å innføre det. Gruppen har hatt en formidabel vekst, og ønsker nå å se nærmere på et overordnet strategisk styringsverktøy. Forfatterne av oppgaven jobber i organisasjonen, og har i samarbeid med ledelsen tatt oppdraget for å se nærmere på om balansert målstyring kan være et verktøy for de.

1.1 Problemstilling

Gruppen er en kompleks sådan, og består av mange selskaper. Vi ble derfor enige med ledelsen om å se nærmere selskapet Mosking Drift AS, som tar seg av forvaltning av eiendommer for gruppens leiligheter i privatmarkedet, og næringslokaler for bedrifter. Litt av årsaken at vi valgte nettopp denne delen av organisasjonen, er at det opplever voksesmerter.

Problemformuleringen for oppgaven ble derfor:

Hva gjør Mosking Drift AS for å operasjonalisere sin strategi, og hvilke forbedringsområder kan avdekkes ved utviklingen av en balansert målstyringsmodell?

Med dette ønsker vi å se hvordan visjonen er formidlet i gjennom forskjellige mål både hos ledelsen og nedover i organisasjonen, og om de ansatte forstår målene og bruker de som beslutningsgrunnlag.

Vi ønsker videre å se om utviklingen av en balansert målstyringsmodell vil kunne bringe med seg noe som organisasjonen kan ha nytte av for å nå deres visjon i forhold til dagens situasjon, eller om de er bedre tjent med slik de har det i dag. Dette vil gjøres ved å at vi utvikler en modell basert på informasjonen vi har tilgjengelig, og ser hvorvidt årsaks- og virkningssammenhengene vil kunne tilføre noe for ledelsen i avdelingen.

2 Avgrensninger

Niven (2002 s. 59) påpeker at man bør finne en passende enhet å fokusere på i forhold til ressursbruk, og det å se på en hel organisasjon med en stor samling av selskaper vil være for kapasitetskrevene for oppgavens formål. Det fokuseres derfor kun på gruppens drifts- og forvaltningsselskap, Mosking Drift AS. Selskapet har også flere type yrkesgrupper, men vi har sett nærmere på snekkerne og driftsteknikere. Sistnevnte er gjerne forbundet med tittelen “vaktmester” i andre organisasjoner eller bransjer.

Innenfor tradisjonell teori om strategi har vi konsentrert oss om operasjonaliseringsdelen, som er det vi mener er relevant for oppgavens problemstilling.

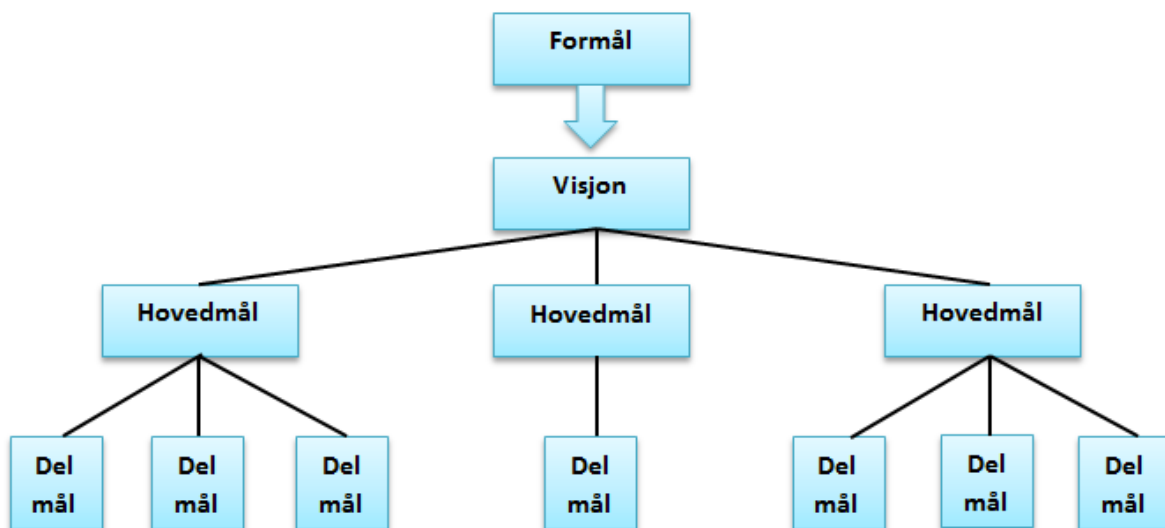
Balansert målstyring er videre en lang og krevende prosess, og vi har kun fokusert på planlegging og utviklingsdelen. Som det vil bli presentert i teori-kapitlet er det mange trinn man skal igjennom ved planlegging og utvikling av en modell, og likeså mennesker og ressurser som skal involveres. Vi har etter beste evne forsøkt å skille ut hva som var nødvendig å gjøre i fra vår og bedriftens side for å besvare problemstillingen, og gitt implikasjoner om hva som kreves hvis de vil utvikle modellen videre.

3. Teori

Før vi kan introdusere balansert målstyring vil vi først definere begrepet strategi og hvorfor dette er viktig i organisasjonssammenheng. Strategi er stort tema og vi vil bruke denne delen til å lede inn mot operasjonalisering av strategi. Vi vil deretter fokusere på operasjonaliseringen av strategien. Begrepet implementering eller operasjonalisering benyttes om hverandre, og er det samme som iverksettelse av strategien i organisasjonen. Avslutningsvis vil vi så gå igjennom opprinnelsen til balansert målstyring, og hvordan man planlegger og utvikler en modell.

3.1.1 Strategi, visjon og mål

Vi starter begrepsutledningen ved å vise og sammenhengen mellom formål, visjon, hovedmål og delmål i figur 3.1 under.



Figur 3.1 Målhierarki (Jacobsen og Thorsvik, 2002 s. 31)

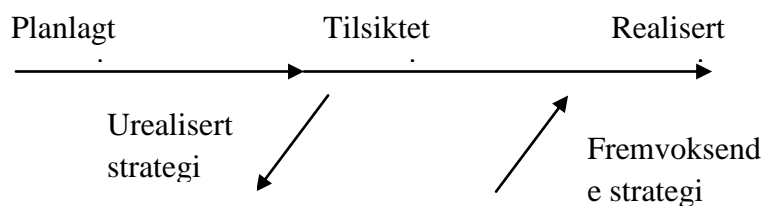
Formål er nært knyttet til det man i engelskspråklig litteratur kaller for “mission” (Jacobsen og Thorsvik, 2002 s. 56). Sistnevnte blir av Johnson et al (2011 s. 8) nærmest definert som eksistensgrunnlaget til organisasjonen.

En visjon er et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen (Ibid). Den skal skape entusiasme, samhold og økt ytelse. Det er ulike meninger om hvor langt man skal se fremover, men i følge Hoff og Holving (2007 s. 161) bør det være et fremtidsbilde av virksomheten i et 3-5 års

perspektiv. Det er i visjonen man får uttrykt hvordan man ønsker at bedriften skal utvikles, og hvor man setter dens ambisjonsnivå. Den kan derfor være radikal eller barrierebrytende.

Jacobsen og Thorsvik (2002 s. 31) definerer mål som “en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand”. Johnson et al. (2011 s. 8) definerer mål som det man må oppnå i kommende periode, men at de er mer presise og målbare. Et slikt mål kan for eksempel være markedsandel ved et gitt tidspunkt i fremtiden.

Strategi kan forklares som veien mot målet. Enten vi snakker om langsiktige eller kortsiktige mål, er strategien veien bedriften må gå for å nå målet de har satt. Roos et al. (2005 s. 12) definerer strategi som en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål. Selv om organisasjonen planlegger og bestemmer hvilke tiltak og grep den skal utføre for å nå det bestemte målet, er det få planer som virkelig blir utført slik de var opprinnelig tenkt (Johnson et al. 2011 s. 419). Figur 3.1.2 nedenfor viser hvordan tilsiktet og fremvokst strategi oppstår.



Figur 3.1.2 Tilsiktet og fremvoksende strategi (Roos m. Flere. 2005 s.35).

En tradisjonell tilnærming til strategiprosessen kan forenkles og splittes opp i fem delprosesser:

- Idéformulering
- Strategiformulering (inkludert intern og ekstern analyse).
- Strategivurdering
- Strategiiverksettelse
- Kontroll

Disse prosessene pågår kontinuerlig og revideres etter behov. Det er viktig at det er samspill mellom prosessene slik at det blir en dynamikk (Roos et al. 2005 s. 35).

Den første fasen i strategiprosessen skal stille spørsmålene:

- Hvor skal vi være i fremtiden?
- Hva må vi gjøre for å komme oss dit?

Denne delen av prosessen tar gjerne utgangspunkt i en visjon om hvordan bedriften skal utvikle seg (Roos et al. 2005 s. 64). Den første fasen med idéformuleringer vil ta opp viktige temaer som visjon, forretningsidé, mål og forretningsområder.

Neste fase er en evaluering av nåsituasjonen. Dette gjøres ved å splitte den i to former for analyser,- interne og eksterne. Begge analysene er krevende prosesser, men de gir god innsikt i muligheter og trusler. Ekstern analysen skal blant annet gi svar på faktorene som er rundt bedriften. Dette kan være demografiske, økonomiske, teknologiske eller politiske faktorer. Den interne analysen vil kunne være med å posisjonere bedriften i bransjen. Dette ved å gi svar på bedriftens sterke og svake sider innenfor områder som markedsføring og distribusjon, forskning og utvikling, produksjon med mer (Roos et al. 2005 s. 66). Ved tradisjonell tilnærming er det mulighet for strategivurdering når bedriften har evaluert de ytre og indre kreftene. Innenfor strategivurderingen er det flere viktige spørsmål som *tidsaspekt* og *endringsgrad* som må besvares. Selve identifiseringen av strategiske alternativer kan deles inn i tre hovedområder (ibid):

- Generiske strategier
- Aktuelle og mulige retninger innenfor disse generiske strategiene.
- Graden av intern utvikling og eventuelt samarbeid med andre bedrifter.

Michael Porters (1998) generiske strategier beskrives som kostnadslederskap, differensiering og fokusering (ifølge Johnson 2011 et al s. 199). Fordeler og ulemper med slike strategier illustreres med figur 3.1.3 nedenfor:

Bredt mål	Kostnadslederskap	Differensiering
Strategisk målgruppe	Kostnadsfokusering	Differensiert fokusering
Snevert mål		

Lave kostnader Differensiering

Konkurransefortrinn

Figur 3.1.3 – Tre generiske strategier (Ibid).

Kort oppsummert har hver av disse strategiene fordeler og ulemper. Vi kan trekke en parallell fra strategiene og opp mot matvarebutikker. Rema1000 kan oppfattes som en dagligvarebutikk med lave priser, og Meny som en butikk med større utvalg til en dyrere pris. Butikkene kjører da kostnadsfokusering og differensiering som strategi. Dette er selvsagt ikke eneste strategiene bedrifter kan velge, men de som ofte går igjen innenfor strategiteori.

Retningen som bedriften ønsker å ta avhenger mye av produktet/tjenesten og på markedet. Dette henger videre sammen med hvilken fase bedriften har kommet i dens livssyklus, og om den er i introduksjons fasen, vekst fasen, modningsfasen eller nedgangsfasen (Slack et al. 2010 s. 72).

Eksisterende	Tilbaketrekning	Produktutvikling
	Konsolidering	
Marked	Markedsinntrenging	
Nytt	Markedsutvikling	Diversifisering

Eksisterende Nytt

Produkt

Figur 3.1.4, Ansoffs (1988) produkt og markedsmatrise (ifølge Johnson et al. 2011 s. 232)

Ansoffs produkt og markedsmatrise (Ibid) i Figur 3.1.4 ovenfor illustrerer hvilken retning man kan gå videre med. Retningen vil definere hvordan man ønsker å posisjonere seg i markedet. Er det ønskelig å utvikle seg videre i det eksisterende markedet og kapre markedsandeler? Eller burde man tilby sine eksisterende produkter til nye kundegrupper (Johnson et al. 2011 s. 235)? Slike spørsmål må man ta stilling til ved valg av retning. Hvilken retning man ønsker å gå avhenger av prosessene vi har vært igjennom over. Metodene man kan benytte for å gjennomføre slike strategier tar oss med til siste punkt i strategivurderingen.

Det er fortrinnsvis to måter å gjennomføre strategien i den retningen man velger. Det kan skje gjennom intern utvikling eller samarbeid. Intern utvikling har vært betraktet som den beste måten å utvikle kompetanse og dybdekunnskap på når det gjelder produktutvikling, markeder, markedsføring etc. (Roos et al 2005 s. 248). Typiske samarbeidsstrategier og allianser er for eksempel relasjonsbygging, franchisetaking og joint venture. Samarbeid har imidlertid et risiko-element knyttet til seg, og man finner en usikkerhet i det å la andre bedrifter bistå til vekst og suksess (Ibid).

3.1.2 Operasjonalisering

Iverksettelse eller operasjonaliseringsprosessen er muligens den viktigste delen av strategiutviklingen. Det vil være til liten nytte å bruke tid på analyser og planlegging, men aldri sette det ut i praksis. Selve operasjonaliseringen er en krevende prosess som innebærer at både de administrative og strukturelle mekanismene er tilstede (Roos et al 2005 s. 282). Planlegging og analyser er mulig å gjøre fra administrasjonen, men iverksettelse og utføring krever at alle ansatte er delaktige. Operasjonaliseringen er en endringsprosess, og endringer kan mottas på forskjellige måter av de ansatte. Derfor er det også mange bedrifter som benytter seg av eksterne konsulenter ved operasjonaliseringen for å kunne få større aksept hos de ansatte ved endringer (Roos et al 2005 s. 287).

Selve iverksettelsesprosessen kan gjøres på mange forskjellige måter. Glueck og Jauch (1984) skisserer operasjonaliseringsprosessen på følgende måte (ifølge Roos et al 2005 s. 295):



Figur 3.1.5 Iverksettelsesprosessen (Ibid).

Etter at de strategiske valgene er tatt, besluttes hvilke ressurser som skal dedikeres til operasjonaliseringen. For å unngå at strategien man har brukt tid og krefter på skal bli til ren ”papirstrategi”, er det viktig å fordele finansiering, kompetanse, maskiner og andre nødvendige ressurser for å oppnå ønsket resultat (Ibid).

Det er en viktig sammenheng mellom strategi, struktur og effektivitet (Roos et al 2005 s. 295). Organisasjonen og dens oppbygging i form av struktur og funksjon er en sentral faktor ved fordelingen og koordinering av oppgaver som skal gjøres i forbindelse med operasjonalisering. Kommunikasjonen mellom de forskjellige nivåene i hierarkiet vil bli mer og mer utfordrende ettersom antall nivåer øker (ibid). Slike hensyn er viktig å ta når arbeidet med iverksettelse og oppfølging blir satt i gang.

En strategi som utarbeides sentralt, forblir også sentralt dersom ledere ikke engasjerer og tar ansvar for deres respektive roller i endringsprosessen (Ibid). Ledere har en viktig rolle ved å få med seg hele organisasjonen og ikke bare administrasjonen. Viktige egenskaper de må ha er evnen til å koordinere mennesker med ulike referanserammer og motivere de ansatte gjennom operasjonaliseringen (Ibid).

Endringer kan oppfattes som truende og belastende for enkelte (Amundsen og Kongsvik 2008 s. 90). Det er derfor viktig å ha effektive belønnings og incentivsystemer for å holde motivasjonen oppe (ibid). I store organisasjoner kan dette være en utfordring siden mennesker

har forskjellige behov og av den grunn også motiveres av forskjellige incentiver (Jacobsen og Thorsvik 2002, s. 221).

Hvordan bedriften responderer på endringer eller operasjonaliseringer avhenger blant annet av bedriftskulturen og hvilken bransje organisasjonen er i. Bedrifter som må være innovative er mer tilpasningsdyktige enn andre bedrifter ettersom bransjen stadig er i endring og man må tilpasse seg for å overleve. Produsenter av mobiltelefoner er typisk i en slik bransje. Kulturen i organisasjonen vil kunne være med på å forenkle eller utfordre prosessen ved operasjonalisering. Desto bedre strategien stemmer overens med bedriftskulturen, desto enklere vil implementeringen være (Roos et al. 2005 s. 299).

Den viktigste funksjonen som må være tilstede for å kunne lykkes med implementeringen, er god kommunikasjon. Hvordan kommunikasjonen skal bli formidlet avhenger gjerne av størrelsen til bedriften og strukturen. Kommunikasjonen sikrer at alle forstår hva som skal gjøres, eliminerer misforståelser, gir tilbakemeldinger horisontalt og vertikalt om hvordan iverksettelsesprosessene fungerer, og skaper en god plattform for koordinering (ibid). Kommunikasjon er den største fellesnevneren ved planlegging og operasjonalisering av strategien.

3.2 The balanced scorecard – Definisjon og opprinnelse

BMS sprunger ut av arbeidet til Robert Kaplan og David Norton som tilsier at det kreves oppfølging av langt flere mål enn kun de økonomiske og finansielle for å nå en virksomhets overordnede mål (Hoff og Holving, 2007 s. 26-28). Det er ikke Kaplan og Norton som er oppfinnere av konseptet, men de var tidlig på 1990-tallet med på undersøkelser av deltagere som hadde prøvd det, og brakte det frem i lyset. Kaplan og Norton lanserte i 1992 artikkelen “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” (Kaplan og Norton, 1992). Artikkelen kan sies å være et startskudd for bekjentgjøring av konseptet, og i 1996 skriver Kaplan og Norton artikkelen “Balanced scorecard – translating strategy into action” i *The Harvard Business Review* (Kaplan og Norton, 1996). Allerede her fokuserer de mer på det strategiske arbeidet hos ledelsen, og hvor det mer enn i den første artikkelen blir sett på som et ledelsesverktøy og ikke bare til måloppfølging.

I årene fra 1850 og til midten av 1970-tallet var det de organisasjonene som klarte å utvikle eiendeler som gjorde at man kunne utnytte stordriftsfordeler, som var de mest suksessfulle. Kaplan og Norton hevder at selskapene som opererer i de siste tiårene av 1900 tallet er midt i en prosess hvor deres omgivelser og konkurransebetingelser skifter i fra industrielle til informasjonsbaserte (Kaplan og Norton, 1996 s. 2-3). I overgangen fra den industrielle tiden og over til den informasjonsbaserte blir det klart mer avgjørende at bedrifter må kunne mobilisere og utnytte sine “usynlige” og underliggende ressurser, fremfor kun å investere i de fysiske. Bedrifter har tradisjonelt i rapporterings-øyemed benyttet mer økonomiske mål som ekskluderer disse, og som nå ideelt burde inneholdt faktorer som intellektuell kapital, servicenivå, motivasjon hos de ansatte, og flere ikke-økonomiske mål (Ibid). Det blir konstatert at den tradisjonelle og universelle rapporteringen rundt omkring i bedrifter benytter økonomiske mål som ser bakover, og ikke fremover.

Kaplan og Norton introduserer med bakgrunn i blant annet dette det balanserte målstyringskonseptet (Hoff og Holving, 2007 s. 26). Den grunnleggende ideen er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av en virksomhets utvikling opp mot dens visjon og strategiske mål.

Ledere kan løpende fokusere på noen få kritiske styringsparametere, som er utviklet med bedriftens langsiktige utviklingsstrategi i en årsaks-virkningssammenheng over fire perspektiver. Ting man gjør i dag, må ikke nødvendigvis gi resultater før i over i morgen (Ibid).

3.3 Utvikling av en BMS-modell

3.3.1 Planlegging

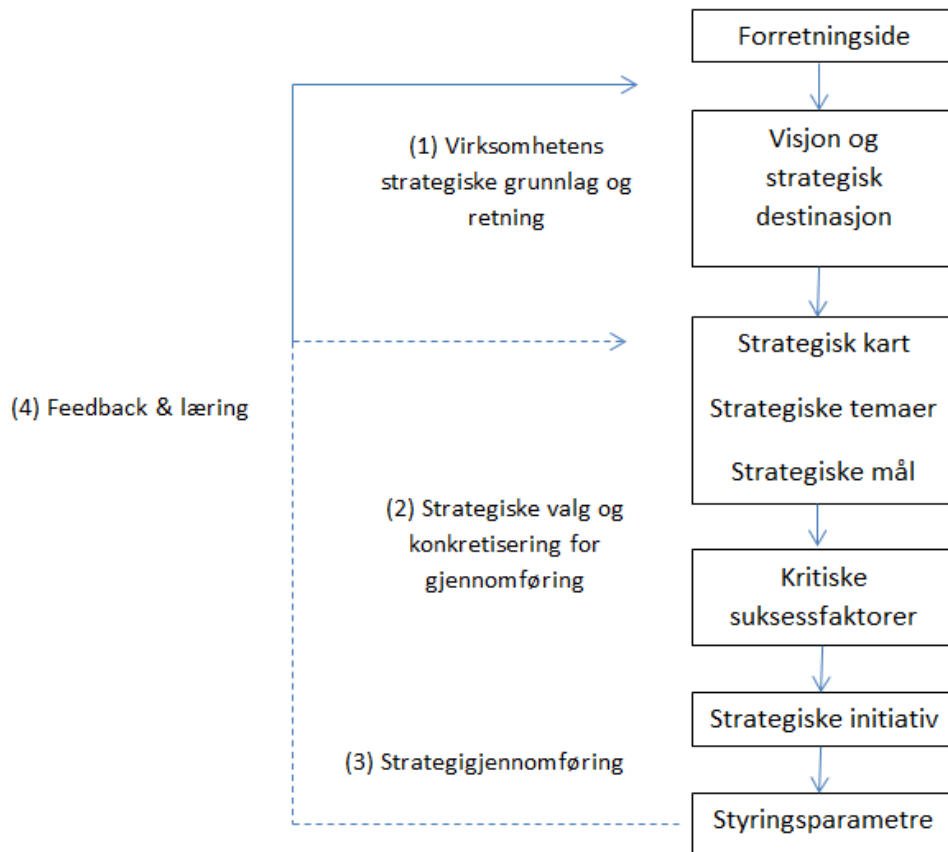
Det er stor forskjell på hvor mye arbeid bedrifter legger i utviklingen av BMS-modellene, og hvor omfattende den er (Hoff og Holving, 2007 s. 191). Det krever blant annet samme tilnærming som et prosjekt, med en prosjektleder som har avsatt tid og ressurser. Likeså krever det sterk involvering i fra toppledelse og støttefunksjoner som økonomi og IT.

Før man kan begynne å utvikle en BMS-modell, må man i følge Niven (2002 s. 59) igjennom en planleggingsfase. Denne er delt inn i 6 steg:

- *Steg 1: Utvikle mål BMS-modellen.* Man må komme med en god målformulering på hvorfor man i det hele tatt skal implementere BMS. Det at man har sett at det fungerer fint hos en konkurrent eller i andre organisasjoner vil ikke være tilstrekkelig.
- *Steg 2: Definer passende organisasjonsenhet.* Det å implementere modellen inn i alle ledd i organisasjonen vil kunne by på mange utfordringer i forhold til ressursbruk, og det er vanlig at man begynner på øverste hierarkiske nivåer og arbeider seg nedover. Enhetens strategi må også være mulig å dele opp i temaer og mål, og den må trekke i samme retning som den overordnede strategien. Den vil i motsatt tilfelle kun føre til at det blir et adhoc-prosjekt med mål som ikke henger sammen med strategien til resten av organisasjonen.
- *Steg 3: Sikre engasjement og deltakelse fra topp-nivå.* Mellomledere i organisasjonen har i mange tilfeller manglende kunnskap og informasjon om hva som er organisasjonens virkelige strategi. Det vil forekomme situasjoner der man må velge i mellom flere alternativer, og der ledere fra høyere nivå er vant til å filtrere ut det som ikke er viktig. Ikke minst har toppledelsen større slagkraft og myndighet når beslutningene skal tas. Til slutt har også deltakelse i fra toppledere en effekt som gjør at det skapes et engasjement i mellom de og strategien.
- *Steg 4: Etabler en BMS-arbeidsgruppe.* Antall deltakere i prosjektgruppen kan i følge litteraturen være alt i fra tre til tretti deltakere. Nøkkelen til suksess i etablering av gruppen er å velge ut deltakere som representerer alle funksjonene i organisasjonen som vil benytte seg av BMS. Ingen besitter all kunnskap, og derfor vil en miks av forskjellig kompetanse i prosessen være med på å gjøre modellen bedre.
- *Steg 5: Utform en prosjektplan.* Som i alle andre prosjekter er det viktig å utarbeide en plan med tidsfrister, ikke minst hvis man arbeider på tvers av avdeling og funksjonsområder.
- *Steg 6: Utform en kommunikasjonsplan.* BMS er i mange tilfeller en stor endring for organisasjonen, og det krever en kommunikasjonsplan for å lykkes. Mange vet for det første ikke hva BMS er, og det kreves opplysningsarbeid for å få bevisstgjøre konseptet og dets fordeler. Det må investeres mye tid og ressurser i prosjektet, og det er derfor viktig at brist i kommunikasjonen ikke blir en faktor som motarbeider det (Ibid).

3.3.2 Styringsmodellen

Selve utviklingen av en BMS modell illustreres overordnet i figur 3.3:



Figur 3.3 – Styringsmodell med begrepsdefinisjoner og sammenhenger. (Hoff og Holving, 2002 s. 158)

Modellen illustrerer at det anbefales at selvutviklingen av BMS skjer i 3 trinn:

1. *Verifiser virksomhetens grunnlag og strategiske retning, igjennom forretningsside, visjon og strategisk destinasjon.*
2. *Treffe strategiske valg og konkretisering for gjennomføring.* Her vil man konkretisere strategien og operasjonalisere den visuelt igjennom strategisk kart.
3. *Strategigjennomføring.* Utvikling av strategiske initiativ og styringsparametere.
4. *Feedback og læring.* En veldig viktig faktor når man skal vurdere og justere strategiene og innholdet i det strategiske kartet.

Rent overordnet forteller figur 3.3 oss at man først må definere hva organisasjonen er, og hvordan den skal. Videre må man kartlegge hva som kreves for å ta seg dit, og hvordan man skal gjennomføre det. I tillegg kommer tilbakemelding og læringseffekten man får med å arbeide med utviklingen.

3.3.3 Virksomhetens strategiske grunnlag og retning

BMS tar sitt utgangspunkt i virksomhetens grunnlag og strategiske retning. Det handler i stor grad om å forstå, reflektere, kommunisere og gjennomføre strategi (Hoff og Holving, 2002 s. 159). Virksomhetens grunnlag vil i dette tilfellet være igjennom forretningside, og strategiske retningen vil være visjon. Med forretningsidé tenker man på hvilke behov som skal dekkes, hvilken rolle i verdikjeden som skal gjøre det, og til hvem/hvor.

Avviket man oppdager i mellom dagens situasjon og det ønskede fremtidsbildet, blir fokus for utviklingen av hovedstrategiene. Disse skal fortelle hvordan bedriften skal nå sine mål innenfor dets valgte hovedsatsningsområder eller funksjonsområder (Ibid). Den strategiske destinasjon er en beskrivelse av hvordan bedriften ønsker å se ut og operere i det lengre perspektiv, og en konkretisering av visjonen.

Bedriften må også vurdere og fastsette hvilke strategiske perspektiver som skal benyttes i styringsmodellen. Disse blir gjennomgått i avsnitt 3.3.7. Man må oversette strategiene ned på de ulike perspektiv og se an eventuelt hvilke som passer for organisasjonen. Med dette menes om man virkelig trenger alle perspektivene for å oversette visjonen og strategien, eller om man i motsatt tilfelle burde ha flere (Niven, 2002 s. 98). For eksempel kan man ta med et leverandør-perspektiv i tillegg til de fire perspektivene hvis dette er viktig.

Til arbeidet med å verifisere grunnlag og strategisk retning, vil man trenge mye informasjon. Niven (2002 s. 102) påpeker at informasjonen man kan få tak i vil kunne være overveldende, men at man bør bruke BMS sitt innhold til å arbeide etter følgende systematikk i innhenting:

<p style="text-align: center;">Financial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annual Reports - Performance reports - Analyst report - Trade journals - Benchmark reports 		<p style="text-align: center;">Customer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing department - Trade journals - Consulting studies - Project plans - Strategic plan - Performance reports - Benchmark reports
	<p style="text-align: center;">Mission, Values, Vision and strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission statement - Values - Vision statement - Strategic plan - Organizational histories - Consulting studies - Project plans 	
<p style="text-align: center;">Internal Process</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operational reports - Manufacturing reports - Competitor data - Benchmark reports - Trade journals - Consulting studies - Project plans 		<p style="text-align: center;">Employee Learning and Growth</p> <ul style="list-style-type: none"> - Human resource data - Trade journals - Core values - Benchmark reports - Consulting studies

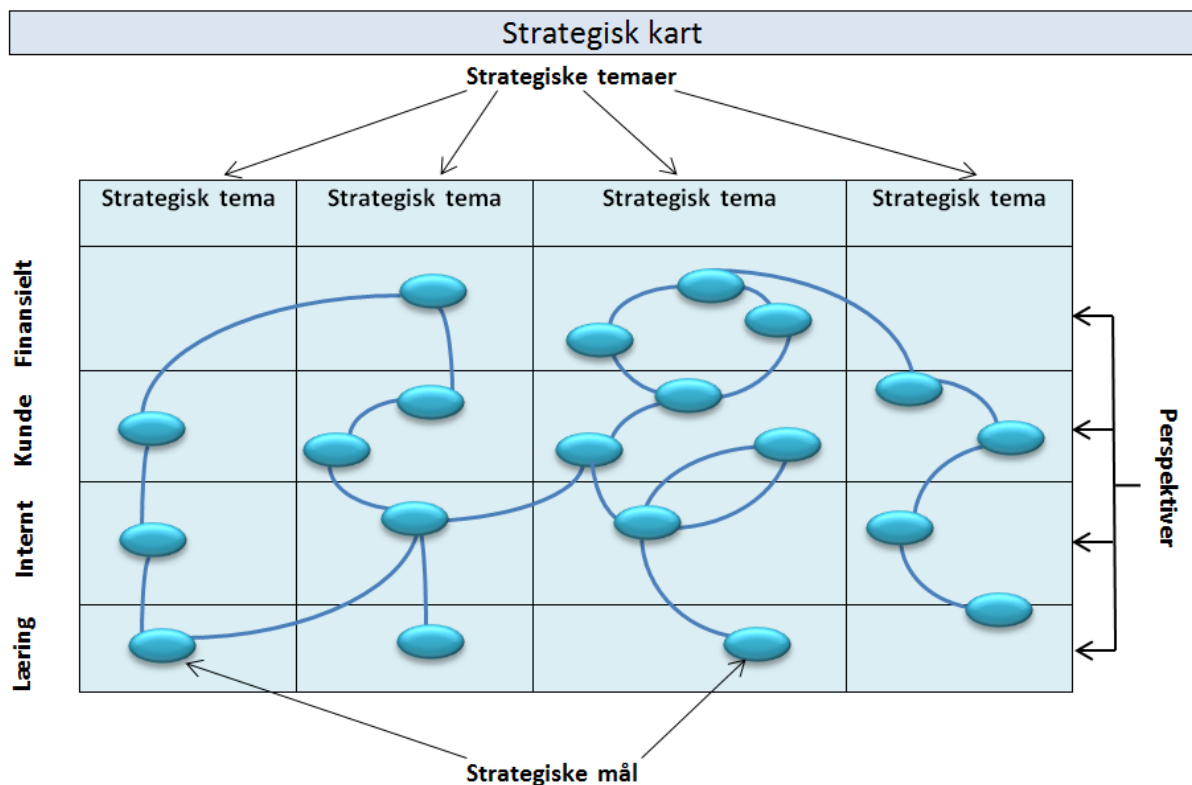
Figur 3.3.1 Using Balanced scorecard to find background information (Niven, 2002 s. 102)

Med figur 3.3.1 som rettesnor vil man kunne holde riktig fokus i datamengdene man leter igjennom. Med perspektivene i bakhodet ser man automatisk annerledes på dataene fra gang til gang.

3.3.4 Strategiske valg og konkretisering for gjennomføring

For å hjelpe oss med utviklingen av strategiarbeidet og BMS modellen, benyttes et *strategisk kart*, jf. Fig. 6.2.5

Kartet er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi, og viser strategiske mål i en årsaks-/virkningstenkning som oppskriften til suksess (Niven, 2002 s. 164). Sett i fra et større perspektiv viser strategiske kart hvordan en organisasjon vil omdanne sine ressurser, både fysiske og ikke-fysiske til håndgripelige produkter.



Figur 3.3.2 – Komponentene i et strategisk kart (Hoff og Holving, 2002 s. 168)

Man bryter visjonen ned i strategiske temaer, som er en gruppering av mål på tvers av strategiske perspektiver (Hoff og Holving, 2002 s. 169). Disse blir nærmere gjennomgått i avsnitt 3.3.7. De strategiske temaene skal representere visjonen med tre til fem temaer, og skal være enkle å kommunisere. Dette er avgjørende områder som virksomheten må holde fokus på for at man skal nå den strategiske destinasjonen

De *strategiske målene* er konsise formuleringer som beskriver spesifikt hva organisasjonen søker å oppnå for å kunne implementere strategien. De vil fungere som broer i mellom den overordnede strategien, og til mål man setter på lavere nivå som man benytter til å kunne fortelle om man er på rett vei (Niven, 2002 s. 107). Den beste måten å utvikle disse på er å gå igjennom perspektivene man har valgt, og stille spørsmål. I det økonomiske perspektivet vil dette for eksempel kunne være hvilke økonomiske mål som er nødvendige å kunne utøve strategien. Typiske mål vil ofte inneholde verbene “Øke”, “redusere”, “utvikle”. “forbedre” og så videre. Det defineres normalt 3-6 mål som man sikter på å oppnå i løpet av de neste tre til fem årene innenfor hvert perspektiv (Ibid).

Videre må man definere *kritiske suksessfaktorer*. Dette er forhold som må være på plass eller handlingsvariabler som en virksomhet må beherske for at den skal kunne nå sine mål (Hoff og Holving, 2007 s. 173). Man grupperer disse under fundamentale eller interne, og

risikobestemte og eksterne. Det er i hovedsak de fundamentale man er jakt etter å beherske, siden de risikobestemte suksessfaktorene er knyttet mot eksterne forhold som man i mange tilfeller ikke kan påvirke. Eksempler på slike er valutasvingninger, endring i råvarepriser og liknende. De eksterne er noe en organisasjon bare må tilpasse seg, og heller rapportere ved hjelp av overvåkingsparametere.

De interne kritiske suksessfaktorene er helt fundamentale for oppnåelsen av målene. Disse omhandler interne forhold i bedriften, og man har således muligheten til å påvirke de. Dette må sikres igjennom styringsparametere, som blir omtalt i kapittel 3.3.5.

Formålet med å identifisere de kritiske suksessfaktorene i utviklingsprosessen er at man vil identifisere viktige forhold som må være på plass, og ha en kvalitetssikring for strategiene som er utarbeidet i det strategiske kartet. Man vil også få hjelp til strategiske initiativ og styringsparametere. Fremgangsmåten her er at man identifiserer 2-4 kritiske suksessfaktorer innenfor hvert strategisk mål, prioriterer dem og så begrunner hvorfor de er viktige (Hoff og Holving, 2007 s. 175).

3.3.5 Strategigjennomføring

Hittil i utviklingen av modellen har man nå satt strategisk retning og destinasjon, og jobbet seg igjennom de andre momentene i det strategiske kartet. I gjennomføringsdelen operasjonaliserer man arbeidet ned i *strategiske initiativ* og *styringsparametere*.

Strategiske initiativ er program, prosjekt eller tiltak med en begynnelse og slutt, og som krever ressurser for å gjennomføres (Hoff og Holving, 2002 s. 176-177). Hensikten med et initiativ er at organisasjonen kan gjøre rede for at de faktisk klarer å redusere gapet mellom de strategiske målene og nåsituasjonen. Det strategiske initiativet inneholder:

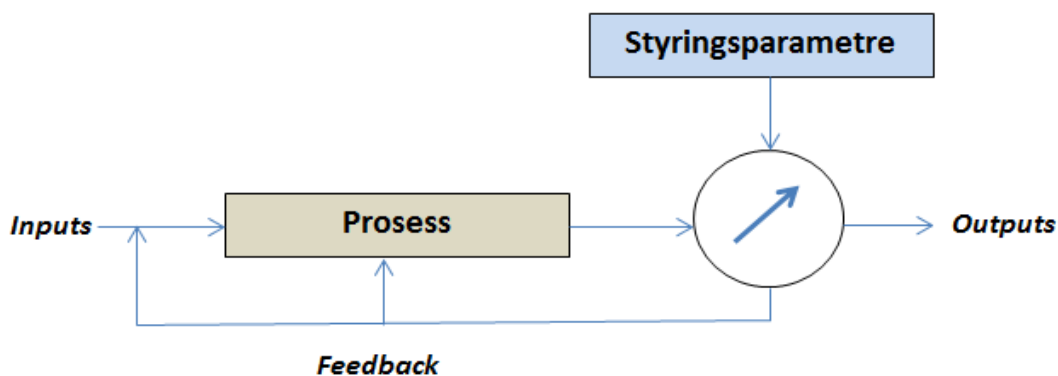
- Hvem/Hva/Når må gjøres?
- Sluttdato
- Av hvem
- Hva trengs (f.eks. kapital).

Det kan fort bli mange initiativer, og det er viktig at det gjøres av en evaluering hvor man rangerer de etter hvor tungt de veier i forhold til oppnåelsen av de strategiske målene.

Styringsparameterne gir oss informasjon i form av målbare, både finansielle og ikke-finansielle størrelser, i styringen mot forutbestemte mål. Kaplan og Norton (1996 s. 149-150) deler disse inn i *lag- og lead indicators*, eller resultat- og ytelsesindikatorer på norsk. Ved utviklingen av et BMS-system kan man lett ende opp med for mange resultatindikatorer. Dette er generiske mål som for eksempel kundetilfredshet, lønnsomhet og markedsandel. Som ordlyden i navnet tilsier er dette resultater av noe, altså et mål på hvordan det har gått i løpet av en periode. Ytelsesindikatorerne reflekterer mer unike parametere rettet mot organisasjonens spesifikke strategi, og gir indikasjoner underveis på om den blir implementert riktig.

Et godt BMS-verktøy trenger en god blanding av disse. Resultatindikatorerne vil uten ytelsesindikatorerne ikke kunne fortelle hvordan mål skal bli nådd. De vil heller ikke gi noen informasjon underveis om hvordan man ligger an. På den andre siden vil ytelsesindikatorer alene kun fortelle oss om vi når kortsiktige målsetninger, og ikke om man er på vei mot noe med en større effekt eller resultat.

Hoff og Holving (2007 s. 90) påpeker i sin feedback-modell (Figur 3.3.3) hva som kreves for å være i stand til å måle utviklingen.



Figur 3.3.3. Feedback Modell (Hoff og Holving, 2002 s. 90).

Modellen viser at man har innsatsfaktorer som blir gjenstand for en prosess og som til slutt blir en output. Man vil sette referanser i form av forhåndsbestemte mål med både resultat- og ytelsesindikatorer. Hvis det oppstår et avvik i mellom det som blir målt og dens referanse, vil det være en tilbakekobling eller feedback som lar en gjøre korrigerende tiltak hvis avviket er signifikant.

Man bør ha som mål å utarbeide 15-25 av de viktigste parameterne som kan bidra til relevant styring til det strategiske kartet (Hoff og Holving, 2002 s. 178). For å etablere disse kan man benytte seg av følgende tre trinn:

- Først trengs å finne svaret på hvilke styringsparametere man må fokusere på og måle kontinuerlig for å sikre at man styrer rett i forhold til overordnede mål og strategier.
- Av de man avdekker skal man identifisere 1-2 av de viktigste styringsparametere per strategisk mål.
- Man skal så gi en nærmere beskrivelse av styringsparametere.

For at styringsparametere skal være gode, må de være:

- *Balanserte*, som vil si at de består av både finansielle og ikke-finansielle parametre. Med dette menes også at man må på noen parametere muligens må se det store bildet slik at de ikke går mot hverandre og gjør at man mister konkurransevne.
- *Troverdige* igjennom en entydig, konsistent definisjon.
- *Tilgjengelige*, ved at de er enkle å ta frem og tidsriktige. Man bør også være forsiktig med å ikke sette opp styringsparametere basert på en “ønskeliste”, slik at de blir for kostnads- eller ressurskrevende å måle.
- *Relevante* ved at de er linket til det strategiske målet og at de måler nøyaktig det man er ute etter å evaluere.
- *Enkle* å forstå, og egnet for kommunikasjon. Brukerne av BMS skal kunne forstå og forklare både det operasjonelle og strategiske ved parametere, og enkelt kunne skjønne når en lav/høy verdi er bra eller dårlig (Niven, 2002 s. 146-149).

3.3.6 Feedback og læring

Læring kan man få ved feedback eller tilbakemelding, lik prosessen i figur 3.3.3 (Feedback modell). Kaplan og Norton (1996 s. 252) påpeker at bedrifter må kunne beherske mer enn den klassiske læringsmetoden, som skilles mellom *single-* og *double loop learning*. Den førstnevnte av de to defineres som å forbedre allerede eksisterende prosesser for å nå forhåndsbestemte strategiske mål. Prosesser som er bygd opp omkring strategier som følge av balansert målstyring må selv gi muligheten for *double loop learning*. Den må samle inn data om, teste, og gi rom for refleksjon omkring at strategien faktisk er like relevant gitt nye forutsetninger eller endringer. Ledere setter selv spørsmålstegn ved sine antakelser, og

reflekterer over om slik de opererer i dag er den rette måten, gitt nåværende situasjon, observasjoner og erfaringer.

Kartet vil per nå inneholde en blanding av både mål og styringsparametere. Det som er viktig nå er at man finner årsak- og virkningssammenhengen i mellom disse, og hvordan de forteller historien om hvordan organisasjonen skal oppnå sin strategiske visjon. Hvis man ikke finner koblinger i mellom disse, vil man kun sitte igjen med et kart fullt av ad-hoc mål som ikke leder noe bestemt sted (Niven, 2002 s. 164).

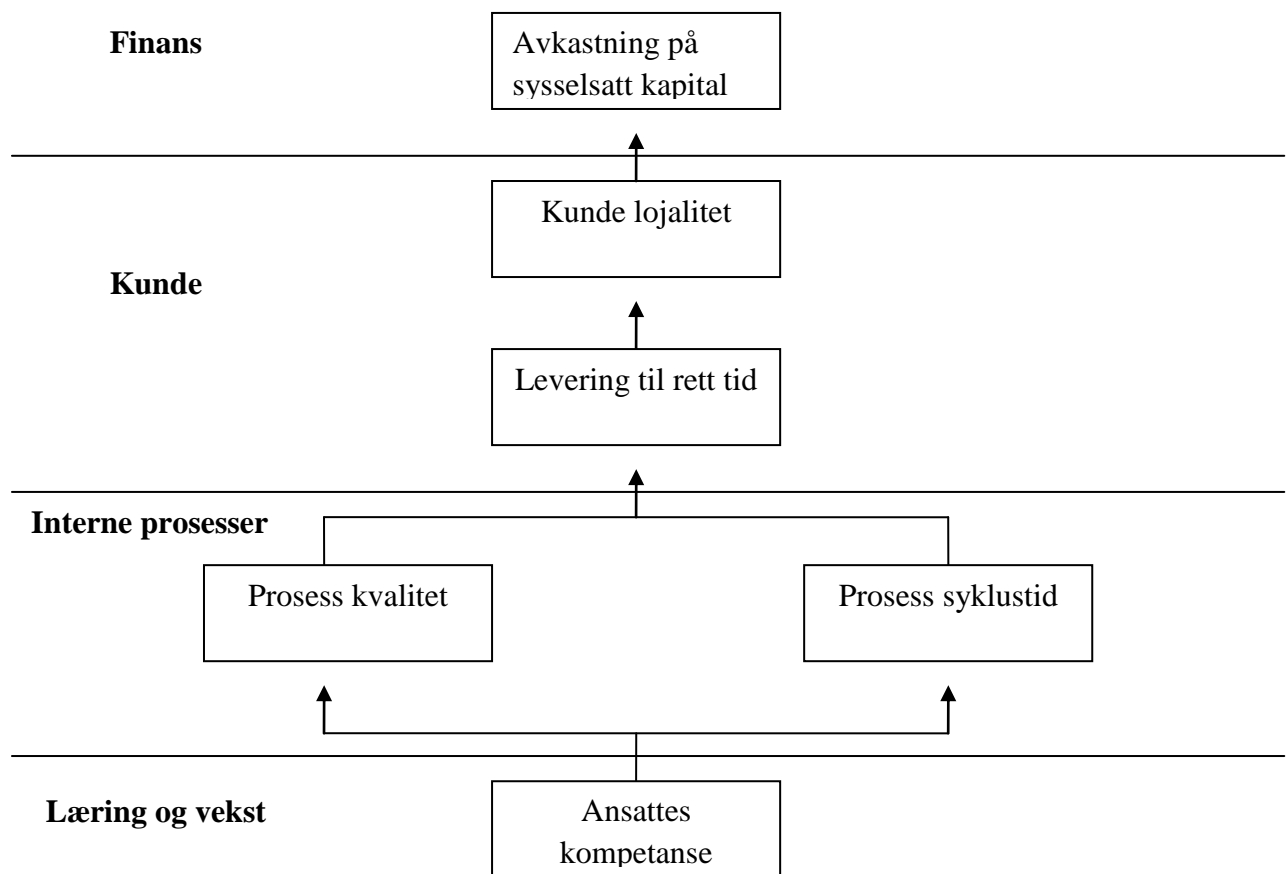
3.3.7 De fire perspektiver

Å danne perspektiver krever at man har forståelse for virksomhetenes strategi og kan kartlegge dette innenfor de aktuelle områdene virksomheten operer i. Hoff og Holving (2007) definerer begrepet perspektiv på følgende måte:

”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” (Hoff og Holving 2007 s. 91).

Perspektivene i balansert målstyring bidrar til å kunne omsette strategiene til operasjonelle planer og etablere taktiske planer. For å få til dette må bedriften konkretisere dens strategi og hvilke langsiktige mål den ønsker å oppnå. De fire perspektivene har som formål å skape en balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål, og mellom ønsket utfall og driverne for å oppnå disse resultatene (Kaplan & Norton, 1992, s. 25). Det som kan forvirre mange med balansert målstyring og dens perspektiver er mangfoldet av tiltak og målinger. Men dersom dette blir utført riktig, vil man kunne se at alle perspektiver, mål og tiltak peker mot en felles og integrert strategi (Ibid).

Mange virksomheter som har innført balansert målstyring, har benyttet følgende fire perspektiver. De finansielle, kunderelaterte, interne, og læring og vekst (Hoff og Holving 2007 s. 92). Siden perspektivene samlet sett skal gi uttrykk for virksomhetens strategi, må den enkelte virksomhet velge perspektiver med basis i egen strategi og prioriteringer. De finansielle og kunderelaterte perspektivene er de mest opplagte i enhver bedrift, både for næringsvirksomhet og offentlig virksomhet. Mens interne prosesser og læring og vekst perspektivet ofte erstattes med et annet fokusområde (Ibid). Sammenhengen kan illustreres i en årsak og virkningssammenheng:



Figur 3.3.4 Årsaks- og virkningsammenhenger (Kaplan & Norton 1992 s. 31)

- Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet representerer aksjonærenes oppfatninger av virksomheten, og det som næringsvirksomheten i realiteten går ut på: å skape størst mulig verdier for aksjonærene. Det finansielle perspektivet kan også inneholde styringsparametre for mer interne økonomiske mål, som driftsmargin eller ulike likviditetsmål (Hoff og Holving 2007 s. 93). Finansielle styringsparametre indikerer om bedriftens strategi, implementering og gjennomføring bidrar til å forbedre bunnlinjen. Ved etablering av styringsparametere innenfor det finansielle perspektivet er det viktig å hensyn ta bedriftens livssyklus. Kaplan & Norton (1992) nevner tre stadier i syklusen, vekst, opprettholdelse og innhøstning. Bedriften vil etter stadiet den befinner seg i velge fokusområde.

- Kundeperspektivet

Kundeperspektivet handler om å kunne se virksomheten fra kundenes øyne. Den representerer kundenes oppfatning av virksomheten og hvordan bedriften skal generere verdi for de (Hoff

og Holving 2007 s. 94). Tidligere kunne bedrifter konsentrere seg om deres interne muligheter og funksjoner, spesielt ved å legge vekt på produktutvikling og teknologisk utvikling. Bedrifter som ikke fokuserte eller la vekt på kundenes ønsker og behov tapte kundenes lojalitet ved at andre bedrifter tilbydde produkter og tjenester som dekket kundenes behov (Kaplan & Norton 1992 s. 63). Typiske styringsparametere innenfor kundeperspektivet kan være markedsandeler, kundetilfredshet eller kundelønnsomhet (Kaplan & Norton 1992 s.67).

- Det interne perspektivet

Ifølge Kaplan og Norton (Hoff og Holving, 2007 s. 97) skal lederne i dette perspektivet identifisere de kritiske prosesser som organisasjonen må utføre godt hvis strategiiverksettelsen skal lykkes. Det interne perspektivet tar for seg de prosessene som anses som kritiske i forhold til kunde- og det finansielle perspektivet (Kaplan og Norton 1996 s. 92). Det rettes derfor fokus på de prosesser som vil effektivisere og realisere disse (Hoff og Holving 2007 s. 97). Det trekkes frem tre interne forretningsprosesser:

- Innovasjonsprosessene
- Operative rutiner og prosesser
- Ettersalgs - prosessene.

Innovasjonsprosessene

En høy innovasjonstakt kan være essensielt for å kunne lykkes i å skape varig konkurransefortrinn. Denne prosessen setter fokus på å oppsøke kundenes behov og deretter skape produkter eller tjenester som imøtekommer etterspørselen i markedet. Avhengig av virksomhetens bransje og konkurransesituasjon vil sannsynligvis enkelte virksomheter ha stor nytte av å betrakte innovasjon som et eget perspektiv skilt fra det interne perspektivet (Ibid).

Operative rutiner og prosesser

Denne delen setter fokus på alle prosesser internt i virksomheten fra mottagelse av kundens av produkt eller tjeneste. Det fremste målet er å fokusere på levere det kunden har bestilt så kostnadseffektivt som mulig (Hoff og Holving 2007 s. 98).

Ettersalgs- prosessene

Med ettersalgprosesser menes de aktiviteter som virksomheten utfører i forbindelse med garantisaker, reklamasjoner og inkasso. Styringsparametre for denne kategorien vil typisk inneholde ytelsesindikatorer basert på tid (Hoff og Holving 2007 s. 99). Vanlige måltall i dette perspektivet er ofte antall nye produkter som er introdusert til markedet, antall garantisaker, leveringstid eller behandlingstid på reklamasjonssaker.

- *Læring og vekst perspektivet*

Læring og vekst perspektivet skal være med på å sette fokus på den lærende organisasjonen, som er en bedrift med kultur for kreativitet, læring og personlig ansvar. Den lærende organisasjonen trenger mekanismer til å kunne fokusere på kunnskap og kompetanse (Ibid). Ifølge Kaplan og Norton er det tre hovedkategorier som skal fokuseres i læring og vekstperspektivet:

- De ansattes dugelighet
- Informasjonssystemene
- Motivasjon, medvirkning og innordning

De ansattes dugelighet

For mange virksomheter er ansattes gjennomføringsevne essensielt for å kunne nå sine mål. Det er opplagt en utfordring å finne gode ytelsesindikatorer for de ansattes dugelighet, og det måles derfor ofte i prosentandel som må etterutdannes eller antall kroner benyttet til opplæring og etterutdanning. Resultatet avtegner seg gjerne i produktivitetsutviklingen, innovasjonsevnen og kundetilfredsheten kundetilfredsheten (Hoff og Holving 2007 s. 100).

Informasjonssystemene

Gode og relevante informasjonssystemer er for mange virksomheter en forutsetning for å kunne konkurrere. Det er viktig å være oppmerksom på at det ikke bare kreves gode beslutningsunderlag, men også rask implementering. Det kreves også systemer som legger til rette for at intellektuell kapital som erfaring og kompetanse, forblir i organisasjonen også når ansatte slutter (Ibid).

Motivasjon, medvirkning og innordning

For å kunne oppnå produktivitet og effektivitet kreves det tilfredse ansatte som er motiverte og engasjerte. Slike ansatte vil igjen kunne være med å gi en bedre kundeopplevelse og skape økt kundetilfredshet for bedriften. Driftsregnskapet gir normalt mange mål for produktivitet, mens klimaundersøkelser og den personlige medarbeidersamtalen har vært nyttige redskaper for å ”ta temperaturen” på organisasjonen og dens medarbeidere (Hoff og Holving 2007 s. 101).

3.4 Kritikk

Balansert målstyring vil som mange andre teorier og modeller møte på kritikk. Jensen (2001 s. 304-305) sammenlikner BMS med teorien om *stakeholder-theory*. Denne går kort og godt ut på at en bedrift har grupper av individer rundt seg som kan påvirke, eller blir påvirket av en bedrifts mål (Freeman 2010 s. 52). Jensens parallell er at samtidig som man fyller det balanserte styringskortet med dusinvis med mål, gjør man det samme når man skal tilfredsstille flere interessenter (Jensen 2001 s. 310). Man ber ledere å maksimere langs flere dimensjoner uten at de vet hva som gir et bedre utfall ved avveiningen av det ene målet fremfor det andre. Som et resultat vil man ikke kunne ta rasjonelle valg når det først gjelder. Det må finnes en vektning i mellom målene, slik at man kan se en balanse. Balansert målstyring blir sett på som et flott verktøy for å kunne se på verdiskapningsprosessen i deres bedrift, men at det som et “dashboard-system” ikke sier noe om en avdelings eller en bedrifts prestasjoner.

Nørrekit (2000 s. 82) ser på balansert målstyring som et flott verktøy for kommunikasjon, siden man kan kommunisere igjennom organisasjonen uten at det kun går i finansielle mål. Noe av det hun imidlertid er kritisk til, er:

- Hvordan man setter årsak- og virkningssammenhenger på tvers av perspektiver som ikke har forskning som viser at det ene leder til det andre. Dette gjør at man kan sette opp styringsparametre som måler noe som suboptimalt.
- At implementering av en balansert målstyring fra toppen av hierarkiet og nedover vil kunne by på utfordringer fordi man ikke får forankret systemet hos de ansatte. Det blir skilt i mellom de ansattes ytre og indre engasjement. Argyris og Kaplan (1994 s. 91) forklarer at indre engasjement vil være den delen av de ansatte som finner motivasjon i variabler hos dem selv (i følge Nørrekit 2000 s. 79). De som motiveres av ytre

engasjement er de som finner motivasjon i regler og krav i fra andre. Når man implementerer et balansert målsystem vil det være mye fokus på det ytre engasjementet. Dette vil kunne føre til at de ansatte fokuserer på å gjøre det godt på det som skal måles, på bekostning av andre ting som også er viktige (Nørrekit 2000 s. 80).

4. Valg av metode og forskningsdesign

Oppgavens problemstilling setter ulike kriterier til hvilke fremgangsmetoder vi kan ha både på data innsamling og bearbeiding. I denne delen vil vi gå igjennom teori om metode og redegjøre for de valg vi tok i forhold til vår tilnærming til dataene.

Innenfor forskning dreier design seg om formgivning. Med dette menes at man starter med et spørsmål, og at man vurderer hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen i fra start til mål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 73-74). Man må ta stilling til hva og eventuelt hvem som skal undersøkes, og hvordan. Man kan undersøke noe over flere tidspunkter versus en gang, eller man kan gå i dybden hos et lite utvalg versus kartlegge generelle fenomen over store utvalg. Det finnes en rekke varianter man kan benytte seg av, men et skille som raskt dukker opp i samfunnsvitenskapelig metodelære, er skillet i mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger. Den kvantitative forskningen har primært vært opptatt av å rendyrke sammenhenger mellom årsak og virkning, operasjonalisere teoretiske relasjoner på en riktig måte, samt lage forskningsdesign som gjør at man kan generalisere resultater og formulere generelle “lover” ut fra dem (Mehmetoglu 2004 s. 17). Den kvalitative forskningen har på sin side et multimetodologisk fokus som involverer en interprevinistisk, naturalistisk tilnærming i forhold til problemstillingen. Man forsøker her å studere ting i deres naturlige settinger, og fortolke fenomener i form av meninger som mennesker selv gir dem (Ibid).

Oppgavens problemstilling gir ganske naturlig en retning for valg av undersøkelsesmetoder. Ettersom vi er interesserte i å utvikle en balansert målstyringsmodell for drifts-avdelingen, vil vi definere undersøkelsen som et casestudie. Mehmetoglu (2004 s. 41) definerer en casestudie som “en undersøkelse av et begrenset system eller et case over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling. Det er begrenset over tid og rom, og kan være et program,

begivenhet, en person, prosess mm.” Det er ikke en bred enighet om en definisjon av et casestudie, men kan for eksempel være hvordan en bestemt avdeling i en bedrift fungerer (Ibid).

Det finnes tre typer casestudier man kan benytte seg av (Yin 2003 s. 3):

- Utforskende (Exploratory)
- Forklarende (Explanatory)
- Deskriptiv (Descriptive)

Oppgavens problemstilling berører alle de tre typene, men vi anser at det er mest av typen utforskende casestudie, som kan sees på som et forarbeid for et større og mer omfattende forskningsprosjekt (Mehmetoglu 2004 s. 43). Til dette bør det være et klart rammeverk som er utformet i forkant av studien. Siden oppgaven begrenser seg ved at vi ikke kan implementere og analysere modellen i etterkant, kan arbeidet sees på som nettopp et forarbeid.

4.1 Datainnsamling

Merriam (1988) hevder at casestudier, i motsetning til andre forskningsstrategier, ikke krever bestemte datainnsamlings- og analyseprosedyrer (i følge Mehmetoglu 2004 s. 44). Det er dog forskjellige metoder som typisk benyttes i casestudier, og datamaterialet vi trengte for å best besvare oppgavens problemstilling ville vi få ved å ha tilgang til primærdata. Denne ville vi finne ved å ha intervju med ledelse og ansatte, samt et felles møte. Videre måtte vi ha tilgang til sekundærdata som dokumenter og arkiv med informasjon som regnskapstall, rutinebeskrivelser, kompetansedatabase og andre opplysninger om personalet og avdelingen som helhet.

Mye av dataene vi trengte var av art som ikke nødvendigvis er skrevet ned noe sted, og som må komme fra informanter. Når det kommer til utvalg av informanter så er hensikten med kvalitative undersøkelser å generere overførbar kunnskap og få mer utfyllende kunnskap om et fenomen fremfor å foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 107). Man foretar derfor et strategisk utvalg av informanter, noe som passer bedre for målet til vår datainnhenting. Man bestemmer seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot, og samler inn nødvendig data. Kriteriene som legges til grunn for utvelgelsen i

kvalitative undersøkelser er ikke nødvendigvis representativitet, men hensiktsmessighet (Ibid).

Ettersom vi fokuserer på de ansatte som arbeider innen drifts-delen, intervjuet vi daglig leder, 2 driftsledere, og 3 driftsteknikere og en servicesnekker.

4.2 Intervjuer

Intervjuer er en av de mest brukte måtene å samle inn data på innenfor kvalitativ datainnsamling. Mason (2000) peker på at man igjennom kvalitative intervjuer kommer nærmere menneskers erfaringer og oppfatninger, og at disse kommer best frem når man selv kan bestemme hva som skal diskuteres (i følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 136). Mye kunnskap er situasjonsbestemt, og man kan ved denne innsamlingsmetoden gå i dybden og fange opp nyanser.

Man har flere typer intervjutyper, alt i fra strukturert intervju, hvor man har en standardisert intervjuguide som består av forhåndsbestemte spørsmål, og til ustrukturerte intervju hvor man ikke har noe annet forhåndsbestemte tema (Mehmetoglu 2004 s. 68-75). Vi valgte å gå for halv- eller semistrukturert intervju. Her benyttes noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer, og hensikten er å ha en litt mer åpen samtale (Mehmetoglu 2004 s.68). Man stiller informantene de samme spørsmålene, og diskuterer de samme temaene med hver informant. Diskusjon fører med seg at både intervjuer og informant kan være mer fleksible i intervjusituasjonen, hvilket passet oss bra siden vi intervjuer arbeidstakere i forskjellige type stillinger. Intervjuene ble gjort over flere dager i juni måned, ettersom intervjuobjektene hadde veldig forskjellige timeplaner. Intervjuene ble gjennomført på et møterom på hovedkontoret hvor alle informantene og intervjuer har et forhold til.

4.3 Intervjuguide til semistrukturert intervju

Det semistrukturerte intervjuet kalles også for et intervju basert på intervjuguide. Det sistnevnte er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som man gjennomgår i løpet av intervjuet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 139). Temaene

kommer i fra de forskningsspørsmålene som undersøkelsen skal belyse, og kan suppleres med underpunkter eller spørsmål for å få utdypet eller dekket de forskjellige temaene. Dette vil være nyttig for våre intervjuer siden spørsmål omkring strategi og visjon kan være noe subjektivt for den enkelte.

Oppbygningen i intervjuguiden, i tillegg til at man jobber etter en liste med temaer og underspørsmål, kan deles inn i 3 deler (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 139-141). Man har en innledning, hvor man presenterer seg selv og informerer om prosjektet og hva det dreier seg om. Man forteller videre om resultat, tilbakemelding og om anonymitet eller rett til å benytte dataene hvis informanten kan identifiseres.

Innledningen bærer preg av at man skal stille enkle faktaspørsmål først, for å etablere relasjonen og skape et tillitsforhold.

Man fortsetter så med mer kompliserte og sensitive spørsmål hvis intervjuets gang tillater det. De bør unngås hvis de ikke er viktige for undersøkelsen. De bør heller ikke stilles helt til slutt slik at informanten avslutter møtet med en negativ emosjonell tilstand.

I avslutningsdelen kan man klare opp ting eller la informanten komme med innspill eller kommentarer som han/hun ikke har fått fram i løpet av intervjuet (Ibid).

Intervjuguiden (Vedlegg 1) ble utformet slik at den hadde en rød tråd med styringsmodellen (Fig 3.3.3). Den tar først for seg spørsmål innenfor strategi og visjon, og beveger seg igjennom perspektivene.

4.4 Relabilitet og validitet

Innenfor den kvantitative forskningsmetodikken benytter man relabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 198). De kvalitative undersøkelsene må ifølge Guba og Lincoln (1985; 1989) vurderes på en litt annen måte (i følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 198). Det er for det første samtalen som styrer datainnsamlingen. Videre så er konteksten man opererer i avhengig for observasjonene man gjør. Forskeren er selv instrumentet, og ingen har lik bakgrunn og fortolkningsprosess som han eller henne. Det er derfor viktig å gi en beskrivelse av fremgangsmåte, kontekst, dokumentasjon, redegjørelser og avgjørelser i forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005 s. 199). Ved å gjøre dette viser man sporbarhet og styrke forskningens pålitelighet/relabilitet.

Forfatterne er i en situasjon hvor vi begge arbeider i samme organisasjon som informantene, og måtte vurdere hvordan dette påvirket informasjonen vi ønsket å hente ut fra de. Den ene forfatteren arbeider nært som regnskapsfører med en del av informantene i driftsavdelingen, og på grunn av denne relasjonen tok vi valget om at den andre forfatteren, som ikke har et nært arbeidsforhold til intervjuobjektene, utførte intervjuene. Vi anså at mesteparten av spørsmålene ikke skulle lede til informasjon som informantene skulle føle ubehag å snakke om, men vi vil på grunnlag av at et intervju er en relasjon mellom to deltakere, ta hensyn til dette (Ibid). Ved intervjuene gikk innledningsdelen ganske greit, siden brorparten visste hvem intervjueren var eller hadde sett han før. Den første delen av samtalen gikk ut på å få de til å se på intervjueren som en informasjons uthenter til en oppgave og ikke som en i økonomiavdelingen. Vi er klar over at dette vil ha hatt en innvirkning, og kan således ikke utelukke at noe kan ha blitt holdt tilbake. Basert på svarene vi fikk virker det imidlertid ikke til at det forstyrret intervjuenes formål og heller ei å få nok informasjon til å utvikle modellen videre.

Begrepsvaliditet defineres innenfor kvantitativ forskning som “måler vi det vi tror vi måler?” (Ibid). Innenfor den kvalitative forskningen dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte og om den representerer virkeligheten.

Styret hadde blitt enige om at de ikke ville at vi skulle ta opp samtalene på båndopptaker, og vi respekterte det. Ved avrundingen av hvert intervju gikk derfor intervjuer og informant igjennom hva som hadde blitt notert på spørsmålene under intervjuene, for å kvalitetssikre at de hadde forstått spørsmålene riktig og at det hadde blitt registrert korrekt svar. Når notatene i fra intervjuene var renskrevet fikk deltakerne atter en mulighet til å se over svarene sine. De ble videre informert om at dataene ble benyttet i prosessen videre med utviklingen av det balanserte målstyringsverktøyet, og at konklusjoner i analysedelen ville bli gjort av oss som utvikler modellen. Hvis de mente at konklusjoner ble gjort basert på feil fakta eller datagrunnlag ville de ha muligheten til å kvalitetssikre dette igjen inntil et fastsatt tidspunkt.

Sekundærdataene vi benytter oss av kommer rett i fra regnskapssystem og permer som vi har tilgjengelig, og vi har ikke noen innvendinger mot at de skulle inneholde feil opplysninger.

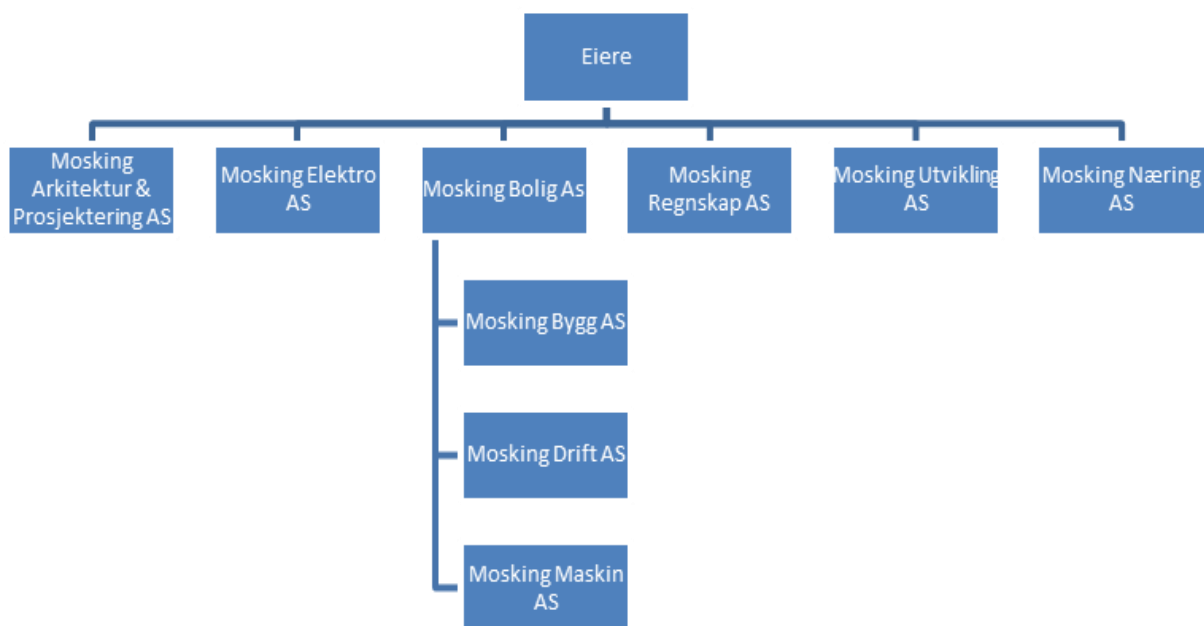
5. Empiri

I dette kapitlet vil vi gå igjennom datagrunnlag som er innhentet i fra både primær og sekundær-kildene. Svarene som kom frem i fra intervjuene er presentert samlet under avsnittet om strategi og visjon, og videre igjennom perspektivene. Funn i fra sekundærdata er flettet inn sammen med data i fra intervjuene.

Først vil vi presentere Mosking Drift AS, og hvordan de jobber.

5.1 Om Mosking Drift AS

Mosking Drift AS er en del av en gruppe eiendomsselskap som ble etablert i 2002, kalt Mosking. Mosking har siden sin oppstart vært involvert i en rekke utviklingsprosjekter hovedsaklig i Oslo sentrum og Oslo vest (Mosking, 2014). De er også representert i en rekke prosjekter i Lillestrøm og Lørenskog. Fra å være en liten aktør på starten av 2000-tallet, har de utviklet seg til å ha en eiendomsportefølje på over 150 000 m² i en miks av både bolig- og næringsseiendom. Mosking teller per juli 2014 om lag 90 ansatte, og som man kan se av selskapsnavnene i figur 5.1 under, gjør det de det meste i verdiskapningsprosessen selv.



Figur 5.1 – Overordnet oppstilling av Mosking gruppen

Det finnes ingen offisiell oppstilling av Mosking gruppen, men figur 5.1 viser en uoffisiell, men overordnet sådan. Selskapene vil for enkelhetens skyld videre i oppgaven bli omtalt uten Mosking prefiksen foran. Av selskapskapsnavnene ser man virkeområdene som gruppen opererer innen. Under Næring, Utvikling og Bolig er det igjen en rekke eiendommer som er organisert som egne AS'er.

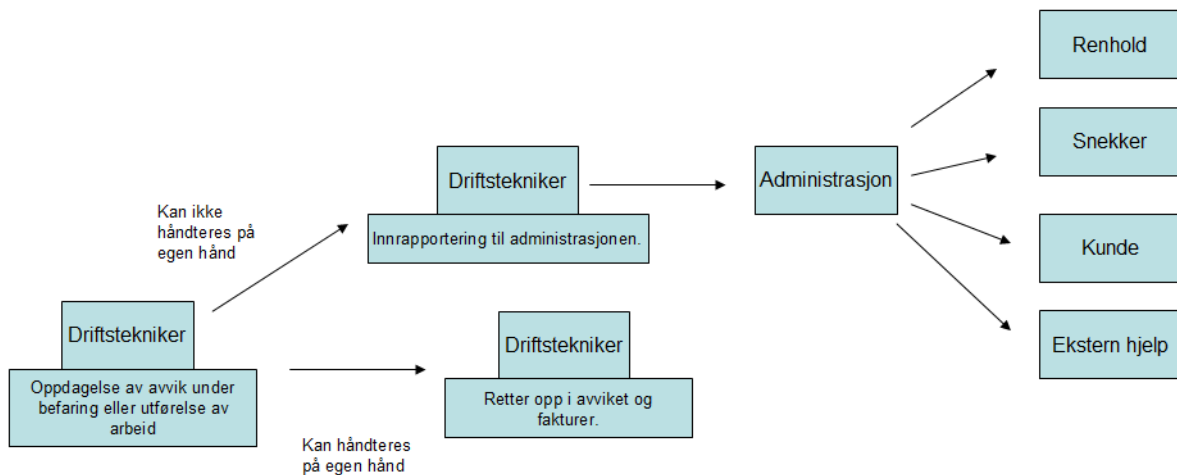
Drift ble etablert i 2012 som et forvaltningsfirma som skal drifte og vedlikeholde eiendomsmassen til Mosking Gruppen. I 2013 ble det prøvd ut en strategi som går ut på å påta seg mindre bygge- og rehabiliteringsprosjekter for gruppen. Dette ble en parallell til kjernevirksomheten, som er forvaltning. Selskapet omsatte i 2012 i underkant av 11 millioner NOK. Allerede i 2013 omsatte selskapet nesten fire ganger så mye, og var i underkant av 43 millioner NOK. Veksten har ikke bare vært økonomisk for selskapet. I takt med den økonomiske veksten, har også selskapet vokst på sysselsetningssiden. Ved oppstart var de 7 årsverk, og innen andre kvartal 2014 telte de 23 ansatte.

Selskapet består av renholdsmedarbeidere, driftsteknikere, snekkere, utleiemeglere og anleggsledere. Kjernekompetansen er innenfor forvaltning og vaktmestertjenester, men de bistår også med renhold og utleie. Med forvaltning menes at de også gjør mye av det administrative for eiendommene med tanke på planlegging på den tekniske siden, brann, offentlige og myndigheter, ettersyn og generell drift.

Selskapet leverer sine tjenester til Bolig og Næring, og har ingen eksterne kunder. Bolig og Næring omtales som Drift sine kunder. Deres kunder igjen omtales som sluttbrukere. Bolig har 450 leiligheter til utleie og Drift utfører daglig tjenester til 14 av deres bygårder. Bolig sine kunder er primært private leietagere, og ved å benytte seg av Drift er formålet å ivareta bygårdene og leilighetenes verdi. Det samme gjelder Næring, som kun leier ut til næringskunder. Næring har ca 65 000 kvm med næringseiendom til utleie, hvorav Drift bistår med vedlikehold av bygg og fasade og annet forefallende. Det er etablert faste driftsavtaler mellom Drift og dens kunder, som inneholder avtalte tjenester til en fast årlig pris. Alle oppdrag utover dette faktureres separat.

Oppdragene som utføres blir gjort av servicesnekkere, driftsteknikere og administrasjonen. En nærmere gjennomgang av hvordan arbeidet blir gjort kan illustreres med flytdiagram. Figur 5.1.1 og figur 5.1.2 nedenfor beskriver hvordan organisasjonen fungerer og responderer på kundekontakt og befaringer ved variable oppdrag. Figuren er delt opp for både servicesnekkere og driftsteknikere.

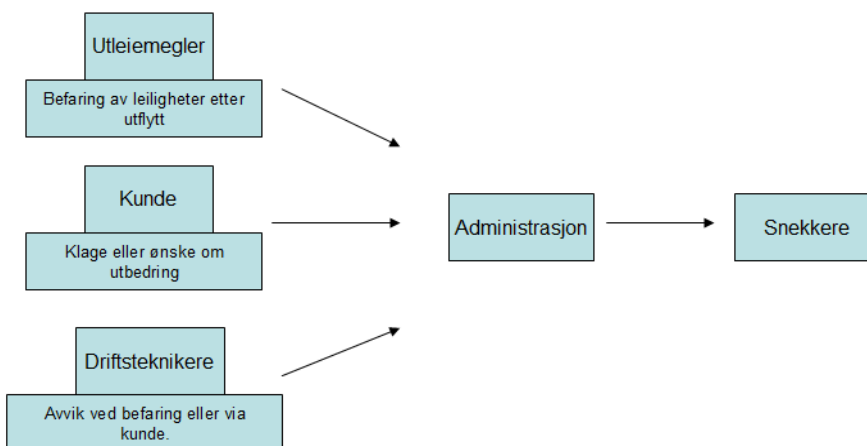
Interne prosesser driftsteknikere



Figur 5.1.1 – Flytdiagram interne prosesser driftsteknikere

Driftsteknikerne er bedriftens øye og vil dermed ha best forutsetning til å oppdage skader og avvik på gårdene. Dersom avviket er av slik art at det kan håndteres av driftsteknikeren selv så gjøres dette uten å involvere administrasjonen, siden de ansatte har et eget IT-program på telefonen til å fakturere arbeidet. Dersom avviket er utenfor kompetanseområdet vil man rapportere dette inn til administrasjonen. Fra kontoret vil det bli iverksatt kommunikasjon og anskaffelser av ressurser, enten internt eller eksternt. I motsetning til andre bedrifter er det ikke registrering av ordre eller materialer.

Interne prosesser snekkere



Figur 5.1.2 – Flytdiagram interne prosesser driftsteknikere

Prosesen hos servicesnekkerne er relativt enkel, jf. Figur 5.1.2. Internt så rapporterer utleiemegler og driftstekniker inn via mail og telefon til administrasjonen om hva som bør utredes. Det brukes ikke noen rapportmal eller avviksmal ved slike rapporteringer. Ved ekstern tilnærming er det heller ikke noe slikt hvis kunden sender inn en klage eller har ønske om utbedring. Kommunikasjonsformen er veldig muntlig i hele denne prosessen. Administrasjonen tar imot alle henvendelser og sender oppgaven videre til en servicesnekker, dette skjer også i form av telefon og mail. Oppfølgingen av arbeidet som har blitt gjort er ikke eksisterende og det er derfor ingen ledd etter snekkere.

5.2 Visjon, strategisk grunnlag og temaer

Daglig leder forteller at selskapets visjon er: «Mosking Drift AS skal være den ledende og mest anerkjente private forvaltningsaktøren i Oslo og omegn». Visjonen ble utarbeidet i ledelsesmøter ved selskapets etablering, i 2012. I visjonen ligger det latent en ambisjon om at man skal ta eksterne kunder også, noe som foreløpig ikke har vært samtaletema hos noen av intervjuobjektene.

Daglig leder forteller videre at selskapets opprinnelse kom som et behov av at man ønsket å gjøre forvaltningsarbeidet på eiendomsmassen til en lavere kostnad enn markedet. I starten jobbet de hardt med å kontrollere kostnadene.

Det kommer frem at det ikke bare var kostnadene som var grunnen til at selskapet ble opprettet, men også kontrollen over eiendelene de besitter. Ved å ha sine egne ansatte ute på eiendommene på daglig og ukentlig frekvens, opprettholder man kontrollen over byggenes tilstand i forhold til vedlikehold, hva som skjer på naboeiendommer, hos kundene og ellers i nærmiljøet. Man kan direkte være med på å opprettholde eller øke eiendommens verdi. Man får også muligheten til å ha et nært forhold til sluttbruker, i stedet for å la kontakten gå igjennom en tredjepart. Samtidig øynet man muligheten for et nytt marked ved at man kunne ta jobben og fakturere sluttbruker ved eventuelle feil og mangler som gikk utover vanlig ettersyn og vedlikeholdsarbeid.

Driftslederne hadde hørt om visjonen, men de hadde ingen formening om hvordan de eventuelt skulle klare å fullbyrde den. Begge visste at strategien handlet om å holde kontroll

på kostnadene. De var vant til å holde kostnadene nede i sin arbeidshverdag, men ikke noe mer konkret enn det. De har priser hos antatt jevnbyrdige konkurrenter å sammenlikne prisen på arbeidet til driftsoperatørene med, men ingen ting på kostnadssiden. Det siste året mente både driftslederne og daglig leder at fokuset på kostnadskontroll hadde avtatt. De hadde gradvis måtte akseptere mer skreddersydde og krevende forvaltningsoppdrag fra kundene sine. Flere av tjenestene de leverer er i følge dem selv ikke standardtjenester som andre forvaltningsselskaper tilbyr, og at de bistår kunden mer enn hva bransjenormen er. Fokuset har vært å tilfredsstille de kundene man har internt, fremfor å sikte mot å ta inn eksterne kunder.

5.3 BMS perspektivene

5.3.1 Det økonomiske perspektivet

Ut av intervjuene kommer det frem at bedriften per i dag ikke benytter seg av så mange finansielle mål. Overordnet opererer de med driftsresultat- og margin, samtidig som de har et mindre budsjett per objekt. Det vil si at hver bygård eller næringsobjekt har en inntekt, med tilhørende anslag av lønn- og utstyrskostnad multiplisert med antall timer som er beregnet i henhold til driftsavtalen. Det er forøvrig per nå kun daglig leder som blir målt på driftsresultat, mens ingen av driftslederne kan komme med noen mål som de konkret kan kjenne igjen, bortsett i fra budsjetter på mindre prosjekter de tar på seg. Den ene driftslederen påpeker at de er kjent med at de skal holde kostnadene nede, men at de ikke har noen andre mål enn veiledende priser å måle seg i mot på oppdrag eller service- og innkjøpsavtaler med eksterne leverandører. Den andre driftslederen kunne kjenne igjen noen tiltak som tilrettela for at de skulle kunne ha kostnadsfokus.

I 2012 hadde bedriften en driftsmargin på 1,8%, og basert på 2013-regnskapstall vil den øke til omlag 3%. Det er et forholdsvis ungt selskap, men ønsket fra styrets side er at man i løpet av år 2015 er oppe i 5% driftsmargin.

Driftsteknikerne har et 80% fast opplegg i arbeidstiden sin, og de 20 resterende prosentene er allokert til variable oppdrag. Dette er gjøremål som driftsteknikerne oppdager igjennom sjekklistene sine, og som må gjøres som egne tiltak. Disse faktureres ved siden av fastavtalene, og er viktige for bedriftens lønnsomhet. Det vil alltid være hendelser som er utenfor avtalen og som krever driftsteknikernes oppmerksomhet, som for eksempel vannlekkasjer, tekniske installasjoner som bryter sammen, hærverk, forsøpling med mer.

Informantene påpeker også samstemt at det er såpass mye å ta tak i utenfor rutineoppdrag i mange av byggårdene at man kan dra en rask parallell i mellom at maksimum utfakturerte timer vil henge sammen med mer fornøyde kunder og sluttbrukere.

En av intervjuobjektene forteller at det at bedriften har en trygg økonomisk situasjon er veldig viktig for at de dagligdagse oppgavene kan gjøres som planlagt. De har ingen egne varelagre, og baserer alt på ramme- og storkundeavtaler med flere av de største bygge- og materialleverandørene i Norge. For at driftsteknikerne i det hele tatt skal få gjort andre oppgaver enn tilsyn og sjekk-punkter, må de kunne hente ut materialer. Det er ikke minst like viktig for de i avdelingen som arbeider med rehabilitering eller prosjekter. Uten ajourholdte leverandørreskontroer vil avdelingen stoppe opp ganske raskt. Forsinkelser her vil føre til at kundene igjen ikke får leid ut leiligheter, og som igjen vil føre til tapte inntekter. Det poengteres at sterkt fokus på økonomien er kritisk for å kunne holde tritt med kundenes konkurrenter siden de fleste benytter de samme leverandørene. Hvis tilgangen på materialer strupes for den ene aktøren i en bransje med så transparente priser, vil sluttbrukerne for eksempel gå til en annen utleier av næringseiendom.

Tiltak som blir nevnt for å kunne sikre en god økonomi vil være å få eksterne kunder, slik at de vil sikre kontantstrømmer fra andre enn sine egne interne kunder. Arbeid med å kunne få utvidet kredittid nevnes som et annet tiltak. Ikke minst vil lang planlegging slik at man rekker å innhente tilbud fra flere leverandører vil også kunne bidra.

5.3.2 Kundeperspektivet

Kundegrunnlaget til bedriften består som nevnt tidligere av kunder innen Bolig og Næring. Næring er fordelt på 3 interne næringskunder.

Informantene forteller at kundetilfredsheten er noe variert. Flerparten er usikre siden det ikke har vært noen målinger av dette før. Grunnen til at noen mener at tilfredsheten er variert, kan komme av at noen av kundene etter hvert har fått ganske skreddersydde tjenester, og at de andre kundene tror at det er vanlig praksis. Det kommer frem at driftsteknikerne gjør mer for kundene uten at de har fått noe mer tid til dette av ledelsen. I tillegg hører kundene hva andre bedrifter betaler for vaktmestertjenester i markedet, og forventer at Drift skal levere sine tjenester til samme pris. Det kommer frem at flere mener dette er en misforståelse som kan bidra til å redusere tilfredsheten. En av driftslederne påpeker at de gjør mer for kundene uten

at prisene har blitt økt. Vedkommende synes det er rart at kostnadene for å ha kunden øker uten at de ser på prisene.

Det kan til tider være ganske hektisk i Drift, og kundekommunikasjonen får en del av skylden. Mange sluttbrukere ser ikke forskjell på Bolig og Drift ettersom de opererer med Moskingnavnet, og henvender seg derfor til Bolig ved hendelser og forespørsler som burde vært rettet mot Drift. Dette går ut over sistnevnte, som i mange tilfeller ikke får beskjed om feil eller mangler. I et tilfelle som kom frem var det en vannlekkasje hos en sluttbruker som gikk unødvendig lenge fordi sluttbrukeren henvendte seg feil.

For å tilfredsstille kundene så mener informantene at de må ute god service. I god service legges det blant at de gjør de faste oppdragene som planlagt, at fellesområdene ser representable ut, og at de svarer og handler på henvendelser i fra både kunder og sluttbrukere. Bolig tilbyr faktisk sluttbrukerene sine et hjem, og det er noe spesielt ved at ting ikke fungerer der man bor.

5.3.3 Interne prosesser

Under intervjuene kom det frem at det er forskjellige oppfatninger av hvordan prosessene fungerer i organisasjonen. De operative, altså de ansatte ute i felten hadde en oppfattelse av hvordan saks og prosessgangen var, mens administrasjonen hadde en annen. De operative la tydelig vekt på mangelen på gode rutiner. Med gode rutiner mente de klare og tydelige retningslinjer om hvordan man skal håndtere forskjellige oppgaver. Administrasjonen var klar over at slike retningslinjer og beskrivelser ikke var nedfelt, men påpekte at det stadig vekk hadde blitt tatt opp på internmøter om hvordan de ansatte skal forholde seg og håndtere forskjellige utfordringer. De ansatte derimot mente at nedfelte og tydelige styringsprosesser burde vært på plass slik at både dagens ansatte og nyansatte raskt kan lære seg saksgangen i Mosking.

Mangel på klare retningslinjer og styringsmål fører til at fokuset på å levere tjenester til lavest mulig kostnad ikke blir ivaretatt. Det påpekes fra de ansattes side at oppdragene er mer krevende enn ved oppstarten av firmaet og det er vanskelig å utføre jobben på like kort tid som tidligere. På spørsmål om hva administrasjonen gjør for å ivareta strategifokuset er svaret lite utfyllende.

I løpet av 2013 og frem til våren 2014 hadde det blitt ansatt en servicesnekker og en driftsteknikker. Disse beskriver opplæringsperioden som diffus og utydelig. Begge fikk mentorer og følte at både ledelsen og de andre ansatte ville bistå med kompetanse og hjelp. Men begge påpeker også at det ikke var noen personalhåndbok, retningslinjer eller rutinebeskrivelser nedfelt noe sted. Begge føler seg komfortabel og dyktig i sitt arbeid i dag. Det påpekes at det skyldes at de jobbet med flere av de ansatte under opplæringsperioden og dermed lærte seg forskjellige måter å løse samme oppgave på. Begge understreker at de i ettertid ser at kollegaene deres som ikke har hatt samme kunnskapsdeling ikke har hatt nok kompetanse til å løse oppgavene optimalt.

Videre påpekte de ansatte mangelen på god kommunikasjon mellom administrasjonen og den operative avdelingen som ineffektiv, både for kunden og bedriften. Kommunikasjonen foregikk stort sett via telefon eller mail. Det var ingen ordremal eller ordrebekreftelse som ble laget og sendt ut til de ansatte eller kunden. Dersom en oppgave eller ordre kom inn fra en kunde, ble gjerne hele mailkorrespondansen mellom administrasjonen og kunden sendt videre til den ansatte. Noe som førte til unødig tidsbruk da at mottaker måtte da lese igjennom hele mailen for å finne sin arbeidsoppgave. Ekstra tidkrevende er det spesielt for de operative som leser mailene sine via telefonen og ikke PC. Dette mente de ansatte førte til unødvendig tidsbruk og skapte lite effektivitet. Dette gikk ut over den variable delen av arbeidsdagen deres som skal faktureres ut. Allerede før de har begynt å arbeide på ordren henger de etter i forhold til de beste i bransjen. Dette slår igjen tilbake på kunden som ikke får verifisert arbeidet som skal utføres, og organisasjonen som ikke klarer å optimalisere ansattes tidsbruk.

Slik det ble nevnt innledningsvis har administrasjonen og de ansatte forskjellige oppfattelser av hvor gode og hva prosessene i selskapet er. De ansatte har flere ganger nevnt mangelen på gode styringsrutiner som ivaretar deres interesser og samtidig sørger for økt kundetilfredshet. Administrasjonen derimot har inntrykk av at prosessene er gode og at alle er inneforstått med hvordan oppgavene løses fra A til Å. På spørsmål om hvor mange møter som har vært igjennom årene vedrørende prosesser og effektivitetsløsninger, kunne verken administrasjonen eller de ansatte gi et korrekt tall.

5.3.4 Læring og vekst

Her skal vi se nærmere på hva informantene mente om læring og utvikling i organisasjonen. Allerede ved gjennomgangen av de interne prosessene var det en del svakheter innenfor dette feltet som ble avdekket. Vi skal se nærmere på ansattes medvirkning, kommunikasjon og selvevaluering i organisasjonen.

Siden selskapets oppstart i 2012 har det vært en personell økning på ca 60 % i organisasjonen. I den hurtige veksten har selskapet på flere måter blitt hengende etter med personalkompetanse og intern utvikling. Dette har ført til at den intellektuelle kapitalen i organisasjonen er tåkete og uklar. Enkelte ansatte løser mer kompliserte oppgaver med at de ved en tilfeldighet får ordren fra administrasjonen. Andre ganger slår det også motsatt ut. De ansattes kompetanse og ferdigheter har for eksempel ikke blitt kartlagt og det er ingen minimum standard på hva slags kompetanse alle ansatte burde besitte. Ingen av de ansatte har samme bakgrunn, ansiennitet eller alder, noe som gir utslag i deres ferdighetsnivå. De ansattes bakgrunn, deres erfaring i bransjen, og alder er viktige faktorer som forteller noe om deres kompetanse. En av driftsteknikerne har for eksempel kompetanse innenfor lås og nøkler, mens den andre har bakgrunn som maler.

Siden kompetansenivået ikke er kartlagt i bedriften er det heller ikke fokus på kompetanseheving, det har heller ikke vært fokus på å skape tyngde på kompetansesiden for å ivareta bedriften strategi. Når organisasjonen ikke er nøyaktig klar over hvilke kompetanse de ansatte har, er det vanskelig å kunne øke kompetansen fra dagens nivå. De har likevel et sterkt fokus på helse, miljø og sikkerhet. De ansatte blir sendt på kurs og selskapet har et nært samarbeid med et HMS senter for oppfølging og kartlegging av helse, og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Som vi var inne på ved de interne prosessene er det ingen oppfølging eller selvevaluering av arbeidet etter at en jobb er utført. Dette gjelder spesielt servicesnekkere som for det meste har variable oppgaver. Etter endt oppdrag er det ingen evaluering av om arbeidet ble utført tilfredsstillende, innenfor budsjettet eller innenfor tidsrammen. Heller ikke om kunden er fornøyd med service og tjenesten som ble utført. Det er ingen system som fanger opp nytenkning dersom en av de ansatte utfører en ordre på en ny og bedre måte. Med andre ord er det ikke lagt opp til kunnskapsdeling for de ansatte.

6. Analyse

Basert på informasjon i fra intervjuer, møter, og sekundærdata i form av regnskap og andre dokumenter, skal vi først se nærmere på om hvorvidt selskapet har operasjonalisert sin strategi igjennom målene de har benyttet.

Med utgangspunkt i samme datagrunnlag har vi fulgt utviklingsmodellen i fra kapittel 3.3.2. Vi går igjennom hvert av perspektivene hvor de strategiske målene er målkonkretisert sammen kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativ og styringsparametre og samlet sammen i oversiktlige modeller. Det settes så sammen i et strategisk kart som viser årsaks- og virkningssammenhengen i mellom de strategiske målene.

6.1 Visjon, strategisk grunnlag og temaer

Ved etablerelsen av Drift var fokuset for konsernet å spare penger ved å forvalte eiendommene selv. For å oppnå dette betyr det i praksis at man må gjøre jobben billigere eller tilsvarende det markedet tilbyr. Etersom oppstarten var preget av økonomiske incentiver og et kostnadsfokus på at markedet tok overpris kan strategien ved etableringen oppfattes som kostnadsleder (Figur 3.1.3). Mindre enn to år senere ser det ut til at den tilsiktede strategien har blitt urealisert, og at det har fremvokst en annen. Ut ifra beskrivelsene fra ledelsen har selskapet gått vekk fra kostnadsfokus og er mer på å differensiere tjenesten og fokusere på en bestemt kundegruppe.

Differensieringen kan komme av at Drift ikke tilbyr et homogent produkt i markedet. Som ledelsen selv beskriver påtar de seg fler skreddersydde tjenester og mer krevende forvaltningsoppdrag for kundene. Videre har Drift hatt et sterkt fokus på å betjene de interne kundene og valgt å ikke satse på ekspansjon utover konsernet. Dette fører til at selskapet fokuserer på en bestemt kjøpergruppe og ønsker å betjene dette segmentet best mulig. Fokuseringsstrategi kan fint kombineres med enten differensiering eller kostnadslederskap, men problemer som avdekkes tidlig er selskapets mangel på klare strategivalg. Ved å være fanget mellom to strategier som kostnadslederskap og differensiering vil det være vanskelig å skape høy inntjening. Dette fordi andre selskaper som rendyrker å være kostnadsleder på

produktets pris eller satser på utviklingen av differensierte produkter og tjenester vil ha større konkurransefortrinn (Roos et al. 2005 s. 240).

En av hensiktene med å ha forvaltningsselskapet in-house var også det å kunne ha bedre oversikt og kontroll over eiendommene. Tanken ser ut til å være at et selskap in-house vil ha større eierskap til tjenesten enn hva et utenforstående selskap ville hatt. Ved utviklingen av BMS vil det ikke være hensiktsmessig å bruke strategien fra 2012 som grunnlag, men de opplysningene ledelsen bidrar med i dag. Den fremvokste strategien med de målsettingene og strategiske temaene ledelsen har som fokusområde vil være grunnlaget for utviklingen av modellen.

6.2 Utvikling av modell

I denne delen har vi basert på primær og sekundærdataene som har fremkommet, utviklet strategiske mål, kritiske suksessfaktorer, styringsparametre samt strategisk initiativ i modeller under hvert perspektiv. Disse er basert på og inspirert av malverket til Hoff og Holving (2007 s.171) for utvikling og dokumentasjon av strategiske mål. Det er grafisk fremstilt i et strategisk kart i avsnitt 6.3.

Planleggingsfasen ble noe forenklet i forhold til teorien som er presentert. Engasjementet var tildels gitt, ettersom de (ledelsen) var oppdragsgivere og ønsket å finne ut mer om BMS. Det ble utformet en enkel plan med tidsfrister i forhold til når vi skulle ha utført intervjuer, bearbeidet data og være klar med et forslag til årsaks-virkningssammenhenger.

Arbeidsgruppen bestod av daglig leder og driftslederne i tillegg til oss. Det ble ikke utarbeidet noen kommunikasjonsplan annet enn at de ansatte skulle få forespørsel om når vi kunne intervju de, og om hva. Daglig leder visste hva balansert målstyring var, og hadde på forhånd gitt driftslederne en innføring. Hvis de ansatte skulle vært involvert i utformingen av modellen eller en eventuell endring i bedriften som følge av implementering, ville det vært nødvendig å lagt mye mer arbeid i en kommunikasjonsplan enn det som ble gjort.

Visjonen var allerede gitt, og vi fikk ved hjelp av arbeidsgruppen til å utforme de strategiske temaene. De ble kalt:

- *En solid økonomi.* Bedriften skal etterstrebe å være en foretrukket kunde og leverandør. Økonomien skal styrke oss i forhandlingssituasjoner og skape sikkerhet for ansatte både i og utenfor jobb.
- *Effektivitet i alle ledd.* Oppgavene skal gjøres på best mulige måte og flyte i mellom administrasjonen og de operative. Det skal være kvalitetssikrede rutiner som gjør at begge parter kan gjøre jobben sin på en best mulig måte for bedriften og kunden.
- *Kundetilfredshet.* Kunder og sluttbrukere skal få det de betaler for, og vite at de kan regne med god service og at driftsavdelingen gjør det som forventes.

Etter at arbeidsgruppen var fornøyd med de strategiske temaene, fortsatte forfatterne med modellen basert på dataene vi hadde fått i fra intervju og sekundærdataene. I avsnitt 6.1 så vi antydninger i fra intervjuene om at strategien har endret seg.

Vi har ut ifra visjon og den tilsynelatende fremvoksende strategien utarbeidet modellene som nevnt innledningsvis i delkapitlet, og til slutt vist sammenhengen i et strategisk kart.

Etter at vi hadde utviklet det første strategiske kartet, hadde vi et nytt møte med arbeidsgruppen. Der fikk vi hjelp til å utarbeide styringsparametre for strategisk mål 8 og 6, samt kvalitetssikret at resten av parametrene var målbare for bedriften.

Figur 6.2 (strategisk mål 1) er rammeverket for de strategiske målene videre. Den inneholder kritiske suksessfaktorer, strategisk initiativ, hvem som har ansvaret for det strategiske initiativet, når det skal være ferdig, og kapitalbehovet for å kunne utføre det.

Styringsparametre for målet er delt inn i ytelse og resultatindikatorer.

6.2.1 Det økonomiske perspektivet

Strategisk mål: 1	Omsetningsvekst	Dato: 12.08.14	Ferdig: 01.01.15		
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB	
Øke omsetningen hos de eksisterende kundene igjennom å ha bedre kontroll på behov utover de faste oppdragene. Driftsteknikerne må fakturere for det de gjør som ikke er spesifisert i avtalene, slik at de får betalt for jobben.	A. Fakturering av variable timer	Lage rutine for ukentlig rapport av fakturerte timer	Adm	Lav	
	B. Oppdage behov	Kvartalsvise resultatmøter for hele avdelingen	Adm	Lav	
	Styringsparametere				
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:		
	1. Variable timer fakturert per måned		1. Økt omsetning som følge av variable oppdrag		

Figur 6.2 – Strategisk mål #1

I det økonomiske perspektivet kom det frem flere momenter som man kunne bygge videre på. Vi så at det var krav til daglig leder på høyere netto driftsmargin, noe som i mange tilfeller er et mål i seg selv. Driftsmarginen påvirkes av driftsinntekter og driftskostnader, noe som vi i denne situasjonen fordeler over to strategiske mål. Det første strategiske målet innenfor det økonomiske perspektivet er *Omsetningsvekst* (Figur 6.2).

Siden driftsavdelingen baserer mesteparten av inntektene sine på faste avtaler, vil det måtte være fokus på de siste variable. Det lå heller ikke planene om å ta eksterne kunder for å kunne øke omsetningen. Kritisk suksessfaktor her er at driftsteknikerne fakturerer flere timer, og ikke gjør ting gratis. Det at driftsteknikerne fokuserer på å fakturere de resterende 20 % av arbeidstiden sin har også synergieffekter på flere strategiske mål, som vi vil se i det strategiske kartet (figur 6.3). For å fakturere flere timer trenger de følge med på og kartlegge behov på bygningsmassene og uteområdene de kontroller utover de vanlige sjekklisterne. Den andre kritiske suksessfaktoren er derfor satt til at de må oppdage disse behovene.

Strategisk mål: 2	Lavere innkjøpskostnader	Dato: 12.08.14	Ferdig: 01.01.15	
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB
Bedriften må holde innkjøpskostnadene nede på et akseptabelt nivå. Prosjektplanleggingen skal starte på et tidligst mulig tidspunkt, med resultat at innkjøpene kan bli satt ut på mange nok anbud til at prisene blir akseptable med tanke på volum.	A. Bedre prosjektplanlegging B. Flere anbud i innkjøpsprosessene	Engasjere leverandørene i prosjektplanleggingen	Adm	Lav
	Styringsparametere			
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:	
	1. Antall tilbud ved store innkjøp		1. Sammenlikne totale innkjøpskostnader ved liknende prosjekt/materialbehov de har hatt tidligere.	

Figur 6.2.1 – Strategisk mål #2

Det andre strategiske målet henger sammen med det første, og tar for seg kostnadssiden. Selv om de har endret strategisk retning, betyr det ikke at de ikke skal fortsette arbeidet med å holde kostnadene nede. For å få lavere driftskostnader er første kritiske suksessfaktor satt til å ha bedre prosjektplanlegging. Med dette mener man at prosjektgruppene etableres ved så tidlig stadie som mulig, og at de rette deltakerne involveres på rett tidspunkt.

En kritisk suksessfaktor er å kunne hente inn flere anbud i innkjøpsprosessene slik at de kan få redusert innkjøpskostnadene i forbindelse med prosjekter. Det er ikke bare resultatet som blir positivt påvirket av dette, men også graden av oppbundet kapital i prosjektene. Oppdrag vil som regel ikke kunne dekkes inn likviditetsmessig ved hjelp av akonto-beløp før prosjektet er fullført, og det er av den grunn også viktig å holde disse kostnadene nede.

Strategisk mål: 3	Kontroll på leverandører	Ferdig: 12.02.14	Ferdig: 01.01.15	
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB
Vi må ha likviditeten til å holde leverandørene under kontroll. Utestående kundefordringer må holdes på et minimum, og kredittid hos leverandørene må maksimeres.	A. God likviditet B. Bedre kredittbetingelser	Forhandlinger med de største leverandørene	Adm	Lav
	Styringsparametere			
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:	
	1. \bar{x} forfalte kundefordringer		1. Antall dager med frysste konto eller maksimum av kassakreditt	
	2. \bar{x} dager kredittid			

Figur 6.2.2 – Strategisk mål #3

Det siste strategiske målet i det økonomiske perspektivet er satt til å ha kontroll på leverandører. Fra intervjuene kom det frem at man er veldig avhengig av at leverandørkontoene er åpne siden man ikke har vare- eller materiallager. Man vil også kunne forhandle rabatter hvis man er en god eller rask betaler. Den første kritiske suksessfaktoren her er at man har god likviditet for å kunne gjøre opp forfall eller holde seg under kredittlimit. Den andre kritiske suksessfaktoren vil være at man får bedre kredittbetingelser slik at man har bedre tid på å kreve inn utestående kundefordringer før ens egne forpliktelser forfaller.

6.2.2 Kundeperspektivet

Strategisk mål: 4	Bedret kundekommunikasjon	Ferdig: 12.08.14	Ferdig: 01.01.15		
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB	
Bedriften må ha god kommunikasjon med både kunde og sluttbruker for å kunne holde de fornøyde. Det må etableres faste rutiner for kundebesøk- og oppfølging. Sluttbrukerne må bevisstgjøres hvem de skal kontakte i hvilke tilfeller.	A. Hyppigere kundekontakt	Booke kundemøter	Adm	Lav	
	B. Tettere dialog med sluttbruker	Nye informasjonsplansjer til kunder og sluttbrukere	Adm	Lav	
	Styringsparametere				
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:		
	1. Antall proaktive kundetilnærminger		1. Indeks for kundetilfredshet		

Figur 6.2.3 – Strategisk mål #4

Av intervjuene kom det frem at kundekommunikasjonen var under pari. Første strategiske mål ble derfor å bedre kundekommunikasjonen. En kritisk suksessfaktor er at de har hyppigere kundekontakt, og at de kommer nærmere sin egen kunde. Dette er essensielt for å rydde opp i missforståelser med mellom Drift og Bolig, men også for å kunne jobbe med å utbedre kommunikasjonen fra og til sluttbruker.

Den andre kritiske suksessfaktoren er at de får en tettere dialog med sluttbruker. Dette fordi mange av problemene som skjer i leiligheter og bygårder har lett for å havne hos feil personer og at det kan bli forsinkelser før de kommer til noen som kan gjøre noe med de.

Strategisk mål: 5	Yte høyere servicegrad til kunder og sluttbrukere	Ferdig: 12.08.14	Ferdig: 01.01.15	
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB
Kunde og sluttbruker skal oppleve eiendommen og oppgangene de bor i som ivaretatt og vedlikeholdte. Rutine og serviceoppdrag skal fullføres som avtalt	A. Fullføre rutineoppdrag	Stikkontroller for å se at eiendommer er i orden når bekreftet av driftsteknikere	Org	Lav
	B. Rask utbedring av serviceoppdrag	Etablere varselsrutiner hvis serviceoppdrag ikke blir tatt hånd om	Org	Med
	Styringsparametere			
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:	
	1. Utestående serviceoppdrag på ukesbasis	1. Indeks for service grad		

Figur 6.2.4 – Strategisk mål #5

Det andre strategiske målet er å kunne yte høyere servicegrad til kunder og sluttbrukere. For å kunne gjøre dette, er det en kritisk suksessfaktor at Drift leverer de lover i avtalene.

Den andre kritiske suksessfaktoren er at de utbedrer serviceoppdragene raskt. Dette for å vise kunden og sluttbrukeren at de tar forholdet seriøst og at de er til å stole på. De vil også kunne ha dette å vise til når de eventuelt vil vise kundene som har fått skreddersydde tjenester hva de faktisk får.

6.2.3 Interne prosesser

Drift har i følge ledelsen et ønske om å ha en effektiv organisasjon som kan både møte konkurransen i markedet og over tid være innovativ nok til å utfordre sine konkurrenter. Basert på selskapets alder, befinner de seg i en vekstfase hvor grunnsteinene i firmaet fortsatt settes. Det innebærer deriblant at systemer, intern kontroll og ønsket arbeidsmiljø fortsatt er under generering.

Et av de strategiske temaene styret har satt er effektivisering i alle ledd, et mål som kan sies å være veldig åpent og vanskelig å veie. Under intervjuene ble vi også kjent med mangler og utfordringer både hos driftsteknikere og vaktmestere med tanke på effektivisering og utnyttelse av ressursene. De strategiske målene skal både reflektere styrets strategiske mål og samtidig bedre utfordringene og mulighetene som finnes i den operative avdelingen. En utfordring som tidlig ble avslørt hos både driftsteknikere og servicesnekkerne var kommunikasjonen opp mot administrasjonen. Det første strategiske målet innenfor interneprosesser er derfor å forbedre intern kommunikasjonen.

Strategisk mål: 6	Forbedre intern kommunikasjonen	Ferdig: 12.02.14	Ferdig: 12.02.14		
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB	
Kommunikasjonen oppfattes som enveis styrt. Forbedring av dette krever bedre informasjonsflyt mellom hvert av leddene og fokus på at alle har samme informasjon i prosessen. Lage arbeidsinstrukser og kartlegge oppgaver som skal utføres.	A. Toveis kommunikasjon blant alle ansatte og administrasjon.	Månedlige møter mellom ansatte og administrasjonen med fokus på samhandling.	Org	Lav	
	B. Forenkling av ordrehåndtering	Lage oversiktlig ordre mal.	Org	Lav	
	Styringsparametere				
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:		
	1. Antall dialogmøter internt i organisasjonen.		1. Oppfølging av de ansatte med fokus på intern kommunikasjon, hva de ansatte selv synes om kommunikasjonen		
2. Tid medgått fra ordreutsendelse til ordremottak, bekreftelse.					

Figur 6.2.5 – Strategisk mål #6

For å bedre kommunikasjonen kreves det at den går begge veier. Den skal være like tydelig og klar fra administrasjonen, og likedan fra de operative. Omleggingen fra enveis kommunikasjon bør være med på å redusere misforståelser og samtidig skape et arbeidsmiljø hvor man tilrettelegger for å kommunisere med hverandre og bli hørt. Muligheten til å bli hørt og være delaktig i prosesser kan være med å oppfattes som medvirkning og bli til en potensiell motivasjonsfaktor for de ansatte. Siden dette ble mest understreket av de som var ute i felten og mindre påpekt fra administrasjonen, er det derfor viktig å undersøke via medarbeidersamtaler og andre møter hvordan de ansatte oppfatter kommunikasjonen.

En annen kilde til frustrasjon og vansker har vært mangelen på klare retningslinjer eller styringsrutiner. Det er derfor satt opp et mål som skal skape klarhet og ryddige linjer på hvordan man skal håndtere forskjellige utfordringer. Det å skape styringsrutiner krever at man har nødvendig informasjon om hvordan oppgaver og utfordringer skal løses. Deretter må man sammen med de ansatte finne felles måte å håndtere disse på. For at styringsrutinene skal fungere kreves det tydelighet og presisering med liten rom for misforståelser. Ved å få på

plass dette er ønsket resultat å oppnå tidsbesparelser i arbeidet som blir gjort. Det interessante ved slike kartlegginger og konkretiseringer er at det gir selskapet muligheten til å sette mål på hvor lang tid enkelte prosesser skal ta med gitte retningslinjer, samtidig som det bidrar til standardisering av forskjellige oppgaver. Disse rutinene vil bli til et levende dokument som til enhver tid kan endres og utfylles etter behov.

Strategisk mål: 7	Skape styringsrutiner		Ferdig: 12.02.14	Ferdig: 12.02.14
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB
Styringsrutiner skal nedfelle hvordan prosessen skal være fra da kunden legger inn en bestilling til den får tjenesten levert ferdig. Slike styringsrutiner skal sette standarder på hvor lang tid hver prosess i denne leveransen skal vare. Gode styringsrutiner kan igjen brytes ned til konkrete arbeidsinstrukser.	A. Klare rutiner og retningslinjer på håndtering av oppgaver og bestillinger.	Lage stillingsinstrukser og personalhåndbok.	ORG	Lav
	B. Stillingsinstrukser	Lage flytdiagram på hvordan en ordre skal behandles, fra A til Å.	Adm	Lav
	Styringsparametere			
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:	
	1. Antall definerte rutiner og retningslinjer		1. Tidsbesparelser i prosesser	
			2. Gjennomløpstid i ordenen.	

Figur 6.2.6 – Strategisk mål #7

Siste strategiske mål innenfor interne prosesser er kvalitetskontroll. Som en forbedring av intern systemene og arbeidet som selskapet foretar seg bør det være et system som evaluerer kvaliteten på produktet eller tjenesten. Slike kvalitetssystemer kan være alt fra kundens tilfredshet etter leveranse til oppfølging og kvalitetssikring underveis i leveransen.

Strategisk mål: 8	Kvalitetskontroll		Ferdig: 12.02.14	Ferdig: 12.02.14
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB
Som en forbedring av intern systemene og arbeidet som selskapet foretar seg bør det være et system som evaluerer kvaliteten på produktet eller tjenesten. Slike kvalitetssystemer kan være alt fra kundenstilfredshet etter leveranse til oppfølging og kvalitetssikring underveis i leveransen.	C. Rutiner som tilrettelegger oppdagelse av skader og avvik	Opprette kontrollører som skal kvalitetssikre produktene og tjenestene.	Adm	Høy
	D. Riktig kompetanse	Skape dialog med kundene og kartlegge produkttilfredsheten.	Org	Lav
	Styringsparametere			
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:	
	1. Antall utførte intern kontroller		1. Kundens tilfredshet av sluttproduktet	
	2. Antall opprettinger		2. Antall reklamasjonssaker	

Figur 6.2.7 – Strategisk mål #8

For å skape god kvalitetskontroll kreves det rutiner som tilrettelegger oppdagelse av skader og avvik. Slik informantene beskrev situasjonen i dag var det lite oppfølging både under og etter prosessen. Ved å utføre intern kontroller og avdekke avvik *før* kunden mottar sluttproduktet, bør dette bidra til å minke antall reklamasjonssaker. Målet er å oppdage svikt i leveransen før produktet eller tjenesten blir levert. Dersom slike avvik blir avdekket vil det muligens øke kundens tilfredshet av produktet eller tjenesten. Et viktig fokusområde her vil være det å ta lærdom av eventuelle feil som oppstår ved leveransen. Dette kan for eksempel gjøres sammen med andre strategiske mål og bruke for eksempel interne workshops til å finne løsninger.

6.2.4 Ansatte og læring

Veksten Drift har vært igjennom både i form av omsetning og ansatte har gitt ført til noe voksesmerter. Ved intervjuene oppdaget vi at perspektivet bør endres til ansatte og læring, siden selskapets hurtige vekst har ført til mangel på kompetanseheving og fokus på de ansatte. Bedriftens evne til selvevaluering og læring har vært et område som ikke har hatt særlig progresjon siden selskapets oppstart i 2012. Med slike svakheter avdekket fra intervjuene ble de strategiske målene dannet for å øke kompetansen og ansattes tilfredshet til et høyere nivå.

Strategisk mål: 9	Kompetanseutvikling		Ferdig: 12.02.14	Ferdig: 12.02.14
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB
Det skal være tilrettelegging for gjensidig kunnskapsdeling i bedriften. Kompetansen man allerede besitter i selskapet bør kartlegges. Mulighet for å oppsøke eksterne for kompetanseheving. Kompetanseutvikling bør ha fokus på HMS, trygghet og utvidelse av ferdigheter.	A. Kartlegging av nåværende kompetanse	Kartlegge nåværende kompetanse og lage en CV bank	ADM	LAV
	B. Standardisering av ønsket kompetansenivå	Opprette kompetansegruppe bestående av ansatte med forskjellig kunnskap.	ORG	LAV
	Styringsparametere			
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:	
	1. Antall interne workshops og eksterne kurs.		1. Antall fagbrev blant de operative	
2. Allokerte midler til kompetanseheving		2. Produktutviklingstid		

Figur 6.2.8 – Strategisk mål #9

Det første strategiske målet var å sette kompetanseutvikling i fokus. En bedrift som ikke investerer i intellektuell kapital kan risikere å miste eventuelle konkurransefortrinn eller bli forbigått av konkurrenter i bransjen. Kritisk suksessfaktor for å utvikle kompetansenivået er først og fremst en kartlegging av nåværende kompetanse i bedriften. Ved å gjøre dette vil man få svar på hva hvilke ferdigheter og nivå de ansatte allerede besitter. Det vil deretter kunne besvare om det er mangel på kompetanse i bedriften, eller om at det er skjulte ressurser. Videre er det vitalt at man danner et miljø som byr på gjensidig kunnskapsdeling. Flyter kompetansen mellom de ansatte vil dette fremme idé utvekslinger og innovasjon. Det kan blant annet initieres av kompetansegrupper for å fremme fokus på kunnskapsdeling. Det er også viktig er det at ledelsen og administrasjonen har fokus på faglig utvikling hos de ansatte. Det innebærer å sette av tid til kurs, seminarer og eventuelle workshops.

Strategisk mål: 10	Motiverte ansatte		Ferdig: 12.02.14	Ferdig: 12.02.14	
Målkongretisering:	Kritiske suksessfaktorer:	Strategisk initiativ:	Hvem	KB	
For å skape samhold og samarbeid, er det viktig at de ansatte både er motiverte og engasjerte. Dette kan stimuleres ved å inkludere de ansatte i den daglige driften og vise til hvor bedriften ønsker å være og hva den jobber opp mot. Avkastningen på dette kan være økt motivasjon og flere gode forslag fra de ansatte.	A. Trygg arbeidsplass	Lage intern konkurranse på forbedringsområder i organisasjonen	ORG	LAV	
	B. Medvirkning i hverdagen	Dedikere ressurser til sosialkomiteen for å skape sosiale og faglige arrangementer.	ADM	MED	
	Styringsparametere				
	Ytelsesindikatorer:		Resultatindikatorer:		
	1. Andel oppmøte på sosiale arrangementer og interne møter.		1. Indeks for medarbeider tilfredshet		
2. Antall gjennomførte forslag fra de ansatte		2. Ansatte turn-over			

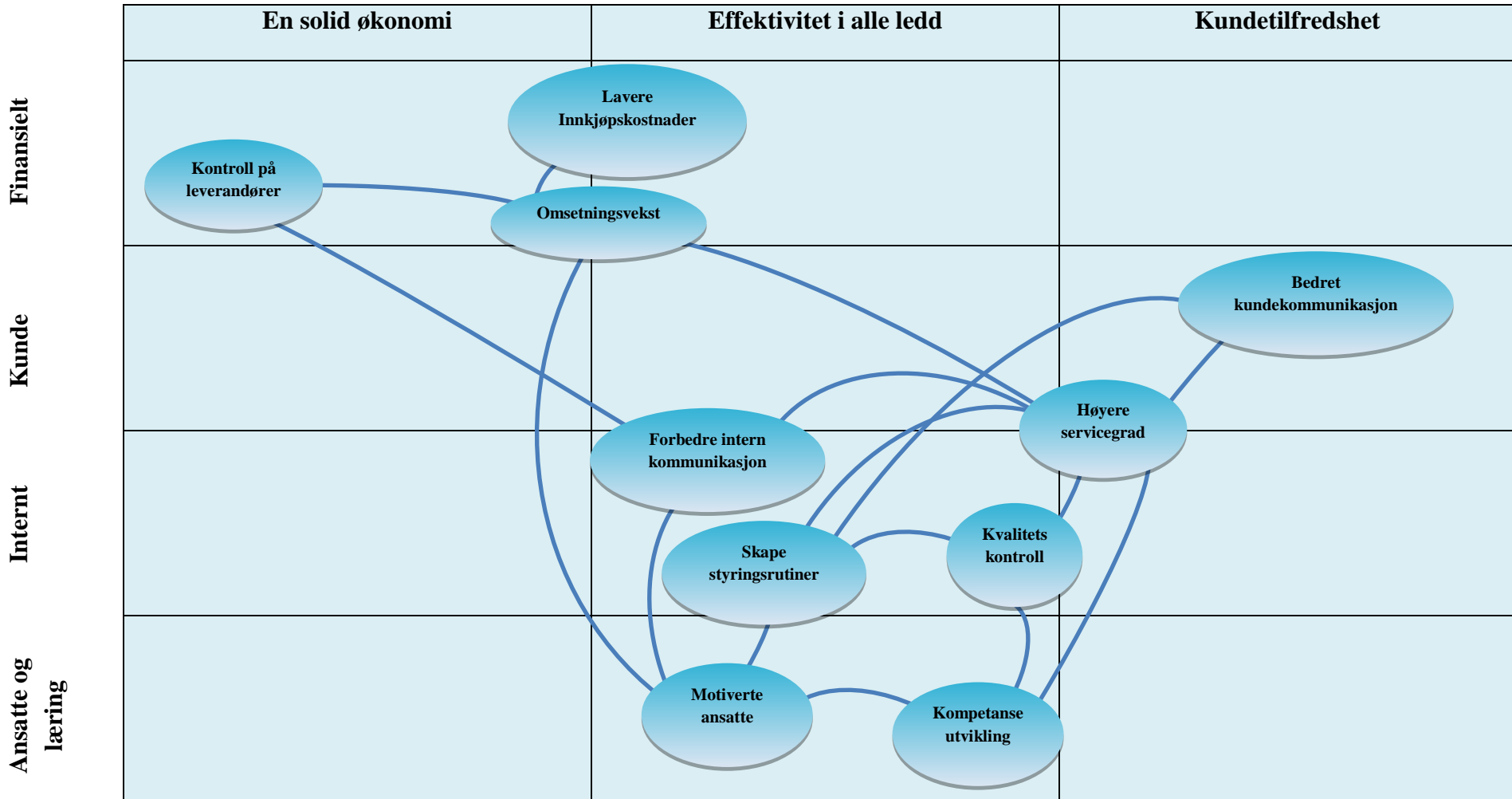
Figur 6.2.9 – Strategisk mål #10

Det siste strategiske målet er rettet mot å kunne være en attraktiv og fin arbeidsplass.

Bedrifter med slike kjennetegn har gjerne motiverte ansatte som føler seg sikker på jobb og føler de kan påvirke arbeidsplassen. Kritiske suksessfaktorer for å ha motiverte ansatte er derfor trygg arbeidsplass og muligheten til medvirkning. Det kan selvsagt nevnes at økonomiske incentiver kan bidra til økt motivasjon, men ut ifra våre intervjuer var ikke dette den største motivasjonsfaktoren. En morsom måte å skape engasjement og samtidig holde et faglig fokus vil være å lage interne konkurranser på forbedringsområder eller dedikere ressurser til sosialkomiteen. Her er det viktig å lytte til hva ansatte selv sier og revidere tiltakene for å opprettholde motivasjonen jevnlig.

6.2.5 Det strategiske kartet

Strategisk kart



Figur 6.2.5. - Det strategisk kartet er et visuell fremstilling av perspektivene, strategiske målene og strategiske temaene.

De strategiske målene er plassert innenfor representativ perspektiv, men vi ser at enkelte av disse også påvirker eller har tilhørighet i andre perspektiver også. Det samme gjelder de strategiske temaene. Omsetningsvekst er for eksempel et strategisk mål som både vil påvirke det strategiske temaet *en solid økonomi* og vil muligens være et resultat av *effektivisering i alle ledd*.

Ved å trekke linjer mellom de strategiske målene har vi prøvd å trekke frem hvilke strategiske mål som direkte eller indirekte vil påvirke hverandre. I den større sammenheng er selvsagt alle strategiske målene mer eller mindre avhenging av hverandre for å kunne jobbe opp imot visjonen. Men enkelte er mer relatert til hverandre enn andre. Disse er det trukket linjer mellom.

Visuelt får det strategiske kartet en kompleks strategiplan til å se relativ enkel ut. Denne forenklingen med å figurere og linjer bidrar til at man lettere kan se den store sammenhengen mellom målene. Fremstillingen bidrar også med å vise om de strategiske målene er balanserte i forhold til perspektivene og at det ikke er for stor tyngde ved noen av de. Kartets forenkling av strategien gjør at både toppledere og ansatte på gulvet kan lese hva som skal til og muligens identifisere sin rolle og bidrag i det store og det hele.

7. Konklusjon

Oppgavens problemstilling gjorde at den skulle besvare to spørsmål. Første delen gikk ut på hva Drift gjorde for å operasjonalisere sin strategi.

Basert på informasjon fra intervjuobjektene kom det frem at flesteparten ikke visste om visjonen eller strategier. Lederne visste om det, men det var ikke konkretisert ned i de deres daglige gjøremål. Det kom heller ikke frem at de hadde noen rutiner på å evaluere hvor de lå i forhold til strategien, eller at de noen gang hadde gjort det.

Det var et fokus på kostnadslederskap ved etableringen av selskapet, men det hadde endret seg i løpet av årene. De ble med tiden ilagt såpass varierte oppdrag utenfor bransjenorm i fra deres interne kunder i organisasjonen, at det ikke var mulig å kunne være kostnadseffektiv lenger. Fokuset var dreid vekk fra det å tilby tjenester til en så lav kostnad som mulig, og heller tilby skreddersydde tjenester for å tilfredsstille kundenes individuelle tjenester. Vi vil si at de ved etableringen av bedriften og frem til nå har endret seg fra å sikte mot å være kostnadsleder til å følge en differensierings-strategi. Den planlagte strategien ble urealisert, og de fikk en fremvoksende strategi i stedet.

Som svar på første del av problemstillingen vil vi konkludere med at Drift, basert på våre dataer ikke aktivt gjør noe for å operasjonalisere strategien. Først av alt fikk de aldri forankret eller nedfelt den tiltenkte strategien i organisasjonen, og de benyttet heller ikke måleinstrumenter for å følge opp strategien og dens virkning. Noen av de ansatte arbeider fortsatt med å være så kostnadseffektiv som mulig, men dette var ikke med bakgrunn i målsettinger som hadde blitt satt fra ledelsen. Slik de operer i dag kan det være mot sin hensikt å handle etter slikt prinsipp når selskapet tilbyr så varierte og skreddersydde tjenester. Den fremvoksende strategien ser ikke ut til å ha vært oppe til diskusjon hos ledelsen, selv om de til grads ved intervjuer kan anerkjenne den.

BMS ser ut til å kunne hjelpe Drift på flere områder. Vi vil spesielt trekke frem at BMS vil tvinge bedriften til atter en gang å sette i gang den strategiske prosessen. De vil måtte være bevisste på sammenhengene i forhold til strategien deres, planleggingen, styring og oppfølging (Hoff og Holving, 2007 s.157). Bedriften vil først måtte fastsette sin visjon og strategiske destinasjon. Hvor de vil være om 3-5 år ser allerede ut til å være et annet sted nå enn de ønsket i fjor. Vi fant ut igjennom intervjuene og arbeidet sammen med ledelsen ved utarbeidelsen av de strategiske temaene at den ønskede situasjonen kanskje hadde endret seg for bedriften, eller at de hadde endret kursen for å nå den. De strategiske temaene som ble laget reflekterte fokus på andre områder enn kostnader slik som bedriften gjorde tidligere. Dette tvang de til å tenke på andre forbedringsområder enn bare bunnlinjen, selv om denne var et forbedringsmål i seg selv.

Siden de hadde hatt så stor vekst både økonomisk og i sysselsettingen, var vår første antagelse at dette skyldes gode organisatoriske forhold og nær relasjon mellom strategi og målsetting. Men ut ifra våre intervjuer og undersøkelser er det lite som tilsier at dette har vært utført med en bevisst handlingsplan. Dette begrunnes blant annet med at vi ikke fant dataer som sier at dagens situasjon har vært tilsiktet. Slike dataer kunne bestått av målsettinger, bevisste strategiske tiltak og måleinstrumenter til å fortelle hvordan man presterer. Arbeidet med BMS gjorde lederne bevisst på at det ikke er den tiltenkte strategien som har fått de dit de er i dag, men den fremvokste.

I arbeidet med å utarbeide mål på tvers av perspektiver, og tilhørende kritiske suksessfaktorer og styringsparametre, måtte ledelsen tenke igjennom hva som er kritisk for deres avdeling for å nå deres strategi. Arbeidet med årsak og virkningssammenhenger gjorde at ledelsen måtte tenke på hvordan områder i hele bedriften spiller sammen for at selv de overordnede målene skal kunne nåes. BMS gir også muligheten til å kunne inkludere de ansatte helt ned til operativt nivå i dette arbeidet. Utarbeidelsen av de strategiske initiativene fikk gruppen til å konkretisere oppgavene helt ned til hvem som skulle utføre hva og når, hvilket var med å gjorde de strategiske målene og kritiske suksessfaktorene realistiske.

Et viktig aspekt ved BMS vil være at bedriften gir de den tid og ressurser det kreves. Basert på inntrykk i fra vårt samarbeid og data vil dette kreve mye mer fra bedriften enn det de har investert i strategiarbeidet sitt tidligere.

Konklusjonen på siste del av problemstilling er derfor at de har avdekket forbedringsområder for hele deres strategiske arbeid, både i planlegging utvikling og operasjonalisering. Med BMS vil de kunne sette i gang en strategisk prosess og sette opp strategiske mål som omfatter større deler av den operative delen av organisasjonen. Arbeidet med dette alene vil være mer krevende enn det bedriften har vært igjennom tidligere innenfor strategi og planlegging.

Bedriften vil imidlertid ikke klare å sette igang med BMS slik den opererer i dag med mindre de avsetter betraktelig mer tid og ressurser

Referanseliste

Ansoff, H.I (1988). *Corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons Inc. (Sitert etter Johnson et al, 2011 s.232)

Anthony, R. N. Og Govindarajan V. (2007) *Management Control Systems*. New York: McGraw Hill

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press:52s

Glueck, W.F og Jauch, L.R. (1984). *Business Policy and Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill (Sitert av Roos et al. 2005 s.295)

Guba, E.G og Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications
(Referert av Johannessen, A, Tufte P. A, og Kristoffersen L. 2005 s.198)

Guba, E.G og Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications

(Referert av Johannessen, A, Tufte P. A, og Kristoffersen L. 2005 s.198)

Hoff, K.G, og Holving, P.A. (2007). *Balansert målstyring – Balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget

Jensen, M. C. (2001). Value, Maximisation, Stakeholder theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*. 7 (3). 297-213. Lokalisert 17.07.2014 på World Wide Web: http://www.efmaefm.org/bharat/jensen_efm2001.pdf

Johannessen, A, Tufte P. A, og Kristoffersen L. (2005). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Johnson, G. Whittington R. og Scholes K. (2011). *Exploring Strategy*.

Harlow: Pearson Education Limited, sixth edition.

Kaplan, R. og Norton, D. (1996). *The balanced scorecard – translating strategy into action*.

Boston, Massachusetts: Harvard business school press

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*.

Boston, Massachusetts: Harvard Business Review. Lokalisert 28.05.2014 på World Wide Web: <http://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it/ar/1>

Kjøde, L. A. (2003): *Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge*. *Cand.merc.* Bergen: Norges Handelshøyskole. (Sitert etter Madsen, D.Ø. 2012).

Madsen, D. Ø. (2012). “*The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011*”. *Praktisk økonomi & finans* 12(4):62

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*.

Bergen: Fagbokforlaget

Merriam, S. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*.

San Francisco: Jossey-Bass (Referert av Mehmetoglu, 2004)

Mosking. (2014). “*Om Mosking Gruppen*”. Hentet 30.06.2014. <http://www.mosking.no/s35-om-mosking-gruppen>

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

Nørreklitt, H. (2010) The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, 11, 65-88s

Porter, M. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
New York: The Free Press (Referert av Johnson et al. 2011 s.199).

Stemsrudhagen, J.I. (2003). *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*. Oslo: Econas informasjonsservice. Lokalisert 26.06.2014 på World Wide Web:
<http://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>

Yin, R. K. (2003). *Case study research - Design and Methods*.

Thousand Oaks, California: Sage Publications. Lokalisert 21.06.2014 på World Wide Web:
<http://faculty.washington.edu/swhiting/pols502/Yin.pdf>

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Hva er bedriftens:

1.1 - Strategi?

1.2 - Visjon?

1.3 - Forretningside?

2. Kjenner du igjen dette i din/deres arbeidshverdag?

3. Har du noe inntrykk av hvilket tidsperspektiv som er lagt til grunn for at dere skal oppnå deres visjon ?

- ..tror du dere vil nå det?

4. Hva må bedriften jobbe med for at dere skal nå deres visjon?

5. Hva gjør bedriften for å implementere strategien i dag? (Hvis, hvilke områder og perspektiv?)

Det økonomiske perspektivet (5-10)

5. Hvilke økonomiske mål benyttes i dag?

6.1 - I avdelingen ?

6.2 - Fra eiere/styret ?

6. Føler du at disse målene er retningsgivende for beslutninger som du tar i din arbeidshverdag?

7. Ser du for deg noen mål som ikke er tilstede, men som burde være det for å oppnå deres visjon?

8. Se bort i fra at man må nå den gitte visjonen i dag. Ser du for deg noen andre fraværende mål som ville forenkle beslutningstaking i din arbeidshverdag?

9.1 ..som ville gjort dere bedre på de dagligdagse oppgavene?

9. Hvor viktig er en god økonomi for bedriften, og hvorfor?

10. Hvilke tiltak kan bedriften gjøre for å sikre seg en god økonomisk situasjon?

Kundeperspektivet (11-16)

11. Benytter dere noen mål på kundetilfredshet i dag?

12. Hvor tilfredse tror du kundene er med dere i dag?
13. Hvilke forventinger tror du deres kunder har til dere?
14. Hva må til for at dere tilfredsstiller deres kunder?
15. Vil det at dere må forholde dere til eksterne kunder forandre deres arbeidshverdag?
16. Hva må til for å tilfredsstille eksterne kunder?

Interne prosesser(17-22)

17. Hvilke interne prosesser har dere?
18. Er prosessene vel nedskrevet i rutiner og med for eksempel tidsestimat og instruksjoner?
19. Hvor viktige er prosessene for at dere skal tilfredsstille deres kunder?
20. Har prosessene vært oppe til diskusjon i møter, og hvor de eventuelt har blitt endret?
21. Føler du at prosessene er gode nok til at de tilfredsstiller deres kunder i dag?
22. Hvilke endringer i de interne prosessene ville du gjort for at de skulle bidra til at de tilfredsstiller deres kunder nå og i fremtiden?

Læring og vekst (23-26)

23. Hvilke kompetansekrav har dere for at man skal bli ansatt hos dere?
24. Hvilke kompetanse kreves for å tilfredsstille kundene deres?
25. Hvor mye ressurser benytter dere for å heve kompetansen til deres ansatte?
26. Hvordan måler dere kompetanseutviklingen (Tid, kostnader etc.) ?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no