



## **Forord**

Denne masteroppgaven har vært det mest utfordrende og inspirerende faglige bidraget jeg har skrevet. Det er også avslutningen av min master i Økonomi- og administrasjon – siviløkonom ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

I januar 2012 hadde jeg et fag som het strategiimplementering og prestasjonsmåling som fokuserte på balansert målstyring, det var da jeg bestemte meg for temaet i min oppgave. Balansert målstyring er et tema det er forsket mye på, men lysten til å undersøke videre på området var stor. Fra den dagen og frem til samtale med veileder i november 2013 begynte prosessen med å lete etter mulige problemstillinger. Hoff SA ble virksomheten jeg utdypet meg i og det at de var et samvirkeforetak virket som et interessant utgangspunkt.

Jeg vil spesielt takke en interessert veileder som tilbydde både kontor og gode veiledninger på Norsk institutt for landbruksforskning.

En ekstra takk rettes også til Hoff SA sitt bidrag med informasjon i undersøkelsen og underveis i prosessen.

Her følger en liste over personer og firmaer jeg ønsker å gi en stor takk til, for hjelp med min masteroppgave:

**Norges miljø og biovitenskapelige**

**Hoff SA:**

**universitet:**

*Veileder:* Ivar Pettersen

*Økonomidirektør:* Lars-Roar Holthe

*Faglig innspill:* Dag Øyvind Madsen

Gjøvik, 15. mai 2014

---

Marius Kristiansen

## Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker konsekvensene av organisasjonsformen for balansert målstyring hos samvirkeforetaket Hoff SA. Organisasjonsform står her for eierform eller selskapsform og oppgaven drøfter forskjellen mellom Hoff som et samvirkeforetak, sammenlignet med en hypotetisk tenkt organisering som aksjeselskap.

Sentralt i balansert målstyring står det strategiske kartet som inneholder to dimensjoner. Perspektiver representerer interessentenes viktigste oppfatninger og består av finansielt, kunderelatert, interne prosesser og læring- og vekst perspektiver. Disse fire varierer i liten grad mellom foretak. Den andre dimensjonen er strategiske temaer og viser prioriterte målområder for virksomheten. For Hoff SA er følgende strategiske temaer identifisert: Innovasjon, robust markedsposisjon, kvalitet og verdiskaping til potetleverandørene. Det strategiske kartet er en matrise hvor strategiske perspektiver er den horisontale inndelingen og strategiske temaer den vertikale. De strategiske målene ligger i matrisen. Denne matrisen er forankret i virksomhetsgrunnlaget som inneholder forretningside, visjon og strategisk destinasjon og strategi.

Jeg har ikke funnet grunner til å endre perspektivene for Hoff SA sammenlignet med det generiske strategiske kartet som finnes i litteraturen. Forskjellen er imidlertid at i kundeperspektivet for Hoff SA er også leverandørperspektivet plassert. Funnene indikerer at leverandørperspektivet er veldig viktig siden Hoff SA er et samvirkeforetak og det kan diskuteres om dette perspektivet burde vært et eget perspektiv. En annen konklusjon er at det er et eget strategisk tema for Hoff SA som kan forklares med at Hoff SA er et samvirkeforetak, «verdiskaping til råvareleverandørene». Siden råvareleverandørene både blir del av kundeperspektivet og i tillegg har eget strategisk tema, følger det at også noen strategiske mål har et spesielt preg av at Hoff SA er et samvirkeforetak. Forskjellene ligger blant annet i det finansielle perspektivet hvor det er et mål å maksimere potetpris. Også finansielle mål om å øke likviditeten og redusere gjeld kan knyttes til konsekvenser av samvirkeorganisering for egenkapitalfinansieringen. Det er også forskjeller i mål for perspektivene interne prosesser og læring- og vekst som dreier seg om samspillet med potetprodusentene. De fleste målene som er påvirket av organisasjonsformen hører inn under det strategiske temaet «verdiskaping til potetleverandørene».

Oppgaven presenterer et strategisk kart for Hoff SA som viser klare forskjeller fra et generisk kart. Vektleggingen av råvareprodusentens interesse tyder på at potetprodusentene tjener på å

være i et samvirkeforetak fremfor et aksjeselskap. Men det er viktige begrensninger i undersøkelsen, for eksempel at det kun er et case og et intervju. I tillegg er sammenligningsgrunnlaget et tenkt aksjeselskap. Det er for eksempel grunn til å regne med at aksjeselskaper som bruker samme råvare som Hoff også må betale samme potetpris.

Balansert målstyring er et verktøy som passer for samvirkeforetak, siden samvirkeforetak har interesser utover vanlige foretaksinteresser, og som har spesielle roller i virksomheten. Balansert målstyring kan hjelpe samvirkeforetakene til å kombinere vanlige foretaksmål med de spesielle egenskapene som følger av samvirkeorganiseringen.

## **Abstract**

This thesis tries to find the implications of the business type in the Balanced Scorecard through the cooperative Hoff SA. The task discusses the difference between Hoff SA as a cooperative, compared with a generic corporation.

In the Balanced scorecard is the strategic map important. It contains two dimensions. A perspective represents the stakeholder's main beliefs and contains the financial, customer-related, internal processes and learning and growth perspective. These four have small variations between enterprises. The second dimension is strategic themes that show the priority target areas for the business. For Hoff SA is following strategic themes identified; innovation, stable market position, quality and value creation to the potato supplier. The strategic map is a matrix where the strategic perspectives are the horizontal section and strategic themes are the vertical. The strategic goals are placed in the matrix. This matrix is embedded in the foundation of the business documents and contains mission, vision and strategic destination and strategy.

I have not found reasons to change perspectives in Hoff SA compared to the generic strategic map found in the literature. The difference is that the customer perspective in Hoff SA also contains a supplier perspective. The findings indicate that the supplier perspective is very important since Hoff SA is a cooperative and it's debatable whether this perspective should have been an own perspective. Another conclusion is that there is a separate strategic theme for Hoff SA, "value creation to the commodity supplier". In this thesis it's called potato supplier. Since commodity supplier is a part of the customer perspective and also has its own strategic theme, it follows that some strategic goals are special for Hoff SA as a cooperative. The differences lie in the financial perspective where the goal is to maximize the potato price. Also in the following financial goals; increasing liquidity and reducing debt can be related to the impact of cooperative organization for equity financing. There are also differences in goal for the perspectives internal processes and learning and growth that involves interaction with potato producers. Most of the goals are influenced by the business type, falls under the strategic theme «value creation to the potato supplier."

The thesis presents a strategic map for Hoff SA showing differences from a generic map. The emphasis on commodity producer's interest suggests that potato producers benefit from being in a cooperative rather than a corporation. But there are important limitations to the study, such as only one case and one interview. In addition to the limitations is that the corporation

is generic. For example, it's reasonable to expect that corporations that use the same raw material as Hoff SA must also pay the same potato price.

Balanced Scorecard is a tool that is suitable for cooperatives, since cooperatives have interests beyond the usual business stakeholders, who may have special roles in the business. Balanced Scorecard can help cooperative enterprises to combine common corporate goals with specific properties as required by the cooperative organization.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Mål og problemstilling .....	2
1.3	Litteratur og oppgavens oppbygning .....	3
2	Teori .....	4
2.1	Teori om Balansert målstyring .....	5
2.2	Organisasjonsformens innvirkning .....	22
3	Presentasjon av Hoff SA .....	26
4	Hypoteser .....	29
5	Metode .....	30
5.1	Undersøkellesmodell .....	30
5.2	Undersøkelsens design .....	31
5.3	Fremgangsmåte .....	33
5.4	Datakvalitet .....	35
5.5	Analytiske tilnærmingen .....	36
6	Observasjoner .....	37
6.1	Grunnlaget for Hoff SA .....	38
6.2	Perspektiver .....	44
6.3	Strategiske temaer .....	50
6.4	Strategiske mål .....	51
6.5	Det strategiske kartet .....	55
7	Drøfting av organisasjonsformens konsekvenser .....	57
7.1	Oversikt over funn .....	57
7.2	Detaljert drøfting av Hoff SA .....	60
7.3	Konsekvenser for strategiske temaer .....	71
8	Konklusjon .....	73
8.1	Resultater .....	73
8.2	Usikkerhet og gjenstående spørsmål .....	75
	Litteraturliste .....	77
	Vedlegg .....	80

## Figurliste

Figur 1: Styringsmodell (Hoff & Holving 2002) .....	8
Figur 2:Faktiske strategi = Tilsiktede og fremvoksende strategier (Hoff & Holving 2002)...	11
Figur 3: Illustrasjon Strategisk kart (Hoff & Holving 2002).....	14
Figur 4:Perspektivene Kaplan og Norton Balanced Scorecard ( <i>Hva er balansert</i> 2013) .....	16
Figur 5: Finansielle nøkkeltall Hoff SA Gjeld og likviditet (Proff.no).....	28
Figur 6: Produktets livssyklus ( <i>Prisstrategi i ulike</i> 2014).....	42
Figur 7: Strategiske kart til Hoff SA .....	56
Figur 8: Hoff SA strategiske kart: Konsekvenser strategiske temaer .....	72

## Tabelliste

Tabell 1: Forretningside Hoff SA.....	38
Tabell 2: VRIO Analyse av Hoff SA identifiserte ressurser .....	40
Tabell 3: Beskrivelse av Hoff SA perspektiver.....	44
Tabell 4: Målene i det finansielle perspektivet for Hoff SA .....	51
Tabell 5: Målene i kundeperspektivet for Hoff SA .....	52
Tabell 6: Målene i perspektivet interne prosesser for Hoff SA.....	53
Tabell 7: Målene i perspektivet læring- og vekst for Hoff SA.....	55
Tabell 8: Vurdering og konkretisering av de strategiske målene: Oversikt.....	57



## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Balansert målstyring er i stadig utvikling i alle faser planlegging, design og implementering og nye teoretiske konsepter utvikles. Siden 1992 da Kaplan og Norton introduserte balansert målstyring har man vært gjennom tre viktige utviklingsfaser. De utviklet først en modell som gikk fra kun å se på de finansielle tallene til å ha fokus på de ikke-finansielle tallene. Den neste fasen var å forbedre modellen, spesifisere målene og tilpasse modellen til bedriftens strategi. Den siste modifiseringen oppsto da bedriftene så potensialet ved å bruke modellen. Potensialet lå i å bruke verktøyet til å kommunisere og tilpasse organisasjonen til virksomhetens strategi (Banchieri et al. 2011). Undersøkelser viser at 2/3 av norske virksomheter benytter seg av balansert målstyring (Undeland 2011).

Balansert målstyring er et konsept som er kommet for å bli, det er en viktig del av virksomhetsstyringen i mange virksomheter i Norge. En studie gjort av Hoque om de siste 20 års utvikling av balansert målstyring, viser at i årene 2007-11 er det produsert flere artikler enn noen gang rundt balansert målstyring. Han beskriver mange ulike tilnærminger som er publisert om temaet, dette inkluderer blant annet generelle teorier rundt temaene, implementeringsprosessen, organisasjonelle effekter, bruken av konseptet i beslutningstaking, interessentenes rolle, innflytelsen balansert målstyring har på de ansatte og de ulike årsaks-virkningssammenhengene (Hoque 2013).

Balansert målstyring kan gi positive innvirkninger på de finansielle resultatene. Strategikartet er en bidragsyter for å øke lederens forståelse av sammenhengene som skaper resultater i virksomheten. Balansert målstyring fremmer kommunikasjonen av strategiene mellom ansatte innad i bedriften. Man oppnår også kontinuerlige forbedringer av strategien i hele virksomheten.(Chen et al. 2010).

Ax & Bjørnenak påpeker at det gir ingen klare svar om den direkte effekten på de finansielle resultatene skyldes balansert målstyring, noe som kan diskuteres. Et annet problem er at det lages gode og gjennomtenkte strategiske kart som virksomheter implementerer, men det er ingen som anvender kartet i praksis og kommunikasjonen feiler ofte(2005). Min påstand er at om man har alle interessentene på laget vil det være lettere å ta i bruk balansert målstyring for virksomheten. Bjørnenak støtter opp om at interessenter beskriver at den svenske modellen for balansert målstyring kan tolkes som en type interessentmodell. (Ax & Bjørnenak 2005).

Balansert målstyring og interessentenes rolle i utvikling av strategiske kart er ett av mange temaer innenfor balansert målstyring. I artikkelen til Hoque er det tre artikler som er skrevet om interessentteori de siste 20 årene (2013). Dette viser at interessentteori er diskutert innenfor balansert målstyring tidligere, og siden det er hovedsakelig en interessent, eieren, som har størst innvirkning på et samvirkeforetak, kan det tenkes at ulike organisasjonsformer påvirker balansert målstyring. I Norge har vi ulike organisasjonsformer som aksjeselskaper, samvirkeforetak og enkeltmannsforetak. Disse har ulike tilnæringer til hvordan virksomhetene skal drives. I oppgaven vil organisasjonsform være et sentralt tema fordi den gir ulike tilknytninger til interessentene og muligens designer man de strategiske kartene forskjellig på grunn av organisasjonsformen. Vil det å undersøke organisasjonsformen kunne gi en bedre tilpasning for å utnytte balansert målstyring i ulike virksomheter? Eller kan det være andre forskjeller som viser ulikheter mellom de ulike organisasjonsformene i utformingen av strategiske kart? Min problemstilling ble utledet med bakgrunn i dette.

## 1.2 Mål og problemstilling

### **Målsetning**

Målet for denne masteroppgaven er å se på utviklingen av et strategisk kart innenfor balansert målstyring med et fokus på organisasjonsform og samvirkeforetak spesielt, ved å undersøke Hoff SA.

Opgaven vil bidra med å se på en lite beskrevet vinkling mot balansert målstyring, der Hoff SA vil vise forskjeller, begrensninger og identifisere de valg et samvirkeforetak må ta i motsetning til et aksjeselskap. Det kan være et bidrag for å utnytte potensialet rundt balansert målstyring bedre ved at flere kan se andre verdier av å benytte seg av de strategiske kartene i virksomheten.

### **Avgrensning**

Undersøkelsen er avgrenset ved at fokuset ligger på det strategiske kartet og disse tilhørende delene: Perspektivene, de strategiske temaene og de strategiske målene, samt virksomhetsgrunnlaget. Det er heller ikke lagt vekt på årsak/virkning sammenhengene i det strategiske kartet, kun at de er plassert naturlig i forhold til hverandre. En beskrivelse og drøfting av disse sammenhengene vil ikke bli belyst.

Dette er én casestudie av Hoff SA, så resultater funnet i denne undersøkelsen stemmer ikke nødvendigvis med alle samvirkeforetak. Det er valgt kun å inkludere aksjeselskap av

organisasjonsformene som sammenligningsgrunnlag. Aksjeselskap er vurdert i henhold til et teoretisk grunnlag.

### **Problemstilling**

Da jeg begynte å undersøke ulike sider av balansert målstyring, fant jeg at det er mye forskning rundt temaet balansert målstyring. Hoque presenterte en artikkel i 2013, som var en samling av artikler og rapporter rundt balansert målstyring. Den antydte at organisasjonsformens påvirkning er lite beskrevet. (2013). Nesten alle strategiske kart er ulike, derfor vil man ikke kunne designe et generisk kart for alle samvirkeforetak kun ved å undersøke en virksomhet. Kan en undersøkelse av Hoff SA avdekke ulike konsekvenser når man skal utvikle et strategisk kart for et samvirkeforetak sammenlignet med et aksjeselskap. Derfor ble min problemstilling:

- Hvilke konsekvenser har samvirkeforetak for utvikling av strategisk kart innen balansert målstyring?

Denne undersøkelsen vil være en deskriptiv undersøkelse der jeg forsøker å identifisere konsekvensene i utviklingen av strategiske kart med fokus på Hoff SA som et samvirkeforetak sammenlignet med et hypotetisk tenkt Hoff SA som et aksjeselskap. Det vil gi ny kunnskap på om det er ulike tilnærminger eller valg som må tas dersom man utvikler strategiske kart for virksomheter som er samvirkeforetak. Et av kjennetegnene som skiller de to organisasjonsformene er at det er ulike typer eierskap, men kan det være andre forskjeller som er med på å forklare de konsekvensene et samvirkeforetak gir ved å utvikle et strategisk kart. Som utgangspunkt ble Kaplan og Nortons fire perspektiver brukt, og jeg stilte følgende spørsmål:

1. Finans: Hvordan påvirkes finansperspektivet av at man er et samvirkeforetak?
2. Kunde: Hvordan påvirkes kundeperspektivet av at man er et samvirkeforetak?
3. Internt: Hvordan påvirkes perspektivet interne prosesser av at man er et samvirkeforetak?
4. Læring/vekst: Hvordan påvirkes perspektivet Læring og vekst av at man er et samvirkeforetak?

### **1.3 Litteratur og oppgavens oppbygning**

## **Litteratur**

For å kunne besvare dette tok jeg først utgangspunkt i Kaplan og Nortons fem grunnleggende bøker innenfor balansert målstyring og bygde litteraturen rundt dette med supplementer fra Niven, Hoff og Holving, Hoque, Näsi og Bjørnenak for å skape rammen rundt strategiske kart og interessent teori. For å kunne kartlegge kjennetegn og forskjeller på organisasjonsformer ble artikler, samt ulike nettsider brukt. Hoff SA ble beskrevet med den offentlige informasjonen som fantes med fokus på generell virksomhetsinformasjon, eierens rolle og forpliktelser.

## **Oppgavens oppbygning**

Kapittel 1 innleder oppgaven mens kapittel 2 vil utdype teori og tidligere forskning som er brukt i dette studiet. Det vil handle om en introduksjon av balansert målstyring og strategiske kart, der jeg vil gå dypere inn på hvilke elementer som inngår i det strategiske kartet. I dette kapitlet vil det også bli presentert informasjon rundt interessenter og organisasjonsform, samt plassering av dette i den balanserte målstyringsteorien. Hovedfokuset vil være på samvirkeforetak og hva som er de viktigste forskjellene på de ulike organisasjonsformene. I kapittel 3 vil caset Hoff SA bli presentert, og kapittel 4 vil beskrive de utledede hypotesene fra teorien og caset.

Kapittel 5 beskriver metoden som er valgt for å løse problemstillingen, dette inkluderer også hvilke valg som er tatt for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Observasjon med tilhørende funn fra undersøkelsen vil bli beskrevet i kapittel 6, sammen med de viktigste momentene fra litteratur kapitlet og det strategiske kartet for Hoff SA vil bli designet.

I kapittel 7 drøfter jeg de funnene som er gjort i forbindelse med undersøkelsen og i kapittel 8 er konklusjonen. I denne delen viser man de resultatene som er funnet og beskriver eventuelle usikkerheter og gir tips til videre forskning.

## **2 Teori**

I denne delen vil teorien som er brukt videre i undersøkelsen bli belyst. Det vil bli en introduksjon og beskrivelse av balansert målstyring. De neste delene vil presentere styringsmodellen og introdusere elementene i det strategiske kartet, det vil si de ulike perspektivene, de strategiske temaene og de strategiske målene. Interessentenes påvirkning på balansert målstyring vil bli beskrevet og tilslutt vil organisasjonsformen bli presentert.

## 2.1 Teori om Balansert målstyring

### 2.1.1 Hensikten med balansert målstyring

Alle bedrifter har en tanke om hvor de er i dag og hvor de ønsker å være. Niven har tre faktorer han mener er fundamentalt viktig for å oppnå suksess i virksomheten. Den første faktoren er viktigheten av de immaterielle eiendelene for å skape verdier i dagens markeder. Immaterielle eiendeler vil være alle eiendeler som ikke er av fysisk form, for eksempel kompetansen i bedriften, relasjonene virksomhet har bygget opp eller merkevarer som virksomheten innehar. Den andre faktoren er viktigheten av å gjøre riktige økonomiske tiltak for å oppnå suksess. Den tredje suksessfaktoren er evnen til gjennomføring av virksomhetens strategier (Niven 2008). En del av virksomhetens verdiskaping er å skape verdi for eiere, kunder, ansatte og samfunnet. Disse verdiene må skapes for å forsikre at utviklingen er bærekraftig. Man skal ha fokus på driften i bred forstand (Jebsen 2007). Med dette mener Jebsen at man skal ha fokus på hele verdikjeden. De strukturelle mulighetene i bedriften skal identifiseres, det vil si se på mulighetene for vekst for å bedre bedriftens struktur og konkurranseposisjon (Jebsen 2007).

*« When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind... »* Lord Kelvin, (Niven 2008).

Med dette mener man at riktige målinger er viktig, det vil si at man skal måle det man snakker om og kunne uttrykke det i tall. Om man har riktige målinger og jobber mot å tilfredsstille de 3 fundamentale faktorene kan det være en måte å oppnå suksess på i virksomheten. Neste kapittel vil beskrive balansert målstyring, som kan være et verktøy for å oppnå suksesskriteriene.

### 2.1.2 Balansert målstyrings utvikling

For å sette balansert målstyring i et perspektiv vil de viktigste trinnene i utviklingen bli beskrevet. I 1992 ble Balansert Målstyring introdusert ved en artikkel av Robert S. Kaplan og David P. Norton, med denne artikkelen var begrepet dannet og utviklingen av et nytt styringsverktøy var i gang, de fant nye systemer og metoder for å styre en virksomhet (Stemsrudhagen 2003). I 1996, kom boken «The Balanced Scorecard» som mange mener er den første grunnleggende teorien rundt balansert målstyring og inneholder en detaljert beskrivelse av dette styringsverktøyet. De mente at tidligere forskning trengte en ny vinkling, man kunne ikke lenger kun se på de finansielle målene når man skulle utvikle fremtidens

økonomiske verdier, man måtte også se på de ikke-finansielle målene (Kaplan & Norton 1996). Dette ga en mer helhetlig målstyring for å oppnå virksomhetens strategi. Det ble presentert fire ulike perspektiver, finansielle, kunde, interne prosesser og læring- og vekst. I tillegg ble det presentert hvordan virksomheter kunne identifisere og plassere prestasjonsmålene i disse perspektivene. Strategiske temaer og det strategiske kartet ble også introdusert.

I 2001 videreutviklet de teorien de hadde kommet med tidligere ved å se på hvordan man skulle anvende balansert målstyring for virksomheter som er i stadig endring (Kaplan & Norton 2001). Et av bidragene var at man overførte organisasjonens strategi til en vinkling som gjorde at man enklere kunne forstå strategiens innhold og få eierskap til den. Man må involvere og kommunisere med de ansatte når man utvikler et slikt verktøy. Price Water House and Coopers har dette som suksesskriteri dersom man skal lykkes med balansert målstyring (*Balansert målstyring: Artikkelsamling* 2004).

I 2004 var fokuset det strategiske kartet, en illustrasjon av virksomhetens strategi basert på avgrensninger. Dette rammeverket ble designet med de samme fire perspektivene som beskrevet tidligere, de satte rammer horisontalt i kartet. Strategiske temaer ble dannet vertikalt utfra virksomhetens viktigste områder i strategien. (Kaplan & Norton 2004). De strategiske målene ble plassert i dette rammeverket. Kaplan og Norton introduserte kun en guide for hvordan man kunne benytte seg av verktøyet for å danne et strategisk kart fordi nesten ingen kart er like, men bygges på mange av de samme prinsippene. Utviklingen var at man illustrerte strategien bedre for de ansatte, slik at de kunne se hvilke prestasjonsmål de påvirket og hva som var viktig for å oppnå virksomhetens visjon og strategi. Det ble lagt vekt på virksomheten, å få uthevet de delene som ga virksomheten mest verdi (Kaplan & Norton 2004). Utviklingen skapte også noen utfordringer ved at man ikke klarte å tilpasse virksomhetens strategi og fremvoksende strategier til balansert målstyring. Et av kravene Hoff og Holving stiller for å håndtere dette er at man må designe et verktøy, slik at man hele tiden har mulighet til å følge opp, lære, å gjøre de korrigeringer som trengs for å utvikle virksomheten videre (Hoff & Holving 2002).

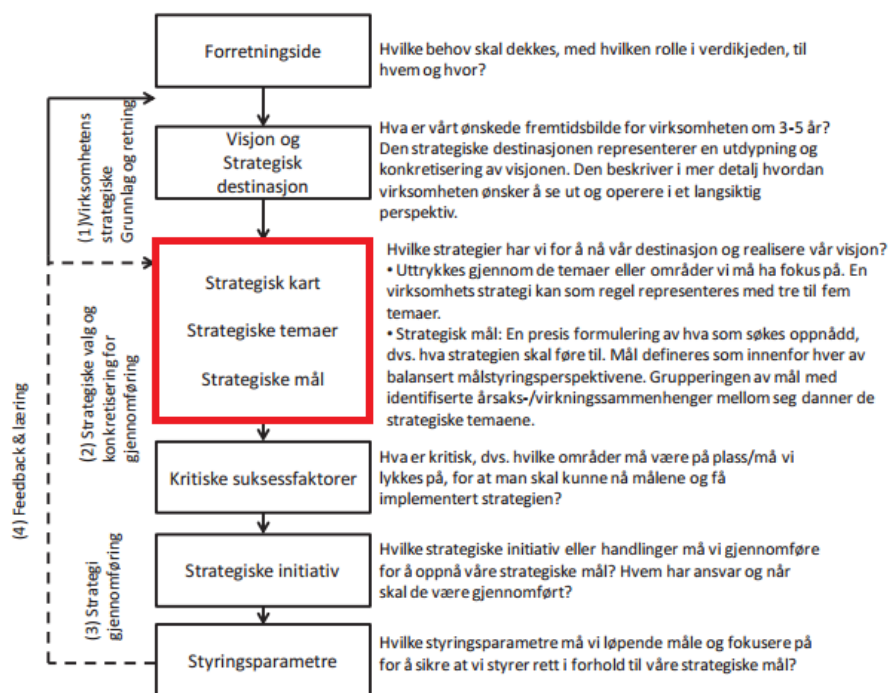
I 2006 var det spesielt fire deler som var i fokus, slik at man kunne tilpasse strategien bedre til balansert målstyring. Det var tilpasningen til den unike delen av strategien (The Strategic fit) og hvor viktig det er å implementere strategien i det balansert målstyringsverktøyet. Den andre delen var å tilpasse organisasjonen, synkronisere virksomhetens aktiviteter, slik at de

skapte god integrasjon mellom virksomheten og balansert målstyring. Den tredje delen handlet om interessentene og de ansatte slik at man tilpasset målene til strategien. Tilslutt handlet den om å tilpasse planleggings- og kontrollsystemene virksomheten brukte til strategiene (Kaplan & Norton 2006). Det vil si informasjonssystemene som virksomheten brukte måtte tilpasses til det balanserte målstyringsverktøyet og til strategien. Videre i utviklingen av balansert målstyring handlet det om at de har utviklet et rammeverk som er testet og systematisert, slik at man skal oppnå de finansielle resultatene som virksomhetens strategi beskrev (Kaplan & Norton 2008). Grunnen til denne utviklingen var at det var store forskjeller mellom de finansielle resultatene man forsøkte å oppnå gjennom strategien og de resultatene virksomheten faktisk oppnådde. For å ta hensyn til denne utviklingen blir følgende definisjon brukt om balansert målstyring:

*Balansert målstyring er et verktøy som overfører virksomhetens visjon og strategi inn i et rammeverk kalt det strategiske kartet, der man identifiserer og plasserer de strategiske målene. De er plassert i de tilpassede perspektivene og virksomhetens strategiske temaer. Disse målene består av finansielle og ikke-finansielle mål.*

I de fundamentale utviklingstrinnene skal det være tatt hensyn til hvilke mål og prosesser som skaper høyest verdi i virksomheten, designet slik at interessentene kan identifisere seg og at man kan bruke balansert målstyring i sin hverdag for å utvikle virksomheten. Fremvoksende og eksisterende strategier utvikles og det skal gis rom for dette ved å legge til rette for kontinuerlige forbedringer i verktøyet, samt forsøke å utnytte de finansielle resultatene som kan skapes gjennom balansert målstyring. Balansert målstyring har som mål å ha en modell som gjelder for hele virksomheten, slik at alle kan bidra.

### 2.1.3 Styringsmodellen



Figur 1: Styringsmodell (Hoff & Holving 2002)

Styringsmodellen er rammeverket for denne undersøkelsen, de to øverste rektanglene gjelder grunnlaget for utarbeidelsen av det strategiske kartet, det vil si forretningsideen, visjonen og den strategiske destinasjonen og virksomhetens strategi. Den røde rammen er hovedfokuset; det strategiske kartet, de strategiske temaene og de strategiske målene, i tillegg er perspektivene en viktig del.

Under innledningen ble det satt en avgrensning der jeg utelater kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativ og styringsparametere som er sentrale deler av styringskortet. Disse elementene er også viktige deler av balansert målstyring, men detaljeringsgraden er høy, og forskjellene i disse delene mellom ulike virksomheter blir stor (Hoff & Holving 2002).

### 2.1.4 Virksomhetsgrunnlaget og grunnlaget for balansert målstyring

For å kunne bruke eller innføre balansert målstyring må strategien til virksomheten og hvilken retning den styrer mot tydeliggjøres og beskrives (Hoff & Holving 2002). I denne delen vil forretningside, visjon og strategisk destinasjon og strategi bli beskrevet. Hoff og Holving kaller dette virksomhetsgrunnlaget og mener dette er viktig om man skal lykkes med balansert målstyring (2002). Videre i oppgaven vil virksomhetsgrunnlaget bli beskrevet som grunnlaget. Målet er å overføre grunnlaget til virksomhetens strategiske kart.



## **Forretningside**

Forretningsideen skal være inspirere til endring, ha et langsiktig perspektiv og skal være enkel å forstå og kommunisere (Niven 2008). En beskrivelse av forretningside er avgrenset til å besvare Hoff og Holvings følgende spørsmål (2002):

- Hva virksomheten skal drive med?
- Hvordan skal man drive utviklingen, skape konkurransefortrinn?
- Hvem er målgruppene?
- Hvor skal virksomheten operere?

Hvorfor er da forretningsideen viktig for balansert målstyring? Grunnen er at når man utvikler modellen skal de strategiske målene være med å oppfylle virksomhetens forretningside (Niven 2008). Oppsummert vil forretningsideen være det virksomheten mener de skal drive med for å tjene penger (Hoff & Holving 2002). Det gir et sjekkpunkt for å se om man lykkes med utviklingen av en balansert målstyringsmodell.

## **Visjon og strategisk destinasjon**

En visjon skal representere virksomhetens fremtidsmål med et perspektiv på tre til fem år. Visjonen er mer spesifikk enn forretningsideen, den skal være kort og uttrykke et konkret bilde av hvor virksomheten ønsker å være (Hoff & Holving 2002). Visjonen gir forretningsideen et meningsfullt resultat på det man ønsker å oppnå. En god visjon skal være konsistent, den skal balansere interne og eksterne elementer, ta hensyn til alle interessentene, den skal inspirere og lage et bilde på ordene man beskriver virksomhetens mål med (Niven 2008). Visjonen skal være konsis til forretningsideen og virksomhetens verdier. For eksempel er Netcoms visjon «Connecting People» ansett som en god visjon. Det skyldes at man tar ordene connecting og people og fører de tilbake til Netcoms forretningside, koble mennesker sammen og virkemiddelet er gjennom telefonen.

Visjonen skal også vise hvordan virksomheten vil at interessentene skal se på seg. Den vil vise veg og den balanserte målstyringsmodellen kan være et verktøy for å oppnå visjonen. En svakt designet visjon koblet med den balanserte målstyringsmodellen vil føre virksomheten i feil retning. Oppsummert vil visjonen si hvilket mål virksomheten har for fremtiden.

Den strategiske destinasjonen skal utdype og konkretisere visjonen. Den ser på det lengre perspektivet hvordan man ønsker virksomheten skal se ut og hvordan man vil at

hovedinteressentene skal oppfatte virksomheten. Man kan danne et godt grunnlag for å identifisere den strategiske destinasjonen ved å stille følgende spørsmål: (Hoff & Holving 2002).

- Hvordan ønsker vi at virksomheten skal se ut om tre til fem år?
- Hvilke prioriteringer har vi gjort, og hvor har vi fokus?
- Hvilket ambisjonsnivå skal vi ha innenfor våre prioriteringer?

Forretningside, visjon og strategisk destinasjon må være tydelige og gjennomtenkte, slik at de fører virksomheten i retning av fremtidig suksess. Å utvikle en balansert målstyring på feil premisser vil gjøre bruken av et balansert målstyringsverktøy meningsløst. Den neste delen av grunnlaget vil beskrive hvilke deler som bør ligge i en virksomhets strategi om man skal utvikle et balansert målstyringsverktøy.

## **Strategi**

Strategi er viktig når man skal utvikle en balansert målstyringsmodell. Niven mener at balansert målstyring er verktøyet som iverksetter strategien gjennom å utvikle tilpassede ytelsesmål. En del av strategien er å få en form på aktivitetene, slik at man kan gjøre prosessene mer effektive og fjerne de aktivitetene som ikke skaper verdi. (Niven 2008). Virksomhetens verdikjede er med på å identifisere disse aktivitetene.

Det er vanskelig å definere strategi fordi strategi har ulike definisjoner, den vil være kompleks og den er ulik for alle virksomheter. Mintzberg bruker en definisjon som handler om den faktiske strategi som sier at:

*«Strategi er et mønster i en strøm av beslutninger»,(Mintzberg & Waters 1985)*

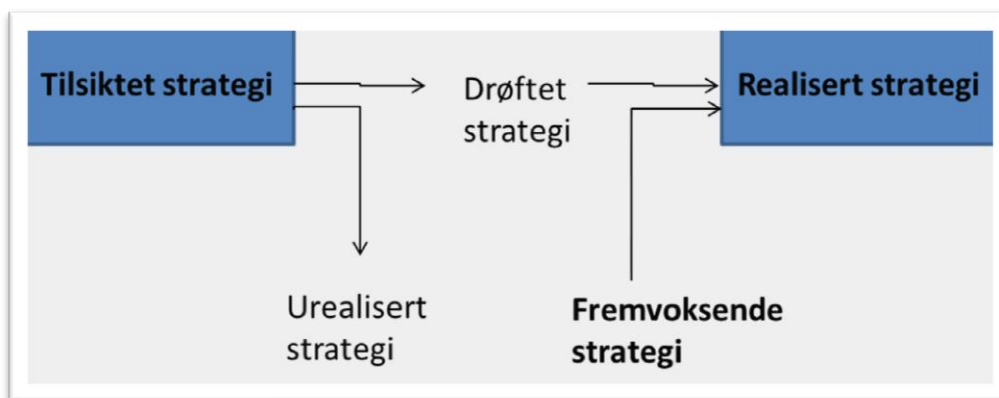
Andre sier at strategi handler om den planlagte strategi, den langsiktige planleggingen av virksomhetens fremtid (Hoff & Holving 2002). En definisjon som brukes til å beskrive dette er Hendersons definisjon:

*«Strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vil utvikle konkurransemessige fortrinn og forsterke disse. For enhver bedrift vil en slik søken være en repeterende prosess, som begynner med en gjenkjenning av hvor din bedrift står i dag, og hva din bedrift står for.*

*Dine farligste konkurrenter er de som er mest lik din egen bedrift.*», Henderson (Hoff & Holving 2002).

Noen av de viktigste komponentene i en strategi er at man velger forskjellig type aktiviteter som skal gi bedriften en unik og verdifull posisjon. Man bør også foreta en avveining om hva man bør prioritere, siden man ikke kan dekke alle interessentenes behov. Man kan velge de interessentene som skaper mest verdi i virksomhetens aktiviteter. Det er viktig å ha fokus på en tilpasning som gjør at strategien blir bærekraftig, samt at man har fokus på å gjøre små kontinuerlige endringer for å gjøre bedriften mer effektiv. Eksempelvis at man er tidlig på banen dersom ny god teknologi utvikles (Niven 2008). Problemet med strategier er at for mange av de daglige arbeidsoppgavene ikke er tilpasset bedriftens strategi, samt at de ansatte ikke har eierskap til strategien. Dette kan skyldes dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. (Hoff & Bragelien 2009). Dersom man har foretatt en god gjennomgang av strategien, så god at den balanserte målstyringsmodellen klarer å forklare hva som er strategien til virksomheten, har man utviklet reliabilitet i det balanserte målstyrings-verktøyet (Niven 2008).

Mitt valg når jeg skal definere strategi er å følge Hoff og Holvings, det som de kaller den *faktiske strategi*. Den er en blanding av den planlagte strategien, de planene som faktisk ble realisert og den fremvoksende strategien, de strategier som vokser frem underveis på grunn av endringer i omgivelser eller ressurser i virksomheten (Hoff & Holving 2002).



Figur 2: Faktiske strategi = Tilsiktede og fremvoksende strategier (Hoff & Holving 2002).

Den tilsiktede strategien inneholder momentet at noe blir urealisert, men fordelene er som Eisenhower sa: Plans are nothing. Planning is everything (Hoff & Holving 2002). Det vil si at selv om ikke alt går etter planen, gir planleggingen grunnlaget for å forstå det som skjer

underveis, slik at vi blant annet kan ta hånd om de fremvoksende strategier underveis i prosessen. I den tilsiktede strategi delen vil også ulike delstrategier bli utviklet. Disse er det viktig å ta tak i for å identifisere virksomhetens satsningsområder. Hoff og Holving mener at gjennom visjon, forretningside, strategiske valg og utviklede delstrategier har man den tilsiktede strategien (2002). Fremvoksende strategier identifiseres i truslene og mulighetene i omgivelsene. Man bør også ha fokus på virksomhetens interne styrker og svakheter (Hoff & Holving 2002).

Gjennom å analysere en slik strategi vil det oppsummert være tre hovedområder som er fokus for å oppnå de viktigste målene. Hovedområdene er virksomhetens interne ressurser, virksomhetens omgivelser og virksomhetens evne til å skape verdier i virksomheten. (Hoff & Holving 2002). Interne ressurser representerer blant annet ansatte, kapitalbasen og anlegg og utstyr. Strategien vil balansere dette med å optimalisere bruken av disse ressursene. Det er viktig å finne de ressursene som gir eller kan gi konkurransefortrinn (Hoff & Holving 2002). Virksomhetens omgivelser analyserer de ulike interessentene som er involvert i virksomheten. Det kan være virksomhetens konkurrenter, kunder og leverandører. Andre interessenter man bør følge med på er myndighetene og offentlige interessenter som kan gi innvirkning på virksomheten.

Det tredje er evnen til å skape verdi i virksomheten, noe som ble nevnt tidlig i dette kapitlet. Man kan tydeliggjøre dette ved å si at selskapets verdi er det beløpet kundene er villig til å betale for deres produkter og tjenester. Verdien de skaper må være større enn ressursene de bruker i verdiskapingen for å oppnå målet om lønnsomhet (Hoff & Holving 2002).

Vedrørende verdiskaping har man to strategier, man kan velge å skape verdier til en lavere kostnad enn konkurrentene eller skape verdier slik at virksomheten oppnår produkt- og prisdifferensiering til konkurrentene (Hoff & Holving 2002). Porter sier at den første strategien er en såkalt kostnadsleder strategi. Den handler hovedsakelig om å ha de laveste produksjons- og distribusjonskostnadene, slik at man kan selge produktene sine til en lavere pris enn konkurrentene. Da er det viktig å være god på teknologi, innkjøp, produksjon og distribusjon, mens markedsføring ikke trenger så stor oppmerksomhet (Kotler & Keller 2009). Den andre strategien blir kalt differensiering strategi, man rendyrker sine sterke sider, et kjennetegn ved strategien er å være god på kvalitet (Kotler & Keller 2009).

Virksomheten bør følge disse delene av strategi når man skal utvikle et balansert målstyringsverktøy. Det vil si den faktiske strategi (tilsiktet og fremvoksende strategier),

velge hvilken type strategi de fører for sine produkter (kostnadsleder eller differensiering), og danne mål i strategien for hvordan man skal oppnå utvikling i virksomhetens produkter/tjenester.

### *Interessentenes påvirkning på strategien*

Man bør ha fokus på interessentene når man utvikler sin strategi. Å konsentrere seg om flere interessenter enn de åpenbare, slik at man kan tilpasse de ulike kravene til de ulike interessentene kan være smart ved utvikling av strategiene (Niven 2008). Å legge strategier som utnytter effekter av å samarbeide med interessentene kan være positivt for virksomheten (2001).

Ulike interessenter har både like og ulike verdier. Dette støttes av en artikkel om interessenteori der man ser at man må ta hensyn til verdiene hver enkelt interessent har for å kunne utvikle virksomheten videre (Carroll & Näsi 1997). Jeg tolker det som et signal om at man bør legge til rette for å utnytte disse verdiene gjennom gode strategier rettet mot interessentene. Den samme artikkelen foreslår at verdiene kan skapes dersom man har godt samarbeid med interessentene. Dette kan være gjennom å forbedre kvaliteten i produktene ved å samarbeide med kundene. Samarbeid med leverandørene kan gjøre at de blir mer innovative og kan øke kvaliteten i råvarene. Det forutsettes ofte toveiskommunikasjon, tillit og respekt mellom virksomheten og leverandørene (Mysen & Høgevold 2010). Man bør ha fokus på de interessentene som har størst påvirkning på virksomheten når man utformer eller videreutvikler strategien. For mange virksomheter er dette kundene og/eller leverandørene. Virksomheten kan ha delstrategier for å sikre lojale kunder og/ eller leverandører. Et eksempel er at virksomheten opplever råvaremangel og man forsøker å håndtere risikoen for råvaremangel i strategiene, slik at de ikke skal tape tillit hos kundene når krisen oppstår.

Uavhengig av strategisk posisjonering har interessentene en innvirkning på strategien. Dersom man velger en kostnadslederstrategi vil strategien måtte ta hensyn til pålitelighet og pris, gjelder spesielt virksomhetens formulering av strategi mot kundene (Hoff & Bragelien 2009). Det er viktig å utvikle en strategi som er tilpasset kundenes behov, slik at man er konkurransedyktig i markedet. Velger man en differensieringsstrategi vil det være kvaliteten i produktet man bør ha som fokus i strategien. Man viser det estetiske ved produktet og utvikler kvaliteten både i produktet og virksomheten, slik at man tilfredsstiller kundenes preferanser (Hoff & Bragelien 2009). Kostnader er en viktig del av kvalitet, strategier som er rettet mot leverandørene kan redusere totale leverandørkostnader. Å optimalisere leverandørbasen eller

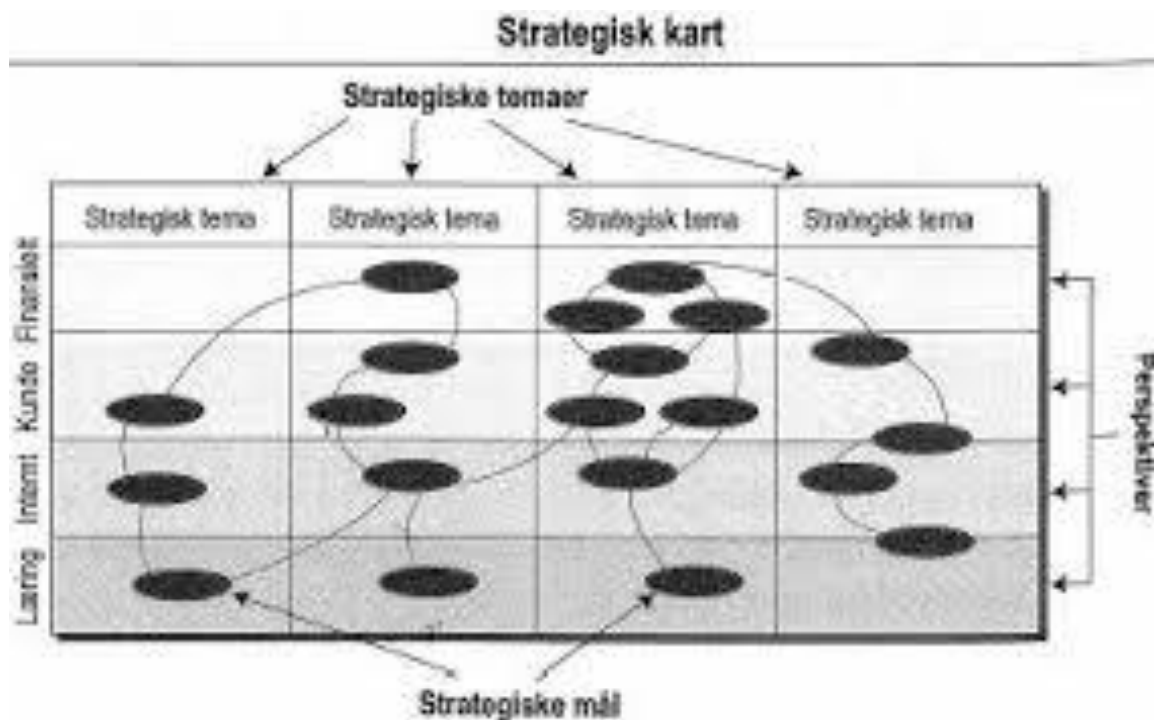
redusere de administrative leverandørkostnadene kan for eksempel gi lavere kostnader for virksomheten. (Hoff & Bragelien 2009). Dette viser ulike deler hvor interessentene kan påvirke virksomhetens strategi.

Neste steg er å se på de sentrale delene i en balansert målstyringsmodell (Figur 3).

### 2.1.5 Det strategiske kartet

“Et strategisk kart er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi, fremstilt gjennom strategiske mål i en årsaks-/virkningstenkning”(Hoff & Holving 2002).

Strategisk kart handler om å illustrere den balanserte målstyringstankegangen. Kartet viser hvordan de strategiske målene er posisjonert til de strategiske temaene og perspektivene. Det viser hvilke valg virksomheten har tatt for oppnåelse av visjon, samt hvilke prosesser og systemer som er viktige for å gjennomføre strategien (Hoff & Holving 2002). Den visuelle fremstillingen er også viktig for å vise frem virksomhetenes perspektiver, strategiske temaer og strategiske mål. Sammenhengene mellom de ulike delene er av stor betydning, men som sagt vil ikke dette bli tatt videre hensyn til.



Figur 3: Illustrasjon Strategisk kart (Hoff & Holving 2002)

En svakhet ved bruken av strategisk kart er at de lederne/ansatte som lager kartene ofte ikke inkluderer alle ansatte, slik at de kan være med å bidra til suksess, spesielt med tanke på måloppnåelse av strategien (Hoff & Holving 2002).

En av grunnene til at man benytter et strategisk kart er at det gir god oversikt over de kritiske driverne til suksess samt kommuniserer ut strategien. Fordelen ved dette kan være å inkludere interessentene, slik at de kan bidra til strategigjennomføringen (Niven 2008). Et strategisk kart bidrar til forenkling i de strategiske planene, i stedet for at alle ansatte og andre interessenter må gå igjennom grafer og dokumenter vil strategikartet illustrere de områdene man jobber mot. Det gir grunnlag til en felles oppfattelse av strategiene. I balansert målstyring kan man benytte seg av farger for å illustrere ulike deler, men det er forenklingen som er fordelen (Niven 2008).

I en uoversiktlig virksomhet vil de negative sidene, de delene man ikke lykkes med ofte bli bortgjemt eller glemt, ved hjelp av et strategisk kart vil også dette være integrert. Dette er en faktor som er viktig spesielt for eierne, da det gjør at man kan få bedre oversikt og foreslå tiltak på de områder man ikke lykkes med. Niven sier at strategikartet gir deg et klart, overbevisende bilde av virksomheten og presenterer innholdet på en enkel måte (2008).

Før man kan utvikle det strategiske kartet må man identifisere virksomhetens perspektiver. Man kan allerede tidlig stille seg spørsmålet om hvilke perspektiver som er de riktige og skal man bruke de fire standardiserte perspektivene utviklet av Kaplan og Norton.

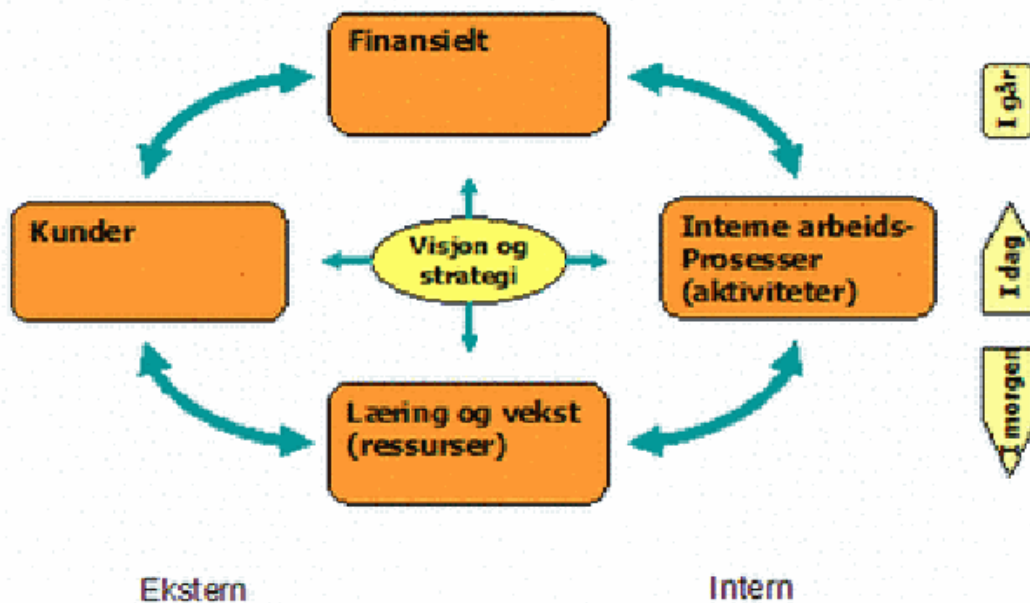
### 2.1.6 Elementene i det strategiske kartet

#### **Perspektivene**

I denne delen vil perspektivene presenteres, hva de inneholder, hvilke og hvordan bør man velge perspektiver. For å kunne utvikle et kart må man definere hvilke perspektiver man mener passer i organisasjonens struktur og strategi. Hoff og Holving definerer perspektiver slik:

*“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 & Holving 2002).*

Målet med å definere disse perspektivene er å skape et helhetsbilde og en prioritering av hva man mener er viktigst. Når man danner disse bør man se på virksomhetens visjon og strategi. Perspektivene representerer et antall strategiske mål og summen av målene i de valgte perspektivene utgjør den komplette strategien (Hoff & Holving 2002). Det er valgt å ha fokus på de fire vanligste perspektivene som man benytter når man designer det strategiske kartet, finansielle, kunde, interne prosesser og læring- og vekst.



Figur 4: Perspektivene Kaplan og Norton Balanced Scorecard (Hva er balansert 2013)

#### *Det finansielle perspektivet*

Det vil si hvordan aksjonærene oppfatter virksomheten, noe som ofte betyr at man må skape størst mulig verdier for aksjonærene (Hoff & Holving 2002). I utdypelsen av dette perspektivet er det viktig å se på hovedelementene i virksomhetens strategi. Hva er det aksjonærene ønsker? Hvordan ser de finansielle strategiene ut?

Kaplan og Norton mener det er to deler som er spesielt i dette perspektivet. Det er vekst og å opprettholde bærekraftighet (1996). Mange bedrifter har en spesifisert vekst strategi. Kaplan og Norton mener vekst bør være et av elementene i det finansielle perspektivet. De viser dette ved et eksempel om at mange virksomheter har et strategisk mål om å introdusere nye produkter for å heve inntektsnivået. Dermed bør de også ha et mål i det finansielle perspektivet som tar hensyn til vekst. Andre viktige mål kan være produktivitet, bedriften ønsker å være best på kostnadseffektivitet (Kaplan & Norton 2001). I dette perspektivet er det viktig å ta hensyn til interessentene, aksjonærene, det er de som er med på å bestemme strategiene. Hva er det denne virksomheten skal satse på for å maksimere verdiene?

#### *Kundeperspektivet*

Dette perspektivet er med på å definere hvordan bedriften skal tilegne seg og beholde kunder. Verditilbudet er den viktigste komponenten i dette perspektivet. Det handler om å lage en



strategi for hvordan bedriften skal konkurrere om nye kunder eller øke andelen av eksisterende kunders handling (Kaplan & Norton 2001). De egenskapene som inngår i verditilbudet er produkt/tjenesteegenskaper, image og relasjoner. Innenfor egenskaper på produkt/tjeneste er det valgt å bruke de samme kjennetegnene som Hoff og Holving har beskrevet, funksjonalitet, kvalitet, pris og tid (Hoff & Holving 2002).

Verdiforslaget bør tilpasse til virksomhetens målgruppe. Man bør også ta hensyn til hvilken strategi virksomheten har valgt, en differensierings- eller kostnadslederstrategi. Velger man differensieringsstrategi har man fokus på innovasjon og individuell service (Kaplan & Norton 2001). Man bør ha fokus på prosessene som har innvirkning på verdiforslaget.

Oppgaven vil vie stor oppmerksomhet til leverandørens betydning og av rent praktiske grunner plasseres leverandør perspektivet under kundeperspektivet. Det er viktig å peke på at det ikke finnes et eget leverandørperspektiv i den vanlige måten å stille opp et strategisk kart på.

#### *Perspektivet Interne prosesser*

Dette perspektivet vil inneholde prosessene og aktivitetene som virksomheten har, for å støtte opp om deres verditilbud (Kaplan & Norton 2001). Noen av de viktigste prosessene er innovasjon, operative rutiner og prosesser, samt de prosessene som foregår etter salg. Kaplan og Norton sier at disse tre prosessene er mellomstasjonene som må til fra kundens behov er identifisert til man når tilfredsstillelse disse behovene (1996).

Det viktige innenfor innovasjonsprosessen er at man ser på hvor innovativ virksomheten er. Dette går på prosessene for å få nye produkter på markedet, nye egenskaper eller komponenter i produktene. De strategiske målene handler ofte om hvordan virksomhetens produkter skal skille seg ut i markedet eller ønske om å redusere tiden det tar å få produktet ut i markedet (Hoff & Holving 2002). Hewlett Packard introduserte beregningen som målte tiden det tok å få produktet ut i markedet. Beregningen er tiden det tar fra starten av produktutviklingen og til produktet har blitt introdusert, samt generert inntekt som er stor nok til å tilbakebetale investeringen gjort i forbindelse med utviklingskostnadene (Hoff & Holving 2002; Kaplan & Norton 1996).

Innenfor operative rutiner og prosesser ligger som regel alle prosesser internt i virksomheten. Det vil si tiden det tar fra man mottar kundens ordre til man har levert produktet eller

tjenesten. Totalt sett for alle disse prosessene vil et mål være å levere bestillingen så kostnadseffektivt som mulig (Hoff & Holving 2002).

I den siste interne forretningsprosessen inngår de aktiviteter som virksomheten utfører i etterkant, kalt ettersalgsprosessen. Eksempler på aktiviteter innenfor denne prosessen er garantiasaker, reklamasjoner og inkassosaker (Hoff & Holving 2002).

### *Perspektivet læring -og vekst*

Det viktigste er å identifisere infrastrukturen som virksomheten må bygge på for å skape en langsiktig vekst og forbedring. I dette perspektivet kommer driverne for å oppnå målene i de tre andre perspektivene. Kaplan og Norton mener det er tre viktige faktorer man bør ha fokus på i dette perspektivet, det er de ansatte, systemene(informasjonsystemene) og prosedyrene i virksomheten (1996). Prosedyrene handler om motivasjon, medvirkning og innordning (Hoff & Holving 2002).

De ansatte og deres kunnskap og kompetanse er av stor betydning for at en virksomhet skal kunne nå sine mål, følge planene og oppnå strategiene. Det vil si at det er viktig at de ansatte trives og blir i virksomheten (Hoff & Holving 2002). Kaplan og Norton nevner at utviklingen i organisasjoner var slik at man gjorde den samme jobben om og om igjen, mens det viser seg at det er vesentlig for virksomhetens suksess at de ansatte bidrar til en kontinuerlig forbedring, også ved endring av arbeidsrutiner (Kaplan & Norton 1996). Utfordringen er å finne ytelsesmål som måler hvordan de ansatte utvikler virksomheten. Hovedelementene man måler etter er ansattes tilfredshet, beholde verdifulle ansatte (minst mulig turnover av ansatte) og produktivitet (Kaplan & Norton 1996).

Informasjonssystemer er en viktig del av de fleste virksomheter, for mange er de også et konkurransefortrinn. Når det gjelder balansert målstyring er gode informasjonssystemer med på å følge utviklingen til virksomheten, samt til bruk i kommunikasjonen internt og eksternt (Hoff & Holving 2002). Gode informasjonssystemer er avhengig av å være raske, samt gi brukeren god datakvalitet, slik at man kan stole på og bruke de dataene man henter (Gorla et al. 2010).

Den tredje delen, prosedyrene i virksomhetene har fokus på motivasjon, medvirkning og innordning. Selv om man skulle lykkes med de to andre fokuselementene i dette perspektivet hjelper ikke dette hvis man ikke har ansatte som er motiverte til å utføre handlinger til virksomhetens beste, eller er gitt friheten til å ta egne beslutninger (Kaplan & Norton 1996).

### *Andre perspektiver*

Mange virksomheter tar utgangspunkt i de fire perspektivene til Kaplan og Norton, når de skal finne passende perspektiver for virksomheten. De gjør deretter tilpasninger i henhold til hva som passer «grunnlaget» til virksomheten. Ulike virksomheter har ulike typer hovedmål, man kan spesielt se på forskjellene mellom private og offentlige virksomheter. Hoff antyder at man ofte bytter de to øverste perspektivene i offentlige virksomheter, slik at kunde-perspektivet ligger som øverste perspektiv. Det vil inkludere flere viktige interessenter som samfunnsborgere, brukere, skattebetalere, næringsliv (Hoff & Holving 2002). For andre virksomheter kan det være andre elementer som danner perspektivene, eksempler kan være eksterne relasjoner, mennesker, myndighetene, samfunnet. Man må beskrive hva hvert perspektiv skal omfatte, slik at man dekker mest mulig av strategiene (Hoff & Holving 2002). Nå vil jeg beskrive den vertikale delen i det strategiske kartet, det vil si de strategiske temaene.

### **Strategiske Temaer**

Strategiske temaer skal reflektere lederens syn på hva som trenger å bli gjort internt for å oppnå ønsket strategi (Kaplan & Norton 2001). De ulike temaene har sine egne årsak- og virkningseffekter, men kan også kombineres med mål som er plassert i andre perspektiver. Det er anbefalt å bruke tre til fem strategiske temaer (Hoff & Holving 2002). De strategiske målene bidrar ofte til å finne de riktige strategiske temaene, dersom man identifiserer de strategiske temaene først, kan det være riktig å gå tilbake og justere disse hvis de strategiske målene tilsier at man bør ha andre temaer (Hoff & Holving 2002).

En av fordelene med de strategiske temaene er at disse temaene setter rammer for virksomheten og hvor virksomheten opererer. De er med på å definere forretningsmodellen og strategiene til virksomheten (*Strategic Themes* 2000).

For å se direkte mot virksomheten er det vesentligste å ta «grunnlaget» og dekomponere det i ulike deler og dette gjør det enklere å identifisere de riktige strategiske temaene. Det er av stor betydning at disse ikke er samlet mot en del av virksomheten, men at hele virksomheten skal være med å bidra i de strategiske temaene. De skal gå vertikalt, slik at det temaet man velger påvirker alle virksomhetens perspektiver i det strategiske kartet. Allikevel identifiseres de ofte i kunde og/eller perspektivet interne prosesser (Hoff & Holving 2002). Lykkes vi med disse

temaene oppfyller vi da vår visjon? Hvis svaret her er ja har vi lykket med å identifisere virksomhetens strategiske temaer (*Strategic Themes* 2000).

Når man har bestemt seg for et strategisk tema må man sette et mål som viser at man når det man ønsker å oppnå innenfor det strategiske temaet. Generelt er de strategiske temaene forholdsvis like fra organisasjon til organisasjon, det som skiller de ulike strategiske kartene er som regel de strategiske målene. I designfasen av strategiske temaer bør man inkludere flere av de ansatte, slik at man kan sikre at det er flere som jobber mot å oppfylle strategien. Ved at de ansatte blir kjent med hvilke temaer som gjelder kan man integrere deres kunnskap og kompetanse i kartet og da forhåpentligvis sikre en høyere ytelse og produktivitet i virksomheten. Når man har definert hvilke strategiske perspektiver og strategiske temaer som brukes i virksomheten, vil man plassere og identifisere flere av de strategiske målene.

### **Strategiske mål**

Strategiske mål er en vesentlig del av det strategiske kartet, man definerer mål for de ulike perspektivene, som skal dekke en periode for tre til fem år. Disse målene skal også knyttes, slik at de har en sammenheng. Det er som sagt ved hjelp av målene at de strategiske temaene dannes, men for en mer strukturert tilnærming kan det også være motsatt (Hoff & Holving 2002). En utfordring er knyttet til å begrense antall strategiske mål, siden det er viktig at man ikke har fokus på for mange mål samtidig (Hoff & Holving 2002). Det handler om å prioritere og prøve å fange så mye av strategien som mulig ved hjelp av de strategiske målene. Et annet moment er at man ikke skal si seg ferdig når man har strukturert og identifisert de strategiske målene. Man bør legge til rette for at virksomheten er i utvikling, slik at man kan gjøre kontinuerlige endringer. Under hvert perspektiv anbefales det å ha 3-6 mål som skal oppnås de neste 3-5 årene (Hoff & Holving 2002). Hoff og Holving mener de strategiske målene må være styrende for den kortsiktige planleggingen (2002). Når man skal definere de strategiske målene vil det bli tatt hensyn hva de ulike målene inneholder og hvordan man skal oppnå målene.

Etter at man har fylt ut denne matrisen med perspektiver, strategiske temaer og strategiske mål vil det neste være å gå i detalj for å sikre at man oppnår de målene man har. Det vil si designe styringskortet, men dette vil ikke bli tatt hensyn til i denne oppgaven. For å kunne utvikle det strategiske kartet er det interessant å se på hvilken påvirkning interessentene har på det strategiske kartet. Dette vil bli presentert i neste avsnitt.

### 2.1.7 Interessentens påvirkning på det strategiske kartet

Interessenter er avhengig av virksomheten for å oppnå sine egne mål og virksomheten er avhengig av interessentene for å eksistere (Carroll & Näsi 1997). Virksomhetens og interessentenes verdier kan være et grunnlag for å velge de riktige perspektivene. (Niven 2008). Interessentene kan være involvert i de strategiske målene ved at man inkluderer mål som tar hensyn til interessentene. Niven har en kritikk til dette som sier at man ikke skal lage et interessentkart, men at man bør ta hensyn til interessentene når man utvikler det strategiske kartet (Niven 2008). Et for stort fokus på interessentene, kan gjøre at man unngår viktige mål for egen virksomhet.

Interessentene kan ha påvirkning på Kaplan og Nortons fire perspektiver. I det finansielle perspektivet vil det være eierne som er den viktigste interessenten. Eierne påvirker hvordan virksomheten skal oppnå suksess finansielt (Panicker & Seshadri 2013). Det vil si at det er eierens interesser man forsøker å maksimere ved å danne strategiske mål som maksimerer interessene deres. I kundeperspektivet er det kunden som naturligvis er den interessenten med størst påvirkning. Her er det imidlertid valgt å inkludere leverandørene i kundeperspektivet (jf. avsnitt 2.1.6)

Selve kundeperspektivet handler om hvordan man skal opptre ovenfor sine kunder. Derfor er det avgjørende å analysere interessentene og hvilke relasjoner disse har til virksomheten (Panicker & Seshadri 2013). I dette perspektivet vil derfor kundene være med å påvirke de strategiske målene til virksomheten, det handler blant annet om å optimalisere verditilbudet. Carroll og Näsi drar frem total kvalitetsledelse som en viktig del av tilpasningen til kundene i kundeperspektivet (1997). Total kvalitetsledelse kan være et av de strategiske målene i det strategiske kartet. Dette målet kan påvirkes av kvalitetsforbedringer i eksisterende standarder, prosesser og produkter. En annen vinkling er at et mål kan påvirkes av kvalitetsfornyelse, det vil si endringer på produkter eller produksjonsprosesser for å oppnå bedre kvalitet (Hoff & Bragelien 2009). Dette er elementer som blir påvirket av hvordan kunden ser verdien i virksomheten og motsatt hvordan virksomheten prøver å skape verdi for kunden. Man kan også ha en påvirkning fra leverandørene ved at om man skal forbedre sitt eget produkt må underleverandørene øke kvaliteten i sitt produkt (Hoff & Bragelien 2009). Niven begrunner videre at man må velge prosesser som møter kundens krav (Niven 2008).

En kritikk til det strategiske kartet er at det ikke tar hensyn til alle interessentene som kan påvirke strategiutviklingen (Flak & Dertz 2005). En feilkilde kan være at interessentene

påvirker de strategiske målene forskjellig. Neste del vil beskrive organisasjonsformen samvirkeforetak.

## 2.2 Organisasjonsformens innvirkning

Balansert målstyring skal bidra til økt verdiskaping i virksomheten. Dette gjør man som nevnt ved å skape verdi for interessentene. I henhold til dette bør utvikling av et strategisk kart ta hensyn til virksomhetens interesser. Organisasjonsformene har ulike måter å representere interessentene på, innenfor de ulike organisasjonsformene har man ulike eierstrukturer. I dette avsnittet vil jeg belyse de to organisasjonsformene som blir sammenlignet i oppgaven:

Samvirkeforetak og aksjeselskap.

### **Samvirkeforetak**

I Norge i dag finnes det ca. 4000 samvirkeforetak og det finnes fire store sektorer innenfor samvirke. Forbrukersamvirket, landbrukssamvirket, fiskerisamvirket og boligsamvirket. I undersøkelsen ser man på Hoff SA som er en del av landbrukssamvirket, derfor vil det ha fokus (Justis-og Politidepartementet). Om man skal beskrive samvirke kan man si at:

*“Et samvirkeforetak er en selvstendig sammenslutning av personer som frivillig har sluttet seg sammen for å møte felles økonomiske, sosiale og kulturelle behov og ønsker gjennom en demokratisk styrt virksomhet som de eier i fellesskap”* (NorskLandbrukssamvirke).

Den internasjonale Cooperative alliansen vedtok i 1995 noen karakteristikk for den tradisjonelle samvirkemodellen. For det første inneholdt dette blant annet at et samvirke skal være frivillig og ha et åpent medlemskap. For det andre skal det være demokratisk styring, noe som vil si et medlem har en stemme uansett eierandel. Det vil gi alle medlemmene lik rett til å bestemme over eget foretak. En av de viktigste oppgavene med denne stemmen er å sette sammen et styre som skal lede, forvalte og kontrollere foretaket frem til neste ordinære årsmøte. Dette er i motsetning til et aksjeselskap, hvor eierandel det vil si antall aksjer, fordeler innflytelsen, den som har størst eierandel har størst innflytelse (NorskLandbrukssamvirke).

For det tredje er det naturlig å legge til grunn at man i størst mulig grad utbetaler til medlemmene, og dermed holdes kapitalen i selskapet lav. Dette fordi det normalt ikke er mulig å utbetale avkastning til eierne uten gjennom tillegg eller fradrag i pris på eiers kjøp fra og salg til samvirkeforetaket (Gripsrud & Olsen 2001).

## **Landbrukssamvirket**

Landbrukssamvirket har tre hovedoppgaver, for det første er de en interesseorganisasjon for produsentene som er medlemmer. For det andre er de en virksomhet som skal konkurrere med andre virksomheter som har ulike type organisasjonsformer, på innkjøp, foredling og salg. Den tredje hovedoppgaven for landbrukssamvirket er at de har påtatt seg et forvalteransvar ovenfor myndighetene. Kombinasjonen av de tre oppgavene byr på ulike utfordringer for virksomhetene. De skal tilpasse seg til markedsreguleringer om de tar på seg dette ansvaret, tilpasse sin produksjon og utjevningsordninger, for å sikre kundene forsyninger til forholdsvis stabile priser (Regjeringen 2002a)

Utfordringer for landbrukssamvirke er dagens konkurransesituasjon, rammevilkårene og prisgapet mellom matvarer i EU og i Norge. Dette krever at bedriftene i Norge er flinke med rasjonalisering, innovasjon og blir med på internasjonaliseringen (Olsen & Lervik 2006). Samvirkeforetak har de seneste årene fått en utfordring, importvernet i Norge. Myndighetene bruker et importvern for å forhindre at produkter fra utlandet skal ta over hele markedet. Importvernet har som hovedoppgave å sikre landbrukets avsetning i Norge, til de priser som er fastsatt i jordbruksavtalen. Det skal også sikre markedsbalanse, for eksempel ved at myndighetene justerer ned tollbarrierene dersom det oppstår underskuddssituasjoner av produktet, eller at den fastsatte målprisen overstiges (Rålm et al. 2013).

En utfordring er at tollvernet og myndighetene ikke klarer å forhindre den økte importen av landbruksråvarer og landbruksbaserte matvarer. Samvirkene som driver med landbruksråvarer må, som annen matindustri, benytte seg av råvarer fra Norge. Det er mulig for alle å importere tollfritt fra andre land, bearbeide dem i Norge og deretter re-eksportere til utlandet, men siden kostnadsnivået i Norge er høyt, er omfanget lite.

Dette gir landbrukssamvirke utfordringer, de må konkurrere med land som kan drive lavkostnadsproduksjon. Presset på foredlingsindustrien i Norge er stor og blir større. Salget av «private label-produkter» det vil si kjedens egne merkevarer, gjør at det er vanskeligere for de tradisjonelle norske produsentene som samvirkeforetakene, å hevde seg (Olsen & Lervik 2006).

## **Eierskapet i samvirkeforetak**

Eierne i samvirkeforetak stiller store krav, som alle andre eiere vil de ha mest igjen for det de putter inn virksomheten. For aksjeselskap er dette som oftest kapital, men for et samvirke vil

det være råvarer. I tillegg betaler medlemmene et medlemsinnskudd, men dette er normalt lite. Dette kan skape utfordringer fordi medlemmene vil ha mest mulig for den råvaren de leverer, det vil si høyest mulig pris, i tillegg vil de ha størst mulig etterbetaling per enhet dersom selskapet går bra og skaper god lønnsomhet. Egenkapitalen i samvirket definerer Lervik og Olsen som summen av stiftelseskapitalen og tilbakeholdt overskudd. Utfordringen ligger hovedsakelig i balansegangen mellom det eierne ønsker å få etterbetalt av overskuddet, eller om de vil la selskapet holde tilbake midler slik at de senere forhåpentligvis kan få en høyere pris for sine råvarer. Om eierne holder tilbake midler i samvirkeforetaket gir det selskapet større muligheter til å investere og utvikle virksomheten(Olsen & Lervik 2006).

### **Myndighetene og forpliktelsene**

En del av landbrukspolitikken går ut på å regulere markedsbalansen innenfor tollbeskyttelsen uten å komme i konflikt med andre lover, spesielt med reguleringene i konkurranse lovgivningen (Rålm et al. 2013) Et eksempel på dette var da Tine SA slo sammen alle medlemsbedriftene i meierisamvirket til et selskap for å kunne stå sterkere mot konkurransen fra utlandet. Dette gir andre utfordringer siden Tines markedsandeler innenfor noen produktområder ble så store at de mindre konkurrentene i Norge kunne få vanskeligere levekår og konkurransemyndighetene, i en normal situasjon måtte gripe inn (Olsen & Lervik 2006). Landbruket har et unntak fra enkelte viktige konkurransebestemmelser og Tines selskaper kunne samarbeide også før sammenslåingen. Det har derfor vært mye diskusjon om hvordan andre meierier skal kunne konkurrere med Tine.

En konsekvens av manglende konkurranse kan være lavere tollbarrierer, som gir større konkurranse fra utlandet(Olsen & Lervik 2006). De viktigste kundene til landbrukssamvirke er dagligvarehandelen og de ønsker størst mulig konkurranse mellom leverandørene og importerer nye produkter fra utlandet når det er lønnsomt. Å åpne for mer import kan være en mulighet for å opprettholde denne konkurransen. Men med høye faste kostnader for norske produksjonsanlegg kan dette by på store utfordringer og fall i volum solgt blant de norske bedriftene (Olsen & Lervik 2006).

### **Samvirkeforetak som påtar seg rollen som markedsregulator**

For å kunne vurdere et samvirkeforetak er det viktig å ta hensyn til at et samvirkeforetak også kan ha en rolle som markedsregulator. En markedsregulator skal følge landbrukspolitikken og sikre et balansert marked med landbruksråvarer. Den skal også håndtere overskudd og tilpasse



svingninger mellom produksjon og forbruk (Rålm et al. 2013). Forpliktelsene brukes som virkemiddel for å regulere markedet, det består av ulike tiltak som kan påvirke markedsbalansen som for eksempel: Noen former for produksjonsregulering, reguleringslagring og eksport, opplysningsvirksomhet, mottaksplikt, forsyningsplikt og informasjonsplikt. Dersom et samvirkeforetak tar en rolle som markedsregulator forplikter man seg til å bruke slike tiltak, eksempelvis mottaksplikt og konsekvenser for samvirkets markedstilpasning (Rålm et al. 2013). Dette kan få innvirkning på balansert målstyring ved at mottaksplikten betyr samme vilkår for medlemmene og de som ikke er medlemmer. Mottaksplikt betyr at alle primærprodusenter, enten de er medlemmer eller uavhengige, skal ha lik pris for sine produkter når de leverer til samvirket (Rålm et al. 2013).

En annen forpliktelse som Hoff SA har påtatt seg er avrensordningen. Denne har som formål å sikre avsetning av norskproduserte avrenspoteter, det vil si poteter som er sortert bort fra potetproduksjon, omsetning og foredling, men som Hoff SA kan bruke som råstoff til potetsprit, potetmel og glukose. (slf.dep.no). Her er det en egen lov for potetmel (Regjeringen 2002b). Poenget er at disse ulike forpliktelsene kan skape konsekvenser for virksomheten, men gir det konsekvenser for utviklingen av det strategiske kartet?

Det viktige er at ulike organisasjonsformer som samvirkeforetak eller aksjeselskap, kan bety at selskapet ønsker å presse prisene i ulike retninger. Kan dette skape konsekvenser for utviklingen av et strategisk kart? Aksjeselskaper ønsker å ha lavest mulig pris på de varene/tjenestene de kjøper, mens et landbrukssamvirke skal forsvare medlemmenes interesser og ønsker høyest mulig råvarepriser, noe som svekker lønnsomheten til virksomheten (NorskLandbrukssamvirke).

Grunnen til at det kan være forskjellig er at eierne i et samvirkeforetak kun får utbetalt utbytte i form av råvarepris.

### **Forskjeller på samvirkeforetak og aksjeselskap**

En av hovedforskjellene på samvirkeforetak og aksjeselskap går på fordeling av overskuddet. Samvirkeforetak utbetaler overskuddet til medlemmene basert på volum kjøpt eller omsatt via samvirkelaget. Medlemskapet gir altså rett til utbytte, men utbyttet fordeles basert på medlemmets omsatte mengde til/fra samvirkeforetaket. Medlemmene får utbyttet enten ved høy normalpris som inneholder et element av overskudd, eller en etterbetaling per krone omsatt etter at resultatet er klart og disponeringen av overskuddet bestemt. Et aksjeselskap

fordeler overskuddet til eierne basert på den aksjekapitalen de har investert (NorskLandbrukssamvirke).

Et argument for å ha et samvirke er at råvareprodusentene skal øke sin makt til å påvirke markedet, eller at man kan oppnå mer stabile og forutsigbare rammevilkår. Det kan gjøre at bøndene kan forhandle frem en bedre pris for den varen de selger, eller at de kan redusere kostnadene ved innkjøp (NorskLandbrukssamvirke). Det ligger også en forskjell i retningen de ønsker å presse prisene. Aksjeselskaper ønsker å ha lavest mulig pris på de varene/tjenestene de kjøper, mens et landbrukssamvirke skal forsvare medlemmenes interesser og ønsker høyest mulig råvarepriser som normalt svekker lønnsomheten til virksomheten (NorskLandbrukssamvirke).

Et samvirkeforetak kan ikke kjøpes opp av andre på samme måte som aksjeselskaper. Medlemmene kan ikke selge sine andeler i markedet. Dette gir trygghet i bedriften om at det ikke kommer uberegnelige overdragelser som kan få konsekvenser for styringen og strategien til virksomheten. Dette kan skje i aksjeselskaper hvor selskapet kan få nye eiere i løpet av natten, og det kan være interessenter med helt andre interesser enn det som virksomheten la til rette for tidligere (Samvirkesenteret). En utfordring kan være makten eierne sitter med, siden eierne vanligvis sitter i styret, dermed mindre eksterne representanter med annen kompetanse. Dette gir en trygghet i samvirkeforetakene. Det skaper også utfordringer ved makten de nåværende eierne i de ulike virksomhetene sitter med. Noen av særpregene ved landbruks-samvirkeforetak går på forpliktelsene et samvirkeforetak kan ha som del av landbrukspolitikken.

### **3 Presentasjon av Hoff SA**

Hoff SA er en mellomstor produksjonsbedrift som befinner seg i markedet for foredling av poteter innenfor næringsmiddelindustrien i Norge. Brennerienes forening ble etablert allerede i 1879, og i 1941 ble Potetmelfabrikkenes salgskontor dannet. I 1982 gikk disse sammen til Norske Potetindustrier og i 2010 ble navnet endret til Hoff SA, dette viser at Hoff SA har lang erfaring i potetmarkedet (*Dette er Hoff* 2013).

Hovedsetet ligger på Gjøvik, mens de har 4 andre avdelinger i Norge, i disse avdelingen har de 179 årsverk. (Proff.no) Virksomheten er medlem av Norsk Landbrukssamvirke. Et godt samarbeid med Norsk Landbrukssamvirke og grossister kan sikre Hoff SA andelseiere markedstilgang og bedre priser for råvarene. Et av argumentene for å være en del av Norsk

Landbrukssamvirke er at konkurransen for foredlere er tøff. Det er, som nevnt, press på marginer og økende konkurranse fra utlandet gjennom import. Landbrukssamvirke er med på å påvirke den politiske prosessen i Norge (Norsk Landbrukssamvirke). Hoff SA er avhengige av stabile rammebetingelser. Svekket tollbeskyttelse eller svekkelse av ordninger knyttet til norsk potetproduksjon vil gi utfordringer for selskapet (*Årsmelding 2013*).

Hoff SA er som sagt ett samvirkeforetak, det vil si de har ingen aksjeeiere. De er eid av 563 andelseiere ca. 400 av disse er kontraktdyrkere (bønder), i følge opplysninger. I Hoff SA har på hjemmesiden. I styret sitter 10 representanter, 6 av dem er valgt fra eierne, det vil si potetprodusentene, og skal representere deres saker, de 4 siste er ansatte. Når årsmøtet avholdes vil representanter fra tre regioner (sør, øst og nord) bli valgt, samt styret og noen av de ansattes representanter (*Dette er Hoff 2013*).

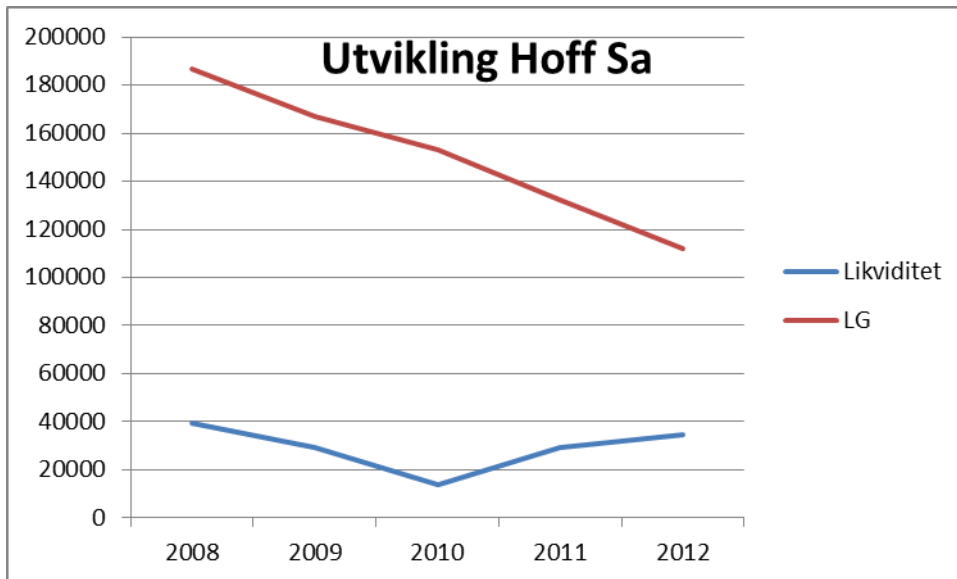
### **Kjerneoppgaver**

Hovedoppgaven til en samvirkebedrift er å ta hånd om eiernes råstoff, for Hoff SA er denne potet. Hoff SA har som formål å kunne betale en råstoffpris på høyde med de beste bedrifter innen tilsvarendeforedling (*Vedtekter Hoff SA 2014*). Hoff SA skal selv eller gjennom å påvirke andre aktører aktivt drive utviklingsarbeid innenfor hele verdikjeden. Hoff SA produktportefølje består blant annet av matpotet, mel, friterte produkter, chips og sprit. Det viser at virksomheten jobber med alle typer potetprodukter, mens flere kjente konkurrenter jobbet kun med et produkt. I disse produktene er det avgjørende med god kvalitet på råvaren, i vedtektene har Hoff SA påtatt seg ansvar for at de skal arbeide aktivt for å fremskaffe hensiktsmessige råvaresorter. De skal også drive opplysnings- og rådgivingstjeneste ovenfor produsentene (*Vedtekter Hoff SA 2014*).

### **Den finansielle situasjonen**

Den finansielle utviklingen til Hoff SA er positiv, egenkapitalprosenten viser at den har økt fra ca. 22 % til i dag 35 %. Gjeldsnivået i Hoff SA er også kraftig redusert, tall hentet fra proff.no viser at gjelden reduseres med 20 millioner kroner i året. En utfordring for Hoff SA virker å være likviditeten, dette kan ha flere årsaker, men en av grunnene ser ut til å være fallende omsetning. Omsetningen har falt fra ca. 500 millioner kroner til ca. 400 millioner kroner på noen få år. Det at driftsresultatet har bedret seg selv om omsetningen har falt er positivt, det tyder på at Hoff SA har redusert kostnadene. Et positivt tegn er at selv om likviditeten enda er lav har den steget de siste årene, en grunn til dette kan være at varelageret

er redusert siden de har et lavere vareforbruk, som har gjort at de har fått frigjort kapital. Figur 5 viser utviklingen i gjeld og likviditet hos Hoff SA de siste fem årene (Proff.no).



Figur 5: Finansielle nøkkeltall Hoff SA<sup>1</sup> Gjeld og likviditet (Proff.no)

### Andre utfordringer for Hoff SA

Andre utfordringer som kan påvirke Hoff SA siden de er et samvirkeforetak er utviklingen av virksomheten og kompetansemiljøet hvor det kan være krevende om man ikke holder tilbake noe av avkastningen for å utvikle virksomheten videre. Det er hele tiden forandringer i potettyper, dette trengs det god kunnskap på, og Hoff SA må være tidlig ute med å danne seg et bilde av markedet og hvordan utviklingen ser ut.

De siste årene har det vært et økt fokus på miljø, noe som er en utfordring for Hoff SA med eldre produksjonsanlegg og likviditetsproblematikk. Virksomheten har konsesjon knyttet til utslipp ved alle sine fabrikker. Det er nevnt i årsmeldingen at det har vært utfordringer knyttet til dette ved to av disse fabrikkene og at tiltak er iverksatt for å redusere nivået på utslipp (Årsmelding 2013). Vil dette skape vanskeligheter for Hoff SA når de skal utarbeide det strategiske kartet?

<sup>1</sup>: Utregning av likviditetsgrad= omløpsmidler / kortsiktig gjeld \* 100 %

Eksemepel Hoff SA: 117524/83189 \*100 %

## 4 Hypoteser

Disse hypotesene er utviklet med bakgrunn i teorien som er beskrevet i tidligere kapiteler:

### **Hypotese 1 Finansielle perspektivet:**

Det finansielle perspektivet handler om hvordan virksomheter fremstår ovenfor sine aksjonærer/eiere. (se fig 3). Organisasjonsformen i et samvirkeforetak er noe annerledes enn i et aksjeselskap, dette går spesielt på fordeling av overskuddet, slik dette er beskrevet tidligere. Ut i fra dette formuleres denne hypotesen:

*Eierstrukturen har konsekvenser for de strategiske målene innenfor det finansielle perspektivet..*

### **Hypotese 2: Kundeperspektivet**

Som beskrevet under litteraturdelen har kundeperspektivet først og fremst med verdiforslaget å gjøre, målgruppen man ønsker å nå samt hvordan man skal bevare og tiltrekke seg nye kunder. Det å være et samvirkeforetak kan gjøre at man kommer nærmere sine leverandører. I teorien som er gjennomgått foran settes det ikke opp et eget perspektiv for leverandørene. For et samvirkeforetak virker det utilstrekkelig. Det er ikke nok å betrakte råvareleverandørene bare som eiere.

I oppgaven er det valgt å la leverandørperspektivet være en del av kundeperspektivet. Spørsmålet er om nærheten til råvareleverandørene, som også er eiere, kan øke kvalitetsfokuset på produktet? Økt kvalitetsfokus kan også skyldes avhengigheten selskapet danner seg til eierne som er leverandører. Man bruker som regel norske råvarer, noe som ofte vil si god kvalitet. Min hypotese blir derfor:

*Eierskapet i samvirkeforetak har tettere relasjoner til råvareleverandørene, noe som styrker fokuset på produktkvalitet.*

### **Hypotese 3: Perspektivet interne prosesser**

I et samvirkeforetak vil man være avhengig av en del forpliktelser. Disse forpliktelsene påvirker virksomheter på ulike måter, for de fleste av virksomhetene gir det både positive og negative effekter, positive for eksempel ved at det gir støtte eller betaling fra myndighetene, for eksempel for avrensordningen. Disse effektene har vi beskrevet tidligere. Denne hypotesen er utledet med bakgrunn i disse forpliktelsene. Hypotesen er:

*Forpliktelser som virksomheten har pålagt seg i egenskap av samvirkeforetak og som har konsekvenser for strategiske mål innenfor perspektivet interne prosesser*

Det kan være andre elementer enn forpliktelser som identifiseres under denne antagelsen som kan gi konsekvenser.

#### **Hypotese 4 Perspektivet læring- og vekst:**

Å være et samvirkeforetak er krevende som sagt fordi dine eiere er også dine leverandører. I perspektivet læring- og vekst er det viktig for virksomheten å se på hvordan de kan utvikle seg videre. De tre viktige fokusmomentene som er nevnt tidligere (ansatte, systemene og prosedyrene), er avhengige av sine eiere, derfor er min hypotese at:

*Eierskap i form av samvirkeforetak har som konsekvens at perspektivet læring- og vekst favner både interne ressurser og i primærnærings/råvareleverandørens, ressurser.*

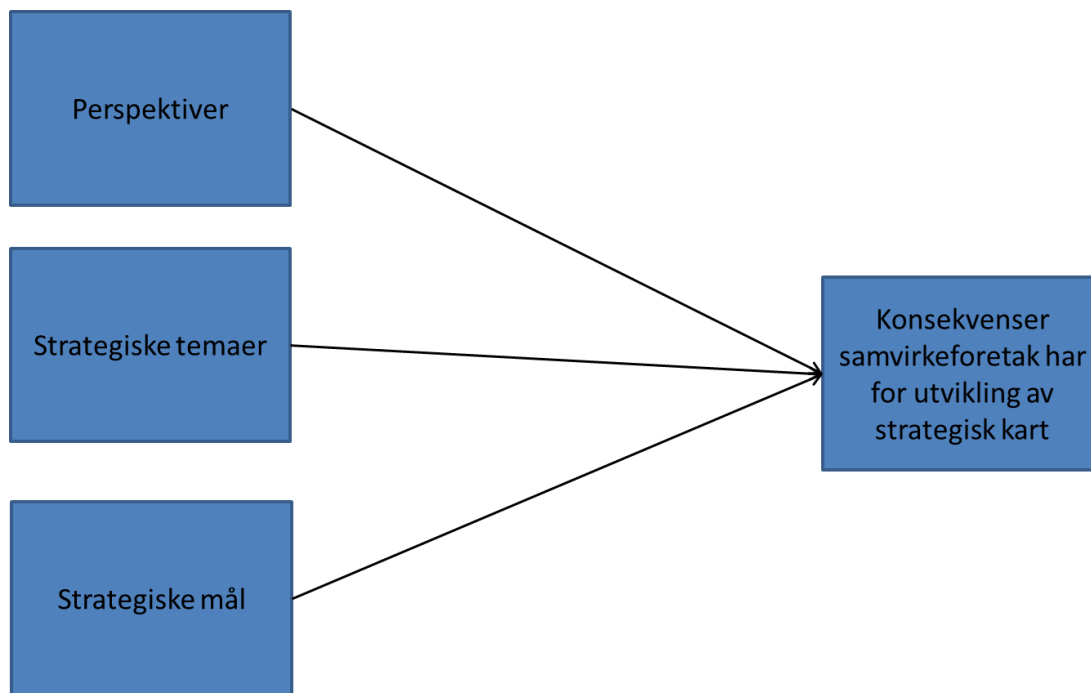
Selv om konsekvenser blir identifisert, kan det være sammenhenger av de ulike hypotesene eller at konsekvensene oppstår andre steder. Bakgrunnen for å velge å drøfte hypotesene separat er at det blir enklere å strukturere drøftingen. Det betyr ikke at oppgaven ikke kan vise andre sammenhenger mellom organisasjonsform og strategisk kart, enn dem som er vist i hypotesene.

## **5 Metode**

I metoden vil de valgene som er tatt for å besvare problemsstillingen bli beskrevet. Det er et mål for metoden at denne undersøkelsen skal kunne repeteres av andre (forskere el) ved å følge de metode-valgene som er tatt (Gripsrud et al. 2004). I dette kapitlet vil disse delene bli beskrevet; undersøkelsesmodellen, undersøkelsens design, fremgangsmåten, datakvaliteten (pålitelighet og gyldighet) og den analytiske tilnærmingen.

### **5.1 Undersøkelsesmodell**

Det er designet en undersøkelsesmodell, der man forsøker å vise de variablene hvor konsekvensene kan identifiseres når man utvikler et strategisk kart. Variablene er perspektivene, de strategiske temaene og de strategiske målene. Det som er interessant i undersøkelsen er å se om noen av disse variablene har en innvirkning. I modellen er hovedproblemstillingen (til høyre i figur 7) og variablene (til venstre i figur 7) som danner grunnlaget for å identifisere konsekvensene.



Figur 7: Undersøkellesmodell

Når man utvikler et nytt eller videreutvikler et strategisk kart i balansert målstyring, er man avhengig av å identifisere hvilke perspektiver som passer best til virksomhetsgrunnlaget. (visjon, forretningside, strategisk destinasjon og strategi). Det er lagt vekt på delproblemstillingene i variabelen perspektiver. Der er i utgangspunktet Kaplan og Nortons fire perspektiver, det anses som utenfor normalen dersom andre perspektiver identifiseres. Det er også i denne variabelen hypotesene er utarbeidet (se kapittel 4).

Den andre variabelen er strategiske temaer. Dette er sentralt blant annet siden denne har et fokus på visjonen. Vil dette skape konsekvenser for utviklingen? Den siste variabelen er strategiske mål. Det er i disse variablene man antar å finne konsekvensene i undersøkelsen. Undersøkellesmodellen illustrerer dette.

## 5.2 Undersøkelsens design

En undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal legges opp for at man skal løse den valgte problemstillingen (Gripsrud et al. 2004). I denne undersøkelsen var det som sagt organisasjonsformens påvirkning i utviklingen av det strategiske kartet som var fokus. I begynnelsen av undersøkelsen ble det undersøkt hvilken litteratur som fantes innenfor balansert målstyring med fokus på organisasjonsform. Det viste seg at jeg ikke fant mye forskning som belyste både balansert målstyring og

organisasjonsformer. Dette kan tyde på et induktivt design, siden teorien sier at dette designet bør brukes når man skal finne ny kunnskap på et område hvor det finnes lite forhåndskunnskap (Jacobsen 2005).

Det finnes tre hovedtyper av design; eksplorativt, deskriptivt eller kausalt. For denne undersøkelsen ble det valgt et eksplorativt design, det vil si at man prøver og utforske et tema nærmere (Gripsrud et al. 2004). Fordelen med et eksplorativt design er at det gir god innsikt og skaper forståelse for temaet man undersøker. Et deskriptivt design kunne vært aktuelt om man ønsket å identifisere sammenhengen mellom organisasjonsformene, det brukes vanligvis også et større utvalg av informanter (Gripsrud et al. 2004). Ved bruk av et eksplorativt design kan man utvikle formulere hypoteser om mulige sammenhenger. I undersøkelsen ble dette valgt for å strukturere og prøve å identifisere ulike konsekvenser. Grunnen til at et eksplorativt design ble valgt fremfor et deskriptivt design som også ofte bruker hypoteser var at et eksplorativt design har en hypotesegenererende effekt, mens et deskriptivt design heller vil teste hypotesene (Gripsrud et al. 2004). Det er gitt rom for at undersøkelsen kan identifisere funn som ikke er dekket av hypotesene, men som er viktig for å besvare problemstillingen.

Utfra målet om å undersøke mer om temaet ble en kvalitativ tilnærming valgt. Denne tilnærmingen kan ha både fordeler og ulemper for min undersøkelse. Fordelen ved denne tilnærmingen er at den ikke er regelstyrt, mulighetene til å få frem detaljert og mye informasjon i undersøkelsen er god (Jacobsen 2005). En kvantitativ tilnærming kan være et godt alternativ siden man øker antall informanter og det kan øke validiteten i undersøkelsen. Det at man får en standardisert innsamling av data gjør at man kan belyse spesifikke elementer som kan ha en innvirkning på problemstillingen. Valget om en kvalitativ tilnærming støttes av at i denne undersøkelsen ønsker man innsikt og forståelse fremfor oversikt og forklaring (Tjora 2012).

I undersøkelsen velges dybdeintervju som teknikk for å samle inn data. En fordel ved dybdeintervju er at informanten kan konkretisere og eksemplifisere sine tanker, mens en ulempe kan være at behandlingstiden av dataene er tidkrevende. (Tjora 2012) I litteraturen beskrives det at man bør gjennomføre 5-8 dybde intervjuer for å få gode kvalitative undersøkelser (Gripsrud et al. 2004) En mulig feilkilde kan da være å bruke kun en informant, og at jeg heller kunne intervjuet flere ansatte, eventuelt også eiere i Hoff SA. Bakgrunnen var tidsperspektivet og tilgjengeligheten til Hoff's ansatte. Å intervju eiere hadde vært veldig



interessant, men etter avtale med Hoff SA ble dette ikke tatt hensyn til, men anses som en mulighet til videre forskning.

En intervjuguide ble benyttet for å holde strukturen i innsamlingen av dataene (Gripsrud et al. 2004). Dette gir informanten mulighet til å gi utfyllende informasjon og muligheter for oppfølgingsspørsmål. Det ble også lagt vekt på at intervjuguiden var kun en mal for å strukturere intervjuet, slik at man kunne få detaljer som gikk utover begrensningene i spørsmålene. En spørreundersøkelse derimot vil være standardisert og informanten får ikke påvirket den informasjonen som samles inn (Jacobsen 2005). Fordelen med spørreundersøkelse er som sagt at man får flere informanter og de ulike informantene besvarer de samme spørsmålene (Gripsrud et al. 2004). Intervjuguiden vil ta hånd om de ulike informantene, slik at de besvarer de samme spørsmålene. Dette vil ikke påvirke denne undersøkelsen, siden det er kun en informant. Utformingen av intervjuguiden vil bli beskrevet under.

Intervjuguiden (vedlegg 1) består først av en generell del hvor jeg presenterer innholdet i studiet og skaffer generell informasjon om informanten. Hovedstrukturen i intervjuguiden var delt i 5 deler bestående av innledning, grunnlaget, perspektivene og strategiske mål, strategiske temaer og annet. Det var spesielt viktig å skaffe informasjon om hvilken innvirkning deres organisasjonsform hadde på de ulike delene i intervjuguiden. Den siste delen er benyttet for å gi informanten mulighet til å gi informasjon som ikke var hensyntatt tidligere i intervjuguiden og for å kunne se om det var nye funn som ikke var dekket av spørsmål som var stilt tidligere.

### **5.3 Fremgangsmåte**

Tidlig i november ble det innledet samtaler med Hoff SA om at undersøkelsen skulle handle om balansert målstyring. Prosessen foregikk videre i januar 2014 hvor det ble utvekslet mailer om hvordan forskningsopplegget var og hvilken type informasjon som var ønsket.

Informanten fikk noe informasjon på forhånd, slik at han kunne sette seg inn i temaet i oppgaven. Det var et bevisst valg som gjorde at informanten kunne sette seg inn i virksomhetens strategi og være forberedt på hvilken informasjon som var ønsket med bakgrunn i organisasjonsformen. Det ble som sagt brukt et dybdeintervju for å samle inn data, en intervjuguide ble brukt for å strukturere datainnsamlingen. Når man benytter seg av et dybdeintervju bør man på forhånd ha gjort et testintervju (Ghauri & Grønhaug 2010). Det ble gjennomført av en tilfeldig deltaker for å teste intervjuguiden, samt om å se hvor lang tid man

kunne regne med at intervjuet tok. Teorien sier at en time er passende tidsramme for et dybdeintervju (Tjora 2012). Testintervjuet vil også se om det var noe man skulle legge til, fjerne eller om man skulle omformulere noen spørsmål, slik at kvaliteten på intervjuet ble bedre. Testintervjuet ble gjennomført i februar 2014.

Selve intervjuet ble gjennomført 15.mars 2014. Intervjuet ble på nesten to timer, men jeg lot informanten få styre selv lengden på intervjuet. Den ble gjennomført på Hoff SA sin lokasjon på Gjøvik med (1), Det var Hoff SA som valgte hvem som ble informanten. De var interessert i undersøkelsen og var derfor behjelpelig med å finne den informanten de mente hadde god kompetanse på området. Det vil si kompetanse om virksomheten strategier, prosesser, planer og at informanten hadde kjennskap til balansert målstyring.

Informanten fikk beskjed om at båndopptaker ble brukt, slik at man kunne samle alt av data og unngå at viktig informasjon ble bortglemt. Det ble valgt å bruke to båndopptakere som sikret at lyd kvaliteten på minimum en av dem ble god og man reduserte eventuell risiko om for eksempel tekniske feil eller lignende skulle oppstå. Informanten fikk også utdelt et skjema på forhånd som ble underskrevet, slik at man visste hvilken informasjon som kunne brukes videre i forskningen. Avslutningsvis fikk informanten mulighet til å stille spørsmål. Det ble også gitt tillatelse til å komme tilbake senere om eventuelle spørsmål skulle dukke opp eller oppklare i eventuelle uklarheter i dataene. Dette skulle sikre bedre forståelse av datainnsamlingen og at problemstillingen ble bedre besvart.

Sentralt før man kunne gå inn på observasjonene, ble hele intervjuet transkribert for å få tak i all informasjonen som ble gitt. Dette ga også muligheten til å gå over datainnsamlingen en gang til. (Tjora 2012) Det er mange som mener dette er unødvendig tidsbruk og mangel på egne tolkninger. For denne undersøkelsen var dette et riktig valg, siden detaljene i observasjonene måtte være nøyaktige og for å kunne designe det strategiske kartet. Det ble også gitt mulighet for egne tolkninger underveis i intervjuet. Det ble tatt notater, slik at eventuell tilleggsinformasjon, underforståtte tanker, kroppsspråk og ideer til det informanten ga av informasjon ble tatt hensyn til.

En utfordring var å ivareta og håndtere den informasjonen Hoff SA ga, siden det er en risiko ved forskning at sensitiv informasjon kan havne på avveie, noe som er viktig at det ikke gjør. Det var viktig å ta hånd om de etiske retningslinjer, blant annet nevnes informert samtykke, konfidensialitet og konsekvensen av at informanten deltok som viktig å overholde (Ghauri & Grønhaug 2010). Gjennom prosessen nevnes det at de mest sensitive opplysningene de ga

ikke ville bli brukt i analysen, men heller som et overordnet tema for hva som kan være en årsak til konsekvenser ved samvirkeforetaket. Konfidensialitetsskjema ble på nytt vurdert senere i prosessen, da man observerte at strategien og informasjonen ble meget detaljert, men etter samtale med Hoff SA valgte vi å gå videre med undersøkelsen, da den sensitive informasjonen ikke så ut til å kunne påvirke virksomheten negativt.

#### 5.4 Datakvalitet

Kvalitet i dataene er viktig for at funnene i problemstillingen skal være gode. I denne delen vil kriteriene for kvalitet være reliabilitet og validitet. Reliabilitet(pålitelighet) dreier seg om sammenhengene i undersøkelsen, det vil si mellom empiri, analyse og resultater. Disse sammenhengene skal ikke være påvirket av personlige meninger, politiske syn eller andre faktorer som kan påvirke undersøkelsen(Tjora 2012). I denne delen vil det hovedsakelig handle om reliabilitet i datainnsamlingen og vil bli vurdert i henhold til en enklere definisjon. Den vurderer i hvilken grad man kan stole på resultatene i undersøkelsen(Jacobsen 2005). Siden det ble brukt dybdeintervju i undersøkelsen og det var kun en informant, kan det være fare for at datainnsamlingen kan bli styrt av en persons personlige mening. Dette kan forsvares ved at prosessen var godt planlagt og kontakten med Hoff SA hadde foregått siden november 2013. Dette ga mer tid til å identifisere den eller de informantene i virksomheten som hadde størst kompetanse på området. Kompetansen som man ønsket var god innsikt i virksomheten og helst noe kompetanse på balansert målstyring. Det kunne økt reliabiliteten om man hadde intervjuet flere i eller rundt virksomheten, men på grunn av tid og ressurser ble ikke dette gjennomført.

Gjennom kommunikasjonen med Hoff SA ble noe dokumentasjon utdelt og sammen med offentlig dokumentasjon kunne man ha en bedre sammenheng mellom metoden og Hoff SA. Dette ga føringer i intervjuguiden for å belyse antatte viktige områder for virksomheten. En svakhet ved dette kan være at intervjueren kan være påvirket av den informasjon som er gitt og dette gir føringer for funnene i undersøkelsen, men dette forsvares ved at observasjonene kunne sammenlignes med gitt informasjon. Dette vil svekke påvirkningen av personlige meninger fra informanten, men samtidig øker dette muligheten for at intervjueren blir påvirket av informasjonen som er gitt på forhånd når observasjonene skal analyseres. I sum vil jeg påstå at dette øker påliteligheten til undersøkelsen.

Det andre kriteriet, validitet skal vurdere om de svarene man finner i forskningen, svarer på de spørsmålene man forsøker å stille(Tjora 2012). Validitet(gyldighet) har ofte en todeling, den

første delen kalles begrepsvaliditet (begrepsgyldighet), det vil si at man måler det man ønsker å måle. Den andre delen er intern validitet (intern gyldighet), det vil si at man har dekning for konklusjonene i de dataene som er samlet inn (Jacobsen 2005).

For å ta hensyn til begrepsvaliditet i undersøkelsen ble det brukt god tid på intervjuguiden, spørsmålene som ble stilt bør være forståelige og velformulerte, slik at de ikke skulle virke ledende på informanten. Testintervjuet som ble gjennomført skulle være en veileder for å utelukke eller endre de spørsmålene som ikke svarte til de kravene som ble stilt. Kravene var at spørsmålene skulle være forståelige og velformulerte. Det er viktig å påpeke at intervjuguide ikke skulle ha stramme rammer, slik at nye bidrag til undersøkelsen kunne komme utenom de spørsmålene som ble stilt (Tjora 2012).

Intern validitet ville være sterkt påvirket av det som ble beskrevet tidligere, at intervjuet kun hadde en informant. Det vil si at det er vanskelig å påvise at de konklusjonene som er funnet har dekning i alle virksomheter. Som sagt tidligere ville en kvantitativ undersøkelse kunne øke den interne validiteten fordi den ville hatt flere informanter. I et samvirke perspektiv vil man sannsynligvis ønske flere informanter for å kunne basere seg på undersøkelsen. For Hoff SA vil funnene gi bedre svar og kan være et bidrag til virksomheten. Denne undersøkelsen er også støttet ved at noen av de ansatte kom med innspill underveis i prosessen, slik at observasjonene kunne justeres eller tillegges mer informasjon. Dette kan øke validiteten, men det vil være i mindre grad.

## **5.5 Analytiske tilnærmingen**

Denne delen vil beskrive litt om hvordan prosessen var etter at intervjuet var gjennomført.

### **5.5.1 Transkribering**

Når man benytter seg av et dybdeintervju, bør man gjøre en fullstendig transkribering av materialet i etterkant. Transkribering er en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Tjora 2012). Etter at intervjuet var gjort startet prosessen med å transkribere opptakene, først ble det skrevet relativt ordrett av lydopptaket. Det ble tatt hensyn til i transkriberingen at informasjonen ble plassert i de fire delproblemstillingene, slik at dataene skulle være enklere å ta tak ved videre arbeid med datainnsamlingen. Videre besto arbeidet av å markere ut viktige sitater og sette merknader på de delene av datainnsamlingen som var vanskelig å forstå eller som helst måtte tydeliggjøres videre, ved å ta kontakt med informanten. Teorien antyder at man kan oversette hele opptaket til bokmål, men at man må passe på spesielle dialektuttrykk som kan ha en særegen betydning (Tjora 2012). Dette var viktig i

datainnsamlingen, siden virksomhetens lokasjon var i et område som man snakket dialekt og virksomheten befinner seg også i landbruket. Dette gjorde at noen begreper var vanskelig å tyde, men dette ble tatt hånd ved å kontakte Hoff SA i etterkant. Notater ble gjort underveis og ble tilført der det trengtes i det strukturerte dokumentet.

### 5.5.2 Analyseprosessen

Videre vil analyseprosessen bli beskrevet. Etter transkriberingen ble det brukt en form for sorteringsbasert koding. Det ble beskrevet som en form for variabeltenkning for kvantitativ forskning. Der ble det lagd en matrise som følger teorien, hvor tema var den ene kolonnen og en tilhørende tekst i den andre kolonnen (Tjora 2012). Det var kun en informant i denne undersøkelsen det gjorde denne matrisen oversiktlig og god for å strukturere dataene. Det som ble gjort var at man gikk igjennom transkriberingsdokumentet, og der det ble funnet antydninger til at det kunne være et strategisk mål for virksomheten ble det plassert i matrisen. Rangeringen i matrisen gikk utpå de fire perspektivene som var definert i teorien, slik at hvis observasjonene hørte til det finansielle perspektivet ble det plassert øverst i matrisen. De eventuelle målene som hadde uklar posisjon i forholdet til perspektivene ble plassert nederst i matrisen. Det er viktig når man strukturer observasjonen at man kategoriserer. Teorien viser at man bør samle de kodingene som er relevant for de ulike problemstillingene sammen (Tjora 2012).

Neste del av analysearbeidet var for denne undersøkelsen å identifisere virksomhetens strategi, siden den er avgjørende for hvilke mål som er relevante og for å kunne utvikle det strategiske kart til virksomheten. Dette ble gjort på samme måte som kategoriseringen foran, bare at her var det viktigere å ha lengre beskrivelser og hente ut viktige sitater fra datainnsamlingen. Etter at funnene for virksomhetsgrunnlaget var gjort ble det laget en ny matrise som skulle forsøke å samle de ulike kodingene til noen få temaer. Teorien anbefaler fra 3-6 (Tjora 2012). Dette gjorde det mulig å få en oversikt over de ulike delene av dataene, og ut ifra slike matriser ble perspektivene og de strategiske temaene dannet. Tilslutt ble dette oppsummert i det strategiske kartet. Dette dannet grunnlag for neste kapittel observasjoner.

## 6 Observasjoner

Denne delen inneholder de observasjonene som er funnet fra intervjuet med Hoff SA. Dette kapitlet inneholder disse delene; grunnlaget for det strategiske kartet, perspektivene, de strategiske temaene og de strategiske målene. Funnene i disse delene vil bli presentert i det strategiske kartet.

## 6.1 Grunnlaget for Hoff SA

### 6.1.1 Forretningside

Informanten hadde denne beskrivelsen av Hoff SA forretningside:

*«Hoff er et samvirkeforetak som skal sikre anvendelse av potetdyrkernes samlede potetavling til en konkurransedyktig pris. Det skal skapes inntjening i selskapet som skal gi en akseptabel egenkapital samt penger til nødvendige investeringer».*

*Hoff er leverandør til næringsmiddelindustrien, samt markedsfører av merkevarer og konseptløsninger til norske forbrukere gjennom dagligvare og storhusholdningskanalene. Sortimentet er tradisjonelt basert på potet. Dette skal videreutvikles. Hoff markedsfører også handelsvarer under eget merke. Hoff kan også representere andre merkeiere som salgskanal. Hoff selger tørre, kjølte og fryste produkter».*

Hoff SA forretningside kunne vært bedre spesifisert og tydeligere, slik at den enklere kan kommuniseres til interne og eksterne interessenter. Når det er sagt har Hoff en bred og sterk organisasjon, så kompetansen anses som god, derfor vil forretningsideen ikke ha større fokus når det gjelder svakheter. For å konkretisere Hoff's forretningside er Hoff og Holving sin tabell brukt (2002):

Tabell 1: Forretningside Hoff SA

Vurdering til kriteriene	Hoff SA
Hva	Hoff skal selge tørre, kjølte og fryste potetprodukter
Hvordan	Hoff er leverandør til næringsmiddelindustrien, samt markedsfører av merkevarer og konseptløsninger. Gjennom potet og videreutvikling av potet, som skal sikre anvendelse av potetdyrkernes samlede potetavling til en konkurransedyktig pris
For hvem	Norske forbrukere, gjennom dagligvare og storhusholdningskanalene
Hvor	I Norge

### 6.1.2 Visjon og strategisk destinasjon

Hoff SA hadde ingen uttalt visjon på sine hjemmesider, men informanten uttalte at deres nye visjon var:

*«Engasjement gjennom verdiskaping fra jord til bord».*

Med denne visjonen mener Hoff at de skal ta vare på eierne/produsentene uttrykt gjennom *fra jord*, skape verdi i produktet til markedet for å tilfredsstille kundene, noe som også skal tilfredsstille eierne i form av gode resultater. Noe av det sentrale for Hoff er at de skal fremstå som et samvirkeforetak. Vi skal være i markedet både for oss (Hoff) og for dyrkerne. Det kan være at dagens visjon kan oppfattes som et slagord, istedenfor å vise retning. Visjonen til Hoff SA passer til mange av kjennetegnene når det gjelder gode visjoner, et uttrykt fremtidsmål kan være noe utydelig. Tidligere ble visjonen «best i potet» brukt, denne forklarer hva de skal drive med, men tar i mindre grad hensyn til interessentene. Drøfter man visjonen kan man si at den er noe uklar. **Best**, best i hva? Norge, verden, Toten. **Potet**, hva er potet? Er det matpotet, er det å foredle potet osv.

For å utdype dette videre ser man på Hoff's strategiske destinasjon. Hoff SA vil prioritere å komme nærmere den nedskrevne paragrafen om eiernes mål. Denne sier at virksomheten skal fortsette å skape et godt grunnlag for å utvikle poteter, og inntjeningen skal ikke gå på bekostning av inntjeningen til selskapet, men på å få varen ut i markedet. Fokuset vil være å bedre virksomhetens likviditetsgrad, etter tidligere år med tyngre investeringer. Hoff SA skal samtidig ikke redusere potetleverandørenes tilbakebetaling i form av potetpris. Ambisjonen vil være at i de neste årene vil vi at våre merkevarer stabiliserer sine roller som markedsledere samt gir kunden bedre kvalitet i produktene, opplyser informanten.

Det er også gjort prioriteringer til optimalisering, for å ha gode logistikkprosesser, blant annet å optimalisere råvareflyten til ulike lokasjoner der Hoff har produksjonsanlegg. Dette kan være hensiktsmessig når ulike landsdeler har ulike potetår<sup>2</sup>. Det anses som en fordel at Hoff SA har produksjonsanlegg i ulike landsdeler. Hoff SA sitt langsiktige mål er at de vil ha de riktige produktene i markedene og effektivisere driften, slik at de kan redusere kostnadene og ha god lønnsomhet.

---

<sup>2</sup> Potetår: Størrelsen på avlingen med potet i foregående år.

### 6.1.3 Hoff SA strategi

I denne delen forsøker jeg å identifisere og beskrive Hoff SA sin strategi. Det er tatt utgangspunkt i teorien og datainnsamlingen for å forsøke å skape et godt bilde av strategien. Først er det tatt utgangspunkt i de ressursene som kom frem gjennom datainnsamlingen hos Hoff SA.

#### Ressurser gjennom VRIO analyse

De som anses som de viktigste ressursene er belyst under, for videre beskrivelse, se vedlegg 2. Det er delt inn i synlige og usynlige ressurser.

Tabell 2: VRIO Analyse av Hoff SA identifiserte ressurser

Synlige ressurser				
Ressurs:	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Organisering
<b>Finansielle ressurser</b>	Ja	Nei	Nei	Nei
Usynlige ressurser				
<b>Relasjoner til leverandørene</b>	Ja	Nei	Nei	Nei
<b>Relasjoner til myndighetene (avrensavtalen)</b>	Ja	Ja	Nei	Nei
<b>Merkevare</b>	Ja	Ja	Ja	Nei
<b>Potet kompetanse</b>	Ja	Ja	Ja	Ja

Finansielle ressurser er viktig for alle virksomheter, og de to elementene som kan trekkes ut fra informanten som Hoff SA viktige områder er likviditet og gjeldsgrad. En god likviditet er verdifull for å kunne gjøre de nødvendige investeringene, samt balansere dette med virksomhetenes gjeldsgrad. Det er flere av de usynlige ressursene som anses som viktige for Hoff SA sin strategi. Relasjoner til leverandørene er viktige, siden deres råvareleverandører også er deres eiere. Det er ingen sjelden ressurs, siden det er mange samvirkeforetak i næringsmiddelindustrien, og leverandørene i Hoff SA skiller seg ikke i større grad ut målt mot andre virksomheter. Et viktig moment som blir nevnt er at leverandørene ikke er så avhengige



av å levere til Hoff SA som man kunne ønske. Grunnen til dette er at utbetalt råvarepris har stor betydning for leverandørene.

For å se på andre ressurser er relasjonene til myndighetene veldig verdifulle siden Hoff SA er pålagt en del forpliktelser og lover de må følge både med hensyn til at de driver i næringsmiddelindustrien og i tillegg at de er et samvirkeforetak. Som eksempel kan avrensavtalen tas frem, der Hoff SA har inngått en avtale med myndighetene om å ta hånd om deler av avrenspoteten i markedet, mot en økonomisk kompensasjon fra myndighetene. En annen verdifull ressurs er Hoff SA merkevare Opphøgde Poteter. Dette anses som et konkurransefortrinn som Hoff SA har siden det er verdifullt å ha gode merkevarer. Spesielt med dette er at Opphøgde Poteter scorer høyt i sine markeder, og det har de gjort i mange år. Dette gjør at det er vanskeligere for andre virksomheter å gjøre det samme, samtidig som substitusjon kan være mindre aktuelt for kundene, siden de er vant med merkenavnet i markedet. Den siste ressursen som ble identifisert som viktig for Hoff SA er potetkompetanse. De har vært i markedet i mange år og Hoff SA har fått gode erfaringer med alltid å levere kvalitetsprodukter. Dette er verdifullt for Hoff SA. Potetkompetansen anses som et konkurransefortrinn, siden de er av de med lengst historie rundt potetproduksjon og av de beste på markedet når det gjelder kvalitet. Oppsummert anses merkevare og potetkompetanse som ressursene med størst styrke i markedet i forhold til konkurrentene.

### **Omgivelsene**

Det er interessant rundt Hoff SA sine omgivelser å identifisere de interessentene som har kommet frem gjennom datainnsamlingen, og som har påvirkning på utformingen av Hoff SA sin strategi. Som nevnt tidligere er leverandørene den interessenten som har mest påvirkning på Hoff SA. De bringer råvarer inn i bedriften, slik at Hoff SA kan bedrive potetforedling. Leverandørene inngår kontrakter på hvor mye de skal levere foran hver sesong, dette gir Hoff SA et anslag på hvor mye poteter de vil få inn hvert år, og dermed kan budsjettere produksjonsprosessen. Kunder er en annen interessent som er av stor betydning for Hoff SA og for alle andre virksomheter. Myndighetene er en tredje interessent, lokalsamfunnet er også med på å påvirke utformingen av Hoff SA sin strategi.

### **Evne til å skape verdier**

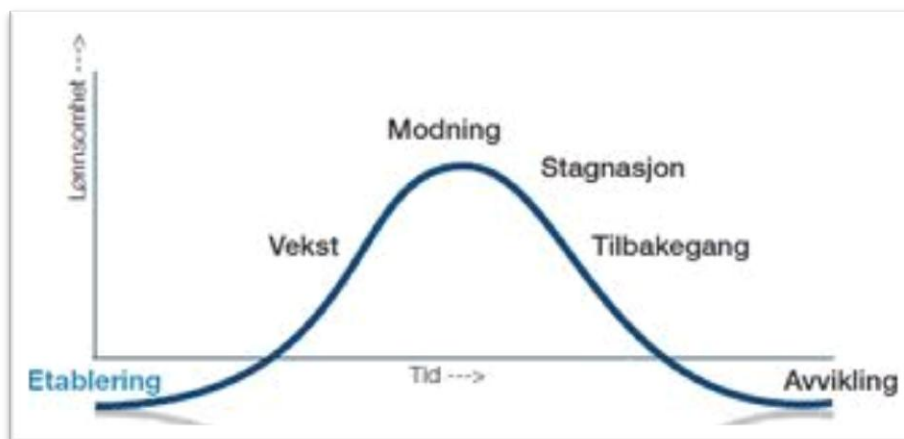
Hoff SA er som de fleste virksomheter opptatt av å skape verdier på produktene sine, og disse skal overstige de ressursene som forbrukes i verdiskapingen. For å kunne oppnå dette målet

har Hoff SA valgt en differensierings strategi. De ønsker en produkt- og prisdifferensiering. (Hoff & Bragelien 2009). Informanten uttaler at kvalitet på de potetproduktene vi produserer er essensielt og at vi er avhengige av å bygge gode merkenavn. Han uttaler at i dagens marked er det merkenavnet «Opphøgte Poteter» som scorer høyest blant forbrukerne. Noe som er et bevisst valg fordi vi mener at å satse på dette skaper mest verdi for virksomheten. Hoff SA som merkenavn er ikke så fremtredende. Hoff SA er heller ikke satsningsområde, selv om vi vil skape og skaper gode assosiasjoner til virksomheten også. Den videre identifiserte verdiskapingen i Hoff SA belyses gjennom å se på deres verdikjede, den viktigste delen av den er beskrevet under.

### Presentasjon av strategien

For å presentere selve strategien til Hoff SA er det tatt utgangspunkt i de to inndelingene tilsiktede og fremvoksende strategier til virksomheten.

Hoff SA gir uttrykk for at de bruker delstrategier, noe som er en viktig del av den tilsiktede strategien. De delstrategiene som ble nevnt var markedsstrategi, produksjons/bedriftsstrategi og potetstrategi. Markedsstrategi har som hensikt i henhold til teori og følge deler av produktets livsløp, se figur 8.



Figur 6: Produktets livssyklus (Prisstrategi i ulike 2014)

Hensikten med denne figuren er at den viser de ulike stadiene i produktets livssyklus. For markedsstrategien brukes den til å skape forståelse av hva som skjer med produktet, og det kan brukes til planlegging og kontroll av produktene. Dette inneholder som regel ulike understrategier i forhold til produkt, pris, distribusjon og markedsføring (Kotler & Keller 2009). For Hoff SA vil det si at de må være grundige når det gjelder produktutvalget. Noe

som må kontrolleres med hensyn til de andre delstrategiene som er nevnt ovenfor. Dette for å sikre at produktene til Hoff SA skal ha gode forutsetninger for å bli en suksess i markedet.

Den andre delstrategien, som går på produksjons/bedriftsstrategi, handler om de interne prosessene. Det vi gjør internt skal gi lønnsomme resultater og danne grunnlag for å lykkes ute i markedet. Noe som henger sammen med markedsstrategien når det gjelder å velge riktige produkter. I denne strategien er noen av de sentrale faktorene produksjon, produktutvikling og administrasjon/ledelsens strategier.

En strategi Hoff har, som kan skille seg litt fra andre virksomheter, er at de har en egen potetstrategi. Dette er en strategi mellom Hoff SA og leverandørene. «Vi har en strategi mot våre leverandører der vi formidler kunnskap rundt potet og potetsorter. Eksempelvis hvilke sorter vi ønsker, hvilke egenskaper som er bra med disse sortene osv.». Det er viktig for oss å samarbeide slik at vi optimaliserer avlingen til leverandørene, samtidig som vi øker kvaliteten på potetene. «Bedre kvalitet jo høyere potetpris». Når det gjelder fremvoksende strategier, sier informanten at de har raske omstillinger når det gjelder endring i produktsortiment, endringer blant leverandørene eller interne prosesser som må endres. Et eksempel på dette er at for noen år siden var de inne med noen produkter de ikke syntes ga god nok lønnsomhet. Da skrev de ikke ny kontrakt med leverandøren og la om strategien for å tilpasse seg andre inntjeningsområder. Med bakgrunn i å bevare konfidensialitet går jeg ikke direkte inn på hvilke produkter. Hoff SA har også forbedringspotensialet i at de kan være raskere til å utnytte muligheter for kontinuerlige forbedringer i virksomhetens prosesser. Min oppfatning er at dette gjelder for mange virksomheter. En svakhet eller en utfordring for Hoff SA er at de er sårbare og avhengige av rammebetingelser, noe som også ble påpekt i teoridelen. Dersom Norge skulle konkurrere uten noen form for konkurranse regulerende elementer, vil det være vanskelig å drive virksomheten lønnsomt. Klimaet i Norge er også en trussel for Hoff SA, man må ta hensyn til varierende årstider, spesielt i dyrkningstiden. I tillegg er det forskjeller på kvaliteten og størrelsen på ulike områder som er dyrkningsklarerte. Dette er en del av elementene i Hoff's strategi og grunnlaget for å danne et strategisk kart for Hoff SA. I neste del vil jeg danne perspektivene til det strategiske kartet.

## 6.2 Perspektiver

Tabell 3: Beskrivelse av Hoff SA perspektiver

Perspektiv	Beskrivelse av innhold
<b>Finans</b>	Dette perspektivet vil inneholde informasjon om virksomheten og hvilken retning virksomheten ønsker. Eierne er en viktig del av dette perspektivet, og har direkte innvirkning på perspektivet og målene. For Hoff er det mål om overskudd, driftsresultat, kontantstrøm og kostnadsbilde som er viktige nøkkeltall.
<b>Kunde</b>	Hoffs kunder er i industrimarkedet, horecamarkedet, dagligvaremarkedet og privat label. Det er viktig å definere verditilbudet til Hoff SA. Det inneholder; god kvalitet, et godt merkenavn, gode relasjoner til kunder og leverandører, til en god og tilpasset prisstruktur.  Det er tatt et valg om at noen av elementene i dette perspektivet vil peke mer på leverandørene enn direkte på kundene. Leverandøren er sett på som en aktør som kan påvirke verditilbudet til Hoff SA.
<b>Interne prosesser</b>	Interne prosesser handler for Hoff SA først og fremst om en todelt produktutvikling og kvalitetsforbedrende prosesser. De interne prosessene i Hoff SA er viktige for å utvikle virksomheten videre og mye av deres strategi handler om forbedringer på dette området.
<b>Læring og vekst</b>	Perspektivet vil inneholde hovedsakelig to retninger, kompetente medarbeidere og effektive IT-systemer. Informanten antyder at flere av disse målene går på å utvikle sin egen virksomhet sammen med leverandørene.

### 6.2.1 Finansielle perspektivet

For Hoff SA som samvirkeforetak og eventuelt som aksjeselskap vil det finansielle perspektivet være det viktigste perspektivet. Selve de spesifikke målene i dette perspektivet vil bli beskrevet senere. I Hoff SA er eierne også produsentene, virksomheten har to måter å dele ut overskudd på. Den ene er å dele ut utbytte etter investert kapital, noe som ikke har vært tilfelle på mange år. Den andre er å fordele overskuddet ved at man etterbetaler etter levert volum. Informanten uttaler at Hoff SA har redusert antall andelseiere fra ca.4000 til ca. 500. Grunnen til dette var å unngå passive eiere og ha en mer dynamisk ledelse som har direkte innvirkning på virksomheten og de finansielle beslutningene. Dette er en direkte innvirkning av at det ble en endret samvirkelov i 2008, opplyser informanten.

I Hoff SA vil de maksimere resultat, men ved kjøp av råvarer forhandler de ikke om å kjøpe råvaren for lavest mulig pris, siden de som selger er eierne av virksomheten og vil maksimere prisen på råvaren. Det overordnede målet vil da være å maksimere avkastningen, men da hensyntatt at eierne også ønsker å maksimere etterbetaling av potetpris. Dersom Hoff SA hadde vært et aksjeselskap kunne de satt strengere krav til leverandørene. De andre målene er å øke likviditeten og redusere gjeldsgraden. For sine eiere er de også opptatt av at Hoff SA skal ha en god og stabil egenkapital.

### 6.2.2 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet skaper verdien som skal sikre at Hoff SA oppnår de målene de har satt seg i det finansielle perspektivet. Som sagt i kundeperspektivet er det verdiforslaget som er viktig å identifisere, samt å ivareta valg av strategi, Hoff SA har en differensieringsstrategi. Det første som må identifiseres er kundene. Hoff SA kunder opererer i disse markedene: Industrimarkedet, som de leverer poteter til, er som oftest en større aktør som i neste prosess leverer produkter som går til sluttbrukeren. Restaurant/ Horecamarkedet, det vil si større aktører som restauranter, institusjoner, kafeteriaer el, som anvender potetprodukter i sine sluttprodukter. Dagligvaremarkedet som hovedsakelig er de fire store aktørene Rema, Ica, Rimi og NorgesGruppen. Det er avgjørende for Hoff om de skal operere i dette markedet at de har avtaler med disse. De bruker da Hoff SA produkter i sine produktsortimenter. Det fjerde og siste markedet er privat label, som markedsføres som kjedens egne merker der de selger Hoff's produkter, men de blir ikke markedsført med produsentens brand.

Informanten uttaler at det som gir Hoff verdi i produktenes egenskaper er kvaliteten i produktene og gjennom assosiasjonen om kvalitet i produktene som skal gjøre at kundene kjøper varene. Det påpekes at det er ulike assosiasjoner til ulike produkter, det kan tenkes at det er viktigere å uttrykke kvalitet i pommes frites i motsetning muligens til potetmel. Hoff SA ønsker å være en merkevare med spesielt «Opphøgte poteter» som brand, og dette skal også gjenspeile kvalitet, sier informanten. Med dette følger også at prisen må tilpasses den kvaliteten de ønsker å ha i produktet. En utfordring er at preferansene til folks matvaner er i endring, før brukte man  $\frac{1}{4}$  av sin inntekt på mat og nå er vi nede i 10 %, det vil si at vi må tilpasse markedet og ha det produktet som er best tilpasset kundenes behov, når det gjelder funksjonalitet, kvalitet og pris.

Imaget til Hoff er at det er viktig at vi anses som en seriøs aktør på markedet, og vi bruker ting som identifiseres med oss når vi markedsfører våre produkter. Det er viktig å ha den

lokale tilhørigheten og ikke legge skjul på at produktene våre kjennetegnes med at vi kommer fra landet. Eksempelvis brukes Vazelina i våre reklamer, som også identifiseres med landsbygda og Toten er et bevisst valg for å vise våre verdier, sier informanten.

Verditilbudet handler også om relasjoner. For Hoff SA, som for mange andre virksomheter er leverandørene og kundene viktigst. Industrimarkedet er det som utpeker seg spesielt for Hoff SA

«I industrimarkedet har vi store kunder, store aktører som handler mye av oss. En god dialog med dem er særdeles viktig siden våre produkter skal gå inn i kundens produkter. Sparring og kommunikasjon er viktig slik at vi kan fremme samarbeid», uttaler informanten.

For Hoff SA er det viktig å ha relasjoner med myndighetene, de er viktige når det gjelder rammebetingelser, alle landbruksorganisasjoner bruker nok en god del tid på myndighetene, det er grunnleggende for oss som er i næringsmiddelindustrien, uttaler informanten.

Lojale leverandører og kunder er viktig i alle bransjer, for næringsmiddelindustrien er dette vanskeligere. Kontrakter blir inngått med ulike leverandører, slik at man har delvis oversikt over hvor mye poteter man kan regne med å motta det året. Det er mange unntak som kan ha en effekt på dette, leverandørens avlinger kan være mindre og større enn forventet. Problemet knyttet til lojale leverandører er at de i teorien kan levere til hvem de vil. Er det andre de vil selge til som tilbyr en bedre pris per kg potet er det naturlig for mange å velge disse. Mange av kundene i dette markedet er mindre lojale, utfra markedsundersøkelser svarer de fleste at kvalitet og mangfold er de viktigste kriteriene når man handler dagligvarer, uttaler informanten. Det vi ser er at et produkt som er tradisjonelt norsk og med god kvalitet kan oppnå en god gjenkjøpsgrad, men alle kunder er opptatt av pris og med et marked som er så bredt er det vanskelig å holde kunden til de samme produktene.

### **6.2.3 Perspektivet interne prosesser**

I dette perspektivet er fokus på de interne prosessene i Hoff SA, identifisere perspektivet, identifisere prosessene og hvordan Hoff SA jobber med dem og forbedrer dem. En av de viktigste prosessene er produktutvikling. Dette er en todelt prosess for Hoff, den ene delen går på råstoffet potet. «Vi ønsker å ha god kvalitet på potetene slik at de passer til ferdigvarene våre og de kvalitetskrav vi stiller». Den andre delen av prosessen går på ferdigvaren, utvikle produkter som passer kundens behov, slik at man kontinuerlig forbedrer verditilbudet.

Informasjonen om å utvikle råvaren innhentes i større grad fra utenlandsk forskning på nye potetsorter og muligheter for å forbedre de potetsortene som Hoff SA bruker i dag. Et problem som kan forekomme er at man må se på egenskapene til de ulike sortene og vurdere om de passer til jordsmonnet man har i Norge idag. Dyrkingen og testingen foregår blant annet i Nederland og der er jordsmonnet ulikt fra Norge. Før hadde Hoff SA også et eget testlaboratorium i Norge, dette har de solgt ut og velger heller å kjøpe tjenester eksternt.

Annen informasjon som brukes i ferdigvare utviklingen er at de tester på emballasje og markedsundersøkelser på hvordan produktet passer kundens behov.

En annen viktig intern prosess som Hoff bedriver er kontinuerlig kvalitetsforbedring, enten vurdere å forbedre produktene i forhold til produkter som er i markedet eller finne nye løsninger som de kan legge til deres produkter. Kvalitet er et stort område for Hoff SA, det vil si effektivisering av produksjonsutstyr og produksjonsprosessen, forenkle ansattes hverdag, eksempelvis med bedre IT-systemer og bedre rutiner.

Hoff SA har også interne prosesser som skal sikre at de ISO-sertifiseres. Det viser at Hoff SA er opptatt av matvaresikkerhet. Så lenge man er et norsk selskap som produserer i Norge, bør dette komme frem som en trygghet for forbrukeren og vise at Hoff SA er en seriøs aktør som tar matvaresikkerhet på alvor. Det er ikke sagt at andre virksomheter i Norge eller i utlandet ikke følger dette, men Hoff SA har dette som mål og gjennomfører det. Hoff SA er også en del av «Nyt Norge». Dette merket blir plassert på alle produktene virksomheten har i dagligvaren og forhåpentligvis skaper dette gode relasjoner til Hoff SA. Noen av kravene for «Nyt Norge» tilsier at råvarene skal være fra Norge og produseres av virksomheter som er lokalisert i Norge (NytNorge).

Hoff SA har inngått en avtale med myndighetene om å ta hånd om en del av avrenspoteten i markedet. De anser seg ikke som en direkte regulator i markedet, men de tar imot avrens, altså potet som er utsortert, som ikke tilfredsstillt visse krav blant annet størrelseskrav. Avtalen skal forsikre markedet at den poteten som ikke følger kravene ikke havner tilbake på jorden eller at den ender som mat på bordet og i butikken, noe som kan være den ytterste konsekvensen. Hoff SA får en kompensasjon for å ta vare på denne avrenspoteten, og myndighetene oppnår fordeler ved at de sparer miljøet. Hoff SA har en forpliktelse om å ta seg av avrenspoteten, men uttaler at de ikke har en direkte mottakspått av poteten. Forpliktelsene ligger i avrensordningen, de har en forpliktelse til den avrensen som finnes i markedet og de kontraktene til potet Hoff SA inngår.

#### 6.2.4 Perspektivet læring- og vekst

I dette perspektivet vil informasjonen informanten ga bli beskrevet. Det ble tidlig beskrevet at det var produktutvikling og innovasjon som var to utviklingsområder som Hoff vil satse på internt for å oppnå videre vekst. Det er spesielt en avgjørende faktor som trekkes frem for at man skal oppnå dette, det er at man har kompetente medarbeidere som skjønner viktigheten av ulike arbeidsoppgaver og de ressursene de har tilgjengelig. Eksempelvis ansatte som jobber med sorteringsmaskin må skjønne at velger han makssortering, kan man få en rask prosess, men får for dårlig kvalitet. Det vil føre til at maskinen fjerner poteter som kunne ha blitt brukt i prosessen og det fører til sløsing istedenfor en effektiv produksjonsprosess. Helt fra toppen av må de overordnede målene brytes ned til resultatmål. Driftsresultatet er et overordnet mål som må brytes ned til hva som er viktig, det kan være et bestemt forbrukstall<sup>3</sup>. Dette blir de ansatte målt på og da oppnår Hoff at de ansatte har eierskap til målene. Når det er sagt uttaler Hoff SA at de må vurdere disse måltallene, selv om noen har dårlig måltall kan det være at for eksempel kvaliteten på det partiet med potet rett og slett var for dårlig. Målene er ment til å være motiverende, ikke være en negativ faktor, Hoff må gi de ansatte forståelse for hvordan man når de ulike målene og hvorfor akkurat de målene er viktige.

Kunnskapsdeling er et viktig mål med et toveissamarbeid, de vil behjelpe produsentene med kunnskap blant annet gjennom databaser hvor produsentene kan logge seg inn og skaffe seg informasjon om de ulike potetsortene, dyrkningsprosessen osv. Samtidig er det viktig for Hoff SA å ha god kommunikasjon slik at man kan anta størrelsen på partiet og hvilken kvalitet det er på partiet som blir levert, eller løse problematikker for eksempel om noen begynner å få råte. En virksomhet som er et samvirkeforetak kan muligens være nærmere på sine leverandører og oppnå fordeler av dette.

IT-systemer og applikasjonsutvikling er et av områdene de benytter i de fleste prosesser for å oppnå effektivitet og forenklinger. I dagens samfunn har IT- systemer kommet for å bli, derfor ser Hoff SA på det som en mulighet å kunne bruke disse verktøyene for å komme nærmere sine potetleverandører. Både som nevnt tidligere en veiledningsdatabase for produsentene, men også en applikasjon som gjør at de kan sende inn varebeholdningen og få tilbakemelding om hva man kan forvente å få betalt for råvarene. Integrert med IT-systemer kan det sikre en god kommunikasjon mellom Hoff-Produsent og Hoff-Kunde.

---

<sup>3</sup> Forbrukstall den summen vi brukte av råvarer for å få gitt sum ferdigvare. Det vil si bruker 2,5 kg potet for å få 1kg ferdigvare.



Internt benyttes datavarehus aktivt slik at de kan få oversikt over store datamengder raskere og dette forenkler medarbeidernes hverdag, noe som også kan medvirke til at de ansatte skaper bedre resultater. Dette kan skape vekst om de arbeidsoppgavene medarbeiderne gjør er tilpasset strategien.

Å ha den riktige i kompetansen i Hoff SA er viktig. For å øke kompetansen blant de ansatte benytter Hoff SA seg av et forbedringshjul. Det inneholder:

- Sette seg mål
- Bygge en strategi
- Måloppnåelse
- Bryte ned målene
- Følge opp
- Rapportere avvik
- Vise analysene
- Forbedringstiltak

Hoff SA ønsker å jobbe "leant", det vil si bruke så lite ressurser som nødvendig, men at man samtidig tilfredsstiller et godt resultat. Dette er et eksempel på noe av innholdet i potetskolen, et strategisk mål for Hoff SA som blir presentert senere. Dette viser også hvordan Hoff SA ønsker at de ansatte skal jobbe for å oppnå de strategiske målene i perspektivet interne prosesser.

### 6.2.5 Andre perspektiver

I datainnsamlingen ble det stilt spørsmål om det kunne være andre perspektiver som kunne være mer aktuelle for å definere de riktige perspektivene for Hoff SA. Det ble påpekt at de hadde relasjoner både til myndigheter og lokalsamfunnet, men ikke så stor innvirkning at man kan benytte de som et eget perspektiv. Et annet perspektiv som kunne vært aktuelt er som nevnt leverandørperspektivet. Grunnen til at det kunne vært aktuelt, er den er den tette relasjonen Hoff Sa har til leverandørene.

Et annet perspektiv som ble nevnt ut ifra at en del av informasjonen som ble samlet inn handlet om leverandører, mye på bakgrunn av at Hoff SA er et samvirkeforetak. Dette ble tatt hensyn til som en del av kundeperspektivet. Informanten oppga at de fire andre perspektivene bør brukes siden disse illustrerte det strategiske kartet til Hoff SA bedre enn å ha et eget leverandørperspektiv. Det vises senere at leverandørene også er en del av et strategisk tema.

### **6.3 Strategiske temaer**

De strategiske temaer som reflekteres gjennom strategien til Hoff SA, er innovasjon, robust markedsposisjon, kvalitet og verdiskaping til potetleverandørene.

#### **6.3.1 Innovasjon**

Det er et strategisk tema som gjenspeiles gjennom de dataene som er innhentet. For Hoff SA er innovasjon et tema som passer i det strategiske kartet, spesielt med tanke på hvor viktig produktutvikling er for Hoff SA. De vil være innovative og effektive ved at de bytter ut produkter kontinuerlig. Dette vil som informantene sier, gjelde både ferdigprodukter og at man skal være innovative med å bytte inn potetsorter som kan bedre kvaliteten eller gjøre prosessene mer effektive.

#### **6.3.2 Robust markedsposisjon(merkevare/marked)**

Gjennom datainnsamlingen og analysen kom det frem at merkevaren Opphøgde Poteter er viktig for Hoff SA. Det at Hoff SA bevarer sin posisjon i markedet som en leder av markedet med sine produkter er avgjørende for både visjonen og strategien til Hoff SA. Det er av stor betydning for Hoff SA å være stabile i markedet, del av Hoff SA er at de skal være stabile i markedet, slik at de skaper trygghet til kunden, trygghet til leverandørene og trygghet hos de ansatte. Det er viktig at de kan hevde seg i dette markedet, da de konkurrerer med større aktører innenfor potet, men også substitutter som for eksempel ris.

#### **6.3.3 Kvalitet**

Å bedre kvaliteten i produktene kan styrke lønnsomheten i virksomheten. Dette gjøres gjennom at man har riktige potetsorter og ved bedre samarbeid med interessenter. Kvalitet er en av de viktigste bærebjelkene i verdiforslaget til Hoff SA. Det skal gi kundene og leverandørene tryggheten av at strategiene tar vare på de viktige verdiene i Hoff SA. De ansatte må stole på at Hoff SA er en kvalitetsbedrift. Noe som må frem i det strategiske kartet, slik at det viser at man drar i samme retning. Dette gir også fortrolighet til det strategiske kartet, de ansatte forstår hvilke mål som er viktige for at Hoff SA skal nå den delen av strategien som handler om kvalitet.

#### **6.3.4 Verdiskaping til potetleverandørene**

Om man ser på visjonen skal verdiskapingen begynne hos bøndene, derfor er dette en viktig del av strategien til Hoff SA. Hoff SA skal være effektive og innovative når det gjelder potetsorter. Effektiviteten inneholder at for å bedre verdiskapingen skal Hoff SA være samarbeidsvillige ovenfor bøndene, slik at dersom noen råvarer er spesielt laget for Hoff SA

kan de samarbeide med leverandørene om de ønsker å produsere andre potetsorter som innehar de fleste egenskapene til den potetsorten Hoff SA ønsker. Bakgrunnen vil da være at bøndene synes de produserer mer og mer effektivt om de bruker den andre potetsorten. For eierne er det viktig at de ser en form for utvikling, ser hva som er viktig for at virksomheten skal nå sine mål og at man har klare mål på hvordan man skal oppnå visjonen. Som informanten nevnte skal Hoff skape et godt grunnlag for å utvikle poteter både for virksomheten og for leverandørene. Fokuset skal være på å få varene ut i markedet og de skal sørge for at innkrevingen ikke går på bekostning av inntjeningen til selskapet.

#### 6.4 Strategiske mål

I denne delen vil de strategiske målene i de ulike perspektivene bli presentert, i tillegg til en kort beskrivelse. I tabell 5 viser jeg fem strategiske mål for det finansielle perspektivet, først det definerte målet, deretter en forklaring av hva målet innebærer for virksomheten og tilslutt en beskrivelse av målet.

Tabell 4: Målene i det finansielle perspektivet for Hoff SA

Finansielle perspektivet	
Mål	Kort beskrivelse
<b>Maksimere potetpris</b>	- Hoff SA mener at å maksimere eiernes potetpris er avgjørende for å tilfredsstille eiernes krav til sikker anvendelse av potetdyrkernes potetavling gjennom konkurransedyktige priser og økende inntjening for virksomheten.
<b>Maksimere driftsresultatet for gitt potetpris</b>	- Maksimere driftsresultat. Det er avhengig av at man først maksimerer potetprisen og når den er gitt vil man maksimere dette målet.
<b>Øke likviditeten</b>	- Effektivisering av innbetalinger, blant annet gjennom bedre faktureringsrutiner. - Øke lønnsomheten i produktsortimentet (styrke produktsortimentet ved å ta ut produkter som ikke er lønnsomme). - Redusere varelager - Tilpasse behovet for lagringsgodtgjørelse - Grunnen til dette er at man ønsker å styrke

	investeringsevnen.
<b>Redusere gjeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt fokus på å nedbetale langsiktig gjeld.</li> <li>- Færre investeringer for å redusere oppbundet kapital, slik at man får en større andel egenkapital i balanseoppstillingen og for å kunne foreta nye investeringer senere.</li> </ul>
<b>Øke lønnsomheten i markedene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fjerne ulønnsomme produkter i ulike markeder og effektivisere tiden det tar å gjøre endringer i produktporteføljen.</li> <li>- Redusere antall markeder man opererer i, dersom man oppdager at ett av markedene gir liten lønnsomhet.</li> <li>- Grunnen til dette er at man ser et lønnsomhetspotensial ved å optimalisere produkt og/eller markedsporteføljen.</li> </ul>

Tabell 6 viser de tre identifiserte målene i kundeperspektivet. Det siste målet, forbedre samarbeid med potetleverandørene har ikke med kunde, men med leverandør å gjøre.

Tabell 5: Målene i kundeperspektivet for Hoff SA

<b>Kundeperspektivet</b>	
<b>Mål</b>	<b>Kort beskrivelse</b>
<b>Styrke merkevaren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Øke gjenkjennelsesgraden på sine merkevarer</li> </ul>
<b>Opphøgte Poteter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvikle flere lojale kunder gjennom merkevaren</li> <li>- De ønsker å være en fremtredende aktør ved å vise Hoffs kvalitet overfor kunden og levere trygghet i markedet for leverandørene</li> </ul>
<b>Øke kvaliteten i produktene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Øke kvaliteten i produktene, både i råvaren og tilsetningsstoffene. Det er avgjørende for at Hoff SA skal ha de beste produktene på markedet.</li> <li>- Hoff SA skal uttrykke kvalitet.</li> </ul>
<b>Forbedre samarbeidet med potetleverandørene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdiskapingen skal økes ved et tettere samarbeid med leverandørene, dette kan gi bedre kvalitet på produktene, effektivisere prosessene mellom</li> </ul>

virksomheten og leverandørene eller man kan oppnå kostnadsfordeler.

- De vil blant annet utvikle systemer for bedre kommunikasjon
- I næringsmiddelindustrien ønsker man å skape verdi til kunden ved at man har tettere relasjoner til leverandørene.
- De ønsker også større lojalitet hos leverandørene

I tabell 7 viser jeg de sju strategiske målene som tilhører interne prosesser perspektivet. Det er i dette perspektivet jeg har funnet flest strategiske mål. I teorien anbefalte jeg å ha mellom tre og seks strategiske mål. Her er det valgt å beholde de sju strategiske målene som ble identifisert. Dette er ett bevisst valg for å få beskrevet hele perspektivet, det kan si at Hoff SA bør ha et større fokus på dette perspektivet, jeg beviser ikke at dette er kjennetegn for ett samvirkeforetak.

Tabell 6: Målene i perspektivet interne prosesser for Hoff SA

<b>Interne prosesser perspektivet</b>	
<b>Mål</b>	<b>Kort beskrivelse</b>
<b>Effektivisere produktutvikling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Å utvikle emballasje, nye produkter, nye råstoffer skal gi bedre kvalitet på produktsortimentet og bedre lønnsomhet i markedet.</li> </ul>
<b>Opprettholde ISO sertifiseringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For å tilfredsstille kundens krav er et mål å være ISO sertifisert. De vil følge de standarder og kvalitetskrav som stilles for å fremstå som troverdige og være en sikker leverandør i markedet.</li> </ul>
<b>Tettere samarbeid med myndigheter og lokalsamfunnet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksjonsanleggene til Hoff SA tilsier at de må samarbeide med myndigheter og lokalsamfunnet, blant annet gjennom å følge de miljøkravene som stilles. Samarbeidet vil styrke omdømme og utviklingsmulighetene.</li> <li>- Det er viktig å bevare gode lokasjoner for anleggene, blant annet på Gjøvik ble det bygget et retifikasjonsanlegg for å ta hensyn til miljøet og</li> </ul>

lokalsamfunnet.

**Øke kunnskapsdelingen**

- Dele kunnskapen og informasjonen om markedet slik at sammen kan man utvikle bedre prosesser, internt med medarbeidere slik at flere kan bidra
- En økende kunnskapsdeling med leverandørene vil bidra til ett tettere samarbeid.
- Gjennom bedre IT-systemer som øker kompetansen til leverandørene. Eksempelvis gjennom å utvikle en bedre database som deler informasjon om potet. (potetsorter, råvareproduksjon, behandling og lagring)

**Optimalisere valg av potetsorter**

- Samarbeide med potetleverandørene og analytikere
- Bruke markedsanalyse fra analytikere i virksomheten og dele analysene med potetprodusentene
- Vise nytten av de ulike sortene og la potetprodusentene gi tilbakemeldinger til potetanalytikerne, slik at man kan se hvordan de ulike potetene takler klimaet og at de vurderer nytten av å bruke de ulike sortene.
- Dette vil skape verdi i produktet for kundene, men også for leverandørene ved å øke lønnsomheten eller effektiviteten.

**Opprettholde avrensavtalen**

- Effektivisere driften av avrensavtalen og vise at den skaper verdi for potetprodusentene
- Samarbeide med myndighetene
- Gi høyere omsetning gjennom avrensavtalen

**Effektivisere kontraktsprosessen**

- Effektivisere kontraktene med leverandørene gjennom automatisering og rask prosessering, dette kan påvirke lønnsomheten til virksomheten. Det ville også si bedre prosesser når man skal inngå kontrakter.

Tabell 8 viser målene i læring- og vekst perspektivet, jeg vil påpeke at det er også her at noen av målene har tette forbindelser mot et eventuelt leverandørperspektiv. Jeg viser til diskusjonen tidligere om leverandør skulle vært et eget perspektiv.

Tabell 7: Målene i perspektivet læring- og vekst for Hoff SA.

<b>Læring- og vekst perspektivet</b>	
<b>Mål</b>	<b>Kort beskrivelse</b>
<b>Videreutvikle Potetskolen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Å øke medarbeiderens kompetanse.</li> <li>- Bedre opplæring av nye medarbeidere</li> <li>- Dette vil føre til et økt kompetansenivået i Hoff SA</li> </ul>
<b>Øke utnyttelsen kunnskapsdatabase for produsentene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ved å oppdatere og legge inn ny informasjon om potet</li> <li>- Få produsentene til å bruke kunnskapsdatabasen aktivt i sitt arbeid med å utvikle potet.</li> <li>- Dette vil skape tettere samarbeid og økt kvalitet på Hoff SA produkter.</li> </ul>
<b>Etablere nytt avregningssystemer for produsentene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvikle avregningssystem for produsentene gjennom rapportering på nett og som applikasjon, toveiskommunikasjon</li> <li>- Integrere med datasystemene slik at Hoff SA kan effektivisere prosessen med leverandørene. Dette kan gjøre at leverandøren gir tilbakemelding om antall kg levert, og virksomheten kan gi tilbakemelding på kvalitet og antatt tilbakebetalt råvarepris per kg potet.</li> </ul>

## 6.5 Det strategiske kartet

I tabellen(figuren) strategiske kartet til Hoff SA oppsummeres de strategiske målene plassert i forhold til de valgte perspektivene og de strategiske temaene. I figuren er perspektivene den horisontale inndelingen, de strategiske temaene er den vertikale inndelingen. De strategiske målene er plassert i inndelingene i forhold til hvilket perspektiv og strategisk tema de passer inn under.

## «Engasjement gjennom verdiskapning fra jord til bord»



Figur 7: Strategiske kart til Hoff SA



## 7 Drøfting av organisasjonsformens konsekvenser

I dette kapitlet brukes observasjonene fra forrige kapittel til å beskrive konsekvensene for det strategiske kartet for Hoff SA (jf. Figur 7). Her er det tatt hensyn til de viktigste observasjonene. Målet har vært å kunne identifisere Hoff SA strategiske mål og om de støtter eller støtter ikke hypotesene som ble utledet i kapittel 4. Konsekvensene er beskrevet under de enkelte perspektivene. Samme konsekvens kan bli nevnt under flere perspektiver.

Først presenteres en oversikt over funnene. Deretter drøftes konsekvenser av eierskapet for hvert perspektiv. Det tredje avsnittet ser konsekvensene ut fra den vertikale dimensjonen, strategiske temaer, i det strategiske kartet.

### 7.1 Oversikt over funn

Tabell 10 viser en oversikt over sammenhenger som blir drøftet og identifisert i avsnittene senere. I tabellen brukes SA for samvirkeforetak og AS for aksjeselskap. Betegnelsen SA brukes bare om samvirkeforetak som er eid av råvareprodusentene, det vil si vertikalt integrerte foredlingsvirksomheter hvor råvareprodusentene eier foredlingsvirksomheten (jf. Beskrivelsen av samvirkeforetak (kapittel 2.2).

Tabellen viser for 7 av de strategiske målene at observasjonene støtter eller delvis støtter de hypotesene som er presentert. Tabellen viser også at hypotesen for perspektivet «interne prosesser» var for snever og ikke fanget opp de sammenhengene som ble funnet. Mer detaljert drøfting av sammenhengene finnes, som nevnt i neste avsnitt.

Tabell 8: Vurdering og konkretisering av de strategiske målene: Oversikt

Perspektiver	Funn: Likt/ulikt fra (AS), kortfattet beskrivelse	Støtter/støtter ikke hypotesen
<b>Det finansielle perspektivet</b>	Hypotese: Eierstrukturen har konsekvenser for de strategiske målene innenfor det finansielle perspektivet.	
Maksimere potetpris	Funn: Ulik; - AS vil maksimere aksjonærenes verdi, det vil normalt si å begrense råvareprisen	Støtter
Maksimere driftsresultatet for gitt potetpris	Funn: Likt; ulike organisasjonsformer ønsker å maksimere driftsresultatet, enten råvareprisen er gitt eller er påvirkbar.	Støtter ikke
Øke likviditeten	Funn: Likt mål for SA og AS, likviditet er en alminnelig	Delvis støtter

	prioritet, men det kan være noe ulik grad av vektlegging av samme grunn som i punktet under (redusere gjeld).	
Redusere gjeld	Funn: Ulikt; Det er normalt vanskeligere å hente inn ny egenkapital for et SA, enn det er for et AS. Gjeldsgrad er også et allment anliggende. Det er derfor vektleggingen som anses for ulik.	Delvis støtter
Øke lønnsomheten i markedene	Funn: Alle lønnsomhetsorienterte virksomheter ønsker å være lønnsomme i de enkelte markedene man befinner seg i. Krysssubsidiert er neppe påvirket av organisasjonsformen.	Støtter ikke
<b>Kundeperspektivet (her inkludert perspektiv for leverandørsiden, se kapittel 6.2)</b>	Hypotese: <i>Eierskapet i samvirkeforetak har tettere relasjoner til råvareleverandørene, noe som styrker fokuset på produktkvalitet.</i>	
Styrke merkevaren «Opphøgde Poteter»	Funn: Likt: Alle merkevareorienterte virksomheter må antas å ønske å utnytte egne merkevarer. Det er neppe systematisk variasjon i merkevareorientering avhengig av organisasjonsform.	Støtter ikke
Øke kvaliteten i produktene	Funn: Likt; kvalitetsfokus er avhengig av valg av strategi, uavhengig av organisasjonsform. Ulikt; fordi kvalitet i større grad kan påvirkes av råvareleverandørene i SA.	Støtter ikke
Forbedre samarbeidet med potetleverandørene	Funn: Likt; virksomheter ønsker et godt samarbeid med leverandørene for å legge til rette for gode leveranser, men ulikt på grunn av at SA er villig til å gå aktivt inn mot leverandørene med kunnskap og systemer for å øke kvaliteten i produktene. Leverandørene har større påvirkningskraft på verditilbudet enn i et AS.	Støtter

<b>Perspektivet interne prosesser</b>	<i>Hypotese: Forpliktelser som virksomheten har pålagt i egenskap av samvirkeforetak og som har konsekvenser for strategiske mål innenfor perspektivet interne prosesser.</i>	
Effektivisere produktutvikling	Funn: Likt; produktutvikling er relatert til strategi uavhengig av eierskap.	Støtter ikke
Opprettholde ISO sertifiseringen	Funn: Likt; ISO-sertifiseringen dreier seg om kvalitetssikring som er omtalt under kundeperspektivet, men mest om hvordan kvalitet dokumenteres, noe som sannsynligvis ikke er avhengig av organisasjonsform.	Støtter ikke
Tettere samarbeid med myndigheter og lokalsamfunnet	Funn: Ulikt; SA i landbruket ivaretar i en viss grad samfunnsoppgaver relatert til landbrukspolitikken. Dette er imidlertid mindre fremtredende for Hoff SA enn for andre store SA i norsk landbruk.	Støtter ikke
Øke kunnskapsdelingen	Funn: Likt; kunnskapsdeling er viktig for alle virksomheter. Ulikt; kunnskapsdelingen foregår ikke bare i virksomheten, men også ved direkte kommunikasjon og omfattende informasjonsdeling med potetleverandørene(eierne).	Støtter ikke, men finner at eierskapet har betydning for det strategiske målet.
Optimalisere valg av potetsorter	Funn: Ulikt; man bruker potetleverandørene direkte for å teste ulike sorter og for å ta riktige valg. For å finne ut hvilke potetsorter Hoff SA skal benytte i sine produkter. Hoff SA baserer sine avgjørelser blant annet på potetleverandørenes kunnskap.	Støtter ikke, men finner at eierskapet har betydning for det strategiske målet.
Opprettholde avrensavtalen	Funn: Ulikt: Forpliktelsen påvirker valget av strategisk mål. Selv om AS også kan påta seg samfunnsforpliktelser, er avrensavtalen et typisk landbrukspolitisk tiltak som det er vanlig at blir lagt til samvirkeorganisasjonene, fordi SA-ene skal skape verdi for landbruket.	Støtter

Effektivisere kontraktsprosessen	Funn: Likt; effektive og gode kontrakter ovenfor leverandørene er viktig for alle virksomheter. Ulikt; SA har eiere som er produsenter og råvareleverandører. Derfor er potetkontraktene med potetleverandørene et viktig redskap for å ivareta eierens interesser.	Støtter ikke, men funn indikerer at eierskap har en innvirkning på det strategiske målet.
<b>Perspektivet for læring- og vekst</b>	<i>Hypotese: Eierskap i form av samvirkeforetak har som konsekvens at perspektivet læring- og vekst favner både interne ressurser og i primærnæringens ressurser, dvs råvareleverandørenes ressurser</i>	
Videreutvikle Potetskolen for internt ansatte	Likt; ulike virksomheter kan ha ulike skoler/programmer for å utvikle medarbeidernes kompetanse uavhengig av organisasjonsform.	Støtter ikke
Øke utnyttelsen av kunnskapsdatabase for produsentene	Likt; virksomheter vil dele kunnskap med sine produsenter. Ulikt; et SA vil skape verdi for eierne, gjennom omfattende og åpen deling av kunnskap med råvareprodusentene.	Støtter
Etablere nytt avregningssystem for produsentene	Ulik; Utvikle bedre system for samhandling med leverandørene, for å skape vekst for begge parter. Likt på grunn av at systemer vil være ønskelig uansett organisasjonsform av hensyn til effektiv transaksjon.	Støtter

## 7.2 Detaljert drøfting av Hoff SA

I denne delen vil de resultatene som er vist i tabell 10 bli diskutert. Drøftingen er inndelt etter perspektiver med utgangspunkt i hypotesene. I drøftingen av strategiske mål er Hoff SA sammenlignet med et hypotetisk tenkt Hoff som et aksjeselskap. Organisasjonsform brukes som uttrykk for eierform, eierstruktur, selskapsform, dvs. i denne undersøkelsen begrepet som uttrykker forskjellen mellom AS og SA som eierform.

## **Det finansielle perspektivet**

I den første delproblemstillingen ønsket jeg å se om det finansielle perspektivet passet til det strategiske kartet til Hoff SA. Hensikten er å forsøke å identifisere konsekvenser av organisasjonsform som har betydning for strategiske mål under det finansielle perspektivet:

1. Hvordan påvirkes finansperspektivet av at man er et samvirkeforetak?

De strategiske målene som ble identifisert i dette perspektivet er å maksimere potetpris, maksimere driftsresultatet for gitt potetpris, øke likviditeten, redusere gjeld og øke lønnsomheten i markedene. Utgangspunktet er i følgende hypotese fra kapittel 4:

*Eierstrukturen har konsekvenser for de strategiske målene innenfor det finansielle perspektivet.*

### Strategisk mål 1: Maksimere potetpris

I et aksjeselskap er det viktigste målet i følge teorien, å maksimere aksjonærenes avkastning, det vil si at man forsøker å ha lavest mulig råvarepris, men for Hoff SA er det et mål å maksimere potetprisen. Man kan si at det å maksimere råvarepris i samvirkeforetaket indirekte kan oppfattes identisk med å maksimere aksjonærens avkastning, ved at det handler om å skape høyest mulig verdi for sine eiere. I et samvirkeforetak kan man ikke kun maksimere foretakets avkastning isolert sett, siden et samvirkeforetak, som beskrevet i teoridelen, skal ivareta eiernes, råvareleverandørens interesser. Eierne ønsker å maksimere råvareprisen, for Hoff vil det si å maksimere potetpris. Organisasjonsformen har dermed en konsekvens for de finansielle målene. Det er imidlertid ikke selve målet som er forskjellig, men hvordan målet kan oppfylles. Forskjellen i hvordan avkastningsmålet kan oppnås er en meget viktig forskjell som har store konsekvenser for virksomhetene.

En annen grunn til at Hoff som et SA har et strategisk mål om å maksimere potetpris, er at målet har en indirekte effekt på potetleverandørene. Hoff's mål om maksimal potetpris fører til at Hoff SA konkurrenter må tilby en høyere potetpris for å få tilgang til råvarene. En leverandør er ikke villig til å motta en lavere pris for sine poteter når man vet at man får en høyere pris hos Hoff SA. Organisasjonsformen gjør at prisen på råvaren øker og vil dermed gi effekter i markedet. Potetprisen er også påvirket av matpotetmarkedsprisen, den fastsettes ut fra tilbud og etterspørsel i markedet. Hoff må i en del tilfeller tilpasse seg disse prisene, slik at de får tilgang til poteter i fra markedet.

### Strategisk mål 2: Maksimere driftsresultat for gitt potetpris

En felles interesse for virksomheter er å maksimere driftsresultat uavhengig av om man er et SA eller et AS. Forskjellen på et samvirkeforetak og et aksjeselskap ligger hovedsakelig i at et samvirkeforetak først må ta hensyn til den potetprisen eierne får for sine råvarer, for deretter å maksimere driftsresultatet. For et aksjeselskap er det grunn til å anta at selskapet i utgangspunktet ikke har noe imot at driftsresultat øker som følge av redusert råvarepris. Her er det heller ikke selve målet som er forskjellig avhengig av organisasjonsformen, men det er hvordan man oppnår det. Hovedeffekten av organisasjonsform er tatt hensyn til gjennom målet om maksimal potetpris i punktet ovenfor. Derfor betegnes konsekvensene av organisasjonsform for mål om driftsresultat som mindre betydningsfull.

### Strategisk mål 3: Øke likviditeten

En god likviditet er viktig av hensyn til virksomhetens finansielle robusthet og styrker muligheten til å investere for å utvikle virksomheten videre. Observasjonen viste at Hoff SA har et mål om økt likviditet, men det er heller ingen grunn til å tro at et aksjeselskap avviker fra dette målet. Som beskrevet tidligere er det et mål for samvirket å maksimere potetprisen, et mål som i seg selv kan gjøre det viktigere for samvirkeforetaket å ha god likviditet. Hoff har ikke mulighet til å presse råvareprisen når de trenger å øke likviditeten. En høyere prioritering av likviditet i SA støttes også av teoridelen som sa at å øke egenkapitalen (jf. neste punkt nedenfor) er vanskeligere for et samvirkeforetak i motsetning til et aksjeselskap som kan foreta emisjoner. I år med mye poteter tar Hoff SA på seg rollen som markedsregulator og tar imot overskuddspotet fra industri og matpotetmarkedet, dette gjør at lager bygges og likviditeten svekkes. Noe av dette dekkes inn av staten etter forhandlinger, men dette er utfordringer som konkurrentene ikke har. Dette viser at organisasjonsformen kan gi konsekvenser for de finansielle målene, ved at vektleggingen av å øke likviditeten er sterkere for et samvirkeforetak.

### Strategisk mål 4: Redusere gjeld

Å redusere gjeld kan være et viktig mål for en virksomhets utvikling om man senere skulle ønske å foreta tyngre investeringer. Dette var også et av målene som ble funnet i Hoff SA strategiske kart. Målet anses ikke å være spesifikt for et samvirkeforetak, men det kan skape interessekonflikter i disse virksomhetene. Grunnen er at eierne kan se det som unødvendig å redusere gjelden og heller ønsker å bruke tilgjengelige midler til å få høyere potetpris.

Fra foredlingsbedriftens side er det naturlig å se vektleggingen av gjeldsreduksjon på bakgrunn av vanskelighetene med å hente inn ny egenkapital, som beskrevet tidligere. Man kan forsøke å øke antall andeler og størrelsene på disse, men for eierne vil dette være lite interessant, siden det er potetprisen sammen med eventuell etterbetaling som generer eiernes utbytte. På en annen side kan det tenkes at man blir enige om å la overskuddet brukes til å betale gjeld istedenfor å utbetale en etterbetaling, dersom man overbeviser eierne om at dette kan gi økonomiske gevinster ved en senere anledning. Poenget er imidlertid at gjeldsnedbetalingen utsetter eventuelle etterbetalinger til produsentene.

Målene likviditet og gjeld henger sammen. Man kan øke gjelden for å øke likviditeten eller man kan redusere likviditeten for å redusere gjelden. Organisasjonsformen vil påvirke begge disse målene, men det er vektingen av målene som er påvirket ikke målet i seg selv.

#### Strategisk mål 5: Øke lønnsomheten i markedene

Å være lønnsomme i de markedene man opererer i er interessant for virksomheter uavhengig av organisasjonsform. Det er viktig for en virksomhet å ha fokus på lønnsomhet i markedene. For et samvirkeforetak kan lønnsomme produkter i ulike markeder øke inntjeningen, som igjen kan føre til at man kan betale en høyere pris for råvarene. Et aksjeselskap kan se den samme nytten av å være lønnsomme, men de vil heller ha muligheten til å øke overskuddet i virksomheten. Hoff SA opererer i flere markedssegmenter, dagligvare, storhusholdning og industri. Industrisektoren benytter hele råstoffet, dette gjør at industrisegmentet kan benytte råstoffet fra de potetene som er forkastet fra de andre segmentene. Kryss-subsidiering her gjør at industri under gitte forutsetninger har tilgang til billigere råstoff. Dette kan være spesielt for samvirkeforetak, men totalt sett vil organisasjonsformen ikke ha større påvirkning på dette målet. Grunnen til dette er at kryss-subsidiering betyr vanligvis at man stiller ulike krav til lønnsomhet per enhet for ulike markedssegmenter, mye tyder på at dette er det samme for de ulike organisasjonsformene.

#### Oppsummering av perspektivet

På bakgrunn av konklusjonene ovenfor vises det at tre av de fem målene kan gi konsekvenser i bruken av balansert målstyring i Hoff SA. Disse målene ble påvirket av at Hoff SA er et samvirkeforetak og dette støtter oppunder hypotese 1. Det anses derfor at eierskapet har sterk innflytelse på det finansielle perspektivet. Om konsekvensene skyldes at foretaket er et samvirkeforetak eller andre faktorer innen landbruket som påvirker dette kan ikke vises utfra

perspektivet. Om andre organisasjonsformer kan ha samme mål kan det skyldes samme relasjoner mot sine leverandører.

### **Kundeperspektivet**

Den andre delproblemstillingen er:

2. Hvordan påvirkes kundeperspektivet av at man er et samvirkeforetak?

Denne problemstillingen ser på kundeperspektivet, og hvilke innvirkning det kan gi på det strategiske kartet med hensyn til organisasjonsformene. I dette perspektivet er også leverandørene inkludert. De strategiske målene som ble identifisert i dette perspektivet er å styrke merkevaren Opphøgde Poteter, øke kvaliteten i produktene og forbedre samarbeidet med potetleverandørene. Hypotesen som det ble tatt utgangspunkt i er repetert under:

*Eierskapet i samvirkeforetak har tettere relasjoner til råvareleverandørene, noe som styrker fokuset på produktkvalitet.*

#### Strategisk mål 6: Styrke merkevaren Opphøgde Poteter

For Hoff SA er det viktig å ha fokus på sterk merkevare. Merkevarefokus er viktig for de fleste virksomheter innenfor konsumvarer, siden man vil utnytte de fordelene som en god merkevare gir for å styrke sin posisjon i markedet. I teorien ble image presentert som en av delene som inkluderes i dette perspektivet. En god merkevare er med på å øke imaget til virksomheten. En merkevare kan som sagt styrke virksomheten, primært ovenfor kunde, men potensielt også overfor leverandørene, men jeg har ingen grunn til å anta at merkevaren skal ha en annen rolle for samvirkeforetak enn for aksjeselskaper. Det kan være grunn til å ta høyde for at det kan være en indirekte effekt av at eierne i SA kanskje vil foretrekke utbetalinger i form av høyere råvarepris fremfor investering i merkevarebygging. Hvis dette forekommer vil innflytelsen komme via de finansielle målene og ikke direkte på målet om sterk posisjon for merkevaren. Målet vil dermed ikke i større grad bli påvirket av organisasjonsformen.

#### Strategisk mål 7: Øke kvaliteten i produktene

Observasjonsdelen viser at kvalitet i produktene er et av de viktige målene i dette perspektivet, noe som verdiforslaget til Hoff SA uttrykker. For en virksomhet som velger en differensieringsstrategi vil kvalitet være en sentral del i et strategisk kart. Det kan tenkes at



også virksomheter som satser på kostnadslederskap har et mål om kvalitet, men kostnadsledere vil sjelden ha en konkurransemessig fordel i bedre kvalitet på produktene på linje med en virksomhet som velger en differensieringsstrategi. Siden leverandørene er eierne i et samvirkeforetak, kan man ha bedre forutsetninger for å øke kvaliteten i produktene og muligens også raskere enn konkurrentene dersom man samarbeider gjennom verdikjeden. Et samvirkeforetak kan forsøke å påvirke leverandørene i større grad til å produsere råvarer med bedre kvalitet.

Det er ingen grunn til å anta at vektlegging av kvalitet er ulik i SA og AS. Det som er påpekt er at muligheten til å drive kvalitetsarbeid er noe annerledes på grunn av integrasjonen mellom råvareprodusent og foredlingsvirksomhet.

#### Strategisk mål 8: Forbedre samarbeidet med potetleverandørene

Å bedre samarbeidet med potetleverandører kan øke kvaliteten på råvaren ved at man finner produkter som er mer effektive eller mer lønnsomme for Hoff SA og/eller for leverandøren. Samarbeidet med leverandører kan, som nevnt i forrige punkt, tilføre Hoff SA viktige avtaler for å utvikle god kvalitet i eget produkt. Det kan også tenkes at samarbeid med leverandører er viktig for virksomheter som for eksempel aksjeselskaper, siden leverandørene er viktige for alle. Det som skiller seg i større grad er viljen Hoff SA har til å samarbeide blant annet med å utvikle egne utviklingsdatabaser og informasjon til bøndene, slik at de kan innhente råvarer til bedre kvalitet og dermed øke kvaliteten i produktet. Det tolkes som et strategisk grep av Hoff SA for å øke kvaliteten i sin egen virksomhet, men jeg tviler på at andre virksomheter bruker egne ressurser til å bedre råvarene til leverandørene, dette knytter dette strategiske målet til andre strategiske mål under andre perspektiver. Hoff SA kan utnytte de tette relasjonene til å bedre kvaliteten ved å gå aktivt inn mot leverandørene for å la dem påvirke virksomhetens verditilbud. Det er viktig både for eier/leverandør og virksomheten å optimalisere verditilbudet. Igjen er det ikke forskjell i mål og hensikt, men i muligheter. Gjennom vertikal integrasjon fjernes interessemotsetninger mellom de ulike leddene, og det legges til rette for en annen type vertikalt samarbeid enn mellom et SA og selvstendige råvareleverandører. Det vil si at organisasjonsformen har betydning for utvikling av det strategiske kartet for Hoff SA.

#### Oppsummering av kundeperspektivet:

I kundeperspektivet viser man at et av de strategiske målene, å forbedre samarbeid med leverandørene, gir klare konsekvenser av organisasjonsformene. Eierskapet har ikke like

stor innflytelse her. Det kan som nevnt, diskuteres om strategiske mål som har med leverandørrelasjoner å gjøre, bør ligge i kundeperspektivet. Hvis jeg hadde formulert et eget, selvstendig leverandørperspektiv, ville ikke kundeperspektivet skille seg ut som spesielt påvirket av organisasjonsform, mens påvirkningen i stor grad ble liggende i leverandørperspektivet. Det jeg har funnet er derfor en indikasjon på at perspektivene bør vurderes inndelt noe annerledes for å tydeliggjøre forskjellene mellom SA og AS når det gjelder det strategiske kart.

### **Perspektivet interne prosesser**

Den tredje delproblemstillingen er:

3. Hvordan påvirkes perspektivet interne prosesser av at man er et samvirkeforetak?

Delproblemstilling 3 har et fokus på de interne prosessene i virksomheten, og det dreier seg om organisasjonsformens konsekvenser for de strategiske mål i de interne prosessene. De strategiske målene som ble identifisert var; å effektivisere produktutviklingen, opprettholde ISO-sertifiseringen, tettere samarbeid med myndighetene - og lokalsamfunnet, øke kunnskapsdelingen, optimalisere valg av potetsorter, opprettholde avrensavtalen og effektivisere kontraktsprosessen. Hypotesen som ble utviklet her var:

*Forpliktelser som virksomheten er pålagt i egenskap av samvirkeforetak og som har konsekvenser for strategiske mål innenfor perspektivet interne prosesser.*

#### Strategisk mål 9: Effektivisere produktutvikling

Hoff SA har produktutvikling som et strategisk mål, dette målet er tett knyttet til strategi og valg av type strategi, (differensieringsstrategi eller kostnadslederstrategi). Dette strategivalget må antas å være uavhengig av organisasjonsform. Teorigjennomgangen viser at utformingen av strategiene er tett knyttet til interessentene og spesielt de antatt viktigste interessentene. Om man forutsetter samarbeid mellom potetleverandør og foredlingsvirksomhet kan det styrke mulighetene for effektivisert produktutvikling, som kan oppnås gjennom økt kunnskapsutveksling (jf. strategisk mål12) fra leverandøren til virksomheten. Det er som nevnt tidligere ikke målet, men mulighetene som påvirkes. Hypotesen har en vinkling mot forpliktelsene og ikke om innholdet i målene, derfor støtter ikke dette målet hypotesen. Det at de er et samvirkeforetak kan ha innvirkning på produktutvikling, men å bekrefte at en slik sammenheng skyldes organisasjonsformen er vanskelig.

### Strategisk mål 10: Opprettholde ISO-sertifiseringen

En kvalitetsstandard som er viktig for mange virksomheter er ISO-sertifiseringen. Det kan anses som en forskjell mellom organisasjonsformene at kvalitet som beskrevet tidligere, er sterkt påvirket av leverandørene, og dermed kan ISO sertifiseringsmålet være påvirket av at man er et samvirkeforetak. På den annen side handler ISO-sertifiseringen i større grad om dokumentasjon av kvalitet, det vil si at det er like retningslinjer for alle virksomheter. Dermed er det liten grunn til å anta at det er forskjell mellom organisasjonsformene. Når et gjelder selve hypotesen, er det heller ikke naturlig å påstå at ISO-sertifiseringen er påvirket av forpliktelser som samvirkeforetaket har påtatt seg i en landbrukspolitisk sammenheng. Det er for eksempel ingen forpliktelse som sier at om man er et samvirkeforetak skal man være ISO-sertifisert.

### Strategisk mål 11: Tettere samarbeid med myndighetene og lokalsamfunnet

Tett samarbeid med myndigheter og lokalsamfunnet dreier seg heller ikke om den hypotesen som er oppstilt, men bør som andre mål under perspektivet interne prosesser, også drøftes mer generelt for å se på konsekvenser av organisasjonsform.

Man kan argumentere for at det er mange forpliktelser et samvirkeforetak kan være berørt av eller har tatt på seg, for eksempel i form av markedsreguleringsansvar o.l. I denne sammenhengen er blant annet avrensordningen et slikt ansvar som kan tyde på at samvirkeforetak er sterkere tilknyttet myndigheter og lokalsamfunnet, enn andre selskap.

For Hoff SA er de samlede forpliktelsene som samvirkeforetak begrensede. Selskapet er ikke som bondeeid samvirkevirksomhet berørt av så mange forpliktelser innenfor landbrukspolitikk og samfunnsansvar og vil derfor ikke skille seg vesentlig ut fra andre foretak. Det er en del miljøkrav Hoff SA må følge, som det kan lønne seg å samarbeide med myndigheter/ lokalsamfunnet om, men slike forpliktelser vil ikke være ulike for SA og AS. Det er på denne bakgrunn liten grunn til å vektlegge tettere kontakt med myndigheter og lokalsamfunn for Hoff enn selskaper med annet eierskap i samme bransje.

Konklusjonen er overraskende. Samvirkeforetak i landbruket blir gjerne oppfattet å ha en spesiell samfunnsrolle. I undersøkelsen ble det forsøkt å finne kilder til et særlig samfunnsansvar og spesielle samfunnsfunksjoner, men resultatet var at forskjellen er begrenset til avrensordningen. Det kan imidlertid være forhold jeg ikke har oversikt over, som for eksempel dreier seg om påvirkning av landbrukspolitikken.

### Strategisk mål 12: Øke kunnskapsdelingen

Et aksjeselskap er opptatt av å dele kunnskapen i virksomheten, og det kan også anses som et riktig mål for et samvirkeforetak. Forskjellen ligger i at et samvirkeforetak har råvareleverandører som forventes å ønske, og kan kreve, tilgang til informasjon med bakgrunn i at de også er virksomhetens eiere. Som nevnt tidligere kan økt kunnskapsdeling føre til effektivisert produktutvikling ved at man samarbeider bedre på tvers av verdikjeden. Et samvirkeforetak har også en rådgiverrolle ovenfor sine potetleverandører, kunnskap bygget opp gjennom mange år er tilgjengelig for den enkelte potetleverandør. På en annen side kan andre organisasjonsformer ha ønske om å dele kunnskap med sine leverandører, men informasjonsmengden kan være begrenset og de har normalt sett ikke et mål om å skape verdi for sine leverandører. Det vil si at organisasjonsformen samvirkeforetak har innvirkning på det strategiske kartet men støtter ikke hypotesen.

### Strategisk mål 13: Optimalisere valg av potetsorter

Funnet viser at Hoff SA tar hensyn til produsentenes kunnskap når de avgjør hvilke potetsorter de mener har høyest kvalitet og passer best til virksomhetens produktsortiment. Et naturlig mål for alle foredlere uansett organisasjonsform er at de ønsker å ha de beste potetsortene i sine produkter. En av forskjellene kan være at for eksempel Hoff SA ikke kun tar hensyn til egne interesser, men også prøver å samarbeide med produsentene og ivareta deres interesser. Slik kan de benytte potetsorter som ikke nødvendigvis scorer høyest for foredlingsindustrien, men som er rangert høyere hos produsenten på grunn av avlingstall, dyrkingsforhold osv. Dette målet er ikke påvirket av forpliktelser i et samvirkeforetak, men organisasjonsformen har en innvirkning på det strategiske målet.

### Strategisk mål 14: Opprettholde avrensavtalen

En av konsekvensene som ble funnet i utviklingen av det strategiske kartet er at Hoff SA tar hånd om avrenspotet i Norge. Hoff har en avtale med myndighetene om å motta avrenspotet fra matpotet og annen potetindustri i Norge. I teorien ble det beskrevet at avrens var en del av inntjeningen i Hoff SA. En utfordring ved dette målet kan være at mengden avrenspotet avtar med årene, en grunn til dette kan være at større andel av avrenspoteten går til storkjøkkenindustrien (Konkurransetilsynet 2001). Hoff SA har et samarbeid med SLF om avrensordningen, at avtalen må ivaretas av et samvirkeforetak er ikke nødvendigvis riktig, siden det ikke er spesifisert at avtalen kun kan driftes av samvirkeforetak. Det som taler for

Samvirkeforetak er at avrensavtalen er et typisk landbrukspolitisk tiltak, og et slikt foretak skal skape verdier for landbruket. Dette målet støtter hypotesen og har innvirkning på Hoff SA strategiske kart.

#### Strategisk mål 15: Effektivisere kontraktsprosessen

Å effektivisere kontraktsprosessen vil si å skaffe seg kunnskap om hvordan man utnytter råstoffet riktig i forhold til de produkter man produserer. Økt kunnskap gir mulighet til å samhandle bedre med potetleverandørene. Forbedre avtalene med potetleverandørene som gjør at potetene kan leveres når Hoff SA har behov for dem, dette kan også bidra til bedre likviditet, mens lagringsgodtgjørelsen vil ha motsatt virkning. Et aksjeselskap har samme forutsetninger for å betale leverandørene for å holde lager, så det anses ikke som en forskjell mellom organisasjonsformene. Det som skiller et samvirkeforetak fra et aksjeselskap er at man skal ha kontrakter som også skal ivareta potetleverandørenes interesser. Alle ønsker effektive og gode kontrakter, forskjeller ligger i eierens påvirkning, hypotesen støttes ikke, men en viss betydning har samvirkeforetak for det strategiske målet.

#### Oppsummering av perspektivet:

Om man går tilbake til teorien og ser på hypotesene kan man si at forpliktelsene ikke er så omfattende som først antatt. Jeg antok ut fra en skjønnsmessig sammenligning med andre foretak i landbrukssamvirket at forpliktelsene var flere. Det var derfor også naturlig å forvente store konsekvenser for utvikling av et strategisk kart, men jeg har funnet begrenset påvirkning av avrensavtalen. Andre mål som hadde innvirkning, men ikke på forpliktelsene var optimalisering av potetsorter, økt kunnskapsdeling, effektivisere kontraktsinngåelser. Dette skyldes at Hoff SA hadde få av de vanlige forpliktelsene hos et samvirkeforetak, spesielt de forpliktelsene som gjelder for markedsregulatorer. Det kan nevnes at når det er mye poteter i markedet kan Hoff SA få et markedsreguleringsansvar, det vil si at de må ta imot overskuddspotet i markedet. Dette er ikke tatt mye hensyn til undersøkelsen siden dette oppstår svært sjelden. Informanten oppga to tilfeller i løpet av de siste 15 årene.

#### **Perspektivet for læring- og vekst**

Den fjerde delproblemstillingen er:

4. Hvordan påvirkes perspektivet Læring- og vekst av at man er et samvirkeforetak?

De strategiske målene som ble identifisert under læring- og vekst perspektivet var å videreutvikle potetskolen, øke utnyttelsen av kunnskapsdatabase for produsentene, etablere nytt avregningssystem for produsentene. Hypotesen som ble utledet var:

*Eierskap i form av samvirkeforetak har som konsekvens at perspektivet læring- og vekst favner både interne ressurser og i primærnæringens ressurser, det vil si råvareleverandørenes ressurser.*

#### Strategisk mål 16: Videreutvikle potetskolen for internt ansatte

Å videreutvikle ansatte med egne programmer eller skoler kan fremme kompetansenivået i virksomheten. Det er mange virksomheter som har ulike opplæringsprogrammer for å utvikle egne ansatte. Det vil ikke være forskjell på dette i ulike organisasjonsformer. Om målformuleringen hadde inneholdt opplæring av leverandørene for å øke deres kompetanse, kunne man bekrefte hypotesen. Konklusjonene er at det ikke er noen sammenheng mellom det strategiske målet og organisasjonsform.

#### Strategisk mål 17: Øke utnyttelsen av kunnskapsdatabase for produsentene

Gjennom analysen av dette perspektivet dukket det opp flere mål som ser ut til å være en konsekvens av at Hoff SA er et samvirkeforetak. En kunnskapsdatabase for bøndene er et av disse målene, noe som ble tatt opp under hypotese 4. Funnet gikk på at man vil dele kunnskap med sine leverandører for å øke kvaliteten i råvaren, men dette vil også tjene leverandøren ved at man også får mer betalt for råvaren jo bedre kvalitet, jo bedre pris. Det vil skape verdi for eierne og for Hoff SA. Konklusjonen er at Hoff SA støtter hypotesen om at et samvirkeforetak har strategiske mål som favner både interne og primærnæringens interesser. Det er et mål som skiller for samvirkeforetak.

#### Strategisk mål 18: Etablere nytt avregningssystem for produsentene

Et annet mer kortsiktig mål for Hoff SA er at dagens teknologi krever at man er tilgjengelig på alle plattformer, derfor har de som mål å utvikle applikasjoner for bøndene, slik at kommunikasjonen blir raskere og enklere for virksomheten, men også for Hoff SA. Et bedre avregningssystem er en kombinasjon av å utvikle applikasjoner som kan gi leverandørene tilbakemelding samtidig som man ønsker å digitalisere kommunikasjonen, slik at man automatiserer prosessen og dermed øker effektiviteten. Forskjellen ligger i at systemet skal skape vekst både for virksomheten og for leverandørene, ved å utvikle et system der både

virksomheten og potetleverandøren får tilgang til statistikk på leveranser som gjør at de kan ta bedre beslutninger. Et tenkt aksjeselskap ville forsøkt å benytte et slikt system for å kommunisere med leverandørene, men det er mindre trolig at man hadde brukt eller utviklet et slikt system med tanke på å skape større verdi for leverandørene. Konklusjonen er at organisasjonsformen har en innvirkning og støtter hypotese 4.

#### Oppsummering av læring- og vekst perspektivet:

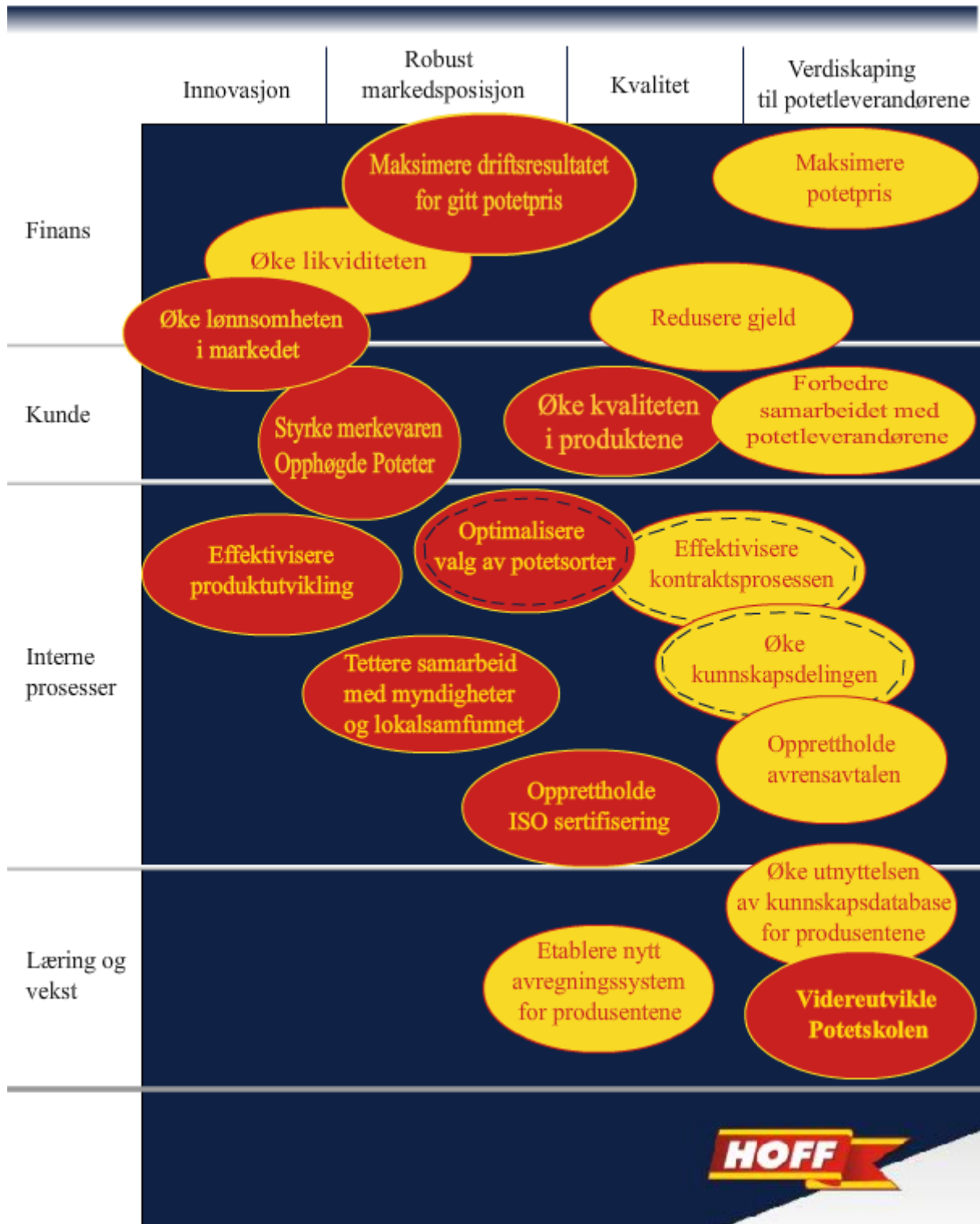
For å oppsummere mot hypotesen som ble stilt kan man si at to av de tre strategiske målene i dette perspektivet favner både eget og eiers foretak i produksjonen. Om det er en konsekvens av at Hoff SA er et samvirkeforetak eller om det kun er en identifikasjon av spesifikke mål for Hoff SA kan diskuteres. Det som er sikkert er at Hoff SA danner ikke mål som kun er basert på virksomhetens interesser, men man tar også større hensyn til leverandørene.

### **7.3 Konsekvenser for strategiske temaer**

Alle strategiske mål er nå diskutert under de ulike perspektivene. Implisitt er dermed også alle de strategiske temaer i Figur 7 drøftet. Ikke overraskende ligger de sterkeste konsekvensene av eierskap for et samvirkeforetak under verdiskaping til råvareleverandørene. Det vil si hos Hoff « Verdiskaping til potetleverandørene».

I figur 11 viser jeg de strategiske målene og uthever de målene som har hatt innvirkning på at Hoff SA er et samvirkeforetak. Markert med gul farge i figuren, de målene som ikke støtter hypotesen, men påvirker organisasjonsformen har fått en stiplet sirkel rundt seg. Målene som ikke er påvirket av organisasjonsform er markert med rød.

## «Engasjement gjennom verdiskapning fra jord til bord»



Figur 8: Hoff SA strategiske kart: Konsekvenser strategiske temaer



Som nevnt over er det kun målet å videreutvikle potetskolen som ikke har hatt innvirkning på at Hoff SA er et samvirkeforetak under det strategiske temaet verdiskaping til potetleverandørene. Alle elementer, bortsett fra å videreutvikle potetskolen, har med eierskapet å gjøre. Det kan tolkes at strategiske temaer kun er avhengig av eierskapet. I utgangspunktet som beskrevet i teorien varierer strategiske temaer fra virksomhet til virksomhet, så det er ikke rart at dette temaet dukker opp hos et samvirkeforetak. En anbefaling til de som er et samvirkeforetak, er at ved utvikling av strategiske kart bør verdiskaping hos råvareleverandørene være et strategisk tema.

Jeg finner også 2-3 elementer under de andre strategiske temaene som har innvirkning på organisasjonsformen. Det er redusert gjeld, økt likviditet og optimalisering av potetsorter, grunnen til innvirkningen er diskutert tidligere. Det som er interessant er at disse målene er under strategiske temaer som kan passe til de fleste virksomheter, men selv om temaet er generelt har disse strategiske målene blitt påvirket av at Hoff SA er et samvirkeforetak. En årsak til dette kan være at jeg har et begrenset grunnlag for å si at dette ikke vil ha vært et strategisk mål om Hoff SA hadde vært et aksjeselskap. Det kan også tenkes at det er individuelle forskjeller som gjør at disse målene havner under generelle strategiske temaer eller som drøftingen av de strategiske målene tilsier: Det er ikke målet i seg selv, men hvordan målet oppfylles.

## **8 Konklusjon**

### **8.1 Resultater**

I denne oppgave er Hoff SA som samvirkeforetak, sammenlignet med et hypotetisk tenkt Hoff som aksjeselskap. Resultatene viser at organisasjonsformen påvirker utviklingen av det strategiske kartet og funnene er identifisert i tre ulike deler av det strategiske kartet; perspektivene, strategiske temaene og de strategiske målene.

I perspektivene er det ikke funnet andre perspektiver for samvirkeforetak enn de perspektivene som ble presentert i teorien; finans, kunde, interne prosesser og læring- og vekst. Det som er en forskjell, er at jeg har valgt å inkludere leverandørperspektivet i kundeperspektivet. En grunn til dette er samvirkeforetakets tilknytning til leverandøren.

Et av funnene viser at et Hoff SA vil ha et eget strategisk tema, verdiskaping til potetleverandørene. Dette teamet er sterkt påvirket av eiersammensetningen i et samvirkeforetak, siden man er opptatt av å bygge verdier for og sammen med leverandørene.

I de strategiske målene er det funnet i alt 10 mål som er påvirket av at Hoff SA er et samvirkeforetak. Tre av disse er funnet i det finansielle perspektivet, maksimere potetpris, øke likviditet, redusere gjeld, hvor det mest spesielle er målet om å maksimere potetpris. Det neste målet, er målet om å forbedre samarbeide med leverandørene som jeg har plassert under kundeperspektivet. I perspektivet interne prosesser er målene; øke kunnskapsdelingen, optimalisere valg av potetsorter, opprettholde avrensavtalen og effektivisere kontraktsprosessen funnet. Øke utnyttelsen av kunnskapsdatabase for produsentene, etablere nytt avregningssystem for produsentene, er funnet i perspektivet læring- og vekst. Det er naturlig at det er de strategiske målene som er påvirket av samvirke som organisasjonsform, fordi det er de strategiske målene som oftest er forskjellige i ulike virksomheter. Derfor bør det legges til rette for kontinuerlige forbedringer i målene. Sammenhengen mellom kortsiktig planlegging og strategiske mål betyr også at de strategiske målene gjerne vil endres over tid. I denne oppgaven har jeg imidlertid bare studert organisasjonsform for et gitt tidspunkt.

Vedrørende de målene som er funnet, er det ved flere anledninger ikke målet i seg selv som er forskjellig, men hvordan målet oppnås. Et eksempel er at samvirke som organisasjonsform legger restriksjoner på hvordan gjelden i virksomheten kan reduseres, men det gir ikke grunnlag for ulike mål når det gjelder gjeldsgrad. Et annet eksempel er at kvalitetsarbeid foregår i nært samarbeid med potetprodusentene. Forskjellen er altså ikke om man prioriterer i kvalitet, men hvordan man driver kvalitetsarbeid.

Opprinnelig hadde jeg forventet at et samvirkeforetak har en del forpliktelser og samfunnsoppgaver tilknyttet virksomheten, blant annet gjennom markedsreguleringen som ville påvirke det strategiske kartet. Dette var utgangspunktet for utformingen av hypotese 3. Derimot viser funnene at for Hoff SA var dette begrenset til avrensavtalen. For Hoff SA er avrensavtalen en viktig målsetning, men den er basert på oppdrag som de får betalt for. Avrensordningen er ingen markedsregulering. Det kom imidlertid frem at Hoff SA har en mottaksplikt som sier at de skal ta hånd om overskuddspotet i markedet. Dette hadde bare skjedd to ganger i løpet av de siste tjue årene og derfor hadde det liten innvirkning på undersøkelsen.

Av de 10 strategiske målene støtter 7 de hypotesene som var formulert. Det er spesielt hypotese 1 som går på det finansielle perspektivet og eierstrukturens innvirkning, og hypotese 4 som sier at perspektivet læring og vekst favner både den interne og primærnæringsressurser som støttes. Hypotese 2 som sier at de tette relasjonene til råvareleverandørene

styrker fokuset på produktkvalitet, er delvis støttet. Hypotese 3 viser at perspektivet interne prosesser er påvirket av organisasjonsformen, men hypotesen hadde fokus på forpliktelsene og dermed ble den i mindre grad støttet av observasjonene. Grunnen til dette er at Hoff SA, som nevnt ikke har mange av de typiske forpliktelsene for samvirkeforetakene i landbruket.

Man kan stille spørsmål om potetprodusentene er tjent med å organisere seg igjennom samvirket. Resultatene indikerer at bøndene er tjent med å ha egne samvirker. Grunnen er at det er vanskelig å se at et aksjeselskap, som skal maksimere avkastning av egenkapital kan ha den samme prioriteringen av råvarepris, kunnskapsdeling med råvareprodusenter og innovasjon på råvareledet. Dette gjelder imidlertid vektlegging av mål og det er ikke sikkert at oppnåelsen av målene er forskjellig.

## 8.2 Usikkerhet og gjenstående spørsmål

Bruken av det strategiske kartet i følge Kaplan og Norton, har etter min vurdering, vært en interessant vinkling. Teorien kan være et godt utgangspunkt for å vise konsekvensene samvirket som organisasjonsform har for det strategiske kartet. Fokus på Kaplan og Nortons teorier kan imidlertid begrense utstrekningen og detaljeringsgraden i undersøkelsen.

En svakhet i opplegget er at det ikke er brukt flere sekundærkilder, som for eksempel flere artikler som stiller spørsmålstegn ved interessentenes innvirkning på foretakets målstyring. Flere kilder kunne antagelig belyst også andre sider av balansert målstyring.

Kvaliteten i dataene som er innhentet gjennom intervju hos Hoff SA anses som god siden informanten har høy kompetanse om virksomheten og var informativ og detaljert.

Usikkerheten i min oppgave er knyttet til at man har få informanter i virksomheten og at det hadde vært en fordel om jeg kunne samlet inn data fra eierne. Ved også å bruke et virkelig aksjeselskap til sammenligning, kunne jeg styrket funnene i undersøkelsen. Andre interessenter i tett tilknytning til Hoff SA kunne gitt mer detaljert informasjon rundt strategiene og gi større reliabilitet i undersøkelsen.

Observasjonene av Hoff SA er tolkninger av informasjonen i intervjuet. Hoff SA har for eksempel i dag ikke et strategisk kart for balansert målstyring og det var i løpet av arbeidet heller ikke mulig å få en endelig bekreftelse på at tolkningen er riktig. Dette gjelder også Hoff SAs strategi som også er formulert på grunnlag av innhentet informasjon gjennom intervjuet og ikke på grunnlag av tilgang til internt strategidokument eller lignende. Hele strategien er ikke direkte bekreftet, men kontaktpersonen ved Hoff SA har i hovedtrekk støttet min

tolkning. Av hensyn til konfidensialitet ovenfor virksomheten har jeg ikke kunnet gå nærmere inn på strategien.

En sentral diskusjonen i forbindelse med oppgaven var om det skulle være et eget leverandørperspektiv. Jeg valgte å sette leverandørperspektivet sammen med kunde- perspektivet. I ettertid er det grunn til å vurdere dette nærmere siden sektoren og samvirket spesielt, er så avhengig av leverandørene. Det er der kvaliteten skapes. Kvaliteten på produktene øker betraktelig på grunn av leverandørene.

Hoff SA er berørt av forpliktelser, men har ikke en markedsregulerende rolle og er dermed ikke berørt av ulike forpliktelser man kan påta seg som markedsregulator. Det kan tenkes at man igjennom å undersøke virksomheter som er markedsregulatorer og har organisasjonsformen samvirkeforetak kan identifisere andre konsekvenser.

I oppgaven er det kun sett på Hoff SA som et samvirkeforetak og sammenlignet med et hypotetisk tenkt Hoff SA som aksjeselskap med bakgrunn i generell teori rundt aksjeselskaper. Det er tatt en forutsetning om at aksjeselskapet har som mål å maksimere verdi til aksjeeierne. Dette er en forenkling basert på vanlige teori om aksjeselskaper.

En ide til videre forskning kan være å undersøke flere aksjeselskaper og samvirkeforetak i ulike sektorer, for å identifisere forskjeller. Da har man et bedre datagrunnlag og man kan identifisere konsekvenser i ulike markeder. En annen problemstilling er om Hoff SA og et aksjeselskap som opererer i samme marked, vil tilby den samme råvareprisen til leverandøren. Sannsynligvis er ikke det ønskelig for et aksjeselskap, men på grunn av konkurranse, kan de være nødt til det.

En tredje mulighet er å endre på metoden og heller velge en kvantitativ undersøkelse. Dette vil øke antall informanter, implisitt også antall virksomheter, og kan bekrefte eller avkrefte hypoteser rundt ulike organisasjonsformer med hensyn på balansert målstyring. Man vil da gå glipp av detaljnivået i analysene.

Det kritiske for å vurdere om metoden og funnene, er om det er mulig å bekrefte om samvirkeforetak som organisasjonsform har konsekvenser for utvikling av det strategiske kartet. Helt konkret dreier spørsmålet seg blant annet om et Hoff SA som aksjeselskap ville hatt som et av sine øverste mål å maksimere potetpris. Oppgaven kan ikke vise at det er utenkelig, men indikerer at det er lite sannsynlig.

## Litteraturliste

- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16 (1): 1-20.
- Banchieri, L. C., Planas, F. C. & Rebull, M. V. S. (2011). What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? *Zb: Rad. Ekon. Fak. Rij*, 29 (1): 155-192.
- Carroll, A. B. & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1): 46-51.
- Chen, C.-Y., Yang, Y.-F., Chen, C.-W., Chen, L.-T. & Chen, T.-H. (2010). Linking the balanced scorecard (BSC) to business management performance: A preliminary concept of fit theory for navigation science and management. *International Journal of the Physical Sciences*, 5: 1296-1305.
- Dette er Hoff* (2013). Tilgjengelig fra:  
[http://hoff.no/Web/HoffNo.nsf/v\\_OmHOFF/Dette%20er%20HOFF/?OpenDocument](http://hoff.no/Web/HoffNo.nsf/v_OmHOFF/Dette%20er%20HOFF/?OpenDocument) (lest 20.02.2014).
- Flak, L. S. & Dertz, W. (2005). *Stakeholder theory and balanced scorecard to improve IS strategy development in public sector*. Proceedings of the 28th Seminar on Information Systems Research in Scandinavia, Kristiansand, Norway.
- Freeman, R. & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Financial Times Prentice Hall. XX, 265 s. : ill. s.
- Gorla, N., Somers, T. M. & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19 (3): 207-228.
- Gripsrud, G. & Olsen, N. (2001). *Hvordan virker samvirker? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*. Tilgjengelig fra:  
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/94125/fr2001-02.pdf?sequence=1> (gripsrud (lest 20.01.2014)).
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl. 414 s. : ill. s.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforl. 400 s. : ill. s.
- Hoff, K. G. & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforl. 496 s. : ill. s.
- Hoque, Z. (2013). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review* (0).
- Hva er balansert målstyring (BSC)*. (2013). Tilgjengelig fra:  
<http://www.linnearad.no/strategi/balansert-maalstyring/hva-er-balansert-maalstyring/2-hva-er-balansert-maalstyring/> (lest 15.04.2014).
- Innføring av Balansert målstyring: Ni gode råd på veien* (2004). PricewaterhouseCoopers. Tilgjengelig fra:

- [http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS\\_artikkels\\_amling.pdf](http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS_artikkels_amling.pdf) (lest 20.01.2014).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl. 400 s. : ill. s.
- Jebsen, F. (2007). Strategi er oppskryt. Tilgjengelig fra:  
<http://www.magma.no/strategi-er-oppskrytt>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XI, 322 s. : ill. s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press. X, 400 s. : fig. s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XVIII, 454 s. : ill s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. X, 302 s. : ill. s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press. XIII, 320 s. : ill. s.
- Konkurransetilsynet. (2001). *Rammebetingelser og konkurranseforhold i jordbrukssektoren*. Tilgjengelig fra:  
[http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/395646/01\\_02\\_JORDBRUKSSEKTOREN.PDF](http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/395646/01_02_JORDBRUKSSEKTOREN.PDF) (lest 01.05.2014).
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. XL, 662, [114] s. : ill. s.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6 (3): 257-272.
- Mysen, T. & Høgevoid, N. M. (2010). *Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører?* Oslo: Magma. Tilgjengelig fra:  
<http://www.magma.no/hva-skaper-gode-og-daarlige-relasjoner-mellom-kjeder-og-leverandoerer> (lest 15.04.2014).
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, N.J.: Wiley. XVII, 365 s. : ill. s.
- NorskLandbrukssamvirke. *Forskjellene på samvirke og AS*. Tilgjengelig fra:  
<http://www.landbruk.no/Samvirke/Forskjellene-paa-samvirke-og-AS> (lest 20.01.2014).
- NorskLandbrukssamvirke. *Samvirkemodellen – bonden som næringseier*. Tilgjengelig fra: <http://www.landbruk.no/Samvirke> (lest 20.01.2014).
- NytNorge. *Hva er nyt Norge?* Tilgjengelig fra:  
<http://www.matmerk.no/nytnorge/hva-er-nyt-norge> (lest 15.04.2014).
- Olsen, P. I. & Lervik, J. E. (2006). *Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern*. Oslo: BI. Tilgjengelig fra:  
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/129810afaa585090c12570fb005210fd/\\$FILE/2006-01-olsen%20&%20lervik.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/129810afaa585090c12570fb005210fd/$FILE/2006-01-olsen%20&%20lervik.pdf) (lest 20.01.2014).

- Panicker, S. & Seshadri, V. (2013). Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Research and Development (IJBRD)*, 2 (2).
- Politidepartementet, J.-o. *Fakta om samvirke og samvirkeoven*. Justis, - o. p. Oslo. 4 s.
- Prisstrategi i ulike stadier av produktets livssyklus*. (2014). Tilgjengelig fra: <http://kunnskapscenteret.com/prisstrategi-ulike-stadier-av-produktets-livssyklus/> (lest 01.04.2014).
- Proff.no. Hoff SA. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/hoff-sa/gj%C3%B8vik/n%C3%A6ringsmidler/Z0I907K3/> (lest 20.01.2014).
- Regjeringen. (2002a). *NOU: Lov om samvirkeforetak 8.3 Samvirke på ulike sektorer*. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2002/nou-2002-6/9/3.html?id=366811> (lest 18.02.2014).
- Regjeringen. (2002b). *NOU: Lov om samvirkeforetak 20 Gjeldende lovregulering av samvirkeforetak*. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2002/nou-2002-6/21.html?id=366976> (lest 04.03.2014).
- Rålm, P. C., Sørbye, S. E., Kjernli-Wijnen, S. & Pettersen, I. (2013). Markedsregulering, verdsatt, men omstridt. *NILF-rapport 2013-5*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. 95 s.
- Samvirkesenteret. *Vi starter samvirkeforetak: Håndbok i etablering av samvirkeforetak*. Tilgjengelig fra: <http://www.samvirke.org/Portals/2/Filer/Vi%20starter%20samvirkeforetak%20-%20oppdatert%20utgave%202013.pdf> (lest 20.01.2014).
- Stemsrudhagen, J. (2003). Balansert Målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>.
- Strategic Themes- How Are They Used and WHY?* (2000). Tilgjengelig fra: [http://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic\\_Themes\\_How\\_Are\\_They\\_USed\\_And\\_Why.pdf](http://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic_Themes_How_Are_They_USed_And_Why.pdf) (lest 20.01.2014).
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk. 246 s. : ill. s.
- Undeland, T. (2011). *Gapestokk eller konstruktivt ledelsesverktøy*. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/kommentarer/spaltister/gapestokk-eller-konstruktiv-ledelsesverktoy/20133246> (lest 06.03.2014).
- Vedtekter Hoff SA*. (2014). Tilgjengelig fra: [http://hoff.no/Web/HoffNo.nsf/0/76b47a903bccd133c125770500267028/\\$FILE/Reviderte%20vedtekter%202014.pdf](http://hoff.no/Web/HoffNo.nsf/0/76b47a903bccd133c125770500267028/$FILE/Reviderte%20vedtekter%202014.pdf).
- Årsmelding 2013*. (2013). Tilgjengelig fra: [http://hoff.no/Web/HoffNo.nsf/0/41c34817d424d453c1257a6b0025e8dc/\\$FILE/%C3%85rsmelding2013.pdf](http://hoff.no/Web/HoffNo.nsf/0/41c34817d424d453c1257a6b0025e8dc/$FILE/%C3%85rsmelding2013.pdf) (lest 01.04.2014).

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: VRIO analyse

### Vedlegg 1 Intervjuguiden

## Intervjuguide

Lengde: 1-2 timer

### **Om meg:**

Navn, alder, bakgrunn.

### **Om temaet:**

Dette er en masteroppgave for NMBU om emnet Økonomistyring. Jeg fordyper i temaet balansert målstyring. Dett er et tema som er godt utbredt i Norge, jeg vil undersøke en bedrift som har en organisasjonsform som er ett samvirkeforetak og hvordan en slik bedrift vil tilnærme seg balansert målstyring.

Dette er en tilnærming hvor jeg forsøker å identifisere de valg et samvirkeforetak må ta for å utvikle en balansert målstyringsmodell, samt de konsekvenser dette medfører.

Jeg vil garantere for full anonymisering av virksomheten og informanten hvis det skulle være ønskelig.(konfidensialitet skjema er mulig å benytte om ønskelig)

Intervju vil bli tatt opp på bånd om dette er godkjent av informanten, for å sikre at jeg får best kvalitet på den informasjonen jeg samler inn.

Angående båndopptak vil jeg si at dette vil bli laget en intervjuutskrift av intervjuet, denne informasjon og opptaket vil bli slettet etter at prosjektet avsluttes, 18.06.14.

Vil også gjør oppmerksom at deltakelse på dette intervjuet er frivillig. De dataene som blir samlet inn skal kun gå til å besvare min undersøkelse, og kan ikke brukes til andre formål enn det vi har blitt enig om på forhånd.

### **Bakgrunnsinformasjon**

Firma :

Navn :

Stilling :

Arbeidsområder :

Kompetanse BM :

### **Dette vil oppgaven dreie seg om:**

#### **Hoved emner:**

A = Innledning

B = Strategi / grunnlag



C = Perspektiver og mål

D= Strategiske temaer

E= Annet

**Temaer i Informasjonsinnhenting:**

- Strategi
- Samvirkets innvirkninger
- Eiernes rolle

Jeg er takknemlig for at dere tar deg tid til å svare på spørsmålene, og har dere noen tilleggskommentarer tar jeg de gjerne imot. Noen spørsmål i forbindelse med intervjuet?

**A: Innledning**

- Hva er viktigste områdene for at Hoff SA skal lykkes?
- Hoff SA er et samvirke foretak, hvordan påvirker dette Hoff?
- Hvilke forpliktelser har dere siden dere er en del av landbrukssamvirke? (mottaksplikt?)
- Mottaksplikt, hvordan gjelder den regelen for dere, gjelder det både medlemmer og ikke medlemmer?
- Hvilke konsekvenser for Hoff SA har mottaksplikten? (bygger dere lager på den etc.?)
- Importere dere produkter / råvarer? evt. hvorfor / hvorfor ikke?
- Konkurrenter, konkurranse bilde, hvem er konkurrenter, tøff konkurranse, tøft å tjene penger?

**B: Grunnlaget (forretningside, visjon og strategi)**

- Hva er Hoff SA sin visjon?
- Hva er Hoff SA forretningside?
- Kan du si litt om Hoff SA strategi og hvordan du mener bedriftens strategi passer bedriften?
- Hvilke prioriteringer gjør dere får oppnå deres strategi?
- Hvilke områder må dere forbedre for å oppnå deres strategi? Og Hvorfor?
- Hvilke områder er dere gode på som bidrar til å oppfylle deres strategi?
- Hvordan ser du for deg deres situasjon om 3-5 år?
- Hvilke mål har eierne for dere de neste 3-5 årene?
- På hvilken måte påvirker organisasjonsformen utformingen av deres strategi?

**C. Perspektiver og strategiske mål**

Standardisert er perspektivene: finans, kunde, interne prosesser og læring og vekst, skal her gå inn på noen av dem.

*Finansielle perspektiv:*

- Hva er de viktigste finansielle målene for Hoff SA?
- Hvilke finansielle krav stiller eierne?

- Hvilke andre finansielle mål benytter Hoff SA i dag?
- Hvilken finansiell informasjon mener du er viktig for å styre bedriften?
- Er det forskjeller på de finansielle målene du mener er viktig for å styre bedriften og de målene eierne har for å styre virksomheten? Andre mål etc.?
- Er det andre mål du føler som er viktigere for Hoff enn de finansielle?
- Hvordan følger Hoff SA opp de finansielle målene?
- Hva er den kritiske suksessfaktoren for Hoff sett med et finansielt øye?
- Hvordan fordeler dere evt. Overskudd i bedriften?
- Vil det vært en ulik fordeling dersom dere hadde vært et aksjeselskap ifht. Samvirkeforetak?

*Kunde perspektivet:*

- Hvem er Hoff's kunder? (målgruppe)
- Hva tilbyr dere til kundene?
- Hvordan må dere oppfattes av kunden for at dere skal lykkes?
- Hvilken informasjon er viktigst for dere for å tilfredsstille kunden?
- Hvilke mål har dere ovenfor kundene deres?
- Hvilke egenskaper har produktene deres? (funksjonalitet, kvalitet, pris)
- Er Hoff SA en merkevare? Hva gjør dere eksklusive i markedet?
- Har dere gode relasjoner til leverandører?
- Gjør det at dere er et samvirkeforetak at dere kommer nærmere leverandørene?
  - o Hvordan
  - o Hvorfor
  - o Hvilke fordeler gir det?
- Lojale kunder er viktig, har du en oppfatning av at det er lojale kunder, i de markedene dere har produkter? Er det produkter som kundene er mer lojale på enn andre?
- Dere selger mye til grossist, merker dere lojalitet i sluttkunde nivå, For eksempel i antall enheter /kg solgt?
  - o Har det at dere er et samvirkeforetak noe å si på dette? Vil dere gjort det annerledes dersom dere var et aksjeselskap?

*Interne prosesser: (forklare litt rundt hva som menes med interne prosesser)*

- Hvilke interne prosesser ligger i avdelingen? (viktigste bredt)
- For å oppnå målene finansielle og kundene, hva er det viktig at dere er gode på internt?
- Hvilke av interne prosessene skaper verdi for kunden?
- Hvordan måles disse og hva er målet med disse prosessene?
- Hvilke informasjon trengs for å oppnå disse målene?
- Når det gjelder innovasjon, eks. produktutvikling, er det hensyn dere må ta siden dere er et samvirkeforetak?
- Har det noe å si på hvilke mål dere setter dere internt?

- Har det at dere er et samvirkeforetak noe å si på effektiviteten i virksomheten? (eks. utnyttelse av utstyr/ råvarer/ hvor raskt få produktet i markedet osv.)
- Hvordan håndterer dere etter salgsprosesser? (garantier, reklamasjon, inkasso osv.)?
  - o Hvilke mål har dere for dette?

*Læring og vekst:*

- Hvilke områder må dere forbedre for å utvikle dere videre?
- Hvilken kunnskap har dere behov for å utvikle dere videre?
- Hvordan lagres/tas kunnskapen vare på i bedriften?
- Måler dere de ansatte i dag, prestasjonsmålets? Bonusser? etc.? Ja/Nei.
- Hvordan deler dere kunnskap med hverandre i virksomheten?
- Som et samvirkeforetak er dere tett knyttet opp mot råvareprodusenten, deler dere kunnskap med dem? (nye potetsorter, ny teknologi, osv.?)
  - o Vil det at dere er et samvirkeforetak ha en innvirkning på hvordan dere øker kunnskap og kompetanse i Hoff, og hvordan?
- Deler dere IKT-systemer med råvareprodusentene?
- Hvilke utfordringer har dere med at dere er et samvirkeforetak mot et aksjeselskap når gjelder kunnskapsdeling?

**D: Strategiske temaer**

- Om vi skulle samle noen av de målene vi har identifisert over, hvilke områder vil du satt de under? Hvilke hovedområder er viktigst for Hoff?
- Evt. Område er viktigst for at dere skal gi verdi til kunden? Å øke deres omsetning/ resultat?
- Evt. Område er viktigst av de interne prosessene for at Hoff skal ta de rette stegene fremover?
- Hvordan er disse termene å påvirke av den organisasjonsformen Hoff SA har?  
Tar opp igjen de samme spørsmålene her, for å se om informanten har kommet på andre tanker når vi gikk gjennom målene

**E: Annet:**

- Er det viktige mål Hoff SA har som ikke er berørt her?
- Miljø er det en viktig del av Hoff SA?
- Hvilke mål har dere for å bli mer miljøvennlig?
- Har dere strategier knyttet til leverandørene?(råvareprodusentene?)
- Hvilke fordeler har dere av å være et samvirkeforetak?
- Hvilke fordeler vil dere hatt av å være et aksjeselskap?
- Noe du har lyst til å legge til som ikke har blitt tatt opp?

**Avslutning: Takk for intervjuet!**

## Vedlegg 2 Hoffs VRIO analyse

### Ressurser gjennom VRIO analyse

Tabell: VRIO Analyse av Hoff SA ressurser

Synlige ressurser				
Ressurs:	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Organisering
<b>Produksjonsanlegg</b>	Ja	Nei	Nei	Nei
<b>Finansielle ressurser</b>	Ja	Nei	Nei	Nei
Usynlige ressurser				
<b>Relasjoner til leverandørene</b>	Ja	Nei	Nei	Ja
<b>Relasjoner til myndighetene (avrensavtalen)</b>	Ja	Ja	Nei	Nei
<b>Merkevare</b>	Ja	Ja	Ja	Nei
<b>Lojale kunder</b>	Ja	Nei	Nei	Nei
<b>Renomme</b>	Ja	Nei	Nei	Nei
<b>Potet kompetanse</b>	Ja	Ja	Ja	Ja

### Produksjonsanlegg

Hoff SA har fem produksjonsanlegg, det er en synlig ressurs. Den er sett på som verdifull siden informantene opplyser at de er plassert etter hvor virksomheten har størst tilgang på råvarer, altså potet. Siden det er en synlig ressurs anser jeg ikke Hoff SA produksjonsanlegg som sjelden eller en ressurs som er vanskelig å kopiere. Noen av disse elementene kan gi konkurransefortrinn, men det som gjør denne ressursen viktig er anleggenes posisjon.

### Finansielle ressurser

Her opplyser informantene at likviditet og gjeldsgrad er to viktige elementer som det settes fokus på. Det er verdifullt for bedriften spesielt å ha god nok likviditet, slik at de kan foreta nødvendige investeringer. Dette skal balanseres med en målsatt gjeldsgrad. Uten videre

analyse holder jeg meg til å kalle ressursen verdifull, men ikke bruke mer av karakteristikkene.

### **Relasjoner til leverandørene**

Dette er en relasjonsbasert ressurs som man må si er viktig for Hoff SA siden de er et samvirkeforetak. Informanten opplyser at de samarbeider og det er de avhengige av siden deres eiere også er deres leverandører (av råvarer). Dermed en verdifull ressurs for Hoff. Denne organisasjonsformen anses ikke som en sjeldenhet som gir en egen form for konkurransefortrinn, opplyser informanten. Denne ressursen kan være vanskelig å kopiere ved at man har kontraktfestet med leverandørene at de leverer et visst antall kilogram potet til Hoff SA. Det er ingen betingelse at all poteten leverandøren har skal leveres til Hoff SA. Når det gjelder organisering kan man svare ja på at det er en ressurs som ikke lett kan blant annet substitueres. Relasjonene til leverandørene og de som eiere vil gjøre at risikoen er lav for at man går med på å bytte for eksempel organisasjonsform.

### **Relasjoner til myndighetene**

Dette kom opp etter samtale med informanten om avrensavtalen, og utfra dette må man si at relasjonene til myndighetene er en viktig ressurs for Hoff SA. Dette gjelder blant annet betingelser rundt avrensavtalen, noe som gjør myndighetene til en verdifull ressurs. I tillegg gjelder dette en god del styringer og forpliktelser som Hoff SA er avhengig av å følge opplyser informanten. Dette vil jeg også si er en sjelden ressurs om man ser på avrensavtalen, det er kun et begrenset antall som har lov til å ta imot avrenspotet i Norge.

Vanskelighetsgraden av å kunne få lov til å inneha denne kontrakten ble ikke tatt opp under intervjuet. Disse relasjonene til myndighetene kan være spesielle siden bedrifter i landbrukssamvirke har en del goder og onder som myndighetene har påvirkningskraft på.

### **Merkevare**

Hoff SA sitt merkenavn Opphøgde Poteter er en ressurs som er verdifull og sjelden å inneha for Hoff SA. Dette vil bli diskuterte senere, men man kan si at de ligger blant de mest populære på markedsundersøkelser. Det anses også som både en verdifull og sjelden ressurs å inneha. Informanten nevner også at Hoff SA har drevet med potet i såpass mange år at å kopiere en godt oppbygd brand som Opphøgde Poteter skal og bør være vanskelig å kopiere. Selvfølgelig når det gjelder organisering finnes det mange grunner til at for eksempel

merkenavnet kan bli erstattet av konkurrerende produkter og miste sitt ansikt, men igjen mange år med historie tilsier noe annet, opplyser informanten.

### **Lojale kunder**

Lojale kunder er en viktig og verdifull ressurs for Hoff SA, men problemet i denne bransjen er at det er stor konkurranse og det er vanskelig både å vurdere å tilegne seg lojale kunder.

Informanten opplyser at det derfor ansees som en sjelden ressurs at man innehar en god fast kundemasse. Informanten opplyser at forbrukeren er mer lojal enn hva oppfattelsen i markedet er.

### **Renomme**

Det er viktig for Hoff SA å ha et godt renomme, Hoff SA har inntrykk av at de har et godt renomme i forhold til å uttrykke kvaliteten som ligger i deres produkter. Det er også viktig å bygge opp sitt renomme i de større markedene geografisk og bygge videre på sine verdier lokalt.

### **Potetkompetanse**

All kompetanse er viktige ressurser for virksomheter, for Hoff SA deler det viktig at de er gode på potet som råvare og videreutvikler potetproduktene. Det er verdifullt, slik at de kan skape verdi i og de får et bedre produkt. Potetkompetansen i Hoff anses både å være sjelden og vanskelig å kopiere ved at de har drevet med dette i lang tid og har lyktes med å ha et kvalitetsprodukt. Det er heller ikke lett for andre bare å ta direkte potetkompetanse og kopiere den over i sin virksomhet uten å ha tilgang til den kunnskapen og erfaringen som ligger i Hoff SA.

### **Oppsummere konkurransefortrinn**

Hoff SA har to ressurser som blir identifisert som konkurransefortrinn. Det er merkenavnet Ophøgde Poteter som har flere produkter som er blant markedslederne i sine markeder. Den andre ressursen er potetkompetanse som Hoff SA innehar. Grunnen til dette er lange erfaringer i markedet, godt samarbeidet med andre eksterne aktører med god kunnskap om området og sin egen kompetanse i virksomheten.



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)