



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp

Fakultet for samfunnsvitenskap

En casestudie av implementeringen av Key Performance Indicators i DNB ASA

**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap**

Oda Stien Lunaas

Økonomi og administrasjon

Siri Morseth Kassetth

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. I skrivende stund har oppgaven kommet til veis ende og den står nå som et symbol på all den kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet av de to foregående årene.

Oppgaven er et resultat av et særdeles godt samarbeid mellom de to undertegnede. Til tross for opp- og nedturer i løpet av arbeidet med masteroppgaven har vi utfyllt hverandre på en god måte. Masteroppgavens resultat ville ikke ha vært det samme foruten dette samarbeidet. Vi vil videre rette en stor takk til vår veileder Nicolay Worren. Hans engasjement for faget, samt konstruktive tilbakemeldinger har motivert oss til å yte det lille ekstra – særlig i de mer utfordrende periodene av forskningsprosessen. Takk for at du har stilt din tid til rådighet, bidratt med god veiledning, samt inspirert oss med dine erfaringer fra næringslivet. Vi ønsker å takke våre kontaktpersoner i DNB, Hilde Wennberg og Trude Smedsund, for at vi fikk muligheten til å gjennomføre dette casestudiet. Det har vært utrolig spennende å få innsikt i det temaet som vi har undersøkt og vi har satt stor pris på de tilgangene og den kunnskapen som dere har delt med oss. Tusen takk til informantene som har stilt sin tid og sine tanker til rådighet - uten deres bidrag hadde ikke oppgaven blitt samme. Avslutningsvis vil vi takke våre tålmodige kjærester, omsorgsfulle familie og støttende venner. Dere har alle vært avgjørende støttespillere for at arbeidet med oppgaven nå er i mål.

Masteroppgaven symboliserer 18 års skolegang og et seks år langt vennskap. Selv om det ene har kommet til sin ende vil det andre fortsette inn i evigheten.

God lesning!

Oslo, 13.05.16

Siri Morseth Kasseth

Oda Stien Lunaas

SAMMENDRAG

Masteroppgaven er en casestudie av implementeringen av KPI-systemet i DNB. Formålet med oppgaven har vært å sammenligne teori og praksis, hvor det har blitt tatt utgangspunkt i utvalgte teoretiske suksesskriterier. Problemstillingen til oppgaven er som følger:

"Det foreligger eksisterende teori som identifiserer suksesskriterier for implementering og bruk av KPI-systemer. I hvilken grad har DNB implementert sitt KPI-system i tråd med disse kriteriene?"

Oppgaven består videre av syv delproblemstillinger som har blitt belyst for å på best mulig måte kunne besvare problemstillingen. De syv delproblemstillingene gjenspeiler hver respektive suksesskriterier for implementering av et KPI-system. For å kunne besvare problemstillingen er det foretatt kvalitative dybdeintervju med åtte brukere av KPI-systemet i DNB. Som et supplement er det også foretatt en dokumentanalyse. En slik metodetriangulering har åpnet muligheten til å belyse informantenes utsagn med mer "harde" fakta.

Oppgavens funn viser at de utvalgte suksesskriteriene for implementering av et KPI-system delvis er tilstede i DNB. Det er imidlertid identifisert flere utfordringer tilknyttet hvordan KPI-systemet benyttes, noe som kan påvirke hvor suksessfull implementeringen av systemet i DNB er. Én utfordring er knyttet til forståelsen av KPI-systemet og hva en KPI innebærer. Det tenderer mot at det eksisterer flerfoldige forståelser på tvers av virksomheten som en følge av at disse aspektene ikke er klart kommunisert til brukerne i forkant av implementeringen. Konsekvensene av dette kan være flere. For det første oppleves det som delvis utfordrende å utlede gode KPIer. For det andre kan KPI-systemet tas i bruk ulikt, hvor dette kan være uheldig hvis ikke samtlige brukere ser nytteverdien av et slikt system. En annen utfordring er tilknyttet hvordan KPIene dekker den overordnede strategien. Strategien til DNB er tredelt, og består av områdene *kapital*, *kunde* og *kultur*. Det fremkommer at strategiområdene er ujevnt dekket, noe som kan medføre en skjevhet i målrealiseringen. Utfordringen med dette kan igjen sees i lys av vanskeligheten med å sette "riktige" KPIer og den varierende graden av forståelse for KPI-systemet i DNB. Som en følge av disse utfordringene kan det antas at potensialet til DNBs KPI-system ikke er optimalt utnyttet per i dag.

EXECUTIVE SUMMARY

This master thesis has been based on a single case study of the implementation of the Key Performance Indicator System in DNB. The purpose of the study has been to compare theory and practice, based on a selection of success criteria. The main research question is as follows:

“Existing theory identifies success criteria for the implementation process and the usage of KPI-systems. To which extent has DNB implemented their KPI System in line with these criteria?”

The thesis is also based on seven sub questions that have been investigated in order to answer the main research question. The seven sub questions each reflect the success criteria for implementing a KPI System. To be able to answer the research question, eight qualitative interviews have been conducted. The informants are all users of the KPI System in DNB. As a supplement, a document analysis has been conducted. The triangulation of methods has made it possible to compare the statements of the informants with a higher degree of “hard” facts.

The findings of the thesis reveal that the selection of success criteria for implementing a KPI System is partly present in DNB. However, the thesis has identified several limitations regarding the usage of the system that could impact how successful the implementation of the KPI System is. One of these limitations is related to the understanding of the KPI System and what a KPI consists of. As a result of poor communication and information sharing prior to implementation, the users have developed different understandings regarding the purpose of the system. It tends toward that there exists numerous understandings across the company as a result of that these aspect have not been well communicated to the users prior to the implementation. There can be several consequences of this. First, the users can experience finding the “right” KPIs as challenging. Secondly, the KPI System can be adopted differently, which can be unfortunate if some of the users do not see the usefulness of the system. Another limitation is related to how well the KPIs cover the overall strategy of the company. DNB’s strategy consists of the three areas *capital*, *customer* and *culture*. It appears that these strategy areas are covered unevenly, which can lead to an uneven realization of the strategic goals. This limitation can also be seen in light of the difficulty of choosing the “right” KPIs and the varying degree of understanding of the KPI System in DNB. As a result of these challenges one can assume that the potential of DNB’s KPIs are currently not fully exploited.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
FIGUR- OG TABELLISTE	VII
FIGURLISTE	VII
TABELLISTE	VII
FORKORTELSER	X
1 INNLEDNING	1
1.1 OPPGAVENS RELEVANS	1
1.2 PRESENTASJON AV CASE.....	2
1.2.1 Virksomheten DNB ASA.....	2
1.2.2 DNBs visjon og strategi.....	3
1.2.3 DNBs styringsmodell.....	5
1.3 PROBLEMFORMULERING.....	8
1.3.1 Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper	9
1.3.2 Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer.....	9
1.3.3 KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål.....	10
1.4 AVGRENSNING	10
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING	11
2 TEORI	12
2.1 INNLEDNING	12
2.2 VIRKSOMHETSSTYRING	12
2.3 BALANSERT MÅLSTYRING.....	13
2.3.1 Bakgrunn.....	13
2.3.2 Formål.....	14
2.3.3 De fire perspektivene.....	15
2.3.4 Kriterier for en suksessfull implementering av BMS	16
2.3.5 Kritikk av BMS.....	17
2.4 PRESTASJONSMÅLING.....	17
2.5 KEY PERFORMANCE INDICATORS.....	20
2.5.1 Bakgrunn.....	20
2.5.2 Hva er en KPI?.....	21
2.5.3 Karakteristika ved en KPI.....	22
2.5.4 Suksessfaktorer ved implementering av KPIer	27
2.6 OPPGAVENS POSISJONERING	28
3 METODE	30
3.1 VITENSKAPSTEORETISK PERSPEKTIV	30
3.1.1 Sosialkonstruktivisme.....	30
3.1.2 Hermeneutikk.....	31
3.1.3 Fenomenologi.....	32
3.2 VITENSKAPSTEORETISKE OVERVEIELSER	32
3.2.1 Vår forforståelse.....	32
3.2.2 En masteroppgave om vår egen arbeidsplass.....	33
3.3 FORSKNINGSDESIGN	34
3.4 UNDERSØKELSESMETODE	36
3.5 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU.....	39
3.5.1 Bakgrunn for valg av et kvalitativt forskningsintervju.....	39
3.5.2 Valg av informanter.....	40
3.6 ANALYSEMETODE.....	46
3.7 DOKUMENTUNDERSØKELSE	50
3.7.1 Dokumentutvalg.....	51
3.7.2 Dokumentanalyse.....	51

3.8	ETISKE OVERVEIELSER.....	52
3.9	VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHET.....	53
3.9.1	Validitet.....	53
3.9.2	Reliabilitet.....	55
3.9.3	Generalisering ut fra casestudieresultater.....	57
3.10	REFLEKSJONER RUNDT METODISK VALG.....	58
4	KVALITATIV ANALYSE.....	60
4.1	ANALYSEDEL 1: BETYDNINGEN AV EN KLAR FORSTÅELSE FOR KPIERS FORMÅL OG EGENSKAPER.....	60
4.1.1	<i>Delproblemstilling 1: I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?</i>	61
4.1.2	<i>Delproblemstilling 2: I hvilken grad er definisjonen av hva som er en KPI klart forstått av brukerne av systemet?</i>	63
4.1.3	<i>Delproblemstilling 3: I hvilken grad er definisjonen av en KPI klart forstått av brukerne av systemet?</i>	64
4.1.4	<i>Delkonklusjon Analysedel 1: Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper</i>	70
4.2	ANALYSEDEL 2: RELEVANSEN AV RIKTIGE KPIER OG ET AKSEPTABELT ANTALL KPIER.....	71
4.2.1	<i>Delproblemstilling 4: I hvilken grad er antallet KPIer innenfor et akseptabelt nivå, og vil det for brukerne være utfordrende å finne de "riktige" KPIene?</i>	72
4.2.2	<i>Delkonklusjon Analysedel 2</i>	75
4.3	ANALYSEDEL 3: KPIER SOM VERKTØY FOR REALISERING AV STRATEGISKE MÅL.....	75
4.3.1	<i>Delproblemstilling 5: I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?</i>	76
4.3.2	<i>Delproblemstilling 6: Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?</i>	78
4.3.3	<i>Delproblemstilling 7: Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?</i>	82
4.3.4	<i>Delkonklusjon Analysedel 3: KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål</i>	89
5	DOKUMENTANALYSE.....	91
5.1	ANALYSEDEL 1: ANALYSE AV INFORMASJONSMATERIALE PUBLISERT I FORBINDELSE MED IMPLEMENTERING AV KPI-SYSTEMET.....	91
5.1.1	<i>Presentasjon av data</i>	92
5.1.2	<i>Analyse av dokument</i>	93
5.1.3	<i>Delkonklusjon</i>	94
5.2	ANALYSEDEL 2: ANALYSE AV DASHBORD MED TANKE PÅ BRUK AV KATEGORIER OG ANTALL KPIER.....	95
5.2.1	<i>Presentasjon av data</i>	95
5.2.2	<i>Analyse av dokument</i>	98
5.2.3	<i>Delkonklusjon</i>	99
5.3	ANALYSEDEL 3: ANALYSE AV DASHBORD MED TANKE PÅ HVORDAN KPIENE GJENSPEILER DE KRITISKE SUKSESSFATORENE.....	100
5.3.1	<i>Presentasjon av data</i>	101
5.3.2	<i>Analyse av dokument</i>	105
5.3.3	<i>Delkonklusjon</i>	108
6	AVSLUTNING.....	109
6.1	KONKLUSJON.....	109
6.2	OPPGAVEN SATT I PERSPEKTIV.....	116
7	REFERANSELISTE.....	118
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	121
	VEDLEGG 2: SITATER.....	125

Figur- og tabelliste

Figurliste

Figur 1.1	Illustrasjon av DNBs organisasjonsstruktur... side 3
Figur 1.2	DNBs strategikort... side 4
Figur 1.3	Illustrasjon av DNBs dashboard... side 7
Figur 1.4	Oppgavens oppbygning... side 11
Figur 2.1	De fire perspektivene i BMS... side 16
Figur 2.2	De syv formål med prestasjonsmåling... side 19
Figur 2.3	Hvordan de kritiske suksessfaktorer driver prestasjonsmåling... side 26
Figur 3.1	Vidensproduksjonens hovedelementer og arbeidsgang... side 38
Figur 3.2	Den hermeneutiske spiral... side 39
Figur 6.1	Kobling mellom funn fra Analysedel 1... side 110
Figur 6.2	Kobling mellom funn fra Analysedel 2... side 112
Figur 6.3	Kobling mellom funn fra Analysedel 3... side 113

Tabelliste

Tabell 1.1	DNBs kritiske suksessfaktorer... side 4
Tabel. 1.2	DNBs KPI-struktur... side 6
Tabell 2.1	Karakteristika ved KPIer... side 22
Tabell 3.1	Oversikt over oppgavens informanter... side 41
Tabell 3.2	Inndeling av tema og underkategorier i kodingsprosessen... side 48
Tabell 3.3	Utdrag fra kodingsprosessen... side 49
Tabell 3.4	Utdrag fra kodingsprosessen (2) ... side 50
Tabell 4.1	I hvilken grad informanten har en klar forståelse for formålet med KPI-systemet... side 62
Tabell 4.2	I hvilken grad informantene oppfatter formålet med KPI-systemet som klart formulert i DNB... side 62
Tabell 4.3	I hvilken grad informantene oppfatter at definisjonen av en KPI er klart definert... side 64

Tabell 4.4	I hvilken grad informantene oppfatter at de har mottatt opplæring og informasjon før implementeringen av KPI-systemet... side 65
Tabell 4.5	I hvilken grad informantene opplever frihet hva angår bruk av KPI-systemet... side 66
Tabell 4.6	I hvilken grad informantene oppfatter det som akseptabelt at KPI-systemet tas i bruk ulikt... side 68
Tabell 4.7	I hvilken grad informantene oppfatter det som utfordrende å finne ”riktige” KPIer... side 72
Tabell 4.8	I hvilken grad informantene benytter KPI-systemet for å følge pågående måloppnåelse... side 76
Tabell 4.9	I hvilken grad informantene oppfatter det som akseptabelt å sette ambisiøse mål... side 76
Tabell 4.10	I hvilken grad informantene oppfatter at det er samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien... side 78
Tabell 4.11	I hvilken grad informantene oppfatter at strategikortene vektes ulikt... side 80
Tabell 4.12	I hvilken grad informantene har kjennskap til andre forretningsområders dashbord... side 82
Tabell 4.13	I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger et samarbeid mellom forretningsområder... side 83
Tabell 4.14	I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger konflikt mellom KPIer på forretningsområdenivå... side 84
Tabell 4.15	I hvilken grad informantene oppfatter at DNB møter kunder med ett felles uttrykk... side 85
Tabell 4.16	I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger konflikt mellom KPIer på divisjonsnivå... side 86
Tabell 4.17	I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger konflikt mellom KPIer på eget dashbord... side 87
Tabell 5.1	Oversikt over dashbord på forretningsområde 1... side 96
Tabell 5.2	Oversikt over dashbord på forretningsområde 2... side 96
Tabell 5.3	Oversikt over dashbord på forretningsområde 3... side 97
Tabell 5.4	Oversikt over dashbord på forretningsområde 4... side 97
Tabell 5.5	Oversikt over DNBs kritiske suksessfaktorer ... side 100

Tabell 5.6	Grad av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 1... side 103
Tabell 5.7	Grad av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 2... side 103
Tabell 5.8	Grad av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 3... side 104
Tabell 5.9	Grad av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 4... side 104

Forkortelser

Følgende forkortelser vil benyttes gjennom hele oppgaven, inkludert vedlegg:

BMS: Balansert målstyring

CLI: Lederkommunikasjonsindeks

DIV: Divisjon

ENGI: Engasjementindeks

EP: Economic Profit

FO: Forretningsområde

IBID: Ibīdem. Angir at informasjon i oppgaven er hentet fra foregående refererte verk

KA: Kundeansvarlig

KL: Konsernledelsen

KPI: Key Performance Indicator

KTI: Kundetilfredshet

KØR: Konsernøkonomi og Regnskap (prosjektleder ved implementering av KPI-systemet)

RIKA: Risikojustert resultat etter skatt

Risk Appetite: Risikorammeverket i DNB

1 Innledning

1.1 Oppgavens relevans

Å styre en bank i dag er ikke det samme som det var for femti år siden. Dagens samfunnsbilde er preget av dynamikk og høy endringstakt, og man kan hele tiden stille seg spørsmål om hva som venter rundt neste sving. Som forbrukere får vi stadig mer valgmuligheter og lojaliteten er ikke den samme som tidligere. Har man mulighet til å få bedre rentebetingelser i en annen bank, er et bankbytte kun et tasteklikk unna (Finans Norge, 2014).

Som en følge av strengere regelverk, raskere endringstakt samt økt behov for styring, kontroll og intern oppfølging stilles det stadig høyere krav til virksomhetsstyring i både privat og offentlig sektor (Hagness, Norheim og Vatne, 2014). For å oppnå en effektiv virksomhetsstyring er det viktig å følge opp måloppnåelse og usikkerhet på en strukturert og hensiktsmessig måte (Hagness, Norheim og Vatne, 2014). For å kunne ta raske og riktige beslutninger vil det videre være avgjørende at ledere på alle nivåer i en virksomhet har tilgang til riktig informasjon (Hagness, Norheim og Vatne, 2014). En slik informasjonsflyt synes å være utfordrende med et tradisjonelt styringssystem (Hagness, Norheim og Vatne, 2014).

Som en reaksjon på endrede rammebetingelser i omgivelsene har det i følge Bjørnenak (2010) blitt utviklet en rekke nye ideer innenfor virksomhetsstyring og hvordan man bør utforme og bruke styringssystemer (Bjørnenak, 2010). Et eksempel på et slikt styringssystem er *Balansert målstyring*. Balansert målstyring er et ledelsesverktøy som kombinerer finansielle- og ikke-finansielle målinger for realisering av en virksomhets overordnede strategiske målsettinger (Kaplan og Norton, 1996).

DNB la om sin styringsmodell i 2013 for å bedre kunne møte de endrede forutsetningene (DNB, 2013). Den nye styringsmodellen har flere likhetstrekk med Balansert målstyring. Formålet med styringsmodellen er videre å gi føringer for hvordan DNB skal styres for å bevare og utvikle konsernets verdier ved å sikre en optimal tilpasning til endringer i de interne og eksterne rammebetingelsene¹. For å sikre en slik optimal tilpasning ble Key Performance Indicators (KPIer) tatt i bruk som prestasjonsmåling i DNB på det samme tidspunktet. Formålet med KPIer er å sikre en balansert oppfølging av ytelse på alle nivåer av konsernet¹.

¹ Informasjon tilhørende styringsmodellen samt KPI-systemet er hentet fra DNBS Intranett (konfidensiell kilde)

Det påpekes at for å utlede gode KPIer brukes kunnskap om drivere for prestasjon (Magma, 2014). Det argumenteres videre for at det å finne KPIer som bidrar til realisering av virksomhetens overordnede strategiske mål er en utfordrende oppgave (Kerzner, 2011). Eksisterende teori identifiserer videre en rekke suksesskriterier for en vellykket implementering av et KPI-system. Med utgangspunkt i DNBs KPI-system ønsker vi å undersøke hvorvidt slike suksesskriterier er avgjørende for en vellykket implementering.

1.2 Presentasjon av case

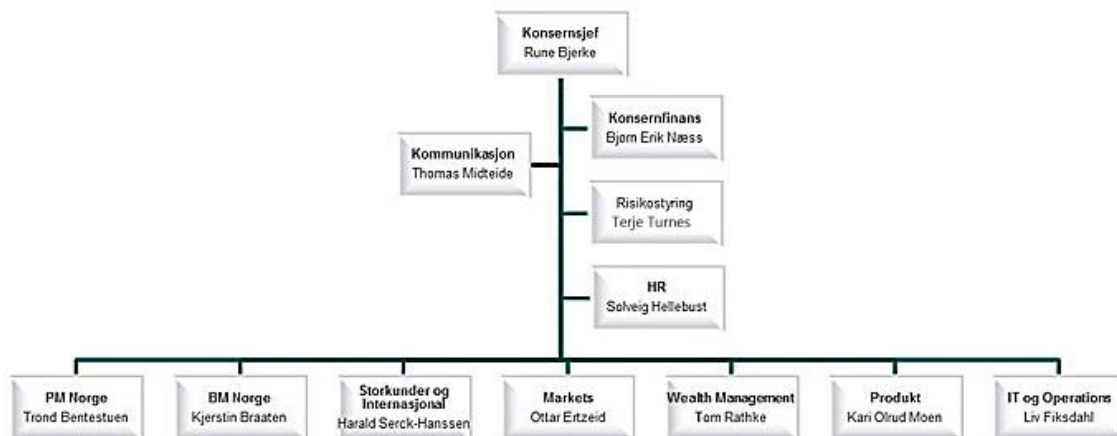
Oppgavens formål er å studere implementering av KPI-systemet i DNB ASA. I de følgende avsnitt vil oppgavens case presenteres. Herunder *Virksomheten DNB Bank ASA, DNBs visjon og strategi*, samt *DNBs styringsmodell*.

1.2.1 Virksomheten DNB ASA

Denne oppgaven tar utgangspunkt i virksomheten DNB ASA (heretter omtalt som DNB), som ifølge deres hjemmeside er Norges ledende og et av Nordens største finanskonsern. DNB representerer over 190 års finanshistorie, fra etableringen av Christiania Sparebank i 1822 og frem til i dag. DNB slik vi kjenner det i dag er en del av virksomhetens moderne historie, bestående av flere fusjoner og oppkjøp. I 1990 ble Den norske Bank (DnB) dannet som et resultat av en fusjon mellom to av datidens største banker i Norge; Bergen Bank og Den norske Creditbank. Fra 2003 ble navnet DnB NOR, som en følge av at DnB fusjonerte med Gjensidige NOR. I november 2011 endret virksomheten navn til DNB, noe som per dags dato fortsatt er gjeldende (DNB ASA, 2016a). I følge DNBs hjemmeside er virksomheten markedsledende i Norge, når det gjelder tilbud av finansielle tjenester både til privat- og bedriftskunder. DNB har 41 kontorer fordelt rundt omkring i landet, og tilbyr i tillegg en rekke finansielle tjenester gjennom Post- og Bank i Butikk (DNB ASA, 2016b). Internasjonalt er DNB tilstede ved 23 filialer og representasjonskontorer ulike steder i Europa, Amerika og Asia. Virksomheten er verdensledende innen finansiering knyttet til shipping, og har i tillegg lang erfaring innenfor de strategiske satsingsområdene energi, fiskeri og havbruk (DNB ASA, 2016c).

DNB har totalt 11 233 årsverk. Finanskonsernets største aksjonær er den norske stat, representert ved Nærings- og handelsdepartementet som eier 34 prosent av aksjene (DNB ASA, 2016d).

DNB ledes av konsernsjef Rune Bjerke. Under konsernledelsen består DNB av syv forretningsområder og videre fire støtteområder. DNBs syv forretningsområder består av Personmarked Norge, Bedriftsmarked Norge, Storkunder og internasjonal, DNB Markets, Wealth Management/Formuesforvaltning, Produkt og DNB Baltikum. Virksomhetens fire støtteområder inkluderer videre Kommunikasjon, Konsernfinans, Risikostyring og HR (DNB ASA, 2016a). DNBs organisasjonsstruktur er gjengitt i figur 1.1 (DNB ASA, 2016a):



Figur 1.1 Illustrasjon av DNBs organisasjonsstruktur

1.2.2 DNBs visjon og strategi

Ifølge DNBs årsrapport fra 2015 har virksomheten som mål å skape langsiktig verdiskapning for sine aksjonærer, oppnå avkastning på egenkapitalen, samt bidra til konkurransedyktig vekst og utvikling i markedet målt mot sine nordiske konkurrenter. For å evne og realisere dette handler DNBs visjon om å sette kunden i sentrum (DNB ASA, 2015):

”Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden” (DNB ASA, 2015)

For å lykkes med visjonen er det formulert tre strategiske satsningsområder: *Kapital*, *Kunde* og *Kultur*. DNB kaller disse for ”Strategikortene”. Hvert strategikort har videre definerte målsettinger, som alle er avgjørende for at virksomheten skal nå sine overordnede strategiske mål. Figur 1.2 viser en oversikt over DNBs strategikort²:



Figur 1.2 DNBs strategikort

Strategikortenes tilhørende målsettinger, er definert som virksomhetens kritiske suksessfaktorer. Tabell 1.1 viser en oversikt over de kritiske suksessfaktorene, som videre står skrevet i DNBs årsrapport fra 2015 (DNB ASA, 2015):

Kapital	Kunde	Kultur
Innfri kapitalkravet på minimum 15 prosent ved utgangen av 2016 og nå målet på rundt 15,5 prosent i 2017	Styrke omdømmet og bedre kundeopplevelsen	Bli best blant de nordiske bankene på lederkommunikasjon og medarbeiderengasjement
Levere en egenkapitalavkastning på over 12 prosent	Dekke et bredere spekter av kundens behov	Sikre tilpasningsevne og endringskapasitet
Forbli blant de mest kostnadseffektive bankene og oppnå en kostnadsgrad under 40 prosent mot 2018	Øke selvbetjeningen	Dyrke en forbedringskultur
Sikre effektiv bruk av knappe ressurser	Møte kunden med ett felles uttrykk	

Tabell 1.1 DNBs kritiske suksessfaktorer

² Hentet fra DNBs Intranettsider – ”Strategien vår” (konfidensiell kilde)

1.2.3 DNBs styringsmodell

Som følge av strengere reguleringer i bankbransjen, endret kundeatferd, samt vedvarende makroøkonomisk uro, ble den nye bankvirkeligheten tydeligere enn noen gang i løpet av 2013. Det var således avgjørende at DNB, i likhet med resten av bransjen, evnet å tilpasse seg for å kunne møte en verden med høy endringstakt. Som en følge av dette gjorde DNB gjennom 2013 betydelige tilpasninger, både ved å etablere ny organisasjonsstruktur og ved å definere en ny styringsmodell som skulle bidra til realisering av strategier og mål (DNB ASA, 2013). Vi vil i de følgende avsnitt legge frem innholdet i styringsmodellen og videre dets tilhørende prestasjonsmålingssystem¹.

Med utgangspunkt i eksisterende teori inngår styringsmodellen i det vi i teoridelen av oppgaven omtaler som *virksomhetsstyring*. Internt i DNB blir modellen derimot omtalt som "*New Deal*". Styringsmodellen ble i første omgang etablert for en treårsperiode og skulle være gjeldende for perioden 2013-2016. På bakgrunn av endrede forutsetninger, både eksternt og internt, ble det som en følge av dette fastslått i april 2016 at *New Deal*-perioden nå forlenges, og vil være gjeldende ut 2017¹.

Styringsmodellens formål er å bevare og utvikle konsernets verdier ved å sikre en optimal tilpasning til endringer i de interne og eksterne rammebetingelsene. Videre søker styringsmodellen å sikre utvikling av et optimalt samspill mellom konsernets organisasjon, styringsprosesser og styringsverktøy, som skal bidra til realisering av strategi og innfrielse av konsernets mål. I tillegg til dette skal styringsmodellen sikre at operative beslutninger er basert på riktig lønnsomhetsbilde og således reflektere konsernets utfordringer. Styringsmodellen skal derfor fungere som en støtte for den overordnede strategi og dens tilhørende målsettinger¹.

Samtidig med implementeringen av styringsmodellen ble det definert et nytt prestasjonsmålingssystem bestående av ulike kategorier av KPIer.

Prestasjonsmålingssystemet ble videre omdøpt til *KPI-systemet*, og har som formål å sikre en balansert oppfølging av ytelse på alle nivåer av konsernet. KPI-systemet er tredelt, og består av *KPIer*, *dashbord*, samt *styringsrapporter*. KPIene skal representere de viktigste parameterne for at den aktuelle enheten og DNB skal nå sine mål. KPI-systemet eies videre av KØR.

KPIene som inngår i den enkelte enhets dashboard skal videre være valgt ut som følge av deres viktighet for virksomhetens totale verdiskapning. Dette på bakgrunn av dens relevans for nivået KPIen tilhører, samt dens påvirkbarhet for overordnet strategi og mål. DNB har selv utarbeidet kriterier tilhørende hva en KPI er, som ifølge styringsmodellen fungerer som den interne definisjonen av en KPI¹:

- *En KPI skal være entydig og ha lik definisjon på tvers av enheter*
- *En KPI skal ha et fastsatt måltall*
- *En KPI skal ha definerte grenseverdier*

Da KPI-systemet ble implementert ble det definert fire kategorier av oppfølgingsparameter. Disse kategoriene er *finansielle og operasjonelle oppfølgingsparametere, helseindikatorer, parameter for strategisk konsern-endringsprosjekter, samt grenseindikatorer.*

For å sikre en god balansert oppfølging er denne kategoriseringen nå forandret noe. Dagens kategorisering benevnes som KPI-struktur og inneholder de ulike kategoriene av oppfølgingsparameter, samt definisjon av hver enkelt kategori. Dette med det formål å skape en mer eksplisitt inndeling hva gjelder implementering av nye KPIer, samt økt klarhet rundt hvilke drivere som påvirker den enkelte kategorien. Tabell 1.2 viser dagens KPI-struktur¹:

Kategori av oppfølgingsparameter (KPI)	Definering av kategori
Finansielle KPIer	<i>Hvordan er våre finansielle resultater og hvor mye verdi skaper vi?</i>
Operasjonelle KPIer	<i>Hva driver våre finansielle resultater?</i>
Helse-KPIer	<i>Hvordan utvikler vår relative markedsposisjon seg og underliggende helse i organisasjonen?</i>
Strategiske KPIer	<i>Hvordan presterer vi på kritiske endringsprosjekter som vil ha betydning for vår suksess på lengre sikt?</i>
Risiko-KPIer	<i>Hvilke grenser må vi holde oss innenfor for å sikre konsernet?</i>

Tabell 1.2 DNBs KPI-struktur

Hver av enhetene i DNB som har implementert KPI-systemet benytter seg av dashboard for fremstilling av deres enhets definerte KPIer. Dashboardenes benyttes til oppfølging av KPIene innenfor de definerte kategoriene og kan i tillegg inneholde sentrale nøkkeltall. Som tommelfingerregel har DNB fastslått at dashboardene ikke bør bestå av for mange

oppfølgingsparameter. Dette da for mange oppfølgingsparameter vil bidra til økt grad av unyttige målinger og således målinger med liten eller ingen verdi. Figur 1.3 illustrerer hvordan KPIene fremstilles i dashbordene¹:

	Actual	Target /Limit	Status	Trend
Financial				
Combined spread, YTD	1,37 %	1,35 %	✓	↑
Other operating income ex Finans and Risk res, YTD	1 681	1 520	✓	↑
Operating Expenses, ex dbl entries, YTD	1 963	1 935	⚠	→
EP, YTD	779	606	✓	↑
RIKA, YTD	13,47 %	11,20 %	✓	↑
RIKA Small enterprises, YTD	25,65 %	18,60 %	✓	↑
NEP, YTD	935	463	✓	↑
Health				
Engagement Index, Y4	87	86	✓	↑
Leadership Communication, Y4	85	85	✓	↑
CSI - Medium Enterprises, Y	80	79	✓	↑
CSI - Small Enterprises, Y2	70	73	✗	→
Risk				
Credit quality, expected loss, CBN	0,33 %	0,45 %	✓	→
Share of high-risk, CBN	9,71 %	12,20 %	✓	↑
Weighted PD, CBN	1,31 %	1,58 %	✓	→
Correct customer registration	88,64 %	95,00 %	✗	↓
Strategic				
Share of new customers established online	82,80 %	85,00 %	⚠	↓
Number of new mobile banking users, YTD	11 630	20 000	✗	↓
Share of customers with pension products	24,91 %	28,00 %	✗	↑
Sales volume of leasing, growth, YTD	13,9%	10,0%	✓	→
Growth - new customers Small businesses, YTD	-3,30 %	10,00 %	✗	↓
Share of CRM- in process	93,30 %	95,00 %	⚠	↓
Number of customer meetings Small businesses, YTD	57 272	73 641	✗	↑

Figur 1.3 Illustrasjon av DNBs dashbord

Som det kan leses av Figur 1.3 består dashbordene primært av KPIens resultattall for inneværende periode, samt måltallet for samme periode. I tillegg vises trendpiler tilknyttet hver enkelte KPI som synliggjør KPIens utviklingen. Denne vil kunne peke i tre retninger; *vertikalt oppover, vertikalt nedover og horisontalt*. I tillegg til dette er det tilknyttet et ”lyskryss” for hver enkelt KPI, som viser status på KPIen. Bak disse lyskryssene er det gitte grenser tilhørende hver KPI, hvor disse baseres på KPIens måltall. Lysene vil skifte mellom grønt, gult og rødt, avhengig av hvilken utvikling KPIen har. Eksempelvis vil KPIen vise rødt hvis ytelsen har vært svakere enn det fastsatte måltallet¹.

Hvilket tallgrunnlag som ligger til grunn for den enkelte KPIen i DNBs dashbordet varierer fra KPI til KPI. Som regel fremstilles *Year-to-date* målingen, som innebærer målingen hittil i år. Her vil trenden på KPIen avhenge av målingen på samme tidspunkt i fjor. Enkelte KPIer fremstilles derimot med månedstall. Status og trend bygger da på forrige måned inneværende år. I enkelte tilfeller er KPIen fremstilt med Y eller Y2. I disse tilfellene betyr det at KPIene

enten kun måles årlig (Y) eller halvårlig (Y2), og samme prinsipp gjelder her for trendutviklingen¹.

DNB har videre i styringsmodellen fastsatt at dashbordene bør inngå i vurderingen av variabel lønn. Det understrekes imidlertid at måloppnåelsen baseres på en kvalitativ, helhetlig vurdering av både resultatoppnåelse og atferd. Dashbordene vil således kun være ett av flere elementer i denne vurderingen og den variable lønnen vil ikke utelukkende bestå av dashbordets resultater¹.

Ved implementeringen av KPI-systemet i 2013 ble dette først rullet ut til konsernleder, som i denne sammenheng benevnes som Nivå 1. Pr. dags dato benyttes derimot KPI-systemet i sin helhet både på Nivå 1, 2 og 3, og er videre i ferd med å implementeres som prestasjonsmålingssystem også på nivå 4. Nivå 2 innebærer forretningsområdenivå, Nivå 3 inkluderer divisjonsnivå innenfor hvert forretningsområdenivå, mens Nivå 4 er bestående av seksjonsledere tilknyttet hvert enkelt divisjonsnivå¹.

1.3 Problemformulering

Oppgavens overordnede tema er Key Performance Indicators (KPIer) og KPI-systemet. Som så mange andre styrings- og ledelsesfenomener finnes det utallige teorier som vektlegger ulike aspekter ved dette temaet. Vi har forsøkt å navigere oss gjennom denne teoretiske jungelen, og har funnet frem til noen utvalgte suksesskriterier for implementering av KPIer som går igjen, og/eller som vi selv mener at er vitale for god implementering av et KPI-system. Vi har videre tatt utgangspunkt i disse, og undersøkt i hvilken grad DNBs implementering av KPIer oppfyller de teoretiske suksesskriteriene.

Oppgavens problemstilling er derfor som følger:

"Det foreligger eksisterende teori som identifiserer suksesskriterier for implementering og bruk av KPI-systemer. I hvilken grad har DNB implementert sitt KPI-system i tråd med disse kriteriene?"

Gjennom denne problemstillingen ønsker vi å belyse i hvilken grad praksis er i overensstemmelse med teori. For å kunne belyse problemstillingen ovenfor har vi valgt å ta

utgangspunkt i syv delproblemstillinger som vil fungere som en rød tråd gjennom oppgaven. Delproblemstillingene er basert på de teoretiske suksesskriteriene vi har valgt å ta utgangspunkt i. Følgende delproblemstillinger redegjøres for og besvares i tre ulike deler av oppgaven:

1.3.1 Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper

Delproblemstilling 1. I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?

Med denne delproblemstillingen ønsker vi å undersøke i hvilken grad brukerne av KPI-systemet har en klar forståelse av hva formålet med KPIer er. Dette for å avdekke om informantenes forståelse omkring formålet med KPIer korrelerer med suksesskriteriene innenfor eksisterende teori.

Delproblemstilling 2. I hvilken grad er definisjonen av en KPI klart forstått av brukerne av systemet?

Med denne delproblemstillingen ønsker vi å få en forståelse for hvorvidt informantene mener at det finnes en klar og entydig definisjon av hva en KPI er. Dette gjør vi for å få innsikt i hvilke betydning ulike oppfatninger omkring definisjonen av en KPI har for bruken av systemet.

Delproblemstilling 3. I hvilken grad benyttes KPI-systemet på en lik måte i DNB?

Vi vil med dette underspørsmålet avdekke i hvilken grad de ovenstående underspørsmålene innvirker på hvordan brukerne benytter systemet. Vi ønsker videre med dette underspørsmålet å få innsikt i og forståelse for de eventuelle faktorer som medfører at man benytter systemet på ulik måte, for da å måle dette opp mot hva den eksisterende teorien sier.

1.3.2 Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer

Delproblemstilling 4. I hvilken grad er antallet KPIer innenfor et akseptabelt nivå, og vil det for brukerne være utfordrende å finne de "riktige" KPIene?

Med denne delproblemstillingen ønsker vi å undersøke om antallet KPIer er i tråd med hva eksisterende teori omtaler som et optimalt antall. Som følge av at dette anses som å være nært forbundet med valg av "riktige" KPIer, ønsker vi å avdekke i hvilken grad brukerne av KPI-systemet oppfatter det som utfordrende å finne de "riktige" KPIene.

1.3.3 KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål

Delproblemstilling 5. I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?

Med denne delproblemstillingen ønsker vi å undersøke i hvilken grad brukerne benytter KPI-systemet som rapporteringsverktøy for å følge opp den pågående måloppnåelsen. Videre ønsker vi å avdekke om måltallene som settes tilhørende hver enkelt KPI er ambisiøse.

Delproblemstilling 6. Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?

Med denne delproblemstillingen ønsker vi å avdekke hvorvidt det eksisterer et samsvar mellom DNBs KPIer og de overordnede strategiske målsettingene. Dette gjør vi for å avdekke om KPIene er utledet på bakgrunn av hva eksisterende teori omtaler som kritiske suksessfaktorer, og videre se på hvilken betydning dette har for samsvaret mellom KPIene og den overordnede strategien.

Delproblemstilling 7. Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?

Med denne delproblemstillingen ønsker vi å undersøke om det eksisterer avhengigheter mellom DNBs KPIer, samt særlig å belyse utfordringer slike avhengigheter kan medføre.

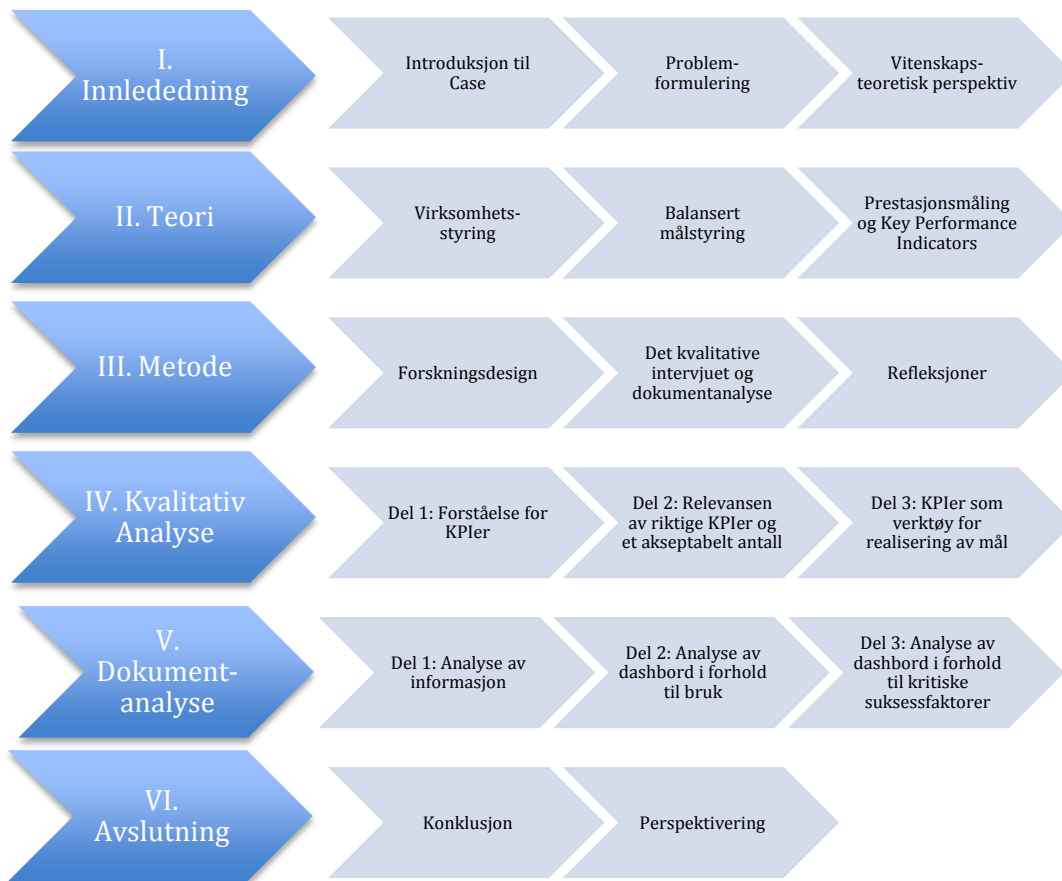
1.4 Avgrensning

I henhold til oppgavens problemstilling og tilhørende delproblemstillinger har vi sett det som nødvendig å foreta avgrensninger på enkelte områder. Som følge av virksomhetens størrelse og KPI-systemets omfang, avgrensner vi oppgaven til kun å studere fire forretningsområder. Innenfor disse områdene har vi valgt å studere Nivå 2 og 3, som nevnt innledningsvis vil si *forretningsnivå og divisjonsnivå*.

Til tross for at en slik avgrensning vil kunne redusere muligheten for generalisering av oppgavens funn, mener vi en slik avgrensning vil kunne være positiv da det gir oss mulighet til å gå dypere inn på de områdene vi anser som relevante for å redegjøre for og besvare oppgavens problemstilling.

1.5 Oppgavens oppbygging

Vi har valgt å dele oppgaven inn i seks hoveddeler. De tre første delene legger grunnlaget for analysene i del fire og fem. I del seks presenteres oppgavens konklusjon. En slik strukturering er valgt med det formål å besvare vår problemformulering på en oversiktlig måte. Oppgavens struktur er gjengitt i figur 1.4.



Figur 1.4 Oppgavens oppbygging

2 Teori

2.1 Innledning

I det følgende vil oppgavens teoretiske forankring presenteres. I tråd med Andersen (2003) er eksisterende teori benyttet for å skape et overblikk over oppgavens emnefelt (Andersen, 2003:99). Hvilket teoretisk utgangspunkt vi velger vil i følge Andersen (2003) være avgjørende for den videre forskningsprosessen og således vil oppgavens teoretiske forankring ha innvirkning på hvilke problemområder vi ønsker å utforske (Andersen, 2003:60). Videre argumenterer Andersen (2003) for at eksisterende empiri og teori vil spille en vesentlig rolle for oppgavens problemstilling (Andersen, 2003:75).

På bakgrunn av oppgavens omfang har det vært nødvendig å gjøre en avgrensning knyttet til valg av eksisterende teori. Vi har derfor forholdt oss til de teoriene som vi anser som mest relevant for videre analyse og drøfting av oppgavens problemstilling. Vi er dermed bevisst på at det utvalget av teorier som vi har vektlagt vil kunne ha innvirkning på den påfølgende analysen og videre konklusjonene som tas på bakgrunn av dette.

Det er videre valgt et beskrivende formål ved gjennomgang av eksisterende teori (Andersen, 2003). Dette er i den hensikt å gi både oss og leserne en felles referanseramme og forståelse for de ulike temaene som gjennomgås.

Først vil de overordnede temaene *Virksomhetsstyring*, *Balansert målstyring* og *Prestasjonsmåling* presenteres, ettersom disse teoriene anses som relevant for helhetsforståelsen omkring casestudiet. Videre presenteres det mer spissede fenomenet *Key Performance Indicators*.

2.2 Virksomhetsstyring

I følge Eckerson (2010) innebærer virksomhetsstyring ulike ledelsesdisipliner, prosesser og verktøy som bidrar til å optimalisere måten en virksomhet utfører sin strategi på (Eckerson, 2010:23). Virksomhetsstyring består således av prosesser og teknologier som bidrar som verktøy for å hjelpe virksomhetene å måle, overvåke og lede virksomheten frem til optimal ytelse og måloppnåelse (Eckerson, 2010). Som en forlengelse av dette argumenterer Caldwell (2002) for at virksomhetsstyring bidrar til et proaktivt partnerskap mellom ledelsen og

medarbeiderne. Dette vil videre kunne resultere i høyere ytelse blant medarbeiderne og således innvirke positivt på graden av samsvar mellom deres bidrag og virksomhetens måloppnåelse (Caldwell, 2002:2).

Eckerson (2010) argumenterer videre for at virksomhetsstyringen bør inngå som en integrert del i virksomheten (Eckerson, 2010:24). Caldwell (2002) understøtter dette og fremmer en rekke fordeler ved bruk av disiplinen (Caldwell, 2002:4). I tråd med argumentet om økt grad av ytelsesstyring, er det for det første en tendens til at ytelsen i seg selv blir bedre i virksomheten. Dette som en følge av klarere mål og høyere grad av samhandling internt (Caldwell, 2002). Videre påpekes det at virksomhetsstyring bidrar til høyere grad av ferdigstillelse, da alle jobber mot de samme mål og målsettinger (Caldwell, 2002). På bakgrunn av nevnte partnerskap mellom ledelsen og de ansatte vil det også kunne forventes at medarbeidertilfredsheten vil øke. Dette fordi de ansatte vil oppleve høyere grad av deltagelse i prosessene, og videre føle mer forpliktelse ovenfor oppgavene som utføres (ibid:6). I følge Pandey (2005) avgjøres graden av suksess tilknyttet et hvert virksomhetsstyringssystem av dets kobling mot belønning (Pandey, 2005:64).

Til tross for de mange fordelene med denne disiplinen har virksomhetsstyring måtte tåle kritikk fra ulikt hold. Enkelte går så langt som å hevde at styring av ytelse antas å være en umulig oppgave (Coaffee, 2005). McNamara (Coaffee, 2005) argumenterer blant annet for at kompleksiteten i fenomenet ytelse bidrar til å gjøre det nærmest umulig å måle. Videre påpekes det at på bakgrunn av dagens endringstakt eksternt og internt blant virksomhetene vil dette kunne medføre at målene man har satt seg og jobber mot å nå, raskt vil kunne foreldes og videre oppleves som unyttige (Coaffee, 2005:504).

2.3 Balansert målstyring

2.3.1 Bakgrunn

Tradisjonelt er de fleste selskapers virksomhetsstyring bygget opp rundt tradisjonelle finansielle målinger, hvor kortsiktighet blir favorisert (Kaplan og Norton, 2007). I følge Kaplan og Norton (2007) vil en slik vektlegging medføre at det oppstår et gap mellom strategiformulering og implementering av denne (ibid:3). I tillegg argumenterer Kaplan og Norton (2001) for at slike tradisjonelle finansielle målinger innebærer såkalte "Lag"-

indikatorer, som medfører at rapporteringene kun baseres på utfall fra historiske hendelser (Kaplan og Norton, 2001:87). Niven (2003) støtter dette argumentet og viser til at finansielle målingene gir et utmerket sammendrag av historiske prestasjoner. Imidlertid vil slike målinger være utilstrekkelige til å måle den reelle verdiskapningen i dagens virksomheter og organisasjoner (Niven, 2003:15).

På bakgrunn av denne tankegangen ble ledelsesverktøyet *The Balanced Scorecard* (BMS) i 1992 introdusert av Robert Kaplan og David Norton, gjennom artikkelen "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive performance*" i Harvard Business Review (Kaplan og Norton, 1996:viii). Begrepet er på norsk oversatt til *Balansert målstyring* og vil heretter gå under betegnelsen BMS.

2.3.2 Formål

På bakgrunn av begrensningene rundt tradisjonelle finansielle målinger ble BMS i følge Kaplan og Norton (2001) introdusert med det mål om å gi en redegjørelse for verdiskapende strategier som kobler immaterielle og materielle eiendeler sammen (Kaplan og Norton, 2001:89). BMS betraktes dermed for å være et mer strategisk økonomistyringssystem som består av en kombinasjon av finansielle- og ikke finansielle mål innenfor fire ulike perspektiver (figur 2.1): *Finansielle, kunde, interne forretningsprosesser, samt læring og vekst* (Kaplan og Norton, 1996:25).

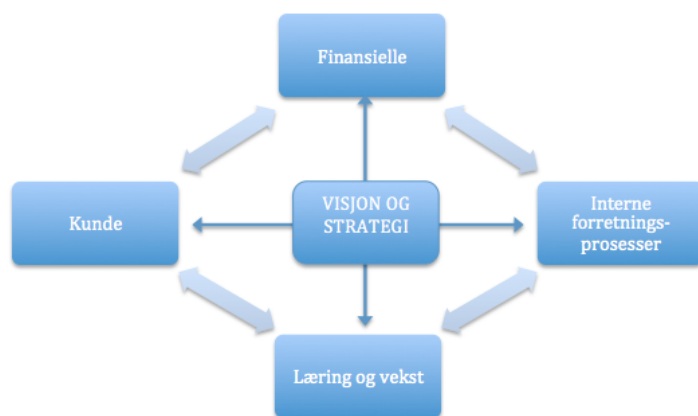
Kaplan og Norton (1996) påpeker videre at BMS' funksjon er todelt. Primært vil implementering av rammeverket bidra til mer dynamiske og balanserte prosesser. Som en forlengelse av dette vil således BMS fungere som et kommunikasjonsmiddel av en virksomhets visjon og strategier (Kaplan og Norton, 1996:25). For at disse bidragene skal realiseres forutsetter Kaplan og Norton (1996) kausalitet mellom de ulike perspektivene i målekortet. Med dette menes at en endring i en gitt indikator på et senere tidspunkt vil føre til en endring i en tilknyttet indikator innenfor et annet perspektiv (Kaplan og Norton, 1996:30). Som et resultat av dette, vil driverne mot de strategiske målene komme klarere frem for brukerne av systemet (Kaplan og Norton, 2007). På bakgrunn av det ovennevnte anses derfor rammeverket i følge Kaplan og Norton (1996) for å være et nødvendig styringsverktøy for å kunne navigere seg frem til fremtidig suksess (Kaplan og Norton, 1996:24).

2.3.3 De fire perspektivene

De fire perspektivene vil i følge Kaplan og Norton (2007) bidra til å knytte og oversette virksomhetens langsiktige strategi til dets kortsiktige handlinger (Kaplan og Norton, 2007:1). Videre argumenteres det for at de fire perspektivene vil bidra til å skape balanse mellom et kortsiktig og langsiktig perspektiv, mellom ønsket utfall og driverne til utfall, samt mellom kvantitative og kvalitative mål (Kaplan og Norton, 1996). Det understrekes derimot at man ikke behøver å begrense seg til de fire ovennevnte perspektivene (Pandey, 2005). Om ønskelig kan man således legge til perspektiver, hvor miljøhensyn og samfunnsansvar nevnes som mulige kandidater (Pandey, 2005:63).

Det finansielle perspektivet er strategien som omhandler vekst, lønnsomhet og risiko og er derfor gjerne forbundet med profittsøkende virksomheter (Kaplan og Norton, 2001).

Kundeperspektivet tar utgangspunkt i kundens ståsted, og er strategien for å skape verdi for kunden ved å differensiere seg (ibid:93). Sett ut ifra dette perspektivet, argumenterer Kaplan og Norton (2001) for hvordan kjernen i enhver forretningsstrategi er kundeverdiproposisjonen. Med dette menes hvilke kundesegmenter en virksomhet ønsker å henvende seg til, og videre hvordan man utformer sin unike kunde- og produktstrategi med det mål om å oppnå høyest mulig profitt for virksomheten (Kaplan og Norton, 2001:93). Først når virksomheten har et klart bilde av sitt finansielle perspektiv og kundeperspektiv vil den kunne bestemme hvordan den differensierte kundeverdiproposisjon skal nås, og videre hvordan målene fra det finansielle perspektivet skal realiseres (Kaplan og Norton, 2001). De *interne forretningsprosessene* anses dermed for å være kritisk avgjørende for bidraget til å skape kunde- og interessenttilfredsstillelse for en virksomhet (ibid:94). I følge Kaplan og Norton (2001) er *læring- og vekstperspektivet* de prioriteringene som gjøres for å skape et organisatorisk klima som støtter organisatoriske endringer, innovasjon og vekst. Lederne må dermed definere hvilke egenskaper og evner de ansatte må ha, hvilken teknologi som kreves, samt hvordan det organisatoriske klimaet bør utformes for å støtte opp under strategien (Kaplan og Norton, 2001:95). Læring og vekst vil dermed være nært forbundet med de interne forretningsprosessene (Kaplan og Norton, 2001). Læring og vekst vil videre være tett knyttet til kundeperspektivet, som via kunde- og interessenttilfredsstillelsen peker ut hvilke kundesegment man bør fokusere på og således være en viktig retningslinje for videre læring (ibid:90).



Figur 2.1 De fire perspektivene i BMS

2.3.4 Kriterier for en suksessfull implementering av BMS

I følge Pandey (2005) er det enkelte forhold som bør være på plass for å sikre en suksessfull implementering av balansert målstyring (Pandey, 2005:63). Pandey (2005) argumenterer for at det er essensielt at toppledelsen og spesielt daglig leder fullt ut forstår både konseptet og prosessene innenfor BMS, og videre evner å drive endringen nedover i virksomheten (Pandey, 2005:63). Når dette er på plass vil neste steg være å identifisere virksomhetens kritiske suksessfaktorer (Pandey, 2005). De kritiske suksessfaktorene bør deretter oversettes til KPIer, som videre bør være presise, konsistente og direkte koblet opp mot målet (ibid:64). Videre argumenterer Pandey (2005) for at det er en nødvendighet at ytelsesmålene er koblet opp mot belønning, for å bidra til å skape motivasjon blant virksomhetens medarbeidere (Pandey, 2005:64). I tillegg påpekes det at ytelsesmålene og dets målsettingene har liten verdi dersom de ikke følges opp raskt, tilbakemeldinger ikke blir gitt og dersom de ikke fremmer læring (Pandey, 2005). Det er derfor anbefalt at virksomheten benytter et enkelt og effektivt oppfølgingsystem, som enhver medarbeider har tilgang til og enkelt kan forstå (ibid:64).

Målkortene på de ulike nivåene i virksomheten bør videre kobles sammen. Dette for å sikre at KPIene som settes på et lavere nivå bidrar til måloppnåelse på et høyere nivå. Det vil derfor være viktig at det eksisterer en felles enighet rundt de overordnede strategiske målene, slik at enhver forstår disse og evner å relatere sine handlinger til strategien (Pandey, 2005).

Virksomheten bør videre utvikle et effektivitet kommunikasjonssystem som bidrar til at de ansatte snakker samme språk og forstår budskapet med BMS og den strategiske retningen (ibid:64).

I følge Kaplan og Norton (1996) vil det være avgjørende at de ansatte ikke opplever BMS som et forsøk på kontroll av deres atferd (Kaplan og Norton, 1996:25). Det vil dermed være viktig å understreke at BMS benyttes for å sette ord på og kommunisere et virksomhets strategi, samt å samordne individuelle og organisatoriske initiativ. Dette med det formål å kunne enes om hvordan man realiserer felles mål (Kaplan og Norton, 1996). BMS styrker vil derfor komme til syne når det betraktes og benyttes som et kommunikasjons-, informasjons- og læringssystem, heller enn et kontrolleringssystem (ibid:25).

2.3.5 Kritikk av BMS

Til tross for, eller snarere som en respons av, dets popularitet og sin intuitive appell har konseptet BMS måtte tåle kritikk fra ulikt hold (Akkermans & Oorschot, 2005). Blant annet omhandler kritikken aspekter som tidligere er ansett for å være fordeler med rammeverket (ibid:931).

En av de grunnleggende antagelsene om BMS, er tanken om at en virksomhets visjon og strategi vil kunne oversettes og organiseres innenfor fire ulike perspektiver (Kaplan og Norton, 1996). Akkermans og Oorschot (2005) hevder at hvis BMS skal reflektere de ulike relevante perspektivene for en virksomhet vil det være en nødvendighet at absolutt alle interessentene innenfor de respektive perspektivene er aktivt involvert i utviklingen. De mener videre en slik form for involvering vil kunne by på utfordringer, da interessenter fra ulike perspektiver vil kunne ha ulike mål, begrensninger og språk, og at det av dette vil være vanskelig å enes rundt en felles strategi (Akkermans og Oorschot, 2005:932).

2.4 Prestasjonsmåling

Prestasjonsmåling defineres som prosessen ved å kvantifisere effektiviteten av handling (Bourne et al., 2003:3). Bourne et al. (2003) utvider videre definisjonen av prestasjonsmåling til også å gjelde multidimensjonale målinger for planlegging og styring av en virksomhet (Bourne et al., 2003:3). Man tar her i bruk en kombinasjon av finansielle- og ikke-finansielle målinger, samt at målingene både vil være internt og eksternt rettet (Bourne et al., 2003). Som en reaksjon på tradisjonelle regnskapsbaserte prestasjonsmålinger, begynte på starten av 90-tallet utviklingen av det vi i dag kjenner som prestasjonsmåling. Påvirket av blant annet tankegangen bak BMS ble fokuset i prestasjonsmåling bredere, og omfavner flere dimensjoner enn kun det finansielle (Bourne et al., 2003). Det eksisterer i dag ulike typer

prosedyrer for utvikling av prestasjonsmåling. Én av disse prosedyrene omtales av Bourne et al. (2003) som *behovsstyrt prestasjonsmåling*. Her er prestasjonsmålingen styrt fra toppen og således designet for å overvåke virksomhetens fremgang hva angår oppnåelse av behovene fra kunder, virksomheten og interessenter (Bourne et al., 2003:6).

Parmenter (2015) hevder videre at det eksisterer fire typer prestasjonsmålinger, hvorav disse hører inn under to grupper; *resultatindikatorer* og *prestasjonsindikatorer* (Parmenter, 2015:3). Resultatindikatorer består ofte av flere teams input og kan benyttes til å se på hvordan teamarbeid fungerer. Disse vil derimot ikke vise hvilke team som faktisk er ansvarlig for prestasjonen. Prestasjonsindikatorer på den andre siden vil kunne knyttes til et team eller en klynge av team som jobber sammen. Det vil derfor være enklere å tildele ansvar og videre vil slike indikatorer bidra til klarhet og eierskap. De to gruppene deles videre inn i to, henholdsvis *indikatorer* og *nøkkelindikatorer*, som således av betegnelsen viser at sistnevnte er tilknyttet nøkkelfaktorer. Man står da igjen med fire ulike typer prestasjonsmålinger: *Nøkkelresultatindikatorer* (KRI) som viser virksomhetens overordnede historiske prestasjon, *resultatindikatorer* (RI) som viser hvordan team er satt sammen for å skape resultater, *nøkkelprestasjonsindikatorer* (KPI) som viser hvordan ytelse er tilknyttet kritiske suksessfaktorer og *prestasjonsindikatorer* (PI) som viser hvordan teamet leverer.

Kaplan og Norton (1996) mener at det finnes følgende fire typer barrierer til implementering av prestasjonsmålingssystemer: 1) visjonen og strategien er ikke handlekraftig, 2) strategien er ikke linket opp til avdelinger, team og individuelle mål, 3) strategien er ikke linket til ressursallokering, og 4) tilbakemeldinger er taktiske, men ikke strategiske (Bourne et al., 2003:18). Meekings (1995) understreker videre hvor viktig prosessen ved implementering av prestasjonsmåling er i tilknytning til å skape en felles forståelse for formålet med selve systemet (Bourne et al. 2003:19). Hacker og Brotherton (1998) refererer i tillegg til typiske utfordringer innenfor endringsledelse som omhandler fravær av ledelse og motstand (Bourne et al., 2003: 19).

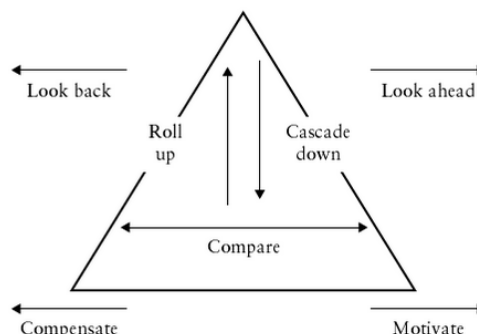
Meyer (2003) understreker at prestasjonsmåling i stor grad er dominert av aspekter fra BMS. Dette mener han videre er negativt i den forstand at det ikke fokuseres på det faktum at enkelte prestasjonsmålingsvariabler korrelerer svakt og til og med negativt med hverandre. Eksempelvis kan dette være lønnsomhet, markedsandeler, kundetilfredshet og operasjonell effektivitet (Meyer, 2003:2).

Meyer (2003) er videre skeptisk til å basere strategi på prestasjonsmåling, da han mener at det kan oppstå et problem i forbindelse med frasen ”*What you measure is what you get*”.

Problemområdet omhandler at det kan være viktige strategiske områder som er utfordrende å omgjøre til prestasjonsmålinger, noe som således kan føre til at disse aktivitetene blir valgt bort (Meyer, 2003:4). Prestasjonsmåling vil være utfordrende, og det vil derfor kunne være vanskelig å finne de riktige målingene (Meyer, 2003).

For å adressere de ovennevnte utfordringene understreker Meyer (2003) at følgende kriterier kan bidra til mer suksessfull implementering av prestasjonsmåling: Et lavt antall målinger, prediksjonsevne tilhørende målingene, at målingene er gjennomgående i hele organisasjonen, samt at målingene er stabile og anvendbare med tanke på fastsettelse av variabel godtgjørelse. Det påpekes videre at det kun er to av de ovennevnte kriteriene som er lagt vekt på i BMS, hvorav disse er et lavt antall målinger, og at målingene har prediksjonsevne (Meyer, 2003:6-7).

Som følge av deres størrelse og kompleksitet vil store organisasjoner kunne antas å måtte stille høyere krav til sin prestasjonsmåling (Meyer, 2003). For samtlige organisasjoner vil det være vesentlig at prestasjonsmålingen både er fram- og bakoverskuende, samt at målingene bidrar til å motivere medarbeiderne og videre vil være et grunnlag for vurdering av variabel godtgjørelse. Større organisasjoner vil i tillegg ha behov for å både kunne rulle målingene opp og kaskadere målingene ned i organisasjonen, samt legge til rette for sammenligning av prestasjon på tvers av ulike områder (Meyer, 2003: 31). Disse syv formålene med prestasjonsmåling, illustreres som følger:



Figur 2.2 De syv formål med prestasjonsmåling (Meyer, 2003:31)

Som en følge av høyere krav, argumenteres det for at prestasjonsmåling kan være en utfordrende og frustrerende disiplin i store organisasjoner (Meyer, 2003). Dette med bakgrunn i at det antas at framoverskuende målinger, som eksempelvis markedsvurderinger og andre ikke-finansielle målinger, både er vanskelig å rulle oppover og kaskadere nedover i organisasjonen. Samtidig så vil de målingene som innehar denne egenskapen, eksempelvis finansielle- og kostnadsmålinger, ikke ha mulighet til å være framoverskuende (ibid:36). Meyer (2003) omtaler denne problematikken for *paradokset med store organisasjoner* (Meyer, 2003:36). Dette som følge av at store organisasjoner ofte vokser med graden av suksess og at det dermed vil kunne oppstå spesialiserte enheter som en følge av dette. Som et resultat blir dermed prestasjonsmålingene i stor grad spredt utover i organisasjonen (Meyer, 2003). For å kunne trekke slutninger om organisasjonens økonomiske lønnsomhet vil det således være nødvendig å sammenfatte de ulike prestasjonsmålingene i organisasjonen, med finansielle resultater i de ulike spesialiserte enhetene. Dette vil videre være mer utfordrende dess mer en organisasjon vokser i størrelse og kompleksitet (Meyer, 2003). Eksempelvis vil det kunne være utfordrende å koble prestasjoner tilhørende førstelinjen til de overordnede strategiske målene (ibid:37).

Parmenter (2012) understøtter Meyers (2003) argument, og understreker videre at når de aktuelle målingene "kaskaderes" nedover i organisasjonen vil dette kunne medføre svært mange målinger tilknyttet de ulike nivåene. Til tross for at nedbrytningen av mål i utgangspunktet anses som logisk, vil et slikt bidrag som regel medføre kaos heller enn å understøtte implementering av de strategiske initiativene (Parmenter, 2012:16).

2.5 Key Performance Indicators

2.5.1 Bakgrunn

En *Key Performance Indicator* er oversatt til norsk som en *nøkkelprestasjonsindikator* og vil i det følgende bli omtalt som en KPI. Parmenter (2015) nevner flere fordeler med en slik form for prestasjonsmåling. For det første understrekes muligheten for å fokusere på de fundamentalt viktigste driverne mot organisatorisk suksess. Som en bieffekt av dette vil sannsynligheten for mer balansert prestasjon øke. Videre vil dette føre til at man måler på en rettferdig måte, som igjen bidrar til bedre forståelse, beslutningstaking og ytelse (Parmenter, 2015: xvii). I det følgende vil eksisterende teori omkring KPIer presenteres.

2.5.2 Hva er en KPI?

Parmenter (2012) definerer en KPI som et sett av målinger som fokuserer på de aspektene ved organisatorisk ytelse som videre anses for å være fundamentale, både for nåværende og fremtidig suksess (Parmenter, 2012:74). Kerzner (2011) understøtter dette argumentet og påpeker videre at en KPI er en forhåndsdefinert beregning som er knyttet til et mål (Kerzner, 2011:125). Videre vil ikke en KPI kunne forutsi fremtidig grad av organisatorisk suksess. Likevel vil en KPI kunne bidra med mer korrekt informasjon om hva som vil skje i fremtiden, gitt at den nåværende trenden fortsetter (Kerzner, 2013). Som nevnt i avsnitt 2.4 skiller Parmenter (2015) mellom fire typer prestasjonsmålinger. Det argumenteres videre for at mange virksomheter vil kunne benytte ulike mikser av disse typene indikatorer som KPIer. Dette kan antas å være uheldig, da det etter hans syn ikke er alle prestasjonsvariabler som faktisk kan karakteriseres som en KPI (Parmenter, 2015:4). Til forskjell fra andre prestasjonsmålinger, mener Parmenter (2012) at det om KPIene eksisterer en klar definisjon (Parmenter, 2012:22). Blant annet vil metodologien rundt KPIer indikere at disse er sjeldne, samt at dette er variabler som kan rapporteres umiddelbart (Parmenter, 2012). Eckerson (2006) støtter opp under denne defineringen, og anser en KPI for å være en metrisk måling på hvor godt en virksomhet eller et individ presterer på en operasjonell, taktisk eller strategisk aktivitet, som igjen vil være avgjørende for den nåværende og fremtidige suksessen til virksomheten (Kerzner, 2011:98). I følge Parmenter (2015) har han selv et strengt syn på hva som kan defineres som en KPI (Parmenter, 2015:302). I sin bok sammenligner han sine teorier og definisjoner innenfor KPI-feltet med Kaplan og Nortons metodologi innenfor Balansert målstyring, med utgangspunkt i deres bok fra 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Kaplan og Norton definerer ikke spesifikt KPIer, hvor i stedet alle prestasjonsmålingsvariablene blir automatisk kalt KPIer (Parmenter 2015:302).

Kerzner (2011) anbefaler at man kan dele opp KPIer med tanke på hvorvidt de er bak- eller framoverskuende. ”Leading” KPIer måler drivere av fremtidig ytelse, mens ”Lagging” KPIer måler historisk ytelse (Kerzner, 2011:111). Som tidligere nevnt, ble BMS introdusert i den hensikt om å overvinne svakhetene ved tradisjonelle finansielle målinger, ved å balansere disse med drivere for fremtidige prestasjoner (Niven, 2003). Akkermans og Oorschot (2005) argumenterer derfor for at balansen i målekortet derfor reflekteres i miksen av ”lag”-og ”lead”-KPIer (Akkermans og Oorschot, 2005:932). Hvilken kombinasjon av KPIer som blir valgt, argumenteres for å være avledet på bakgrunn av virksomhetens strategi. Det argumenteres således for at alle målingene i BMS fungerer som en oversettelse av den nevnte

strategien (Akkermans og Oorschot, 2005). Kerzner (2011) understreker videre at de fleste KPI-dashbord innebærer et kompromiss av både ”lag”- og ”lead”-KPIer (Kerzner, 2011:112).

Parmenter (2012) kritiserer Kaplan og Nortons (1996) definering av ”Lag”- og ”Lead”-indikatorer for å være lite logisk, og går så langt som å forkaste inndelingen (Parmenter, 2012:24). Bakgrunnen for dette argumentet er som følge av at en KPI innebærer både ”lead”- og ”lag”-aspektet, da tidligere hendelser vil ha innvirkning på fremtidig atferd. Det understrekes derfor for at man skal forkaste dette skillet og videre fokusere på at vinnende KPIer innebærer målinger av fortid, nåtid og fremtid (Parmenter, 2012).

2.5.3 Karakteristika ved en KPI

Karakteristikaene ved en KPI er noe som er mye omtalt i teorien, hvor det er enkelte karakteristika som er gjennomgående (Parmenter 2015; Kerzner 2011; Eckerson 2006; Pandey 2005). For å kunne sammenligne de ulike teoriene presenteres disse i tabell 2.1.

Parmenter (2015:12)	Kerzner (2011:103)	Eckerson (2006:209-212)	Pandey (2005:64)
1) Ikke-finansielle	1) Spesifikke	1) Tilknyttet strategi og mål (aligned)	1) Presise
2) Målt ofte	2) Målbare	2) Eierskap	2) Konsistente
3) Fokus fra lederne	3) Oppnåelige	3) Forutsigbare	3) Direkte koblet til mål
4) Enkle	4) Realistiske	4) Handlekraftige	4) Tilgjengelig for alle interessenter i virksomheten
5) Team-baserte	5) Tidsbaserte	5) Få i antall	5) Handlingskraftige
6) Har signifikant innvirkning		6) Enkle å forstå	6) Umulig å manipulere
7) Skaper ønsket oppførsel		7) Balanserte og koblet med hverandre	7) Måltallene tilhørende KPIene bør være utfordrende, men oppnåelige
		8) Trigger endringer	8) Antall KPIer må holdes til et nivå som er enkelt å lede
		9) Standardiserte	
		10) Kontekstdrevet	
		11) Forsterket med incentiver	
		12) Relevante	

Tabell 2.1 - Karakteristika ved KPIer

Karakteristikaene som fremstilles i tabell 2.1 kan også sees i sammenheng med hensiktene med prestasjonsmåling som Meyer (2003) argumenterer for i avsnittet 2.4. Til tross for at det finnes enkelte karakteristika som er gjennomgående i eksisterende teori legger forskerne også vekt på ulike elementer. Likevel vil man til en viss grad kunne sies å få en oppfatning av hva

som er de viktigste karakteristikaene tilhørende en KPI. I det følgende vil enkelte av disse karakteristikaene presenteres. Utvalget er foretatt på bakgrunn av deres relevans for oppgaven.

KPIer og deres formål bør være lett forståelig

Eckerson (2006) argumenterer for at KPIene bør være enkle å forstå (Eckerson, 2006:209). Med dette menes det at brukerne bør forstå hva som måles, hvordan målingene kalkuleres og ikke minst hvordan de skal handle for å påvirke KPIen i en positiv retning (Eckerson, 2006:209). Eckerson (2006) trekker videre frem at til tross for at KPIene i utgangspunktet anses å være ukompliserte vil det likevel være avgjørende at brukerne får nødvendig opplæring. Dette med bakgrunn i at brukerne oppnår bedre forståelse for hva en KPI innebærer (Kerzner, 2011:106). Parmenter (2015) understøtter dette argumentet og påpeker videre at enkelhet er nødvendig for å kunne fremme hvilke handlinger som skal til for å realisere KPIens potensial (Parmenter, 2015:12). Kerzner (2013) argumenterer videre at til tross for omfanget rundt bruken av KPIer i virksomheter tenderer det mot at brukerne har dårlig forståelse for hva som utgjør en KPI og hvordan KPIene skal benyttes (Kerzner, 2013:802).

For å kunne skape gode og effektive KPIer påpeker Eckerson (2006) at man bør starte med å definere utfallet man ønsker å oppnå, noe som gjerne er forbundet med strategiske mål og målsettinger (Eckerson, 2006:210). En KPI bør videre være designet på en måte som gjør at man kan overvåke at man er på rett spor mot realisering av de fastsatte målene (Eckerson, 2006). Pandey (2005) understøtter dette og påpeker videre at KPIene bør ”deles opp”, slik at de ansatte forstår sin egen relasjon til den enkelte KPI og videre kan relatere sine handlinger til de overordnede strategiske målene (Pandey, 2005:64).

KPIene bør være få i antall, og således riktig

Videre argumenteres det for at KPIene være få i antall, slik at man sikrer at fokuset ligger på de aktivitetene med høy verdi (Kerzner, 2011). At KPIene er få i antall vil dermed indikere at utvalget av KPIer er relevant (Eckerson, 2006). Et riktig utvalg av KPIer, vil i følge Kerzner (2011) kunne medføre blant annet bedre beslutningstaking, bedre ytelse, samt bidra til å identifisere problemområder raskere (Kerzner, 2011:103). Kerzner (2011) påpeker også at det å finne velfungerende og riktige KPIer er en utfordrende oppgave. Når ledere skal velge blant en rekke målinger vil de imidlertid kunne finne gode årsaker til hvorfor akkurat noen utvalgte

KPIer bør velges, hvor disse årsakene nødvendigvis ikke behøver å være riktig (Kerzner, 2011:102). Det påpekes således at det å ha eksplisitte retningslinjer rundt hva en KPI er og hvordan man skaper gode KPIer, vil være et viktig bidrag for å kunne avgjøre om målingene bør behandles som riktige KPIer (Kerzner, 2011). Det understrekes at selv om enkelte målinger kan beholdes selv om de ikke oppfyller kravene for hva en "riktig" KPI er. De vil derimot ikke behøve å inngå i et KPI-dashbord (ibid:116).

Ved manglende forståelse for hva en KPI er og hvordan disse brukes, er sjansen stor for at man velger feil og videre benytter disse på uriktig måte (Kerzner, 2011). Ved utarbeidelse av KPIer, argumenter Kerzner (2011) derfor for at man bør stille seg fire følgende spørsmål: "Hvor er vi i dag?", "Hvor ønsker vi å ende opp?", "Hvor skulle vi ende opp?" og "Hvordan kan vi nå målet på en kostnadseffektiv måte, uten forringelse i kvaliteten på leveransen?" (Kerzner, 2011:112). Sett i lys av utfordringen med prestasjonsmåling i større organisasjoner, argumenteres det for at nedbrytning av de overordnede strategiske målene kun vil bidra til høyt ressursbruk, samt lite eller ingen verdiskapning. På bakgrunn av dette, argumenteres det derfor for å fokusere på få, men presise KPIer (Parmenter, 2012).

Parmenter (2015) argumenterer videre for at hvis KPIene skal være drivere til suksess, bør de ikke overskride ti i antall (Parmenter, 2015:21). Berman (2006) understøtter dette, med bakgrunn i at et høyere antall KPIer kan medføre at ressursbruken i forbindelse med å analysere datagrunnlaget som ligger til grunn for KPIene, vil overskygge styrkene ved å ta i bruk KPIer (Berman, 2006:80). Kaplan og Norton (Parmenter 2015) uttrykker derimot at et akseptabelt nivå av antall KPIer ligger innenfor 20 (Parmenter, 2015:21). Den grunnleggende betingelsen om en begrensning rundt valg av antall KPIer oppleves som fornuftig og attraktiv (Kaplan og Norton, 1996, Akkermans og Oorschot, 2005). Akkermans og Oorschot (2005) kritiserer derimot et fravær av klare retningslinjer rundt valg av både *antall* KPIer, *riktige* KPIer, samt *riktig verdi* på måltallene tilknyttet KPIene (Akkermans og Oorschot, 2005:931). I tillegg påpekes det at det ikke finnes noen klare holdepunkter i de tilfeller hvor KPIene jobber i samme retning, og når de motvirker hverandre (Akkermans & Oorschot, 2005).

KPIene bør være utfordrende, men oppnåelige

Det argumenteres for at man anvender mye tid på å snakke om de målene man skal nå, men at lite oppmerksomhet blir rettet mot de handlekraftige prosessene som skal sikre målrealisering

(Berman, 2006). Kerzner (2011) hevder som en forlengelse av dette at KPIene bør være utfordrende, men oppnåelige (Kerzner, 2011:103). Med dette menes at KPIene som settes, er designet på en slik måte at de trigger endring og videre bidrar til ønsket utfall (Eckerson, 2006:211). For å få gjennomslag for dette bør KPIene videre være handlekraftige (Eckerson, 2006:210). Dette innebærer at de ansatte vet hvilken atferd som kreves hvis målingene viser en negativ trend (Eckerson, 2006:210). Det påpekes således at det ikke er noe formål ved å implementere en KPI hvor brukerne ikke har mulighet til å endre utfallet (ibid:210).

KPIer kan videre med fordel være forsterket med incentiver for å bidra til økt måloppnåelse (Eckerson, 2006). Parmenter (2012) argumenterer likevel for at KPIene ikke skal kobles mot belønning, da dette kan medføre at indikatorene blir manipulert som følge av muligheten for høyere bonus (Parmenter, 2012:14). Med hensyn til dets viktighet vil man kun oppleve at manipulasjonen av målingene øker og videre vil KPIene undergraves til *Key Political Indicators* (Parmenter, 2012:216). I tillegg argumenteres det også for at når man definerer måltall tilhørende prestasjonsmålingene, er sammenligningsgrunnlaget ofte hentet fra eksterne forhold og videre vil ikke disse kunne være beskrivende for virksomhetens forventede utvikling (Parmenter, 2012). Da det ofte knyttes incentivordninger til måloppnåelse, vil vurdering av variabel godtgjørelse dermed kunne tas på bakgrunn av feil grunnlag (ibid:25). Hope (Parmenter, 2012) argumenter derfor for at måltall kun skal defineres, hvis de ansatte blir tildelt regelmessige oppdatering om indikatorens progresjon (Parmenter, 2012:25). Til tross for det ovennevnte vil likevel de fleste virksomheter benytte seg av enkelte resultatindikatorer, som bidrar til å spore ytelse og videre benyttes som basis for vurdering av variabel godtgjørelse (ibid:216).

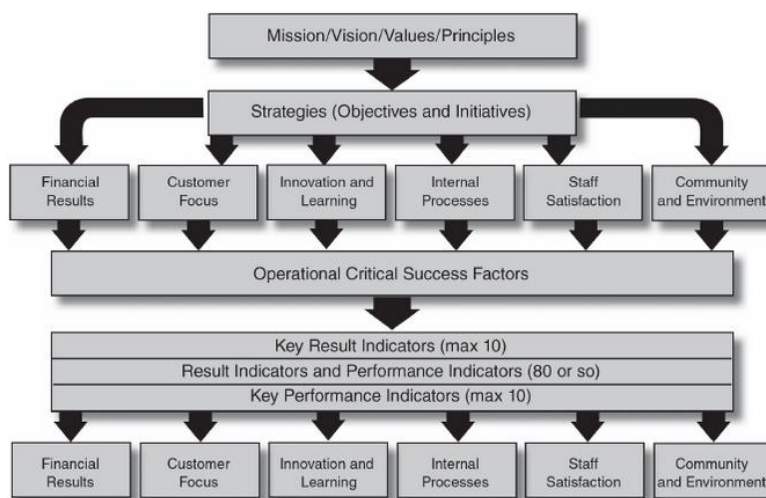
KPIene bør gjenspeile de kritiske suksessfaktorene

Til tross for at en virksomhet har en god og velformulert strategi kan det likevel oppstå tilfeller hvor ulike områder i virksomheten jobber i forskjellige retninger (Parmenter, 2015). Parmenter (2015) mener som følge av dette at KPIene bør være utledet på bakgrunn av virksomhetens kritiske suksessfaktorer. Dette kan bidra til at man fortløpende kan koble aktiviteter til den overordnede strategien, og videre unngå silobaserte prosesser som ofte oppstår ved med tradisjonell rapportering (ibid: xvii).

I følge Parmenter (2015) anses de kritiske suksessfaktorer for å være den fundamentale drivkraften bak prestasjonsmålingen i en virksomhet (Parmenter, 2015:103). Parmenter

(2012) definerer videre de kritiske suksessfaktorene som listen over aspekter ved organisatorisk ytelse som bestemmer den pågående virksomhetens helse, levedyktighet og velvære (Parmenter, 2012:85). Kerzner (2011) støtter ovennevnte argument og uttrykker videre at de kritiske suksessfaktorene innebærer de elementene som må være på plass for måloppnåelse (Kerzner, 2011:102). Han understreker videre at KPIer dermed ikke må forveksles med kritiske suksessfaktorer, da KPIene i stedet bør *utledes* på bakgrunn av virksomhetens kritiske suksessfaktorer (Kerzner, 2011).

Parmenter (2015) hevder videre at prestasjonsmålingens styrker kun kan bli suksessfull hvis man forstår hva virksomhetens kritiske suksessfaktorene er, hvor de kommer fra, samt ved å sikre at ledere etterlever disse (Parmenter, 2015:80). Forholdet mellom de kritiske suksessfaktorene og KPIene anses således for å være vital (Parmenter, 2012). Parmenter (2012) hevder derfor at hvis man utformer de riktige kritiske suksessfaktorene vil det være enkelt å utlede vinnende KPIer (Parmenter, 2012:87). Figur 2.2 viser en oversikt over koblingen mellom strategi, de kritiske suksessfaktorene og prestasjonsmåling (Parmenter, 2015):



Figur 2.3 - Hvordan kritiske suksessfaktorer driver prestasjonsmåling (Parmenter, 2015:88)

Det anses videre som vesentlig at de kritiske suksessfaktorene utledes ovenfra og ned. Definerings på enhetsnivå vil kunne medføre at det settes opp kritiske suksessfaktorer som kun samsvarer med deres egne interne målsettinger. (Parmenter, 2012:87). Det vil dermed være avgjørende å studere avhengighetsforholdet mellom de ulike KPIene, for å kunne erklære at de faktisk støtter virksomhetens kritiske suksessfaktorer (Kerzner, 2011).

Parmenter (2012) argumenterer videre for at det er den overordnede strategien som påvirker den daglige utviklingen i virksomheten (Parmenter, 2012:16). Utledes KPIene direkte fra de strategiske initiativene er faren stor for at du skaper et stort antall betydningsløse KPIer, og videre ignorerer utfordringene knyttet til daglig drift (Parmenter, 2012:17). Til tross for det ovennevnte vil likevel enkelte komponenter i den overordnede strategien kunne ha direkte påvirkning på den daglige driften, eksempelvis gjennom overvåkning av prosjekter (Parmenter, 2012).

2.5.4 Suksessfaktorer ved implementering av KPIer

Parmenter (2015) argumenterer for flere aspekter som bør være til stede for en suksessfull implementering av KPIer (Parmenter, 2015:108). I tillegg til karakteristikaene som nevnt i tabell 2.1 trekker Parmenter (2015) frem viktigheten av et godt samarbeid på tvers av virksomheten, samt at det foreligger en bred forståelse i virksomheten for hva som er ”vinnende” KPI-definisjoner (Parmenter, 2015:108).

Kerzner (2011) argumenterer for at når KPIene er valgt, vil det være nødvendig at sentrale brukere aksepterer eierskap for KPIene som benyttes (Kerzner, 2011:116).

Videre vil forståelse for viktigheten av bruken av KPIer være en essensiell del av seleksjonsprosessen (Kerzner, 2011). Kerzner (2011) anbefaler av dette at prosjektlederne bør ha ansvaret for å forklare brukerne hva et KPI-system er, hva en KPI innebærer og videre hvordan målingene bør tolkes (Kerzner, 2011:99). I følge Kerzner (2011) vil det også kunne oppstå tilfeller hvor brukerne av KPI-systemet ikke vil forstå nytteverdien. Dette skjer ofte på bakgrunn av at brukerne er ukjente med KPI-målinger og dets praksis (Kerzner, 2011:113). Slike tilfeller vil igjen kunne medføre at man identifiserer målinger som ikke bør behandles som KPIer (Kerzner, 2011).

Ved fravær av ovennevnte aspekter, inkludert karakteristika ved en KPI (presentert i tabell 2.1), vil implementeringen av KPIer kunne antas å feile. I tillegg til disse aspektene, påpeker Kerzner (2011) at det foreligger flere årsaker til hvorfor bruken av KPIer kan mislykkes (Kerzner, 2011:123):

- Man tror at oppfølging av en KPI slutter blant lederne på første nivå
- De nødvendige handlingene for å påvirke uønskede indikasjoner er utenfor kontrollen til medarbeideren som måler og følger opp KPIen

- KPIen er ikke relatert til handlinger eller arbeid for medarbeideren som måler KPIen
- Raten av endring i KPIen er for treg, som dermed gjør KPIen uegnet til å administrere det daglige arbeidet blant medarbeiderne
- Tiltak for å korrigere uønsket utvikling på KPIen tar for lang tid
- Måling av KPIen bidrar ikke med nok mening og således vil den være unyttige
- Virksomheten identifiserer for mange KPIer, slik at dette bidrar til forvirring blant menneskene som utfører målingene

Parmenter (2012) påpeker videre at prestasjonsmåling mislykkes på bakgrunn av at ledelsen ikke er forberedt på eventuelle utilsiktede konsekvenser av valgte prestasjonsmåling (Parmenter, 2012:13). Parmenter (2012) understreker videre at utilsiktede konsekvensene derimot er svært lite sannsynlig ved bruk av KPIer og dermed anses nøkkelindikatorene å inneha de riktige egenskapene for å kunne lede ytelse i riktig retning (Parmenter, 2012:13).

2.6 Oppgavens posisjonering

Vi har nå presentert et utvalg av eksisterende teorier som vil legge grunnlag for drøftingen i de påfølgende analysedelene. Dette har vi gjort for å skape en felles referanseramme og bidra til forståelse for de ulike teoretiske begrepene. I det følgende vil oppgavens posisjonering tilhørende eksisterende teori presenteres, som videre vil være det teoretiske utgangspunktet for å besvare oppgavens problemstilling og de respektive underproblemstillingene.

Slik det fremgår av teorikapittelet omtales et KPI-system som et flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem, hvor fokuset hviler på flere aspekter enn kun finansielle målinger, samt at tidsaspektet både er frem- og bakoverskuende. Videre eksisterer det ulike definisjoner av hva en KPI er, samt dens tilhørende karakteristika. Til tross for teoretikernes ulike tilnærminger, er det enkelte karakteristika som er gjennomgående.

For å kunne besvare oppgavens problemstilling, er det tatt utgangspunkt i enkelte karakteristika som vi anser som vesentlige for en suksessfull implementering av et KPI-system. Utvalget er tatt på bakgrunn av karakteristika som gjennomgående vektlegges i eksisterende teori, samt vår subjektive oppfatning omkring disse karakteristikaene. Vi anser de utvalgte karakteristikaene som suksesskriterier for implementering av et KPI-system. I den

påfølgende analysen ønsker vi således å belyse vår problemstilling gjennom følgende suksesskriterier:

- At det foreligger en klar forståelse for hva en KPI, og dens formål, er (*Parmenter, 2015*)
- At KPIene er standardiserte og presise (*Parmenter, 2015; Kerzner, 2011; Eckerson, 2006; Pandey, 2005*)
- At KPIene er få i antall (*Parmenter, 2015; Kerzner, 2011; Eckerson, 2006*)
- At KPIene er direkte koblet mot virksomhetens kritiske suksessfaktorer (*Parmenter, 2015; Kerzner, 2011; Pandey, 2005*)
- At KPIene er utfordrende, men oppnåelige (*Kerzner, 2011; Pandey, 2005*)
- At KPIene er koblet opp mot incentiver (*Eckerson, 2006*)
- At KPIene er balanserte og kan kobles med hverandre (*Eckerson, 2006*)

Meyer (2003) understreker videre at prestasjonsmåling er mer utfordrende i en stor virksomhet, på bakgrunn av at målingene blir mer komplekse. Det argumenteres også for at det å finne de ”riktige” KPIene er utfordrende, men fundamentale for en suksessfull implementering av KPIer (Kerzner, 2011).

Casestudiets formål er å sammenligne eksisterende teori opp mot praksis. Vi ønsker derfor å undersøke om utvalgte suksesskriterier er tilstede i DNB, samt videre vurdere hvorvidt en tilstedeværelse av disse er relevante i DNBs tilfelle. Vi er bevisst på at dette utvalget kun er én måte å forstå oppgavens problemstilling på og at valgte teorier dermed kan påvirke forskningsprosessen og de resultatene som fremgår på bakgrunn av denne.

3 Metode

3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

For å forklare hvordan våre egne forutsetninger vil kunne påvirke forskningen vil det være viktig å reflektere rundt våre vitenskapsteoretiske perspektiv. To sentrale begreper innenfor vitenskapsteorien er *ontologi* og *epistemologi*. Hvilket ontologisk utgangspunkt en har vil være påvirket av de grunnleggende antakelsene man har om hvordan den sosiale verden ser ut (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Det epistemologiske utgangspunktet går videre ut på hvilke meninger man har om hvordan man skal innhente kunnskap om denne verdenen (ibid:54). Som følge av at ens egne utgangspunkt i stor grad vil påvirke måten man innhenter og analyserer data på, bør man begrunne og reflektere rundt disse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Dette gjør seg særlig gjeldende ved kvalitative studier hvor hele forskningsprosessen baseres på forskernes egne valg (ibid:55).

Oppgaven har et ontologisk utgangspunkt som i stor grad er påvirket av sosialkonstruktivismen og en hermeneutisk tankegang. I det følgende vil vi utdype vårt vitenskapsteoretiske ståsted, som kan sees på som et grunnlag for hvordan oppgaven er angrepet. Dette vil være relevant når det kommer til både teoretiske og metodiske valg, samt hvordan vi har analysert datagrunnlaget. Vi vil i tillegg gi en kort redegjørelse for hvilken betydning en fenomenologisk tilnærming til casestudiet vil kunne ha.

3.1.1 Sosialkonstruktivisme

Grunnleggende i sosialkonstruktivismen er forestillingen om at den sosiale virkeligheten er konstruert av oss mennesker (Nyeng, 2010). Sosialkonstruktivismen vil således kunne sees på som det motsatte av positivismen, som hevder at det eksisterer en objektiv virkelighet (ibid:67). I følge Andersen (2003) vil det sosialkonstruktivistiske perspektiv ikke innebære kausale determinerende forklaringer. Med dette menes at ettersom en stor del av den verden vi studerer vil være sosialt konstruert vil det kunne være utfordrende å skape generelle teorier og forklaringer (Andersen, 2003:46). Med et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt vil vi gjennom denne oppgaven nødvendigvis ikke evne å skape nye teorier. Oppgavens mål vil derimot være å bidra til en bredere forståelse av den sosiale virkeligheten. Gjennom vår oppgave har vi som mål å avdekke hvordan brukerne av DNBs KPI-system oppfatter og

benytter systemet. Vi ønsker derfor å studere de ulike informantenes virkelighetssyn og perspektiver som vil kunne bidra til at vi får en bred forståelse av fenomenet vi undersøker.

Til tross for at vi ikke har som mål å finne lovmessigheter og en absolutt sannhet, vil vi likevel nærme oss positivismen i løpet av deler av oppgaven. En årsak til dette er at vi ønsker å belyse informantenes utsagn med mer ”harde” fakta om fenomenet. I tillegg til den kvalitative analysen vil vi foreta en dokumentanalyse som kan sies å ha en høyere grad av en objektiv sannhetsverdi. Den måten vi tilnærmer oss dokumentene på vil likevel være påvirket av våre forståelser og meninger, noe som igjen kan medføre at vi i stor grad opprettholder et sosialkonstruktivistisk virkelighetssyn.

3.1.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk kan forklares som læren om fortolkning av tekster (Kvale og Brinkmann, 2015). Formålet med en hermeneutisk fortolkning er å oppnå en gyldig og allmenn forståelse av en teksts innhold og mening (ibid:74). Med et hermeneutisk utgangspunkt vil således formålet være å skape en forståelse for fenomenet som undersøkes (Nyeng, 2010). Til forskjell fra positivismen hvor man vektlegger at det kun finnes én riktig og objektiv mening, tillater hermeneutikken derimot et fortolkningsmangfold (Kvale og Brinkmann, 2015). Videre fremhever Kvale og Brinkmann (2015) at betydningen av fortolkning ikke vil være *forutsetningsløs*. Med dette menes at fortolkeren ikke vil kunne frigjøres fra sin forståelsestradisjon (Kvale og Brinkmann, 2015:237).

Den hermeneutiske spiral er et grunnleggende prinsipp innenfor hermeneutikken (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) gir spiralen en beskrivelse av hvordan en fortolkningsprosess er i stadig bevegelse mellom helhet og del. Fortolkningsprosessen skjer mellom det som skal tolkes og den konteksten det skal tolkes i, samt mellom det som skal tolkes og forskernes egne forståelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:364). Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at den kontinuerligere vekslingen mellom deler og helhet vil bidra til en dypere forståelse av meningen (Kvale og Brinkmann, 2015:237). I avsnitt 3.4 vil det gis en nærmere beskrivelse av hvordan vi har tatt utgangspunkt i et hermeneutisk ståsted gjennom forskningsprosessen og videre illustreres dette ved hjelp av den hermeneutiske spiral (Andersen, 2003).

3.1.3 Fenomenologi

I følge Kvale og Brinkmann (2015) er *fenomenologi* en forståelsesform (Kvale og Brinkmann:45). En fenomenologisk tilnærming til kvalitativ forskning innebærer videre et ønske om å forstå sosiale fenomener på bakgrunn av informantenes egne beskrivelser og opplevelser tilknyttet fenomenet (Kvale og Brinkmann, 2015). Ved bruk av en slik tilnærming i et kvalitativt studie stilles det krav om at man ser bort fra forhåndsdefinerte antagelser om hvorvidt et bestemt opplevelsesinnhold eksisterer eller ei (ibid:46). En slik fenomenologisk reduksjon vil således si at man setter eventuell forhåndskunnskap i ”parentes” slik at man når frem til informantenes beskrivelser på en fordomsfri måte (Kvale og Brinkmann, 2015).

På bakgrunn av gjennomgang av eksisterende teori hadde vi visse forkunnskaper når vi tok fatt på forskningsprosessen. Likevel har vi vært bevisste omkring hva slik kunnskap kan bety for de ulike leddene i forskningsprosessen og ser derfor ikke dette som ødeleggende. For å minimere faren ytterligere for at forkunnskaper kunne oppleves som truende for oppgavens validitet og relabilitet valgte vi derfor å benytte oss av semistrukturerte intervjuer til innsamling av empiri. Dette i den hensikt å innhente empiri på bakgrunn av informantenes egne perspektiver og opplevelser (Kvale og Brinkmann, 2015:46).

3.2 Vitenskapsteoretiske overveielser

I sosialkonstruktivismen og hermeneutikken legges det stor vekt på forskernes subjektivitet og forforståelse når det kommer til hvordan oppgaven er tolket og arbeidet med. Hvilken betydning vår subjektivitet og forståelse vil kunne ha påvirket forskningsprosessen vil i de følgende avsnitt diskuteres.

3.2.1 Vår forforståelse

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) understreker at forforståelsen, som består av den kunnskap og de oppfatninger man allerede har, brukes til å tolke det man undersøker.

Forforståelsen er videre nødvendig da den påvirker *hva* vi observerer og *hvordan* det vi observerer vektlegges (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:38). Det hevdes av enkelte at det er en fordel at man som utgangspunkt har lite kunnskap om det området som skal studeres slik at man unngår at intervjuene beror på forutinntatthet (Andersen, 2013). I følge Andersen (2013) er det imidlertid tilknyttet en rekke feilkilder til dette. Blant annet påpekes

det at misforståelser kan oppstå og at vurderingsevnen svekkes som følge av at man mangler nødvendig kunnskap for å oppnå riktig forståelse for selve intervjusituasjonen (ibid:127).

I henhold til Andersen (2013) valgte vi således å sette oss grundig inn i eksisterende teori i den hensikt å opparbeide oss faglig innsikt på området. Dette anses også som en fordel, da man på bakgrunn av slik relevant faglig innsikt etablerer en referanseramme for bedre vurdering av intervjuene i etterkant (Andersen, 2013:127). I tilknytning til vår relasjon til DNB som arbeidsgiver var vi imidlertid svært bevisst på å unngå at forkunnskapen var knyttet til egne erfaringer. I forkant av oppgaven var det interessen for temaet som var avgjørende for valg av problemformulering og vi mener derfor å oppfylle det som påpekes ovenfor (Andersen, 2013).

Vårt inntrykk rundt bruken av KPIer og dets formål er i større grad formet av eksisterende teori fremfor egne erfaringer. Vi kan derfor tenkes å ha et sterkere teoretisk fokus enn hva tilfellet er hos de personene og avdelingene i DNB som er utgangspunktet for oppgaven. Dette kan tenkes å være et resultat av at vi gjennom vår utdanning står i nærmere forbindelse med den eksisterende teoretiske teorien enn hva tilfellet er for personer som praktiserer dette fenomenet daglig. Et slikt gap vil kunne medføre at vi har en annen tilnærming til hvordan vi ser for oss at ting bør være og derfor ser aktuelle utfordringer annerledes enn hva DNB gjør. Vi vil derfor kunne ha formeningene om at ting bør gjøres mer ”etter boken” enn det som faktisk er best egnet i virkeligheten.

3.2.2 En masteroppgave om vår egen arbeidsplass

Bakgrunnen for at vi valgte å foreta en casestudie av DNB er i stor grad forbundet med at vi selv er ansatt i virksomheten. Til tross for at vi ikke er direkte berørt av KPI-systemet er det likevel en fare for at vi vil være påvirket av våre fordommer og vår forforståelse. Ib Andersen (2005) omtaler det å forske på egen organisasjon på følgende måte:

”(selektiv persepsjon) er en av årsagerne til, at det er så vanskelig at studere sin egen virksomhet eller arbeidsplass (...) ens perspektiv er begrenset og fastlåst på grund af lang, grundig og ofte skjult sosialisering” (Nielsen og Repstad, 2006:245).

Ved at vi forsker på et fenomen i vår egen arbeidsplass bør vi derfor være klar over hvordan vår forforståelse kan føre til en selektiv persepsjon tilknyttet casestudien. Vi besitter naturlig

nok en del taus kunnskap som det innledningsvis i prosessen har vært viktig å definere og diskutere oss i mellom.

Nielsen og Repstad (2006) argumenterer for at det ved å forske på egen organisasjon kan oppstå flere begrensninger. Ens subjektivitet som forsker i egen organisasjon kan først og fremst bidra til feiltolkninger og misoppfatninger (Nielsen og Repstad, 2006). Det understrekes videre at man ofte kan henge seg opp i små enkeltfenomener og at viktige fenomener unnslipper ens oppmerksomhet (ibid:254). En annen utfordring er at man kan komme til å overvurdere ens egen orienteringsevne og at man derfor ikke stiller de riktige spørsmålene (Nielsen og Repstad, 2006). Det kan også oppstå et dilemma i de tilfeller hvor man sneier innom mer sårbare tema, hvor man ikke er sikker på om man ønsker å innlemme slik informasjon i den ferdigstilte oppgaven (ibid:255).

Til tross for dette mener vi at det å ha en rolle i konsernet også vil kunne bidra til flere positive ringeffekter. Blant annet vil vi ha opparbeidet bakgrunnskunnskaper om blant annet DNBs struktur, kultur og strategier allerede før arbeidet med oppgaven startet. Nielsen og Repstad (2006) understreker at man i en slik situasjon får en rekke fordeler, blant annet ved at man har kjennskap til den uformelle organisasjonen og at man vil ha en større mulighet til å gjennomskue gap mellom ord og handling (Nielsen og Repstad, 2006:250-252). I tillegg vil man kunne oppleve en høyere grad av engasjement som følge av at man føler solidaritet til sin egen virksomhet (Nielsen og Repstad, 2006). Videre vil man kunne bli overrasket når man starter forskningsprosessen ved at oppgavens fokus blir helt annet enn hva man hadde forestilt seg basert på sine forutinntatte meninger. Av dette kan det derfor stille ekstra krav til refleksjon når man forsker på egen organisasjon (ibid:249).

Vi har gjennom hele forskningsprosessen vært bevisste både på de negative og positive aspektene ved det å ha en rolle i organisasjonen vi undersøker. Ved å være bevisst på de forforståelsene som vi har tatt med oss inn i oppgaven har vi forsøkt å gjennomføre forskningsprosessen med et så åpent sinn som mulig.

3.3 Forskningsdesign

Slik det fremgår av oppgavens innledning er oppgaven bygget opp omkring en enkelt case. Slik tilfellet er for mange andre fenomener finnes det heller ikke for en casestudie en klar og

entydig definisjon av hva et slikt forskningsdesign innebærer (Jacobsen, 2010). Likevel finnes det flere likhetstrekk ved de ulike teoretikernes definering av undersøkelsesmetoden, som videre bidrar til å forklare og avgrense hva en casestudie er (Jacobsen, 2010:90). Yin (1994) definerer en casestudie på følgende måte:

”En casestudie er en empirisk undersøkelse som belyser et moderne fenomen innenfor dets virkelige livs rammer, hvor grensene mellom fenomenet og dets kontekst ikke er klart innlysende, og hvor det er mulighet for å anvende flere informasjonskilder til belysning av fenomenet.”³

(Yin (1994) i Andersen, 2003:152)

Andersen (2003) støtter denne definisjonen, og påpeker at en casestudie er formålstjenlig å benytte i de tilfeller hvor observasjonsenhetene er få, men variablene mange (Andersen, 2003:151). Undersøkelsenheten anses således for å være et kompleks hele hvor idealet med en slik oppgave er å gå i dybden og videre presentere en helhetlig analyse om det unike fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2010). Andersen (2003) argumenterer videre for at det som gjør en casestudie interessant, er at man ved et slikt undersøkelsesdesign ”håndplukker” fenomenet avhengig av formål og problemstilling. Dette med det formål om å kunne beskrive, forstå, forklare eller endre noen av de enhetene som studeres (ibid:154).

Da vi i vår oppgave kun tar for oss én virksomhet, og videre undersøker et enkelt aspekt ved virksomheten, vil en slik undersøkelse inngå i det Andersen (2003) omtaler som et ”single case”-studie (Andersen, 2003:153). Andersen (2003) argumenterer for at det er ulike forhold som kan begrunne valg av et singelcasestudie som undersøkelsesdesign. For det første understrekes det at en slik form for casestudie bør anvendes når formålet er å teste caset i forhold til hvorvidt den generelle viten er anvendelig (Yin, 2009). Jacobsen (2005) argumenterer derfor for at et slik studie egner seg godt til utvikling av eksisterende teori (ibid:92). Videre påpekes det at et singelcase er hensiktsmessig å benytte når formålet er å bidra til dypere forståelse omkring en spesiell hendelse eller kontekst (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av dette vil bruken av ”singel case” i følge Yin (2009) kunne representere vesentlig bidrag til både kunnskap og teoribygging i praksis (Yin, 2009:40).

³ Egen oversettelse

Det skal likevel legges til at casestudiemetoden, til tross for dens store utbredelse, har vært lite belyst i metodelitteraturen. Dette kan henge sammen med at mange forskere har oppfattet casestudiedesignet som uvitenskapelig (Andersen, 2003). Med utgangspunkt i den sosialkonstruktivistiske vitenskapsteori, mener vi likevel at et "singel case" vil fungere godt som et fundament i oppbygningen av undersøkelsesdesignet og den påfølgende undersøkelsen.

3.4 Undersøkelsesmetode

I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode, da en slik metodetilnærming vil være mest hensiktsmessig ved det temaet og den problemformuleringen vi har valgt. En kvalitativ metode brukes ofte på meningsbærende materiale skapt av mennesker (Gran, 2012:33). Gran (2012) understreker videre at kvalitativ metode søker å systematisere arbeid med innsamling og analyse av meningsbærende data (Gran, 2012:33). Jacobsen (2005) argumenterer i tillegg for at en kvalitativ tilnærming bidrar til å avdekke hvordan informantene *fortolker og forstår* en gitt situasjon eller et fenomen (Jacobsen, 2005: 131).

I denne oppgaven søker vi å finne ulike perspektiv og meninger tilknyttet implementeringen av KPI-systemet i DNB. En kvalitativ tilnærming vil dermed bidra til at vi på en bedre måte kan oppnå en dypere forståelse omkring det fenomenet vi studerer, enn hva en ren kvantitativ oppgave evner. En kvalitativ tilnærming er også hensiktsmessig i de tilfeller hvor man er åpen for hvordan uventede hendelser kan påvirke den videre forskningen (Jacobsen, 2005). Da vår problemformulering ikke var konkretisert i starten av forskningsprosessen, mener vi at en slik tilnærming således er passende som følge av at den er best egnet for forskningsprosesser av dynamisk og fleksibel karakter (ibid:132).

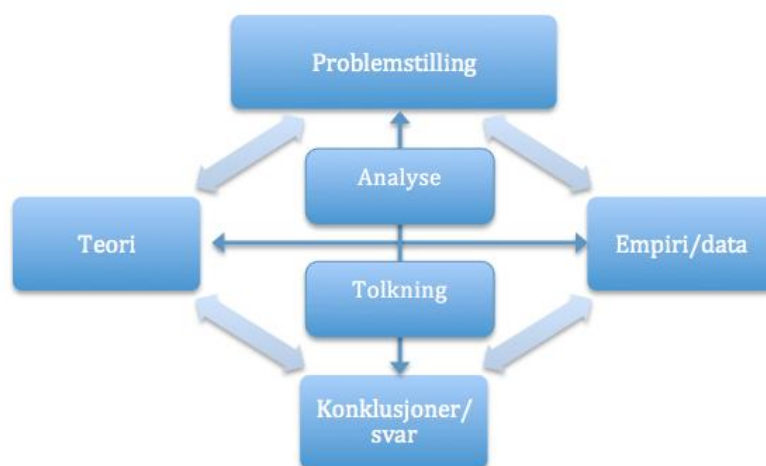
Jacobsen (2005) nevner flere fordeler ved en kvalitativ tilnærming. Blant annet vil høy grad av åpenhet kunne medføre høy begrepsgyldighet, ved at informanten ikke er ilagt faste spørsmål og faste svarkategorier. Dette vil i tillegg bidra til at det empiriske datagrunnlaget vil bli mer nyansert (Jacobsen, 2005:129). Da en kvalitativ tilnærming vil bidra til høyere grad av fleksibilitet, vil dette medføre at forskningsprosessen blir en svært interaktiv prosess, hvor de ulike delene av oppgaven foregår om hverandre. Særlig nevnes slike parallelle prosesser som en fordel ved datainnsamling og analyse, hvor dette åpner for å endre både fokus og metode underveis (Jacobsen, 2005).

Til tross for de ovennevnte fordeler argumenterer Jacobsen (2005) for at man ved bruk av metoden vil kunne møte på enkelte utfordringer. For det første vil en slik metodisk tilnærming være ressurskrevende, noe som fører til at man ofte må velge et intensivt design med få enheter, men med mange variabler (Jacobsen, 2005:130). Som en følge av dette vil man kunne oppleve utfordringer ved generalisering av funn. Dette fordi at man ikke har et representativt utvalg, i tillegg til at datagrunnlaget kan bli veldig komplekst (Jacobsen, 2005). For det andre vil idealet om nærhet, kunne medføre uønskede effekter ved at man mister sin evne til kritisk refleksjon. For det tredje vil den antatte fordelen med fleksibilitet i kvalitative tilnærminger, kunne oppleves som utfordrende. Dette da man rett og slett kan føle at man aldri blir ferdig og hele tiden ønsker å undersøke mer (Jacobsen, 2005). I tillegg til dette nevner Jacobsen (2005) den såkalte undersøkelseeffekten. Med dette menes at det finnes en fare for at det er selve undersøkelsen som skaper resultater. Dette vil videre si at man ender opp med å måle noe en selv har skapt, heller enn å måle hvordan informantene opplever fenomenet (Jacobsen, 2005:130-131). Gjennom forskningsprosessen har vi således gjort nødvendige overveielser forbundet med slike utfordringer. Vi mener derfor å ha ekskludert de største fallgruvene ved å være bevisst på farene som finnes.

Man skiller ofte mellom *induksjon* og *deduksjon* når man tilnærmer seg data og informasjon. I følge Kvale og Brinkmann (2015) er *induksjon* en prosess hvor man observerer et antall tilfeller for å si noe generelt om den gitte gruppen med tilfeller (Kvale og Brinkmann, 2015:224). En induktiv strategi innebærer at man går ”fra empiri til teori”. Forskeren går da ut i virkeligheten med et åpent sinn, for så å systematisere og danne teorier (Jacobsen, 2005). *Deduksjon* innebærer på den andre siden at man utleder testbare hypoteser med i bakgrunn i generell teori og deretter forsøker å motbevise disse (Kvale og Brinkmann, 2015:224). Den deduktive strategien betegnes ofte som ”fra teori til empiri”, da man skaper seg forventninger før datainnsamling (Jacobsen, 2005). Den deduktive tilnærmingen kritiseres for å kunne føre til ”selvoppfyllende profetier”, mens den induktive tilnærmingen igjen får kritikk for at det er umulig og naivt å tro at mennesker kan innhente informasjon fra virkeligheten med et helt åpent sinn (Jacobsen, 2005). I stedet for å skille mellom en ren induktive eller deduktiv tilnærming, er det i dag blitt vanligere å snakke om graden av *åpenhet* rundt datainnsamlingen. Dette innebærer hvor mange føringer man selv som forsker legger for det datamaterialet som skal samles inn (Jacobsen, 2005).

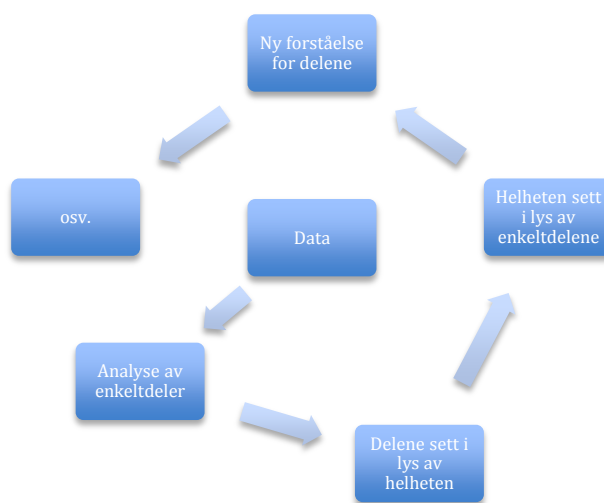
Kvalitativ metode står ofte i tilknytning til induktiv metode, da man som forsker ønsker å ha en åpen tilnærming til det temaet som undersøkes (Kvale og Brinkmann, 2015). Til tross for vår forforståelse i forkant av forskningsprosessen (jamfør kapitel 1.5), har vi i stor grad benyttet oss av en induktiv tilnærming til datainnsamlingen. Dette begrunnes i at vi før innsamlingen av vårt empiriske datagrunnlag, kun hadde bestemt oss for hvilket tema vi ønsket å forske på. Som en forlengelse av dette, ønsket vi dermed å være åpne for de perspektivene og forståelsene som informantene hadde, før vi utformet oppgavens problemformulering. For å kunne besvare vår problemformulering, utarbeidet vi underveis i forskningsprosessen syv delproblemstillinger. Gjennom disse delproblemstillingene har vi dermed nærmet oss den deduktive tilnærmingen. En slik arbeidsmetodikk tilsier således at vi har beveget oss innenfor begge tilnærmingene, til tross for at hovedvekten hviler på en induktiv tilnærming.

I vår oppgave har vi gjennom en induktiv tilnærming arbeidet parallelt med flere av de delene som inngår i arbeidet, herunder problemformulering, valg av teori, datainnsamling og konklusjon. Dette med det formål å kunne tilpasse oppgaven på best mulig måte mot de funnene vi gjorde underveis i prosessen. Gjennom en slik arbeidsmetodikk, vil man kunne se mange likhetstrekk med Enderuds (1986) modell ”Vidensproduktionens hovedelementer og arbeidsgang” (figur 3.1) (Andersen, 2003:29).



Figur 3.1 - Vidensproduktionens hovedelementer og arbeidsgang (Andersen, 2003:29)

Enderuds (1986) modell viser hvordan et vitenskapsstudies hovedelementer henger sammen med hverandre gjennom en rekke koblinger (Andersen, 2003:29). I likhet med Enderuds modell har vår arbeidsprosess vært en dynamisk prosess, hvor vi har arbeidet med de ulike hovedelementene samtidig og på tvers av hverandre. Som presentert i avsnitt 2.1.2, kan det trekkes paralleller mellom en slik arbeidsmetodikk og det vitenskapsteoretiske begrepet *hermeneutikken*. Å arbeide på en slik dynamisk måte, har ført til at vi hele tiden har kunnet tilpasse oppgaven i forhold til den nye kunnskapen som vi har tilegnet oss (Jacobsen, 2005). En slik fremgangsmåte illustreres i figur 3.2.



Figur 3.2 Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005:186)

3.5 Det kvalitative forskningsintervju

3.5.1 Bakgrunn for valg av et kvalitativt forskningsintervju

I henhold til vårt forskningsdesign, valgte vi å benytte oss av det kvalitative forskningsintervjuet for innsamling av det empiriske datamaterialet. Vi henter støtte for dette valget fra Andersen (2013), som argumenterer for at samtalebaserte dybdeintervjuer er *”utbredt som en hovedmetode”* innenfor casestudier (Andersen, 2013: 119). Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er i følge Kvale og Brinkmann (2015) å forsøke å forstå verden ut ifra intervjupersonens synspunkter, som knytter seg til deres opplevelser og avdekke deres livsverden forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale og Brinkmann, 2015:20). Gjennom dialog med informantene vil formålet dermed være å få fatt på deres subjektive erfaringer og meninger rundt implementeringen og bruken av KPI-systemet i DNB.

I det kvalitative forskningsintervjuet produseres kunnskap i den sosiale interaksjonen mellom intervjuer og informant (Kvale og Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer videre for at kunnskap skapes på bakgrunnen av det spesielle samspillet som oppstår i en intervjusetting, hvor to eller flere personer samtaler om et emne av felles interesse (Kvale og Brinkmann, 2015:156). I tillegg vil dialogen bli et middel for å få frem beskrivelser, forståelse og innsikt om et bestemt tema, og det oppstår derfor et avhengighetsforhold mellom informant og intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at strukturen på det kvalitative forskningsintervjuet kan sammenlignes med en dagligdags samtale som følger et bestemt sett av teknikker og metoder (Kvale og Brinkmann, 2015:42). Til tross for at det ikke finnes noen universell regel for hvordan spørsmålene skal formuleres har vi likevel forsøkt å benytte et allment og hverdagslig språk i spørsmålsformuleringen og videre i dialogen med informantene. Vi har forsøkt å unnlate å stille spørsmål som går direkte på fagterminologien, og heller etterstrebet å dekke disse gjennom indirekte spørsmålsformuleringer. Det være seg eksempelvis informantens meninger omkring definisjonen av en KPI. I følge Kvale og Brinkmann (2015) vil det kvalitative forskningsintervjuet bestå av et asymmetrisk maktforhold mellom intervjuer og informant (Kvale og Brinkmann, 2015:51). Vi har således vært bevisste på denne ubalansen og forsøkt å redusere den asymmetriske maktrelasjonen ved å skape trygghet og tillitt i prosessen, da dette kan betydning for hvilken informasjon informanten velger å dele (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.5.2 Valg av informanter

Nøkkelinformanter betraktes av Andersen (2013) for å være personer som antas å ha særlig god innsikt i, og oversikt over, de spørsmål som forskeren ønsker å belyse (ibid:120). Videre vil dette være personer som anses å være ressurssterke innenfor sitt domene og som gjerne kontaktes på bakgrunn av dette (Andersen, 2013: 120). Likevel påpeker Andersen (2013) at nøkkelinformanter nødvendigvis ikke er såkalte eliteaktører. Eliteaktører er personer som av Kvale og Brinkmann (2015) defineres som ledere eller eksperter, og som ofte innehar stillinger med stor makt (ibid:175).

Vi har med bakgrunn i dette valgt ut informanter som vi mener at har et nært forhold til det fenomenet vi studerer. Vi har videre valgt informanter fra fire ulike forretningsområder.

Informantene kan deles opp i to grupper, hvor vi har intervjuet fire innenfor hver gruppe. Gruppene deles opp på bakgrunn av hvilke stillinger og tilknytning informantene har til KPI-systemet:

- Gruppe A: Informanter som har sterk tilknytning til strategiformuleringen innenfor de ulike forretningsområdene (Nivå 2). Disse har vært delaktig i utviklingen av forretningsområdenes dashboard.
- Gruppe B: Informanter som er divisjonsdirektører i de ulike forretningsområdene (Nivå 3), og som derfor er direkte brukere av KPI-systemet, med ansvar for sitt eget dashboard.

I gruppe B har vi valgt å intervju to stykker fra forretningsområde 1, da forretningsområdet 4 ikke hadde rullet ut KPI-systemet til Nivå 3 når denne datainnsamlingen fant sted. Tabell 3.1 viser oversikt over informantene og hvordan disse er anonymisert ved bruk av synonymer.

Nivå 2		
Stillingsstype	Forretningsområde	Synonym
<i>Strategiansvar</i>	1	A ₁
<i>Strategiansvar</i>	2	A ₂
<i>Strategiansvar</i>	3	A ₃
<i>Strategiansvar</i>	4	A ₄
Nivå 3		
Stillingsstype	Forretningsområde	Synonym
<i>Divisjonsdirektør</i>	1	B _{1A}
<i>Divisjonsdirektør</i>	1	B _{1B}
<i>Divisjonsdirektør</i>	2	B ₂
<i>Divisjonsdirektør</i>	3	B ₃

Tabell 3.1 Oversikt over oppgavens informanter

Vi har valgt ut informantene på bakgrunn av at vi ønsket et nyansert datasett med tanke på KPI-systemet. Ved å studere to ulike stillingsgrupper har vi fått innblikk i både hvordan de som er strategiansvarlige mener at KPI-systemet fungerer og bør benyttes, i tillegg til at vi får

innblikk i meningene til de som faktisk tar det i bruk. Videre har vi sett på flere forretningsområder med det formål å avdekke eventuelle forskjeller mellom disse.

I tillegg har vi gjennomført tre bakgrunnsintervjuer med tre informanter fra områdene Konsernstrategi, Risikostyring og KØR i DNB. Disse intervjuene ble gjort i den hensikt å danne oss et så godt bakgrunnsbilde av henholdsvis strategien, risikostyringen i DNB og selve KPI-systemet. Det er ikke benyttet noe datagrunnlag fra disse intervjuene i oppgaven, da disse ble gjennomført for vår egen del, for å sikre innsikt i fenomenet.

3.5.3 Intervjuene

Da informantene var valgt ut ble de først kontaktet via internmail i DNB. I mailen ga vi informantene en beskrivelse av hvem vi er, informasjon om oppgavens problemområde, tidsbruk på intervjuene, samt en kort redegjørelse for intervjuets relevans for vår oppgave. Videre beskrev vi årsaken til hvorfor vi mente det ville være interessant å intervju informantene, i tillegg til at vi påpekte at oppgaven ville være konfidensiell. Da informantene har travle dager, var vi bevisste på at vi i forespørselen ga informasjon om tidsbruken på intervjuene. Da vi hadde fått informantens aksept besvarte vi denne med en møteinnkallelse, hvor vi også fikk bekreftet at det var i orden at vi benyttet oss av båndopptaker under intervjuet.

Vi intervjuet i alt åtte informanter, hvorav alle intervjuene ble avholdt på DNBs hovedkontor i Bjørvika i Oslo. Da en av informantene er lokalisert i Bergen, ble dette intervjuet gjennomført via en telefonkonferanse, hvor vi selv befant oss i Bjørvika. Årsaken til at vi valgte informantens vante omgivelser som lokasjon for intervjuene, var todelt. For det første ønsket vi at informantene ikke skulle benytte mer tid og ressurser enn ytterst nødvendig på intervjuene. For det andre mente vi at dette vil bidra til høyere grad av trygghet, og videre tillitt til oss som intervjuere (Kvale og Brinkmann, 2015).

I tråd med Kvale og Brinkmann (2015) ble alle intervjuene innledet med en briefing om oppgaven (Kvale og Brinkmann, 2015:160). Her la vi frem formålet med intervjuet, hvordan det ville legges opp, samt at informanten ble gitt mulighet til å stille eventuelle spørsmål både før, under og etter intervjuet, hvis noe ble oppfattet som uklart. Introduksjonen var også ment å være en relasjonsbygger slik at informanten følte seg trygg og videre var klar til å legge

frem opplevelser og følelser rundt emnet (Kvale og Brinkmann, 2015, 160). Vi hadde som utgangspunkt satt av opptil én time på hvert intervju. Likevel satte vi ingen øvrig tidsramme for intervjuene, slik at informanten fikk sagt alt han/hun hadde på hjertet.

Da de kvalitative forskningsintervjuene bærer preg av stor grad av åpenhet, ble ikke intervjuguiden fulgt slavisk hva gjelder rekkefølge og formulering av spørsmål. Dette var et bevisst valg vi tok på forhånd av intervjuprosessen, da vi ønsket å forfølge de spesifikke svarene som ble gitt, samt etter ønske om en noenlunde åpen dialog (Kvale og Brinkmann, 2015). Ved svarformuleringer som vi mente at ikke var dekkende nok, uklare eller utilstrekkelig besvarte, stilte vi videre oppfølgingsspørsmål.

Vi hadde i forkant lagt oss opp enkelte meninger om relevante oppfølgingsspørsmål vi mente kunne være passende, men med henblikk på de potensielt svært ulike svarene som kunne komme hadde vi en fleksibel tilnærming til dette.

Hvert intervju ble rundet av med en debriefing. Her ble informantene gitt anledning til å ta opp temaer han eller hun hadde tenkt på under intervjuet, eller kommentarer til det som allerede var nevnt (Kvale og Brinkmann, 2015:161). Videre takket vi for at informanten stilte opp, og fikk aksept for å ta kontakt ved en senere anledning hvis vi måtte ha tilleggsspørsmål og/eller oppfølgingsspørsmål til det som var lagt frem. I tillegg ga vi informanten beskjed om at ville ta kontakt i forkant dersom det ble aktuelt med bruk av direkte sitater i oppgaven. Dette slik at informanten fikk anledning til å lese gjennom og godkjenne disse.

3.5.4 Intervjuguide

Kvale og Brinkmann (2015) karakteriserer en intervjuguide som et manuskript, som skal strukturere intervjuforløpet i større eller mindre grad. Intervjuguiden kan enten inneholde noen overordnede temaer som man ønsker å dekke i løpet av intervjuet, eller den kan være en mer detaljert rekkefølge av formulerte spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015:162). Til tross for at vi ikke fulgte intervjuguiden etter punkt og prikke, bar selve spørsmålsformuleringene preg av standardisering. For videre å sikre en dynamisk samtale, stilte vi hele veien oppfølgingsspørsmål og ga tilbakemeldinger der det var behov. Dette som en indirekte oppfordring til informanten om å fortsette dialogen.

I intervjuguiden ble det i stor grad lagt opp til åpne spørsmål, typiske ”hva”-, ”hvorfor”- og ”hvordan”-spørsmål. Dette i tråd med Kvale og Brinkmann (2015), som påpeker at særlig bruk av spørreordene ”hva” og ”hvordan”, vil kunne bidra til at informanten åpner seg, samt at disse vil kunne utløse spontane beskrivelser fra informantens side (Kvale og Brinkmann, 2015:164). Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer videre for at man bør unngå for mange ”hvorfor”-spørsmål, da disse kan minne om forhør. Som våre intervjuguiden tilsier (Vedlegg 1), tok vi dette til etterretning, for å unngå at informanten opplevde å komme i en slags forsvarssituasjon, og i verste fall besvare med spekulative forklaringer (Kvale og Brinkmann, 2015: 164-165).

Vi utarbeidet to intervjuguiden, hvor én tilhørte gruppen av informanter på Nivå 2, og den andre tilhørte gruppen av informanter på Nivå 3. Dette er fordi informantene er ulikt posisjonert hva angår KPI-systemet, hvor den førstnevnte gruppen har mer en strategisk tilknytning, mens den andre gruppen er direkte brukere. Selv om de fleste spørsmålene var felles, var det likevel behov for å tilpasse intervjuguiden noe til de ulike gruppene. Intervjuguidene ligger vedlagt oppgaven (Vedlegg 1).

Intervjuguiden besto av både enkle og mer utfyllende spørsmål. Vår intervjuguide var hovedsakelig inndelt i to; hvorav den første delen inneholdt mer innledende og enkle spørsmål, og den andre delen gikk mer dypere inn i tema, med spørsmål rettet mot eksempler og utdypninger fra informantens side. I tråd med Kvale og Brinkmann (2015) benyttet vi ulike typer spørsmål i intervjuguiden, med det formål å dekke de ulike aspektene ved vår problemformulering (Kvale og Brinkmann, 2015:166): *Introduksjonsspørsmål* ble brukt som en inngang til temaet, gjennom å spørre blant annet om hvor kjent informanten er med temaet og hvilket forhold informanten har til det fenomenet vi undersøker. *Oppfølgingsspørsmål* ble brukt hyppig for å utdype både korte og lengre svar fra informanten hvor vi ønsket å oppmuntre informanten til å fortsette å snakke. *Inngående spørsmål* ble brukt for å be informanten gå mer inn på et tema som vi merket at kunne være relevant for vår forskning. *Direkte og indirekte spørsmål* ble henholdsvis brukt for å få tak i informantens meninger og holdninger. Vi brukte også *taushet* som et hjelpemiddel for å gi informanten tid til å tenke og reflektere. Her så vi imidlertid an personlighetstypen til de ulike informantene, da noen mennesker har mer behov for tenkepauser enn andre. Avslutningsvis brukte vi *fortolkende spørsmål* for å forsøke å omformulere svar for å få bekreftet at vi hadde forstått de riktig (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.5.5 Transkripsjon

For å gjøre intervjusamtalene bedre egnet for koding og analyse, ble alle intervjuene transkribert fra muntlig intervjusamtale til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). I følge Kvale & Brinkmann (2015) bidrar transkriberingen til struktur i det empiriske datamaterialet og videre anses således prosessen som en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2015:206). Med tanke på den påfølgende analysen ble det derfor i tråd med Kvale og Brinkmann (2015) gjort lydopptak under hvert intervju. Dette var noe vi i forkant av intervjuene hadde avklart og fått aksept for hos informantene (Kvale og Brinkmann, 2015:205).

Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at det ikke finnes en universell form for hvordan man bør og skal transkribere et intervju. Likevel er det avgjørende å redegjøre for visse standardvalg som fattes, da det er forbundet en rekke tekniske og fortolkningsmessige problemstillinger til denne prosessen (Kvale og Brinkmann, 2015:208). Da vi var to som transkriberte den muntlige samtalen ble vi i forkant av transkriberingsprosessen derfor enige om visse skriftlige instruksjoner som skulle følges når vi foretok transkripsjonene (Kvale og Brinkmann, 2015). For det første benyttet vi oss av to båndopptakere under intervjuene, i den hensikt å forsikre oss om at alle intervjuene ble tatt opp i sin helhet. I forkant av opptakene tok vi også noen lydopptak i lokasjonen hvor intervjuet skulle holde sted, slik at vi sikret at opptakene var av god lyd kvalitet (Kvale og Brinkmann, 2015). Vi delte videre inn intervjuene i to, slik at vi transkriberte halvparten hver. I situasjoner hvor vi var usikre på informantens utsagn eller betydningen av utsagnet, lyttet vi på den andres opptak og fikk bekreftet/avkreftet om vi hadde fortolket utsagnet riktig. I etterkant av transkriberingsprosessen gikk vi over hverandres transkripsjoner, samtidig som vi lyttet til opptaket. Vi fikk på denne måten bekreftet/avkreftet om de utsagnene vi var usikre på var fortolket på riktig måte.

Kvale og Brinkmann (2015) stiller videre spørsmål ved hvor detaljert en transkripsjon skal være. På bakgrunn av beskrivelsen rundt transkripsjoner som ”*svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser fra direkte intervjusamtaler*”, var det i transkriberingsprosessen viktig for oss å ikke endre våre eller informantens utsagn (Kvale og Brinkmann, 2015:205). Dette ble gjort av hensyn til å sikre at den skriftlige teksten ble en så konkret omdanning fra den muntlige samtalen som mulig. Vi anså det derfor som en nødvendighet å inkludere alle språklige utsagn fra informanten i transkripsjonen, slik som ”ehm” og ”hmm”. Vi unnlot derimot å inkludere emosjonelle aspektene ved samtalene, slik som ”nervøs latter” og ”fliring” (Kvale

og Brinkmann, 2015). I situasjoner hvor vi mente slik emosjonell sinnsstemning var avgjørende for utsagnet betydning, ble de derimot inkludert, slik at vi forsikret oss om at den samlede forståelsen ikke ble ødelagt.

I den påfølgende kodingsprosessen og i analysedelene, har vi valgt å trekke ut og benytte en del sitater fra det transkriberte datamaterialet. Dette er et bevisst valgt på bakgrunn av at vi ønsker at leserne selv skal kunne vurdere meningsinnholdet i sitatene, og videre kunne kontrollere vår måte å forstå og fortolke sitatene på. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) vil imidlertid ordrette transkripsjoner kunne oppleves som usammenhengende og forvirrende tale, og videre vil dette kunne gi indikasjoner på svakt intellektuelt nivå hos informanten (Kvale og Brinkmann, 2015:213). I den grad det har vært mulig har vi derfor valgt å ekskludere ovennevnte bindeord og sinnsstemninger i analysedelen. Vi unngår med dette å gi et misvisende bilde av informanten, og videre vil meningen med utsagnet komme tydeligere frem. Alle sitatene som er benyttet, er blitt lest i igjennom og godkjent av informantene i forkant av ferdigstilling av oppgaven. De utvalgte sitatene vil i analysene videre være markert med tidspunktet sitatet ble sagt under intervjuet. Dette er gjort som følge av at leserne enklere skal kunne finne igjen sitatene i (Vedlegg 2).

3.6 Analysemetode

Analyse innebærer at man skiller en helhets enkeltdeler fra hverandre, og videre undersøker enkeltdelens relasjon til hverandre, og til helheten (Andersen, 2003). I følge Andersen (2003) vil en analyse av data gå ut på at man kategoriserer innsamlet empiri med det formål å beskrive og videre tolke de funnene man har kommet frem til (Andersen, 2003:237). Videre innebærer analysen at man bearbeider og analyserer mengden innsamlet empiri man er i besittelse av med det formål å skape forenkling og klarhet (Andersen, 2003). En analyse benyttes med andre ord til å besvare enkelte spørsmål, som omhandler hvilke mønstre og relasjoner som finnes i det empiriske datamaterialet og videre om relasjonene kan uttrykkes i årsakssammenhenger (ibid:237-238).

Oppgavens problemstilling vil ha betydning for hvordan analysen bør utløpe seg (Andersen, 2013). På bakgrunn av de ulike kravene som stilles til de enkelte analyseteknikkene, var vi således allerede i problemformuleringsprosessen bevisste på hvilken teknikk som ville samsvare med vår oppgave (ibid:238).

Oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt vil videre ha betydning for hvordan vi angriper analysen av våre empiriske data. Med utgangspunkt i oppgavens sosialkonstruktivistiske ståsted har vi i tråd med Kvale & Brinkmann (2015) valgt analysemetoden de omtaler som meningsfortolkning (Kvale og Brinkmann, 2015:234). I følge Kvale & Brinkmann (2015) handler denne formen for analyseteknikk om å få en dypere forståelse for det empiriske datamaterialet ved å gå utover det direkte innholdet som blir sagt, og videre danne meningsstrukturer og relasjoner som ikke er direkte fremtredende ved første øyekast (Kvale og Brinkmann, 2015:234). Denne formen for analyse vil medføre mer kritiske fortolkninger av utsagnene, da man rekontekstualiserer utsagnene innenfor en bredere referanseramme (Kvale og Brinkmann, 2015).

Som en innledende fase til meningsfortolkningen gjennomgikk vi intervjuene ved å forholde oss både nysgjerrige og åpne under gjennomlesningen. Dette var en bevisst avgjørelse for å kunne danne oss et helhetsinntrykk og videre unngå å unnlate viktige aspekter som ville kunne være avgjørende for de påfølgende resultatene av analysen. I tråd med Andersen (2003) delte vi videre opp våre hovedinntrykk inn i enkeltdeler (Andersen, 2003:237). Vi kategoriserte videre informantenes sitater inn under de ulike delene, og trakk frem enkelte av disse som vi mente ga en god illustrasjon av deres meninger tilknyttet vært tema. En slik gjennomgang ga oss mulighet til å omstrukturere og rekategorisere det empiriske datagrunnlaget, ved at de ble kategorisert sammen i overenstemmelse med temaene de var delt inn i. Hovedinntrykket fra prosessen dannet videre grunnlaget for de temaene vi fant det naturlig å dele analysen inn i. De tre overordnede temaene er; *betydning av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper, relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer, samt KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål*. Disse vil videre være utgangspunktet for den påfølgende analysen.

3.6.1 Koding og systematisering

I følge Kvale & Brinkmann (2015) innebærer koding at man knytter et eller flere nøkkelord til et tekstsegment, slik at man i den senere prosessen vil kunne identifisere disse uttalelsene (Kvale & Brinkmann, 2015:226). I gjennomføringen benyttet vi oss av datastyrt koding (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette innebærer at vi startet prosessen uten koder og utviklet disse underveis i tolkningen av innsamlet empiri (ibid:227). Dette ble gjort i den hensikt å få en god oversikt og struktur over det innsamlede datamaterialet, samt at vi ønsket å utvikle

kategorier som fanget de viktigste temaene vi ønsket å undersøke. Som tidligere nevnt valgte vi tre overordnede temaer. Vi delte deretter disse elementene inn i underkategorier, da vi ønsket å kategorisere de ulike utsagnene fra intervjuene. Underkategoriene ble utformet på bakgrunn av innledende spørsmål til bruk for å besvare problemformuleringen. Tabell 3.2 viser en oversikt over de temaer og påfølgende underkategorier vi valgte å benytte i kodingsprosessen og i den følgende analysen.

Overordnede temaer	Underkategorier
Del 1: Betydning av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper	• Graden av formål klart forstått
	• Graden av en klar definisjon blant brukerne
	• Graden av lik bruk av KPI-systemet
Del 2: Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer	• Utfordringer ved valg av riktig antall KPIer
	• Utfordringer ved valg av <i>riktige</i> KPIer
Del 3: KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål	• Graden av samsvar mellom KPIene og den overordnede strategi
	• Graden av oppnåelige måltall
	• Graden av avhengigheter mellom KPIene

Tabell 3.2 Inndeling av tema og underkategorier i kodingsprosessen

Grunnet lite erfaring med store mengder datamateriell vil det videre være hensiktsmessig å bryte kodingen ned i ytterligere ett trinn til (Kvale & Brinkmann, 2015). En slik nedbrytning ga oss den fordel at vi ble tvunget til å bli kjent med hver minste detalj av materialet, samt at det forsterket oversikten og strukturen vi fikk gjennom å dele inn de overordnede temaene i underkategorier (ibid:227). I tillegg til de ovennevnte fordeler med datastyrt koding, valgte vi denne kodingsformen for å eliminere mye av den kritikken som har kommet på dette området. Enkelte kritikere hevder at koding bidrar til å redusere den polyfone mening, til det som kun kan fanges i en enkelt kategori (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi var derfor oppmerksomme på ikke å lage for snevre koder, og reviderte videre kodene underveis, slik at vi eliminerte faren for å unnlate viktige utsagn for bruk i den etterfølgende analysen. Tabell 3.3 viser et utdrag av tabellen vi lagde i forbindelse med denne delen av kodingen, hvor kun enkelte av kodingene er fremlagt.

Overordnet tema	Utsagn tilknyttet underkategori	Kodet
Del 1: Betydning av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper (KS)	KS: Formål	KS-FORM
	KS: Definisjon av KPI	KS-DEFKPI
	KS: Bruk - ulikhet	KS-BRUK/ULIK
Del 2: Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer (RR)	RR: Antall KPIer	RR-AN/KPI
	RR: Riktige KPIer	RR-RI
Del 3: KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål (SS)	SS: Samsvar	SS-SAMS
	SS: Måloppnåelse/Strekksmål	SS-MÅL/STR
	SS: Avhengigheter mellom KPIer	SS-AVH

Tabell 3.3 Utdrag fra kodingsprosessen

Som et tredje ledd i kodingsprosessen, valgte vi å sette inn analyse materialet i en matrise, hvor utsagnene ble delt inn etter de ulike kodene. Systematisk plasserte vi de ulike kategoriene nedover i den loddrette kolonnen og informanternes utsagn i den vannrette kolonnen. Dette ga oss muligheten til å identifisere og synliggjøre sammenhenger og mønstre i informanternes svar, samt at det bidro til å tydeliggjøre eventuelle ”hull” i besvarelsene. Tabell 3.4 viser et utdrag fra tabellen vi laget i forbindelse med denne delen av kodingen (Vedlegg 2).

Del 1: Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper

	A ₁	B _{1A}	B ₃
Hva er formålet med KPI-systemet?	<p>”Man følger opp, ikke bare resultat, men også drivere, og drivere i flere dimensjoner; ikke bare finansielle, men også operativt og strategisk. (...) Også ser man fremover, da. Sånn at du er kjappere på hvis du ser at noe går feil” (0.07)</p>	<p>”Å fremme prestasjoner og sette riktig fokus i organisasjonen i forhold til den retningen som er besluttet” (0.09)</p>	<p>”Formålet er å sørge for at flest mulig av de ansatte jobber i riktig retning” (0.00)</p>

Tabell 3.4 Utdrag fra kodingsprosessen (2)

3.7 Dokumentundersøkelse

For å supplere datagrunnlaget som ble samlet inn i løpet av intervjuene, og videre analysen av dette, har vi i tillegg valgt å foreta dokumentundersøkelser. En dokumentundersøkelse vil i stedet for å samle inn primærdata, heller samle inn sekundærdata. Dette kan blant annet være offentlige dokumenter, årsrapporter, selvbiografier og brev (Jacobsen, 2005).

Dokumentundersøkelser kan også være studier av interne dokumenter, som er aktuelt i vårt tilfelle. Jacobsen (2005) trekker særlig frem tre situasjoner hvor dokumentundersøkelser kan være egnet; 1) når det er umulig å samle inn primærdata, 2) når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse, og 3) når vi ønsker å få tak i hva mennesker har sagt og gjort. I vår oppgave er det særlig den siste situasjonen som gjør seg gjeldende, hvor vi ønsker å få fatt på hvordan den *faktiske* bruken av KPIene er. Jacobsen (2005) understreker at dokumenter ofte er objektive, noe som vi mener gjør oppgaven interessant (Jacobsen, 2005:164). Dette som følge av at vi kan belyse informantenes utsagn med mer objektiv data.

3.7.1 Dokumentutvalg

For å belyse problemstillingen, har vi valgt å ta utgangspunkt i følgende datakilder til vår dokumentundersøkelse:

- DNBs årsrapporter
- Presentasjoner av DNBs overordnede strategi, styringsmodell og KPI-systemet (interne dokumenter skjernet fra det offentlige)
- Dashbord (interne dokumenter skjernet fra det offentlige)
- KPI-bibliotek (interne dokumenter skjernet fra det offentlige)

Både årsrapporter og interne dokumenter forteller oss noe om hvordan den overordnede strategien til DNB og styringsmodellen er formulert og begrunnet. Ved videre å se på de interne dashbordene tilhørende de forretningsområdene som vi har valgt å fokusere på, får vi et innblikk i hva som er de faktiske KPIene som er tatt i bruk, og også hvordan disse er kategorisert under de ulike KPI-grupperingene. I KPI-biblioteket får vi også innblikk i hvordan de ulike KPIene er definert, og hvilke type strategikort de er ment å dekke.

Årsrapportene er offentlige dokumenter som gjøres allment tilgjengelig på blant annet DNB sine nettsider. De andre kildene vil være hentet fra DNBs Intranett og således være skjernet fra det offentlige. Bruken av denne typen kilder har derfor bidratt til vårt valg av konfidensialitetsgrad for oppgaven.

3.7.2 Dokumentanalyse

Når man foretar en dokumentanalyse vil det være vesentlig å reflektere rundt hvem forfatteren av dokumentet er, hvilket publikum dokumentene er ment for og hva formålet med dokumentet er ment å være. Dette vil være avgjørende for at man evner å sette dokumentet i kontekst, det være seg hvordan materialet bør gjennomgås og om det er av relevans for å kunne besvare vår problemformulering (Holbergprisen, 2016). Vårt datamateriale tilknyttet oppgavens dokumentanalyse, er blant annet hentet fra DNBs Intranett. Dokumentene som vil bli analysert er av ulik art. Dette medfører følgelig at dokumentanalysen må tilpasses de ulike dokumenttypene. Analysedelene vil således bli forskjellig avhengig av type dokument. På den annen side vil oppbyggingen av analysene være like. Dette ved at vi først vil presentere relevant data, før vi så vil diskutere dette datagrunnlaget opp mot eksisterende teori og informanternes besvarelser.

Vi mener at en slik dokumentanalyse vil være et godt supplement til den kvalitative analysen hvor vi gjennom denne får et annet perspektiv på det fenomenet vi undersøker. Gjennom den kvalitative analysen tolker vi informantenes meninger om fenomenet og ved å i tillegg analysere hvordan de faktisk bruker dashbordene, får vi et enda bredere bilde av fenomenet. Med en slik metodetriangulering vil vi om mulig også nærmere oss sannheten ytterligere, tilknyttet hvordan implementeringen av DNBs KPI-system har fungert.

3.8 Ethiske overveielser

Kvale og Brinkmann (2015) anser et intervju som en moralsk undersøkelse. Dette innebærer at det vil være knyttet en rekke etiske og moralske spørsmål til prosessen (Kvale og Brinkmann, 2015:95). Da man med et kvalitativt forskningsintervju ofte har et ønske om å nå så dypt og inntrengende som mulig, vil det således kunne være en spenning mellom det å ta etisk ansvar og ønsket om å oppnå kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2015). Betydningen av forskerens integritet vil derfor være avgjørende for den vitenskapelige kvaliteten på den kunnskap som fremlegges (Kvale og Brinkmann, 2016).

Som forskere, står vi etisk ansvarlige både ovenfor informantene som deltar i forskningsprosessen, samt det empiriske datagrunnlaget de har gitt under intervjuene. Dette innebærer at vi i forkant og gjennom hele arbeidsprosessen har forholdt oss til aktuelle konsekvenser som kan oppstå som følge av denne prosessen. Dette gjelder ikke bare ovenfor deltagerne i intervjuprosessen, men også ovenfor den gruppen de representerer (Kvale og Brinkmann, 2015).

Fra vi tok fatt på studiet av implementeringen av KPI-systemet i DNB var vi dermed svært bevisste på at ulike etiske problemstillinger vil følge oss fra oppstart til den endelige rapporten foreligger. Som en forlengelse av dette forsøkte vi derfor å gjøre veloverveide refleksjoner tilhørende problemområdene vi møtte på, slik at vi på best mulig måte ivaretok både informantenes tillit og datamaterialets troverdighet. På bakgrunn av dette, har vi derfor valgt å være så åpne som mulig ovenfor informantene, både ved å opptre eksplisitt hva gjelder formål med oppgaven, hvordan deres bidrag vil ha betydning for oppgaven, samt årsaken til hvorfor akkurat disse personene fikk en forespørsel om deltagelse i oppgaven. Vi anså således åpenhet som en avgjørende faktor. Både for å skape trygghet for oss som intervjuere, samt at

vi ønsket å forsikre oss om at informantene visste hva de gikk til. Videre vil full fortrolighet ovenfor informantene og deres fortellinger være avgjørende for oppgavens funn og resultater.

3.9 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Kvaliteten på et studie påvirkes i stor grad av dets validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). I likhet med andre undersøkelsesmetoder, må også en kvalitativ metode underordnes en kritisk drøfting når metodens funn og konklusjoner skal vurderes som gyldige og pålitelige (Jacobsen, 2010). I de følgende avsnitt vil disse faktorene diskuteres. I tillegg vil oppgavens mulighet for generalisering fremlegges.

3.9.1 Validitet

Pervin (1984) definerer validitet av et studie på følgende måte: *”i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om”* (Kvale og Brinkmann, 2015:276). Validitet handler derfor om en undersøkelses gyldighet (Jacobsen, 2010).

Vi har i stor grad befunnet oss innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektivet som er en motsetning til positivismen, hvor man måler sine funn opp mot en objektiv virkelighet. Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at validiteten i slike tilfeller ikke utelukkende vil omhandle metoden som er benyttet. Like vesentlig for evalueringen av den vitenskapelige kunnskapen som blir produsert, vil være hvordan forskernes dyktighet, moralske integritet og praktiske klokskap innvirker på kvaliteten av oppgaven (Kvale og Brinkmann, 2015:277). Valideringen vil således være gjennomgripende i hele forskningsprosessen, ved at man parallelt med gjennomføring av de ulike prosessene kontrollerer kvaliteten på sitt arbeid (Kvale og Brinkmann, 2015).

En bias i vår oppgave er tilhørende oppgavens informanter. Til tross for at vår subjektive oppfatning tilsier at de utvalgte informantene har stor kunnskap om fenomenet vi undersøker, vil det alltid finnes en fare for at dette ikke er tilfellet. Dette kan ha medført at informantene har fremstilt implementeringen av KPI-systemet på en annerledes måte enn hva realiteten tilsier. Dersom dette er tilfellet vil det kunne være med på å påvirke og svekke oppgavens validitet. Vår opplevelse er likevel at samtlige intervjuer fremstår som realistiske og at informantenes svar både har vært ærlige, reflekterte og nyanserte. Som følge av vårt

vitenskapsteoretiske ståsted har vi heller ikke vært ute etter å finne *én* objektiv sannhet blant informantene og vi mener dermed at svarene vi har fått ikke har påvirket validiteten i særlig negativ grad.

Et annet aspekt ved dette er at intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Dette kan ha medført at samtalene ble mer kunstig og videre bidro til at informantene var tilbakeholdne med viktig informasjon. Likevel mener vi at fordelene forbundet med lydopptak og den påfølgende transkriberingen er større enn de potensielle svakhetene. Bruken av båndopptaker øker sannsynligheten for at informantenes fortellinger fremstilles på en så nøyaktig måte som mulig og vi mener derfor at dette vil bidra til å styrke oppgavens validitet.

Som en forlengelse av dette, finnes det ytterligere en potensiell fare forbundet med oppgavens informanter som videre kan bidra til å svekke oppgavens gyldighet. Som følge av at utvalget av informanter er lavt målt mot den aktuelle populasjonen, vil dette kunne medføre at våre resultater ikke samsvarer med virkeligheten. Dette vil særlig kunne sies å være en utfordring forbundet med forskning på ett enkelt case og vi har således gjort overveielser underveis for å forsøkt å redusere denne svakheten. Blant samtlige informanter som inngår i studiet, hadde vi ingen kjennskap til deres oppfatninger om fenomenet. Til tross for at vi har forsøkt å skape en balanse i utvalget, ved å velge informanter fra ulike forretningsområder og nivåer av virksomheten, vil sannsynligheten likevel være lav for at vi evner å generalisere funnene fra oppgaven.

Videre vil antall besvarelser tilknyttet hvert enkelt av intervjuguidens spørsmål kunne innvirke på oppgavens validitet. Som følge av at intervjuene var lagt opp som en dialog, er det enkelt av spørsmålene som derfor i mindre grad er dekket gjennom informantenes fortellinger. Som det fremgår av den påfølgende kvalitative analyse er derfor enkelte av spørsmålene ikke direkte besvart av informantene. Svak oppslutning rundt de enkelte aspektene ved studiet kan derfor å innvirke på oppgavens validitet.

I tillegg til det ovennevnte vil validiteten av oppgaven kunne påvirkes av at vi selv er ansatt i virksomheten. Dette vil kunne medføre at informantene har valgt å holde tilbake relevant informasjon eller fremstilt DNB i et bedre lys enn hva realiteten tilsier. Dette som følge av en potensiell frykt for at deres svar kan fremstå som gjenkjennbare ovenfor våre kontaktpersoner i DNB. For å redusere denne faren vil oppgaven være full konfidensiell og videre vil

informantene være anonymisert slik at deres utsagn ikke vil være gjenkjennbare. Som tidligere nevnt ble denne informasjonen også gitt til informantene i forkant av intervjuene og vi mener således at deres besvarelser er troverdig og valide.

3.9.2 Reliabilitet

I følge Kvale og Brinkmann (2015) handler reliabilitet om hvor konsistent og pålitelig våre forskningsresultater er. Et studies reliabilitet sier derfor noe om hvorvidt andre forskere hadde kommet frem til eksakt samme resultat hvis det samme studiet hadde blitt utført på nytt (Kvale og Brinkmann, 2015:276).

Da vi i stor grad bygger denne oppgaven på sosiale konstruksjoner vil det kunne stilles spørsmål til hvorvidt våre funn ville ha vært de samme som andre forskeres funn. Dette fordi vi som forskere vil ha individuelle forforståelser og fortolkningsprosesser. Videre vil vår erfaring, eller nærmere sagt begrensede erfaring som forskere, kunne ha en innvirkning på reliabiliteten av oppgaven. For å redusere farene forbundet med dette gjorde vi underveis visse forebyggende tiltak.

For det første gjennomførte vi tre bakgrunnsintervjuer. Som utgangspunkt var disse ment som et bidrag til bedre kunnskap om fenomenet vi undersøker. Likevel benyttet vi enkelte av de samme spørsmålene her som vi gjorde i de øvrige intervjuene. Dette bidro til at vi både fikk testet om innholdet i spørsmålene ble forstått på riktig måte og i tillegg var dette et viktig bidrag til intervjutrening. Videre transkriberte vi fortløpende hvert enkelt intervju, noe som bidro til at vi både på godt og vondt fikk ett innblikk i hvordan vi som intervjuere ble forstått. Vi ønsker likevel å være åpne om at dette har vært en kontinuerlig læringsprosess, og at vi fortsatt har mye å lære forbundet med det å gjennomføre intervjuer. Vår opplevelse er til tross for dette at informantene forstod det vi spurte om og at svarene i all hovedsak var i overenstemmelse med spørsmålene som ble stilt.

En annen faktor som kan ha påvirket oppgavens reliabilitet, er at vi har gjennomført alle delene av forskningsprosessen selv. Dette være seg alt fra planlegging, gjennomføring av intervjuer, transkribering, analyse, samt utledning av konklusjoner. Til tross for at vi er to som har utarbeidet studiets innhold vil det finnes faktorer som kan svekke oppgavens pålitelighet. Vi har således gjort en rekke tiltak også her, for å redusere faren for at oppgaven vil anses

som lite pålitelig. For det første er vårt empiriske datagrunnlag blitt samlet inn i en kontekst hvor informantene føler seg ”hjemme”. Jacobsen (2010) argumenter for at en slik naturlig kontekst vil bidra til at informantene føler trygghet og tillitt til oss som intervjuere (Jacobsen, 2010:227). Videre mener vi at det å benytte båndopptaker under intervjuene har bidratt til at vi gjennom transkripsjon har kunnet gjengi ordrette beskrivelser av informantenes erfaringer og opplevelser rundt fenomenet.

For å styrke oppgavens reliabilitet ytterligere fikk informantene tilsendt sitatene for godkjenning før bruk i oppgaven. Sitatene ble her gjengitt i den settingen de er benyttet i den påfølgende analysen, slik at vi på den måten fikk dobbeltsjekket at vi har forstått deres fortellinger på riktig måte. I tillegg har vi kodet og kategorisere vårt empiriske datamateriale først hver for oss, før vi videre sammenlignet resultatene. Dette ble gjort i den hensikt om å fremprovosere gode diskusjoner på de temaene som krevde ekstra drøfting.

I tillegg til det ovennevnte vil det finnes utfordringer tilhørende oppgavens dokumentanalyse. Dette som følge av at vi i denne analysedelen har benyttet oss av sekundærdata, noe som medfører at vi mister mye av kontrollen over de forholdene som kan påvirke påliteligheten til dataene (Jacobsen, 2005). For å minimere denne faren har vi vært svært bevisst på utvalget av dokumentene. For det første undersøkte vi derfor dokumenter av både offentlig og privat karakter (ibid:181). For det andre var vi bevisst på at utvalgt datamateriell hadde pålitelige kilder i den grad at vi hadde informasjon om hvem som hadde forfattet dokumentene. For det tredje arbeidet vi kun med dokumenter som var av nyere dato, slik at vi forsikret at informasjonen fortsatt var gjeldende. På bakgrunn av dette mener vi derfor å ha eliminert graden av potensielle feilkilder ved bruk av sekundærdata.

Som følge av at en casestudie vil være sterkt kontekstavhengig og dermed vanskelig vil kunne gjenskapes, har vi ingen garanti for at vår oppgave er 100 prosent reliabel. Likevel mener vi at som følge av at vi gjennom hele forskningsprosessen har reflektert rundt de ulike faktorene som ville kunne innvirke på vår oppgave, har evnet å beholde troverdigheten når vi i det følgende vil presentere våre funn.

3.9.3 Generalisering ut fra casestudieresultater

I følge Kvale og Brinkmann (2015) innebærer generalisering hvorvidt resultatene av intervjuundersøkelsene kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2015:289). En innvending mot bruk av kvalitative intervjuer i forskningen er derimot at slik forskning innebærer få intervjupersoner og at det således vil være vanskelig å generalisere funnene på bakgrunn av utvalget av informanter (Kvale og Brinkmann, 2015). Yin stiller seg derimot kritisk til ovennevnte argument og understreker at det uavhengig av antall case vil være mulig å generalisere resultatene fra forskningen (Andersen, 2003:155).

Formålet med et single casestudie er som nevnt i metodekapittelet å kunne beskrive, forstå og forklare noen av de enhetene som studeres. Casestudiemetoden anses således som en grunnleggende induktiv fremgangsmåte hva gjelder produksjon av kunnskap (Andersen, 2003). I motsetning til tradisjonelle vitenskapelige krav omkring generaliserbarhet, argumenteres det derimot for at casestudier har en verdi i seg selv. Generalisering vil i slike tilfeller knyttes til om den kunnskapen som produseres i en spesifikk intervjusituasjon kan overføres til andre, likestilte situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2015). Det vil til tross for dette være nødvendig å begrunne hvordan man kan trekke slutninger omkring caseundersøkelsers mulighet til å generaliseres (Kvale og Brinkmann, 2015). I følge Kennedy (Kvale og Brinkmann, 2015) vil særlig analytisk generalisering være nært forbundet med casestudier. En analytisk generalisering innebærer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra et enkelt studie kan benyttes som rettleiding for hva som vil komme til å skje i lignende situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2015:291).

De metodiske valgene vi har tatt gjennom studiet er derfor gjort med det formål og ønske om å skape åpenhet omkring forskningsprosessen og resultatene som følge av dette. Ved å spesifisere, begrunne og gjøre argumentene for funnene eksplisitte, tillater vi dermed at leseren selv bedømmer hvor holdbar generaliseringen er (Kvale og Brinkmann, 2015). En slik form for generalisering, er videre hva Yin (1994) omtaler som induktiv generalisering (Andersen, 2003:155). Vi ønsker derfor å gi leserne muligheten til selv å bedømme om resultatene som legges frem kan generaliseres til en ny og lignende situasjon.

3.10 Refleksjoner rundt metodisk valg

”Hvis vitenskapen stadig gjør fremskritt, betyr jo det at vi aldri kan vite noe sikkert. Hvis gårsdagens sannheter er dagens usannheter, kan dagens sannheter like gjerne være morgendagens usannheter. De vitenskapelige sannhetene er med andre ord provisoriske.”

(Thurén, 2013:14)

Thuréns (2013) ovennevnte utsagn omhandler det vitenskapelige paradokset, som uttrykker at sannheten alltid vil være relativ og provisorisk (Thurén, 2013:14). Dette er ikke forstått på den måten at sannhet ikke finnes, men at spørsmålet om sannhet alltid vil utvikle seg og gradvis bli erstattet av andre sannheter (Thurén, 2013). Om den teoretiske konstruksjonen av fenomenet kan anses som et tilstrekkelig bilde vil således avhenge av hvilket teoretisk perspektiv man bruker for å tilnærme seg sannheten på (Nyeng, 2004:28). Videre vil det i følge Thurén (2013) alltid finnes ulike og motstridende teorier og oppfatninger om et fenomen. Hva som er sannhet vil med andre ord kun avgjøres gjennom en kontinuerlig diskusjon og kritikk av anvendte perspektiver og teorier (Thurén, 2013:15).

I følge den kjente organisasjonsteoretikeren og statsviteren James G. March (Jacobsen, 2005) vil ny viten innebære to ulike typer. Man kan enten ha et mål om å frembringe genuint ny viten og derfor ønske å utfordre tidligere etablert viten på et område (Jacobsen, 2010:15). På den andre siden påpeker March (Jacobsen, 2010) at viten også kan ha som mål å utvikle og raffinere eksisterende kunnskap. Her vil ikke den nye viten være revolusjonerende som sådan, men anses heller som et supplement og en utvidelse omkring et fenomen man allerede har viten om (Jacobsen, 2010:15). På bakgrunn av valgte forskningsdesign har vi dermed gjennom hele forskningsprosessen vært bevisste og åpne om at våre empiriske undersøkelser i utgangspunktet kun er gjeldende for vårt caseobjekt. Likevel har vi hele veien hatt som mål å utfordre eksisterende sannheter og teorier, i den hensikt om å gi et dekkende og tilstrekkelig bilde av objektet vi har undersøkt.

I dette kapittelet har vi redegjort for de metodiske valgene vi har tatt. Videre har vi i den grad det har vært mulig forsøkt å beskrive forskningsprosessen i detalj. Dette er gjort med det formål å gi leseren et godt innblikk i studiets oppbygning og utforming, og videre frembringe transparens gjennom hele forskningsprosessen. Vi har redegjort for valg av forskningsdesign, undersøkelsesmetode, valg av informanter, intervjuguide, intervjuets oppbygning, etiske

overveielser, samt valgte fremgangsmåte for analyse. Dette i den hensikt å skape åpenhet rundt de valgte prosessene og videre styrke studiets reliabilitet og validitet.

Vi har gjennom hele forskningsprosessen vært bevisste på at de metodiske valgene vi har fattet, vil ha betydning for hvordan vi har angrepet analysen og videre den nye viten vi innhenter på bakgrunn av dette. Med de ovennevnte argumentene for de metodiske valgene vi har tatt i dette studiet, beveger vi oss nå over til oppgavens analysedel med et sitat hentet fra Thurén (2013):

”Utgangspunktet mitt er at det er viktig å søke etter sannheten, å skape et realistisk bilde av verden. Dette er en vurdering, og som alle vurderinger kan den ikke bevises. (...) Men det finnes gode grunner til å søke etter sannheten”

(Thurén, 2013:188)

4 Kvalitativ analyse

I dette kapittelet vil vi analysere datagrunnlaget som ble generert gjennom oppgavens dybdeintervju. Den kvalitative analysen vil så bli forlenget i dokumentanalysen i neste kapittel, hvor vi vil supplere funnene fra intervjuene med data hentet fra ulike interne dokumenter. Vi har valgt å dele analysen inn i tre ulike deler: 1) Betydningen av klar forståelse for KPIers formål og egenskaper, 2) Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer, og 3) KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål. De tre analysedelene vil til sammen dekke oppgavens syv delproblemstillinger på følgende måte:

Analysedel 1: Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper

- 1. I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?*
- 2. I hvilken grad er definisjonen av en KPI klart forstått av brukerne av systemet?*
- 3. I hvilken grad benyttes KPI-systemet på en lik måte i DNB?*

Analysedel 2: Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer

- 4. I hvilken grad er antallet KPIer innenfor et akseptabelt nivå, og vil det for brukerne være utfordrende å finne de "riktige" KPIene?*

Analysedel 3: KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål

- 5. I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?*
- 6. Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?*
- 7. Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?*

4.1 Analysedel 1: Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper

En viktig grunnstein ved implementering av KPIer er at det foreligger en bred forståelse på tvers av virksomheten omkring hva *vinnende KPIer* er (Parmenter, 2015). Vi tolker dette dithen at det er viktig at formålet med, og definisjonen av, KPIer er forstått riktig og likt på tvers av en virksomhet. Dette fordi det bidrar til konsensus, i tillegg til at prestasjonsmåling er mer hensiktsmessig i de tilfellene hvor det foreligger god forståelse for hva målstyringssystemet faktisk dreier seg om.

Hensikten med *Analysedel 1* vil derfor være å avdekke hvordan informantenes forståelse av KPIer, kan innvirke på hvordan KPI-systemet tas i bruk. Med *forståelse* menes i denne sammenheng forståelse for formålet med, og definisjonen av, en KPI.

Følgende delproblemstillinger vil bli belyst:

1. *I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?*
2. *I hvilken grad er definisjonen av hva som er en KPI klart forstått av brukerne av systemet?*
3. *I hvilken grad benyttes KPI-systemet på en lik måte i DNB?*

4.1.1 Delproblemstilling 1: I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?

Informantenes utsagn tilsier at det foreligger en noenlunde felles forståelse av hva formålet med KPI-systemet er. Videre mener informantene selv å ha en god forståelse for hva formålet er. Fokus på fremtidige prestasjoner og på denne måten realisering av strategiske mål blir trukket frem av samtlige informanter som viktige aspekter ved KPI-systemet. Dette understøttes av informant A₂, som påpeker at *"Det er viktig at de KPIene vi måler bidrar til resultatene fremover"* (A₂:1.06). Informant B_{1B} forteller videre at det finnes mange mål i banken, men at KPI-systemet bidrar til å trekke ut de aller viktigste parameterne for at de overordnede strategiske målene skal nås.

På bakgrunn av teorien rundt virksomhetsstyring anbefales det at et målstyringssystem bør inngå som en integrert del av virksomheten, da dette vil bidra til høyere grad av måloppnåelse (Caldwell, 2002). Informant A₃ og B_{1A} understøtter dette argumentet, hvor de uttrykker at KPI-systemet bidrar til at man fokuserer på de samme områdene. Viktigheten av dette aspektet understrekes av informant B₃, som påpeker at: *"Formålet er å sørge for at flest mulig av de ansatte jobber i riktig retning"* (B₃:0.00).

Niven (2003) understreker at balansegangen mellom *"Lag"*- og *"Lead"*-indikatorer langt på vei vil være avledet på bakgrunn av virksomhetens strategi (Niven, 2003:15). Som en forlengelse av dette, argumenterer Parmenter (2015) for at KPIer således er indikatorer som retter fokus mot de viktigste prestasjonsaspektene for oppnåelse av nåværende og fremtidig suksess i virksomheten (Parmenter, 2015:7). En av informantene (A₁) understreker at formålet med KPI-systemet innebærer flere av de ovennevnte aspektene:

”Man følger opp, ikke bare på resultat, men også på drivere, og drivere i flere dimensjoner; ikke bare finansielle, men også operativt og strategisk. (...) Også ser man fremover, da. Sånn at du er kjappere på hvis du ser at noe går feil”

(A₁:0.07)

Dette utsagnet viser forståelsen av at formålet med KPI-systemet ikke er et utelukkende fokus på tradisjonelle finansielle målinger, men at implementeringen av KPIer gjør det enklere å rette fokus mot de faktiske prestasjonsindikatorerne som er vesentlige for å nå virksomhetens overordnede strategiske mål. A₄ understøtter dette og mener at KPI-systemet bidrar til å sikre at man er på rett vei mot de overordnede strategiske målene.

Informantene mener selv at de har en god forståelse for hva formålet med KPI-systemet er (tabell 4.1). Informantenes uttalelser om hva formålet med KPI-systemet er, har videre mange likhetstrekk til hva teorien tilsier at formålet med KPIer er.

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	-	-	1	3	-
Nivå 3	-	-	-	-	4	-
Totalt	-	-	-	1	7	-

Tabell 4.1 I hvilken grad informantene har en klar forståelse for formålet med KPI-systemet

Informantene uttrykker derimot en skepsis til om formålet er like klart definert for andre brukere av DNBs KPI-system. Tabell 4.2 viser at flertallet av informantene opplever at formålet med KPI-systemet ikke er særlig klart definert på tvers av konsernet.

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	2	-	-	-	2
Nivå 3	1	2	-	1	-	-
Totalt	1	4	-	1	-	2

Tabell 4.2 I hvilken grad informantene oppfatter formålet med KPI-systemet som klart formulert i DNB

Det kan tyde på at selv om informantene har tiltro til egen forståelse, er de usikre på om forståelsen er like god for samtlige brukere av KPI-systemet. Det kan antas å være flere

årsaker til dette. Informant A₂ påpeker at graden av forståelse vil være påvirket av hvordan man tar i bruk KPI-systemet: *”For oss som jobber med det, så tror jeg det er klart definert. (...) Jeg tror nok at generelt sett så er det nok litt nyanser i hva folk opplever at en KPI er”* (A₂:2.24). Eksempelvis vil informanter på Nivå 2 i større grad være med på utformingen av forretningsområdets ulike dashbord. Som en naturlig forlengelse av dette kan det derfor antas at forståelsen for KPI-systemet har fått større fokus her enn blant mer perifere brukere. En annen informant (B₃) påpeker at til tross for at et KPI-systems formål er intuitivt har ikke dette blitt eksplisitt kommunisert i konsernet: *”Det ligger vel i kortene, hva et KPI-system skal være. Men jeg har ikke sett noen definisjon på det i DNB”* (B₃:0.19). Selv om informantene stoler på sin egen intuisjon påpeker de at det kan være sannsynlig at enkelte av de øvrige brukerne ikke har en like god forståelse for formålet.

Det kan antas å være flere årsaker til at informantene svarer slik som de gjør. Det kan for det første være en følge av at de ikke ønsker å snakke for andre enn seg selv. For det andre kan tilfellet være at de undervurderer andre brukeres forståelsesevne. Alt i alt, tyder det på at formålet med KPI-systemet ikke er klart definert, og at informantene i stor grad bruker sin egen fornuft til å danne seg en forståelse av KPI-systemets formål. Dette kan videre antas å medføre at det eksisterer mangfoldige forståelser hva gjelder formålet med prestasjonsmålingssystemet.

4.1.2 Delproblemstilling 2: I hvilken grad er definisjonen av hva som er en KPI klart forstått av brukerne av systemet?

I tillegg til å undersøke forståelsen av hva formålet med KPI-systemet er ønsket vi å avdekke om informantene mener at definisjonen av en KPI er klart forstått. Dette som følge av at en manglende forståelse for hva en KPI er, og hvordan målingen brukes, kan resultere i at man tar i bruk KPIer på en feilaktig måte (Kerzner, 2011:113). Informantene uttrykker at de til en viss grad har god innsikt i hva en KPI er. Til tross for dette gir de likevel til dels uttrykk for at det ikke er kommunisert ut en klar definisjon av en KPI (tabell 4.3).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	1	1	-	1	-	1
Nivå 3	2	-	-	1	-	1
Totalt	3	1	-	2	-	2

Tabell 4.3 I hvilken grad informantene oppfatter at definisjonen av en KPI er klart definert

Informant A₁ gir uttrykk for at det til en viss grad eksisterer en klar definisjon av hva en KPI er, ved at informanten *tror* at en slik klar definisjon foreligger. Denne oppfatningen deles derimot ikke av flertallet av informantene: *”Vi har nok ikke en veldig sånn tydelig definisjon internt, som sier at ’dette er en KPI’ og ’dette er ikke en KPI’ ”* (A₂: 2.24). Informant B_{1B} utdyper videre utfordringene forbundet med det å definere hva en KPI er: *”Ja, jeg slet litt i starten med å finne ut om det var... Er det et mål? Hva er forskjellen på KPI og mål? Hva er middel?”* (B_{1B}: 3.40). B_{1B} utdyper videre å ha fått en bedre forståelse underveis, men at denne i stor grad er tilegnet på bakgrunn av egne oppfatninger.

Det ovennevnte bør videre ses i sammenheng med diskusjonen under den første problemstillingen, hvor flertallet av informantene ga uttrykk for at formålet med KPI-systemet ikke er klart kommunisert, og videre definert. Dette har i stor grad ført til at informantene har tatt i bruk egen forståelse, både når det kommer til hva formålet med KPI-systemet er, og til definisjonen av en KPI. Likevel virker det som om informantene mener at selve definisjonen av en KPI kan være vanskeligere å forstå, enn selve formålet med KPI-systemet. Denne distinksjonen kan også forstås med bakgrunn i teorien, hvor det eksisterer ulike måter å definere en KPIs karakteristika på, men hvor formålet i større grad er definert likt (kapittel 2.5.2). Informantene antyder at det verken eksisterer et klart kommunisert formål med KPI-systemet, eller en klar definisjon av hva en KPI er. På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke om hvorvidt KPI-systemet tas i bruk ulikt, som en følge av dette.

4.1.3 Delproblemstilling 3: I hvilken grad er definisjonen av en KPI klart forstått av brukerne av systemet?

Som en forlengelse av at det er tendenser til at KPI-systemet forstås på ulik måte internt i DNB vil det være interessant å undersøke om dette kan medføre ulike tilnærminger til KPI-systemet. Som en følge av at det er utfordrende å få fatt på den faktiske bruken gjennom intervjuer har vi forsøkt å tilnærme oss delproblemstillingen ved å belyse ytterligere to

aspekter. Det første aspektet omhandler i hvilken grad informantene opplever å ha fått opplæring i KPI-systemet før det ble implementert, noe Kerzner (2011) også understreker viktigheten av (Kerzner, 2011:106). Det andre aspektet omhandler i hvilken grad informantene opplever at de har frihet ved bruk av KPI-systemet.

Opplæring i forbindelse med bruk av KPI-systemet

Informantenes oppfatning av i hvilken grad de fikk opplæring i KPI-systemet før det ble tatt i bruk, er delvis splittet (tabell 4.4).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	1	1	-	1	-	1
Nivå 3	2	-	-	2	-	-
Totalt	3	1	-	3	-	1

4.4 I hvilken grad informantene oppfatter at de har mottatt opplæring og informasjon før implementeringen av KPI-systemet

Som det kan leses av tabell 4.4 er det i denne sammenheng variasjoner mellom informantenes oppfatninger. For det første opplever fire av informantene at det ikke ble gitt opplæring av særlig grad i forkant av implementeringen: *”Jeg vet ikke om vi fikk så mye opplæring, det var jo litt informasjon og sånn i prosjektet”* (A₁:11.05). Dette kan videre settes i sammenheng med at informantene tenderer til å forstå både formålet med, og definisjonen av, KPIer ulikt: *”Og når vi startet med dette, så ble du litt overlatt til deg selv. Så vi begynte jo nesten på bar bakke (...) Både i forhold til verktøy og alt, så begynte vi litt på bar bakke, og begynte å føle oss frem”* (A₃:16.30). Kerzner (2011) understreker at opplæring i et KPI-system bør inkludere å skape en felles forståelse for KPIer og hvordan disse brukes (Kerzner, 2011:120). Et fravær av disse faktorene, som vi tidligere i analysen har sett antydninger til, kan derfor indikere at KPI-systemet tas i bruk ulikt. Dette støttes av følgende utsagn: *”Det var nok ikke så mye informasjon eller helhet, eller diskusjon om hvordan vi faktisk skal benytte KPIene i hver divisjon. Så det er nok litt forskjellig hvordan det utøves”* (B_{1B}: 9.27).

Av informantene som opplever at opplæring var til stede i forkant av implementeringen uttrykker B_{1A} og B₃ at det ble gitt tydelig informasjon fra nivået over. A₂ har den oppfatning at opplæringen bar preg av å være *lærebokaktig*, men at man gikk over til å skape sin egen

variant av KPI-systemet. Sistnevnte oppfatning kan også ses i sammenheng med at KPI-systemet benyttes på ulike måter.

Det ovenstående indikerer at KPI-systemet brukes på ulike måter, men gir ingen indikasjon på at dette er negativt. Likevel bør det legges til at som følge av uklare definisjoner av formål og egenskapene tilhørende en KPI, vil dette kunne medføre at KPI-systemet benyttes på annen måte enn tiltenkt.

Rettledning i forbindelse med bruk av KPI-systemet

Som en forlengelse av det ovenstående, vil hvilke føringer informantene får i forbindelse med bruk av KPI-systemet, kunne påvirke hvorvidt systemet tas i bruk ulikt. Informantenes oppfatning av i hvilken grad de opplever føringer varierer i stor grad (tabell 4.5).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	3	-	1	-	-
Nivå 3	3		-	-	1	-
Totalt	3	3	-	1	1	-

4.5 I hvilken grad informantene opplever frihet hva angår bruk av KPI-systemet

Det påpekes særlig av informantene på Nivå 2 at friheten til valg av egne KPIer er varierende, og til tider lav. Informant A₂, A₃ og A₄ uttrykker at brorparten av KPIene settes på et høyere nivå, og at det kun er innenfor enkelte KPI-kategorier at bestemmelsesretten er høy. Tre av informantene på Nivå 2 legger vekt på at selv om de har mulighet til å være med i dialogen omkring de KPIene som ikke er forhåndsbestemt, opplever de likevel at det til syvende og sist er KØR som må godkjenne de forslagene som forretningsområdene kommer med. Graden av selvbestemmelse ser således ut til å variere med hvor forretningsnære KPIene er, og hvilke type indikatorer det gjelder: *”Altså, på de strategiske så føler jeg at vi har ganske stor frihet. Der det kanskje er mest styrt, er på de finansielle og på risiko-KPIene, da. (...) Vi blir styrt, men ikke mer enn hva som er levelig.”* (A₃: 51.03).

Dette bekreftes av informant A₄, som også mener at det kun er innenfor helsekategorien de har frihet til å sette indikatorer selv (A₄). Til tross for store likheter blant informantenes svar på Nivå 2 skiller informant A₁ seg ut, da informanten gir uttrykk for at den opplevde graden

av frihet er til stede: ”Det har vært veldig mye opp til hvert enkelt forretningsområde hvordan de da tar det inn” (A₁:11.05).

Ser man på nivå 3, henter informant A₁ støtte for dette hos informant B₃, som forteller at de har stor mulighet til å påvirke hvilke KPIer som skal inkorporeres på deres dashboard. Blant de øvrige informantene på nivå 3 oppleves derimot graden av frihet som lav. KPIene oppfattes som noe de kun forholder seg til og videre styrer etter. Informant B_{1A} gir uttrykk for at dette er en ”top down”-øvelse og at det av dette vil være avgjørende at man føler eierskap til de tildelte KPIene.

Det argumenteres for av eksisterende teori at et KPI-system bør være standardisert, og at det av dette er viktig at brukerne av systemet føler eierskap til sine dashbord (Eckerson, 2006). Det er tidligere i analysedelen gitt indikasjoner på at KPI-systemet tas i bruk ulikt. Det at flertallet av informantene opplever at de blir ilagt føringer gir derimot indikasjoner på det motsatte. Særlig på nivå 3 synes det å tendere mot at KPI-systemet tas i bruk på lik måte innad i et forretningsområde.

Det faktum at brukerne av KPI-systemet i stor grad blir ilagt føringer på hva som skal inngå i et dashboard kan således tenkes å kompensere for mangel av opplæring. Likevel er det nødvendig å vurdere konsekvensene av at formålet med KPI-systemet og definisjonen av en KPI ikke er klart definert. Det vil i neste avsnitt diskuteres hvordan informantene stiller seg til hvorvidt KPI-systemet tas i bruk ulikt.

Informantenes synspunkt på ulike tilnærminger til KPI-systemet

I henhold til Meyers (2003) teori rundt prestasjonsmåling, påpekes det at målinger blir mer utfordrende jo større og kompleks en organisasjon er. Dette er blant annet som følge av at store organisasjoner ofte tenderer til å få spesialiserte underfunksjoner, som igjen kan gjøre målingen vanskelig ved at det er utfordrende å kaskadere ned, og rulle opp, målinger (Meyer, 2003:36). Det kan videre oppleves som utfordrende å sammenligne målinger på tvers av ulike spesialiserte forretningsområder. Til tross for dette bør KPIene være bygget opp under virksomhetens kritiske suksessfaktorer for å sikre at man måler på de parameterne som er avgjørende for at man når overordnede strategiske mål (Parmenter, 2015). På bakgrunn av dette tenderer det mot at som en konsekvens av at forståelsen for, og bruken av KPIer, er ulik på tvers av virksomheten, vil det være viktig at et KPI-system innebærer høy grad av

standardisering. Dette for å sikre at virksomheten som helhet presterer på de kritiske suksessfaktorene og på denne måten når de overordnede strategiske målene.

Som følge av at det tenderer mot at KPI-systemet benyttes ulikt, er det viktig å få en forståelse av omfanget og videre konsekvensen av dette. Det at KPI-systemet tas i bruk på helt lik måte kan likevel antas å være vanskelig å oppnå, da forretningsområdene naturlig nok vil ha ulikt strategisk fokus. Det er derfor interessant å kartlegge informantenes perspektiv rundt dette. Av tabell 4.6 ser man at samtlige informanter som besvarte dette spørsmålet er av den oppfatning at det er akseptabelt at KPI-systemet tas i bruk ulikt.

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	-	-	1	1	2
Nivå 3	-	-	-	2	1	1
Totalt	-	-	-	3	2	3

4.6 I hvilken grad informantene oppfatter det som akseptabelt at KPI-systemet tas i bruk ulikt

Informant A₁ begrunner sin oppfatning ved å uttrykke: *”Jeg tror ikke nødvendigvis nøkkelen til suksess er at alle skal gjøre det helt likt. Men jeg tror det er viktig at alle skjønner formålet med det”* (A₁:2.10). Informant B_{1A} påpeker videre at det er nødvendig at tilnærmingen til KPI-systemet på tvers av forretningsområdene er ulik som følge av at forretningsområdene er ulike av natur. På bakgrunn av at forretningsområdene har ulikt fokus vil det nærmest kunne sees på som en nødvendighet at KPI-systemet benyttes ulikt: *”Jeg tror det er et viktig suksesskriterium at vi har forretningsnære KPIer, og da tror jeg at forretningen må ha ganske stor påvirkning på hva det skal være. Men man kan jo registrere, ikke sant, at ”fra min til vår kunde” prioriteres ulikt”* (A₁:17.11 – del 2).

Hva gjelder A_{1S} oppfatning om at ”fra min til vår kunde” prioriteres ulikt vil dette gi indikasjoner på at de overordnede strategiske målene har ulikt fokus og at det teoretiske formålet som omhandler at KPIene skal bidra til å realisere overordnede mål ikke fungerer som tiltenkt (Parmenter, 2015). Hvis så er tilfellet, vil det antas at det kan være et større behov for en standardisering, for å sikre at de kritiske suksessfaktorene følges opp likt på tvers av konsernet.

Forståelse for bruken av KPIer og videre hva en KPI er, vil være essensielt hvis KPI-systemet skal benyttes til prestasjonsmåling i DNB. Likevel kan det tyde på at forretningsområdene har et ulikt syn på hvorvidt KPI-systemet faktisk gir en nytteverdi:

”Det er kanskje en forskjell som er viktig å forstå i forretningsområde 1, 2 og 4. Forretningsområde 4 er mye mer drevet av KPI-systemet; målkort, grenser og lystrafikken, samt at de selger standardiserte produkter til mange kunder. Forretningsområde 4 har 2000 kunder overalt, og hver kunde er veldig forskjellig. Så det er nesten umulig å standardisere”

(A₄:18.06)

Selv om informant A₄ forsvarer en ulik bruk av KPI-systemet med at forretningsområdene er ulike, kan det likevel stilles spørsmål til om dette har en sammenheng med nytteverdien av KPI-systemet. Informantens utsagn bekrefter også indikasjonene om at KPI-systemet brukes i ulik grad som styringsverktøy. Dette argumentet støttes også av informant A₃: *”Men, samtidig så er det nok noen som er mer opptatt av å få dette ut i organisasjonen og bistå organisasjonen med resultater der, enn det andre ledere er. (...) Så... Ja, noen bruker dette som et verktøy ut, andre bruker andre ting for å kommunisere resultatene ut”* (A₃:49.08).

En felles og god forståelse kan således tenkes å være prekært for at et KPI-system kommer til sin rett. Informant A₁ understreker dette ved å si: *”Altså, alt har å gjøre med fokus. Jeg tror ikke alle har kjøpt den nye modellen. (...) Men jeg skulle gjerne sett at alle var mer på og var mer interessert i, ikke bare resultatstørrelsen, men også driverne”* (A₁: 16.59). Hvem er det imidlertid som skal selge den nye modellen og videre gjøre formålet og bruksområdene til KPIer kjent for brukerne av systemet?

Ansvar for å skape forståelse for KPI-systemet

Av de ovenstående diskusjonene kan det være indikasjoner som tilsier at KPI-systemet forstås, og videre tas i bruk, ulikt. Dette kan være forbundet med varierende grad av opplevd opplæring i forkant av implementeringen.

Kerzner (2011) anbefaler at prosjektlederne bør stå ansvarlig for å formidle kunnskap om hvordan KPI-systemet skal tas i bruk (Kerzner, 2011:120). Det poengteres av flere informanter (B_{1A}, B_{1B}, B₂ og B₃) at det er leders ansvar å skape forståelse for mål og måltall. Ledere vil her ofte påta seg prosjektlederrollen ved at det er de som har ansvaret for å rulle

KPI-systemet nedover i virksomheten. Informantene på nivå 3 påpeker også at de igjen har et lederansvar for sine medarbeidere og understreker viktigheten av at man klarer å skape forståelse for KPI-systemet og tilhørende mål for de man leder: ”For vi er nødt til å eie tallene selv. Og ha et forhold til det. Jeg må få aksept fra de som jeg har rundt meg, for at dette vil de på en måte gå hjem og forsøke å klare. Hvis ikke så står dere jo der kun med tall, og det har jo ingen verdi” (B_{1A}:9.50).

4.1.4 Delkonklusjon Analysedel 1: Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper

I analysedel 1 har følgende tre delproblemstillinger blitt diskutert:

- 1. I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?*
- 2. I hvilken grad er definisjonen av en KPI klart forstått av brukerne av systemet?*
- 3. I hvilken grad benyttes KPI-systemet på en lik måte i DNB?*

Delproblemstilling 1: I hvilken grad er formålet med KPI-systemet forstått av brukere av systemet?

Formålet til KPI-systemet anses å være klart forstått av informantene selv. I likhet med eksisterende teori vektlegger informantene både at KPIer bidrar til å se på flere målvariabler enn kun finansielle, og at de er framoverskuende. De deler videre en oppfatning av at KPIer skal bidra til å nå de overordnede strategiske målene, som også anses av teorien for å være avgjørende. Det er tendenser til at informantene i stor grad har tilegnet seg en forståelse av formålet med KPI-systemet på egen hånd, da flere av informantene understreker at de ikke har registrert noen klar definisjon av formålet. Av dette foreligger det også en tvil blant informantene hvorvidt formålet KPI-systemet oppfattes likt på tvers av virksomheten. Informantene påpeker videre at en slik ulik forståelse kan resultere i at KPI-systemet blir tatt i bruk på ulik måte.

Delproblemstilling 2: I hvilken grad er definisjonen av en KPI klart forstått av brukerne av systemet?

I likhet med Delproblemstilling 1, gir informantene uttrykk for at definisjonen av en KPI ikke er kommunisert felles ut til brukerne av KPI-systemet. Det har derfor vært mye opp til hver enkelt bruker å skape seg en forståelse av hva en KPI er. Informantene har derfor blitt delvis overlatt til egen forståelsesevne. I likhet med Delproblemstilling 1, kan dette gi indikasjoner

på at det eksisterer ulik bruk av KPI-systemet på tvers av virksomheten. En konsekvens av manglende forståelse for hva en KPI kan videre medføre feilaktig bruk av prestasjonsmålingssystemet (Kerzner, 2011:113).

Delproblemstilling 3. I hvilken grad benyttes KPI-systemet på en lik måte i DNB?

Som en forlengelse av de to foregående delproblemstillingene, forsøker Delproblemstilling 3 å avdekke om KPI-systemet benyttes på ulik måte. Informantenes oppfatninger indikerer at graden av opplæring i forkant av implementeringen varierte. Dette kan tenkes å ha sammenheng med at informantene opplever at formålet med, og definisjonen av, en KPI har vært delvis uklart. Informantene uttrykker videre at det til en viss grad er ilagt føringer hva angår bruken av KPI-systemet. Det kan synes å være tendenser til at KPI-systemet i størst grad tas i bruk ulikt på tvers av forretningsområdene, hvor det innad i de ulike områdene er mer konsensus. Informantene uttrykker videre at en ulik tilnærming blant forretningsområdene er nødvendig, da det er viktig at KPIene som benyttes er forretningsnære. Det er tendenser til at nytteverdien av KPI-systemet oppleves som varierende, og at systemet brukes ulikt som en følge av dette. Avslutningsvis påpekes det en viktighet av å skape forståelse og eierskap for KPI-systemet blant brukerne av systemet.

4.2 Analysedel 2: Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer

Gjennomgående i teorien er et suksesskriterium at KPIene skal være ”riktige”, ved at de gjenspeiler de kritiske suksessfaktorene (Mard et al., 2005). KPIenes fokus bør videre hvile på aktiviteter av høy verdi, og videre være få i antall (Kerzner, 2011; Parmenter, 2015; Eckerson, 2006).

Analysedel 2 har til hensikt å belyse følgende delproblemstilling:

4. I hvilken grad er antallet KPIer innenfor et akseptabelt nivå, og vil det for brukerne være utfordrende å finne de ”riktige” KPIene?

4.2.1 Delproblemstilling 4: I hvilken grad er antallet KPIer innenfor et akseptabelt nivå, og vil det for brukerne være utfordrende å finne de ”riktige” KPIene?

Utfordringer forbundet med å finne ”riktige” KPIer

Kerzner (2011) understreker viktigheten av å velge de riktige KPIene, da dette kan bidra til blant annet bedre beslutningstaking, bedre ytelse og raskere identifisering av problem (Kerzner, 2011:103). Det er således grunn til å anta at som et minimumskrav for å kunne finne de riktige KPIene, må en entydig definisjon av hva en KPI er og hvordan den benyttes, være på plass.

Informant B_{1B} uttrykker viktigheten av å finne ”riktige” KPIer, og videre at man enes rundt disse: *”Men det er jo utrolig viktig at man er enige om at de KPIene vi har definert, er det som er de viktigste og det er det alle styrer etter. Og det er det vi jobber for å oppnå da.”* (B_{1B}: 10.52). Informant A₃ understøtter dette, men påpeker samtidig at det i jungelen av målinger kan være vanskelig å finne frem til de ”riktige” KPIene:

”Og hvis vi klarer å få frem de riktige KPIene i relasjon til strategien, så mener jeg at dette er et vesentlig verktøy for at du skal klare å realisere det som er i strategien vår, da. Også er det jo kunsten her å finne de riktige KPIene, sant. Og det å være treffsikre på de, da”

(A₃: 1.43)

Med tanke på at det kan være utfordrende å finne ”riktige” KPIer, uttrykker samtlige av informantene som har besvart spørsmålet at dette kan være tilfellet (tabell 4.7).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	-	-	-	3	1
Nivå 3	-	-	2	2	-	
Totalt	-	-	2	2	3	1

Tabell 4.7 I hvilken grad informantene oppfatter det som utfordrende å finne ”riktige” KPIer

A₁ understøtter det ovennevnte: *”Så det er litt sånn ymse hvordan... Hvilke... Det er ikke så lett oppgave å finne ut hvilke KPIer vi skal ha da”* (A₁:6.46). Informant A₁ uttrykker videre at utfordringer tilknyttet det å finne ”riktige” KPIer, særlig er forbundet med strategiske prestasjonsmålinger. På bakgrunn av mangel på gode målinger velges de aktivitetene det faktisk er mulig å måle: *”Det er vanskelig, for vi har ikke gode nok KPIer egentlig, til at vi*

kan... På de strategiske må vi ta det vi kan måle” (A₁:8.23). Informant A₂ understøtter dette og uttrykker videre at man dermed finner KPIer som gir omtrent samme nytte: *”Så på en del områder, i mangel av at du klarer å finne en god KPI, så finner du noe som er det ”beste” du kan finne og (...) at dette til en viss grad gir samme nytte*” (A₂:3.35). De ovennevnte utsagn kan derfor gi indikasjoner på at man i fravær av ”riktige” KPIer nøyer seg med en hybrid løsning: *”Du kan godt tegne og si ”dette er det ideelle dashbordet”, men hvis det ikke er mulig å måle, så hjelper jo ikke det. Du må jo legge inn noe som du kan måle*” (A₂: 47.15).

Kerzner (2011) argumenterer for at ved å ha eksplisitte interne retningslinjer rundt hva som karakteriserer en KPI og videre hvordan man skaper gode KPIer, vil man enkelt kunne luke ut de målingene som ikke nødvendigvis bør behandles som KPIer (Kerzner, 2011:116).

Informantene (A₂, A₄) forteller at det gjøres tiltak for å sikre at KPIene er av relevans for DNBs strategiske målsettinger. Dette gjøres ved at de ulike forretningsområdene går gjennom dashbordene i samråd med KØR minst én gang årlig. Informantene A₂ beskriver denne prosessen som en revisjon av styringsmodellen, hvor man går igjennom forretningsområdets dashbord og videre gjør endringer i dashbordet ved behov. Videre påpeker informanten at som følge av at hverdagen består av høy endringsfrekvens, kan det oppstå situasjoner hvor behovet for en revisjon av KPIene er prekært, og at dashbordene gjennomgås deretter: *”Det er hendelser som gjør at det er riktig, man tar beslutninger underveis som er så vesentlig at de påvirker. Da må vi begynne å justere underveis da, så det har også skjedd*” (A₂, 48.19). Videre understrekes det at det i slike situasjoner, ofte oppstår diskusjoner rundt utvalget av KPIer. Dette er derimot noe informantene anser som fordelaktig: *”Det er bare sunt å ha diskusjoner på hva som er de riktige og viktige KPIene. Og det må vi bare ta.*” (A₁: 17.48).

Slik det fremgår av teoridelen påpeker Kerzner (2011) at KPIene ikke har en egenverdi med mindre de har en viss grad av riktighet i seg (Kerzner, 2011:112). Det vil derfor være vesentlig at dashbordene kvalitetssikres. Til tross for at dashbordene kvalitetssikres vil det likevel ikke eliminere utfordringen med at informantene opplever det som utfordrende å finne ”riktige” KPIer i utgangspunktet. Det faktum at informantene opplever det som vanskelig å finne ”riktige” KPIer vil kunne antas å ha sammenheng med at definisjonen av en KPI oppfattes som uklar blant informantene.

Utfordringer forbundet med å finne riktig antall KPIer

Det argumenteres for at et begrenset antall KPIer vil bidra til at de ansattes fokus rettes mot verdiskapende aktiviteter (Parmenter, 2012; Kerzner, 2011). Eckerson (2006) synes å være enig i dette og påpeker at et lavt antall KPIer gir en indikasjon på at utvalget er av høy relevans (Eckerson, 2006:212). Dette støttes også av Pandey (2005) som legger til at det er avgjørende at antall KPIer holdes til et akseptabelt nivå, for å kunne evne å lede KPIene på en fornuftig måte (Pandey, 2005:64). Til tross for at det ikke synes å være enighet om nøyaktig hva et akseptabelt antall KPIer bør være anbefaler Parmenter (2015) at et dashboard ikke bør overskride ti KPIer (Parmenter, 2015:21). Kaplan og Norton (Parmenter, 2015) argumenterer derimot for at et akseptabelt antall innebærer inntil 20 KPIer (Parmenter, 2015:12).

Informantene gir ingen indikasjoner på deres oppfatninger av et akseptabelt nivå hva gjelder antall KPIer, men at antallet KPIer har en sammenheng med det å velge ”riktige” KPIer. Dette er i tråd med hva den ovennevnte teorien tilsier. Informant B_{1B} påpeker likevel at antallet KPIer i dagens dashboard kan tendere mot å være for høyt:

”Og så tror jeg vi skal være forsiktig med å ha alt for mange måltall og KPIer, for det er mer enn nok det vi har”

(B_{1B}:7.37)

Informant B_{1A} understøtter dette, og understreker i tillegg at det ikke er alt som kan måles gjennom KPIer: *”Men du kan ikke dekke alt gjennom KPIer heller. Du må velge ut noe. Så det er vel heller et spørsmål om det er for mange...”* (B_{1A}, 27.59). Dette bør sees i lys av Kerznors (2011) argument om at det å velge ut et for stort antall av KPIer vil medføre at man inkluderer prestasjonsmålinger som bidrar til liten eller ingen informasjonsverdi (Kerzner, 2011:118). Dette kan igjen henge sammen med utfordringen knyttet til det å finne ”riktige” KPIer: *”Egentlig kanskje å redusere litt antall KPIer og jobbe med å finne de riktige, sant. Og det er utfordringen, da”* (A₃: 2.42). Det å finne ”riktige” og videre holde innenfor et akseptabelt nivå i antall, kan antas å være en utfordrende disiplin.

4.2.2 Delkonklusjon Analysedel 2

Analysedel 2 har belyst følgende delproblemstilling:

4. I hvilken grad er antallet KPIer innenfor et akseptabelt nivå, og vil det for brukerne være utfordrende å finne de ”riktige” KPIene?

Det tenderer mot at det å finne et optimalt utvalg av KPIer kan være utfordrende. Dette bør ses i lys av informantenes utsagn fra Analysedel 1, hvor det er enkelte sammenhenger som gjør seg gjeldende. For det første er det grunn til å anta at manglende forståelse for hva en KPI er og hvordan disse skal brukes, vil innvirke på graden av treffsikkerhet hva gjelder ”riktige” KPIer. Det synes videre å være enighet blant informantene om at det både har vært og er utfordrende å finne gode og velfungerende KPIer. Informantene uttrykker at det særlig innenfor enkelte av KPI-kategoriene er vanskelig å finne gode KPIer. Dette *kan* ha sammenheng med informantenes varierende oppfatning av graden av opplæring i forkant av implementeringen av KPI-systemet. Likevel kan det finnes andre årsaker som gjør dette vanskelig å unngå. Kerzner (2011) påpeker at det å finne ”riktige” KPIer er vanskelig av natur, og argumenterer videre for at eksplisitte interne retningslinjer rundt denne problematikken bør formuleres (Kerzner, 2011:116). Dette kan antas å ha en sammenheng med hvilke føringer brukerne av KPI-systemet ilegges, hvor disse med fordel også bør inneholde hva som skal måles, samt hvordan ”riktige” KPIer skapes. Det å finne de ”riktige” KPIene, synes også å ha en sammenheng med å holde nivået av antall KPIer innenfor et akseptabelt nivå.

4.3 Analysedel 3: KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål

I følge Parmenter (2012) er KPIer et sett av målinger som fokuserer på de aspektene ved organisatorisk ytelse som anses å være fundamentale både for nåværende og fremtidig organisatorisk suksess (Parmenter, 2012:74). Dette som følge av at man fortløpende kan koble aktiviteter til virksomhetens overordnede strategiske målsettinger (Parmenter, 2015). En KPI bør videre være direkte knyttet til et spesifikt mål (Kerzner, 2011).

Som følge av dette vil Analysedel 3 belyse følgende delproblemstillinger:

5. I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?

6. Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?

7. Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?

4.3.1 Delproblemstilling 5: I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?

En KPI skal i følge Parmenter (2015) fungere som en indikator for den nåværende og fremtidige verdiskapningen til en virksomhet, og vil således kunne benyttes til å følge opp den pågående måloppnåelsen (Parmenter, 2015:7). Samtlige av informantene uttrykker at KPI-systemet i stor grad fungerer som et verktøy for å følge den pågående måloppnåelsen (tabell 4.8).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	-	-	-	4	-
Nivå 3	-	-	-	-	4	-
Totalt	-	-	-	-	8	-

Tabell 4.8 I hvilken grad informantene benytter KPI-systemet for å følge pågående måloppnåelse

Informant A₁ uttrykker at alt av rapportering skjer gjennom KPI-systemet: *”Hele månedsrapporten og hele rapporteringen er skrudd opp rundt det”* (A₁:17.58). Videre synes bruken av verktøyet å ha økt siden KPI-systemet ble implementert: *”Vi har kuttet ut alle andre rapporteringer, og alt skal gå via dashbordet, så alle (...) blir presset til å bruke dashbordløsningen vår, da”* (A₃:21.38). Det synes derfor at KPI-systemet både benyttes til oppfølging og rapportering av måloppnåelse av samtlige informanter.

Pandey (2005) argumenterer videre for at man optimaliserer bruken av KPI-systemet ved at KPIenes måltall skal være oppnåelig, men utfordrende (Pandey, 2005:64). En interessant kobling mot dette er hvorvidt brukerne av KPI-systemet setter ambisiøse mål, og sammenhengen dette har med DNBs interne incentivordninger. Samtlige informanter uttrykker at det å sette ambisiøse mål er utbredt i konsernet (tabell 4.9).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	-	-	3	1	-
Nivå 3	-	-	-	2	2	-
Totalt	-	-	-	5	3	-

Tabell 4.9 I hvilken grad informantene oppfatter det som akseptabelt å sette ambisiøse mål

I tråd med Pandeys (2005) nevnte argument, påpeker informant A₁ at *”Man må jo legge ambisiøse mål, så det betyr jo at det skal være vanskelig å oppnå målene. Det skal jo ikke være at du er helgrønn fra juni og ut året”* (A₁:35.38). Informant A₃ understøtter dette: *”Det skal være såpass at man må strekke seg litt, men samtidig skal det være mulig å oppnå det”* (A₃:51.20). I tråd med dette mener informant A₄ at det å sette høye mål videre vil være vesentlig for at man skal kunne bidra til topplinjen. Hvert område vil ha et eget ansvar for å sette mål som bidrar til at konsernet når sine overordnede strategiske målsettinger. Til tross for at det synes å være bred enighet blant informantene omkring viktigheten av å sette ambisiøse mål, påpekes det at det kan være tilløp til ulik praksis på tvers av konsernet: *”Og det det har vært diskusjon om, er jo i hvor stor grad du skal legge inn strekksmål eller ikke. Og der tror jeg at det er ganske stor variasjon i konsernet”* (A₁:0.14 – Del 2). Det kan antas å være minst to årsaker til dette. Slik det fremgår av Analysedel 1 eksisterer det tendenser til at KPI-systemet tas i bruk ulikt. Dette kan videreføres til ulike tilnærminger til det å sette ambisiøse mål. En annen tenkelig årsak, kan være forbundet med at det er en utfordrende oppgave å skape en god balansegang mellom full måloppnåelse og det å sette mål som man kan strekke seg etter: *”Akkurat den balansegangen er litt vanskelig, da”* (A₃:51.20).

Det argumenteres videre for at at KPIer bør være forsterket av incentiver, da dette vil bidra til riktig atferd (Eckerson, 2006). Videre påpekes det at incentivordninger vil kunne ha en positiv innvirkning på de ansattes motivasjon for å nå mål (Pandey, 2005). DNB har fastslått at KPIer bør inngå i vurderingen av variabel godtgjørelse. Til tross for at måloppnåelsen vil kunne antas å innvirke på utbetaling av variabel godtgjørelse synes informantene i stor grad å vektlegge viktigheten av å sette ambisiøse måltall: *”Jeg vil mye heller at man strekker seg og vi bommer noen ganger, enn at vi er helt sikre, for da går du på jobben med sånn halv fart”* (B_{1A}:20.12). Informant B₃ understøtter dette og påpeker i tillegg at det foreligger forventninger om ambisiøse mål: *”Jeg blir jo pushet av min leder. Så hvis han synes at jeg er for slapp på målene, så levner han ingen tvil”* (B₃:17.35).

Dette kan grunne i at informantene har tillitt til at måloppnåelsen vurderes som en del av en ”helhet”. Informantene B_{1B} og B₂ understreker at hver enkelt leder henholdsvis bør se slik måloppnåelse i kontekst, og videre lede med klokskap. Likevel understrekes det at det vil kunne eksistere en potensiell konflikt forbundet med dette: *”Det er jo den klassiske konflikten, ikke sant, mellom budsjett og måloppnåelse”* (A₁:0.14 – Del 2). Til tross for en iboende konflikt, påpekes viktigheten av ambisiøse mål for å kunne ta ut sitt områdes potensiale: *”Det er jo en sammenheng mellom dette og bonussystemet. Jeg mener at man skal være veldig forsiktig med å sette likhetstegn på det. Det må man aldri gjøre. (...) Hvis vi skulle se opp mot resultat-oppnåelsen, at man aldri skulle være i rød sone, så hadde vi aldri tatt ut potensialet vårt”* (B_{1A}:20.12). Utsagnet understreker at det er avgjørende at man evner å ”se mellom tallene” ved vurdering av variabel godtgjørelse.

Informantenes oppfatninger kan tolkes dithen at det både er akseptabelt, og nærmest nødvendig, å sette seg mål som man kan strekke seg etter. Dette for å oppnå høyest mulig grad av målrealisering. Videre vil det diskuteres om det eksisterer avhengigheter mellom KPIer som vil gjøre graden av den totale måloppnåelsen utfordrende.

4.3.2 Delproblemstilling 6: Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?

Parmenter (2015) argumenterer for at KPIene bør være utledet på bakgrunn av en virksomhets kritiske suksessfaktorer (Parmenter, 2015:xvii). For å belyse Delproblemstilling 5 er informantenes oppfatninger knyttet til hvorvidt det eksisterer samsvar mellom KPIer og DNBs kritiske suksessfaktorer lagt til grunn. For å understøtte informantenes oppfatninger omkring en slik sammenheng ble også DNBs strategikort nærmere diskutert.

Samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene

Strategien til DNB er tredelt, og består av følgende tre strategiske fokusområder:

Kapital, kunde og kultur. Eksisterende teori anbefaler at KPIene bør være direkte koblet opp mot de overordnede strategiske målene gjennom virksomhetens kritiske suksessfaktorer (Pandey, 2005; Eckerson, 2006; Parmenter, 2015). Samtlige av informantene uttrykker at den overordnede strategien dekkes av KPIer (tabell 4.10).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	-	-	3	1	-
Nivå 3	-	-	-	1	3	-
Totalt	-	-	-	4	4	-

4.10 I hvilken grad informantene oppfatter at det er samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien

Informantene uttrykker at det er en klar sammenheng mellom hva som måles og hva de overordnede strategiske målene er:

”Det som er viktig, det er at KPIene på en måte understøtter strategien, og der føler jeg at det er god sammenheng, altså”

(B_{1A}:52.12)

Flere av informantene (A₁, A₄, B₃ og B_{1A}) understøtter dette og uttrykker at det eksisterer et samsvar mellom det som måles på sitt dashboard, og den overordnede strategien.

For å oppnå samsvar mellom strategien og KPIene peker Kaplan og Norton (1996) på at det er en avgjørende faktor at det finnes en felles forståelse for virksomhetens mål og videre hvilken strategi som må følges for å nå disse målene (Kaplan og Norton, 1996:200). Informantene uttrykker at det jobbes aktivt for å oppnå samsvar mellom KPIene og strategien. For å evne og realisere et slikt samsvar påpeker informant A₂ at et samarbeid med de andre forretningsområdene i forkant av utvelgelsen av KPIer vil være avgjørende. Informant A₄ understøtter dette og ilegger at treffsikkerhet blant KPIene videre vil være fundamentalt: *”Det går mer på det at vi måler, at vi er sikre på at vi måler de riktige tingene, og at det er konsistens på tvers”* (A₄:30.55). Informantenes utsagn kan sees i sammenheng med viktigheten av det å finne de ”riktige” KPIene, som fra Analysedel 2 ble ansett som utfordrende. Det vil derfor kunne være grunn til å anta at for å realisere et optimalt samsvar mellom KPIene og strategien, må graden av ”riktighet” blant KPIene være høy.

Videre kan det trekkes en parallell til Analysedel 1. Informantene opplever både at forståelsen for hva en KPI er, samt bruken av KPI-systemet, er noe varierende på tvers av konsernet. Til tross for at forståelsen rundt de strategiske målene anses å være god vil videre en god forståelse for formålet med KPI-systemet bidra til at man ser sitt eget område som en del av

helheten, og således minimerer faren for en ”silobasert” tankegang. Denne antatte utfordringen er i tråd med argumentet om at ledere vil finne gode årsaker til, og videre forsvare, sitt utvalg av KPIer. Dette til tross for at utvalget ikke er optimalt med tanke på totaliteten (Kerzner, 2011). Disse utfordringene vil diskuteres nærmere i Delproblemstilling 7.

Avslutningsvis påpeker informant B₂ at til tross for en oppfatning av et godt samsvar mellom KPIene og strategien, vil enkelte av de kritiske suksessfaktorene med fordel kunne vært forsterket ytterligere. Dette utsagnet leder videre over til hvordan de ulike kritiske suksessfaktorene er vektlagt.

Hvordan vektet de ulike strategikortene?

For å sikre at KPIene gjenspeiler de overordnede strategiske målene, og at man videre ikke jobber i forskjellige retninger, vil det være avgjørende at KPIene støtter opp under DNBs kritiske suksessfaktorer (Parmenter, 2015). DNBs elleve kritiske suksessfaktorer er utledet på bakgrunn av de strategiske fokusområdene *kapital*, *kunde* og *kultur* (tabell 1.1). Til tross for ulikt fokus blant de kritiske suksessfaktorene vil alle være avgjørende for den strategiske måloppnåelsen. Ved et gap mellom de daglige aktivitetene og den overordnede strategien vil silobaserte prosesser kunne oppstå (Parmenter, 2015). I DNBs tilfelle gjelder dette eksempelvis hvorvidt de kritiske suksessfaktorene blir vektet i ulik grad. En konsekvens av dette kan medføre at viktige aktiviteter for å nå overordnede mål blir nedprioritert, eller i verste fall oversett.

Blant informantene er det et varierende syn på hvorvidt strategikortene, og de tilhørende kritiske suksessfaktorene, blir vektlagt ulikt (tabell 4.11).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	2	-	2	-	-
Nivå 3	-	-	-	2	2	-
Totalt	-	2	-	4	2	-

Tabell 4.11 I hvilken grad informantene oppfatter at strategikortene vektet ulikt

Blant informantene som oppfatter at vektingen av strategikortene er ulik, understrekes det særlig at kulturkortet blir nedprioritert:

”Jeg er helt sikker på at kulturkortet er det kortet som blir vektet minst, og at kapitalkortet er det som blir vektet mest”

(B_{1B}:16.11)

DNB er et finanskonsern som tradisjonelt sett har hatt et stort fokus på kapital, noe som kan være en naturlig forklaring av ovennevnte uttalelse. Likevel har DNB valgt å inkorporere et bredere strategisk fokus, og en slik oppfatning vil kunne være problematisk med tanke på at virksomheten ønsker å realisere samtlige strategiske mål (jf. DNBs visjon og strategi, 1.2.1). Det påpekes derimot at det kan være andre årsaker til at kulturkortet blir nedprioritert i form av KPIer: *”Jeg opplever at kunde og kapitalkortet er relativt enkle å konkretisere, mens kulturkortet er mer krevende. Det er krevende å sette fornuftige KPIer på kultur. Men det er minst like viktig”* (B₃:19.06). Å finne og konkretisere gode KPIer er en utfordrende jobb (Kerzner, 2011). Dette understrekes også av informantene i Analysedel 2.

Til tross for dette understrekes det blant flere av informantene at samtlige strategikort er vesentlig for realisering av mål: *”Jeg tror alle tre er viktige, da. Du må ta tak i alle tre, hvis ikke bommer du”* (A₁:21.38). Av dette kan det antas at for å prestere på kapital- og kundekortet bør kulturkortet prioriteres i like høy grad. Informantene synes derfor å være enige om at alle kortene er like viktige, men flertallet av informantene uttrykker likevel at strategikortene vektet ulikt.

En av DNBs kritiske suksessfaktorer er at konsernet skal ”møte kunden med ett felles uttrykk”. Med dette menes at kunden skal oppleve DNB på en lik måte, uavhengig om det er snakk om kjøp og salg av aksjer, veiledning i nettbank eller rådgivning ved kjøp og salg av bolig. Hensikten med denne kritiske suksessfaktoren er å skape en felles kultur internt i DNB, ved å unngå ”silotankegang”, og ved å skape like rammer på tvers av konsernet. Den kritiske suksessfaktoren kan likevel antas å være utfordrende å konkretisere til en KPI. Dette understøttes av flere av informantene, som påpeker at den kritiske suksessfaktoren ikke gjenspeiles blant konsernets KPIer, da det er vanskelig å finne ”riktige” KPIer som dekker dette strategiaspektet. Sett i lys av Analysedel 2 peker dette i retning av at det er forbundet

utfordringer med å konkretisere KPIer som går på den interne kulturen i DNB i tillegg til strategiske prestasjonsmålinger.

Likevel påpekes det de kritiske suksessfaktorene ikke nødvendigvis behøver å gjenspeiles gjennom KPIer: *”Nei, jeg tenker at vi fanger opp det også gjennom en del andre ting enn bare fokus på KPI og dashbord, da”* (B₂:30.05). Dette utsagnet strider i mot eksisterende teori, som legger vekt på at de kritiske suksessfaktorene bør være dekket av KPIer (Parmenter, 2015). Til tross for at dette anses som et suksesskriterium for vellykket implementering (Eckerson, 2006), er det ikke gitt at det nødvendigvis behøver å være overenstemmelse mellom teori og praksis.

4.3.3 Delproblemstilling 7: Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?

En positiv avhengighet mellom KPIene anses som vesentlig for å få bekreftet at de sammen støtter opp under virksomhetens kritiske suksessfaktorer (Kerzner, 2011). Dette innebærer at det ikke bør eksistere KPIer som påvirker hverandres måloppnåelse i negativ forstand. Dette kan likevel være vanskelig å unngå, da det argumenteres for at enkelte prestasjonsmålingsvariabler korrelerer svakt, og i enkelte tilfeller også negativt (Meyer, 2003). Delproblemstilling 7 vil belyses ved å ta utgangspunkt i tre potensielle avhengigheter i DNB: *på tvers av forretningsområder, på tvers av divisjoner og innad i eget dashbord*. Avhengigheter i denne sammenhengen vil i stor grad omhandle tilløp til konflikter mellom KPIer.

Avhengigheter mellom KPIer på forretningsområdenivå

For å kunne belyse i hvilken grad det eksisterer avhengigheter mellom KPIer på tvers av forretningsområdene i DNB, anses det som vesentlig å få fatt på informantenes kjennskap til de andre forretningsområdenes dashbord og videre graden av samarbeid mellom forretningsområdene.

Blant informantene synes det å være lav grad av kjennskap til de øvrige forretningsområdenes dashbord (tabell 4.12).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	3	-	-	-	-	1
Nivå 3	3	-	-	1	-	-
Totalt	6	-	-	1	-	1

Tabell 4.12 I hvilken grad informantene har kjennskap til andre forretningsområders dashbord

Informantene gir uttrykk for at de har et perifert forhold til andre forretningsområders dashbord. Informant A₁ understøtter dette ved å si: *”Jeg har sett det. Men jeg har ikke så veldig aktivt forhold til dem, må jeg innrømme”* (A₁:28.30). Informanten A₄ omtaler graden av kjennskap som *”veldig begrenset”* (A₄: 29.43). Flere av informantene gir videre uttrykk for at de har en overordnet oversikt i hva fokuset er hos de andre forretningsområdene, men at de ikke har særlig kunnskap på detaljnivå. Som en forlengelse av dette vil det kunne antas at informantene ikke har kunnskap om *hvilke* KPIer som inngår i de andre forretningsområdenes dashbord.

Når det gjelder hvorvidt det foreligger et samarbeid på tvers av forretningsområdene, har informantene varierte oppfatninger omkring dette (tabell 4.13).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	1	1	-	1	-	1
Nivå 3	-	1	-	2	-	1
Totalt	1	2	-	3	-	2

Tabell 4.13 I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger et samarbeid mellom forretningsområder

Informant A₃ ytrer et ønske om høyere grad av et slikt samarbeid i tilknytning til fastsettelse av KPIer: *”Vi har felles mål, så vi burde kanskje lage felles KPIer på tvers, både i forretningsområde 2, 3 og 4”* (A₃:18.31). Informant B₂ understøtter dette ved å gi uttrykk for at et slikt samarbeid kan bidra til at samtlige forretningsområder jobber i samme retning: *”Jeg tror det hadde vært lettere å gjennomført møter som er på tvers, fordi da er det de samme punktene man har fokus på”* (B₂:29.59). Informant A₄ uttrykker derimot at det ikke nødvendigvis behøver å være selve innholdet som er viktigst å ha et samarbeid om, men heller tankene bak og strukturen i oppsettet av dashbordene: *”Ja, gjerne, absolutt. Ikke sånn*

innhold, men mer om logikken” (A₄:29.54). Det er derfor ulike meninger fra informantenes side om hvorvidt det er nødvendig med et utbredt samarbeid mellom forretningsområdene. Flere av informantene nevner også at det foreligger et overordnet ansvar som gjerne noen uavhengige bør ha. Dette vil videre antas å være et viktig bidrag for å unngå at det vil kunne oppstå konflikter mellom de ulike forretningsområdenes dashboard.

Det er videre interessant å se på sammenhengen mellom det ovennevnte og om informantene mener at det foreligger KPIer med negative avhengigheter på tvers av forretningsområdene. Utfordringer på forretningsområdenivå kan derfor oppstå i de situasjoner hvor måloppnåelse av KPIer i et forretningsområde har negativ påvirkning på måloppnåelsen av KPIer i et annet forretningsområde.

Av informantene som har uttrykt sine meninger rundt dette uttrykker flertallet av informantene at det eksisterer en viss grad av konflikt mellom KPIer på forretningsområdenivå (tabell 4.14).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	1	-	2	-	1
Nivå 3	-	-	-	2	-	2
Totalt	-	1		4	-	3

Tabell 4.14 I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger konflikt mellom KPIer på forretningsområdenivå

I de tilfeller hvor avhengigheter er tilstede uttrykker informant A₁ at dette kan medføre suboptimaliseringer: *”Ja, i den grad det er overlapp mellom forretningsområder, så kan det jo selvfølgelig være suboptimaliseringer, da...”* (A₁:29.18). Som en forlengelse av dette påpeker informant B_{1B} at det derfor kan oppstå en viss grad av konkurranse mellom forretningsområdene. Dette til tross for at graden av kjennskap til de andre forretningsområdenes dashboard oppfattes som lav: *”Ja, det tror jeg det kan være. Nå vet jeg jo ikke hva de har av KPIer, men at det kan være det, det tror jeg helt sikkert”* (B_{1B}: 27.04). Videre påpeker informant A₃ at sannsynligheten for konflikt oppfattes som større på tvers av forretningsområdenes KPIer, enn innad i eget forretningsområde: *”Jeg tror det er større sannsynlighet for konflikter på tvers av forretningsområder, enn internt hos oss, da”* (A₃: 46.05). En antatt årsak til dette kan være at informanten har bedre kjennskap til KPIer innenfor eget område enn på tvers av konsernet. En annen av informantene uttrykker derimot

at konflikter mellom KPIer på forretningsområdenivå er ikke-eksisterende: ”Nei, jeg tror ikke det. Vi tenker nok ganske likt, egentlig, og det overordnede lønnsomhetsmålet gjennomsyrrer jo alt” (A₄:30.55). Informanten stoler dermed på at den overordnede strategien med tilhørende kritiske suksessfaktorer fører forretningsområdene i lik retning.

Det sistnevnte utsagn kan ses i sammenheng med DNBs kritiske suksessfaktor som omhandler å ”møte kunden med ett felles uttrykk”. Som nevnt tidligere i Analysedel 3, er en av hensiktene med denne suksessfaktoren å skape mer helhet i konsernet og bidra til å unngå at forretningsområdene jobber i ulik retning. Suksessfaktoren kan dermed anses å være et viktig bidrag til å redusere negative avhengigheter mellom KPIene på tvers av forretningsområder. Informantene har varierte oppfatninger av i hvilken grad dette faktisk praktiseres (tabell 4.15).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	1	1	2	-	-
Nivå 3	-	2	-	2	-	-
Totalt	-	3	1	4	-	-

Tabell 4.15 – I hvilken grad informantene oppfatter at DNB møter kunder med et felles uttrykk

Informant B_{1A} understreker at forretningsområdene i teorien står sammen om det som skal leveres, men at dette derimot praktiseres i ulik grad:

”Så det er jo sånn i en stor organisasjon, at det er jo kanskje sånn 50/50 mellom praktisering fra min til vår kunde... Det varierer litt”

(B_{1A}:22.41)

Videre antydes det at dette er et område hvor informantene ser et forbedringspotensial: ”Vi ønsker at det skal være mer likt på en måte. Det går mye på kunde... Men det går også mye på kultur, på interne ting” (A₂:39.51). Informant B₃ understøtter dette, og påpeker at: ”Det er et område som har blitt bedre og bedre, men vi er langt ifra mål” (B₃:19.50). Informantene understreker videre at mye av årsaken til at dette området er forbedret er at suksessfaktoren bidrar til å sette fokus på aspekter som har endret kulturen og tankesettet til medarbeiderne i en positiv retning. En slik utvikling kan også sies å være fordelaktig med tanke på potensielle konflikter mellom KPIer på forretningsområdenivå.

Avslutningsvis er det til tross for at flertallet av informantene som besvarte spørsmålet mener at det potensielt kan foreligge negative avhengigheter mellom KPIene, gitt få eksempler på spesifikke tilfeller. Dette kan tenkes å ha en sammenheng med at informantene i mindre grad har kjennskap til andre forretningsområders dashbord. Det vil således kunne være vanskelig for informantene å besvare om det eventuelt foreligger latente konflikter mellom KPIer på tvers av forretningsområdene.

Avhengigheter mellom KPIer på divisjonsnivå

Innad i et forretningsområde opererer ulike divisjoner parallelt med hverandre og det kan derfor være interessant å se på informantenes meninger om hvorvidt det eksisterer avhengigheter mellom KPIene på divisjonsnivå.

Av informantene som besvarte spørsmålet uttrykker flertallet at det ikke eksisterer en særlig grad av konflikt mellom KPIer på divisjonsnivå (tabell 4.16)

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	3	-	-	-	1
Nivå 3	-	2	-	1	-	1
Totalt	-	5	-	1	-	2

Tabell 4.16 I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger konflikt mellom KPIer på divisjonsnivå

I den grad det eksisterer avhengigheter mellom divisjonenes KPIer synes disse å påvirke hverandre positivt. Til tross for dette gis det uttrykk for at det kan eksistere latente konflikter, men at det blir iverksatt tiltak for å unngå dette. Blant slike latente konflikter nevner informant A₂ som eksempel forholdet mellom bankkontor og kundesenter. Økt fokus på digitalisering har ført til at kundene skal drives til å bli mer selvbetjente. Likt for divisjonene er at de betjener samme kundesegmenter, men at de likevel har egne KPIer å forholde seg til. Som et resultat av dette er bankkontorene i enkelte tilfeller oppfordret til å henvise kundene til kundesenteret, noe som kan gå utover deres egen måloppnåelse. Informanten adresserer en slik potensiell konflikt med at det er avgjørende å velge KPIer som understøtter den overordnede strategien: *”Men hvilket incentiv skal kontoret ha, til enkelt å si til kunden ’ikke kom her’, sant, ’gå til kundesenteret’ ”* (A₂: 4.46). Informanten uttrykker her forståelsen for viktigheten av å se hvert enkelt dashbord i en større sammenheng. I tråd med ovennevnte

eksempelet, påpeker informant A₁ i tillegg hvordan man gjennom å skyggeføre inntekter på flere divisjoner unngår potensiell opportunistisk atferd.

Viktigheten av KPIer som understøttes av hverandre påpekes av flere. Informant A₃ uttrykker at en slik bevisstgjøring er avgjørende: ”Vi har i alle fall vært ganske bevisst på at vi ikke (...) etablerer noen KPIer som kommer i konflikt med hverandre i vårt forretningsområde” (A₃:46.05). Informantene virker dermed å ha større tiltro til at det ikke eksisterer særlige konflikter innad i sine egne forretningsområder, enn hva det gjør på tvers av forretningsområdene.

Avhengigheter mellom egne KPIer

I likhet med de foregående avsnitt kan det også eksistere avhengigheter mellom KPIer på eget dashboard. En negativ avhengighet vil i slike tilfeller innebære at måloppnåelse av én KPI går utover måloppnåelsen til en annen KPI. Flertallet av informantene uttrykker at det kan foreligge konflikter mellom KPIer på eget dashboard (tabell 4.17).

	I liten grad	I mindre grad	I middels grad	I noe grad	I stor grad	Ikke besvart
Nivå 2	-	1	-	3	-	-
Nivå 3	-	-	-	4	-	-
Totalt	-	1	-	7	-	-

Tabell 4.17 I hvilken grad informantene oppfatter at det foreligger konflikt mellom KPIer på eget dashboard

Til tross for at det synes å være stor enighet blant informantene var flere av informantene nølende omkring dette aspektet. Informantene uttrykte at sannsynligheten for latente konflikter definitivt er til stede, men at disse blir håndtert underveis: ”Ja, det kunne ha blitt det, men jeg føler ikke at vi har det i dag. Fordi at vi passer på egentlig at det bygger opp under, og at det er en rød tråd” (B_{1A}: 33.28). Informant A₁ påpeker at det alltid vil være en overhengende fare for konflikt. A₁s utsagn vil videre være i tråd med Meyers (2003) argument vedrørende tilfeller hvor prestasjonsmålingsvariabler vil kunne påvirke hverandre i negativ forstand:

”Det er liksom den klassiske konflikten. (...) Du har markedsandel, KTI og lønnsomhet som er den trekanten på bank, og som er vanskelig å oppfylle samtidig. Og det er egentlig det som også speiles her. Vi tror jo at det er mulig, men det er klart det er vanskelig”

(A₁: 10.39)

Da informantene ble stilt mer direkte spørsmål relatert til det potensielle konfliktnivået, uttrykte likevel informantene en klarere oppfatning om at det eksisterer konflikter mellom KPIene på enhetens dashboard. Dette synes særlig å være tilfelle i situasjoner hvor man ønsker full måloppnåelse på samtlige KPIer i et dashboard: *”Problemet da, hvis vi på en måte kjører på og leverer på alle disse parameterne, så kan det jo være at vi har kjørt for hardt, at enten kunde eller ansatte er misfornøyde”* (A₂:22.51). Informant B₂ uttrykker i tillegg hvordan de ansattes engasjement og trivsel har påvirkning på og blir påvirket av ulike KPIer; *”Altså, engasjement har i stor grad veldig positiv effekt på det aller meste. Det er klart at hvis man går for langt på noen av KPIene, så kan det bli så krevende for folk at sykefraværet kan stige”* (B₂:40.39). Det vektlegges her at en slik avhengighet både kan slå positivt og negativt ut.

Informantene uttrykker videre at det i noen tilfeller vil være nødvendig å ta beslutninger om hvilke KPIer som skal prioriteres: *”For å nå volummål kan et virkemiddel være å prise skarpere. Dette kan imidlertid gå utover EP på lang sikt. Så det kan være konflikt mellom de langsiktige målene og de kortsiktige KPIene”* (B₃:33.00). Utsagnet tyder på at det kan være utfordrende å balansere måloppnåelsen mellom kortsiktige og langsiktige mål. Informant B₃ utdyper det ovennevnte ved å påpeke at det i situasjoner hvor salgsfokuset går utover lønnsomheten kan oppstå negative avhengigheter: *”Hvis en føler en blir målt mye på volum og salg, så er kanskje ikke lønnsomhet like i fokus. På den måten kan det være en iboende konflikt”* (B₃: 16.44). Nåværende fokus vil dermed kunne antas å gå utover andre viktige målsettinger og som nevnt over påpeker også informantene at dette i noen tilfeller vil kunne være nødvendig.

Informantene synes imidlertid å være bevisste på at det finnes avhengigheter mellom KPIer på eget dashboard, hvorav disse kan påvirke hverandre i både positiv og negativ forstand. Det kan antas at graden av konfliktnivå derfor vil avhenge av hvilke kortsiktige og langsiktige prioriteringer som tas.

4.3.4 Delkonklusjon Analysedel 3: KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål

Analysedel 3 har drøftet følgende tre delproblemstillinger:

5. *I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?*
6. *Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?*
7. *Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?*

Delproblemstilling 5: I hvilken grad opplever brukere av KPI-systemet at målene som er satt er oppnåelig?

Samtlige informanter uttrykker at dashbordet i stor grad benyttes til å følge de respektive områdenes pågående måloppnåelse. Det påpekes videre at det å sette ambisiøse måltall tilhørende den enkelte KPI, både er viktig og videre avgjørende for å ta ut et områdes potensiale. Likevel understrekes det at det er viktig å finne en god balansegangen mellom det å ha full måloppnåelse og det å sette mål man kan strekke seg etter. Slik det fremgår av analysen vil denne problematikken kunne forklares ved at dashbordet fungerer som et målkort for utbetaling av variabel godtgjørelse. Informantene synes likevel å ha tillitt til at måloppnåelsen sees i kontekst ved vurdering av slik godtgjørelse, noe som støtter opp under det å fremme ambisiøse mål.

Delproblemstilling 6: Hvorvidt eksisterer det samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien?

Det synes å være bred enighet blant informantene om at det eksisterer en klar sammenheng mellom hva som måles gjennom dashbordene og DNBs overordnede strategiske målsettinger. Videre synes det som informantene ser viktigheten av samtlige strategiske mål, men det uttrykkes at de tre strategiske kortene blir vektet ulikt. Slik det fremgår av analysen antydes det at dette er et resultat av særlig to faktorer. For det første antydes det at kapitalkortet naturlig nok vil ha høy prioritet, som følge av at det tradisjonelt har hatt et stort fokus i konsernet. For det andre uttrykker informantene at det er forbundet utfordringer med å sette gode KPIer. Særlig gjelder dette kulturkortet, og videre til dels kundekortet. Dette som følge av at de kritiske suksessfaktorene innenfor disse fokusområdene, er utfordrende å konkretisere til KPIer. Dette kan sees i sammenheng med analysedel 2, hvor informantene uttrykker at det til dels er utfordrende å utlede ”riktige” KPIer. Det ovennevnte kan indikere at samsvaret ikke er optimalt, da det kan antas at det vil være varierende måloppnåelse tilknyttet de ulike strategiske kortene ved bruk av KPI-systemet.

Delproblemstilling 7: Eksisterer det avhengigheter mellom KPIer, og hvilken betydning har eventuelt et slikt forhold?

Informantene synes å mene at det foreligger størst sannsynlighet for konflikter mellom KPIer på tvers av forretningsområder og mellom egne KPIer. Førstnevnte forhold fordi forretningsområdene kan ha ulike mål, hvor dette til sammenligning på divisjonsnivå synes å være mer kontrollert. I tilknytning til avhengigheter mellom egne KPIer nevner informantene ulike eksempler på hvordan KPIene avhenger av hverandre og videre at KPIene kan påvirke hverandre både i positiv og negativ forstand. Det vil således kunne påpekes at en avgjørende faktor for å sikre at avhengigheter mellom KPIer støtter opp under de kritiske suksessfaktorene er forståelse og kunnskap. Forståelse i den forstand at informantene er klar over farene ved effektene av motstridende KPIer, og videre kunnskap tilknyttet forebyggende tiltak for å unngå at KPIer utspiller hverandre.

5 Dokumentanalyse

Vi har valgt å foreta en dokumentanalyse i tillegg til de kvalitative intervjuene. Dette som følge av særlig to årsaker. For det første ønsker vi å styrke validiteten til oppgaven ved å foreta en metodetriangulering. Den kvalitative analysen er bygget opp på grunnlag av åtte kvalitative dybdeintervjuer. Vi mener at en dokumentanalyse kan belyse informantenes utsagn, samtidig som det er et viktig bidrag til oppgavens totale datagrunnlag. For det andre ser vi det som interessant å se på i hvilken grad informantenes subjektive oppfatninger er i overensstemmelse med vår tolkning av dokumentene som kan tilknyttes den faktiske bruken av KPI-systemet i DNB.

Dokumentanalysen deles opp i tre deler som vil ha klare paralleller til analysedelene i den kvalitative analysen. Hver analysedel vil videre forsøke å supplere én eller flere delproblemstillinger. Dokumentanalysen er delt inn på følgende måte:

Analysedel 1: Analyse av informasjonsmateriale publisert i forbindelse med implementering av KPI-systemet (Supplerer Delproblemstilling 1, 2 og 3)

Analysedel 2: Analyse av dashboard med tanke på bruk av kategorier og antall KPIer (Supplerer Delproblemstilling 4)

Analysedel 3: Analyse av dashboard med tanke på hvordan KPIene gjenspeiler de kritiske suksessfaktorene (Supplerer Delproblemstilling 5)

I de enkelte analysedelene vil teori drøftes opp mot dokumentdata, og videre opp mot funn fra den kvalitative analysedelen. Som følge av at vi ikke har fått tilgang til dashboard på Nivå 3 tilhørende forretningsområde 3, så har vi kun forholdt oss til dashboardet tilhørende Nivå 2.

5.1 Analysedel 1: Analyse av informasjonsmateriale publisert i forbindelse med implementering av KPI-systemet

I den kvalitative analysen avdekket det at flere av informantene uttrykker at verken formålet med, eller definisjonen av, KPIer er klart kommunisert. Som følge av dette, vil Analysedel 1 studere tilgjengelig materiell hentet fra DNBs Intranett. Dette i den hensikt å undersøke

hvilken informasjon som foreligger tilknyttet KPI-systemet. Dette vil da særlig gjelde *hvorvidt*, og videre *hvordan*, formålet og definisjonen tilknyttet KPIer er kommunisert.

I tilknytning til hvilken informasjon informantene har fått før implementeringen av KPI-systemet, er det vanskelig å få fatt i hva som faktisk er blitt sagt og gjort. Det kan sies å være utfordrende, om ikke umulig, å få en fullstendig oversikt over hvilken kunnskap som har blitt delt, og på hvilken måte. Kunnskapsdeling kan ha utartet seg gjennom ulike kanaler, blant annet gjennom møter, opplæring, formelle og uformelle samtaler, samt diskusjoner. Videre er det vanskelig å si noe om hvor grundig og hyppig slik informasjon har blitt delt, samt hvem mottakerne har vært. Fra den kvalitative analysen påpekes det av informantenes utsagn at det er KØR som har hatt ansvaret for informasjonsdelingen i forkant av implementeringen. Videre uttrykker informantene på Nivå 3 at det har vært nivået over som har hatt ansvar for å videreformidle slik type informasjon.

Til tross for at det er en utfordrende oppgave å finne en absolutt sannhet om hvordan informasjonsdelingen har utartet seg har vi valgt å studere to presentasjoner som er tilgjengelig på Intranettet, og som også har blitt benyttet til å presentere KPI-systemet.

Den første presentasjonen er ”Introduksjon til DNBs styringsmodell” som ble publisert 14.01.15. Hensikten med å studere denne presentasjonen er å se på hvordan formålet med, og definisjonen av, KPIer er lagt frem. Den andre presentasjonen er ”Dashbord og konsernfelles KPIer 2016”, publisert 16.03.16. Vi har også valgt å studere denne, da det i presentasjonen fremlegges noe mer utfyllende informasjon.

5.1.1 Presentasjon av data

I presentasjonen ”Introduksjon til DNBs styringsmodell” blir formålet med KPIer og en definisjon forsøkt presentert. Formålet med KPIene legges frem gjennom behovet for forenkling og konsistens i den nye styringsmodellen. KPIene skal understøtte verdiskapning for aksjonærene og det skal være en tydelig sammenheng mellom KPIer (og nøkkeltall) gjennom virksomhetsnivåene og på tvers av segment- og produktområder. Det skal videre være felles/konsistente definisjoner av de ulike KPIene, samt at det skal være en balansert oppfølging gjennom at KPIene ikke utelukkende dekker finansielle måltall.

KPIene skal videre representere de viktigste parameterne for at DNB skal nå sine mål.

Følgende kriterier (eller definisjoner) for en KPI er presentert:

- Entydig og lik definisjon på tvers av enheter (definisjon av hver enkelt KPI; hva KPIen går ut på)
- Fastsatt måltall
- Definerte grenseverdier (for grønt, gult og rødt lys)

Gjennom presentasjonen ”Dashbord og konsernfelles KPIer 2016”, er det derimot blitt fremstilt en mer presis definisjon av en KPI: *”A key performance indicator (KPI) is a business metric used to evaluate factors that are crucial to the success of an organisation. A KPI show the actual value, the target value and how well the target is fulfilled (status and trend)”*. I tillegg blir KPIer i den sistnevnte presentasjonen definert som de mest kritiske parametere å følge opp for å sikre at konsernet når sine mål.

5.1.2 Analyse av dokument

Et formål med KPIer, er at de skal understøtte de overordnede strategiske målene gjennom å gjenspeile de kritiske suksessfaktorene (Parmenter, 2015). Dette aspektet av formålet er også en del av informantenes oppfatning. Formålet er også videre kommunisert i presentasjonen fra 2015. Presentasjonen legger i tillegg vekt på at det ikke kun er finansielle måltall som skal stå i fokus. Dette er noe som også går igjen blant informantenes utsagn og i eksisterende teori. Likevel trekkes ikke tidsaspektet inn i formålet som presenteres i ”Introduksjon til styringsmodellen”, noe som både er vektlagt i teorien og blant informantene. Parmenter (2012) argumenterer blant annet for at KPIer er et fundamentalt bidrag for ikke bare nåværende, men også fremtidig suksess (Parmenter, 2012:74). En konsekvens av dette kan da tenkes å være at KPI-systemet i større grad blir benyttet til å presentere tidligere resultater, og ikke evner å være framoverskuende. Likevel inneholder presentasjonen flere viktige aspekter av formålet til KPI-systemet, noe som kan bidra til å skape en felles forståelse.

I tilknytning til hva en KPI faktisk er, og hva den defineres som, ble det i 2015 kun lagt frem kriterier for en KPI. Dette være seg at en KPI skal være standardiserte på tvers av konsernet, samt ha fastsatte måltall og grenseverdier. De ovennevnte kriteriene til en KPI blir, som nevnt, i presentasjonen kalt ”definisjon av en KPI”. Vi mener imidlertid at dette ikke er en dekkende definisjon på hva en KPI faktisk er.

Flertallet av informantene uttrykker at de selv har en god forståelse for definisjonen av en KPI, men at dette ikke har blitt kommunisert i forkant av implementeringen av KPI-systemet. Slik det fremgår av den kvalitative analysen det blant annet at informant B_{1B} uttrykker at det i starten var utfordringer knyttet til å forstå hvorvidt en KPI er et mål eller et middel. Ved å studere presentasjonen fra 2015 tenderer det mot at informantenes utsagn kan støttes. Dette på bakgrunn av at presentasjonen ikke uttrykker en god definisjon på en KPI eller gir en god forklaring på hva en KPI faktisk skal måle.

Underveis i oppgavens prosess ble det som nevnt publisert en ny presentasjon: ”Dashbord og Konsernfelles KPIer 2016”. I denne presentasjonen er en definisjon av en KPI fremlagt, som etter vår mening er en mer dekkende definisjon. Definisjonen har klare likhetstrekk med de teoretiske definisjonene som vi har presentert i oppgavens teorikapittel. Vi anser dette videre for å være betryggende da vi får bekreftet at vi har en lik oppfatning av definisjonen av en KPI som det DNB har. Likevel ville nok en slik definisjon av en KPI vært hensiktsmessig å kommunisere før implementeringen av selve systemet, for å bedre forståelsen blant brukerne.

5.1.3 Delkonklusjon

Presentasjonen ”Introduksjon til styringsmodellen” kommuniserer kun delvis hva formålet med et KPI-system er. Dette styrker antagelsene om at brukerne i stor grad har utarbeidet egne subjektive forståelser av formålet med KPI-systemet. I den samme presentasjonen blir det gjort forsøk på å definere en KPI, men etter vår mening har denne mer likhet med en KPIs karakteristika, enn å være en ren definisjon.

I presentasjonen fra 2016, ”Dashbord og konsernfelles KPIer 2016”, blir derimot en slik definisjon fremlagt. Likevel kan det påpekes at dette er noe sent, hvis det så er tilfelle at denne ikke har blitt presentert for brukerne tidligere gjennom andre kanaler. I den kvalitative analysen uttrykker informantene at de ikke har sett en slik definisjon, noe som kan ha ført til at enkelte har opplevd det som delvis utfordrende å få fatt på hva en KPI er. Det kan av dette antas å eksistere mangfoldige forståelser i konsernet. Det kan av denne dokumentanalysen derfor virke som om det er hold i hva informantene sier, i tilknytning til at de mener at de ikke har sett noen uttalt definisjon på hva en KPI faktisk er.

Denne dokumentanalysen kan likevel sies å ha noen svakheter, som en følge av at det kan eksistere utallige kanaler for informasjonsdeling som ikke er studert. Dette på bakgrunn av både tilgang til data og videre begrensninger tilknyttet oppgavens størrelse. Til tross for at informantene gir uttrykk for at de har mottatt begrenset informasjon i forkant av implementeringen av KPI-systemet, bør det likevel påpekes at vi ikke har hatt fullstendig mulighet til å få fatt på hva som faktisk er sagt og gjort. Likevel velger vi å betrakte disse to presentasjonene da de har vært én måte å dele felles informasjon om KPI-systemet på, både før og under implementering av systemet. I tillegg kan det legges til at disse presentasjonene er det eneste materiellet som omhandler KPI-systemet som vi har funnet gjennom å studere DNBs Intranett.

5.2 Analysedel 2: Analyse av dashbord med tanke på bruk av kategorier og antall KPIer

I den kvalitative analysen har det fremkommet indikasjoner på at KPI-systemet delvis benyttes på ulik måte. Indikasjonene grunner blant annet i at flere informanter uttrykker at formålet med, og definisjonen av, KPIer er uklart kommunisert. I tillegg uttrykker informantene selv at KPI-systemet kan tas i bruk på ulik måte. I Analysedel 2 har vi valgt å se på dashbordene til de fire studerte forretningsområdene, både på nivå 2 og samtlige dashbord på nivå 3. Utvalget av dashbord, er derfor større enn utvalget av informanter fra den kvalitative analysen. Dette er gjort i den hensikt å ha et så stort datagrunnlag som mulig. I det følgende vil dashbordene presenteres i henhold til de tre følgende aspektene:

- 1) Antall KPIer per dashbord
- 2) Fordelingen av KPIer innenfor de ulike KPI-kategoriene
- 3) Bruk av nøkkeltall

Vi mener at en slik analyse av dashbordene kan gi indikasjoner på hvorvidt brukerne benytter KPI-systemet ulikt.

5.2.1 Presentasjon av data

I fremstillingen av dashbordene indikerer N2 at dashbordet tilhører Nivå 2. Videre vil N3x indikere at dashbordet tilhører en divisjon på Nivå 3. Tabellene viser en oversikt over antall

KPIer innenfor de ulike KPI-kategoriene. I de følgende avsnitt vil de ulike forretningsområdene presenteres.

Forretningsområde 1

Kat./Nivå	N2	N3 ₁	N3 ₂	N3 ₃	N3 ₄	N3 ₅	N3 ₆	N3 ₇	N3 ₈	N3 ₉	N3 ₁₀	N3 ₁₁
Finansielle	5	4	4	4	4	4	4	4	1	5	2	5
Operasjonelle	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Helse	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4
Risiko	5	3	3	3	3	3	3	3	1	5	3	5
Strategiske	6	4	4	4	4	4	4	4	7	6	10	6
Totalt	20	15	15	15	15	15	15	15	17	20	19	20
Antall nøkkeltall	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0

Tabell 5.1 Oversikt over dashbord på forretningsområde 1

Forretningsområde 1 har 20 KPIer i dashbordet til Nivå 2, og gjennomsnittlig 16,45 KPIer i snitt på Nivå 3. Videre er det tatt i bruk operasjonelle KPIer i kun én divisjon på nivå 3. Åtte av 11 divisjoner på Nivå 3 benytter også to nøkkeltall på sine dashbord.

Forretningsområde 2

Kat./Nivå	N2	N3 ₁	N3 ₂	N3 ₃	N3 ₄	N3 ₅
Finansielle	6	6	6	1	1	6
Operasjonelle	0	3	0	0	0	1
Helse	3	4	3	3	3	3
Risiko	2	1	2	2	2	2
Strategiske	5	10	10	4	4	10
Totalt	16	24	21	10	10	22
Antall nøkkeltall	0	2	1	1	1	2

Tabell 5.2 Oversikt over dashbord på forretningsområde 2

Forretningsområde 2 har 16 KPIer i dashbordet til Nivå 2, og gjennomsnittlig 17,4 KPIer i snitt på Nivå 3. Videre er det her tatt i bruk operasjonelle KPIer i to divisjoner på Nivå 3.

Samtlige av divisjonene på Nivå 3 har videre tatt i bruk mellom ett til to nøkkeltall på sine dashbord.

Forretningsområde 3

Kat./Nivå	N2
Finansielle	5
Operasjonelle	0
Helse	4
Risiko	1
Strategiske	4
Totalt	14
Antall nøkkeltall	0

Tabell 5.3 Oversikt over dashbord på forretningsområde 3

Forretningsområde 3 har 14 KPIer i dashbordet til Nivå 2. De har heller ikke tatt i bruk operasjonelle KPIer, og benytter seg ikke av nøkkeltall i sitt dashbord.

Forretningsområde 4

Kat./Nivå	N2	N3 ₁	N3 ₂	N3 ₃	N3 ₄
Finansielle	5	4	4	4	4
Operasjonelle	0	0	0	0	0
Helse	2	2	2	2	2
Risiko	5	2	2	2	2
Strategiske	1	0	0	0	0
Totalt	13	8	8	8	8
Antall nøkkeltall	6	7	7	7	7

Tabell 5.4 Oversikt over dashbord på forretningsområde 4

Forretningsområde 4 har 13 KPIer i dashbordet til Nivå 2, og gjennomsnittlig åtte KPIer i snitt på Nivå 3. Videre er det her ikke tatt i bruk operasjonelle KPIer på noen av dashbordene, og strategiske KPIer benyttes kun på Nivå 2. Nivå 2 har tatt i bruk seks nøkkeltall, og samtlige av divisjoner på Nivå 3 har videre tatt i bruk syv nøkkeltall på sine dashbord.

5.2.2 Analyse av dokument

Antall KPIer

Forretningsområde 1 og 2 har tatt i bruk flest KPIer med henholdsvis 20 og 16 på Nivå 2 og 16,45 og 17,4 i snitt på Nivå 3. Forretningsområde 4 har til sammenligning kun 13 KPIer på Nivå 2 og 8 KPIer i snitt på Nivå 3. Forretningsområde 3 har også et lavere antall KPIer, hvor Nivå 2 har 14 KPIer i sitt dashbord. Det synes på denne måten å være variasjoner i antallet KPIer tilhørende de enkelte dashbordene.

Ved å ta utgangspunkt i Parmenters (2015) anbefaling om et maksimalt antall KPIer på ti per dashbord vil de fleste dashbord overskride dette. Det eneste unntaket er her Nivå 3 tilknyttet forretningsområde 4. Tar man derimot utgangspunkt i Kaplan og Norton (Parmenter, 2015) sin anbefaling på maksimalt 20 KPIer per dashbord er tilnærmet samtlige dashbord innenfor grensen. Kun tre dashbord på Nivå 3 tilhørende forretningsområde 2 overskrider dette antallet. Dette kan sees i sammenheng med at både informant B_{1B} og A₃ understreker at de med fordel kan redusere antall KPIer, som følge av at det kan bli for mange måltall og KPIer å forholde seg til. Ser man alle dashbordene under ett synes det å være store variasjoner hva gjelder antall KPIer. En av årsakene til dette trekkes frem av informant A₄ som understreker at forretningsområde 4 er mindre drevet av KPI-systemet. Informanten understreker videre at de i mindre grad selger standardiserte produkter, som igjen kan medføre at det er utfordrende å finne målinger som passer inn i et KPI-system (A₄:18.06). Dette kan derfor antas å være en årsak til at forretningsområde 4 har færre KPIer enn særlig forretningsområde 1 og 2.

Bruk av kategorier

Forretningsområde 1 har en jevn fordeling av finansielle, helse-, risiko- og strategiske KPIer, men tilnærmet ingen operasjonelle KPIer. Forretningsområde 2 og 3 er til dels lik, men de har i tillegg færre risiko-KPIer sammenlignet med resten av kategoriene. De har i likhet med forretningsområde 1 tatt i bruk operasjonelle KPIer i mindre grad. Forretningsområde 4 avviker noe fra de andre forretningsområdene, ved at de ikke har noen strategiske KPIer. For øvrig har de ingen operasjonelle KPIer, og de har også flest KPIer innenfor den finansielle

kategorien. Dette kan sees i sammenheng med informant A₄ sitt utsagn i foregående avsnitt, hvor de selv føler at de skiller seg ut fra de andre forretningsområdene. Hva gjelder bruken av operasjonelle KPIer er disse i liten grad eksisterende hos samtlige av forretningsområdene. Det kan være flere årsaker til dette. Én mulig årsak kan være at behovet for operasjonelle KPIer ikke er tilstede. En annen årsak kan være at dette henger igjen fra tidligere kategorisering, hvor de finansielle og de operasjonelle KPIene ble sett under ett. Informant A₁ opplever at de fleste KPIene på et vis er operasjonelle, noe som kan gjøre at det er utfordrende å skille denne kategorien fra de øvrige: *”Det går nok litt i hverandre, hva som er strategisk og hva som er operative, det tror jeg ikke er så viktig, da. Det viktigste er at man har dem et sted”* (A₁:3.57). En tredje tenkelig årsak kan være at informantene mener at det er vanskelig å finne gode operasjonelle KPIer, noe som blant annet informant A₁ videre bekrefter: *”Ja, det er kjempevanskelig å finne gode operasjonelle KPIer”* (A₁:25.28). Dette kan sees i lys av Analysedel 2 fra den kvalitative analysen, hvor informantene understreker at det utfordrende å finne ”riktige” KPIer.

Bruk av nøkkeltall

Diskusjonen omkring nøkkeltall blir ikke vektlagt særlig i denne oppgaven. Likevel mener vi at det å belyse hvorvidt nøkkeltall benyttes og i hvilket omfang kan bidra til å avdekke i hvilken grad KPI-systemet benyttes ulikt. Forskjellen mellom KPIer og nøkkeltall vises i dashbordene ved at det kun er KPIer som viser status og trend. Begge målingene benytter seg også av måltall.

Bruken av nøkkeltall varierer i stor grad mellom forretningsområdene. Forretningsområde 4 har tatt i bruk seks nøkkeltall på Nivå 2 og syv nøkkeltall på hvert av dashbordene på Nivå 3. I motsatt ende finner vi forretningsområde 3 som ikke benytter seg av slike målinger. Bruken av nøkkeltall kan antas at forsvares ved at man i mangel av ”riktige” KPIer legger inn nøkkeltall som en erstatning. En annen mulig årsak til forskjellene kan tenkes å ha sammenheng med informant A₄ sitt utsagn om at nytteverdien av KPIer varierer.

5.2.3 Delkonklusjon

Det foreligger store variasjoner på tvers av forretningsområdene, hva gjelder både antall KPIer og videre bruk av KPI-kategorier og nøkkeltall. I stor grad er forretningsområde 4 det området som skiller seg mest ut fra de øvrige studerte forretningsområdene.

Forretningsområdet har både færrest KPIer og flest nøkkeltall, noe som kan antas å ha en sammenheng. De fleste av forretningsområdenes dashbord tar for øvrig heller ikke i bruk operasjonelle KPIer, noe som kan begrunnes i at flere av informantene mener at det kan være utfordrende å finne de ”riktige” KPIene. Det er derimot ikke gitt at et dashbord skal inneholde operasjonelle KPIer, men det er likevel interessant å se at bruken av denne kategorien er såpass liten. Videre ser man at særlig to av forretningsområdene benytter et høyere antall KPIer (forretningsområde 1 og 2). I tillegg er det store variasjoner i hva antallet KPIer er i de ulike dashbordene. Dashbordet med flest KPIer inneholder tre ganger så mange KPIer som det dashbordet med færrest KPIer. Likevel har dashbordene på forretningsområde 4 en høy andel nøkkeltall, slik at variasjonen mellom måltall i seg selv ikke er like stor.

5.3 Analysedel 3: Analyse av dashbord med tanke på hvordan KPIene gjenspeiler de kritiske suksessfaktorene

I henhold til eksisterende teori argumenteres det for at en virksomhets prestasjonsmåling og tilhørende KPIer bør være utledet på bakgrunn av dets kritiske suksessfaktorer (Parmenter, 2015). Som nevnt innledningsvis opererer DNB med 11 kritiske suksessfaktorer. På bakgrunn av deres relevans for den påfølgende analysen, blir de i tabell 5.5 gjengitt.

Kapital	Kunde	Kultur
Innfri kapitalkravet på minimum 15 prosent ved utgangen av 2016 og nå målet på rundt 15,5 prosent i 2017	Styrke omdømmet og bedre kundeopplevelsen	Bli best blant de nordiske bankene på lederkommunikasjon og medarbeiderengasjement
Levere en egenkapitalavkastning på over 12 prosent	Dekke et bredere spekter av kundens behov	Sikre tilpasningsevne og endringskapasitet
Forbli blant de mest kostnadseffektive bankene og oppnå en kostnadsgrad under 40 prosent mot 2018	Øke selvbetjeningen	Dyrke en forbedringskultur
Sikre effektiv bruk av knappe ressurser	Møte kunden med ett felles uttrykk	

Tabell 5.5 Oversikt over DNBs kritiske suksessfaktorer

For å kunne vurdere i hvilken grad KPI-systemet er dekkende for DNBs kritiske suksessfaktorer har vi tatt utgangspunkt i samtlige av de fire studerte forretningsområdenes dashbord. Avgjørelsen rundt valg av sekundærdata er todelt. For det første ønsket vi å se på totaliteten av KPIer hos de studerte forretningsområdene for å få et bredere analysegrunnlag. For det andre valgte vi dette analysegrunnlaget på bakgrunn av at det ikke finnes vesentlige forskjeller blant ett forretningsområdes ulike dashbord.

Hvis Parmenters (2015) ovennevnte argument svarer til realiteten burde det i utgangspunktet være en enkel øvelse å knytte de ulike KPIene opp mot de enkelte kritiske suksessfaktorene. For å evne og vurdere de enkelte KPIenes tilknytning til de kritiske suksessfaktorene har vi studert analysegrunnlaget på følgende måte: For det første vurderte vi ethvert dashbords KPIer opp mot de 11 kritiske suksessfaktorene i henhold til KPIenes definisjoner fra DNBs KPI-bibliotek. KPIene ble i tillegg kategorisert på bakgrunn av dets opprinnelige tilhørighet i KPI-strukturen. Videre ble antall KPIer som direkte kunne relateres til en av suksessfaktorene summert. I det følgende vil funnene fra denne Analysedel 3 presenteres.

5.3.1 Presentasjon av data

For å kunne vurdere graden av samsvar mellom DNBs kritiske suksessfaktorer for det enkelte forretningsområdes KPIer, er de ulike dashbordene under ett forretningsområde slått sammen. DNB har i sitt KPI-bibliotek definert hvilket av strategikortene de ulike KPIene er i tilknytning til. Videre er KPIene merket ut ifra hvilken KPI-kategori KPIene tilhører. Dette vil eksempelvis si at KPIer som anses for å være en strategisk KPI benevnes *STR*. Slik det fremgår i metodedelens argumenterer Jacobsen (2005) for at dokumenter benyttet til bruk i dokumentundersøkelser ofte er av objektiv art (Jacobsen, 2005:164).

Vi vil i det følgende knytte den objektive informasjonen vi har hentet ut ifra disse dokumentene opp mot våre egne tolkninger. Videre er KPIene plassert i henhold til hvilken av DNBs kritiske suksessfaktorer som vi mener at de tilhører. I de tilfellene hvor vi mener å ikke se en direkte kobling mellom KPIen og de kritiske suksessfaktorene har vi plassert KPIen i en egen kategori.

For å styrke gyldigheten av våre funn vil vi videre supplere denne informasjonen med informantenes utsagn omkring det studerte området. I det følgende vil KPIene fremstilles i

tabeller i henhold til hvorvidt de dekker DNBs kritiske suksessfaktorer. Vi vil på bakgrunn av disse tabellene forsøke å vurdere graden av samsvar mellom KPIene og den overordnede strategien.

Forretningsområde 1

Forretningsområde 1 opererer med totalt 28 ulike KPIer på tvers av sine totalt 12 dashbord. Tabell 5.6 viser i hvilken grad forretningsområde 1s KPIene samsvarer med DNBs kritiske suksessfaktorer.

Forretningsområde 2

Forretningsområde 2 opererer med totalt 31 ulike KPIer på tvers av sine totalt seks dashbord. Tabell 5.7 viser i hvilken grad forretningsområde 2s KPIer samsvarer med DNBs kritiske suksessfaktorer.

Forretningsområde 3

Forretningsområde 3 opererer med totalt 14 ulike KPIer. Forretningsområde 3 har til forskjell fra de andre studerte forretningsområdene kun ett dashbord. Tabell 5.8 viser i hvilken grad forretningsområde 3s KPIer samsvarer med DNBs kritiske suksessfaktorer.

Forretningsområde 4

Forretningsområde 4 operer med totalt 14 ulike KPIer, fordelt på totalt fem dashbord. Tabell 5.9 viser i hvilken grad forretningsområde 4s KPIer samsvarer med DNBs kritiske suksessfaktorer.

		Finansielle KPIer	Operasj. KPIer	Helse KPIer	Risiko KPIer	Strategiske KPIer	Antall KPIer
Kapitalkortet	Innfri kapitalkravene	-	-	-	-	-	0
	Levere egenkapitalavkastning på 12%	2	-	-	-	-	2
	Kostnadsgrad på 40%	2	-	-	-	-	2
	Sikre effektiv bruk av knappe ressurser	-	-	-	-	-	0
	Indirekte tilknytning til de kritiske suksess-faktorene	1	-	-	5	3	9
Kundekortet	Styrke omdømme og bedre kundeopplevelsen	-	1	5	-	2	8
	Dekke et bredere spekter av kundens behov	-	-	-	-	-	0
	Økt selvbetjening	-	1	-	-	4	5
	Møte kunden med ett felles uttrykk	-	-	-	-	-	0
Kulturkortet	Best på leder-kommunikasjon og medarbeider-engasjement	-	-	-	2	-	2
	Sikre tilpasningevne og endringskapasitet	-	-	-	-	-	0
	Dyrke en forbedringskultur	-	-	-	-	-	0
	Antall KPIer	5	2	5	7	9	28

Tabell 5.6 Graden av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 1

		Finansielle KPIer	Operasj. KPIer	Helse KPIer	Risiko KPIer	Strategiske KPIer	Antall KPIer
Kapitalkortet	Innfri kapitalkravene	-	-	-	-	-	0
	Levere egenkapitalavkastning på 12%	2	-	-	-	-	2
	Kostnadsgrad på 40%	3	-	-	-	-	3
	Sikre effektiv bruk av knappe ressurser	-	-	-	-	2	2
	Indirekte tilknytning til de kritiske suksess-faktorene	4	-	-	2	4	10
Kundekortet	Styrke omdømme og bedre kundeopplevelsen	-	1	1	-	-	2
	Dekke et bredere spekter av kundens behov	2	1	-	-	3	6
	Økt selvbetjening	-	1	-	-	3	4
	Møte kunden med ett felles uttrykk	-	-	-	-	-	0
Kulturkortet	Best på leder-kommunikasjon og medarbeider-engasjement	-	-	2	-	-	2
	Sikre tilpasningevne og endringskapasitet	-	-	-	-	-	0
	Dyrke en forbedringskultur	-	-	-	-	-	0
	Antall KPIer	11	3	3	2	12	31

Tabell 5.7 Graden av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 2

		Finansielle KPIer	Operasj. KPIer	Helse KPIer	Risiko KPIer	Strategiske KPIer	Antall KPIer
Kapitalkortet	Innfri kapitalkravene	-	-	-	-	-	0
	Levere egenkapitalavkastning på 12%	3	-	-	-	-	3
	Kostnadsgrad på 40%	1	-	-	-	-	1
	Sikre effektiv bruk av knappe ressurser	-	-	-	-	-	0
	Indrekte tilknytning til de kritiske suksess-faktorene	1	-	-	1	3	5
Kundekortet	Styrke omdømme og bedre kundeopplevelsen	-	-	2	-	-	2
	Dekke et bredere spekter av kundens behov	-	-	-	1	-	1
	Økt selvbetjening	-	-	-	-	-	0
	Møte kunden med ett felles uttrykk	-	-	-	-	-	0
Kulturkortet	Best på leder-kommunikasjon og medarbeider-engasjement	-	-	2	-	-	2
	Sikre tilpasningevne og endringskapasitet	-	-	-	-	-	0
	Dyrke en forbedringskultur	-	-	-	-	-	0
	Antall KPIer	5	0	4	2	3	14

Tabell 5.8 Graden av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 3

		Finansielle KPIer	Operasj. KPIer	Helse KPIer	Risiko KPIer	Strategiske KPIer	Antall KPIer
Kapitalkortet	Innfri kapitalkravene	1	-	-	-	-	1
	Levere egenkapitalavkastning på 12%	4	-	-	-	-	4
	Kostnadsgrad på 40%	1	-	-	-	-	1
	Sikre effektiv bruk av knappe ressurser	-	-	-	-	-	0
	Indrekte tilknytning til de kritiske suksess-faktorene	1	-	-	4	1	6
Kundekortet	Styrke omdømme og bedre kundeopplevelsen	-	-	-	-	-	0
	Dekke et bredere spekter av kundens behov	-	-	-	-	-	0
	Økt selvbetjening	-	-	-	-	-	0
	Møte kunden med ett felles uttrykk	-	-	-	-	-	0
Kulturkortet	Best på leder-kommunikasjon og medarbeider-engasjement	-	-	2	-	-	2
	Sikre tilpasningevne og endringskapasitet	-	-	-	-	-	0
	Dyrke en forbedringskultur	-	-	-	-	-	0
	Antall KPIer	7	0	2	4	1	14

Tabell 5.9 Graden av samsvar mellom KPIer og de kritiske suksessfaktorene på forretningsområde 4

5.3.2 Analyse av dokument

Av DNBs 11 definerte kritiske suksessfaktorer synes det i ulik grad å være utledet KPIer på bakgrunn av disse. Man kan se av de ovennevnte fremstillingene at totalt fem av elleve kritiske suksessfaktorer er direkte dekt gjennom KPIer hos forretningsområde 1. Ser man videre på forretningsområde 2, eksisterer det syv suksessfaktorer som har direkte samsvar med KPIer. Hva gjelder forretningsområde 3 dekkes seks av suksessfaktorene gjennom KPIer, og for forretningsområde 4 er det kun er fire av elleve kritiske suksessfaktorer som dekkes gjennom deres KPIer. Til tross for at forretningsområdene er ansvarlige for ulike kundesegmenter, synes det å være en tendens til hvilke av suksessfaktorene som i minst grad er dekket gjennom KPIer.

Hva gjelder de kritiske suksessfaktorene tilknyttet Kapitalkortet, er det gjennomgående hos forretningsområdene at det er liten grad av samsvar mellom KPIene og suksessfaktoren ”Innfri kapitalkrav på 15 prosent”. Det må tas med i betraktningen, at det her finnes KPIer som har indirekte tilknytning til denne suksessfaktoren, men at det derimot kun er én KPI som direkte kan relateres til realisering av dette målet. Det er grunn til å anta at mye av årsaken til dette, er at jo lengre ned i konsernet man kommer, jo vanskeligere blir det å knytte deres aktiviteter direkte til et slikt overordnet mål. Dette kan sees i lys av at jo større og mer kompleks en organisasjon er, dess vanskeligere kan det være å rulle ned en prestasjonsmåling i organisasjonen (Meyer, 2003). ”Sikre bruk av knappe ressurser” bør også nevnes i samme diskusjon, da det kun er forretningsområde 2 som har definert en KPI som samsvarer med den kritiske suksessfaktoren. DNBs styringsmodell understreker at konsernets kapital er en knapp ressurs som må utnyttes best mulig. Sett i lys av at kapitalproduktivitet anses å være en avgjørende faktor for fremtidig verdiskapning, og videre at allokering av kapital i størst mulig grad bør reflektere det reelle kapitalbehovet i virksomheten, kan det antas at det er vesentlig at denne faktoren gjenspeiles i KPIer. At styringsmodellen i tillegg har til formål å understøtte løpende beslutninger om hvor knappe ressurser skal allokeres slik at resultatet maksimeres, understøtter ovennevnte argument.

De kritiske suksessfaktorene tilhørende Kundekortet er i likhet med Kapitalkortet ulikt dekket gjennom KPIer. Slik det fremgår av analysen innehar forretningsområde 4 ingen KPIer som direkte samsvarer med de kritiske suksessfaktorene under Kundekortet. Blant de øvrige forretningsområdene er det særlig én av de fire suksessfaktorene under Kundekortet som peker seg ut. I henhold til DNBs styringsmodell innebærer ”Å møte kunden med ett felles

uttrykk” det å skape verdiskapning på tvers av konsernet. På bakgrunn av dens viktighet ved å sette fokus samarbeid på tvers av forretningsområdene samt dens direkte tilknytning til overordnet lønnsomhet, er det som utgangspunkt grunn for å anta at denne suksessfaktoren burde ha høy grad av samsvar mot KPIene.

Til tross for dette, er realiteten en annen. Ingen av de fire forretningsområdene har KPIer som samsvarer med denne suksessfaktoren. Dette bør videre sees i lys av analysen rundt de kvalitative dybdeintervjuene med informantene, hvor samtlige av informantene direkte ble forespurt i hvilken grad de mener DNB har ett felles uttrykk. Som det kan leses av tabell 4.15, har informantene varierende oppfatning av i hvilken grad det eksisterer et felles uttrykk på tvers av konsernet. Det antydes videre av informantene selv er klar over utfordringene, men at de har en lang vei å gå: *”Jo, altså det er et område der som har blitt bedre og bedre, men vi er langt ifra i mål”* (B₃:19.50). Informant B_{1B} beskriver det å ha et felles uttrykk som følger: *”Litt den stoltheten av å være i DNB da. At vi skal fremstå som ett DNB, og også ha en felles kultur ute”* (B_{1B}, 15.08). På bakgrunn av de ovennevnte faktorene er det grunn til å anta at den kritiske suksessfaktoren er nært forbundet med den interne kulturen i DNB og således de kritiske suksessfaktorene under dette strategikortet.

Av de tre kritiske suksessfaktorene som er tilknyttet Kulturkortet er suksessfaktoren *”bli best blant de nordiske bankene på lederkommunikasjon og medarbeiderengasjement”* dekket av samtlige forretningsområder gjennom KPIer. Dette er en følge av at det er utledet to konsernfelles KPIer tilknyttet denne kritiske suksessfaktoren. Hva gjelder de to øvrige suksessfaktorene *”sikre tilpasningsevne og endringskapasitet”* og *”dyrke en forbedringskultur”* er derimot realiteten en annen. Ingen av de fire forretningsområdene har KPIer som samsvarer direkte med disse. Dette kan sees i lys av mulige årsaker til at det ikke er tilknyttet KPIer til suksessfaktoren som går på å møte kunden med et felles uttrykk. Det kan antas å være en kobling mellom mangel av KPIer og utfordringer knyttet til å finne ”riktige” KPIer, som diskutert i Analysedel 2 i den kvalitative analysen. Videre bør det legges til at det i DNBs KPI-bibliotek har definert svært få KPIer som står i direkte tilknytning til kulturkortet. Dette understrekes videre av informant B₃, som påpeker at det å definere KPIer tilknyttet kulturaspektet er en utfordrende oppgave.

Mulige årsaker til varierende grad av samsvar mellom de kritiske suksessfaktorene og KPIene

I følge DNBs styringsmodell er et av hovedformålene bak organiseringen av konsernet å skape en kunde- og aktivitetsrettet kultur, som igjen skal bidra til langsiktig verdiskapning. Så langt, så riktig. Likevel synes det å være store forskjeller i graden av samsvar mellom forretningsområdenes KPIer og DNBs kritiske suksessfaktorer, samt at graden av samsvar totalt sett kan anses å være lav.

På bakgrunn av hva som ble diskutert i den kvalitative analysen kan det synes å være særlig to årsaker til den skjeve fordelingen rundt inndekkingen av suksessfaktorene. En første årsak kan være at det er utfordrende å finne "riktige" KPIer. Som det kan leses av tabell 4.8 har samtlige av informantene en oppfatning av at det er en relativt god match mellom deres KPIer og de kritiske suksessfaktorene. Til tross for dette, påpekes det at det å finne KPIer som samsvarer med de strategiske målene er en utfordrende oppgave. Som et resultat av dette finner man derfor KPIer som det faktisk er mulig å måle: *"Du kan godt tegne og si 'dette er det ideelle dashbordet', men hvis det ikke er mulig å måle, så hjelper jo ikke det. Du må jo legge inn noe som du kan måle"* (A₂, 47.15). Om det er hold i Kerzners (2011) argument om at de kritiske suksessfaktorene innebærer de faktorer som må være på plass for at man skal kunne realisere strategiske mål, synes en optimal måloppnåelse å være utfordrende gjennom DNBs KPI-system (Kerzner, 2011:102). Dette begrunnes både på bakgrunn av det faktum at det ikke er alle suksessfaktorer som dekkes gjennom KPIer, samt at det i tillegg finnes en variasjon i antall KPIer tilknyttet de ulike kritiske suksessfaktorene.

Det bør likevel tas høyde for at det finnes KPIer som kan karakteriseres som drivere mot måloppnåelse, men som ikke direkte kan relateres til de kritiske suksessfaktorene. Enkelte av KPIene innenfor denne kategorien vil kunne antas å korrelere positivt med DNBs overordnede strategiske mål, til tross for at de ikke direkte kan knyttes direkte til en overordnet kritisk suksessfaktor. Videre vil fokusområdene innenfor hvert enkelt forretningsområde variere og ergo kan det antas at det enkeltes forretningsområdets bidrag under de ulike kortene er avgjørende for at DNB som helhet skal nå sine målsettinger.

En annen årsak til den skjeve fordelingen av KPIer i henhold til de kritiske suksessfaktorene kan antas å være at DNBs strategikort tenderer mot å vektas i ulik grad. På bakgrunn av det ovennevnte vil det kunne argumenteres for at om man skal evne å realisere samtlige strategiske

mål, vil det kunne antas at det bør være en jevnere fordeling av i hvilken grad de kritiske suksessfaktorene blir dekt av KPIer. Informant B₃ understreker dette: *"Jeg mener at DNB ville vært tjent med å vekte kulturkortet i enda større grad enn det vi gjør i dag"* (B₃:12.12). Det synes videre å være god forståelse og kunnskap blant informantene når det gjelder viktigheten av å behandle kortene som likestilte strategiske målsettinger: *"Sånn generelt så vil jeg kanskje si at kunde- og kulturkortet bygger opp under det som jeg opplever som viktigst, og det er kapitalkortet"* (B_{1A}, 26.30). Det hentes videre støtte for dette utsagnet hos informant A₁: *"Jeg tror alle tre er viktige, da. Du må ta tak i alle tre, hvis ikke bommer du"* (A₁:21.38).

5.3.3 Delkonklusjon

Av Analysedel 3 tenderer det mot at de kritiske suksessfaktorene dekkes i ulik grad. Kapitalkortet kan anses å være det strategikortet som er dekt i høyest grad, hvor det videre eksisterer flere KPIer som dekker de kritiske suksessfaktorene indirekte. Som en forlengelse av dette, er det videre kunde- og kulturkortet som er svakest dekt, hvor det eksisterer flere kritiske suksessfaktorer som ikke blir dekt av noen KPIer. Dette kan sees i sammenheng med informantenes utsagn, hvor det påpekes at det er vanskelig å finne gode KPIer som måler de mer u håndgripelige kritiske suksessfaktorene. Eksempler på slike suksessfaktorer er "å møte kunden med et felles uttrykk", samt "sikre tilpasningsevne og endringskapasitet".

Det kan antas som vesentlig at når man først har definert en virksomhets kritiske suksessfaktorer å videre kunne utarbeide KPIer som gjenspeiler disse. Når formålet med et KPI-system er å sikre måloppnåelse av de kritiske suksessfaktorene stilles det derfor spørsmål her til om hvordan det skal være mulig, når man har kritiske suksessfaktorer som ikke blir målt. Ved en slik skjev dekning av de kritiske suksessfaktorene vil mye av formålet av KPI-systemet forsvinne. Som følge av fordelingen av antall KPIer tilhørende de tre strategiske kortenes kritiske suksessfaktorer, og videre på bakgrunn av informantens utsagn vil det kunne argumenteres for at en optimal tilpasning hva gjelder KPIer per i dag ikke er en realitet.

6 Avslutning

I denne delen av oppgaven vil vi sammenfatte funn fra analysene og på bakgrunn av dette vil konklusjon bli forsøkt presentert. Som en følge av at oppgaven kun er én måte å belyse problemområdet på vil vi avslutningsvis sette oppgaven i perspektiv.

6.1 Konklusjon

Opgavens formål har vært å besvare følgende problemstilling:

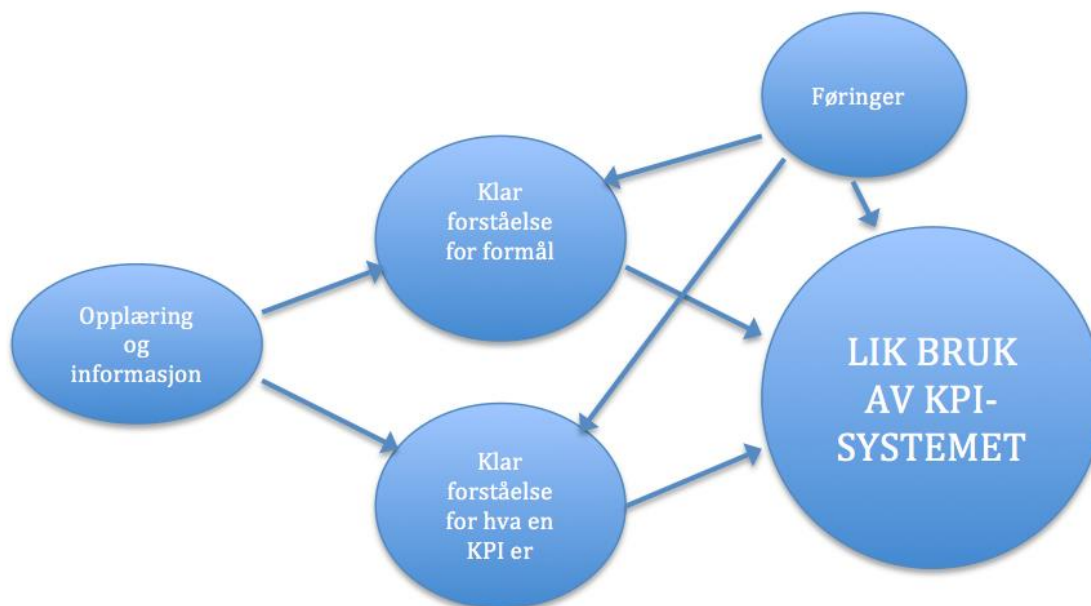
"Det foreligger eksisterende teori som identifiserer suksesskriterier for implementering og bruk av KPI-systemer. I hvilken grad har DNB implementert sitt KPI-system i tråd med disse kriteriene?"

Vi fant det interessant å undersøke hvorvidt eksisterende teori om suksesskriterier ved implementering av KPIer er like relevant i praksis. Til å belyse denne problemstillingen valgte vi å gjennomføre en casestudie av implementeringen av KPIer i DNB. Gjennom den kvalitative analysen har vi besvart syv ulike delproblemstillinger med utgangspunkt i informantenes utsagn. Oppgavens dokumentanalyse har videre supplert den kvalitative analysen ved å belyse casestudiet med mer objektiv data.

For å kunne fremlegge oppgavens funn på best mulig måte har vi valgt å illustrere de årsakssammenhengene vi mener er til stede ved bruk av figurer. I det følgende vil vi samle trådene fra analysene og forsøke trekke slutninger på bakgrunn av de funnene som har blitt gjort.

Betydningen av en klar forståelse for KPIers formål og egenskaper

I Analysedel 1 ønsket vi å undersøke hvorvidt en klar forståelse av formålet med, og definisjonen av, KPIer innvirker på hvordan KPI-systemet i DNB er tatt i bruk. Koblingen mellom funnene i denne analysedelen er gjengitt i figur 6.1.



Figur 6.1 Kobling mellom funn fra Analysedel 1

Det vil være utfordrende for oss som utenforstående å avgjøre i hvilken grad brukerne av KPI-systemet mottok opplæring og informasjon i forkant av implementeringen. Den kvalitative analysen viser imidlertid at informantenes oppfatning av hvorvidt en slik innføring ble gitt er varierende. Det som særlig anses som interessant i forbindelse med dette, er hvilken type informasjon brukerne har mottatt når det kommer til hensikten med et KPI-system, samt hva en KPI innebærer. Informantene gir uttrykk for at disse aspektene ikke har vært særlig klart kommunisert. I Del 1 av dokumentanalysen fremgår det at formålet for så vidt er godt kommunisert, men at det derimot er et fravær av en god definisjon ved implementeringen av KPI-systemet. Det bør likevel tas høyde for at det har blitt gitt informasjon gjennom andre kanaler som ikke har blitt belyst i oppgaven. Uavhengig av dette mener likevel flertallet av informantene at informasjonen som omhandler de ovennevnte aspektene har vært uklar. Som en konsekvens av dette gir informantene uttrykk for at de i stor grad har basert sine forståelser omkring formålet med KPI-systemet og hva en KPI innebærer på egne erfaringer. I henhold til eksisterende teori er et suksesskriterium ved implementering av et KPI-system at brukerne av systemet har en god forståelse for hva dette innebærer. Videre påpekes det at et KPI-system kan få utilsiktede konsekvenser ved fravær av grundig opplæring i forkant av implementeringen.

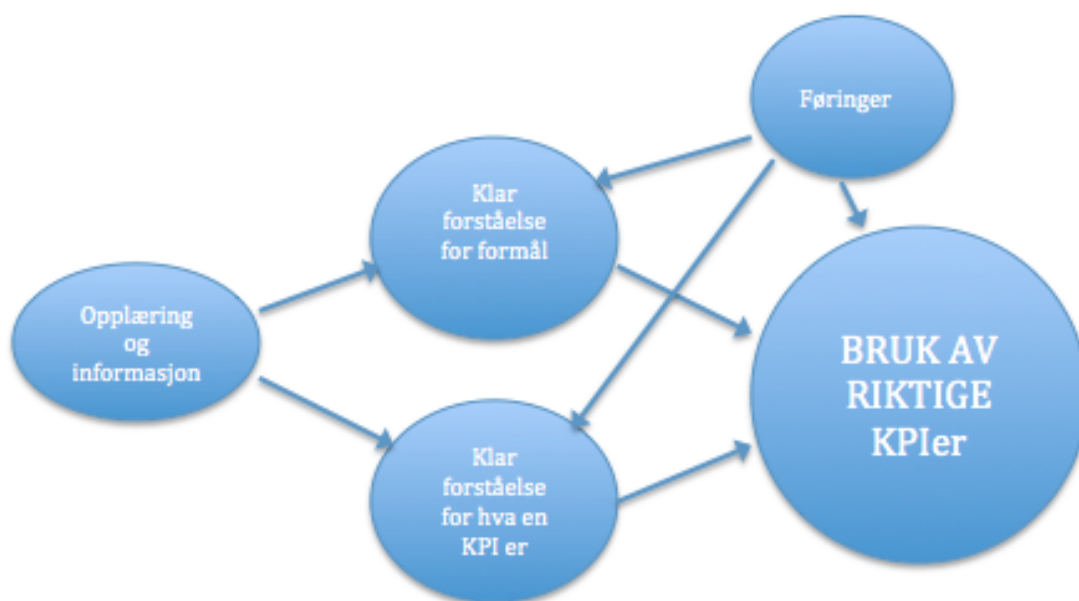
Som en følge av at informasjonen som har blitt gitt oppfattes som uklar vil det kunne antas at forståelsen for KPI-systemet er varierende. Dette kan tenkes å kunne føre til at KPI-systemet tas i bruk ulikt, noe som også blir argumentert for av informantene. Informantene opplever imidlertid at de er ilagt føringer på hvilke KPIer som skal inngå i deres respektive dashbord. Dette kan derfor veie opp for manglende opplæring og videre forståelse, samt bidra til mer likhet på tvers av forretningsområdene.

Et viktig skille er videre på hvilken måte KPI-systemet benyttes ulikt. Én måte innebærer at ulike KPIer benyttes som følge av ulikt strategisk fokus på tvers av forretningsområdene. Slik ulik bruk anses av informantene som vesentlig for at DNB skal kunne realisere sine overordnede mål. En annen måte å se dette på, er hvorvidt nytteverdien av KPI-systemet oppleves ulikt, samt hvordan selve systemet blir tatt i bruk ulikt med tanke på antall KPIer, type KPIer og hvordan de gjenspeiler de overordnede strategiske målene. Fra Del 2 og Del 3 i dokumentanalysen finner vi at KPI-systemet tas i bruk ulikt på begge de ovennevnte måtene. Førstnevnte vil være en naturlig følge av at forretningsområdene har ulikt fokus og behøver derfor ikke å være negativt. Sistnevnte vil imidlertid tendere mot at brukerne av KPI-systemet har svært ulik tilnærming til hvordan systemet benyttes.

Det kan være en diskusjonssak hvorvidt ulik tilnærming til KPI-systemet er positivt eller negativt. Det uttrykkes imidlertid at nytteverdien av det å bruke KPIer som et styringsverktøy oppleves som varierende på tvers av forretningsområdene. Formålet med et KPI-system er først og fremst å bidra til å realisere de overordnede strategiske målene i en virksomhet. Det kan derfor antas at hvis en felles forståelse for hensikten med et slikt system ikke er tilstede vil dette få konsekvenser for hvorvidt KPI-systemet vil fungere som tiltenkt.

Relevansen av riktige KPIer og et akseptabelt antall KPIer

I Analysedel 2 ønsket vi å undersøke i hvilken grad informantene opplever det som utfordrende å finne de ”riktige” KPIene, og videre avdekke eventuelle årsaker til dette. Det å benytte seg av ”riktige” KPIer anses som et suksesskriterium for at virksomheten skal realisere sine overordnede strategiske målsettinger. I henhold til eksisterende teori er det å utlede ”riktige” KPIer nært forbundet med antallet KPIer. Koblingen mellom funnene i denne analysedelen er gjengitt i figur 6.2.



Figur 6.2 Kobling mellom funn fra Analysedel 2

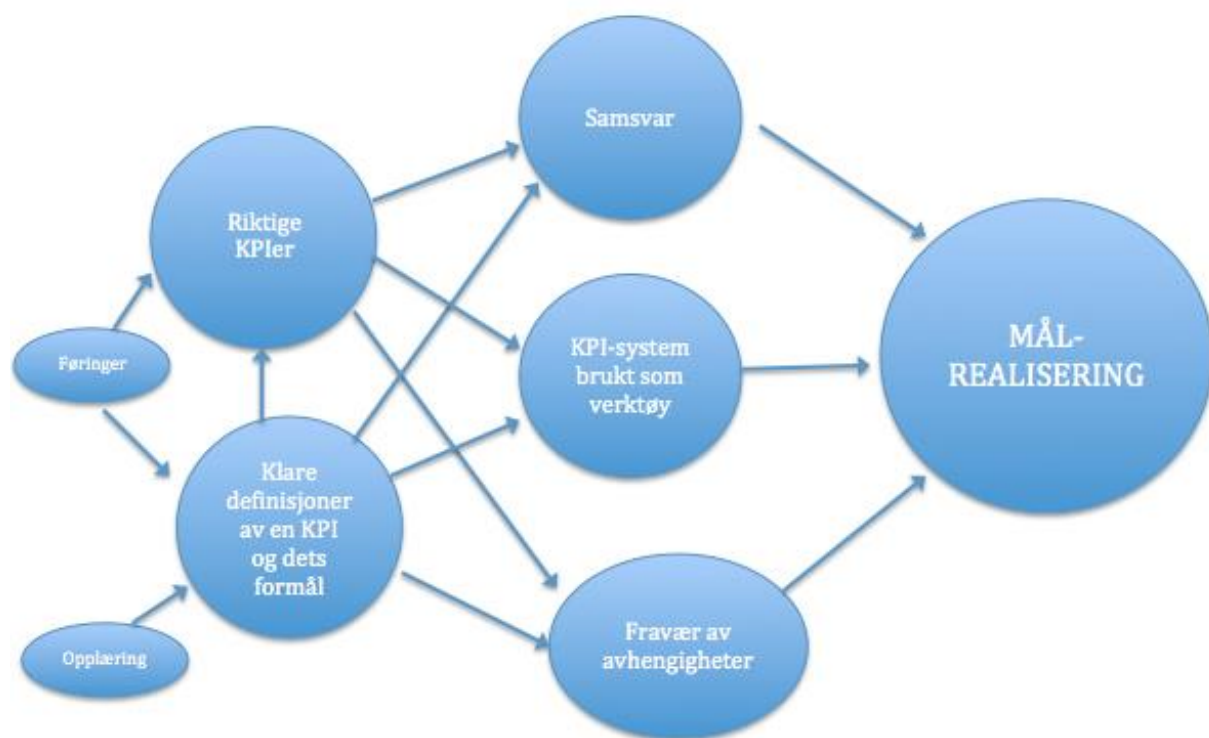
Informantene uttrykker at det er utfordrende å finne gode og velfungerende KPIer. Det kan synes å være flere årsaker til dette. Én årsak er at det oppleves som vanskelig å konkretisere enkelte kritiske suksessfaktorer til KPIer. Dette gjelder særlig suksessfaktorer innenfor *kunde- og kulturkortet*, som til dels kan anses som å være mer u håndgripelig enn hva eksempelvis rent finansielle mål er. En annen årsak kan være den varierende graden av opplæring som informantene mottok i forkant av implementeringen av KPI-systemet. Det vil også være grunn til å tro at manglende forståelse for KPIer vil bidra til at det kan være mer utfordrende å sette gode KPIer. Det påpekes likevel i den eksisterende teorien at det å finne ”riktige” KPIer er vanskelig av natur. En slik utfordring kan derfor være vanskelig å unngå. Imidlertid gir informantene uttrykk for at KPIene blir revidert av KØR, noe som derfor kan bidra til at KPIene vil innebære en viss ”riktighet”.

Som et resultat av dette oppstår det særlig to utfordringer. For det første legges det inn målinger som nødvendigvis ikke kan anses for å være en KPI, men som legges inn som følge av at de er mulige å måle. For det andre utelukkes måling av enkelte kritiske suksessfaktorer på bakgrunn av at de anses som umulige å måle. Eksisterende teori påpeker videre at en virksomhet bør ha klare retningslinjer hva gjelder utvalget av KPIer. Dette for å sikre bedre måloppnåelse. Til tross for revidering av KPIene i DNB synes det å være et prekært behov for

klarere retningslinjer. Hvis de ovennevnte utfordringene ikke adresseres vil en konsekvens kunne være at graden av ”riktige” KPIer svekkes. Denne problematikken vil videre kunne anses som et bakteppe for funnene i Del 3 av den kvalitative analysen.

KPIer som verktøy for realisering av strategiske mål

I Analysedel 3 ønsket vi å undersøke hvordan KPI-systemet benyttes for å realisere strategiske mål, da dette anses som et av de viktigste formålene med et KPI-system. For å kunne belyse hvorvidt dette er tilfelle har vi undersøkt hvordan KPI-systemet benyttes og videre hvordan KPIene gjenspeiler DNBs kritiske suksessfaktorer. Koblingen mellom funnene i denne analysedelen er gjengitt i figur 6.3.



Figur 6.3 Kobling mellom funn fra Analysedel 3

Det synes å være bred enighet om at KPI-systemet benyttes som verktøy for å følge opp den pågående måloppnåelsen i de respektive områdene. Eksisterende teori påpeker at for å skape motivasjon til å realisere KPIenes potensiale, bør vurdering av variabel godtgjørelse være knyttet til måloppnåelse. En utfordring med dette er hvorvidt måltallene som settes vil være ambisiøse nok. Et suksesskriterium ved implementering av KPIer er ifølge eksisterende teori at KPIene skal være utfordrende, men oppnåelige. Det uttrykkes at det å sette ambisiøse mål

er nødvendig for at områdene skal kunne ta ut sitt fulle potensiale. For at det skal være attraktivt å sette høye mål understreker informantene at det er viktig å ha tillitt til at vurderingen av variabel godtgjørelse blir tatt ved å se på måloppnåelsen som en del av en helhet. Dette virker å være tilfelle i DNB.

Rammene synes å være på plass for at KPI-systemet benyttes som verktøy for oppfølging av målrealisering. Det er derfor videre interessant å se på hvorvidt innholdet, i form av KPIer, er i overensstemmelse med dette. Det anses som et viktig suksesskriterium at KPIene i en virksomhet gjenspeiler de kritiske suksessfaktorene. Oppfatningen blant informantene er at samsvaret mellom KPIene og DNBs overordnede målsettinger er godt. Det oppleves likevel at de ulike strategikortene blir vektet ulikt. Kapitalkortet oppfattes som å være den delen av strategien som er dekket i høyest grad. Dette da disse KPIene oppleves som enklere å konkretisere, samt at *kapital* tradisjonelt er et viktig aspekt i et finanskonsern. Kulturkortet oppfattes imidlertid å være det strategikortet som har fått minst oppmerksomhet i KPI-systemet, som en følge av at de kritiske suksessfaktorene er utfordrende å omgjøre til KPIer. Det understrekes likevel av informantene at alle strategikortene er viktige for at DNB skal nå sine overordnede mål. Av Del 3 i dokumentanalysen blir informantenes oppfatninger bekreftet. De kritiske suksessfaktorene tilhørende kapitalkortet er alle dekt av KPIer i direkte eller indirekte grad. Under kunde- og kulturkortet finnes det flere kritiske suksessfaktorer som ikke gjenspeiles blant de ulike områdenes KPIer. Dette kan sees i lys av den kvalitative analysen hvor informantene påpeker at det er utfordrende å finne gode KPIer som måler de mer u håndgripelige kritiske suksessfaktorene. Utfordringen med å finne ”riktige” KPIer kan derfor være en årsak til at vektleggingen av de ulike strategikortene er varierende. En slik ulik vektning kan anses som problematisk, da KPI-systemet kun bidrar til målrealisering av deler av den overordnede strategien.

Et siste suksesskriterium er at KPIene jobber i samme retning og således ikke utspiller hverandre. Det synes å være grad av tilløp til konflikter mellom KPIer på alle nivå. Informantene uttrykker at det vil være større sannsynlighet for konflikter på forretningsområdenivå enn hva det er på divisjonsnivå. Det kan være flere årsaker til dette. Graden av kjennskap til andre forretningsområders dashbord og samarbeid på tvers av disse synes å være lav. Innad i et forretningsområde er det høyere grad av transparens, noe som fører til at man har bedre kontroll over at KPIene ikke utspiller hverandre. DNB har som en kritisk suksessfaktor at banken skal gi et felles uttrykk utad, og det således kan være

avgjørende at forretningsområdene samarbeider i høyere grad. Til tross for at felleskapet har blitt bedre, understrekes det at man fortsatt ikke er i mål. Dette gjenspeiles også gjennom dokumentanalysen, hvor ingen av forretningsområdene har utledet KPIer som understøtter dette målet. Hva gjelder KPIer på eget dashboard synes det å være tilløp til konflikt blant flere av KPIene. Enkelte av disse konfliktene kan likevel sies å være uunngåelige, men informantene understreker at det i utgangspunktet bør være mulig å realisere samtlige KPIer. Det påpekes likevel at det er forbundet utfordringer med det å balansere mellom kortsiktige og langsiktige mål. Et positivt aspekt ved dette er at informantene synes å være bevisste slike avhengigheter og at de videre gir uttrykk for at de har god oversikt over sine KPIer.

Oppsummert eksisterer det flere koblinger mellom de ulike områdene vi i oppgaven har undersøkt. Det synes å foreligge varierende grad av opplæring og informasjon i forkant av implementeringen. Som en konsekvens av dette er sannsynligheten stor for at det foreligger ulike forståelser for formålet med, og definisjonen av, en KPI på tvers av konsernet. En årsak til dette er at man har tatt i bruk egen forståelsesevne for å danne et inntrykk av hva en KPI er, og hvordan KPI-systemet skal brukes. Dette gir videre indikasjoner på at KPI-systemet tas i bruk på ulik måte.

Det å finne ”riktige” KPIer anses å være utfordrende av natur, noe også informantene deler en oppfatning av. Det kan antas at dette står i sammenheng med forståelsen for KPIer. Forståelsen for at formålet med KPI-systemet er å bidra til målrealisering av den overordnede strategien er tilstede, da KPI-systemet i stor grad brukes som verktøy for å følge den pågående måloppnåelsen. Til tross for dette synes KPIene på de respektive dashboardene i varierende grad å dekke DNBs kritiske suksessfaktorer. Den overordnede strategien kan sies å være ulikt dekt av KPIer, noe som igjen kan ha sammenheng med særlig to aspekter. For det første er de kritiske suksessfaktorene av forskjellig art, noe som gjør enkelte mål vanskelig å omgjøre til KPIer. For det andre kan det at informantene opplever det som delvis utfordrende å finne ”riktige” KPIer videre innvirke på dette.

En siste interessant kobling er at en lav grad av samhandling mellom forretningsområdene kan resultere i negative avhengigheter mellom de respektive KPIene. Et paradoks er at samtlige uttrykker viktigheten av den kritiske suksessfaktoren som omhandler at DNB møter sine kunder med et felles uttrykk. For å oppnå dette kan det tenkes at det er avgjørende med en større grad av samarbeid, samt en bedre forståelse for KPI-systemet som helhet.

Som en følge av de ovennevnte faktorene kan det tyde på at DNBs implementering av KPI-systemet kun delvis er i tråd med suksesskriterier identifisert i eksisterende teori. Oppgavens funn tyder på at DNBs KPI-system ikke fungerer optimalt, da det er mangler hva gjelder en felles forståelse for KPIer og graden av KPIer som gjenspeiler de kritiske suksessfaktorene. Til tross for at oppgaven kun har belyst et utvalg av suksesskriterier og således ikke kan anses for å være en ”fasit” på en suksessfull implementering av et KPI-system, synes det å være hold i de teoretiske argumentene. Per i dag kan det derfor antas at KPI-systemets styrker ikke er fullstendig utnyttet. Ved å ta tak i de problemområdene som er identifisert gjennom oppgaven, vil dette kunne føre til at DNBs KPI-system kommer mer til sin rett og at målrealiseringen vil følge deretter.

6.2 Oppgaven satt i perspektiv

Med oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt ønsker vi å presisere at oppgavens resultater kun er antagelser basert på vår fortolkning av virkeligheten. Som følge av at oppgaven er bygget opp rundt ett enkelt case, som videre er målt opp mot eksisterende teori har vi adoptert en mer induktiv og fremvoksende tilnærming gjennom forskningsprosessen. Resultatene kan derfor ikke anses å være ”sannheten om virkeligheten”. Oppgavens funn vil derfor heller ikke kunne generaliseres. Dette som følge av vår tilnærming kun er én måte å belyse problemområdet på. Resultatene fra undersøkelsene kunne vært annerledes dersom vi hadde hatt et annet fokus eller en annen vinkling tilhørende oppgavens problemområde. I tillegg ville et annet utvalg av informanter og/eller andre spørsmål ved innhenting av vårt datamateriell kunne påvirket oppgavens resultater.

Det har vært både lærerikt og spennende å arbeide med oppgavens problemområder. Vi har fått ny innsikt og forståelse for betydningen av implementering av et KPI-system, samt potensielle utfordringer forbundet med dette. Etter å ha arbeidet med denne oppgaven sitter vi likevel igjen med en oppfattelse av at det finnes enkelte aspekter i oppgaven som kan utforskes nærmere. Slik det fremgår av oppgavens analysedeler er forståelsen for formålet med, og definisjonen av, en KPI er varierende og til tider lav blant informantene. Slik det fremgår av oppgavens konklusjon bidrar dette til en rekke utfordringer forbundet med å benytte KPI-systemet på en optimal måte. Som følge av at oppgavens funn ikke vil være mulig å generalisere ville det derfor ha vært interessant å lage en undersøkelse av mer

kvantitativ karakter for å undersøke om disse utfordringene faktisk er representativt for et større utvalg virksomheter. Et annet aspekt det kunne vært interessant å belyse nærmere er hvordan DNBs bruk av KPI-systemet er sammenlignet med andre likestilte virksomheter. En slik tilnærming ville kunne gi indikasjoner på om det finnes enkelte suksesskriterier for implementering og bruk av et KPI-system som ikke er belyst gjennom denne oppgaven.

7 Referanseliste

- Akkermans, HA og KE v. Oorschot (2005). "Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics". *Journal of the Operational Research Society* 56 (8): 931-941. Hentet 10. februar 2016.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.7530&rep=rep1&type=pdf>
- Andersen, Ib. 2003. *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 2. utg. 3. opplag. Fredriksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Berman, Jeff. 2006. *Maximizing Project Value: Defining, Managing, and Measuring for Optimal Return*. New York: AMACOM Books.
- Bjørnenak, Trond. 2010. "Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2". *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 4. Hentet 01. mai 2016.
<https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>
- Bourne, Mills, Andy Neely og Ken Platts. 2003. "Implementing performance measurement systems: a literature review". *Int. J. Business Performance Management* 5 (1): 1-24.
- Caldwell, Charles M. *Performance Management*. The United States of America: AMACOM Books.
- Coaffee, Jon. 2005. "Performance Measurement and Performance Management". *International Journey of Productivity and Performance Management* 54 (7): 499-613. Hentet 01. mars 2016.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=10103412>
- DNB ASA (Den Norske Bank ASA). 2013. *Årsrapport 2013. DNB-konsernet*. Hentet 6. mai 2016. <https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/resultater/2013/konsern-aarsrapport-dnb-2013.pdf>
- DNB ASA (Den Norske Bank ASA). 2015. *DNB-konsernet årsrapport 2015. Resultater som teller*. Hentet 7. mai 2016. <https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/resultater/2015/konsern-aarsrapport-dnb-2015.pdf>

- DNB ASA (Den Norske Bank ASA). 2016a. *Historien vår*. Oslo: DNB. Hentet 7. mai 2016.
<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>
- DNB ASA (Den Norske Bank ASA). 2016b. *Finn DNB i Norge*. Oslo: DNB. Hentet 7. mai 2016. <https://www.dnb.no/om-oss/kontorer/kontorer.html>
- DNB ASA (Den Norske Bank ASA). 2016c. *DNB i verden*. Oslo: DNB. Hentet 5. mai 2016.
<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/verdens-kart.html>
- DNB ASA (Den Norske Bank ASA). 2016d. *DNB-konsernet*. Oslo: DNB. Hentet 3. mai 2016.
<https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- Eckerson, Wayne W. 2010. *Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing your business*. 2th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Finans Norge. 2014. *Bankkonkurrans og fakta*. Oslo: Finans Norge. Hentet 3. mai 2016.
<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2014/03/bankkonkurrans-og-fakta/>
- Gran, Thorvald. 2012. *Vitenskap i praksis. Metoder i forskning på harde og sosiale fakta*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Hagness, Knut, Kenneth Nordheim og Knut Hagness. 2014. ”Effektiv virksomhetsstyring”. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 4: 34-38. Hentet 02. mai 2016.
<https://www.magma.no/oekonomistyrings-tapte-relevans-del-1-og-2>
- Holbergprisen. 2016. *Dokumentanalyse*. Bergen: Universitet i Bergen. Hentet 4. Mai 2016.
<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/dokumentanalyse.html>
- Jacobsen, Dag I. 2010. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. 2. Opplag. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.
- Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte Og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. 2. opplag. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaplan, Robert S og David D. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard*. The United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Kaplan, Robert S og David D. Norton. 2001. ”Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1.” *American Accounting Association* 15 (1): 87-104. Hentet 01. februar 2016:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.2005&rep=rep1&type=pdf>

- Kaplan, Robert S og David D. Norton. 2007. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review* (July-August): 1-14.
- Kerzner, Harold. 2011. *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards. A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. New York: International Institute for Learning, Inc.
- Kerzner, Harold R. 2013. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. 2. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meyer, Marshall W. 2003. *Rethinking Performance Measurement*. New York: Cambridge University Press.
- Nilsen, Jens C.R. og Pål Repstad. (2006). "Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon". *I Tall, tolkning og tvil: bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*, redigert av Frode Nyeng og Grete Wennes, 245-279. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nyeng, Frode. 2010. *Vitenskapsteori for økonomer*. 5. opplag. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Pandey, Indra M. "Balanced Scorecard: Myth and Reality". *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 30 (1): 51-66. Hentet 04. april 2016:
http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2005/2005_jan_mar_51_66.pdf
- Parmenter, David. 2012. *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parmenter, David. 2015. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. 3th. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Thurén, Torsten. 2013. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2. utg. 3. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 3th ed. California: Sage Publications.

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE – Nivå 2

1. Hva mener du er KPI-systemets formål?

Oppfølging:

Er formålet med KPI-systemet klart definert?

2. Hvilken tilknytning har du til KPI-systemet?

Oppfølging:

I hvilken grad har du bidratt til å implementere og utforme KPI-systemet på ditt forretningsområde?

3. Kan du med dine egne ord forklare hva de ulike KPI-kategoriene innebærer? (Herunder finansielle KPIer, operasjonelle KPIer, strategiske KPIer, helse-KPIer og risiko-KPIer)

Oppfølging:

Er det vanskelig å skille de ulike kategoriene?

4. I hvilken grad opplevde du å motta opplæring og tilstrekkelig informasjon før KPI-systemet ble implementert?

Oppfølging:

Hva kunne ha blitt gjort annerledes?

5. I hvilken grad benyttes KPI-systemet for å følge pågående måloppnåelse i ditt forretningsområde?

Oppfølging:

Hvordan fungerer KPI-systemet som et slikt verktøy?

Benyttes KPI-systemet til sin hensikt?

6. New-Deal strategien er delt inn i tre strategikort; kapital, kunde og kultur. Kan du beskrive hva disse tre kortene innebærer for ditt forretningsområde?

Oppfølging:

Hvordan ville du ha vektet de ulike kortene?

Hva er årsaken til en eventuell ulik vekting?

I hvilken grad er en eventuell ulik vekting hensiktsmessig?

7. I hvilken grad mener du KPIene ditt forretningsområde har på dashbordet dekker DNBS overordnede strategi?

Oppfølging:

I hvilken grad dekker KPIene strategikortene likt/ulikt?

Hva er årsaker til en eventuell ulik dekning?

Hva er konsekvenser av en eventuell ulik dekning?

8. Hvordan jobbes det med å sikre at KPIene gjenspeiler strategien?

9. I hvilken grad har du kjennskap til de andre forretningsområdenes dashbord/KPIer?

Oppfølging:

I hvilken grad er det viktig med et samarbeid på tvers av forretningsområdene?

I hvilken grad kan det tenkes at det eksisterer konflikter mellom KPIer på forretningsområdenivå?

Hvordan er samarbeidet på tvers av forretningsområdene?

I hvilken grad eksisterer det felles KPIer på tvers av forretningsområdene?

10. Et av de strategiske målene er at banken skal gi et felles uttrykk. I hvilken grad mener du det her er tilfelle?

Oppfølging:

I hvilken grad er dette strategiske målet gjenspeilt i KPIer?

11. ØVELSE MED INFORMANTEN:

Informanten ble bedt om å tegne opp de tre viktigste strategiske initiativene på sitt forretningsområde og de fem viktigste KPIene. Informanten ble så bedt om å tegne piler mellom KPIer, samt mellom KPIer og strategiske initiativ. Pilene representerte avhengigheter mellom de ulike aspektene. Formålet med denne øvelsen var å få informanten i snakk om hvorvidt avhengigheter eksisterer mellom KPIene, og hvordan KPIene gjenspeiler den overordnede strategien. Informanten ble også konfrontert om en målrealisering av alle KPIene er mulig på samme tidspunkt.

12. I hvilken grad vil du si at det er større sannsynlighet for målkonflikter internt på et forretningsområde enn mellom de ulike forretningsområdene?

13. Hvordan mener du at ansvarsfordelingen av KPIene er på ditt forretningsområde?

Oppfølging:

Hvem fastsetter KPIene og hvem følger opp KPIene?

I hvilken grad er en slik ansvarsfordeling hensiktsmessig?

14. Hvordan er kontakten mellom dere som utarbeider forretningsområdets dashboard og de som er ansvarlige for de ulike KPI-grupperingene?

Oppfølging:

Eksempel: KØR, Human Relations Management, Risikostyring

15. I hvilken grad anser du prognose-KPIer som nyttige?

16. I hvilke grad vil du si at det i DNB styres etter budsjett?

INTERVJUGUIDE – Nivå 3

1. Hva mener du er KPI-systemets formål?

Oppfølging:

Er formålet med KPI-systemet klart definert?

2. Når tok du i bruk KPI-systemet, og i hvilken grad vil du karakterisere at du har god kjennskap til systemet?

Oppfølging:

I hvilken grad har du bidratt til å implementere og utforme KPI-systemet på ditt forretningsområde?

3. Kan du med dine egne ord forklare hva de ulike KPI-kategoriene innebærer? (Herunder finansielle KPIer, operasjonelle KPIer, strategiske KPIer, helse-KPIer og risiko-KPIer)

Oppfølging:

Er det vanskelig å skille de ulike kategoriene?

4. I hvilken grad opplevde du å motta opplæring og tilstrekkelig informasjon før KPI-systemet ble implementert?

Oppfølging:

Hva kunne ha blitt gjort annerledes?

5. I hvilken grad benyttes KPI-systemet for å følge pågående måloppnåelse i ditt forretningsområde?

Oppfølging:

Hvordan fungerer KPI-systemet som et slikt verktøy?

Benyttes KPI-systemet til sin hensikt?

6. New-Deal strategien er delt inn i tre strategikort; kapital, kunde og kultur. Kan du beskrive hva disse tre kortene innebærer for ditt forretningsområde?

Oppfølging:

Hvordan ville du ha vektet de ulike kortene?

Hva er årsaken til en eventuell ulik vekting?

I hvilken grad er en eventuell ulik vekting hensiktsmessig?

7. I hvilken grad mener du KPIene din divisjon har på dashbordet dekker DNBs overordnede strategi?

Oppfølging:

I hvilken grad dekker KPIene strategikortene likt/ulikt?

Hva er årsaker til en eventuell ulik dekning?

Hva er konsekvenser av en eventuell ulik dekning?

8. Hvordan jobbes det med å sikre at KPIene gjenspeiler strategien?

9. I hvilken grad har du kjennskap til de andre forretningsområdenes dashbord/KPIer?

Oppfølging:

I hvilken grad er det viktig med et samarbeid på tvers av forretningsområdene?
I hvilken grad kan det tenkes at det eksisterer konflikter mellom KPIer på forretningsområdenivå?
Hvordan er samarbeidet på tvers av forretningsområdene?
I hvilken grad eksisterer det felles KPIer på tvers av forretningsområdene?

10. Et av de strategiske målene er at banken skal gi et felles uttrykk. I hvilken grad mener du det her er tilfelle?

Oppfølging:

I hvilken grad er dette strategiske målet gjenspeilt i KPIer?

11. ØVELSE MED INFORMANTEN:

Informanten ble bedt om å tegne opp de tre viktigste strategiske initiativene på sitt forretningsområde og de fem viktigste KPIene. Informanten ble så bedt om å tegne piler mellom KPIer, samt mellom KPIer og strategiske initiativ. Pilene representerte avhengigheter mellom de ulike aspektene. Formålet med denne øvelsen var å få informanten i snakk om hvorvidt avhengigheter eksisterer mellom KPIene, og hvordan KPIene gjenspeiler den overordnede strategien. Informanten ble også konfrontert om en målrealisering av alle KPIene er mulig på samme tidspunkt.

12. I hvilken grad vil du si at det er større sannsynlighet for målkonflikter internt på et forretningsområde enn mellom de ulike forretningsområdene?

13. I hvilken grad opplever du frihet i forhold til å sette KPIer selv på ditt dashboard?

Oppfølging:

Hvordan er samarbeidet med nivået over i forhold til utledning av KPIer?

I hvilken grad er du ilagt føringer i forbindelse med KPI-systemet?

Er den opplevde graden av frihet optimal?

14. Hva mener du har endret seg etter at DNB tok i bruk KPI-systemet?

Oppfølging:

I hvilken grad er prestasjonsmålingen forbedret/forverret?

I hvilken grad er det mer/mindre arbeid?

I hvilken grad har det vært en endring av strategiske fokusområder?

I hvilken grad har forståelsen for de overordnede strategiske målene blir styrket/svekket?

15. I hvilken grad anser du prognose-KPIer som nyttige?

16. I hvilke grad vil du si at det i DNB styres etter budsjett?

Vedlegg 2: Sitater

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	B _{1A}	B _{1B}	B ₂	B ₃
Formålet med KPI-systemet	<p>”Man følger opp, ikke bare resultat, men også drivere, og drivere i flere dimensjoner; ikke bare finansielle, men også operativt og strategisk. (...) Også ser man fremover, da. Sånn at du er kjappere på hvis du ser at noe går feil” (0.07)</p>	<p>”Det er viktig at de KPlene vi måler bidrar til resultatene fremover” (1.06)</p>	<p>”KPI-systemets formål er jo det å bygge opp under strategien, at vi egentlig drar i samme retning som gjør at vi klarer å realisere egentlig de målene vi har satt i strategien, da” (1.43)</p>	<p>”Å følge opp de strategiske viktigste parametre for oss, for å sikre at vi er på rett track i forhold til den strategien vi har, og som konsernet har, og at vi klarer å måle på de riktige tingene, sånn at du også ikke bare sier noe om hva som har skjedd, men at du også kan gi en indikasjon på hva som kommer til å skje” (0.10)</p> <p>”At matematikken og det rigide systemet</p>	<p>”Å fremme prestasjon er og sette riktig fokus i organisasjonen i forhold til den retningen som er besluttet” (0.09)</p>	<p>”Altså vi har masse mål i banken, så tenker jeg at KPIer sitt formål er å trekke ut det aller viktigste for at vi skal nå hovedfor målet vårt” (0.17)</p>	<p>”Først å fremst sørge for at forretningssområdene og linjen (...) har fokus på de tingene som er viktigst for konsernet å lykkes med. Om det understøtter strategien, om det understøtter de viktigste tingene i delstrategien, og om det sørger for at vi når delmålene på veien mot der konsernet og banken skal være om x-antall måneder eller år eller hva det måtte være” (2.16)</p>	<p>”Formålet er å sørge for at flest mulig av de ansatte jobber i riktig retning” (0.00)</p>

				ikke skal begrense seg, men du skal ha et system som gir deg mer mulighet er” (5.12)			”For man blir i stor grad et resultat av det man måler og det man har fokus på, så det mener jeg er hovedpoenget med KPI” (2.16)	
Hvorvidt formålet med KPI-systemet er klart forstått på tvers av DNB	”Det er jeg usikker på om jeg har nok innsikt til å svare på...” (2.10) ”Ja, jeg mener at det er klart definert, men jeg tror ikke det følges opp helt likt” (1.04)	”For oss som jobber med det, så tror jeg det er klart definert. (...) Jeg tror nok at generelt sett så er det nok litt nyanser i hva folk opplever at en KPI er” (2.24)	”Ja, for så vidt” (3.39) ”Det var veldig frammelig i begynnelsen, hva formålet var, hvordan vi skulle klare å måle dette, finne de riktige KPIene...” (3.39)	”I mitt hode så er det klart definert” (0.55)	”For meg så er det det. Jeg får svare for meg selv” (0.20) ”Jeg tror det er ulikt, som alt annet vi driver med” (0.33)	”Ja” (0.29) ”Altså, nå kjenner jeg jo ikke så veldig godt til forretning s-område 1 og 3 og de KPIene de har da. Men i forretning s-område 2 så er jeg rimelig sikker på at det er ganske klart hva vi skal med dem” (0.41)	”Ja, det synes jeg” (2.58) ”Jeg opplever at det er veldig tydelig og klart. Men jeg skjønner at KØR kan si at det kan oppleves litt ulikt da” (5.57)	”Det ligger vel i kortene, hva et KPI-system skal være. Men jeg har ikke sett noen definisjonen på det i DNB” (0.19) ”Det kan jeg godt tenke meg.” (0.38 – i forhold til om det finnes lokale versjoner)
Endringer etter	”Kulturmessig så mener jeg i		”Tidligere, hvis du tenker	”At vi har mer fokus på			”Altså, jeg mener jo at	

<p>at styrin gs- model len ble imple mente rt</p>	<p>alle fall at vi har fått en større aksept for å se på risikojuster te tall. (...) At du får muligheten til å trekke opp ikke-regnskaps-baserte tall, og det mener jeg er bra, og så mener jeg at det har vært en kulturendring i forhold til å få bevisstgjort drivere” (40.53)</p>		<p>finansiell eller managem ent rapporter ing, (...) var det veldig mye finansielt rettet, da. Det vi nå har fått, er at vi også får litt fokus på andre ting, som både helse og risiko” (54.08)</p> <p>”Det er kanskje enklere å se sammenhengen mellom det du blir målt på og strategien. Hvis du har lyktes med å få de riktige KPIene” (54.08)</p>	<p>de riktige tingene...” (43.55)</p> <p>”Men det balanserte målkortsystemet vi hadde tidligere, det var veldig rigid, veldig matematisk og enormt ressurskravende. Så sånn sett har det blitt enklere. Vi kan bruke mer tid på de riktige tingene. Så det er virkelig et skritt i riktig retning” (43.55)</p> <p>”Og mer dynamiske strategiske diskusjoner” (4.48)</p> <p>”Mer manage</p>			<p>KPIene og dashbordet har langt større fokus nå, enn det det hadde for en 2-3 år siden” (44.14)</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

				ment judgeme nt. Som Vipps, for eksempel ” (4.48)				
Hvorvidt definisjonen av en KPI er klart forstått	”Ja, jeg tror det” (12.35)	”Vi har nok ikke en veldig sånn tydelig definisjon internt, som sier at ’dette er en KPI’ og ’dette er ikke en KPI’” (2.24) ”Så bruker man en KPI litt bredere enn hva som strengt tatt er riktig etter boken da, hvis man tar en litt mer sånn akademisk definisjon” (2.24) ”Ja. Og så er litt problemet at det å måle, altså det å måle KPIene og finne de gode definisjonene på KPIene, og klare å måle det, er	”Nei, det er jeg ikke sikker på om alle har en felles forståelse på, det spørs litt. (...) Og de som er mer aktive brukere, der tror jeg nok at forståelsen er veldig grei. Men de som er litt mer perifere brukere, tror jeg kan blande litt, altså det som gjør... Hva er et nøkkeltall og hva er en KPI, sant. Det kan det nok være lett å blande” (4.43) ”Vi la	”Man kan alltid diskutere om det er riktige definisjoner” (13.12)	”Jeg tror det er litt... Varierer litt. Jeg tror det (...) Så er det noen som på en måte er mer prestasjonsfremmede, og som er mer aktivitetsfremmede... Og, noen er for å underbygge strategien, så det er... De blandes også litt, i KPIene våre her” (1.20)	”Ja, jeg slet litt i starten med egentlig å finne ut om det var... Er det et mål? Hva er forskjellen på KPI og mål? Hva er middel?” (3.40) ”Nei, jeg vil ikke si det” (4.24) ”Nei altså... Og da sliter jeg litt med ”hva er det å ta i bruk et system og hva er egentlig en KPI” da, for vi får jo levert tall under KPIer		

		<p>ikke alltid like enkelt. Så på en del områder, i mangel av at du klarer å finne en god KPI, så finner du noe som er det "beste" du kan finne og måler... Finner at dette til en viss grad gir samme nytte" (3.35)</p> <p>"Hvis du skal forankre det akademisk, hva er generelt sett en KPI, slik læreboken har beskrevet det, så vil du nok se at en del av de tingene som er definert som en KPI ikke er det. Uten at det nødvendigvis sier... Da at det målesystemet er ubrukelig" (3.35)</p>	<p>kanskje ulike definisjon er i KPIene, så det syntes jeg kunne ha vært litt mer styrt fra starten av, da. Det har blitt mye bedre nå, når det er litt mer system, men til å begynne med så gikk det der litt sånn... Det var ikke helt koordinert" (18.31)</p>			<p>hver måned" (9.03)</p> <p>"Jeg tror ikke det er definert noe sånn enhetlig hvordan man skal bruke KPIene" (9.57)</p>		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

Definisjon av en finansiell KPI	<p>”En finansiell KPI er noe som måler finansielle drivere eller resultater, som du kan finne igjen i et regnskap, eller avledet av et regnskap. (...) Det veldig tradisjonelle” (5.27)</p>	<p>”Det er typisk noe som har en direkte link mot inntekt/kostnad, da” (29.36)</p>	<p>”En finansiell KPI vil jo bli definert som noe som skal støtte opp under det... Alt skal på en måte støtte opp under resultatmålet, og da er det liksom litt mer harde fakta, sant. Det som du faktisk kan lese ut av regnskapene dine” (9.52)</p>	<p>”Det er lønnsomt. Det er resultat. Volumutvikling, marginer, sideeffekter, kostnader” (10.46)</p> <p>”Ting du kan hente ut av et regnskap eller et kundelønnsomt system. Ferdigdefinerte ting som går i forhold til det” (10.56)</p>	<p>”Finansiell KPI... Det er jo da vekst på lån, det er marginer på lån, det er vekst på innskudd, det er marginer på innskudd” (3.14)</p>	<p>”Finansiell KPI hos oss da, er marginer, på innskudd og lån. Volumvekst marginer. Det er vekst i innskudd og utlån, og det er RIKA, EP og NEP. Og da har du på en måte definert hva som er viktig for å nå egentlig topplinje, og så har du definert hva som er viktig med å ha kvalitet i porteføljen” (5.37)</p>	<p>”To ting jeg legger i det: Det ene er jo eventuelle konkrete resultat- og balansemaal knyttet til avkastning, avkastning innenfor enkelte kategorier eller totale kundesegmenter eller hva det måtte være. (...) Jeg legger også i det, for kundesentret da, som ikke har en egen portefølje selv, også tydelig salgs- eller aktivitets mål. (...) Men for meg så vil mange av de finansielle målene være knyttet til aktivitet og salgsnivå, innenfor</p>	<p>”Salgstall og lønnsomt kan jo være en finansiell KPI” (3.19)</p>
--	---	--	---	---	--	---	---	---

							fire kategorier som er lån, forsikring, sparing, kort, og betalinger” (10.17)	
Definisjon av en strategisk KPI	”Ja, strategisk er jo liksom resten” (8.00)	”Du plukker ut ting som det er viktig å få en... Som du må måle for å få til en endring eller oppnå ett strategisk mål. Men parametere t kan isolert sett være et finansielt eller et operasjonelt måleparameter, sant, men vi har valgt dette, fordi akkurat dette er så viktig for å understøtte en strategisk retning” (30.04)	”Det er... Strategisk KPI, det er et bestemt mål du skal nå innenfor strategien din. (...) Som vi har sagt at vi skal... eksempel vis nå er vi inne i pensjonskampen. Da er en av de strategiske KPIene vi har, er at du følger med utviklingen i innskuddskapitalen vår. (...) Bygger opp under det du må... strategien du skal ha for å nå de	”Og de strategiske er jo som vi sier, gjerne prosjektene vi jobber med. (...) Det egner seg liksom ikke helt på et dashboard-format” (8.20)	”Strategisk KPI er antall pensjonsforsikringer, det er volum på leasing i år...” (3.27)	”Og der har vi definert en strategisk KPI som er noe vi kan endre på. Det er der vi kanskje skal endre mest fra år til år da, i forhold til hva som er fokuset” (6.29)	”Det strategiske kan jo være mer i forhold til balanse... Altså utlånsløst, markedsandeler. (...) Ja, det kan være andre ting, i forhold til en markant vridning mot for eksempel Ungsatsningen eller andre ting da” (11.07)	”Kanskje mer aktiviteter for å posisjonere oss riktig i forhold til et langt bilde” (3.28)

			<i>finansielle målene, da”</i> (10.12)					
Definisjon av en operasjon. KPI		”Antall møter og salg. Som også har sterk påvirkning på det finansielle, men det er liksom ikke et parameter du finner i regnskapet” (29.36)	”Operasjonell KPI... Det må jo være litt sånn at du måler mer driften, sant. (...) Altså, det er mer det som går på den daglige driften” (11.07)		”Det er jo på en måte de strategiske KPIene, hvor man setter det inn i en slags Benchmark eller en aktivitetssammenheng, da” (3.51)	”Ja, nå har vi jo ikke jobbet så mye med operasjon eller KPIer, men når jeg tenker en operasjonell KPI da, så er det noe som... Altså, hva vi gjør” (6.58)	”Ja, det er mer sånn dag til dag, uke til uke, måned til måned, måltall da” (11.49)	”Operasjonell KPIer kan være knyttet til ting som må gjennomføres, må leveres” (3.39)
Definisjon av en helse-KPI	”Nei, der har vi lagt det som, egentlig er to ting (...) Det som går på kulturkortet (...) Og så har vi lagt kundetilfredshet. Så det går egentlig på å måle hvor fornøyde vi er, enten ansatte eller kunder”	”Helseindikatoren skal... Den skal jo egentlig passe på at du har en sunn drift da, at du ikke kjører for hardt, slik at det ikke går utover kunde, medarbeider og andre ting” (31.52)	”Hygiene faktorer, som vi mener må være på plass, da” (12.37)	”Det er mer noe som sier noe om helsen til butikken din. (...) Det sier noe om helse egentlig, statusen på butikken vår, kan være kvalitet, mye rundt hvordan vi ligger an. Ikke finansielt	”En helse-KPI kan jo være en... at du har godt inneklime. Altså, god medarbeidertilfredshet. Og du har god ENGI og god CLI Det er helse” (4.14)	”Ja, det er jo engasjement, lederkommunikasjon og kundetilfredshet” (7.59)	”Ja, det er viktig. (...) Men særlig de tingene vi får jevnlig rapportert på, knyttet til puls og sykefravær, tenker jeg helseindikatorer” (12.42)	”En helse-KPI er jo mer et temperaturmål på hvordan det står til i businessen” (4.09)

	(6.08)			<p>, men noe i kvalitete n med det vi jobber med” (11.31)</p> <p>”Jeg synes helse er mest spennende, egentlig” (14.00)</p> <p>”Jeg syntes også egentlig det, for der kan du gjøre noe med kvalitete n din, og jobbe fremover ” (14.03)</p>				
Definisjon av en risiko-KPI	”Risiko-KPI er både det som går på kvaliteten i porteføljen, og der er det egentlig litt sår, den kunne ha vært finansiell” (6.46)	”Men disse risiko KPIene, eller... vi kaller det grenseverdi er, det er jo at du ikke driver aktiviteter utover det risikonivået som er akseptabelt ” (31.52)	”Hva er egentlig konsernet villig til å ta ut av risiko i den virksomheten de har, da. (...) Altså, hvordan definerer vi, måler og definerer vi	”For risiko-KPIene er jo mye definert i forhold til Risk Appetite ... ” (12.31)	”Det er forventet tap. (...) Det er KPIene vi har på... Som styrer egentlig risikoen på porteføljen ivå, på kreditt” (4.32)	”Forventet tap har vi der. Og så har vi andel høyrisiko ” (8.09)	”Det kan være litt forskjellig, men da er det typisk å tenke på lån (...) Eller, det kan være andre ting knyttet til det som har med lån å gjøre. Men det kan også	”En grense-KPI kan være knyttet til krav på solvens, at vi er innenfor de normene som ligger knyttet til det å drive en bank eller

			risikoen i virksomheten vår?" (14.14)				være ting i forhold til eventuelt misligheter, det å tape penger på forsikring og så videre, men det er særlig lån jeg tenker på knyttet til det" (13.27)	forsikringsselskap" (4.24)
Hvorvidt det er vanskelig å skille mellom de ulike KPI-kategoriene	<p>"Det går nok litt i hverandre, hva som er strategisk og hva som er operative, det tror jeg ikke er så viktig, da. Det viktigste er at man har dem et sted" (3.57)</p> <p>"Jeg er ikke så... Det er bare struktur tenker jeg, ikke sant. Om det ligger der eller der, det spiller ikke så stor rolle" (6.46)</p> <p>"Ja, jeg</p>	<p>"Det ene var at vi skulle ha mindre finansiell rapportering, mer driverfokusert og framoverskuede. Det andre, var at vi lagde en mal for et dashboard eller målekort, basert på Balanced Scorecard tenkningen egentlig. Men, der har vi – hva skal jeg si – ett felt som heter finansielle og operasjonelle parameter, og det er</p>	<p>"Ja, det kan være vanskelig" (11.43)</p> <p>"Nei, det er jo ikke... Det tror jo vi at vi har blandet når vi har satt sammen våre, så tror jeg vi har blandet litt av... vi havner ofte opp i diskusjon er på hvilke grupper disse KPIene våre skal rapporteres inn</p>	<p>"Det som heter finansiell i dag, het finansiell og operasjonell tidligere, så det er jo på en måte samme sferen. Så for meg er det ikke så veldig forskjell på de finansielle og operasjonelle" (8.20)</p> <p>"Finansielle er resultatet</p>	<p>"Nei, vi forholder oss til det, fordi at dette rapporteres jo på den måten også. (...) Og når vi følges opp, så følges vi jo opp på de ulike kategoriene av KPIer, for det er jo sånn de på en måte rapporteres i målekortene våre" (5.03)</p> <p>"Det er viktig at vi har måloppnåelse og har fokus på de</p>	<p>"Jeg syntes ikke det er så vanskelig å skille selv, det er mer det å være trygg på at de operasjonelle gir oss de strategiske målene i en tidlig nok fase da. (...) Fordi folk blir det de måles på, som jeg har sagt noen ganger før. Og det gjør at hvis vi ikke er gode og smarte da, så kan vi</p>	<p>"Det er vel noen områder som er mer fokusert enn andre, men... knyttet til for så vidt både finansielle parametre, helse, operasjonelle og strategiske, det er vel kanskje de områdene jeg bruker mest i mitt virke" (4.53)</p>	

<p><i>synses de er vanskelig å skille. Og for meg så funker det egentlig best å ha de finansielle for seg, og så, resten, hos oss er de egentlig en blanding av strategiske og operasjonelle, egentlig så er de mest operasjonelle” (8.08)</i></p> <p><i>”Men jeg tror de aller fleste også, ikke sant, når det gjelder det finansielle så har du ganske god kontroll, da. Men de operasjonelle er litt mer sånn, det er de man må jobbe med. Hva er det som egentlig gjør at vi får gode resultater? (...) Hvis</i></p>	<p><i>typisk bunnlinjete nking” (22:51)</i></p>	<p><i>under, da. Så jeg tror at det ikke helt nødvendi gvis er helt svart-hvitt eller enten- eller. Du kan definere det innenfor ulike grupper her” (12.04)</i></p>	<p><i>r, kvantitativt – helse er mer kvalitet” (13.03)</i></p> <p><i>”Ja, både finansielle og risiko er jo målinger av status, og er da historikk, mens helse går med på kvaliteten, og det du kan jobbe for å gjøre noe med” (14.23)</i></p>	<p><i>strategiske områdene, enten det heter strategisk KPI, helse KPI eller risiko KPI” (5.03)</i></p>			<p><i>noen ganger få uønsket atferd hos medarbeiderne, og det kan bidra til at vi ikke når målene i strategien vår, da” (14.15)</i></p>	
--	---	---	---	--	--	--	---	--

	<p><i>man ikke er så innmari god på målstyring, så blir det veldig fort en sånn hybrid modell” (15.05)</i></p> <p><i>”Ja. Vi har bare finansielle på venstresiden, også har vi alt annet på strategisk, inkludert operasjonelle” (5.13)</i></p> <p><i>”For meg spiller det ikke noen rolle egentlig om de står på høyre eller venstresiden, eller... så lenge de er der” (5.34)</i></p>							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

<p>Grad av å oppleve å ha mottatt opplæring og info. før bruk?</p>	<p>”Jeg vet ikke om vi fikk så mye opplæring, det var jo litt informasjon og sånn i prosjektet” (11.05)</p>	<p>”Du kan si, vi har startet litt sånn lærebokaktig, men si at det vi velger er <i>Balanced Scorecard</i>. Vi velger et oppsett som ligner på <i>Balanced Scorecard</i>, det finnes jo mange varianter, ikke sant, men vi har laget vår variant. (...) Altså, da har vi på en måte tenkt riktig, men så blir det da underveis nødvendig å gjøre tilpasninger, sant” (22.51)</p>	<p>”Og når vi startet med dette, så ble du litt overlatt til deg selv, sant. Så vi begynte jo nesten på bar bakke, sant. (...) Både i forhold til verktøy og alt, så begynte vi litt på bar bakke, og begynte å føle oss frem, da” (16.30)</p> <p>”Det var ganske lite, da. (...) Og jeg husker at når vi begynte med dette så gjorde mye på egen hånd, prøvde å få opp noe som var aktuelt, da. Og vi gjorde egentlig alt internt i</p>		<p>”Ja, da hadde vi en diskusjon i FO 1 sin ledergruppe den gangen, i forhold til hvilke KPIer vi skulle ha” (13.20)</p>	<p>”Ja, jeg slet litt i starten med å finne ut om det var... Er det et mål? Hva er forskjellen på KPI og mål? Hva er middel? (...) Men jeg føler nå jeg har ganske god oversikt over hva det er og hva vi skal bruke det til, og hvorfor vi har det” (3.40)</p> <p>”Jeg hadde knapt hørt om Key Performance Indicator s jeg, før vi startet opp det, men det har kommet seg” (8.32)</p>	<p>”Men jeg mener jo selv at jeg har ganske god kontroll på det” (4.36)</p> <p>”Nei, det tror jeg ikke at jeg kan svare ja på. (...) Jeg har blitt mer selvlært, opplever jeg på det” (18.50)</p>	<p>”De tingene som er i mitt dashboard har jeg full kontroll på. Ikke det at jeg har full kontroll på at jeg skal klare å levere alt, men hva som står der. Og jeg synes det er logisk, i forhold til ambisjonene våre” (2.43)</p> <p>”Jeg opplever at jeg fikk en veldig god forståelse for det, (...), men bakgrunnen for hvorfor man delte inn som man gjorde, og hvorfor man ville ha fokus på de områden</p>
---	---	--	--	--	--	---	---	---

			<p>forretningss-område 3, da, det var lite KØR og disse miljøene utenfor var involvert, da” (17.34)</p>			<p>”Det var nok ikke så mye informasjon eller helhet, eller diskusjon om hvordan vi faktisk skal benytte KPIene i hver divisjon, da. Så det er nok litt forskjellig hvordan det utøves” (9.27)</p>		<p>e synes jeg var tydelig kommunisert til meg.” (6.34)</p>
<p>Grad av opplevd frihet i forhold til bruk av KPI-systemet</p>	<p>”Jeg tror at KØR som har holdt i det har vært ganske, har hatt ganske mye eierskap rundt den finansielle delen av det, også tror jeg liksom resten har vært litt mer sånn opp til hver enkelt”</p>	<p>”Det er de (red.mrk: over) som må stemple og si at det er godkjent. Så vi lager det sammen, men det er de som godkjenner det da” (36.32)</p>	<p>”Men har vi så stor frihet da? Det der har jo blitt strammet ganske mye inn da, føler i alle fall jeg” (39.46)</p> <p>”Altså, på de strategiske så føler jeg at vi har</p>	<p>”Det er jo KØR som eier KPI-systemet ” (7.00)</p> <p>”Ja, det er vi som bestemmer, også er det for så vidt KØR som setter forslag til mål for oss, da, de</p>	<p>”Nei, nei. Det er satt” (15.03)</p> <p>”Dette er jo en topdown-øvelse, egentlig, og så må du balansere den topdown-øvelsen med at det blir en eierskap til KPIene”</p>	<p>”Ja, det var jo gitt. Sånn at det er likt for hele forretningss-området” (9.27)</p> <p>”Strategi og analyse, (...), de har jo på en måte regnet på hva er det vi må</p>		

	<p>(11.05)</p> <p><i>”Det har vært veldig mye opp til hvert enkelt forretningsområde hvordan de da tar det inn”</i></p> <p>(11.05)</p>		<p><i>ganske stor frihet. Der det kanskje er mest styrt, er på de finansielle og på risiko-KPIene, da. (...) Vi blir styrt, men ikke mer enn hva som er levelig. Jeg føler ikke at det blir sånn at vi kommer i konflikt med noe, da”</i></p> <p>(40.08)</p> <p><i>”Nei, de legger ikke noen sterke føringer. De kommer med sine innspill og sine synspunkt er, og så har vi en diskusjon sammen med de om hva som kan være fornuftig og hva som er</i></p>	<p><i>konserns pesifikke, og så er jo vi i en dialog med de, slik at vi er sikre på at vi er enig omtrent”</i></p> <p>(7.37)</p> <p><i>”Nei, ikke i forhold til hvilke KPIer vi skal ta i bruk. Under Helse så har vi frihet, for de er våre”</i></p> <p>(15.49)</p>	<p>(9.50)</p> <p><i>”Her er det adm., og ledernivået over (...) som i og for seg bestemmer hva h*n skal prioritere. Og så er det vår jobb å argumentere inn til beslutning en blir tatt, men når den er tatt, så får vi forholde oss til det, og det gjør vi”</i></p> <p>(16.37)</p> <p><i>”Det kunne ha vært bedre involvering på de KPIene som er satt for 2016”</i></p> <p>(48.27)</p> <p><i>”Jeg tror så lenge det oppleves som på en måte rettferdig, likevel, så er det greit at tallene</i></p>	<p><i>levere for at vi skal levere på hovedtall ene våre”</i></p> <p>(22.59)</p> <p><i>”Og, du kan si; de nedenfra og opp-prosessen for meg, det blir bare bruk av masse tid og energi på noe som er helt waste. (...) Vi har noen mål vi skal nå, og det får vi bare leve med”</i></p> <p>(22.59)</p> <p><i>”Det er de KPIene vi har. Men jeg kan jo lage mine egne måltall eller budsjetter eller aktivitets mål i divisjonen”</i></p> <p>(25.42)</p>		
--	--	--	---	--	--	---	--	--

			<p>praktisk gjennomførbart å gjøre, da” (51.03)</p> <p>”Også måltallen e. Og det er litt viktig for oss på måltallen e som blir satt opp på KPIene, sant” (51.20)</p>		<p>er satt av andre” (49.41)</p>			
<p>I hvilke grad ulik bruk av KPI-systemet er greit</p>	<p>”Jeg tror ikke nødvendigvis nøkkelen til suksess er at alle skal gjøre det helt likt. Men jeg tror at det er viktig at alle skjønner formålet med det” (2.10)</p> <p>”Jeg tror det er et viktig suksesskriterie at vi har forretningsnære KPIer, og da tror jeg at</p>			<p>”Det er kanskje en forskjell som er viktig å forstå i forretningsområdene 1, 2 og 4. Forretningsområdene 2 er mye mer drevet av KPI-systemet; målkort, grenser og lystrafikken, samt at de selger standardiserte produkter til mange</p>	<p>”Jeg vil si at det kanskje er helt nødvendig, (...), vi har veldig forskjellig fokus. Det må være forskjellig fokus i de ulike forretningsområdene” (34.59)</p> <p>”Og du er nødt til å styre ulikt, fordi at det er ulike kundegruppering er, det er ulike typer ansatte, det er...</p>	<p>”Nei, jeg tror at det er greit å gjøre det på litt sitt eget vis” (10.52)</p>	<p>”Det kommer helt an på hvem du er, tror jeg, og hvilket nivå du jobber på, og hvilken erfaring og innsikt man har fra før” (19.33)</p> <p>”Også kan det være sånn at noen ting kan man faktisk gjøre ganske ulikt, sånn som at man skal ha ulik</p>	

	forretningene må ha ganske stor påvirkning på hva det skal være. Men man kan jo registrere, ikke sant, at "fra min til vår kunde" prioriteres ulik." (17.11 – Del 2)			kunder. Forretningsområdene 4 har 2000 kunder overalt, og hver kunde er veldig forskjellig. Så det er nesten umulig å standardisere" (18.06)	Hverdagen er veldig ulik" (34.59)		type spisskompetanse" (29.59)	
I hvilke grad KPI-systemet benyttes som et verktøy for å følge pågående måloppnåelse	"Det er en tett link mellom hvordan du gjør det på hele dashbordet ditt og i forhold til hvordan du blir vurdert" (12.35) "Hele månedsrapporten og hele rapporteringen er skrudd opp rundt det" (17.58)	"Det vi har, brukes veldig aktivt" (37.27) "Vi har jo laget våre egne varianter på kundesentere og Retail, og de brukes veldig aktivt" (37.27)	"Men fra og med januar i år har vi lagt om egentlig hele managementsrapporteringen. Vi har kuttet ut alle andre rapporter, og alt skal gå via dashbordet, så alle (...) blir presset til å bruke dashbord - løsningen vår, da" (21.38)	"Ja, månedlig. Det er den eneste ledelsesrapporteringen vi har" (17.55) "Vi har dashbord, og så har vi nøkkeltalls-oversikt" (17.59)	"Hver måned hvert fall, minst. Da har vi kontrollere inne i ledermøtet og seksjonene har inne hos seg" (21.13)	"I stor grad. Så dashbordet, det bruker jeg hver måned, og så bruker vi jo salgsrapporter underveis i måneden da, for å se hvor vi er" (11.31)	"I veldig stor grad. Men det vi gjør da, i tillegg til å ha det dashbordet, det er at vi lager ukentlige Traffic-rapporter som økonomi står for" (20.25)	"Det brukes nær sagt hele tiden. (...) Jeg har månedlige lyncmøter, webcast, og da tar vi frem dashbordene. Hver måned" (8.57)
I hvilke grad	"Man må jo legge ambisiøse mål, så det	"Dashbordene eller KPIene skal jo	"Det skal være såpass at man må	"Det der vil jo alltid være en	"Det er jo en sammenheng mellom	"Nei, jeg velger å tro at det er litt	"Ja, absolutt. Snarere heller bli	"Jeg blir jo pushet av min leder. Så

<p>ambisiøse mål er benyttet</p>	<p>betyr jo at det skal være vanskelig å oppnå målene. Det skal jo ikke være at du er helgrønn fra juni og ut året” (35.38)</p> <p>”Så vi har lagt ganske ambisiøse mål allerede i finansiell plan, også har diskusjonen vært; skal du bli straffet for at du da ikke oppnår målet ditt, selv om du relativt sett egentlig har strukket deg lengre enn mange andre som har lagt budsjettet lavere. Det er jo den klassiske konflikten, ikke sant, mellom budsjett og måloppnåelse” (0.14 Del</p>	<p>være ambisiøse, så det å få full score på alt samtidig.. Det hadde du klart hvis (...) konkurransen var svak og myndighetene ikke var så tett på” (53.36)</p> <p>”Vi mener at de målene vi lager er realistiske, men de er tøffe” (22.57 Del 2)</p>	<p>strekke seg litt, men samtidig skal det være mulig å oppnå det. Akkurat den balansegangen er litt vanskelig, da” (51.20)</p> <p>”Man ønsker jo i størst grad å oppnå målet, da” (52.53)</p>	<p>utfordring, med både budsjett og finansiell planlegging, at hvor langt skal du tørre å strekke deg? (...) Vi er nødt til å strekke oss hvis vi skal klare å bidra til at konsernet når sine mål” (5.48)</p>	<p>dette og bonussystemet. Jeg mener at man skal være veldig forsiktig med å sette likhetstegn på det. Det må man aldri gjøre. (...) Hvis vi skulle se opp mot resultatoppnåelsen, at man aldri skulle være i røde sone, så hadde vi aldri tatt ut potensialet vårt” (20.12)</p> <p>”Jeg vil mye heller at man strekker seg og vi bommer noen ganger, enn at vi er helt sikre, for da går du på jobben med sånn halvfart” (20.12)</p>	<p>skjønn” (24.52)</p> <p>”Ja, det gjør jeg. Altså, det vi leverer på blir på en måte målt likevel i en kontekst, da” (25.22)</p>	<p>applaudert for å tørre å sette ambisiøse mål” (8.09)</p> <p>”Nei, jeg opplever ikke det, men det mener jeg er å lede med klokskap” (9.13 – om det går utover incentivordninger)</p>	<p>hvis han synes at jeg er for slapp på målene, så levner han ingen tvil” (17.35)</p> <p>”Jeg synes det går mer og mer i den retningen (...) For å hoppe høyt, så må man sette listen høyt. Så er det kanskje bedre å sette listen ekstremt høyt og komme nesten opp, enn å sette den lavt og hoppe enkelt over” (18.40)</p>
---	--	--	--	--	---	---	--	---

	2) "Og det det har vært diskusjon om, er jo i hvor stor grad du skal legge inn strekksmål eller ikke. Og der tror jeg at det er ganske stor variasjon i konsernet" (0.14 – Del 2)							
I hvilke grad KPI-systemet brukes som samleverk/oppslagsverk	"For meg så er jo bare det en database. (...) Så det er mye bedre at vi har et dynamisk forhold; ta inn en KPI, prøv den ut, funker den ikke, så bare forkaster vi den, også prøver vi noe nytt" (27.35)		"Vi har ikke brukt det aktivt... (...) Vi har stort sett levert til KPI-biblioteket via de bestillingene vi har gjort, da. Så vi har ikke brukt KPI-biblioteket veldig aktivt, hittil, da. Burde gjerne har gjort det" (15.35)	"Begge deler, egentlig. Et sted hvor alt er samlet, men også et sted hvor vi kan gå inn og se hva er egentlig definisjonen bak denne KPIen" (42.09) "Foreløpig har vi bare dashboard i systemet	"Nei, det gjør vi ikke. (...) Disse (red.mrk: KPIene) varierer jo litt år til år, og når vi har fått de KPIene, så er det egentlig det vi følger opp på" (5.59)			

				<p>på FO-nivå i en divisjon, men dette blir jo utvidet etter hvert. Da vil jo KPI-bibliotek et bli mer benyttet” (42.22)</p>				
<p>I hvilke grad er det et opplevd behov for drivertrær?</p>	<p>”Ja, vi prøvde innledning svis. (...) Det blir for ideelt, da, ikke sant. Det blir tusen drivere også skal alt med, ikke sant, også tror jeg egentlig at du kommer utrolig langt ved å gjøre det nokså enkelt” (15.05)</p>	<p>”Ja, du kan si at det vi gjorde når vi la om Styringsmodellen i 2013, det var at vi laget et drivertre, så det har vi tegne ut. (...) Vi vet at det og det har stor betydning, så de tingene må vi se på sammen. Men det er ikke gitt at alt det er i et dashboard” (22.51)</p>		<p>”Ja, jeg vet jo det, og det var jo store drivertrær og KPI-systemer i utgangspunktet. Det vi ser nå er jo et KPI-bibliotek. De drivertrærne vet jeg ikke helt hvor er hen i systemet ” (17.09)</p> <p>”Jeg syntes egentlig at det er intuitivt” (17.34)</p>				
<p>Definisjon av Kapit</p>	<p>”Bedre lønnsomhet, det er kapitalkort</p>	<p>”Inntjening er viktigere enn markedsan</p>	<p>”Man ønsker jo stor vekst på det</p>	<p>”Kapital, det er kundeprioriteri</p>	<p>”Minus 40 prosent i kostnader, og over 15</p>	<p>”Det innebærer jo spesielt</p>	<p>”Så mener jeg at det i stor grad</p>	<p>”Vi er jo veldig opptatt av å sette</p>

al-kortet	et” (19.21)	del, for banken må klare kapitalkravene. Så vi er nødt til å levere en tilstrekkelig lønnsomhet” (39.51)	som er andre inntekter i konsernet, og der ligger jo veldig mye hos vårt forretningsområde” (22.48)	ng. Vi jobber aktivt for å jobbe med riktige kunder” (19.58)	prosent egenkapitalandel og avkastning på over 12% (...) og da er jo RIKA virkemiddelet vårt” (22.41)	hva vi skal ha i avkastning, altså minimum 12 prosent avkastning. Det innebærer den egenkapitalen som vi skal ha og som vi må bygge opp under. Og da vil jo det si hvilke resultater vi klarer å levere” (12.26)	dreier seg om hvordan vi kan klare å betjene kundene på en svært effektiv måte, samtidig som kundetilfredsheten og opplevelsen til kunden er veldig god” (21.10)	den riktige prisen ut, og ha et fokus på kostnadsiden og at vi driver effektivt” (9.23)
Definisjon av Kunde-kortet	”Fra aktiv til proaktiv, særlig da, også den fra kreditt til strategisk rådgiver. Det jobber vi masse med, med engasjement” (19.21)	”Vi kan aldri som største bank og markedsleder, bruke pris som hovedvirkemiddel for å vinne kundene. (...) Så vi må vinne kunden ved at vi er flinke, at vi har gode prosesser, at vi oppfattes som dyktig” (39.51)	”Kunde-kortet er jo dette med ”fra min til vår kunde”. (...) Det som vi har lykkes med er jo det at vi har fått til, etter hvert, et ganske godt samarbeid med de andre FO-ene på kundesiden”	”På kundekortet har vi ambisjon om å være strategiske rådgivere til våre kunder, og det er det som gjør en forskjell” (19.58)	”Kundekortet, der er det jo egentlig å jobbe godt i det daglige, og der er jo KTI og kundepuls viktige måleinstrumenter” (22.41)	”Hvordan vi er rådgivere, kundetilfredshet hører jo klart under der. Også har vi kundepuls” (12.26)	”Hvordan kan vi rådgi, hvordan kan vi selge til kundene, og yte service som gjør at de blir fornøyd” (21.10)	”Det er jo DNB sine kunder, om du har et kredittengasjement, om du har et pensjonsengasjement, eller om du har et forsikringsengasjement, og det at vi også er bærere av det kortet, i forhold

		”Så på kundekortet handler det vel mye om å egentlig øke KTIen” (39.51)	(22.48)					til at vi har felles kunder, at vi ønsker å møte kundene med størst mulig grad av ”alt på et sted”” (9.23)
Definisjon av Kultur-kortet	”Også er egentlig kulturkortet alt rundt. Det er jo egentlig hvordan vi jobber med oss selv for å få til det, da” (19.21)	”Og så jobber vi selvfølgelig også mye internt med kulturen, at vi prøver å få til kjedestyring. Jobber mer likt på en smart måte” (39.51)	”Kulturkortet er kanskje det som vi har slitt mest med, da. (...) Men fremdeles så tror jeg, vi ser at vi har litt å gå på, da, for det kan være litt sånn silotankegang hos oss, da” (22.48)	”Og på kultur, vår logo er ”fra min til vår kunde”, så en storkunde er ikke en kunde av vårt FO, men en DNB-kunde” (15.08)	”Foruten at medarbeiderne er relativt godt fornøyd og vi har det bra når vi jobber sammen, så får vi ikke dette her til. Men det er jo en balanse i dette her (...)” (22.41)	”Så det er jo veldig mange forskjellige kulturer rundt om i vår divisjon. Men når jeg snakker til alle, prøver jeg å bygge en felles kultur på hva vår divisjon skal være” (12.26) ”Litt den stoltheten av å være i DNB da. At vi skal fremstå som ett DNB, og også ha en felles	”Så dreier det seg litt om modernisering, det vil si hvordan vi kan gjøre kundene i stand til å gjøre flere ting selvbetjente” (21.10) ”Men jeg tenker også på kulturkortet knyttet til hvordan vi bygger internkultur, knyttet til både å gjøre hverandre gode, det å skape en prestasjons-kultur,	

						kultur ute” (15.08)	heie på hverandre , lære av de beste, osv.” (21.10)	
I hvilke grad strategier blir vektet ulikt	<p>”Jeg tror alle tre er viktige, da. Du må ta tak i alle tre, hvis ikke bommer du” (21.38)</p> <p>”Og da er det helt klart at du er tradisjonelt opptatt av resultatene ” (22.56)</p> <p>”Jeg tror helt klart at du må ha alle tre, og jeg tror at finans som fortsatt trumfer, da” (22.56)</p>	<p>”Det har kanskje vært det som har vært vektlagt mest” (39.51 – om kapital-kortet)</p>	<p>”For vi har, selv om kulturkortet er det som vi har kommet minst på, så er det ikke nødvendigvis det som det har blitt minst prioritert på, da” (26.09)</p> <p>”Det er fokus på alle tre” (26.09)</p>	<p>”De funker ikke separat” (22.46)</p>	<p>”Sånn generelt så vil jeg kanskje si at kunde- og kulturkortet bygger opp under det som jeg opplever som viktigst, og det er kapitalkortet” (26.30)</p>	<p>”Jeg er helt sikker på at kulturkortet er det kortet som blir vektet minst, og kapitalkortet det som blir vektet mest” (16.11)</p> <p>”For jeg tror at skal vi oppnå både på kundekortet og kapitalkortet, så tror jeg vi må jobbe mye mer med kulturkortet” (16.11)</p>	<p>”Jeg vil si at kundekortet og til en viss grad kulturkortet knyttet til modernisering, er tyngre vektet hos oss enn kapitalkortet. Og kapitalkortet, det må i stor grad jeg og min ledergruppe ha veldig fokus på” (23.32)</p> <p>”Nå ville jeg ha gjort det, for nå vet jeg at vi ligger ganske godt an på kapitalkortet, og det betyr at jeg mener at vi kan fokusere</p>	<p>”Jeg mener at DNB ville vært tjent med å vekte kulturkortet i større grad enn det vi gjør i dag” (12.12)</p> <p>”Jeg opplever at kunde og kapitalkortet er relativt enkle å konkretisere, mens kulturkortet er mer krevende . Det er krevende å sette fornuftige KPIer på kultur. Men det er minst like viktig” (19.06)</p>

							enda sterkere på de to andre” (24.15)	
Hvorvidt det er samsvar mellom KPIene og DNBS strategier	<p>”For oss så, i vår strategi, så har vi noen endringsreiser – vi har fått definert hva som er viktig for oss å få til, og derfor så har vi da laget egentlig operasjonelle KPIer som støtter opp under de endringsreisene, og det er det vi følger opp der da” (8.08)</p> <p>”Jeg føler at i FO 1 så har vi ganske god match mellom strategi, endringsreiser og KPIer” (12.35)</p> <p>”Nei, jeg syntes det henger</p>	<p>”Men når hele virksomheten er i endring, sant, så skal du også ha KPIer som skal bidra til at du faktisk ikke bare gjør de riktige tingene, de skal også bidra til at de tingene du gjør, understøtter de endringene. Det gjør det mer krevende. Det gjør det” (6.42)</p> <p>”Jeg mener at med de rammebetingelsene vi har på hva som er mulig å måle og så videre, målesystemene og sånn, så mener jeg vi har... Vi har gjort et</p>	<p>”Ja, vi har jo prøvd i alle fall å trekke det ned. (...) Jeg føler kanskje at vi har i alle fall forsøkt å trekke det ned, da. At det dekker det overordnede målet” (27.42)</p>	<p>”Ja, vi har god oversikt. Ikke noe som jeg savner” (25.18)</p> <p>”Det er ikke noe jeg savner heller. Jeg synes at det som ligger på dashbordet er dekkende overordnet. Det dekker ambisjonene om avkastning, og det dekker ambisjonene på kostnadsutvikling, så nei...” (25.24)</p> <p>”Så jeg føler at det er veldig godt samsvar mellom</p>	<p>”Det føler jeg at det dekker godt” (27.02)</p> <p>”Men, det er et verktøy da, som viser gjennom KPIene at du bygger opp under det” (27.11)</p> <p>”Det som er viktig, det er at KPIene på en måte understøtter strategien, og der føler jeg at det er god sammenheng, altså. Så det er vel kanskje, hvis jeg skal trekke frem en ting, så er det at det er sammenheng mellom strategien”</p>	<p>”Jeg synes det dekkes ganske bra, med de justeringene vi har gjort nå i 2016. Så jeg synes de dekker ganske bra” (22.33)</p>	<p>”Nei, jeg har lyst til å si at jeg mener at de dekker det godt. Hvis man går inn og ser på hvert enkelt av målene, hvert enkelt område eller dashbord, eller KPI, så mener jeg at ingen av de som på en måte i alle fall skal ha motsatt effekt, da, i forhold til den overordnede strategien. Det er mulig at noe skulle ha vært forsterket enda mer, og vektlagt enda mer, men i stort så mener jeg at</p>	<p>”Jeg syntes den dekker bra” (14.08)</p> <p>”De henger jo mest... de henger jo sammen da, alle sammen” (31.25)</p>

	<p><i>ganske bra samme” (24.45)</i></p> <p><i>”Ja, men det er fordi at alt egentlig speiles via ambisjon og endringsreisen.” (26.56)</i></p> <p><i>”Ja. Så du finner... Hvis du har ambisjoner og endringsreisen, så finner du alt igjen i KPIer.” (27.03)</i></p>	<p><i>revidert oppsett nå for 2016, så hvis du går inn og ser på det som vi har laget i fjor, så var ikke det så bra. Men det som vi har laget revidert for 2016, mener jeg er relativt bra. Det kunne vært bedre, men da... Det ligger noen beskreninger på hva som er mulig å måle, det må du bare ta hensyn til. Du kan godt tegne og si ”dette er det ideelle dashbordet”, men hvis det ikke er mulig å måle, så hjelper jo ikke det. Du må jo legge inn noe som du kan måle” (47.15)</i></p>		<p><i>det som vi måler på og strategien vår” (27.53)</i></p> <p><i>”Så flinke vi er. Virker som om vi har gjort dette før. Men jeg tenker jo det viser jo at det er en rød tråd. Det henger sammen” (38:50)</i></p>	(52.12)		<p><i>dashbordet/KPIene til kundesenteret på nivå 3, støtter opp under strategien til DNB overordnet” (24.56)</i></p>	
Hvordan det jobbes med å	<i>”Vi har tre hovedambisjoner på toppen, det</i>	<i>” Og da er utgangspunktet at sånn vil vi at</i>	<i>”Vi reviderer jo disse KPIene</i>	<i>”Alle bygger jo opp under</i>			<i>”Ja, jeg tror at jeg vil ta forsikring</i>	<i>”Nei, jeg syntes kanskje det vi</i>

få samsvar	<p>er liksom det som står på toppen av strategien vår. Det som definerer vårt FO. Også er de da tatt med gjennom disse endringsreinsene og ned til dashbordet. Så du skal kunne finne igjen alt, da. Det henger sammen” (14.24)</p> <p>”Det er... Strategien til DNB er jo de tre kortene; De tre kortene er gjenspeilt i vårt FO på tvers i gjennom, og det følges opp løpende og passer veldig bra” (24.57)</p>	<p>prosessene skal være. Og så blir det å finne riktig KPIer og riktig målinger, som støtter prosessen” (6.42)</p> <p>”Da gjorde vi, kall det en revisjon av styringsmodellen. Tok ut KPIer og tok inn KPIer” (48.19)</p>	<p>eller dashbord et vårt, reviderer vi hvert år. (...) Og da ser vi det opp imot både det som ligger i plantallene våre, og opp imot om det har skjedd noen endringer i vårt FO sin strategi, som gjør at vi må ha inn nye KPIer. Er det eventuelt andre ting som vil påvirke dette, og som vi ønsker å måle?” (33.36)</p>	<p>målet om 12 prosent i RIKA. Det er jo det som er det overordnede målet, strategien innenfor de ulike bransjene skal jo støtte opp under det” (27.53)</p> <p>”Det går mer på det at vi måler, at vi er sikre på at vi måler de riktige tingene, og at det er konsistens på tvers” (30.55)</p>			<p>og skadeforsikring, og satsningen på det, veldig tydelig (...) Har sagt hva vi skal lykkes med og hva vi skal gjøre på forsikring fremover. Det ser man igjen i KPI-dashbordet mitt, veldig tydelig” (25.29)</p> <p>”Så jeg vil jo si at dashbordet i 2016 i veldig stor grad, er påvirket eller et resultat av både kapitalmarkedsdagen og strategiske føringer. Enda tydeligere enn før” (26.07)</p>	<p>snakket om i stedet, at KPIene er tatt frem også er reflektert i at vi er i en matrise, og at vi skal nå målene sammen, at vi har samarbeidet med FO 4, vi har samarbeidet med FO 1 og FO 2, før vi satte opp KPIene. Det syntes jeg er veldig viktig, og hvis vi ikke klarer det, klarer vi ikke å levere på det” (14.14)</p>
I hvilken grad DNB		<p>”Hvis du går bak, så er det gjerne ofte fordi at de</p>	<p>”Det er vanskelig å svare på. Det vet jeg</p>	<p>”Mer og mer... Jeg syntes Rune og</p>	<p>”Før vi står sammen om det vi skal</p>	<p>”Litt den der stoltheten av å være i DNB da.</p>	<p>”Gi et felles uttrykk... Nei, jeg tenker at</p>	<p>”At vi har én relasjonsfront ut, det</p>

<p><i>har et felles uttrykk</i></p>		<p>jobber på en helt annen måte. Så det er jo på en måte sånn at hvis du får alle til å jobbe på en måte vi mener er mest riktig, så vil alle ha lik sjanse i utgangspunktet til å nå samme aktivitetsnivå for eksempel, sant. (...) Så var det tidligere sånn at det var ulike praksis” (06.54)</p> <p>”Og så jobber vi selvfølgelig også mye internt med kulturen, og at vi prøver å få til kjedestyring. Jobber mer likt på en smart måte. Hvis det er en rådgiver i Stavanger som jobber på en veldig god måte og det funker, og</p>	<p>faktisk ikke, men ja...” (40.45)</p> <p>”Ja, i alle fall fra FO 3 sin side, så føler jeg at vi gjør det. (...) Man ser felles nytte av at kunden... ja, man ser felles nytte av, hva skal jeg si... Ja, at de ulike produktene, at det ikke er noe som... Ikke suboptimalisering da, som det kanskje var en tendens til tidligere” (41.12)</p> <p>”Ja, før man liksom begynte med den nye strategien fra ”min til vår</p>	<p>KL er veldig flinke til å utfordre organisasjonen på det...” (23.41)</p> <p>”Det jobber mer og mer med. Jeg syntes Rune og KL er veldig flinke til å utfordre organisasjonen på det...” (23.41)</p> <p>”Og kulturkoret, fra min til vår kunde går jo på kryssalg, som vi også måler og vi ønsker å ha inne på dashbordet. Så jeg føler jo at det er</p>	<p>levere” (15.14)</p> <p>”Så det er jo sånn i en stor organisasjon, at det er jo kanskje sånn 50/50 mellom praktiseringen fra min til vår kunde, det varierer litt” (22.41)</p> <p>”I liten grad” (34.20)</p> <p>”Men det er noen ting som vi på en måte kan ha et fellesskap om likevel. Men det må defineres og så må det splittes opp på samme måte som vi gjør i FO 1 også” (34.59)</p> <p>”Vi flytter jo kunder</p>	<p>At vi skal fremstå som ett DNB, og også ha en felles kultur ute” (15.08)</p> <p>”Vi er ikke helt der, dessverre. (...) Og der har vi en vei å gå, for det er DNB som gjør en endring, det er ikke FO 2. Men det føler jeg liksom går helt fra oss da, helt fra ledernivå (...) Det er vi som gjør en endring, det er banken, det er DNB som gjør det. Ikke noen forretning sområder eller... Det er fordi banken skal bevege</p>	<p>vi fanger opp det også gjennom en del andre ting enn bare fokus på KPI og dashbord, da. (...) Så ja, det er ikke sånn at jeg savner noe veldig nå i forhold til å vite hvordan vi ligger an eller skulle lykkes bedre” (30.05)</p>	<p>sitter... det skal ikke sitte hos oss, det skal sitte i FO 4, det skal sitte i FO 1 og FO 2” (9.23)</p> <p>”Nei, jeg syntes kanskje det vi snakket om i stedet, at KPIene er tatt frem også er reflektert i en matrise, og vi skal nå målene sammen, at vi har samarbeidet med FO 4, vi har samarbeidet med FO 1 og FO 2, før vi satte opp KPIene. Det syntes jeg er veldig viktig, og hvis ikke så klarer vi ikke å levere på</p>
-------------------------------------	--	--	--	--	---	---	---	---

		<p>betjener kundene på en utmerket måte, så kan det godt være at den måten å gjøre det på, bør alle gjøre det på. For det vi har opplevd er at vi gjør det hver på vår måte, og det blir lite ensartet. Kunden får ulike opplevelser av banen, ringer du til kundesente ret får du en opplevelse og ringer du til kontor, så får du en helt annen opplevelse. Vi ønsker at det skal være mer likt på en måte. Det går mye på kunde... Men det går også mye på kultur, på interne ting” (39.51)</p>	<p>kunde” (42.19)</p>	<p>hele tiden lønnsom hetsfokus gjennom alt. Det gjennomsvyres alt vi gjør” (29.19)</p>	<p>opp hvert eneste år, og det kommer kunder ned igjen, om ikke så mye, det kommer flere opp enn ned, og nå flytter vi til kundesente ret osv., så sånt skjer jo hele tiden, og vi bruker konsernets styrker” (37.30)</p>	<p>seg i en retning, ikke fordi et FO skal bevege seg i en retning. ikke sant” (17.47)</p> <p>”I stedet for at; Nå skal vi gjøre en endring, hvordan gjør vi det sammen? Så det jeg tenker er at det må starte mye tidligere. Altså Når FO 2 for eksempel da, definerer at de skal gjøre en endring, så er det... så må vi tenke at: OK, hva innebærer det for DNB? Jo det innebærer 'det og det og det'. Ja, da må vi gjøre det sammen, og da må</p>	<p>det” (14.14)</p> <p>”Det er et område som har blitt bedre og bedre, men vi er langt ifra i mål” (19.50)</p> <p>”Jeg var utrolig imponert når jeg hørte det første gangen. For det passer alle kundesegmenter, for alle kunder. (...) Det kundeløfte et ga meg håp. Og jeg syntes det er et fantastisk kundeløfte, og utrolig ambisiøst, men det skal vi jo levere på” (22.55)</p>
--	--	--	-----------------------	---	---	---	--

					<p><i>vi starte med det mye tidligere. Ikke at man kobler forretning sområder ettersom det passer” (18.52)</i></p> <p><i>”Ja, det tenker jeg det burde vært. Og hvordan vi får til en endring sammen. Og det kunne egentlig vært noe på nivå 2” (21.05)</i></p> <p><i>”Det kunne kanskje vært noe (...) om ’vi har klart å kommunisere om dette er en felles retning?’ ” (21.27 – på spørsmål om hvordan man kunne koblet en KPI opp</i></p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

						mot dette målet)		
Hvorvidt det er vanskelig å finne riktige KPIer	<p>”Så det er litt sånn ymse hvordan... Det er ikke så lett oppgave å finne ut hvilke KPIer vi skal ha, da” (6.46)</p> <p>”Ja, det er kjempevanskelig å finne gode operasjonelle KPIer” (25.28)</p> <p>”Det er vanskelig, for vi har ikke gode nok KPIer egentlig, til at vi kan... På de strategiske må vi ta det vi kan måle” (8.23)</p> <p>”Det er bare sunt å ha diskusjoner på hva som er de riktige og viktige KPIene.</p>	<p>”Så, sånn jeg tenker rundt KPIer er at du må velge KPIer som egentlig er drivere, som på en måte skal påvirke fremtidens resultat” (1.06)</p> <p>”Ja, definitivt” (6.42)</p> <p>”Men når vi er i en endring fra den prosessen til den, så ikke sant da må du måle litt på ”gamlemåten” og så måle litt på vei over i det nye. Så det er mer komplisert i dag enn det har vært tidligere” (6.42)</p> <p>”Men vi vet hva som er de riktige KPIene eller</p>	<p>”Og hvis vi klarer å få frem de riktige KPIene i relasjon til strategien, så mener jeg at dette er et vesentlig verktøy for at du skal klare å realisere det som er i strategien vår, da. Også er det jo kunsten her å finne de riktige KPIene, sant. Og det å være treffsikre på de, da” (1.43)</p> <p>”Egentlig kanskje å redusere litt antall KPIer og jobbe med å finne de riktige, sant. Og det er</p>	<p>”Nei, ikke så ofte, men det er gjerne en gang i året KØR har en sånn generaloppryddning da” (13.13)</p>	<p>”Men du kan ikke dekke alt gjennom KPIer heller. Du må velge ut noe. Så det er vel heller et spørsmål om det er for mange...” (27.59)</p>	<p>”Ja. Vi ballet litt i fjor, for det var en del parametre der som var ganske vanskelig å måle. (...) Det med mobilbankbrukere det klarte vi aldri å få noe godt tall på, og da blir det sånn.. Da bare hopper du over det, og det er ikke bra” (3.03)</p> <p>”Og så tror jeg vi skal være forsiktig med å ha alt for mange måltall og KPIer, for det er mer enn nok det vi har” (7.37)</p>	<p>”Ja, sammen med økonomi og kategori, gjør vi det, og forsikrer et eksempel” (26.07)</p>	<p>”Du måler jo egentlig det samme med flere: EP og Operativt Expences ... Det er noe av det samme” (27.02)</p> <p>”Og så har det jo vært flere steder i banken, at et område som var lønnsomt, plutselig ble ulønnsomt, og så må du fokusere på Economic Profit. Og det har vært en krevende øvelse for mange, det er helt åpenbart. Vi har</p>

	<p>Og det må vi bare ta” (17.48)</p>	<p>driverne ut fra et tre, og så er det det vi diskuterer – disse tingene er det som har størst betydning for inntjening, de må vi ha mest fokus på” (22.51)</p> <p>”Da gjorde vi, kall det en revisjon av styringsmodellene. Tok ut KPIer og tok inn KPIer” (48:19)</p> <p>”Det er hendelser som gjør at det er riktig, man tar beslutninger underveis som er så vesentlig at de påvirker. Da må vi begynner å justere underveis da, så det har også skjedd. Men vi gjør minimum én årlig</p>	<p>utfordringen, da” (2.42)</p> <p>”Ja, altså nå husker jeg ikke alle i farten da men, men vi har hatt mange utfordringer med det her. Sånn som vi gjorde det nå sist gang, så laget vi i utgangspunktet et utkast, og så hadde vi en gjennomgang med hver enkelt divisjonsdirektør hos oss og så kom de opp med sine ideer og hva de ønsket å bli målt på (...) Og vi hadde ett par eksempler der som spesielt gjorde at det ble vanskelig, vi klarte</p>			<p>”Men det er jo utrolig viktig at man er enige om at de KPIene vi har definert, er det som er de viktigste og det er det alle styrer etter. Og det er det vi jobber for å oppnå” (10.52)</p>		<p>fått fokuset, også i dashboardet, har vært viktig” (40.14)</p>
--	--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	---

		<p>revisjon da. Mer systematisk, mer etter behov da” (48.19)</p>	<p>ikke å få... Vi hadde ikke datagrunnlag nok til å få opp en god måling på det” (31.15)</p>					
<p>Grad av konflikt mellom KPIer på FO-nivå</p>	<p>”Ja, i den grad det er overlapp mellom forretningsområder, så kan det jo selvfølgelig være suboptimaliseringer, da...” (...) Da får du en ubalanse da, i forhold til viktighet, ikke sant, på fokus. Så det er klart at det du da velger å sette lys på, i form av at det du setter opp som KPI får fokus, hvis du ikke tar det med, så får det ikke fokus, og da får du mismatch”</p>		<p>”Men det som kanskje var den største utfordringen vi satt med når vi gjorde dette første gangen, da, det var jo det at, altså FO 3 satt jo og laget sine KPIer, sant, så satt FO 1 og laget sine, så satt FO 2 og laget sine, så så vi etter hvert at her var det kanskje...” (18.31)</p> <p>”Vi var jo litt inne på</p>	<p>”Nei, jeg tror ikke det. Vi tenker nok ganske likt, egentlig, og det overordnede lønnsmålet gjennomskyter jo alt” (30.55)</p>	<p>”Ja, det kan det være, og det er det og. Om det går på KPI-nivå, det vet jeg ikke(...) Som en konsekvens av at KPIene og fokuset er så spisset, egentlig, også, både i FO 1 og FO 2, så liksom det er ikke den... vi er litt mer sånn siloorientert enn det vi var, men dette varierer veldig i forhold til hvem som er ledere, også lokalt, der ute, hvordan det egentlig,</p>	<p>”Ja, det tror jeg det kan være. Nå vet jeg jo ikke hva de har av KPIer, men at det kan være det, det tror jeg helt sikkert” (27.04)</p>		

	<p>(29.18)</p> <p>”Og på forretningsområdenivå, der er det noen konflikter.” (14.20)</p> <p>”Ja, altså, noen eksempler er jo samarbeidsporteføljen, da, som ligger mellom FO 1 og FO 4, der er det jo en del kunder som ligger i FO4, men som bruker våre KAer ute. For vi har et samarbeid de kundene. Og da er jo spørsmålet, ikke sant, hvordan skal du gi incentiver til å gjøre best mulig jobb begge steder, til det beste for kunden, og det beste for lønnsomheten, da. Når egentlig</p>		<p>det i stedet da, i starten når vi begynte å jobbe med disse dashbordene, at det ikke var helt samkjøring. Så du hadde KPIer som egentlig kom litt i konflikt da. Så... Men det tror jeg har blitt mye, mye bedre nå i år enn hva det har vært tidligere” (37.25)</p> <p>”Jeg tror det er større sannsynlighet for konflikter på tvers av forretningsområder, enn internt hos oss da” (46.05)</p>		<p>man blir enig om å samarbeide. Noen steder så er lederne veldig sånn rigide, og da blir det litt sånn at du driver din butikk, og du driver din, og det er ikke ett DNB, mens andre steder så fungerer det veldig godt” (28.54)</p>			
--	--	--	---	--	--	--	--	--

<p><i>FO 4 eier kunden, men bruker oss som ressurser” (14.33)</i></p> <p><i>”Og hvorfor skal FO 2 ha insentiver til å bruke tid på de kundene som skal over til oss? Det er et eksempel, da. Og det var sånn typisk, at når du da gikk fra Retail til FO 1, FO 2, så gikk jo antall henvisning er fra FO 2 til FO 1 ned. Så det er sånn klassisk konflikt” (15.11)</i></p> <p><i>”Og det vil jo være diskusjoner mellom oss og FO 2 på å få opp antall henvisning er, at det er en prioritet,</i></p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

	<p>men det formaliseres nok ikke i forhold til dashbordet . Det har vi ikke helt fått til, tror jeg” (18.11)</p>							
<p>Grad av konflikt mellom KPIer på DIV-nivå</p>	<p>”Da har vi bommet på... altså, vi kan jo ikke måle alt. Da ville jo dashbordet blitt alt for stort. (...) Så kan jeg ikke helt se at det er noen som står i åpenbar konflikt med hverandre. Det måtte i tilfelle være at det står et sted, og ikke et annet sted. Og at det får mindre fokus, da. Men jeg kan ikke komme på noe, jeg” (34.37)</p> <p>”Ikke sant, i FO 1, vi har x</p>	<p>”Men hvilket incentiv skal kontoret ha, til enkelt å si til kunden ’ikke kom her’, sant, gå til kundesentret” (4.46)</p> <p>”Begge kan lykkes på det, men hvis du tenker på den tøffe konkurransen vi har, så... Da har vi for slappe mål, hvis vi får maks score på alt” (53.36)</p> <p>”Da kan det være en konflikt i at salgskanalene mener at produktene ikke er</p>	<p>”Ja, det kan det nok sikkert bli da, men det er jo ting som man må være ganske bevisst på når man sitter og jobber med disse dashbordene da, og kunne ta ut sånne ting. At man ikke får motstridende mål da” (38.12)</p> <p>”Vi har i alle fall vært ganske bevisst på at vi ikke måler noe... altså... Etablerer</p>		<p>”Vi ser at det er felles nytte av hverandre. I det øyeblikket vi begynner å sette KPIer som på en måte konkurrerer med hverandre, så tror jeg det du spør om egentlig vil og kan kunne inntreffe” (31.05)</p>		<p>”For vi som har fire seksjoner, kan jo lett komme i en situasjon hvor vi får spisse albuer, og så gjør vi ting som bare gagner oss selv, men som kanskje ikke er riktig for kundesentret og FO 2 i stort da. Men jeg har ikke opplevd det som noe vanskelig p.t.” (9.13)</p> <p>”Ja, absolutt. Men jeg mener vi er mer</p>	<p>”Hvis en føler en blir målt mye på volum og salg, så er kanskje lønnsomhet like i fokus. På den måten kan det være en iboende konflikt ” (16.44)</p>

	<p><i>divisjoner, og der mener jeg det ikke er noen konflikt mellom. 'Same, same' ikke sant, bare forskjellige markedsområder. (...)</i></p> <p><i>Hvordan skal du gi bankkontoret et insentiv til å få nye kunder ute, hvis det er kundesentret som får inntjeningen på dem. Derfor skyggefører vi, ikke sant. Så vi mener at vi har ivaretatt det, i alle fall til en viss grad da"</i></p> <p><i>(12.35)</i></p> <p><i>"Det vil si at både bankkontoret og Kundesentret får inntjening på kunden."</i></p> <p><i>(13.50)</i></p>	<p><i>gode nok, eller at prisene er for høye. Og så kan kategori mene at selgerne er for dårlige. Så det må du gjennom løpende dialog passe på at det blir en harmonisering. Som oftest så er det en sånn dialog litt... feil på begge sider"</i></p> <p><i>(54.51)</i></p>	<p><i>noen KPIer som kommer i konflikt med hverandre i vårt forretningsområde"</i></p> <p><i>(46.05)</i></p>				<p><i>oppmerksom på det og flinkere på det nå, enn hva vi var for ett til to år siden. Men det er absolutt en fare for det, for vi har en prestasjonskultur, et konkurranseinstinkt hos mange, som gjør at de gjør nesten det ytterste for å vinne"</i></p> <p><i>(15.18)</i></p>	
--	---	---	--	--	--	--	---	--

<p>Grad av konflikt mellom KPIer på eget dashbord</p>	<p>”Ja” (34.02)</p> <p>”Altså, det er jo den der velkjente trekanten (...) i utgangspunktet så prøver du jo å oppnå tre ting samtidig, som står i konflikt med hverandre. (...) Men all erfaring viser jo at det er mulig. (...) Så jeg er ikke bekymret for det. Men jeg syntes det er viktig, man må jo legge ambisiøse mål, så det betyr jo at det skal være vanskelig å oppnå målene. Det skal jo ikke være at du er helgrønn fra juni og ut året” (35.38)</p>	<p>”Sant, er det lurt? Ja, det er lurt, for vi får kanskje flere kunder og vi mister færre, og kunden blir mer fornøyd. Men det koster mye penger. Så da er det der vi har den diskusjonen, den er ikke med hele banken” (12.17 – om det å sette ned lånerenten)</p> <p>”Problemet da, hvis vi på en måte kjører på og leverer på alle disse parametern e, så kan det jo være at vi har kjørt for hardt, at enten kunde eller ansatte er misfornøyd e” (22.51)</p> <p>”Eller, ’vi</p>	<p>”Ja, hvis du ser EP og RIKA, vil jo også kunne påvirke... Har man god Economic Profit, så vil nok RIKA sannsynligvis følge med. De er korrelert ” (43.34)</p> <p>”Jaa, det burde være mulig” (45.19 – om å realisere samtlige KPIer)</p>	<p>”Ja, høy måloppnåelse på kryssalg vil jo gjøre at du får bedre EP og RIKA, ikke sant. EP og RIKA er jo på en måte bare to måter å beregne det samme på. (...) Og hvis du får redusert den negative EP, på de kundene som ligger med det, så vil det jo øke på begge to. Så det henger sammen. Det er ikke noe sånn ”stand alone”-tematikk her” (37.25)</p> <p>” Hvis du går inn på de</p>	<p>”Ja, det kunne ha blitt det, men jeg føler ikke at vi har det i dag. Fordi at vi passer på egentlig at det bygger opp under, og at det er en rød tråd” (33.28)</p> <p>”Nja, litte granne, ikke den så mye, men litte grann (...) Man må passe på kvaliteten, men ellers så ser jeg ikke noen særlige motsetning er her” (42.53)</p> <p>”Det er jo alltid en sånn dualisering i bank, det, mellom behovet for å vokse og tjene penger, og balansere risiko” (43.16)</p>	<p>”Ja, det kan være konflikt mellom RIKA og kundetilfredshet” (34.34)</p> <p>”Det er jo at vi har noen kunder som vi ikke tjener nok på, og som vi kanskje endrer prisene eller som vi sier at du kanskje skal finne et annet sted å være. Og da går jo det utover KTIen. Men de andre her... Det er i størst grad det” (34.46)</p> <p>”Den henger jo litt sammen med RIKA, vekst andre</p>	<p>”Det kan det gjøre, men på en annen side så vinner du også veldig mye ved å ha et sterkt målfokus og en sterk prestasjon skultur da, at du av og til kan leve med at det er noe som kan gå i motsatt retning, fordi det likevel har så mye positivt i seg. (...) Så jeg ville ikke vært det for uten da.” (18.08)</p> <p>”Ja, men det er noe som er krevende, og som kan på en måte være motstridende da, i den forstand at du for</p>	<p>”Det å klare å ha fokus på det strategiske og det helsemessige i en verden der vi blir målt på månedresultater og kvartalsresultater, det er en ganske krevende balansegang, men da er det desto viktigere å balansere det på en god måte, for de finansielle vil alltid ha fokus. (...) Men desto mer krevende å holde fokus på de strategiske” (4.53)</p> <p>”Jeg tror vi må</p>
--	--	---	---	--	---	--	---	---

	<p>”Du, det tror jeg absolutt” (36.34)</p> <p>”Jeg sier ikke at det er lett. Men jeg tror at det er mulig” (37.00)</p> <p>”Ja, det tror jeg, og det er jo... vi har jo alle mål på det. Vi skal jo i utgangspunktet har grønt på alt” (10.02)</p> <p>”Det er liksom den klassiske konflikten. Skal du, hvis du ser på hele dashbordet da, den trekanten, sant. Du har markedsandel, KIT og lønnsomhet som er den trekanten på bank, og som er vanskelig å</p>	<p>har nådd inntjenings målet, vi har tjent penger så det holder’, men vi har kanskje gjort det på en måte at kundene har blitt sure, vi har kanskje tatt for mye pris. Så de skal på en måte balansere mot hverandre (...) Du kan godt prestere godt på salg osv., men hvis du gjør en dårlig jobb kvalitetsmessig, så er ikke det bra, ikke sant” (22.51)</p> <p>”Og, det er nødvendigvis ikke noen konflikt mellom det å selge noe til noen og det å oppnå en mer fornøyd kunde. Det er vel kanskje noen av de tingene i</p>		<p>riktige dealene her, og styrer riktig her, så påvirker det jo de to (EP og RIKA)” (37.57)</p> <p>”Hvis du går inn på de riktige kundene her, så øker du krysssalget ditt, for du selger mer enn ett produkt, ikke sant, og det øker da EP og RIKA” (38.30)</p> <p>”Ja, egentlig, fordi at jeg ser ikke at det er noe gjensidig utelukken de KPIer hos oss. Du må jobbe for å få det til, det må du gjøre,</p>	<p>”Så handverket er veldig viktig, at du balanserer risikoen” (43.47)</p> <p>”Ja, det er mitt mål alltid” (46.26)</p>	<p>inntekter og fornøyde kunder. Altså, kundene er jo ute etter gode produkter og løsninger. Så det er ikke noen motsetning mellom å tjene mer penger på en kunde, ved å vokse på andre inntekter og dermed få bedre RIKA. Men hvis du tenker bare pris på innskudd og utlån, då henger ikke fornøyde kunder og RIKA så veldig godt sammen” (36.35)</p> <p>”Nei vet du, egentlig ikke. (...) Og så er det veldig mye utenforlig</p>	<p>eksempel jobber veldig med de finansielle målene på lån, også skal du samtidig passe på at du ikke har for mye brudd på boliglånsforskriften e. (...) Også kan du jo si at for at vi skal lykkes med digitalisering, ja, det skal gjøres, den det skal ikke gå utover omdømmet, slik at kunder som da syntes det her er kjempevanskelig og aldri har vært digitale, likevel synes at vi er en ålreit bank fordi. De kan du typisk da få mot hverandre. (...) Så</p>	<p>minne oss selv på det hele tiden” (5.56)</p> <p>”Det er vel en del av jobben med å være leder, det er jo også å kunne navigere konfliktfylte måleparameter. Du behøver jo ikke å gå lengre enn til mitt eget målkort for å se at, om det er... Kanskje knyttet, som vi var inne på i stedet, kanskje mest knyttet til de strategiske og de mer operative, finansielle KPIene, og at det kan være</p>
--	---	---	--	--	--	---	--	---

	<p>oppfylle samtidig. Og det er egentlig det som også speiles her. Vi tror jo det er mulig, men det er klart det er vanskelig” (10.39)</p> <p>”Vi har jo tre ambisjoner på toppen, som ikke er disse... Men der er mer spriket, de ambisjonen e som ligger der, du skal både levere på lønnsomhet , og på kundetilfredshet og på markedsandel. Der har du den... De står i konflikt, for det er den trekanten. Men driverne for å få det til er jo logiske” (11.44)</p>	<p>kundekortet vi mener er det viktigste” (39.15)</p> <p>”Det er alltid noen sånne konflikter mellom de, sant. Slik at det å få maks på alle, det tror jeg er vanskelig, fordi at det er... Blant annet på konkurransesituasjonen, sant.” (53.15)</p> <p>”Hvis konkurransen var veldig svak og myndighetene ikke var så tett på. Men det er mange ting rundt det, som gjør at...” (53.36)</p> <p>”Hvis konkurrans ebildet blir veldig tøft, og i tillegg renten faller, så kan vi</p>		<p>men vi har jo ambisjon er om å øke inntekten e og redusere kostnadene, ikke sant. Så det er jo klart, det er en krevende greie, å skulle redusere kostnadsbasen din samtidig som du øker inntekten e og prioriterer de riktige kundene og jobber hardt med det. Der er det jo, men det er jo en sånn standard utfordring som du aldri kommer unna noe sted egentlig. Men i tillegg til det, jeg ser ikke at noen</p>		<p>gende årsaker. (...) Det har større påvirkning på KTIen enn det arbeidet hver og en rådgiver gjør i hverdagen, da. Sånn i negativ forstand” (37.11)</p>	<p>ja, de kan ha effekter på hverandre , som ikke nødvendigvis er ønskelig, men over tid så mener jeg at det skal gå an å lykkes med de, alle sammen” (38.25)</p> <p>”Ja, ja. At det er mulig å lykkes, ja. Men jeg ser utslag mot hverandre nå i første kvartal” (40.26)</p> <p>”Altså, engasjement har i stor grad veldig positiv effekt på det aller meste. Det er klart at hvis man går for langt på noen av KPIene, så kan det bli så krevende</p>	<p>noen iboende konflikt i det” (15.56)</p> <p>”De henger jo sammen da, alle sammen. (...) Så, mange sammenhenger her altså” (31.25)</p> <p>”For å nå volummå l kan et virkemiddel være å prise skarpere. Dette kan imidlertid gå utover EP på lang sikt. Så det kan være konflikt mellom de langsiktige målene og de kortsiktige KPIene” (33.00)</p>
--	---	---	--	---	--	--	---	---

		<p><i>alltid klare salgsmålene, men det er ikke sikkert at vi klarer det til de prisene vi har tenkt, slik at du får en utfordring her oppe (finansielle). Hvis vi blir steinharde, og sier at vi skal nå det målet der på lønnsomhet (EP), det er ekstremt viktig for oss, eller margininntekt. Så kan det godt hende at vi ikke har samme handlingsr om til å justere prisene på lån. (...)</i></p> <p><i>Det er ofte den klassiske konflikten hvis du har et mål som typisk er på lønnsomhet s-siden på et budsjett, hvis det målet får veldig høyt fokus eller</i></p>		<p><i>av disse her er gjensidig utelukken de altså. Det er ikke det”</i></p> <p><i>(39.06)</i></p> <p><i>”Så du skal ikke bare ha ting som, du skal ikke bare ha den positive siden. Du må ha begge, du må ha balansert bilde. Men det betyr ikke at de behøver å være gjensidig utelukken de”</i></p> <p><i>(39.53)</i></p>			<p><i>for folk at sykefraværet kan stige”</i></p> <p><i>(40.39)</i></p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

		<p><i>høy vekt, så kan det påvirke en del av rammebetingelsene på de andre ikke blir optimal” (20.54)</i></p> <p><i>”Ja, i utgangspunktet så er det jo et mål å... I forhold til dashbordet, så mener jeg det er fullt mulig å realisere alle sammen, når vi setter opp målkort i løpet av året, og setter opp mål på de, så setter vi mål som vi mener er mulig å realisere” (22.13)</i></p>						
<p>Grad av kjennskap til andre FOs dashbord</p>	<p><i>”Jeg har sett det. Men jeg har ikke så veldig aktivt forhold til dem, må jeg innrømme”</i></p>		<p><i>Jeg har kjennskap til noe eller til deler av de andre sitt, altså i den grad at våre</i></p>	<p><i>”Veldig begrenset” (29.43)</i></p>	<p><i>”Altså, lite grann (...) Men jeg har jo hatt ansvar for FO 2 her i banken tidligere, og jobbet</i></p>	<p><i>”Ja, vi har jo full transparens i forhold til alle. I hvert fall på det som er på FO 1”</i></p>	<p><i>”Til de andre divisjonene, eller forretningssområdene. Ja, til en viss grad har jeg det,</i></p>	<p><i>”Overordnet så vet jeg hva som er fokus, men jeg må innrømme at jeg har ikke</i></p>

	(28.30)		<p>KPIer grenser inn mot de andre områdene, så har jeg kjennskap til de da. Men jeg kjenner ikke til de i detalj da. Og så er det noen konsern-KPIer som vi vet at går igjen i alle dashbord da. Men utover det at vi har samme... en eller to KPIer som overlapper med FO 1, 2 og 4 ... Så utover det så kjenner jeg ikke til detaljer i deres dashbord da” (36.28)</p>		<p>mye med det før, så jeg kjenner jo til type målsetting er og...” (28.28)</p>	<p>(26.31)</p> <p>”Nei. Apropos det å ha et fellesskap rundt hvor vi skal, så jeg tror det kunne vært smart å... Liksom hva er det FO 2 har hovedfokus på i år? Hva er det måltallene er, hvor er det de blir målt på?” (26.43)</p>	<p>men jeg har ikke detaljinnsett” (27.05)</p> <p>”Ja, det er det, for vi har jo felles mål også, og samtidig sånn at vi noen ganger må bruke ressursene annerledes” (28.07)</p>	<p>sett... Eller hvis du utfordrer meg på hva som er på dashbordet til FO 1 og 4, så må jeg melde pass. Men jeg vet jo retningen” (15.29)</p>
Grad av samarbeid		”Vi er jo organisert slik at jeg har en	”Vi har felles mål, så vi burde	”Ja, gjerne, absolutt. Ikke sånn	”Så, og det er jo veldig tett og godt samarbeid,		”Nei, ikke større konkurranse, nei,	”Så vi er jo helt avhengig av FO 1,

<p>på tvers av FO</p>		<p><i>controller per område, som har en tett dialog med de” (50.58)</i></p> <p><i>”Nei... Ja, vi snakker jo sammen med FO 2, men nei, i liten grad. Vi forholder oss til konsernet vi” (51.30)</i></p>	<p><i>kanskje lage felles KPIer på tvers, både i forretningsområde 2, 3 og 4” (18.31)</i></p> <p><i>”Når vi først har fått disse etablert og begynt å måle på de, altså når vi etablerer dashbordet og oppdaterer mot inngangen til et nytt år, da har vi en del kontakt og en del dialog frem og tilbake. Men når det først har blitt etablert, så er det litt mer perifert i løpet av året da” (50.23)</i></p>	<p><i>innhold, men mer om logikken. Hvorfor disse spørsmålene som stilles i forhold til hvordan strategien følges opp, hvordan tenker de å sikre disse” (29.54)</i></p>	<p><i>egentlig, mellom FO 4, og på samme måte så har vi det mot FO 2” (36.26)</i></p> <p><i>”Vi har dialog” (48.19)</i></p>		<p><i>jeg tror det ville ha bidratt positivt. Jeg tror det hadde vært lettere å gjennomføre møter som er på tvers, fordi da er det de samme punktene man har fokus på” (29.59)</i></p>	<p><i>2 og 3 og nær sagt alle for å kunne lykkes” (7.21)</i></p> <p><i>”Jeg synes jo det er morsomt. Det er jo kjempemorsomt å jobbe i matrise når matrisen fungerer, også er det kjempefrustrerende å jobbe i matrise når matrisen ikke fungerer” (8.05)</i></p> <p><i>”Vi har møter på mange nivåer, (...), for å samordne måltallene” (8.38)</i></p> <p><i>”Det er jo et samspill, det også. (...) De setter jo</i></p>
------------------------------	--	--	--	---	---	--	--	--

								<p>målene etter å ha samsnakket med oss, og samsnakket med KØR. (...) Du 'må', det er jo hygiene, og du har jo ikke noe valg" (37.42)</p> <p>"Ja, også er det et spørsmål om alle har forstått det" (38.34)</p>
<p>Grad av samarbeid om KPI-systemet på tvers i konsernet</p>	<p>"KØR har jo laget et rammeverk i forhold til hva som skal være med, som vi tar med, så har de jo... Utover det så vurderer vi selv. (...) Det er jo en del diskusjoner om den prinsipielle tilnærmingen når du</p>					<p>"Ja, det går også gjennom Nivå 2. Så der har vi jo felles KPIer i hele FO 1. På risikoparameterne. Og det er jo innenfor strategita II" (38.05)</p>		

	setter mål, da” (38.53)							
Synspunkt på eierskap til KPI-systemet	”Så det er viktig at det eierskapet er godt forankret, da, sånn at det ikke bare blir et rapporterings-parameter blant mange, men at det faktisk er den, en av de hovedmålene som vi skal følge opp på, og alle eier det” (3.57)		”Sånn at vi ser jo det, at innenfor de ulike divisjonene i FO 3, så noen bruker det mer aktivt enn andre, og dermed kanskje føler noen mer eierskap også. Og det er kanskje noe av den største utfordringen og, å få dette tilstrekkelig forankret ut i organisasjonen. At dette ikke bare er noe som staben har funnet på, eller noen har funnet ut at nå skal vi gjøre det sånn, men at du faktisk	”Det er jo KØR som eier KPI-systemet, så det er jo de som da fremmer overfor KL forslag til konsernets overgripende finansielle parametre, og det er jo også det vi tar inn i vårt målkort” (7.00)	”På ledernivå så gjør jeg det” (11.58) ”Og det er viktig at når du skal sette KPIer, så må du ha et eierskap i organisasjonen til KPIene. Men du vil helst åpent ha enighet og uenighet, og det er greit, men du må ha et eierskap og informasjon må ligge i grunn, fordi du skal prestere på de KPIene. Så, det å ha en runde på det, og ha de diskusjonene rundt KPIene i forkant, er viktig, og	”Det er klart at da var det mer det eierskapet til den endringen vi skal gjøre, var mye større” (18.52)		

			<p>klarer å få eierskaptet i organisasjonen, og at de faktisk ser nytten av dette, da” (5.46)</p> <p>”Litt av suksessfaktorene er kanskje at man ser på, at man klarer å se nytteverdien i det, og kanskje også ikke minst får det forankret i toppen. (...) Så har vi klart å få dette inn i hvert eneste Business Review mot divisjonsdirektørene, og da ser vi at gradvis så klarer vi å forankre dette mer og mer,</p>		<p>det er ikke blitt gjort på akkurat det området” (14.02)</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>da. Men det er jo en prosess, og det har vært en lang prosess” (7.01)</p> <p>”Ja, det er litt ulik fra divisjon til divisjon i FO 3, sant. Noen bruker dette veldig aktivt, andre bruker det litt mer perifert, og litt sjeldnere. Men jeg føler jo... Vi har hatt en progresjon på det da, og det igjen... Dette er en stor organisasjon og når ting endres ganske radikalt, så tar det tid før vi får trykket ned som</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			vi ønsker” (48.14)					
Synspunkt på koordinering av KPI-systemet	<p>”Så vi har hatt kontroll til nivå 3, så er det nivå 4 og under som vi har sagt at det må dere løse selv. (...) Så der svikter jo egentlig strukturen litt, da” (12.35)</p> <p>”Og sånn jeg opplever det i dag, så er det sånn at KØR eier det finansielle, og de kan ikke på en måte forvalte mer, for de har ikke... de sitter ikke med forretnings- forståelsen sånn at de kan synse og mene så mye om resten men det de kan mene om er jo</p>	<p>”Så vi må alltid bruke noen teknikker som på en måte understøtter den retningen du vil gå i, som da kan bli et kompromiss på det å bruke en god KPI og det å bruke et nøkkeltall, fordi at det gir i alle fall et incentiv eller det er med på å premiere en... På en måte en riktig ønsket atferd, en retning da” (04.46)</p> <p>”Vi fikk en del, kall det hjelp i starten. McKinsey var jo inne helt i starten og tegnet disse drivertrærne, sånn at</p>	<p>”Vi har jo eksemplene på der vi hadde nesten samme KPI, men målte litt annerledes, så hadde vi en der det lyste rødt, og så hadde FO 2 en der det lyste grønt, også ble det litt sånn forvirring er, da, for du hentet datagrunnlaget for målingen fra litt ulike systemer, også la du litt andre ting i det enn det som vi trodde vi gjorde. Så det var ikke helt koordinert, da, men det har jo</p>	<p>”Det er noe av det som i hvert fall, som jeg mener rollen til KØR bør være, da. Å se dette på tvers” (30.55)</p> <p>”Den står ikke her, men vi jobber med å få den inn, og få avklart definisjonen med KØR” (32.45)</p>	<p>”Når vi setter KPIer så setter vi jo det i FO 1s ledergruppe. (...) Og da ser vi jo de ulike KPIene og da kan vi jo gi innspill hvis dette er, på en måte bryter” (32.14)</p>	<p>”Og det er aldri noen ting, det er aldri noen konflikter, det løses på ledernivå, hvor man snakker sammen. Og så er det andre steder hvor dialogen ikke er bra nok, og da ser man at konfliktnivået øker også. Men det er ikke noe du kan løse på Nivå 2 altså” (28.04)</p>	<p>”Ja, det mener jeg må være to miljøer. Det ene er økonomimiljøet, og i FO 2 så er den andre Kategorie. (...) De må være så tydelig på hva vi skal oppnå og hvordan vi skal oppnå det, og også sørge for at målingene er hensiktsmessig i Retail og Kundesent er og eventuelt det digitale, slik at summen blir det beste vi klarer å få utav det. Og til det beste for kundene” (16.38)</p>	<p>”Også er det da mer spørsmål om hvordan jeg tar det videre, innenfor mitt område” (0.43)</p> <p>”Men så lenge du har med mennesker å gjøre, så har du jo... det er jo denne hviskeleken, sant, kommunikasjonen. Ekstremt viktig” (19.50)</p> <p>”If you see a problem, you own it’. Jeg tror vi er ferdig med den veldig hierarkiske strukture</p>

	<p>helheten, tenker jeg. Også utfordre litt mer på helheten, da. Sånn at det ikke kun er opp til hvert enkelt FO å vurdere. Så det er det eneste jeg tenker at de kunne... det hadde vært fint å fått opp mer på” (29.18)</p> <p>”Ja, og da må det speiles, ikke sant. Så for det er jo, det hjelper jo ikke at vi har henvisning er fra FO 2 til FO 1 på vårt dashboard, hvis ikke FO 2 har det” (16.41)</p> <p>”Og enighet i forhold til hva som er viktig, og det er nesten, det</p>	<p>de ble tegnet sammen med McKinsey for alle forretningsområdene, så det er gjort noenlunde likt, og malverket er jo likt, sant” (34.42)</p> <p>”Vi forholder oss til konsernet vi, og så er det egentlig konsernet som passer på at det henger sammen på tvers” (51.30)</p> <p>”Da må man jobbe sammen om det. Og så må vi som er litt nøytrale da, gå inn og prøve å finne ut hvem som har rett her” (54.51)</p>	<p>blitt atskillig mye bedre” (18.31)</p> <p>”Så vi er mye mer koordinert nå enn vi noen gang har vært. (...) Jeg syntes det har blitt atskillig bedre. Men det er sikkert enda mer å gå på, da. Det går absolutt i riktig retning” (20.23)</p> <p>”Ja, hos oss jobbes det aktivt for å unngå det” (38.32)</p> <p>”Ja, vi koordiner er det og. Vi sammenfatter dette i en helhet for FO 3 da. Vi går</p>				<p>”Bedre enn før, men ikke i mål med det. Jeg mener enda at vi har noe å gå på, fordi det er ofte noen av oss som er flinke til å både argumentere for og forsvare egne synspunkt er, og så er det kanskje det da som blir fasiten, men vi må ha noen som helt objektivt sier at ”hvis vi skal nå de og de målene, så er det slik her KPIene eller dashbordene må være, hvis ikke kan vi få en suboptimalisering eller uønsket atferd” (17.12)</p>	<p>n, at alt av ansvar, alt ansvar ligger kanskje på Rune Bjerke, når alt kommer til alt, eller styret, men... Men vi er voksne mennesker, og hvis vi føler at ting ikke er som det skal, så må vi si ifra og gjøre noe med det” (42.21)</p>
--	---	---	--	--	--	--	---	--

	<i>må toppledelsen bare sortere ut, tenker jeg” (17.11)</i>		<i>gjennom hver enkelt KPI før vi beslutter at det er den som blir endelig. Så akkurat der føler jeg at vi har funnet en ganske god struktur, og en god prosess på det. Selvfølgelig kan det bli bedre, men vi har kommet et godt stykke videre på det det” (38.47)</i>					
Synspunkt på det å skape forståelse for KPI-systemet	<i>”Men jeg tror at det er viktig at alle skjønner formålet med det, og ikke liksom bare, at alt annet enn det finansielle blir litt fyll. Det tror jeg er viktig”</i>	<i>”Men vi, eller mine folk, har jo vært involvert i det arbeidet og har fått nødvendig opplæring. Og når vi skal ta det ut og andre skal bruke det, så skal jo de som skal bruke</i>	<i>”Men, samtidig så er det nok noen som er mer opptatt av å få dette ut i organisasjonen og bistå organisasjonen med resultater der, enn</i>		<i>”Før vi er nødt til å eie tallene selv. Og ha et forhold til det. Jeg må få aksept fra de som jeg har rundt meg, for at dette vil de på en måte gå hjem og forsøke å klare. Hvis ikke så står</i>	<i>”Så tror jeg det er litt forskjellig, hvordan du kommuniserer ut, hva som er hovedmål, hva som er KPI og hva som er aktiviteter for å nå</i>	<i>”Ser viktigheten av å ha ledere som klarer å sette ting i en større sammenheng og forklare hvorfor vi skal gjøre ting og ikke bare banke folk i hodet</i>	<i>”Og derfor tror jeg at det er mange sammenhenger, så slurves det også av undertegned med å sikre meg om at budskape</i>

	<p>(2.10)</p> <p><i>"Altså, alt har å gjøre med fokus. Jeg tror ikke alle har kjøpt den nye modellen. (...) Men jeg skulle gjerne sett at alle var mer på og var mer interessert i, ikke bare resultatstørelsen, men også driverne."</i> (16.59)</p>	<p><i>det, få den opplæringen som er nødvendig"</i> (34.42)</p>	<p><i>det andre ledere er. (...) Så... Ja, noen bruker dette som et verktøy ut, andre bruker andre ting for å kommunisere resultatene ut"</i> (49.08)</p>		<p><i>dere jo der kun med tall, og det har jo ingen verdi"</i> (9.50)</p> <p><i>"Tallene blir satt ovenfra og ned. Og så er vår jobb på ledersiden å prøve og skape en så god logikk om det i forhold til tallgrunnlaget og hva som er mulig og ikke mulig"</i> (11.58)</p> <p><i>"Noen steder så er lederne veldig sånn rigide, og da blir det litt sånn at du driver din butikk og du driver din, og det er ikke et DNB, mens andre steder så fungerer det godt"</i> (28.54)</p>	<p><i>KPIer"</i> (09.57)</p> <p><i>"Ja, det må det. Det må starte på Nivå 2. Der må det være en felles retning om den endringen som skal gjøres, og hvordan det innvirker på hverandre, og at man går ut sammen og gjør denne endringen"</i> (20.10)</p> <p><i>"Det går veldig mye på kommunikasjon. Jeg tror ikke det er noe uvilje, jeg tror det er mer ubetenksomhet over konsekvensene. (...) Og hvordan kommuniserer vi det i et budskap</i></p>	<p><i>med tall og si at nå skal du gjøre det sånn"</i> (41.41)</p>	<p><i>t sitter"</i> (21.20)</p> <p><i>"Vi leder jo alle noe. Om det er en familie eller et fotballag eller venner på tur. For å nå frem med ditt budskap er kommunikasjon viktig. Punktum om det er familien, eller om det er venner eller hva det er for noe. Kommunikasjon er viktig, punktum"</i> (36.37)</p>
--	--	---	---	--	--	---	--	--

						tror jeg er viktig” (20.38)		
Synspunkt på hvem som er ansvarlig for KPIene	<p>”Nei det er litt sånn, det er noe som ligger hos økonomi, også er det noe som ligger hos analyse, også er det noe som ligger hos kategori og konsept, også er det noe som ligger hos kvalitet og compliance . Kvalitet og compliance er litt vanskelig, fordi at der er det veldig tradisjonelt . Der henger den rapporteringen veldig igjen, da” (37.22)</p>	<p>”Da er det egentlig den som har ansvaret for kortene våre, han må da sørge for at prosessen rundt kortene er så effektive, at det ikke skaper unødvendig kostnadsbruk eller ressursbruk andre steder” (12.17)</p> <p>”Så vi jobber egentlig med det som er KPIer, én til én, med den eller de som er ansvarlig for dem, og gjør analyser – kan vi gjøre noen forandringer her, så vil det påvirke mye” (22.51)</p> <p>”Vi sitter med</p>	<p>”KPI-systemet ligger jo egentlig under mitt ansvarsområde. Så det er vi som har holdt tak i dette, og drevet prosessen med å få frem KPIene og få det etablert og oppe å gå” (5.46)</p> <p>” Vi lager et utkast til KPIer, så har vi... avstemmer vi, eller sender det til divisjonsdirektørene. (...) Så, det vi vil unngå er at de fraskriver seg ansvaret, at de sier at ’den KPIen kan ikke vi ha noe</p>	<p>”Det er jo sett KØR som har ansvar for de finansielle KPIene, og det er jo basert på status, så det kommer jo i systemet. Og det er de som også har ansvaret for å definere dem” (41.02)</p> <p>”Det er mest de som går på helse som er våre, og de er det vi som har ansvaret for å definere” (41.18)</p>				

		<p>ansvaret for totaliteten. (...) Disse grenseverdier er det jo risikomiljøene som utarbeider, da. (...) Så bortsett fra de rent finansielle, så spiller vi jo en dialog med de som på en måte har de beste forutsetningene eller de som er naturlige... ” (50.54)</p>	<p>med å gjøre, fordi det er noe som de på strategi og analyse har funnet på’. (...) Og, derfor har vi alltid en gjennomgang, at de må godkjenne de som... De KPIene som er der, da. Og så styrer vi litt prosessen, slik at vi sørger for at det henger sammen på tvers innad i FO 3 da.” (46.47)</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--	--