

Forord

Boken er oppfølgeren til *Balansert målstyring. Balanced Scorecard på norsk*, som ble utgitt ved Universitetsforlaget tidlig i 2002. Mye har skjedd siden den gangen, og modellen, som i det alt vesentligste er basert på arbeidene til Robert Kaplan og David Norton, er videreutviklet til i dag å være et integrert rammeverk for operasjonalisering av strategiene, slik at de blir en del av medarbeidernes daglige gjøremål. Balansert målstyring kan derfor med rette sies å være strategisk virksomhetsstyring satt i system, som også har blitt en del av denne bokens tittel. Enkelte forskere kaller denne siste modellen som vi har lagt til grunn, for 3. generasjons balansert målstyring.

Boken har to distinkte målgrupper:

Den ene er ledere og medarbeidere i privat og offentlig sektor som ønsker å lære mer om balansert målstyring, planlegger å innføre det, eller som trenger en veiviser i det løpende arbeidet med både prestasjonsmålinger og rammeverk. Siden virksomhetens strategi er utgangspunktet for modellen, inneholder boken også et relativt omfattende kapittel om det å utvikle gode strategier.

Den andre målgruppen er høyere utdanning innen ledelsesfag, strategi og økonomistyring. Strategiimplementering har tidligere vært nærmest neglisjert i strategilitteraturen. Selv om dette nå er noe endret, savnes litteratur som spesifikt tar for seg det som kanskje er det mest utfordrende, å iverksette strategiene slik at gjennomføringen av dem blir en del av den daglige rutinen. Boken tar derfor sikte på å fylle dette tomrommet.

Vi har mange å takke for hjelp og bidrag.

De tidligere kollegaene Rolf Qvenild (Høgskolen Buskerud Vestfold, Kongsberg) og Silja Korhonen Sande (Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet) har kommet med verdifulle kommentarer og innspill til strategikapitlene, mens kollega Anita Gupta (Capgemini Consulting) har skrevet det meste av kapitlet om IT-løsninger. Grethe Metliaas, tidligere rådmann i Orkanger kommune har skrevet et selvstendig kapittel om balansert målstyring i kommunal sektor. Hun har for øvrig studert temaet (Høgskolen i Nord-Trøndelag / Handelshøyskolen i København) og har tidligere utgitt en veileder for balansert målstyring i kommuner. En stor takk til begge for deres bidrag.

Adm.dir. Tor Inge Vasstveit i Corporater AS, seniorrådgiver Jan Magne Langseth i Ringebu kommune og kommunaldirektør Pal Thalmann i Tønsberg

kommune har stilt illustrasjoner fra sine systemer til rådighet for oss i enkelte kapitler. Mange takk skal dere ha.

Ellers en stor takk til ledere og medarbeidere i våre casebedrifter som har brukt mye tid på oss og latt oss få tilgang til en mengde interne dokumenter: konsernsjef Morten Fon, Jotun AS, konsernsjef Geir Falk-Petersen og direktør Stine Ramstad Westby, Avinor AS, konserndirektør Tom Ingulstad og økonomidirektør Irene-Katrin Thunshelle, NSB Persontog, Manager reporting and analysis Thomas Marthinsen, Borealis AG, byantikvaren i Oslo Janne Wilberg og daglig leder Eva Hannisdahl Bjørn-Hansen, Morten Engebretsen AS.

Vi håper at boken kan gi bidrag til forbedringsprosesser innen virksomhetsstyring.

Til slutt, en stor takk til Rigmor Rusaanes, Rusaanes Bokproduksjon AS i Saltdalen, for atter en bok. Som alltid: rask, pålitelig og dyktig.

Oslo/Kongsberg 20. mai 2015

Per Aksel Holving

Kjell Gunnar Hoff

Innhold

Forord	3
Kapittel 1	
Virksomhetsstyring og utfordringer	15
1.1 Innledning.	15
Bokens oppbygning.	18
1.2 Virksomhetens utfordringer.	19
Informasjons- og kommunikasjonsteknologien	19
Global konkurransesituasjon og økt informasjonstilgang på alle nivåer	21
Den intellektuelle kapitalen.	21
Outsourcing	22
Økt fokus på kunder og innovasjon.	24
Sosiale, politiske og kulturelle forhold	25
1.3 Sterkere fokus på strategi.	26
1.4 Strategi – noen definisjoner og hva som skal oppnås	27
Virksomhetens ressurser.	28
Virksomhetens omgivelser.	29
Evnen til å skape verdier er kilden til å skape konkurransefortrinn	29
De ansatte	31
1.5 Implementeringsprosessen.	32
1.6 Oppfølgingen og den løpende styringen	32
Kapittel 2	
Strategi – noe mer enn en plan	34
2.1 Strategiske hovedelementer og den strategiske beslutningsprosessen	34
Forretningsidéen (virksomhetsideen)	35
Visjonen skal samle organisasjonen om visjonære mål	36
Overordnede, strategiske mål.	38

2.2	(1) Den strategiske analysen	40
	PESTEL-analyse	41
	Analyse av bransjestrukturen (Five Forces)	41
	Produktenes og bransjens livssyklus	43
	Industrielt bruddpunkt	44
	Interessent- og konkurrentanalyser	44
	Scenarioanalyser	45
	Ressursanalyser	46
	SWOT-analyser	46
	Verdikjedeanalyse	46
	Komparative analysemetoder	47
2.3	(2) Strategiutviklingen – valg av strategi	47
	Den omgivelsesbaserte strategitilnærmingen	47
	Ressursbasert strategitilnærming	50
2.4	Hvilken strategitilnærming er mest relevant?	55
2.5	Noen kritiske kommentarer til det å skape vedvarende konkurransefortrinn	55
2.6	Strategi og styring på ulike nivåer	57
	Konsernstrategiene	57
	Globale strategier	57
	Forretningsstrategier	58
	Funksjonelle strategier	58
2.7	Tilsiktede og fremvoksende strategier	59
2.8	Risikoevaluering som en del av den strategiske prosessen	61
	Interne risikokilder	62
	Eksterne risikokilder	63
	Helhetlig risikostyring	65

Kapittel 3

	Prestasjonsmål og prestasjonsmålinger	66
3.1	Prestasjonsmål – for ansvarliggjøring, oppfølging og læring	66
3.2	Hvorfor organisasjoner trenger prestasjonsmålinger	70
3.3	Hva kan oppnås med prestasjonsmålinger?	71
	Prestasjonsmålinger påvirker atferd	72
	Prestasjonsmålinger motiverer	72
	Prestasjonsmålinger øker prestasjonens synlighet og signaliserer viktighet	73
	Prestasjonsmålinger klargjør hva som forventes	73

Prestasjonsmålinger muliggjør delegering av myndighet og ansvar	73
Målinger muliggjør tilbakekoblinger («feedback»)	74
Målinger øker objektiviteten og bidrar til å bygge en tiltaksfokusert organisasjon	74
Prestasjonsmålinger bidrar til konsistens i gjennomføringen . .	74
Prestasjonsmålinger gjennom prestasjonsmålesystemer bidrar til å sveise organisasjonen sammen.	74
Prestasjonsmålinger bidrar til økt kvalitet på beslutningene . .	75
Prestasjonsmålinger gir oss «early warning signals».	75
Prestasjonsmålinger bidrar til å gi ledelse og medarbeidere større innsikt i virksomheten	75
3.4 Prestasjonsmålingens fallgruver	76
Manglende dialog med de ansatte om hvorfor prestasjonsmålinger er viktige	76
Unngå å koble prestasjonsmålinger direkte til belønningssystemer.	76
For mange prestasjonsmål	77
Måler vi de riktige tingene?	79
Prestasjonsmålene fører til suboptimalisering.	80
Mangel på regelmessighet når prestasjonsmålingene rapporteres	80
3.5 Prestasjonsmålinger og organisasjonell kontekst.	81
Bedrifts(organisasjons)kulturen	81
De ansattes forventninger vil påvirkes av historien.	81
Ressurstilgang og begrensninger.	81
3.6 Prestasjonsmålene blir styringsparametere i en tiltaksorientert organisasjon	82

Kapittel 4

Kausalitet, styringsparametere og operasjonalisering av

strategiske mål.	83
4.1 Årsak–virkning-diagrammer og styringsparametere	83
4.2 Produkt- og markedsstrategier sett i sammenheng	87
4.3 Kritiske suksessfaktorer	90
Fundamentale suksessfaktorer (interne suksessfaktorer)	91
Risikobestemte suksessfaktorer (eksterne suksessfaktorer) . . .	92
4.4 Noen kritiske kommentarer til årsak–virkningsrelasjonene . .	94

4.5	Operasjonalisering av prosess- og atferdsmål	97
4.6	Dekomponering av strategiske styringsparametere.	98
	Finansielle mål.	99
	Ikke-finansielle mål	100

Kapittel 5

	Strategiimplementering og kontekst	103
5.1	Strategiimplementering er krevende.	103
5.2	Implementeringsmodell og kontekst	106
5.3	Lederskap	107
5.4	Bedrifts(organisasjons)kultur	107
5.5	Kommunikasjon og dialog.	111
5.6	Læring og den lærende organisasjon.	114
	Personlig mestring	115
	Mentale modeller	116
	Skape felles visjoner.	116
	Teamlæring	117
	Systemtenkning.	117
5.7	Organisasjons- og systemstrukturen.	119
	Organisasjonsstrukturen	120
	Systemstrukturen.	122

Kapittel 6

	Kaplan/Nortons Balanced Scorecard-modell.	124
6.1	Tre generasjoner Balanced Scorecard-modeller.	124
6.2	Styringsmodellen – innhold og faser	127
6.3	Verifisere virksomhetens nåsituasjon og strategiske retning	129
	Målbildet.	130
6.4	Styringsperspektivene i den balanserte målstyringsmodellen	133
	Det finansielle perspektivet	134
	Kundeperspektivet.	134
	Det interne perspektivet	136
	Læring-og-vekst-perspektivet.	139
	Humankapital	139
	Informasjonssystemene	140
	Motivasjon, medvirkning og organisatorisk innordning.	141
	Andre perspektiver?	141
6.5	Innretningen på den balanserte styringsmodellen i offentlig sektor	142

6.6	Hvor mange perspektiver?	143
6.7	Konkretisere og operasjonalisere strategien gjennom strategikart	145
	Styringsperspektiver.	147
	Strategiske delmål	148
	Strategiske temaer	148
	Eksempel på strategikart	148
6.8	Hvordan kan vi utvikle et strategikart?.	149
6.9	Utvikle styringsgrunnlaget og styringskortet: identifisere kritiske suksessfaktorer, etablere styringsparametere og strategiske initiativer	152
	Kritiske suksessfaktorer	152
	Styringsparametere	154
	Strategiske initiativer	159
6.10	Strategisk risikostyring.	163
6.11	Strategikartet oppsummert	164

Kapittel 7

Utviklings- og implementeringsprosessen	166	
7.1	Utviklings- og implementeringsprosessen – valg av tilnærming	166
	1 Prosjektetablering og forberedelser.	167
	2 Ledersamlingene	167
	3 Utdypende arbeid og dokumentering mellom samlingene .	168
	4 Etablere en implementeringsplan og starte opp bruken . . .	168
7.2	Utfordringer og barrierer ved utvikling og innføring av balansert målstyring.	168
	Uklare mål og strategier for virksomheten	169
7.3	Beskrivelse av utviklingsprosessen	171
7.4	Prosjektetablering og forberedelser.	172
	Prosjektorganisering	172
	Forankre og avgrense prosjektet.	178
	Klargjøring av mål og ønskede prosjektresultater	179
	Prosjektmandat og detaljert fremdriftsplan	181
7.5	Ledersamlinger – forberedelse og gjennomføring.	182
	Innhold og arbeidsform.	183
7.6	Et eksempel på en ledersamling	184
7.7	Utdypende arbeid, oppsummeringer og dokumentering mellom samlingene	187
7.7	Etablere implementeringsplanen og oppstarten	188

Kapittel 8

Styring og oppfølging – strategiske ledermøter	189
8.1 Hvorfor en gjennomtenkt prosess for ledermøter er viktig . . .	189
8.2 Rolle- og ansvarsfordeling relatert til oppfølging av strategi . .	190
8.3 Operasjonelle og strategiske ledermøter	193
8.4 Den strategiske styrings- og oppfølgingsprosessen	195
Skjematisk oversikt over gjennomføringen av strategiske ledermøter	196
Møteevaluering	197
Oppsummering	201
8.5 Helhetlig styringssystem fra strategiformulering til operasjonell gjennomføring og oppfølging – 4. generasjon? . .	202

Kapittel 9

Balansert målstyring i kommunesektoren	205
9.1 Om utviklingen av BM i kommunesektoren	206
Særtrekk ved kommunene som organisasjoner	206
Kompleksitet i oppgaver og tjenester	206
Mange instanser definerer mål og kvalitetskrav	206
Behov for gode styrings- og ledelsesverktøy	207
9.2 Økende fokus på resultat og dokumentasjon	207
Stort fokus på rettigheter og kvalitet på kommunale tjenester	207
Utvikling av verktøy for resultatmålinger nasjonalt	208
9.3 Erfaringer omkring implementering og bruk av BM	208
Implementering av språk og begreper fra privat sektor	208
9.4 Valg av fokus og prestasjonsmål	209
Legitimitet til måling av en kompleks virkelighet	209
Målinger som er relevante i forhold til aktuelle utfordringer .	209
Om utviklingen av tekniske løsninger	210
Visuell fremstilling	210
Automatisk datafangst	210
9.5 Styringskortet som del av styrings- og rapporteringssystemet .	211
Styrings- og rapporteringsdokument	211
Sammenheng mellom styringsdokument, lederavtaler og styringskort	212
9.6 Erfaringer med balansert målstyring som ledelsesverktøy	212
En kultur for resultat og prestasjoner	212
Motivasjon knyttet til mål og resultatoppnåelse	213
Et positivt bidrag til omdømme og intern stolthet	213

	Kontinuerlig forbedring – lærende organisasjon	214
	Kontinuerlig oppdatert styringsinformasjon	214
	Grunnlag for resultatvurdering	214
	Grunnlag for styringsdialog	215
9.7	Gode eksempler	215
	Fra et NAV-kontor	215
	Fra Tønsberg kommune	217
	Fra en kommunal barnehage	218
	Fra Ringeby kommune	218
	Kultur	219
9.8	Tanker om potensialet for videre bruk av BM	220
9.9	Tanker om videreutvikling	221
	En sektor med store utfordringer	221
	Sterkere fokus på endring og omstilling	221
	Behov for ressurser og kompetanse	222
	Utfordringer og muligheter i en kommunereform	222

Kapittel 10

	IT-løsninger for balansert målstyring	223
10.1	Funksjonelle krav til valg av rapporteringsløsninger for balansert målstyring	224
	1 Strategikart og styringskortets design	226
	2 Fleksibilitet og tilpasning til virksomhetens organisasjons- struktur	229
	3 Styringskortrapportering	229
	4 Videreutvikling og tilpasning av styringskort	230
10.2	Rapporteringsløsninger for balansert målstyring	231
	Hovedkategorier for rapporteringsløsninger	231
	BI- og datavarehusløsninger	232

Kapittel 11

	Virksomhetsstyring i Borealis-konsernet	235
	Konsernets forretningside (mission) og strategi	238
	1 Forretningsplanen/budsjettet	238
	2 Balansert målstyring-konseptet er sentralt i selve gjennomføringsprosessen	239
	3 Månedlig oppfølging/rapporteringen	240
	4 Rullerende økonomiske prognoser	243
	5 Benchmarking	245

6 Den årlige revideringen av det balanserte styringskortet . .	246
7 Støttefunksjonene.	252
8 Rapportering	253
9 Erfaringene.	253

Kapittel 12

Dynamisk styring i Jotun-konsernet	255
Den strategiske planen – STP	258
Den strategiske planen tallfestes i den taktiske planleggingen.	259
KPIs and ratios	260
Styring og rapportering	260
Den løpende økonomiske styring og oppfølging	260
Egen app.	263
Business Reviews.	263
Trinn 1: forberedelse (pre-BR).	263
Trinn 2: gjennomføringen	264
Trinn 3: oppfølging (post-BR).	267
Veien videre.	267

Kapittel 13

Balansert målstyring i Avinor-konsernet	268
Starten.	269
Felles målbilde og helhet	270
Ny strategi.	271
Strategikartet.	272
Nedbrytning og utrulling	273
Styringskortene	274
Hva har vi oppnådd til nå?	275
Topplederen må eie, men trenger støtte.	276
Rapportering og oppfølging.	276

Kapittel 14

Balansert målstyring i NSB Persontog.	279
Hva vi har oppnådd	279
Utfordringer	280
BM som rapporterings- og styringsverktøy	281
Veien videre.	282
Et par råd	282
Styringskortene	283

Felles mål for øyet	288
Datafangst.	288
Bedre disiplin og systematikk	288
Evaluering av ledermøtene	289
Et ønske og et råd	291
Kapittel 15	
Strategikart og styringskort brukt i mindre virksomheter.	292
Morten Engebretsen AS bruker strategikart	292
Byantikvaren i Oslo bruker styringskortet	294
Kapittel 16	
Virker balansert målstyring?	297
16.1 Omfanget av bruken	297
16.2 Virker balansert målstyring etter hensikten?	299
16.3 Litteraturstudie knyttet til fire påstander	301
16.4 Oversikten i Magma	302
16.5 Kritikken av balansert målstyring	303
Årsak–virkning-sammenhengene	304
Forenkling kan være en fallgruve	304
Styringsparameterne kan være misvisende, og styringskortenes innbyrdes viktighet er ikke vektet.	304
«Ovenfra og ned»-tilnærming og kontroll	305
Sterk retorikk.	306
16.6 Fremtidig forskning.	306
Appendiks	308
Stikkord	312