



# **Balanced Scorecard i Durapart AS**

**- En studie av Balanced Scorecard i en atfføringsbedrift**

Av

Roar Haugetun og John Christian Akre Aarnes

Mastergradsoppgave i  
Industriell økonomi og informasjonsledelse

Grimstad, mai 2008

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Roar Haugetun og John Christian Akre Aarnes for Durapart AS i Arendal, med veiledning fra professor Arne Dag Sti. Masteroppgaven er en del av mastergraden i Industriell økonomi og informasjonsledelse ved Universitetet i Agder.

I forkant av valget av masteroppgave var vi begge interessert i å skrive en oppgave som omhandlet kompetanseområdet strategisk økonomistyring, siden vi begge fordypet oss i denne fagretningen høsten 2007. Faget handlet blant annet om Balanced Scorecard, og ettersom Durapart også var interessert i å evaluere sitt styringsverktøy, Balanced Scorecard, var dette et tema vi fant interessant og ville fordype oss enda mer i.

Masteroppgaven baserer seg på innhentet informasjon hos attføringsbedriften Durapart AS. Dataene har vi funnet ved hjelp av intervjuer, møter, e-post, samt informasjon som er tilgjengelig i årsrapporten og strategisk plan. Informantene har vært medlemmer av toppledelsen ved administrerende direktør, Bjørn Paulsen, kvalitetssjefen, Karl-Wiggo Jensen, produksjonssjefen, Ole Kenneth Løvdal og sjef for ressurscenteret, Grete Kristiansen.

Under arbeidet med oppgaven har vi hovedsakelig arbeidet på Universitetet i Agder i Grimstad, men vi har også vært på jevnlige besøk, særlig i startfasen av oppgaven og under innsamling av datamateriale, hos Durapart. Vi synes det var mest hensiktsmessig å bearbeide datamaterialet på laboratoriet til industriell økonomi ved Universitetet i Agder. Denne arbeidsformen har ikke vært noe problem, fordi bedriften har vært flinke til å besvare eventuelle spørsmål underveis i prosessen ved hjelp av e-post.

Vi ønsker å takke Durapart AS for en lærerik masteroppgave, og tiden toppledelsen har satt av til oss. Det har også vært svært positivt at bedriften har vært åpne om problemområder i bedriften. Åpenheten har effektivisert arbeidet vårt, og forenklet arbeidet med innsamling av informasjon.

Vi vil også takke veileder for gode innspill både når det gjelder ulike vinklinger og problemstillinger i forkant av oppgaven, samt nyttige innspill underveis.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt og produktivt samarbeid, hvor konstruktive diskusjoner og et kritisk blikk gjennom hele prosessen har vært med å gjøre semesteret med masteroppgaven til en hyggelig og lærerik prosess.

Grimstad 26. mai, 2008

*Roar Haugetun*

*John Christian Akre Aarnes*

## Sammendrag

Temaet for utredningen er Balanced Scorecard, også på norsk kalt balansert målstyring, på toppledernivå og avdelingsnivå i attføringsbedriften Durapart AS. Robert S. Kaplan og David P. Norton har laget en modell, Balanced Scorecard, som hovedsakelig er et verktøy som handler om at bedrifter skal kunne styre etter og måle andre områder enn kun de finansielle, som tradisjonelt og historisk sett har vært dominerende. Kaplan og Norton anbefaler tre andre perspektiv som bedrifter bør fokusere på i tillegg til de finansielle områdene. Modellen inkluderer et finansielt perspektiv, et kundeperspektiv, et internt perspektiv og et lærings- og vekstperspektiv.

Modellen til Kaplan og Norton handler også om mer enn kun å måle verdier i flere perspektiv. Det kanskje viktigste formålet med styringsverktøyet er at det skal sørge for at bedriften til en hver tid følger sine strategiske målsettinger, som gjør at Balanced Scorecard mer kan kalles et styringssystem i forhold til å være et rent målesystem for å kontrollere bedriftens resultater. Balanced Scorecard kobler bedriften sin misjon, visjon og strategi opp til operasjonelle mål og måltall, og bidrar med dette til at strategien blir effektivt kommunisert ut i bedriftshierarkiet.

## Forskerspørsmål

Utredningen tar utgangspunkt i tre forskerspørsmål. Det første forskerspørsmålet omhandler hvordan bedriften har implementert og utformet Balanced Scorecard i henhold til litteraturgjennomgangen med Kaplan og Norton (2004) sin anbefalte fremgangsmåte som utgangspunkt. Videre tar utredningen for seg i hvilken grad bedriften har gått i det som Kaplan og Norton (2001) beskriver som vanlige fallgruver. Det siste forskerspørsmålet diskuterer hvordan bruken av Balanced Scorecard kan klassifiseres i henhold til Simon (2000) sin klassifisering. Spørsmålet belyser i hvilken grad Balanced Scorecard brukes som et interaktivt eller diagnostisk kontrollsystem.

## Metoden

For å besvare forskerspørsmålene ble det utført intervjuer av store deler av toppledelsen i Durapart. Informantene ble valgt på grunnlag av at de besitter strategisk viktige stillinger i bedriften for implementeringen og bruken av Balanced Scorecard. For å kvalitetssikre resultatene og at alle sider av Balanced Scorecard i Durapart ble belyst i intervjuene, ble det blant annet benyttet intervjuguider og lydopptak av intervjuene.

## Viktigste funn og resultater

Durapart innførte Balanced Scorecard i årsskiftet 2000/2001 hovedsakelig på grunn av for stort fokus på finansielle måltall, samt for lite fokus på kjernevirksomheten og en lite konkret strategi. Balanced Scorecard brukes i dag på toppledernivå og i noen av underavdelingene i bedriften. Det er hver enkelt underavdeling som har ansvaret for sitt Balanced Scorecard både når det gjelder utforming og valg av målsettinger med tilhørende handlingsplaner. Styringsverktøyet brukes hovedsakelig av toppledelsen for å se trender ved hjelp av prestasjonsindikatorer. Dersom det oppdages avvik fra målsettingene blir korrigerende tiltak utført.

I henhold til Kaplan og Norton (2004) sin anbefalte fremgangsmåte når det gjelder utforming av Balanced Scorecard, har Durapart lagt et godt grunnlag med tanke på utarbeidelse av misjon, verdier, visjon og strategi.

Videre i prosessen viser Kaplan og Norton til det strategiske kartet, som blant annet skal bidra til realisering av visjon og strategi. I arbeidet med å kommunisere strategien effektivt er strategisk kart et viktig hjelpemiddel. Det strategiske kartet visualiserer strategien gjennom å se på årsaks- og virkningssammenhenger, og gir ved hjelp av dette et bilde over hvilke drivere i de ulike perspektivene som er viktigst for å følge strategien. Durapart har ikke laget et strategisk kart, og det blir da vanskelig å velge indikatorer som er viktigst for strategien, samt å se om indikatorene følger strategien. Bedriften går dermed glipp av en viktig del av utformingsprosessen for å lykkes med omformingen av bedriftens visjon og strategi til operasjonelle mål og måltall.

I tillegg til utelatelsen av strategisk kart, mangler også andre viktige elementer ved Balanced Scorecard, som blant annet kartlegging av interne verdikjeder og lærings- og vekstperspektivet. Begge disse elementene er essensielle i det strategiske kartet. Lærings- og vekstperspektivet er blant annet viktig for å lykkes i det interne perspektivet, og det interne perspektivet inkluderer de interne verdikjedene som er viktig for å få fornøyde kunder.

Utelatelsen av å kartlegge de interne verdikjedene kommer i følge toppledelsen av at verdikjedene er komplekse, og det er derfor også vanskelig og tidkrevende å kartlegge de. Når det gjelder lærings- og vekstperspektivet er dette tydelig et perspektiv som burde vært representert i bedriften sitt Balanced Scorecard. Et av de strategiske tiltakene er å tilrettelegge for personlig vekst og utvikling, og et annet er å bruke informasjonsteknologi som et strategisk virkemiddel. Ved utelatelse av lærings- og vekstperspektivet blir det vanskelig å overføre begge disse strategiene til operasjonelle mål og måltall, samt å følge de. Dessuten er det heller ingen indikatorer som ser ut til å ha sammenheng med verken tilrettelegging for

personlig vekst og utvikling eller bruk av informasjonsteknologi som strategisk virkemiddel. Angående personlig vekst og utvikling, kunne bedriften for eksempel målt indikatorer som omhandler kompetanseheving ved for eksempel å kartlegge antall timer kursing eller skolegang per ansatt i avdelingen.

I undersøkelsen gjort hos Durapart, har også det vært fokus på å kartlegge forståelsen av Balanced Scorecard hos de ansatte. Forståelsen og engasjementet for temaet er høyt blant toppledelsen, men dersom man går lenger ned i bedriftshierarkiet, er det mindre av både forståelse og engasjement rundt styringsverktøyet. Selv om forståelsen av nytteverdiene ved Balanced Scorecard er høy i toppledelsen, ser det likevel ut som om det mangler litt kunnskap om emnet, særlig med tanke på strategisk kart. Bedriften får dermed ikke ut hele potensialet til Balanced Scorecard. Hvis bedriften hadde fokusert mer på årsaks- og virkningssammenhenger, kunne dette også ha bidratt til at nytteverdien enklere hadde blitt kommunisert nedover i bedriftshierarkiet. Det er for eksempel ofte lettere å se at fokuset på en bestemt målsetting eller indikator er viktig når man ser det i en årsaks- og virkningssammenheng.

Tross i nevnte problemer med Balanced Scorecard, har bedriften likevel en rekke positive erfaringer etter implementeringen av Balanced Scorecard. I likhet med andre studier av blant annet Lingle og Shieman (1996) kan bedriften vise til bedre økonomiske resultater, større enighet vedrørende strategien, bedre samarbeid blant ledelsen, økt åpenhet, bedre kommunikasjon, mer selvstyrte medarbeidere, samt at bedriften er en ledende aktør i sin bransje.

Avslutningsvis tar utredningen for seg hvordan Balanced Scorecard brukes som et kontrollsystem i henhold til Simons (2000) sin klassifisering. Simons (2000) skiller mellom to typer bruk, interaktiv og diagnostisk. Et interaktivt kontrollsystem blir definert som *”et informasjonssystem som ledere bruker for personlig å involvere seg i beslutningsaktiviteter til de underordnede”* (Simons, 2000, s. 216). Et diagnostisk kontrollsystem blir definert som *”et informasjonssystem som kontrollerer bedriftens resultater og korrigerer avvik fra et forhåndsbestemt prestasjonsmål”* (Simons, 1995, s. 59).

I følge de fire kravene til Simons (2000) om interaktiv bruk, klarer ikke bedriften å tilfredsstille alle kravene for at systemet kan betegnes som interaktivt. Det er problemer som blant annet at indikatorene ikke gir et entydig bilde av resultatene og dermed gir rom for flere tolkninger. I tillegg er det ikke god nok fremstilling av grafene med tanke på kommunikasjon av trender og resultater. Det er også problemer ved at Balanced Scorecard ikke er godt nok forankret blant mellomledelsen, samt at det er mangel på kontinuerlig fornying og utvikling

av handlingsplaner. Positivt sett blir de strategiske usikkerhetene mest sannsynlig avdekket på grunn av de gode rutinene bedriften har gjennom kontinuerlige diskusjoner mellom avdelingene og administrerende direktør.

Derimot samsvarer definisjonen på diagnostisk bruk bedre med bruken i Durapart. I henhold til Simons (2000) er det fem kriterier for at systemet kan betegnes som et effektivt diagnostisk kontrollsystem. I Durapart brukes systemet effektivt ved at det settes realistiske målsettinger, at det er periodevise rapporteringer av resultater og at det handles raskt ved signifikante avvik fra forhåndsbestemte mål. Kriterier som derimot ikke tilfredsstiller effektiv bruk, er at det blant annet ikke alltid er samsvar mellom indikatorene og strategien. Dette kommer blant annet som resultat av mangelen på strategisk kart, og kommer tydeligst frem ved å se på det strategiske tiltaket om tilrettelegging for personlig vekst og utvikling. Det er heller ingen tydelig kobling mellom insentiv og strategi, hovedsakelig på grunn av ledelsen sin motvilje for bonussystemer.

Andre forbedringer Durapart bør gjøre for å få til en mer effektiv diagnostisk bruk, er en bedre fremstilling av grafene til indikatorene. Ved dagens grafer kommuniseres for eksempel trendene og resultatene dårlig. Enkelte indikatorer er også tvetydige, og gir ikke nok informasjon om hvordan det faktisk går. Det bør også bli økt bruk av handlingsplaner for å oppnå målsettinger.

Oppsummert kan man si at Balanced Scorecard i Durapart benyttes som et diagnostisk kontrollsystem, men det er også innslag av interaktiv bruk. I henhold til Simons (2000) er det likevel noen sider ved både diagnostisk og interaktiv bruk som bør forbedres.

# Innhold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>4</b>
2.1	BAKGRUNNEN FOR BALANCED SCORECARD.....	4
2.1.1	<i>Tradisjonelt kontra flerdimensjonalt.....</i>	4
2.1.2	<i>Tidligere modeller.....</i>	5
2.2	KAPLAN OG NORTONS BALANCED SCORECARD .....	6
2.3	HVORDAN UTVIKLE ET BALANCED SCORECARD.....	9
2.3.1	<i>Misjon.....</i>	9
2.3.2	<i>Verdier .....</i>	10
2.3.3	<i>Visjon .....</i>	10
2.3.4	<i>Strategi.....</i>	11
2.3.5	<i>Strategisk kart.....</i>	12
2.3.6	<i>Sette mål og måle prestasjoner .....</i>	16
2.3.7	<i>Handlingsplaner.....</i>	16
2.3.8	<i>Strategiske resultater.....</i>	17
2.4	VANLIGE FALLGRUVER .....	19
2.4.1	<i>Overgangsproblemer.....</i>	19
2.4.2	<i>Designproblemer.....</i>	20
2.4.3	<i>Prosessproblemer.....</i>	20
2.5	KRITIKK AV BALANCED SCORECARD .....	23
2.6	BALANCED SCORECARD SOM KONTROLLSYSTEM .....	26
2.6.1	<i>Diagnostiske kontrollsystemer .....</i>	26
2.6.2	<i>Interaktive kontrollsystemer.....</i>	27
<b>3</b>	<b>PREISERING AV FORSKERSPØRSMÅL .....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>32</b>
4.1	DURAPART AS.....	32
4.1.1	<i>Forretningsidé, verdier og visjon.....</i>	33
4.1.2	<i>Strategi.....</i>	33
4.1.3	<i>Lederstrukturen.....</i>	34
4.1.4	<i>Styrets rolle i Durapart.....</i>	35
4.2	BALANCED SCORECARD I DURAPART .....	35
4.2.1	<i>Bakgrunn.....</i>	35
4.2.2	<i>Implementering .....</i>	36
4.2.3	<i>Utforming.....</i>	37
4.2.4	<i>Bruken.....</i>	39
4.2.5	<i>Kommunikasjon.....</i>	39
4.2.6	<i>Forståelsen.....</i>	40
4.2.7	<i>Motivasjon.....</i>	41

4.2.8	Strategiske resultater.....	41
4.2.9	Målkortene .....	43
<b>5</b>	<b>METODE .....</b>	<b>51</b>
5.1	METODISK TILNÆRMING.....	51
5.1.1	Begrunnelse for valg av metode .....	52
5.2	STUDIEOBJEKTENE.....	52
5.3	GJENNOMFØRINGEN AV UNDERSØKELSENE .....	54
5.4	UNDERSØKELSENS PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET .....	55
5.4.1	Reliabilitet.....	55
5.4.2	Validitet.....	55
5.4.3	Sterke og svake sider ved masteroppgaven .....	56
<b>6</b>	<b>ANALYSE.....</b>	<b>59</b>
6.1	BALANCED SCORECARD TILPASSET TIL DURAPART .....	59
6.2	MISJON, VERDIER OG VISJON.....	61
6.3	STRATEGI.....	63
6.4	SETTE MÅL OG MÅLE PRESTASJONER .....	66
6.5	HANDLINGSPLANER .....	67
6.6	SAMMENLIGNING AV STRATEGISKE RESULTATER .....	67
6.7	VANLIGE FALLGRUVER .....	70
6.7.1	Designproblemer.....	70
6.7.2	Prosessproblemer.....	73
6.7.3	Overgangsproblemer.....	78
6.8	BALANCED SCORECARD SOM KONTROLLSYSTEM .....	79
6.8.1	Interaktivt kontrollsystem?.....	79
6.8.2	Diagnostisk kontrollsystem?.....	84
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>90</b>
7.1	FORSLAG TIL FORBEDRINGER AV BALANCED SCORECARD I DURAPART .....	93
7.2	VIDERE ARBEID.....	94
7.3	KAN RESULTATENE GENERALISERES?.....	94
7.4	STERKE OG SVAKE SIDER VED UTREDNINGEN .....	94
<b>8</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>96</b>
	VEDLEGG 1 – PROSEDYRE FOR SCORECARDS .....	96
	VEDLEGG 2 – PROSEDYRE FOR MÅLSETTINGER.....	97
	VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE FOR HMS OG KVALITETSANSVARLIG .....	98
	VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE FOR ADMINISTRERENDE DIREKTØR.....	100
	VEDLEGG 5 – INTERVJUGUIDE FOR AVDELINGSLEDERNE .....	102
<b>9</b>	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>104</b>



## Figurliste

FIGUR 1 – BALANSERT MÅLSTYRING SOM RAMMEVERKTØY FOR Å OMFORME STRATEGI TIL PRESTASJONSMÅL (KAPLAN OG NORTON, 1996) .....	7
FIGUR 2 – GENERISK VERDIKJEDEMODELL (KAPLAN OG NORTON, 1996).....	8
FIGUR 3 – BALANCED SCORECARD SOM ET VERKTØY FOR STRATEGISKE RESULTATER (KAPLAN OG NORTON, 2004) .....	9
FIGUR 4 – GENERISK MODELL FOR STRATEGISK KART (KAPLAN OG NORTON, 2004).....	12
FIGUR 5 – SAMMENHENGEN MELLOM STRATEGISKE KART, BALANCED SCORECARD OG HANDLINGSPLANER (KAPLAN OG NORTON, 2004) .....	17
FIGUR 6 – SAMMENHENG MELLOM PERSPEKTIVENE (KAPLAN OG NORTON, 1996).....	24
FIGUR 7 – ”TOP-DOWN” LEDELSE OG ”BOTTOM-UP” STRATEGI (SIMONS, 2000) .....	28
FIGUR 8 – ORGANISASJONSKART FOR LEDERGRUPPEN I DURAPART .....	35
FIGUR 9 – PERSPEKTIVENE I DURAPART SITT BALANCED SCORECARD .....	37
FIGUR 10 – MÅLKORTET TIL TOPPLEDELSEN .....	44
FIGUR 11 – MÅLKORTET FOR HMS .....	45
FIGUR 12 – MÅLKORTET FOR PRODUKSJONEN I ÅRENDAL .....	47
FIGUR 13 – MÅLKORTET FOR RESSURSAVDELINGEN.....	49
FIGUR 14 – ARBEIDSPLANEN FOR MASTEROPPGAVEN .....	54
FIGUR 15 – EKSEMPEL PÅ ET GENERISK STRATEGISK KART FOR DURAPART .....	65
FIGUR 16 – EKSEMPEL PÅ KAUSALITETSFORHOLD .....	66
FIGUR 17 – DRIFTSRESULTAT TIL DURAPART DE SISTE ÅRENE.....	68
FIGUR 18 – GRAFEN FOR STRØMFORBRUKET I 2007 MED VARIABEL MÅLSETTING OG TREND INFORMASJON .....	82

# 1 Innledning

Denne oppgaven er en mastergradsutredning i temaet Balanced Scorecard, også på norsk kalt balansert målstyring. Balanced Scorecard er kort fortalt et flerdimensjonalt styringssystem som i tillegg til de finansielle måltall også tar hensyn til de immaterielle eiendeler og ikke-finansielle måltall. Balanced Scorecard har som hovedformål å hjelpe bedriften til å realisere bedriftens visjon og strategi gjennom operasjonelle mål og måltall, samt bidra til at bedriften følger sine strategiske mål i det daglige arbeidet. Balanced Scorecard viser hvordan de immaterielle eiendelene bidrar til økonomiske resultater i en årsaks- og virkningssammenheng, og gir ved hjelp av sammenhengene svar på hvilke drivere som resulterer i de økonomiske resultatene. Det er derfor viktig å vite at Balanced Scorecard ikke bare handler om måling av prestasjonsindikatorer, men er et nyttig verktøy for styring.

Selv om det først er i nyere tid, etter at Kaplan og Norton på 90-tallet introduserte Balanced Scorecard, at det har blitt populært for bedrifter å fokusere på flerdimensjonale styringssystem, er ikke tankegangen ny. Flerdimensjonale modeller som blant annet *Tableau de Bord* og *prestasjonspyramiden* kom for eksempel tidligere enn det som i dag betegnes som Balanced Scorecard.

En grunn til at Balanced Scorecard har blitt så interessant de siste årene kan skyldes kritikken de endimensjonale styringssystem har fått ved at de kun vektlegger finansielle måltall for å evaluere ledelsens prestasjoner. Endimensjonale styringssystemer gir også dårlig informasjonsflyt og er vanskelig å bruke som styringsverktøy når sammenhengen fra strategiske mål til resultat ikke alltid er like lett å oppdage. Tradisjonelt og historisk sett har bedrifter fokusert mest på finansielle måltall, og i likhet med tradisjonen i næringslivet var attføringsbedriften Durapart AS, som er oppgavens studieobjekt, også mest fokusert på et endimensjonalt styringssystem tidligere. Balanced Scorecard ble innført i attføringsbedriften fordi de ønsket seg bort fra et ensidig fokus på finansielle måltall, og mer fokus på strategi og bedriften sin kjernevirksomhet.

En annen grunn til at temaet er interessant er at det også stadig har blitt viktigere for bedrifter å fokusere på de immaterielle eiendelene, som for eksempel humankapital, kundelojalitet, FoU og lignende, for å skape vedvarende konkurransefortrinn i bransjen sin. De immaterielle eiendelene finner man ikke igjen på samme måte i balansen som de materielle eiendelene. Det er for eksempel ikke alltid like lett å sette en verdi på en person sin kompetanse i regnskapet. Ved å se på årsaks- og virkningsrelasjoner kommer det tydeligere frem hvilken verdi eller betydning slike eiendeler egentlig har for det økonomiske resultatet.

## Forskerspørsmål

Utredningen er hovedsakelig en kritisk evaluering av Balanced Scorecard i Durapart AS. Dette blir gjort ved å studere benyttelsen av Balanced Scorecard i toppledelsen i tillegg til i noen av underavdelingene. Formålet med evalueringen er å gi bedriften nye ideer og innfallsvinkler, som kan brukes i det videre arbeidet med å videreutvikle Balanced Scorecard som styringsverktøy i bedriften. Det foreslås også endringer som kan gjøre Balanced Scorecard til et bedre styringsverktøy for bedriften. Hele evalueringen baserer seg på besvarelsen av følgende tre forskerspørsmål:

1. *I hvilken grad er implementering og utforming av Balanced Scorecard i Durapart forenlig med Kaplan og Norton (2004) sin anbefalte fremgangsmåte i litteraturen?*
2. *I hvilken grad har Durapart gått i fallgruvene som Kaplan og Norton (2001) har erfart?*
3. *Hvordan er bruken av Balanced Scorecard i Durapart i henhold til klassifiseringen til Simons (2000)?*

## Hoveddelene

Mastergradsutredningen er det som kalles en teorisk orientert empirisk analyse. Oppgaven er bygd opp av tre hoveddeler, som er et teoretisk rammeverk, en empiri og en analyse.

Det første kapitlet, *teoretisk rammeverk*, tar hovedsakelig for seg aktuelle teorier om oppgavens tema og forskerspørsmål. Teoriene baserer seg i stor grad på Robert S. Kaplan og David P. Norton sitt rammeverk om Balanced Scorecard. Hoveddelene i kapitlet omhandler hvordan man skal utvikle Balanced Scorecard, i tillegg til hvilke vanlige fallgruver man bør unngå. Det er også teori, hentet fra Robert Simons, knyttet til hvordan Balanced Scorecard er som kontrollsystem. Robert Simons skiller mellom to typer kontrollsystem, diagnostisk og interaktivt, og viser til hva som kjennetegner de to alternativene.

Det neste kapitlet, *empiri*, baserer seg på undersøkelsene gjort i Durapart AS. Materialet er i stor grad innhentet ved hjelp av dybdeintervju og møter med toppledelsen i bedriften, samt gjennom tilgjengelig informasjon i årsrapporten og strategisk plan. Empirien starter med en overordnet forklaring av Durapart, samt fremtidsplanene for bedriften. Videre kommer hoveddelen i empirien som fokuserer på Balanced Scorecard i Durapart. Formålet med kapitlet er å gi et innblikk i dataene til undersøkelsen som er gjort på grunnlag av forskerspørsmålene.

Det siste kapitlet, *analyse*, baserer seg på dataene til den empiriske undersøkelsen, samt begreper og modeller fra det teoretiske rammeverket. I kapitlet brukes teorien og

empirien til å besvare forskerspørsmålene til oppgaven. Hoveddelene i analysen omhandler implementering og utforming av Balanced Scorecard, vanlige fallgruver i tillegg til en diskusjon rundt interaktiv eller diagnostisk bruk av Balanced Scorecard i Durapart AS.

## 2 Teoretisk rammeverk

Teorikapitlet tar utgangspunkt i Kaplan og Nortons modell av Balanced Scorecard. Det starter med en kortfattet forklaring av bakgrunnen til Balanced Scorecard, og hvorfor det er blitt så aktuelt i moderne virksomhetsstyring. Videre forklares Balanced Scorecard i grove trekk, i tillegg til en anbefalt fremgangsmåte for å oppnå et velfungerende Balanced Scorecard. Kaplan og Norton nevner også hvilke fallgruver man må være oppmerksom på, og disse blir tydelig forklart.

Etter at Kaplan og Norton presenterte Balanced Scorecard i 1992, har en rekke bedrifter implementert modellen. Teorien oppsummerer erfaringer som bedrifter har gjort ved bruk og implementering av modellen, samt ser på kritikk av styringsverktøyet som har kommet i etterkant, med Hanne Nørreklit (2000) i spissen, for å få frem ulike oppfatninger av modellen.

Tilslutt tar teorien for seg Balanced Scorecard som et kontrollsystem, ved å fokusere på diagnostisk og interaktiv bruk av modellen.

### 2.1 Bakgrunnen for Balanced Scorecard

For å forstå hvorfor bedrifter velger å innføre Balanced Scorecard må historien bak forstås, og dette kapitlet forklarer grunnlaget for modellen. I tillegg nevnes flerdimensjonale modeller som ble presentert før Kaplan og Norton sin modell.

#### 2.1.1 Tradisjonelt kontra flerdimensjonalt

Tradisjonelt og historisk sett har bedrifter lagt mest vekt på endimensjonale styringssystem, hvor for eksempel budsjett og avviksanalyse, standardkostnader eller rentabilitetsmåling har vært fremtredende for å evaluere ledelsens og bedriftens prestasjoner (Bjørnenak, 2003).

En slik form for prestasjonsmåling har de senere årene fått mye kritikk. Mye av kritikken handler om at resultatmålingene fokuserer på historiske data, samt at det gir dårlig informasjonsflyt og vanskelig kan brukes som styringsverktøy siden koblingen mellom strategiske mål og resultat ikke alltid er like lett å oppdage. Tradisjonelle prestasjonsmål sier for eksempel ingenting om bedriftens fremtidige inntjening, eller evnen til å være innovativ. Det blir altså stadig mer viktig med styringsinformasjon som også viser at bedriften styrer mot sine strategiske mål, og som resultat av dette har Kaplan og Norton laget et rammeverk som de kaller *Balanced Scorecard* (Hoff og Holving, 2002).

Behovet for modellen har blitt styrket de senere årene siden ny informasjonsteknologi og verdensomspennende markeder har forandret mye av fundamentet i moderne forretningsvirksomhet. Den nye virkeligheten har gjort at bedrifter må i tillegg til de finansielle eiendelene også fokusere på de immaterielle og intellektuelle eiendelene for å fortsatt skape vedvarende konkurransefortrinn (Itami og Roehl, 1987). Det er vanskelig å vise konkret hva verdien av de immaterielle eiendelene er. Slike eiendeler kan eksempelvis være kundelojalitet, ansattes kompetanse, kundedatabaser eller prosessmuligheter. Selv om man ikke kan gjenkjenne slike eiendeler i balansen, er det disse som er kritiske for om bedriften har suksess i dagens konkurranseutsatte miljø (Simons, 2000).

### 2.1.2 Tidligere modeller

Selv om det først er i senere tid bedrifter har blitt oppmerksom på den flerdimensjonale tankegangen, er ikke tankegangen ny. Allerede i 1950-årene startet sosio-teknisk ledelsesforskning i Storbritannia og Norge. Forskningen samsvarer godt med arbeidet som gjøres angående Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) som i dag blir lagt ned i de fleste bedrifter med målsetting om null skader og godt arbeidsmiljø, som igjen skal gi økt yteevne og dermed også bedre resultater (Hoff og Holving, 2002).

I samme tidsepoke stod franske forskere bak et instrumentpanel, kalt *Tableau de Bord*, og mange store og små bedrifter i Frankrike har benyttet seg av dette siden 60-årene. Litteraturen som beskriver metoden er mest på fransk, og det er en av grunnene til at systemet er lite brukt ellers i verden. Instrumentpanelet kan sammenlignes med all den informasjon som skal til for at en pilote lykkes i å fly et fly. Kort forklart har systemet som formål å fokusere på ikke-finansielle mål, i tillegg til tradisjonelle finansielle mål. Panelet er i tillegg fremtidsrettet og skal gi god styringsinformasjon til ledelsen, samt at det skal bedre informasjonsflyten mellom ulike nivåer i bedriften (Hoff og Holving, 2002).

McNair, Lynch og Cross kom i 1990 med en annen modell, kalt *prestasjonspyramiden*. Prestasjonspyramiden kom som en hjelp og støtte til innføring av JIT<sup>1</sup>-prinsippet og TQM<sup>2</sup>. Pyramiden tar utgangspunkt i en visjon fra toppledelsen, som brytes nedover i pyramidens fire deler; *foretningssenheter, operative systemer, avdelinger og de operative avdelingene*. For hver avdeling er det som mål å finne riktige parametere som

---

<sup>1</sup> Just-in-Time er et "sugbasert" styringsprinsipp som stammer fra japansk produksjonsindustri (Grønland, 1998).

<sup>2</sup> Total Quality Management, Totalkvalitetsledelse på norsk, er en ledelsesform som skal føre alle prosesser, også de som indirekte påvirker kvaliteten på produkter/tjenester, i en virksomhet mot total kvalitet (Aune, 2007).

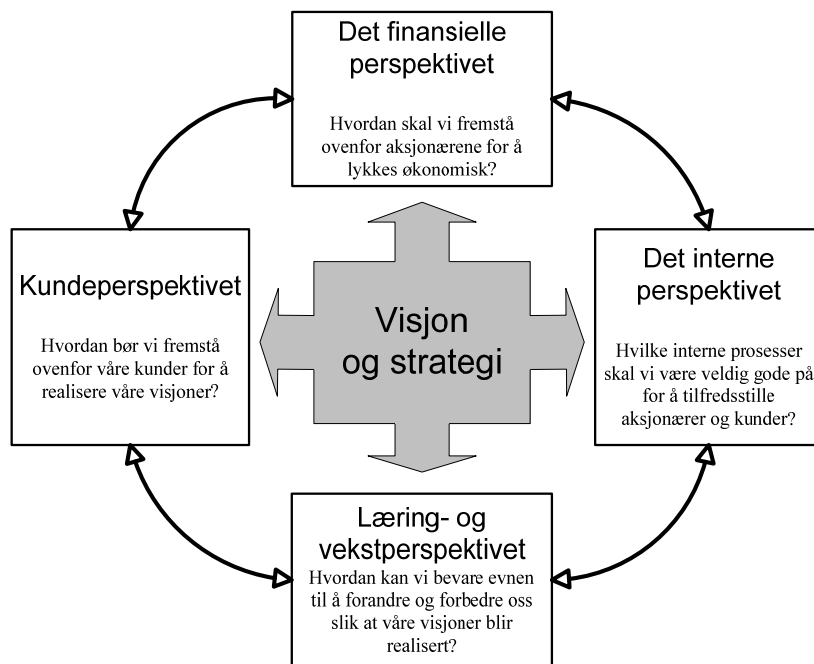
samsvarer med strategiene oppover i pyramiden. Målene blir som sagt kommunisert nedover i pyramiden, mens prestasjonsmålinger går oppover i pyramiden, og dette blir bindeleddet mellom bedriftens strategier og aktiviteter. Slik skal ikke-finansielle mål nede i pyramiden knyttes sammen med finansielle mål lengre oppe i pyramiden (Hoff og Holving, 2002).

I 1992 presenterte Lawrence S. Maisel sin Balanced Scorecard modell. Maisel la til grunn økende konkurranse og raskt skiftende markeder som behov for modellen. Modellen skal blant annet hjelpe til å finne balansen mellom økt produktivitet og lavere kostnader, samt økt kundetilfredshet som Maisel ser på som den viktigste faktor for suksess. For å få dette til er det følgende fem kritiske suksessfaktorer lagt til grunn; *økt imøtekommenhet overfor kundene, lønnsomhet, kvalitet, innovasjon og fleksibilitet*. Maisel mener det ikke bør fokuseres for mye på finansielle måltall. Det kan blant annet gi feilaktige signaler på utviklingen, og legge hinder i veien for strategiske endringer. I likhet med andre målstyringssystem legger derfor Maisel vekt på tre andre ikke-finansielle perspektiv i tillegg til de finansielle; *kunder, foretningsprosesser og humankapital* (Hoff og Holving, 2002).

## **2.2 Kaplan og Nortons Balanced Scorecard**

Kort fortalt er det slik at Balanced Scorecard skal være et instrument for å fortelle strategien til bedriften, altså omgjøre den teoretiske strategien til handling. Dette kapitlet er en generell forklaring av Kaplan og Nortons Balanced Scorecard med fokus på deres anbefalte perspektiv.

Det er fire anbefalte perspektiv, se figur 1, i et Balanced Scorecard i følge Kaplan og Norton (1996); *det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, det interne perspektivet og lærings- og vekstperspektivet*. Det skal sies at Kaplan og Norton (1996) ikke mener disse fire perspektivene er kriterier for suksess i alle bedrifter, men bedrifter kan selv legge til andre perspektiver som de mener er mer relevant i deres sammenheng.



**Figur 1 – Balansert målstyring som rammeverktøy for å omforme strategi til prestasjonsmål (Kaplan og Norton, 1996)**

Det finansielle perspektivet handler om å kartlegge de finansielle målsettingene og hva som påvirker disse målene. Hver eneste målsetting bør være et ledd i de årsaks- og virkningsrelasjonene som fører til en forbedring av det økonomiske resultatet (Kaplan og Norton, 1996).

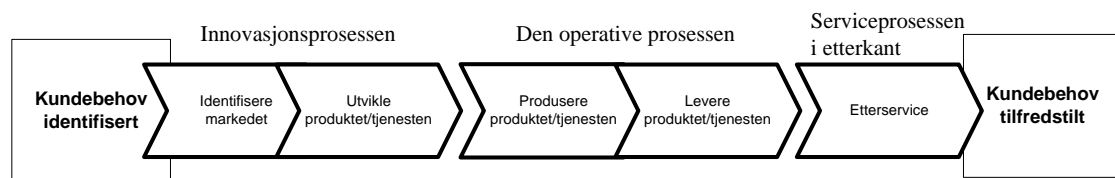
Tradisjonelt blir det ofte benyttet økonomiske måltall for å evaluere hvordan avdelinger og bedriften som helhet gjør det. Når man sammenligner prestasjonene til ulike avdelinger ved for eksempel kun å bruke ett enkelt økonomisk måltall, er det en fare for at noen avdelinger vil komme dårlig ut selv om de følger den fastsatte strategien til bedriften. Det er derfor viktig å lage hensiktsmessige økonomiske måltall, som samsvarer med strategien til den enkelte avdeling, og gjøre at de også tjener de andre perspektivene i bedriften på en positiv måte (Kaplan og Norton, 1996).

Kundeperspektivet går ut på å beskrive hvordan bedriften skal skape differensiert, vedvarende verdi for sine strategiske kundesegmenter (Kaplan og Norton, 2004).

Det interne perspektivet handler om å se hva bedriften faktisk skal være gode på, for da å avdekke nye og gode forretningsprosesser og iverksette disse. I likhet med de andre perspektivene skal også handlingene som utføres angående dette perspektivet basere seg på strategien som er satt for bedriften. Balanced Scorecard blir derfor et verktøy for å utlede kravene til de interne prosessene ut ifra kravene kundene stiller (Kaplan og Norton, 1996).



Kaplan og Norton (1996) mener det er viktig å få definert en fullstendig verdikjede, se figur 2 for en generisk verdikjede, for de interne prosessene og sette målsettinger som indikerer hvordan det går. Det inkluderer alt fra innovasjonsprosessen, den daglige operative prosessen og til slutt de tjenestene som ytes mot kunden i etterkant av salget av tjenesten eller produktet. Tradisjonelle prestasjonsmålingssystemer prøver å kontrollere og dermed forbedre nåværende ansvarsinndeling. Det man kan gå glipp av, i følge Kaplan og Norton (1996), er at problemer i en avdeling kan være en følge av dårlige rutiner i andre avdelinger. Derfor er det viktig at målesystemer tar hensyn til at prosesser går på tvers av avdelingene i bedriften. Eksempelvis kan man prestasjonsmåle ordreprosessen, innkjøpsprosessen og produksjonsplanleggingen, og det kan være aktuelt i disse prosessene for eksempel å ta for seg kostnader, kvalitet og tiden til prosessene.



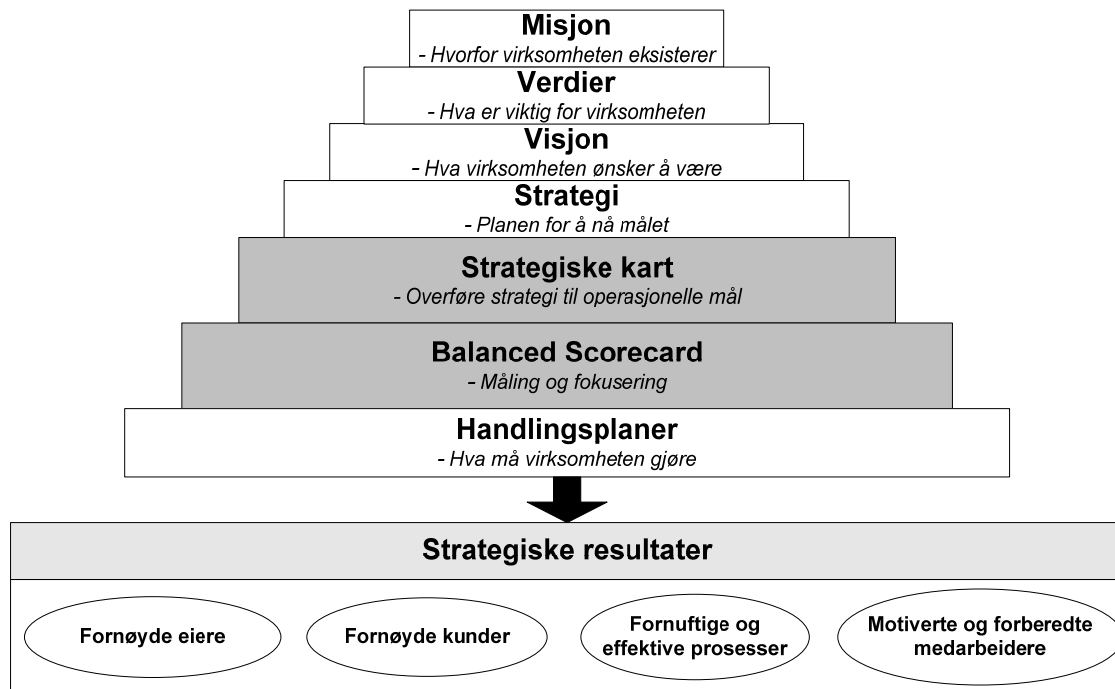
Figur 2 – Generisk verdikjedemodell (Kaplan og Norton, 1996)

Det siste perspektivet, læring og vekst, er det som legger grunnlaget for at de andre perspektivene faktisk skal klare å nå sine gode resultater. For mange ledere er det slik at de blir evaluert på grunnlag av kortsiktige økonomiske resultater, og da er det lett å gradvis fjerne mer og mer, av for eksempel kursing av ansatte, for å pynte på bunnlinsen. Dette er tydelig en veldig kortsiktig tankegang, og uheldige langsiktige konsekvenser vil sannsynligvis forekomme etter hvert hvis man ikke vedlikeholder og videreutvikler kompetansen til ansatte, samt forretningssystemet og prosedyrene (Kaplan og Norton, 1996).

Ved å lage målsettinger og måle resultatene ved hjelp av Balanced Scorecard kan det føre til en synliggjøring av viktige elementer som trengs for å oppnå strategien til bedriften på lang sikt. Investeringer i både mennesker, systemer og prosedyrer er derfor nødvendig for å realisere en målsetting om fremtidig drift med økonomisk vekst siden de er byggesteinene til bedriftens kompetanse (Kaplan og Norton, 1996).

## 2.3 Hvordan utvikle et Balanced Scorecard

I dette kapitlet gjennomgås det, steg for steg, hvordan Kaplan og Norton mener man bør utvikle et Balanced Scorecard, samt at sammenhengene fra misjon til det strategiske resultatet, som vist på figur 3, blir forklart.



Figur 3 – Balanced Scorecard som et verktøy for strategiske resultater (Kaplan og Norton, 2004)

### 2.3.1 Misjon

Misjonen<sup>3</sup> er en klar og tydelig overordnet målsetting for bedriften, hvor det bør settes spørsmål knyttet til grunnlaget for bedriftens eksistens i markedet. I motsetning til tradisjonelle prestasjonsmål som man oppnår over tid, er misjonen noe man faktisk aldri oppnår. Misjonen skal med andre ord være en motivasjonsfaktor som til en hver tid ligger latent i bakgrunnen (Niven, 2006).

For at misjonen skal være effektiv, viser Niven (2006) til tre viktige punkter. For det første skal misjonen være en fast forankring, og motivere ansatte til kontinuerlig forandringer slik at bedriftene hele tiden har en positiv vekst. Det andre punktet går ut på at misjonen skal være meget langsiktig, gjerne med et 100 års perspektiv. Planer og strategier vil selvfølgelig endre seg med tiden, men misjonen skal være en fast ”grunnmur” i bedriften. Det tredje

<sup>3</sup> Fra det engelske ordet *mission*.

punktet sier at misjonen skal være enkel å kommunisere. Uansett hvilket nivå du befinner deg i bedriften skal du forstå og bli motivert av misjonen (Niven, 2006).

Dersom misjonen skal ha verdi for Balanced Scorecard, er det en nødvendighet at prestasjonsmålene oversetter misjonen på en god måte, slik at det kan settes fokus på misjonen i alle perspektivene. En god misjon fungerer som en retningslinje som hjelper ansatte med å ta gode beslutninger (Niven, 2006).

### **2.3.2 Verdier**

Verdier er tidløse normer og etiske retningslinjer innad i bedriften, som reflekteres av hvordan de ansatte opptrer i det daglige arbeidet. Verdiene skal vise hva bedriften faktisk står for. De skal ikke forandres, men forbli like og være en varig kilde til styrke og visdom (Niven, 2006).

Ved hjelp av Balanced Scorecard kommer virkelig verdiene til sin rett. Balanced Scorecard er en god løsning for spre verdiene, gjennomgå de over tid og innrette alle ansatte i bedriften etter verdiene. Altså bidrar det til at alle ansatte i bedriften ser at deres daglige gjerninger samsvarer med de fastsatte verdiene, og ved å følge disse verdiene er det igjen med på å bidra til den samlede fremgangen til bedriften (Niven, 2006).

### **2.3.3 Visjon**

Visjonen er langsiktige målsettinger, som kan være alt fra 5, 10 eller 15 år inn i fremtiden. I arbeidet med å finne en god visjon bør bedriften stille seg en rekke spørsmål angående fortid, nåtid og fremtid. Typiske drøftinger til bedriften kan være å se på hvilken utviklingsretning bedriften har hatt, eller se forventingene til kunder, aksjonærer, ansatte og lignende. Bedriften kan også se på markedsendringer, konkurransesituasjonen eller hva som gjør bedriften unik i markedet. Følgende momenter legger Niven (2006) til grunn for en effektiv visjon:

- Visjonen skal være konsis, slik at den vekker oppmerksomhet umiddelbart. Det skal for eksempel ikke være nødvendig å sette seg inn i mye informasjon for å forstå meningen med visjonen.
- Visjonen skal appellere til alle som har interesse i bedriftens suksess. Det kan for eksempel være alt i fra kunder, aksjonærer, ansatte med mer.
- Visjonen skal være en utvidelse av misjonen, og det derfor viktig at visjonen samsvarer med misjonens målsettinger. Dersom det ikke er kobling mellom disse vil aldri bedriften klare å oppnå de langsiktige målene i misjonen.

- Visjonen er bare for en bestemt periode, og dermed må den oppdateres eller forandres med jevne mellomrom. Det er derfor viktig at det går tydelig frem når målene oppnås, slik at man kan sette seg nye mål å arbeide mot.
- Visjonen skal være realistisk. Dersom målsettingene skal motivere til forbedring, er det viktig at det er realisme i visjonen. Det skal for eksempel ikke være toppledelsens fjerne drømmer.
- Visjonen skal virke som en inspirasjon for alle avdelinger og ansatte i bedriften. I den sammenheng er det særlig viktig at den er enkel å forstå og skaper et tydelig bilde av bedriftens ambisjoner. Med andre ord må den kommunisere godt til alle ansatte i bedriften.

Selv om bedriften har utviklet en god visjon, er det ofte vanskelig å se hvordan visjonen skal bli til virkelighet, og Balanced Scorecard er derfor et verktøy som skal hjelpe bedrifter med akkurat dette. Balanse er selve prinsippet med Balanced Scorecard, og med Balanced Scorecard sin synsvinkel bør derfor visjonen være en balansegang mellom alle involvertes interesse for bedriftens fremtidige utsikter (Niven, 2006).

### 2.3.4 Strategi

Strategien er nært knyttet opp mot visjonen. Mens visjonen er mer generelle betraktninger av ambisjonsnivået til bedriften, skal strategien gi en målrettet og konkret forklaring på hvordan bedriften planlegger å nå sine ambisjoner med klare handlingsplaner som sikrer god gjennomføring. Strategien skal altså være et rammeverk for daglige beslutninger slik at bedriften kan nå sine valgte satsningsområder. Hoff og Holving (2002) nevner at uansett styringssystem er det viktig at ”*de strategiske målene må være styrende for den kortsiktige planleggingen*” (Hoff og Holving, 2002, s. 44).

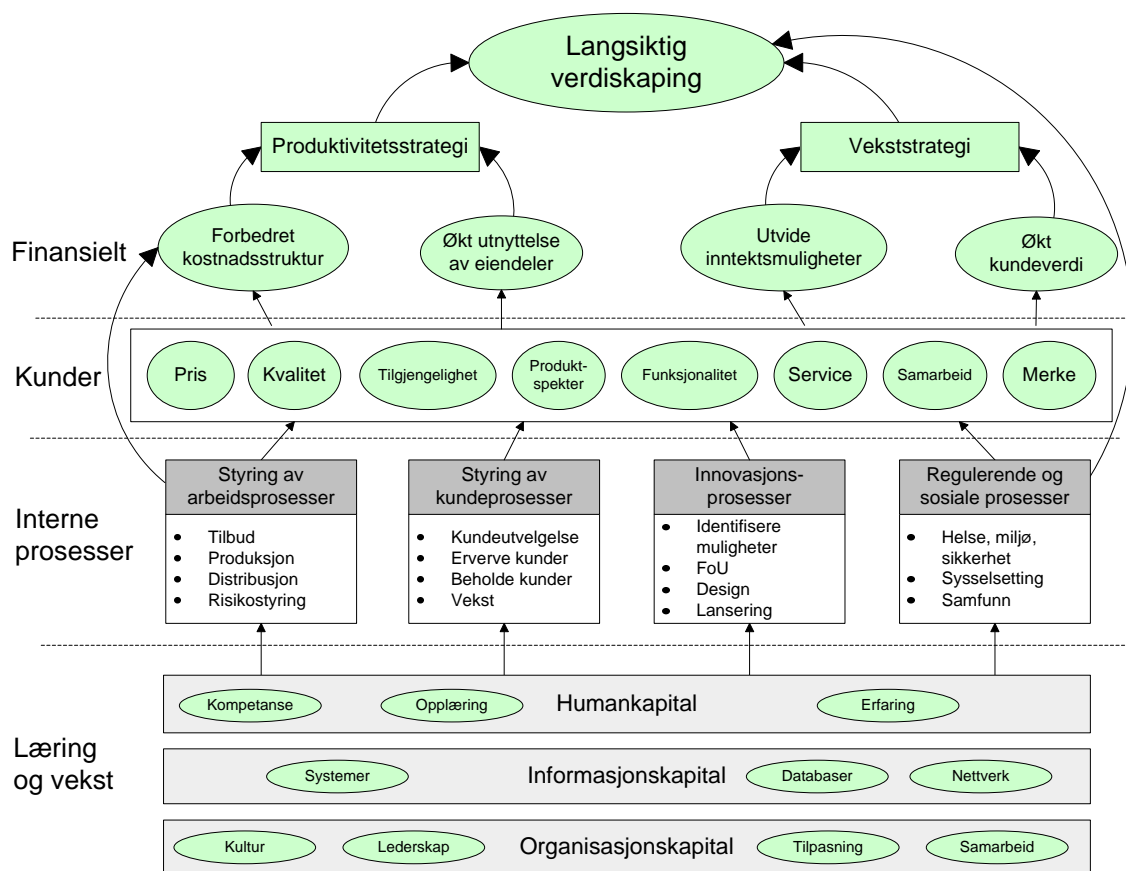
Strategi og Balanced Scorecard er nært knyttet sammen, og Balanced Scorecard fungerer som et rammeverk på hvordan bedrifter skal utforme sin strategi. Balanced Scorecard fordeler strategien ut til de fire perspektivene. Det vil si at hvert perspektiv i Balanced Scorecard kan ha hver sin konkrete strategi for hvordan de kan bidra til oppnåelse av visjonene. Målene som blir satt i de ulike perspektivene skal bygge opp under hovedstrategien til bedriften (Niven, 2006).

Det er mange bedrifter som tenker balansert, og setter opp både finansielle og ikke-finansielle måltall, uten å ha en klar strategi i bakgrunnen. Dette vil være nyttig informasjonen for bedriften, men vil sannsynligvis ikke fungere som et Balanced Scorecard. Problemet er at

man mister de gode egenskapene til Balanced Scorecard dersom man ikke tar hensyn til strategien i alle perspektivene. Grunnen er at generelle kritiske prestasjonsindikatorer uten klar strategi som grunnlag, ikke har evnen til å koble sammenhengen mellom strategi, misjon, verdier og visjon. Dette vil svekke bedriftens vekstmuligheter (Niven, 2006).

### 2.3.5 Strategisk kart

Figur 4, viser et generisk rammeverk for et strategisk kart med Balanced Scorecard sine fire perspektiver som tankesett. Dette kapitlet analyserer det strategiske kartet ved nærmere å forklare de fire perspektivene i det strategiske kartet, og viktige hensyn en må ta for å utvikle et strategisk kart (Kaplan og Norton, 2004).



Figur 4 – Generisk modell for strategisk kart (Kaplan og Norton, 2004)

Det strategiske kartet har som formål å vise et visuelt bilde av bedriftens strategi, og skal være et hjelpemiddel for å overføre strategien til operasjonelle mål og måltall. Det strategiske kartet er med andre ord en kartlegging av hvilke mål og indikatorer som skal være med i Balanced Scorecard, samt hvilke prioriteringer bedriften må gjøre for å nå disse målene (Kaplan og Norton, 2004).

Den kausale tankegangen bak, er at langsiktig verdiskapning kommer av gode finansielle resultater, som igjen er konsekvens av fornøyde kunder og gode interne prosesser. For å få fornøyde kunder må de interne prosessene fungere godt, og de igjen er avhengig av at bedriften har en god læring og vekststrategi. Det strategiske kartet skal altså vise årsaks- og virkningsforholdet mellom variabler i de fire perspektivene ved å se hvordan de er sammenkoblet, og hvordan de påvirker hverandre (Kaplan og Norton, 2004).

Utformingen av det strategiske kartet skal ta utgangspunkt i misjonen, visjonen og strategien til bedriften, og skal bidra til å gjøre disse strategiske målsettingene meningsfulle for de ansatte. Man starter øverst på det generiske kartet med det finansielle perspektivet, og det arbeides deretter nedover til kunde-, intern- og lærings- og vekst perspektivet (Kaplan og Norton, 2004).

### **Det finansielle perspektivet**

Det finansielle perspektivets rolle i det strategiske kartet er å forklare utfallet av strategien ved hjelp av tradisjonelle finansforklaringer som for eksempel lønnsomhet, ROI<sup>4</sup>, børsverdi, kostnad per enhet, vekst og lignende. Dette perspektivet vil gi et godt bilde om bedrifter tilfredsstillende sine driftsbetingelser (Kaplan og Norton, 2004).

Perspektivet skiller mellom vekststrategi og produktivitetsstrategi. Vekststrategien kan for eksempel være å se på nye segmenter og muligheter, eller øke tilfredsheten og dermed beholde eksisterende kunder og på den måten bidra til økt lønnsomhet. Produktivitetsstrategien kan derimot være å effektivisere kostnadsstrukturen, eller få bedre utnyttelse av eiendeler ved for eksempel å investere i eliminering av flaskehals (Kaplan og Norton, 2004).

Dersom man skal klare å kartlegge den perfekte strategi i dette perspektivet må bedriften balansere mellom produktivitet og vekst. Det tar som regel lengre tid å utvikle strategier som fører til vekst enn produktivitet, og på grunn av press fra aksjonærer fokuseres det ofte mer på de kortsiktige resultatene enn de langsiktige, selv om også de langsiktige strategiene er viktige for å lykkes (Kaplan og Norton, 2004).

### **Kundeperspektivet**

Det neste perspektivet går ut på å kartlegge kundemassen, hvilke segmenter som er aktuelle og hvordan de tilfredstilles. Ledelsen må derfor identifisere hva kunden faktisk verdsetter, og

---

<sup>4</sup> Return On Investment

fastsette mål som passer for de forskjellige segmentene. Det er tre kategorier av egenskaper som et kundesegment verdsetter; *produkt- og serviceegenskaper, kunderelasjoner og renommé*. Kundeperspektivet skal derfor være med å omsette strategien til bedriften til konkrete målsettinger som dermed kan kommuniseres til hele bedriften (Kaplan og Norton, 1996).

Det å være *best på total kostnader* er et eksempel på en strategi bedriften kan følge. I en slik strategi er det ofte kundegrupper som verdsetter lav pris. Bedriften kan også satse på å være *produktledende*. Kundegrupper vil her verdsette at man er tidlig i markedet med nye produkter, eller at det er gode egenskaper ved produktet. Et tredje eksempel er kundegrupper som ønsker *komplementære løsninger*, og kundegruppen verdsetter da gjerne et stort produktspekter. Den siste generiske strategien som man kan ha, er *innlåsing*. Da prøver man å sette strategien slik at det blir høye byttekostnader for kundegruppen. Spillkonsoller er et godt eksempel på produkter hvor man benytter seg av innlåsningsstrategi (Simons, 2000).

Studier har vist bedrifter som klarer å fokusere på kundetilfredshet og lojalitet i et bestemt kundesegment, blir betydelig mer lønnsomme over tid. For eksempel vil lojale kunder øke sitt kjøpsvolum, ha lave betjeningskostnader, gi bedriften nye kunder og ha høyere betalingsvillighet. Studiene har vist at en fem prosent økning i kundelojalitet, vil øke fortjenesten fra 25 % til 85 % (Reichheld og Sasser, 1990).

### **Det interne perspektivet**

Når bedriften har skapt et klart bilde av strategien for kundene og finansene, ser man nærme på de interne prosessene. De interne prosessene har to hovedoppgaver. For det første skal prosessene tilfredsstille kravene som er satt i kundeperspektivet. Dersom man for eksempel i kundeperspektivet satser på målgrupper som setter ny teknologi som betydningsfullt, bør man i de interne prosessene fokusere mye på innovasjonsprosesser. De interne prosessenes andre oppgaver er at de skal redusere kostnadene for det finansielle perspektivet. Det kan for eksempel være innføring av effektive arbeidsprosesser som bidrar til minst mulig sløsing (Kaplan og Norton, 2004).

I tillegg til nevnte innovasjons- og arbeidsprosesser inkluderer den generiske modellen også kundeprosesser, samt regulerende og sosiale prosesser. Prosessene er forklart som følgende (Kaplan og Norton, 2004):

- *Arbeidsprosesser* er daglige prosesser som innbefatter alt fra innkjøp av råvarer, foredling av råvarer, distribusjon til kundene, samt risikostyring.

- Styring av *kundeprosessen* er prosesser som arbeider mot bedriftens målkunder. Prosessene skal finne, anskaffe og holde på målkundene, samt sørge for effektiv relasjon med kundene slik at det fremmer vekst for bedriften.
- *Innovasjonsprosessen* er selve fornyelsesorganet i bedriften. Det kan for eksempel være utvikling av nye produkter og tjenester, finne nye kundesegmenter eller forbedre produksjonsprosesser.
- *Regulerende og sosiale prosesser* omhandler helse, miljø, sikkerhet, samfunn og sysselsetting. Investering i slike prosesser må minimum tilfredsstillende lover og regler, men det har vist seg at det også er lønnsomt å satse på slike prosesser. Det kan for eksempel være med på å tiltrekke og beholde høyt kvalifisert arbeidskraft, og dermed gjøre de menneskelige ressursene mer effektive. Det å ha høyt fokus på helse, miljø og sikkerhet vil blant annet redusere skader, sykefravær og ulykker, samt fremme trivsel. Dette vil gi motivasjon til ansatte og dermed bidra til økt produktivitet og lavere kostnader.

Ser man på alle de interne prosessene, er det flere hundre interne prosesser i en bedrift, og man har derfor ikke mulighet til å følge opp alle like nøye. Det er en absolutt nødvendighet å klare å fokusere ekstra på de få prosessene som er kritisk for å skape verdi for kunden, samtidig som man ikke undervurderer de andre prosessene. Dersom man vil ha langsiktig verdiskapning er det svært viktig at man klarer å balansere riktig mellom alle fire prosesser. Alt handler om å finne den riktige balansegangen som gir best effekt på strategien. Dette er en kritisk oppgave, særlig fordi enkelte prosesser er lettere å se resultater fra enn andre. For eksempel vil endring i arbeidsprosesser gi rask effekt på resultatet, mens resultater fra investering i innovasjon, kunderelasjoner og menneskelige ressurser vanligvis tar lang tid før man ser effektene (Kaplan og Norton, 2004).

### **Lærings- og vekstperspektivet**

Læring og vekst perspektivet identifiserer de immaterielle eiendelene som er aller viktigst for strategien. Perspektivet fokuserer først og fremst på hvordan menneskelig-, informasjons- og organisasjonskapital bygger opp under de interne verdiskapningsprosessene (Kaplan og Norton, 2004).

Menneskelig kapital er bedriftens tilgjengelige kunnskap som er nødvendig for å nå sine strategiske målsettinger. Informasjonskapital er nødvendige informasjonssystemer, nettverk og infrastruktur for å støtte opp under bedriftens strategi. Organisasjonskapital er



evnen hele organisasjonen eller bedriften har til mobilisere til forandring, slik at strategien blir utført (Kaplan og Norton, 2004).

Det er fokus i de fleste bedrifter på utvikling av ansatte, teknologi og kulturer, men de færreste klarer å knytte slike investeringer opp mot sine strategier. Problemet er at de ofte blir generalisert i stedet for å se spesifikt på hvilke egenskaper som er nødvendige for bedriftens strategi. Det strategiske kartet er et hjelpemiddel for å kartlegge hvilken spesifikk kompetanse, teknologi og kulturer bedriften bør prioritere for å støtte opp under strategien (Kaplan og Norton, 2004).

### **2.3.6 Sette mål og måle prestasjoner**

Det strategiske kartet fokuserer på spesifikke variabler som må tilfredstilles for å få en vellykket implementering av strategien. Ved hjelp av resultatene fra det strategiske kartet settes det prestasjonsindikatorer med tilhørende målsettinger. Det er kritisk at prestasjonsmålene og indikatorene som velges samsvarer med strategien (Niven, 2006).

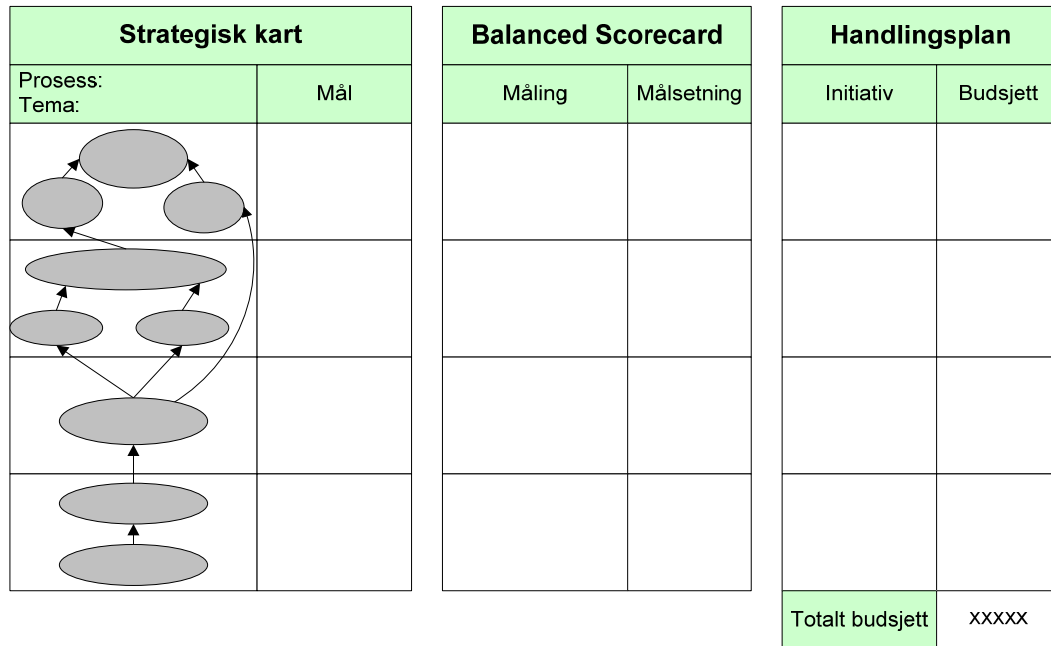
Sammensetning av indikatorene bør være en miks av laggende og ledende indikatorer. Laggende indikatorer viser resultatet av historiske handlinger i slutten av en periode, mens ledende indikatorer leder til prestasjonen i de laggende indikatorene. Markedsandel, salg eller ansattes tilfredshet er eksempel på laggende indikatorer, mens ulovlig arbeidsfravær, antall tilbud skrevet eller timer brukt med kunder er eksempel på ledende indikatorer (Niven, 2006).

### **2.3.7 Handlingsplaner**

Når strategien og målene er identifisert, begynner arbeidet med å utarbeide tilhørende handlingsplaner for hvert av målene i de ulike perspektivene. Selv om målsettinger er identifisert, er det viktig å påpeke at uten gode handlingsplaner vil man aldri oppnå resultatene. Handlingsplanene har som oppgave å gi svar på hvilke ressurser og hvilket omfang av ressursene som er nødvendig for å nå målene. Kaplan og Norton (2004) kaller disse handlingsplanene for strategiske initiativ. Hver handlingsplan må være rettet mot et strategisk tema, og må bli sett på som en felles gruppe investeringer, og ikke som en enkeltstående handling (Kaplan og Norton, 2004).

På grunnlag av de generelle handlingsplanene for bedriften, utarbeides det videre hvordan den enkelte medarbeider skal bidra for å nå disse målsettingene (Kaplan og Norton, 1996). Sammenhengen mellom strategisk kart, Balanced Scorecard og handlingsplaner er vist på figur 5.

Et eksempel på en handlingsplan kan være å bedre kvaliteten på produktene til en bedrift ved hjelp av et kvalitetsforbedringssystem. For å konkretisere det i forhold til figur 5, vil da produktkvalitet være variabelen i det strategiske kartet, og målingen kan være å måle returvareandelen. Målsettingen kan deretter være å redusere returene med 50 % hvert år. Handlingsplanen vil derfor inkludere hvilke initiativ som skal gjøre at man oppnår målsettingen (Kaplan og Norton, 2001).



Figur 5 – Sammenhengen mellom strategiske kart, Balanced Scorecard og handlingsplaner (Kaplan og Norton, 2004)

### 2.3.8 Strategiske resultater

Som vist på figur 3 vil et perfekt tilfelle av innføring av Balanced Scorecard føre til en rekke positive resultater som for eksempel mer fornøyde eiere, fornøyde kunder, fornuftige og effektive prosesser, samt motiverte og forberedte medarbeidere (Kaplan og Norton, 2004).

Videre følger resultater som andre forskere har erfart i sine studier av bedrifter som har implementert Balanced Scorecard.

#### Resultater fra tidligere studier

Det er alltid en fare for at bedrifter henger seg på en ny og trendy bedriftsstyringsteknikk som lover gull og grønne skoger, men som igjen viser seg å ikke levere helt hva lederne tror skal komme ut av metoden. Etter Kaplan og Norton lanserte sin bok om Balanced Scorecard i 1996, har det ført til mange positive implementeringer. Undersøkelser kan vise til at bedrifter

som har implementert Balanced Scorecard kan vise til større enighet blant toppledelsen om strategien, bedre samarbeid blant lederne, bedre kommunikasjon i bedriftene, samt at medarbeiderne ble mer selvstyrte. Veldig mange av bedriftene med Balanced Scorecard viser også til gode økonomiske resultater, og gir et inntrykk på andre i bransjen sin at de er ledende og videreutvikler bransjen (Lingle og Shieman, 1996).

Davis og Albright (2004) utførte også en studie for å se effektene ved benyttelse av Balanced Scorecard. De tok for seg en bank, sørøst i USA, med totalt 30 forskjellige geografiske lokaliseringer. Studien viste at de filialene som benyttet Balanced Scorecard kunne vise til overlegne økonomiske resultater i forhold til kontrollgruppen som ikke benyttet Balanced Scorecard.

Malina og Selto (2001) utførte en studie for å se på effektiviteten til Balanced Scorecard som et styringsverktøy for ledelsen og kommunikasjonsmiddel for strategien. Grunnlaget for studien er data hentet fra flere divisjoner i et stort internasjonalt produksjonsselskap. Resultatene viser at Balanced Scorecard, slik det er utformet og implementert i dette selskapet, er et effektivt verktøy for å kontrollere selskapets strategi. Det er empirisk bevis i datagrunnlaget for at det er en kausal sammenheng mellom effektiv ledelse, motivasjon, strategi og gunstige effekter av Balanced Scorecard. Lederne reagerer positivt på Balanced Scorecard hvis en indikator måles på en effektiv måte, er innrettet etter strategien og har pålitelige retningslinjer til forbedringer. I motsetning, viser resultatene også at ueffektiv kommunikasjon og styring forårsaker dårlig motivasjon og konflikter ved benyttelsen av Balanced Scorecard som et evalueringsverktøy.

Det skal sies at ikke alle studier kan vise til samme positive trender. Ittner, Larcker og Randall (2003) undersøkte hvordan resultatene ble påvirket av strategisk prestasjonsmåling i finansbedrifter. I motsetning til undersøkelsene til Davis og Albright viste denne studien en negativ sammenheng mellom bruken av Balanced Scorecard og ROA<sup>5</sup>. Det skal sies at forfatterne mener at resultatene av studien ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre næringer eller konkurransesituasjoner.

Kommunal sektor har også implementert Balanced Scorecard. Et eksempel er en studie av *Economic Development Administration* som er underlagt handelsdepartementet i USA. Direktoratet hjelper til med å skape økonomisk vekst i kriserammede lokalsamfunn i USA. Tidligere var det offentlige organet demoralisert og leverte dårligere resultater enn forventet. For å endre kursen i det offentlige organet ble det utviklet et Balanced Scorecard og

---

<sup>5</sup> Return On Assets

et strategisk kart. De nye strategiverktøyene førte til klarhet og fokus for den nye strategien og det offentlige organet er nå både effektivt og møter målsettingene angående opprettelsen av nye arbeidsplasser og investeringer fra privat sektor (Kaplan og Norton, 2004).

Et annet eksempel fra det offentlige er Forsvarsdepartementet i Storbritannia som har et budsjett på omtrent £25 milliarder og et personell på over 300 000. Det ble utviklet et strategisk kart som skulle forenkle et stort moderniseringsprogram av Forsvaret. Programmet hadde som hensikt å tilpasse militæret til det nye trusselbildet Storbritannia stod ovenfor. Implementeringen av Balanced Scorecard og strategiske kart førte til bedre intern kommunikasjon, beslutningstaking og samarbeid internt. I tillegg har implementeringen ført til bedre kommunikasjon med andre offentlige organer. Et eksempel er forhandlingene med Finansdepartementet angående budsjettet. Ved å vise sammenhengen mellom størrelsen på tilskuddene og innvirkningen på Forsvarsdepartementets oppgaver, har man klart å fjerne følelsene tilknyttet militæret fra budsjettforhandlingene. Beslutningene baserer seg heller nå på fakta og de viktige prioriteringene til staten i militær sammenheng (Kaplan og Norton, 2004).

## **2.4 Vanlige fallgruver**

I forhold til de tradisjonelle prestasjonsstyringssystemer konkluderer undersøkelser med at Balanced Scorecard gir bedre resultater, men likevel er det en del bedrifter som ikke har klart å dra nytten av Balanced Scorecard slik som "stjerneeksemplene" har klart. Problemene som har oppstått med implementering av en økt strategifokusering kan grupperes i følgende tre kategorier; *overgangsproblemer*, *designproblemer* og *prosessproblemer* (Kaplan og Norton, 2001). Videre følger en kortfattet forklaring av de tre problemområdene.

### **2.4.1 Overgangsproblemer**

Ved flere anledninger kan et oppkjøp og endring i lederskap av en bedrift, føre til at Balanced Scorecard strander. Lederstilen som passer best til Balanced Scorecard er en stil som legger vekt på visjon, kommunikasjon, initiativ fra medarbeiderne og innovasjon. Den nye toppledelsen kan ha et annet syn på hvordan bedriften skal ledes, eller at ressurspersonene og igangsetterne bak Balanced Scorecard i bedriften slutter i sin stilling når endringer på eierstrukturen finner sted. Hvis den nye ledelsen har en strategi om å kutte kostnader og øke produktiviteten på nåværende prosesser, vil nok ikke dette synet skiftes til et mer innovativt tanke sett hvor man bygger nye strategier for vekst gjennom Balanced Scorecard. Uvitenhet angående Balanced Scorecard kan derfor føre til at bedrifter som for eksempel er noe

overpriset må levere bedre resultater enn forventet. Ledelsen gjør derfor som tidligere, kutter bort ulønnsomme sider ved driften og revurderer ikke strategien bak de dårlige resultatene (Kaplan og Norton, 2001).

Synliggjøring av dårlige strategier kan også føre til at ledelsen får problemer. Ved å innføre Balanced Scorecard kommer feilene til overflaten og eierne kan gi mye av skylden på sittende ledelse, og i verste fall avsette deler av ledelsen. For eierne kan det da virke som om Balanced Scorecard var et ledd i en feilslått strategi, og dermed forkaste Balanced Scorecard (Kaplan og Norton, 2001).

### **2.4.2 Designproblemer**

Selve designet, altså balanseringen mellom strategien og indikatorene, er essensielt for å lykkes med implementering av Balanced Scorecard. Måler man for eksempel for få indikatorer per perspektiv, kan det fort oppstå uoverensstemmelser mellom hva som var intensjonen med forbedringen og det faktiske utfallet. Det samme kan oppstå hvis man måler for mange indikatorer, hvor man da har problemet med å klare å fokusere på hva som er viktige punkter i strategien. Over tid viser det seg at en ledelse som aktivt benytter Balanced Scorecard til strategiske lærings- og forbedringsprosesser lærer av sine feil og finner dermed effektive og riktig antall indikatorer for prestasjonen til bedriften (Kaplan og Norton, 2001).

Hovedsakelig munner problemet ut i at indikatorene som måles og analyseres ikke samsvarer med strategien, eller at strategien som er utarbeidet ikke fører til en bærekraftig og konkurransemessig fordel på sikt verken for bedriften eller den enkelte avdeling. For å lykkes med Balanced Scorecard er det derfor viktig at det er en overordnet strategi for bedriften som holder alle avdelingene sammen og på rett kurs. Med andre ord, at alle indikatorene i de ulike avdelingene samsvarer med hovedstrategien. Toppleidelsen i bedriften burde derfor utarbeide overordnede styringsprosedyrer, som kvalitetssikrer prosessen med Balanced Scorecard, for å skape synergieffekter på tvers av avdelingene og en varig implementering av Balanced Scorecard. Det inkluderer gitte prosedyrer til for eksempel daglig bruk, tilbakemelding og oppdatering (Kaplan og Norton, 2001).

### **2.4.3 Prosessproblemer**

Enda det er essensielt med designet til Balanced Scorecard, er dårlige organisatoriske prosesser den typiske årsaken til feilslått benyttelse av Balanced Scorecard. Kaplan og Norton (2001) mener disse feilene hovedsakelig kan grupperes i følgende syv fallgruver:

### **”Toppledelsen mangler engasjement”**

Den største kilden til at Balanced Scorecard blir en fiasko er at implementeringen delegeres til et team med mellomledere. Vanlig ansvarsinndeling tilsier at mellomlederne kan gjøre eksisterende operasjoner bedre, men det er toppledelsen sitt ansvar at man gjør de riktige tingene. Det vil derfor ikke være naturlig at toppledelsen delegerer fra seg ansvaret om å velge målkunder og markedssegmenter, eller identifisere verditilbudet deres. Kaplan og Norton (2001) har observert i sine undersøkelser at mellomledere faktisk ofte ikke forstår strategien som ligger til grunn for bedriften. Hvis mellomlederne mangler kompetansen eller oversikten til å ta beslutninger angående strategien, vil det også være vanskelig å lage et Balanced Scorecard som baserer seg på strategien.

En indikasjon på at delegeringen av ansvaret til et team med mellomledere er feil, er at teamet referer til prosjektet som et prestasjonsmålingsprosjekt. Det er et tegn på at teamet ser på Balanced Scorecard som en forlengelse av TQM-målefilosofien. Kvalitetsprogrammer går kort fortalt ut på å gjøre ting riktig. Balanced Scorecard handler ikke bare om å fokusere på operasjonelle forbedringer, men å fokusere på og rette bedriften inn etter strategien. De eneste personene som har myndighet i en bedrift til å formulere strategien er toppledelsen. Det er derfor viktig for å lykkes at toppledelsen viser engasjement gjennom å investere sin tid i implementeringen av Balanced Scorecard. Toppledelsen burde diskutere målsettingene og indikatorene ved å se på sammenhengene mellom årsak og virkning (Kaplan og Norton, 2001).

### **”For få enkeltpersoner er involvert”**

Hvis kun én person fra toppledelsen, for eksempel økonomisjefen, tar på seg ansvaret med å utvikle et Balanced Scorecard alene, kan det gjøre at de resterende lederne fortsetter med samme lederstil og gjør slik de alltid har gjort. Enda alle i toppledelsen har en hektisk hverdag så må man enten sette av tid på periodiske strategimøter eller samle toppledelsen ved andre tidspunkter for å diskutere strategien og implementeringen av Balanced Scorecard. Alle lederne må involvere seg aktivt, ellers endres ikke holdningen og adferden deres i riktig retning av bedriftens strategiske målsettinger (Kaplan og Norton, 2001).

På den andre siden kan det også involveres for mange personer i utviklingen av Balanced Scorecard. Det må være mulig med en aktiv diskusjon i utviklingsteamet, uten at det blir umulig å bli enige. Ved å la Balanced Scorecard sige ned fra toppledelsesnivå til divisjoner og avdelinger kan man inkludere flere personer i utviklingsprosessen.

Undergruppene kan dermed fokusere på enkelte strategiske perspektiv som bygger opp under hovedstrategien som er satt av toppledelsen (Kaplan og Norton, 2001).

### **”Balanced Scorecard er forbeholdt toppen av organisasjonen”**

Den motsatte feilen man kan begå, er kun å inkludere toppledelsen i utviklingen av Balanced Scorecard. For at man skal dra nytten av de positive effektene ved Balanced Scorecard må hele bedriften stå sammen om det. Målet er å få alle til å forstå strategien, samt å bidra til å implementere den. Bedrifter som ikke sprer Balanced Scorecard ut til alle kan gå glipp av potensiell innovasjon, kreativitet og læring hos de ansatte. De ansatte kan være med å spre kunnskapen hvordan sentrale prosesser faktisk fungerer i praksis, samt å ta initiativ til forbedringer lokalt hvor de da kan se resultatene på et Balanced Scorecard av sine handlinger (Kaplan og Norton, 2001).

### **”For lang utviklingsprosess”**

Et team som utvikler Balanced Scorecard må ikke utsette implementeringen på grunn av at de føler de ikke har klart å lage det perfekte Balanced Scorecard. De fleste suksesshistoriene med implementering av Balanced Scorecard har begynt med en del manglende målinger. Enda man ikke har så mye konkrete data i starten, vil det likevel sette i gang en diskusjon om målsettingene og indikatorene ved å sette Balanced Scorecard på dagsorden. Indikatorene blir da på sikt videreutviklet etter hvert som man gjør erfaringer med dem. Implementeringen av Balanced Scorecard blir en forbedringsprosess hvor målsettingene, indikatorene og datainnsamlingsmåten vil forbedres i samsvar med læringsprosessen til bedriften (Kaplan og Norton, 2001).

### **”Balanced Scorecard behandles som et systemprosjekt”**

Kaplan og Norton (2001) har observert at Balanced Scorecard kan bli en veldig kostbar erfaring for bedrifter som ser på Balanced Scorecard som et systemprosjekt, og ikke et styringsprosjekt. I likhet med de to første fallgruvene, er det viktig at toppledelsen engasjerer seg og ikke setter ut hele implementeringsjobben til en IT-avdeling eller et eksternt konsulentfirma. Hvis ikke lederne blir engasjert i Balanced Scorecard, vil de heller ikke se alle mulighetene det bringer med seg. Fokuset kan da raskt skifte fra selve styringsprosessen over på å lage et automatisk og komplekst dataverktøy som viser alle tilgjengelige data, noe som fort er millioner av databaseoppføringer. Tilgang til en stor mengde data fører ikke nødvendigvis til at ledelsen jobber mer i samsvar med den overordnede strategien. Det er vel

og bra med enkel tilgang på all tilgjengelig data, men det erstatter likevel ikke behovet for å se på hva som faktisk angår strategien. Tankene til Kaplan og Norton (2001) er derfor at man tar for seg 20-30 viktige indikatorer som påvirker utfallet av strategien når man skal lage et Balanced Scorecard. Lederne har også i sammenheng med utvelgelsen av indikatorer en dialog om hvordan strategien påvirkes av de valgte indikatorene.

### **”Det ansettes uerfarne konsulenter”**

Etter at Kaplan og Norton lanserte Balanced Scorecard skapte det en etterspørsel hos mange konsulentvirksomheter. Etterspørselen kom på grunn av at bedriftene trengte hjelp til å implementere det nye styringsverktøyet. Ved mangel av ekspertise på emnet førte det til at flere konsulentvirksomheter egentlig bare døpte om deres eget måle- eller informasjonssystem, med tilhørende fremgangsmåter, til å hete Balanced Scorecard. Hvis ikke konsulentene innehar den kunnskapen som trengs for å gå frem for utvikle et godt Balanced Scorecard, sier det seg selv at en fiasko er nærliggende (Kaplan og Norton, 2001).

### **”Balanced Scorecard innføres kun på grunn av lønnsystemet”**

Det er ikke noe galt i å knytte prestasjonslønnen til indikatorene på et Balanced Scorecard, det kan hjelpe til med å få oppmerksomheten til medarbeiderne rettet mot strategien. Feil oppstår først hvis man introduserer lite gjennomtenkte ikke-finansielle indikatorer i prestasjonslønnssystemet. Hvis for eksempel HMS er et veldig viktig satsningsområde for eierne i en periode, og HMS-faktorer da blir inkludert som prestasjonsindikatorer for den enkelte medarbeiders bonus, kan det da fort oppstå vridningseffekter i forhold til den overordnede strategien til bedriften. Utfallet kan føre til at de gitte ikke-finansielle indikatorene får mest fokus og dermed blir bedre, mens de overordnede finansielle og kundemessige målsettingene ikke blir forbedret i samme periode. For at man skal lykkes må også indikatorene i prestasjonsbasert lønn bygge opp under den overordnede strategien, ikke bare være tilfeldige måltall (Kaplan og Norton, 2001).

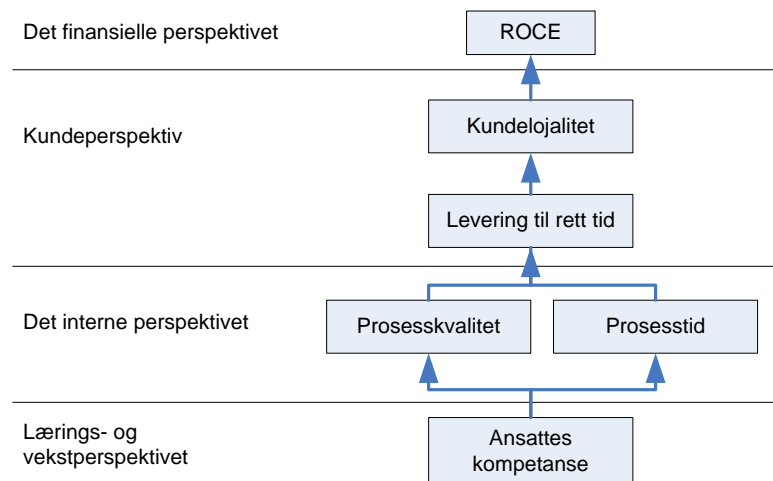
## **2.5 Kritikk av Balanced Scorecard**

I likhet med mange andre teorier har også Kaplan og Nortons Balanced Scorecard fått en del kritikk. Mye av kritikken har opphav i en studie utført av Nørreklit (2000), hvor hun tar for seg de bakenforliggende antagelsene i Balanced Scorecard. Andre kritikere legger mer vekt på at det kan være vanskelig for toppledelsen å lage et konsist og felles syn på strategien, og



dette skaper dermed problemer for utarbeidelsen av et Balanced Scorecard i bedriften (Epstein og Manzoni, 1997).

Nørreklit (2000) kritiserer kausalitetsforholdet mellom perspektivene i Balanced Scorecard, noe som er en viktig antagelse i teorien til Kaplan og Norton (1996). Figur 6 viser et eksempel på Kaplan og Norton (1996) sine antagelser angående de kausale sammenhengene mellom perspektivene, fra læring og vekst til finansielle måltall. I henhold til figuren vil ansattes kompetanse påvirke avkastning på sysselsatt kapital via kundeperspektivet og de interne prosessene. Dersom modellen skal være gyldig for å forutsi fremtidige finansielle resultater, drevet av de ikke-finansielle målene, er det en forutsetning at den kausale sammenhengen er tilstede mellom perspektivene. Nørreklit (2000) stiller seg kritisk til at Kaplan og Norton (1996) uten videre antar en slik sammenheng.



**Figur 6 – Sammenheng mellom perspektivene (Kaplan og Norton, 1996)**

En sammenheng mellom to forskjellige hendelser kan enten være kausal eller logisk, men ikke begge deler. En kausal sammenheng baserer seg på empiriske data for å forklare sammenhengene, mens logiske sammenhenger er en del av språket og kan ikke bekreftes eller bestemmes empirisk (Nørreklit, 2000). Logikk tilsier at tre pluss tre er lik seks, men prøver man i å utføre en empirisk undersøkelse om det faktisk stemmer, vil resultatet av undersøkelsen kun si noe om de spurte personene kan regne eller ikke. Utfallet av undersøkelsen sier ingenting om logikken stemmer. Hvis man for eksempel ser på ansettelsen av en ny høyt utdannet person, er det logisk at ansettelsen av en ekstra person i bedriften fører til økte lønnskostnader, mens det kun er en kausal sammenheng mellom denne nyansettelsen

og en mulig økt fortjeneste for bedriften. Det er ingen logisk sammenheng, men en mulig empiri kan bygge opp under denne påstanden.

Undersøkelsene til Nørreklit (2000) viser at noen kausale sammenhenger ved Balanced Scorecard er utydelige, og dermed fører til feilaktige forventninger til noen prestasjonsindikatorer. Det kan igjen føre til uønsket organisatorisk adferd og suboptimalisering i deler av bedriften (de Haas og Kleingeld, 1999). Resultatene til Nørreklit (2000) indikerer også at det ikke bare er en enveis kausal sammenheng mellom måltall fra de fire perspektivene i Balanced Scorecard, men heller at det er en sirkulær og gjensidig avhengighet mellom dem. Et eksempel kan være en utviklingsprosess, som blant annet kan være begrenset av tilgjengelig kapital i bedriften. Gode økonomiske resultater over tid kan føre til økning i tilgjengelig kapital, altså kapital som kan benyttes til forskning og utvikling. I tillegg er det også nødvendig med forskning og utvikling for å levere gode nok økonomiske resultater.

Et annet argument mot Balanced Scorecard er at modellen baserer seg på empiri. En del av Kaplan og Nortons studier baserer seg på komplekse eksempler, som igjen tilsier at det er et gap mellom den empiriske verdenen og teorien bak Balanced Scorecard (Nørreklit, 2000).

Nørreklit (2000) setter også spørsmål ved Balanced Scorecard som en realistisk metode for å koble strategi til måltall som ledere kan forstå og ha innflytelse på. Konklusjonen er at Balanced Scorecard er en hierarkisk- og "top-down"-styringsmodell som ikke er enkel å forankre i et dynamisk miljø eller i en organisasjon. For at den enkelte i bedriften skal forstå seg på og godta Balanced Scorecard, må det kommuniseres i et språk som personen forstår. I tillegg må målsettingene virke realistiske. Balanced Scorecard må heller ikke føles som en tvangstrøye, men heller være med å motivere den enkelte til endring. Modellen burde forbedres slik at styringsprosessene blir mer interaktive angående formuleringen av strategien under utviklingen og implementeringen (Nørreklit, 2000).

Det tidligere kapitlet, *strategiske resultater*, har vist at det er mange positive erfaringer med Balanced Scorecard. For bedrifter som enten har startet implementeringen eller vurderer Balanced Scorecard er det også viktig å unngå de vanligste fallgruvne som Kaplan og Norton (2001) har observert. Nørreklit (2000) har derimot understreket at det er noen bakenforliggende problemer med antagelsene til Kaplan og Norton (1996) som man ikke burde overse. Det er vanskelig å forutsi fremtidig prestasjoner og man kan derfor ikke forvente at et evalueringssystem som ikke integrerer alle relevante variabler vil gi riktige resultater. Det er tydelig at de kausale forholdene, slik som er foreslått av Kaplan og Norton

(1996), ikke alltid er gyldige. I stedet vil det være nødvendig med modeller som utdyper forståelsen av hvordan gode forretningsprestasjoner oppstår, og ytterligere forskning innenfor økonomistyring er derfor nødvendig (Nørreklit, 2000).

## **2.6 Balanced Scorecard som kontrollsystem**

Kontrollsystemer har som oppgave å kommunisere strategien effektivt ut til ansatte, og kontrollere gjennomføringen av strategien. Simons (2000) skiller mellom to typer kontrollsystemer, interaktive og diagnostiske. Videre følger en forklaring av slike systemer for Balanced Scorecard, hva som kjennetegner effektive systemer, samt risikomomenter man må være oppmerksom på.

### **2.6.1 Diagnostiske kontrollsystemer**

Diagnostiske kontrollsystemer blir definert som *"et informasjonssystem som kontrollerer bedriftens resultater og korrigerer avvik fra et forhåndsbestemt prestasjonsmål"* (Simons, 1995, s. 59).

Det å benytte diagnostiske kontroll- og styringssystem i forhold til Balanced Scorecard, handler om observasjon av kritiske prestasjonsindikatorer. Dersom det er avvik fra ønsket målsetting, setter bedriften i gang korrigerende tiltak.

#### **Effektiv bruk av et diagnostisk system**

Simons (2000) nevner fem kriterier det er særlig viktig å vektlegge for at det diagnostiske styringssystemet skal fungere effektivt.

- Det må settes prestasjonsmål, som er selve kjennemerke for diagnostiske systemer. Det er disse som danner grunnlaget for hvor de ulike avdelingene i bedriften legger ned tyngden av sitt arbeid, og det er derfor også avgjørende at lederne personlig forsikrer seg om at målene samsvarer med bedriftens ambisjonsnivå.
- Prestasjonsmålene skal samsvare med bedriftens strategi og prioriteringer. Dette punktet er særlig viktig hvis systemet skal bekrefte om bedriften avviker fra sin strategi eller ikke.
- Det skal være kobling mellom insentiv og strategi. Det er ingen fasitsvar for hvilke ordninger man bør knytte opp mot sine prestasjonsmål, men ordningen må motivere ansatte til å arbeide mot bedriftens målsettinger uten at lederne må følge opp systemet regelmessig.

- Det skal være periodevis rapportering. Dersom prestasjonsmålene og insentivene er gode, trenger ikke ledelsen bruke mye tid og ressurser for å se om bedriften avviker i forhold til sine strategiske mål.
- Det må handles raskt ved signifikante avvik fra målsettingene. Både avdelingsledere og toppledere sitter på samme informasjon, og hvis avdelingslederen har gode insentiv, er ofte korrigerende tiltak allerede gjort når topplederen oppfatter situasjonen.

### **Risikoelementer ved diagnostiske kontrollsystemer**

I følge Simons (2000) innebærer det en viss risiko å ukritisk følge prestasjonsindikatorer og dermed tro at alt går bra så lenge man tilfredsstiller målsettingene.

For eksempel dersom det måles feil variabler. Enkelte områder i bedriften kan da få mye mer oppmerksomhet enn de burde ha, og som resultat av dette klarer ikke bedriften å følge sin strategi (Simons, 2000).

Det kan oppstå insentiv til å sette lave forhåndsbestemte målsettinger, slik at sannsynligheten for å nå målsettingen øker. Problemet er at hvis ikke målsettingene er utfordrende nok, får ikke alle ansatte ut sitt fulle potensial. Men på en annen side er det også viktig at målene er realistiske (Simons, 2000).

Et fenomen kalt ”gaming” forekommer på grunn av at ansatte gjør sitt ytterste for å få best mulig resultat på det de blir målt på. Det som skjer er at selv om prestasjonen øker over sin målsetting, har det liten eller ingen ekstra innvirkning på bedriftens strategi (Simons, 2000).

Holde tilbake informasjon, endre informasjon og i verste fall å gjøre kriminelle handlinger er andre ting som kan forekomme dersom man fokuserer for sterkt på belønning ved hjelp av prestasjonsmål. Det er viktig at ledelsen er oppmerksom på farene knyttet til opportunistisk adferd hvis de har belønning knyttet til sine prestasjonsmål (Simons, 2000).

### **2.6.2 Interaktive kontrollsystemer**

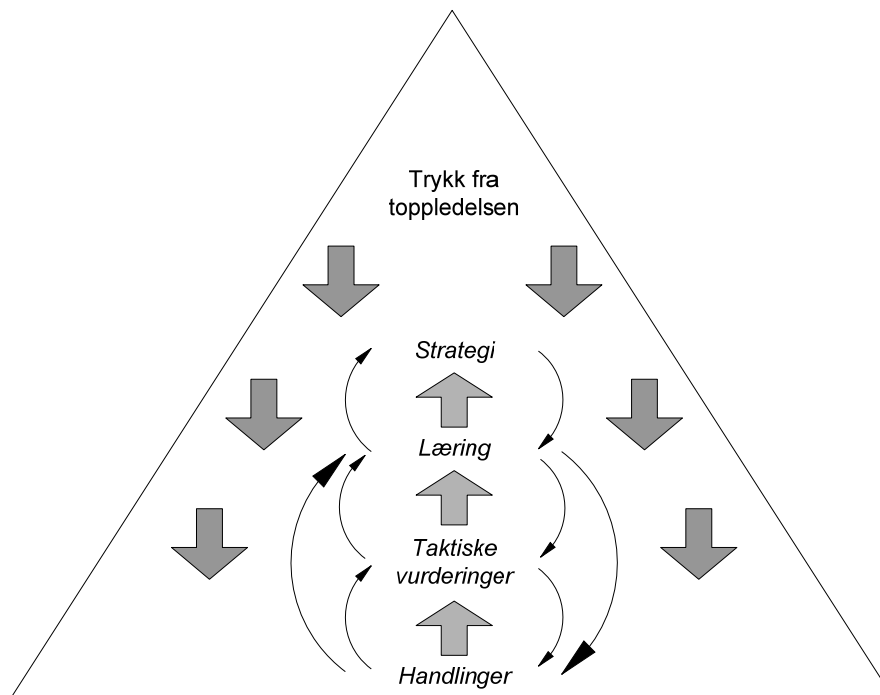
Interaktive kontrollsystemer blir definert som ”*et informasjonssystem som ledere bruker for personlig å involvere seg i beslutningsaktiviteter til de underordnede*” (Simons, 2000, s. 216).

Det å bruke Balanced Scorecard som et interaktivt kontroll- og styringssystem vil si at ledere tar del i beslutningsprosessen på avdelingsnivå i bedriften. Deltakelsen skal ikke komme som resultat av mindre desentralisert beslutningsmyndighet, men være en dialog mellom ledere på ulike nivåer for å fjerne strategiske usikkerheter, samt fremme nye initiativ

og strategier. I motsetning til diagnostiske styringssystem, hvor bedriften fokuserer på å gjennomføre valgt strategi, setter det interaktive systemet spørsmål ved strategien, og åpner for endring (Simons, 2000).

Strategien for bedriften blir som nevnt tidligere utformet på grunnlag av bedriftens visjon og misjon, men på grunn av potensielle endringer i markedet skapes det strategiske usikkerheter, og dermed behov for endring av strategien. Strategiske usikkerheter kan forekomme når det er forandring i kundepreferanser, konkurrenters handlinger, teknologi, statlige reguleringer, og andre potensielle trusler og muligheter i markedet som dermed påvirker strategien (Simons, 2000).

I det interaktive kontrollsystemet diskuterer topledelsen og avdelingsledere ansikt-til-ansikt mulige endringer i omstendighetene. De gjør en brainstormingprosess hvor de bruker ny informasjon, antagelser, samt utformer tiltak som forandringene vil kreve. Dette kan da være med på å forandre eller revurdere aspekter ved bedriftens strategi slik at bedriften tilpasser seg endringene i markedet (Simons, 2000).



Figur 7 – ”Top-down” ledelse og ”bottom-up” strategi (Simons, 2000)

Figur 7 viser hvordan den interaktive prosessen fører til nye strategier for bedriften. Initiativ fra topledelsen trykkes nedover i bedriftens avdelinger. Bedriften tar lærdom fra utforming av strategien, og læringseffektene fører enten direkte eller via taktiske vurderinger til handling. Handlingen fører igjen enten direkte eller via taktiske vurderinger til ny lærdom.

Effekten av momenter som kommer frem i en slik interaktiv prosess, gjør at strategien forandres.

### **Kriterier for et interaktivt system**

Simons (2000) legger følgende fire kriterier til grunn for at et system skal være kvalifisert som interaktivt:

- Informasjonen som kommuniseres i det interaktive kontrollsystemet må være enkel å forstå. Dersom dialogene skal være produktive, må alle parter oppfatte informasjonen likt, samt ha tiltro til dens nøyaktighet.
- Det interaktive kontrollsystemet skal gi informasjon om de strategiske usikkerhetene. Dette er selve hjertet av det interaktive kontrollsystemet, fordi det forteller hvilken verdi bedriftens unike strategi har i markedet.
- Det interaktive kontrollsystemet må brukes av ledere på flere nivåer i bedriften. Det er viktig at systemet oppfordrer avdelingsledere til å søke, analysere og diskutere ny informasjon.
- Nye handlingsplaner skal genereres av det interaktive kontrollsystemet. Ledelsen skal fokusere på kritiske spørsmål om hva som er forandret, hvorfor er det forandret og hvilke tiltak som skal settes i verk. Det interaktive kontrollsystem er fremfor alt et verktøy for kontinuerlig endring av strategien.

### **Risikoelementer ved interaktive kontrollsystemer**

Dersom bedrifter skal få til en informasjonsdeling og få læringseffekter fra det interaktive systemet, må det knyttes insentiv til systemet. I motsetning til diagnostisk bruk, vil ikke objektive mål fungere som insentiv ved interaktivt bruk. Ved fastsatte objektive mål, vil systemet oppfordre folk til opportunistisk adferd ved å holde tilbake informasjon, og systemet fungerer da mot sin hensikt (Simons, 2000).

Insentivene må utformes slik at ansattes innovative prestasjoner og bidrag belønnes. Dette blir som regel en ren subjektiv vurdering fra ledelsens side, men er absolutt nødvendig for at ansatte skal komme med sine kreative bidrag slik at det interaktive systemet fungerer (Simons, 2000).

### 3 Presisering av forskerspørsmål

Etter henvendelse fra Universitetet i Agder ble mulige forslag til masteroppgaver utarbeidet av Durapart AS. På grunnlag av oppgaveforslagene til Durapart, ble mulige vinklinger diskutert med veilederen i forkant av det første møtet med bedriften. I oppstartsmøtet med Durapart ble oppgaveteksten diskutert sammen med administrerende direktør og kvalitetssjefen, samt med veilederen. Det opprinnelige oppgaveforslaget var relativt omfattende og kunne fort ført til en oppgave som aldri ville blitt ferdig i løpet av den tilgjengelige tiden.

Etter en del år med benyttelse av styringsverktøyet Balanced Scorecard var det en interesse hos toppledelsen i Durapart i å gjennomføre en evaluering av bruken av styringsverktøyet. På grunn av en allerede hektisk hverdag og mangel på oversikt over aktuell litteratur om emnet internt i bedriften, var det derfor ønskelig at denne evalueringen ble utført av noen andre. Ved hjelp av veilederen og samtykke fra Durapart ble emnet derfor avgrenset til å omhandle en evaluering av Balanced Scorecard.

For å tilpasse arbeidsmengden til tilgjengelig tid, ble det i første omgang valgt å se på målkortet for toppledelsen. Etter hvert ble fokuset utvidet til å inkludere de resterende avdelingene i Arendal, ressursavdelingen og produksjonsavdelingen, samt målkortet for HMS, for å gi et helhetlig bilde av bruken av Balanced Scorecard i bedriften. Foreløpig problemstilling for masteroppgaven ble derfor å foreta en gjennomgang av dagens målkort, forankre løsningene i relevant teori, samt foreslå endringer som kan gjøre Balanced Scorecard til et enda bedre styringsverktøy for ledelsen i Durapart. Det førte til at tre forskerspørsmål ble utarbeidet, som dermed skulle belyse og gi kunnskap om problemstillingen.

- 1. I hvilken grad er implementering og utforming av Balanced Scorecard i Durapart forenlig med Kaplan og Norton (2004) sin anbefalte fremgangsmåte i litteraturen?*

Forskerspørsmålet belyser hvordan Durapart har valgt å gå frem for implementere Balanced Scorecard i bedriften, samt avdekke mulige svakheter bedriften burde ta høyde for i sitt videre arbeid med Balanced Scorecard. Rammeverket gitt i litteraturen danner grunnlaget for hvordan man ideelt skal gå frem for å implementere Balanced Scorecard, og forskerspørsmålet ønsker dermed å sammenligne det ideelle med det som faktisk er gjort i Durapart.

2. *I hvilken grad har Durapart gått i fallgruvene som Kaplan og Norton (2001) har erfart?*

Det er gjort en del undersøkelser av bedrifter som har implementert Balanced Scorecard siden Kaplan og Norton først introduserte styringsverktøyet på 1990-tallet. Noen problemer har gjentatte ganger ført til vanskeligheter for bedrifter i benyttelsen av Balanced Scorecard. Ved å evaluere implementeringsprosessen til Durapart med hensyn på de fallgruvene Kaplan og Norton (2001) beskriver, kan Durapart få en kritisk gjennomgang av implementeringen sin på grunnlag av andres erfaringer.

3. *Hvordan er bruken av Balanced Scorecard i Durapart i henhold til klassifiseringen til Simons (2000)?*

Simons (2000) har klassifisert bruken av Balanced Scorecard i to mulige kategorier, interaktiv og diagnostisk. Ved å evaluere om bruken av Balanced Scorecard i Durapart tilfredsstillende kravene til et interaktivt kontrollsystem, kan positive sider ved bruken avdekkes og områder med forbedringspotensial vil naturlig nok også komme frem. Hvis bruken av Balanced Scorecard er mer forenlig med det som defineres som et diagnostisk kontrollsystem, er det likevel viktig å evaluere om bruken er effektiv i henhold til Simons (2000) sine kriterier. Ved å avdekke ineffektive områder, kan Durapart gjøre tiltak som bedrer rutine som er tilknyttet styringsverktøyet.



## 4 Empiri

Empirien starter med en kortfattet omtale av Durapart AS, hvor blant annet deres forretningsidé, kjernevirksomhet, samt leder- og eierstruktur blir beskrevet. Videre i empirien kommer hoveddelen som omhandler Balanced Scorecard i Durapart. Hoveddelen starter med hvorfor Balanced Scorecard ble nødvendig for videreutviklingen av bedriften, og hva som danner grunnlaget for målkortene ved å se på hvordan implementeringen foregikk, samt retningslinjene bedriften har for utformingen av målkortene. Det er også redegjort for hvilke erfaringer ledelsen har ervervet seg på grunn av Balanced Scorecard, samt hvordan målkortene konkret brukes i det daglige arbeidet i Durapart. Til slutt i empirien sees det nærmere på målkortene i de ulike avdelingene.

### 4.1 Durapart AS

Durapart AS het tidligere Agderprodukter AS og startet driften i 1972. Agderprodukter AS endret navn til Durapart AS i 2000, og bedriften har som formål å drive yrkesrettet attføring. Bedriften har omtrent 140 ansatte og er tilknyttet NHO gjennom NHO Service<sup>6</sup> i bransjeforeningen Attføringsbedriftene, og er en av omtrent 100 attføringsbedrifter i Norge. Hovedkontoret er lokalisert på Krøgenes i Arendal kommune, i tillegg er det en avdeling på Vinterkjær i Risør. Attføringstjenestene leveres til personer fra Grimstad i sør til Risør i nord gjennom Arbeids- og velferdsetaten<sup>7</sup> (NAV). Det er rundt 7-800 personer årlig som benytter seg av Durapart sine tjenester. NAV kjøper attføringstjeneste av de forskjellige attføringsbedriftene i Norge, men flere steder i landet er det få aktører og dermed noe som kan ligne på et geografisk inndelt monopol på levering av tjenester til NAV. Durapart har ikke stor konkurranse fra andre aktører i sin region, men NAV har likevel stor kundemakt ovenfor Durapart. Det er derfor ikke mulig å utnytte dette monopolet på samme måte som for bedrifter som selv sitter på makten.

For å oppnå sine målsettinger innen attføring driver Durapart med produksjon av varer, levering av tjenester, teoriopplæring og praksis i bedrifter. Dette inkluderer blant annet drift av en barnehage og en bensinstasjon i Arendal kommune. Selve kjernevirksomheten, som er attføring, står for omtrentlig 45 prosent av omsetningen på NOK 76,7 millioner i 2006. Eierne av aksjeselskapet er Arendal kommune, som har aksjemajoriteten i selskapet, og blant

---

<sup>6</sup> Tidligere Servicebedriftenes Landsforening (SBL)

<sup>7</sup> Tidligere Aetat og trygdeetaten

annet Aust-Agder Næringssselskap AS, Risør kommune, Aust-Agder Fylkeskommune, Tvedestrand kommune og Froland kommune.<sup>8</sup>

Eierne er opptatt av den samfunnstjenesten Durapart yter ved å levere attføringstjenestene. I tillegg er Helse, Miljø og Sikkerhet, samt at andre lover og forskrifter blir overholdt viktig for eierne. Eventuelle overskudd utbetales ikke til aksjonærene, men føres tilbake til bedriften for å øke soliditeten, altså bedriftens evne til å tåle tap før kreditorene rammes. Eierne har ingen planer om ytterligere investeringer i selskapet og Durapart må derfor klare seg med de midlene som først ble tildelt. Utbyttepolitikken er et resultat av blant annet akkurat dette.

Durapart har utmerket seg i bransjen ved blant annet å få tildelt utmerkelsen *European Quality in Rehabilitation Mark* (EQRM) som utdeles av den europeiske sammenslutningen av rehabiliteringsbedrifter, *European Platform for Rehabilitation*. I Europa er Durapart den 10. attføringsbedriften som har mottatt denne utmerkelsen, og i Skandinavia er Durapart den andre bedriften. Hele bedriften er miljøsertifisert i henhold til ISO 14001 standard for miljøstyring, og i tillegg er produksjon og attføring ISO 9001 sertifisert.

#### **4.1.1 Forretningsidé, verdier og visjon**

Forretningsideen til Durapart er at bedriften skal være en kompetansebedrift som skal drive attføring gjennom avklaring, kvalifisering og formidling av arbeidssøkere samt gjennom arbeidsrettet rehabilitering. Dette skal oppnås gjennom lønnsom og profesjonell produksjon av varer og tjenester. Verdiene som Durapart legger til grunn for adferd og handlinger er kundefokus, respekt for hverandre, arbeidsglede og samfunnsansvar. Videre er visjonen, altså de langsiktige målene, at bedriften skal være førstevalget for personer som vil tilbake til arbeidslivet.

#### **4.1.2 Strategi**

De strategiske målene er at livskvaliteten til deltakerne økes, kundene skal være så fornøyde at de kommer tilbake, og Durapart skal være en attraktiv arbeidsplass for de ansatte. Eierne har også en målsetting om at omsetningen skal være på minst NOK 100 millioner og det skal være en resultatgrad på seks prosent de neste årene. For å oppnå målsettingene har Durapart valgt å gjennomføre følgende tiltak de neste årene<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> Kilde: Årsrapport 2006 til Durapart AS

<sup>9</sup> Kilde: Strategisk plan for Durapart AS 2008 – 2010.

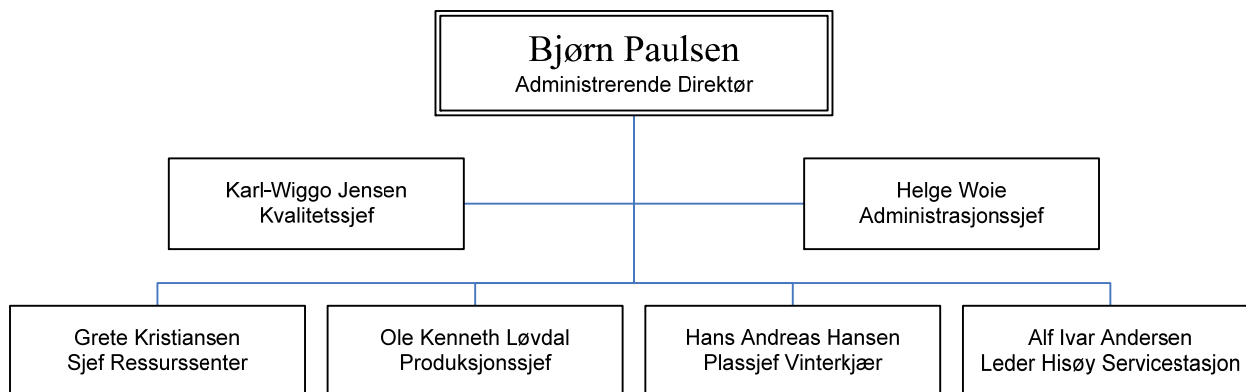
- drive virkemidlene profesjonelt og bedriftsøkonomisk
- forbedre interne virkemidler som opplæringsarena
- bruke kommunikasjon som virkemiddel i å nå strategiske mål
- bruke informasjonsteknologi som et strategisk virkemiddel
- bidra til at bransjens omdømme heves ytterligere
- bruke partnerskap som virkemiddel for å nå målsettinger
- tilrettelegge for personlig vekst og utvikling
- ha et bevisst helsefokus og friskperspektiv
- forbedre innholdet i utføringstjenestene
- utvikle nye og helhetlige tjenester for å nå målsettinger
- utvikle en strategisk kompetanseplan

### **SWOT-analyse**

Bedriften har utført en *SWOT*-analyse og den har vist at styrkene (Strengths) er endringsvilje/-evne, engasjement og kompetanse, innovative, ledelsesverktøy og ressurser. Svakheterne (Weaknesses) er kommunikasjon, kompetanseplanlegging, formidling av arbeidssøkere, utnytte potensialet i virkemidlene. Mulighetene (Opportunities) er politisk rammeverk, forskning og utvikling, nye produkter/kundegrupper, samfunnstrender, partnerskap/nettverk. Truslene (Threats) er omdømme, rammebetingelser/regelverk, lavkonjunkturer, ressurser, utbrenthet.<sup>9</sup>

### **4.1.3 Lederstrukturen**

Figur 8 viser en oversikt over toppledelsen i Durapart, også kalt ledergruppen. Under administrerende direktør er det flere avdelingsledere som igjen har flere mellomledere med egne ansvarsområder og som rapporterer til sine respektive ledere. Avdelingslederne er medlem av ledergruppen. Den enkelte avdelingsleder i samarbeid med mellomlederne står fritt til å styre sin avdeling slik de ønsker, gitt at man holder seg innenfor de rammene som er satt av toppledelsen og styret angående strategi og økonomi.



Figur 8 – Organisasjonskart for ledergruppen i Durapart

#### 4.1.4 Styrets rolle i Durapart

Eierne ønsker å bidra aktivt til videreutvikling av Durapart, noe toppledelsen finner meget fordelaktig for god styring av bedriften. Styret involverer seg på ingen måte i interne prosesser, men har en normal kontroll- og strategifunksjon i Durapart. Styret har i følge administrerende direktør ikke spesiell interesse for Balanced Scorecard siden det er et operasjonelt verktøy, men ser på det som et av mange styringssystem som gir nyttig informasjon om trendene. Toppledermålkortet blir i enkelte tilfeller videreformidlet til styret, men hovedsakelig er det bare enkelt indikatorer som blir fremvist.

## 4.2 *Balanced Scorecard i Durapart*

I dette kapitlet blir det utdypet hvordan Balanced Scorecard gjennomføres i Durapart. Først blir det en overordnet forklaring av implementeringen og bruken, samt ledelsens erfaringer og refleksjoner om Balanced Scorecard. Det er også fokusert litt på forståelsen for styringsverktøyet hos lederne og resten av de ansatte, og hva som motiverer til å bruke tid på Balanced Scorecard. Avslutningsvis blir prosedyrene og erfaringene til hver enkelt avdeling nærmere forklart.

### 4.2.1 Bakgrunn

Bedriften var i 1999 ekstremt produksjonsrettet, og var ensidig fokusert på å produsere og levere. Det var dårlig økonomisk styring, og det var nødvendig å få på plass et økonomisk styringssystem for å se hvor bedriften taper og hvor bedriften tjener penger. Tidligere var det veldig stort fokus på finansielle måltall, og Durapart mistet dermed fokus på andre aspekter ved driften. Omsider fikk bedriften fokuset over på at det var attføring som var deres

kjernevirksomhet, og ikke-finansielle måltall ble viktigere å måle for at bedriften skulle tilfredsstill sine eiere og kunder.

Durapart har tidligere benyttet seg av et målstyringsinstrument som målte ikke-finansielle måltall, men det var meget komplekst med omtrentlig 100 målsettinger og parametere. Dette gjorde instrumentet uoversiktlig og ingen klarte å bruke det på en effektiv måte, og instrumentet hadde derfor liten nytteverdi for Durapart. En overgang til en Balanced Scorecard lignende tankegang med færre indikatorer ble sett på som en god løsning for å få oversikten og fokusere på de viktige indikatorene. Ved å måle, evaluere og sette målsettinger er formålet med Balanced Scorecard å hjelpe lederne i Durapart til å ta de riktige beslutningene, og som for TQM-tankegangen skal det være fakta bak alle beslutninger.

Durapart begynte først arbeidet med Balanced Scorecard rundt årsskiftet 2000/2001. Innføringen kom som resultat av populariteten til Balanced Scorecard på slutten av 90-tallet, i tillegg til at Durapart på daværende tidspunkt samarbeidet med en stor bilprodusent som hadde et sterkt ønske om at Durapart innførte Balanced Scorecard. Bilproduksjonsdelen av Durapart ble senere solgt ut av bedriften i 2005, som Durapart Industries AS, til Otterlei Group. Administrerende direktør, som tiltrådte stillingen i 1999, hadde også kjennskap til styringssystemet gjennom erfaring fra en produksjonsbedrift hvor man benyttet seg av Balanced Scorecard.

#### **4.2.2 Implementering**

I forkant av implementering av Balanced Scorecard ble to representanter fra ledelsen kurset av Det Norske Veritas (DNV) i slutten av november 2000. Kurset foregikk over to dager på hovedkontoret til DNV på Høvik, og omhandlet teori rundt bruk og innføring av Balanced Scorecard. Per i dag er det bare én av kursdeltakerne som fortsatt jobber i Durapart, og det er ingen andre i bedriften som har gjennomgått tilsvarende kurs hos DNV. Det er likevel flere av de ansatte som har kjennskap til Balanced Scorecard fordi de kommer fra andre bedrifter hvor man har benyttet seg av styringsverktøyet, samt at ledelsen i Durapart har videreformidlet kunnskap til de ansatte angående forståelse, utvikling og bruk på et overordnet nivå.

Durapart innførte først Balanced Scorecard på toppledernivå, og deretter har avdelingene fulgt etter. Styringsverktøyet ble først brakt på banen av administrerende direktør, men kvalitetssjefen i Durapart har etter hvert overtatt store deler av oppfølging og vedlikehold av Balanced Scorecard.

I implementeringen har Durapart lagt vekt på at Balanced Scorecard skal tilpasses deres egen kultur, i stedet for å omforme eller kopiere andre sine erfaringer til Durapart. Fra

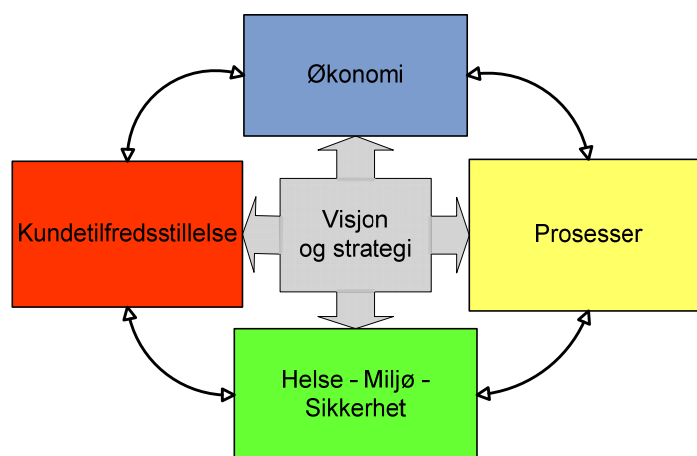
det første Balanced Scorecard i 2000/2001 har det vært kontinuerlige endringer i bedriften, og Durapart evaluerer derfor sine målkort årlig for å forbedre målkortene og korrigere for eventuelle endringer. Det pleier ikke være store endringer fra år til år, men dersom det sees i perspektiv er det likevel betydelige endringer siden Balanced Scorecard først ble innført.

### 4.2.3 Utforming

Perspektivene, vist på figur 9, som er lagt til grunn i Balanced Scorecard hos Durapart er *økonomi*, *kundetilfredsstillelse*, *prosesser* og *HMS*. Valg av perspektiv baserer seg på de fire anbefalte perspektivene som er forklart i teorien til Kaplan og Norton, men er tilpasset fokusområdene Durapart mener er viktigst for sin drift.

Årsaks- og virkningssammenhengene mellom perspektivene er ikke visualisert ved hjelp av et strategisk kart, men det er en forståelse av at det er slike sammenhenger blant toppledelsen. Det er per i dag heller ikke kartlagt de interne verdikjedene i bedriften, men dette er meget ønskelig å få gjort i fremtiden. Mangelen på kartlegging skyldes i følge toppledelsen at verdikjedene i Durapart er veldig komplekse fordi de går på tvers av de forskjellige avdelingene.

Hvilke perspektiv og indikatorer hver avdeling prioriterer, er opp til ledelsen i hver enkelt avdeling å avgjøre. Det er ikke satt noe krav om at avdelingene må ha med alle perspektivene, og det er også mulighet for å se på andre perspektiv enn valgte standardperspektiv. Det foregår ikke diskusjon på tvers av avdelingene angående valg av indikatorer og målsettinger. Det er ledelsen i hver avdeling som sitter på kompetansen, og vet hva som skaper verdi for sine kunder, og de ser derfor ikke behovet for å diskutere sitt målkort med de andre delene av bedriften.



Figur 9 – Perspektivene i Durapart sitt Balanced Scorecard

Ifølge toppledelsen i Durapart er det ikke meningen at Balanced Scorecard skal oppfattes som press ovenfra som avdelingene føler seg pålagt å følge. Tvert imot skal det være opp til hver enkelt avdeling hvor mye ressurser som legges ned i arbeidet med Balanced Scorecard, og toppledelsen blander seg ikke inn i verken valg av indikatorer eller målsettinger. En slik ansvarsinndeling er i tråd med den inkluderende lederstilen i Durapart som er bygget på en coaching-modell, og ikke en gammeldags autoritær lederstil.

Avdelingene har altså stor tillitt til utformingen i målkortene, men det er krav om at målkortet skal bygge opp under bedriftens overordnede målsettinger og strategi, samt at det helst ikke er mer enn åtte indikatorer per målkort. Det er ledergruppen og styret som utformer strategier og felles målsettinger for bedriften, og siden avdelingslederne er en del av ledergruppen er det liten risiko for at det blir laget et målkort som ikke samsvarer med strategien. Så lenge toppledelsen ser at økonomien og målsettingene går i riktig retning ser de ikke poenget i å involvere seg i utformingen av avdelingens målkort. For eksempel dersom sykefraværet går i riktig retning, bedriften er solid og det er en økende trend av antall folk som kommer ut i arbeidslivet ved hjelp av Durapart, viser trendene at avdelingene har riktig fokusområde i sine målkort.

Det er likevel laget prosedyrer, se vedlegg 1 og 2, som avdelingene må følge for å kvalitetssikre utformingsprosessen. Prosedyrene for målkortene har som hensikt å beskrive opprettelsen og oppfølging av Balanced Scorecard. Prosedyren sier at hvert enkelt målkort i avdelingene skal underbygge strategiske mål samt kvalitet- og miljøpolicies gjennom valgte indikatorer, og at målkortene skal oppdateres og distribueres innen den tredje mandagen hver måned til personell innenfor gjeldende område. Den ansvarlige for hvert målkort skal sørge for opprettelse, oppdatering og distribusjon av målkortet. I tillegg må også den ansvarlige sette målsettinger for indikatorene og lage handlingsplaner for å nå disse. Prosedyren gir også en kortfattet fremgangsmåte hvordan man praktisk sett skal ivareta Balanced Scorecard i Durapart.

Det er også laget en prosedyre for målsettingene med formål å fastlegge hvordan målsettinger skal etableres, dokumenteres og følges opp. Det er de ulike avdelingslederne som har ansvaret for å opprette målsettinger og lage tilhørende handlingsplaner for å nå disse.

Enkelte i toppledelsen innrømmer at ved dagens prosedyrer, angående utforming av målkortene, kan det oppstå insentiver for å velge bort indikatorer som setter avdelingen i et dårlig lys. For eksempel kan dette være et problem dersom avdelingen ikke klarer å lage gode handlingsplaner for hvordan målsettinger skal oppnås.

Som en ytterligere kvalitetssikring av målkortene følger Det Norske Veritas nøye opp målene som blir valgt. DNV kontrollerer periodisk Durapart, og siden Durapart har prosedyrer som inkluderer Balanced Scorecard kan bedriften miste sin ISO 9001 eller ISO 14001 sertifisering dersom ikke prosedyrene følges. Målene som settes for indikatorene skal være såkalte ”smartmål”. Det betyr at de ikke skal være for enkle eller for vanskelige, men realistiske. Setter Durapart for eksempel for lave målsettinger, stiller garantert DNV spørsmål ved målet. Det skal også være en god balanse i målkortet slik at avdelingen legger størst fokus på de indikatorer som er viktigst for strategien.

#### **4.2.4 Bruken**

Målkortene brukes i stor grad som et kontrollsystem for å se trender og avvik fra målsettinger. Dersom en indikator på et målkort avviker fra målsettingen fungerer dette som en ”varsellampe” for ledelsen i Durapart. Avviket er en pekepinne på at noe er galt og at tiltak må settes i verk for å snu trenden. For eksempel hvis en indikator som sykefravær viser dårlig trend og avviker fra målsettingen, må det da først og fremst undersøkes hva som er grunnen til sykefraværet. Hvis det er jobbrelatert er det særdeles viktig å finne årsaken til problemet. For eksempel om det skyldes stress, arbeidsstilling, arbeidsmiljø eller lignende. Dersom sykefraværet viser seg å være jobbrelatert foretas det videre analysering av problemet helt til man finner årsaken til det høye sykefraværet, og når årsaken er funnet lager den ansvarlige for indikatoren handlingsplaner og gjør korrigerende tiltak for å bedre indikatoren. Det viser seg likevel ofte at utslag i indikatorer skyldes feil bruk eller inntasting av feil data i datasystemet.

Det er sjelden det er nødvendig at toppledelsen griper inn i problemer som oppstår i avdelingene. Når toppledelsen oppdager avvik fra målsettinger har ofte avdelingsleder allerede gjennomført tiltak og løst problemet.

I dag benyttes en Excel-løsning for bruk av Balanced Scorecard, som i følge de ansvarlige lederne ikke er så vanskelig å benytte. Det er viktig for de som har ansvar med oppdateringen av verdiene i Excel-arket, at det ikke er for vanskelig eller arbeidskrevende å ta ut verdiene fra datasystemene og plote de inn på målkortet. I snitt bruker avdelingene omtrent en time per måned til diskusjon, utforming og oppdatering av indikatorer på målkortet.

#### **4.2.5 Kommunikasjon**

Balanced Scorecard skal være et verktøy som enkelt skal bidra til informasjonsdeling både oppover, nedover og på tvers av avdelinger. Det er ulike meninger blant ledergruppen om



Balanced Scorecard blir sett på som kontrollering eller overvåkning fra ledelsens side, men det er enighet om at det ikke er i negativ forstand. Det nevnes likevel at det positive inntrykket kan ha sammenheng med de gode trendene avdelingene har hatt de siste årene. Arbeidsmarkedet er for tiden i en god periode, og det spekuleres derfor i hva som vil skje når arbeidsmarkedet blir dårligere.

I likhet med utformingen av målkortene er også valg av kommunikasjonsform underlagt hver enkelt avdeling. Det er for eksempel stor forskjell på hvordan man kommuniserer Balanced Scorecard i ressursavdelingen i forhold til i produksjonsavdelingen.

Ressursavdelingen består for eksempel av høyt utdannet personell, og har en helt annen forutsetning til å forstå betydningen av for eksempel grafer enn det avdelinger med lavt utdannet personell har. Det er på grunn av de store forskjellene mellom avdelinger som gjør at Durapart synes det er mest hensiktsmessig at avdelingen bestemmer sine egne kommunikasjonsformer. Noen velger å ha et oppslag på tavler med de viktigste indikatorene, mens andre legger frem målkortene på allmøter for enklere å visualisere og diskutere om for eksempel målsettinger oppnås i avdelingen. Det er ikke krav om å legge frem målkortene på møter i ledergruppen, men avdelingslederen har mulighet for å vise frem målkortet på eget initiativ. Møtene holdes for øvrig hver 14. dag. Alle målkort blir også lagt ut på intranettet, og de som har tilgang, noe de fleste har, kan når som helst se på målkortene.

#### **4.2.6 Forståelsen**

Durapart hevder de i dag sliter mest med å kommunisere Balanced Scorecard på en god og effektiv måte, og det handler mye om mangel på forståelse hos de ansatte. Noen forstår Balanced Scorecard med at det kun handler om å følge opp målsettinger, mens andre forstår helheten og hvordan ting henger sammen. Det er også enkelte som har mer enn nok med å fokusere på budsjettene, og derfor ikke kapasitet til også å sette seg inn i Balanced Scorecard tankegangen.

De ansatte som ikke forstår Balanced Scorecard sliter også med å se nytteverdien Balanced Scorecard fører med seg for Durapart. For eksempel ser ikke produksjonsavdelingen nødvendigheten av et målkort som bekrefter hvor fornøyde kundene er. Avdelingen vet at når det er mindre klager så er kundene mer fornøyde. Behovet for å ha en statistikk som bekrefter resultatet sees derfor ikke alltid på som like nødvendig.

Durapart opplever også at det er svært vanskelig å få alle i bedriften til å forstå sammenhengen fra målsettinger og indikatorer til bedriftens forretningsidé, verdier, visjon og strategi. Problemet oppstår særlig blant mellomlederne i underavdelingene som ikke ser

nytteverdien av Balanced Scorecard. Når man ikke skjønner nytteverdien blir det også vanskelig å motivere til engasjement rundt temaet.

Ledergruppen viser derimot god forståelse av Balanced Scorecard tankegangen, og ser viktigheten med å se på ikke-finansielle i tillegg til finansielle måltall. Det er også god forståelse for at alt henger sammen i en årsaks- og virkningssammenheng, uten at denne sammenhengen er visualisert.

#### **4.2.7 Motivasjon**

Ledelsen i Durapart ser på Balanced Scorecard som et nyttig supplement til andre verktøy for styring av bedriften, og forståelsen av denne nytteverdien er en stor motivasjonsfaktor for å benytte seg av verktøyet.

En av fordelene ledelsen påpeker er blant annet at Balanced Scorecard hjelper ledelsen med å sette ting i perspektiv, og gjør at man ser hvordan interne prosesser følger strategien. Balanced Scorecard gir også et bilde av hva beslutninger og tiltak faktisk fører til. Det er meget motiverende for enkelte når målsettinger som er satt oppnås. På en annen side er det mindre motiverende å følge indikatorer som er vanskelig å påvirke.

Belønningssystemer knyttet til Balanced Scorecard er lite aktuelt som motivasjon grunn i Durapart. Et slikt lønnsystem passer ikke i Durapart ifølge toppledelsen på grunn av strukturen i bedriften. Det er mange av indikatorene som går på tvers av avdelingene, og det blir feil å belønne en avdeling når resultatet i stor grad også skyldes en annen avdeling. Dessuten mener ledelsen også at bonussystemer skaper mye unødvendig ”støy” i bedriften. Det er forskjellige prinsipielle syn på bonus- og insentivsystemer i ledergruppen, men det er bred enighet om at et slike systemer har for mange vridningseffekter og ikke tjener en attføringsbedrift som Durapart på lang sikt.

Durapart har erfaring fra tidligere med belønningssystemer, men bedriften var da i en helt annen situasjon enn hva som er tilfellet i dag. Durapart var i en omstillingsprosess, og en bonusordning fikk de ansatte til å yte ekstra slik at de krevende målsettingene ble oppnådd. I dag er det ingen kontraktfestet bonusordning, men hvis det går bra et år venter det ofte finere julegaver, sosiale arrangementer og lignede for de ansatte. Bonusen er dermed et felles gode uansett stilling og ansiennitet.

#### **4.2.8 Strategiske resultater**

I 2000/2001 da Balanced Scorecard først ble presentert i bedriften var det ikke på langt nær et like strategisk opplegg som det er i dag. Det var da like mange strategier som det var

ledere, og alle hadde sine egne målsettinger som gikk på kryss og tvers av hverandre. Det er nå en høyere grad av fokusering på strategi, og det har vært vanlig med samlinger hvert år for å diskutere bedriftens strategi. I 2007 var det over 40 oppmøtte på konferansen, deriblant alle bedriftens toppledere, mellomledere, fagpersoner og tillitsvalgte. Strategimøtene har ført til stor endring av strategien de siste årene. I årets samling har Durapart derimot valgt å gå bort fra strategisamlingen fordi toppledelsen mener at strategien er godt implementert, og har istedenfor valgt en verdisamling for også å oppdatere verdiene til bedriften. I utgangspunktet var det nødvendigheten av økt grad av strategifokusering som førte til Balanced Scorecard i Durapart, men Balanced Scorecard har igjen forsterket fokuset på strategi, og det har ført til en ”god sirkel”.

Informasjonsdelingen mellom avdelinger, via blant annet formidling av målkortene på møtene og på intranettet, har ført til positive effekter som blant annet større åpenhet og bedre kommunikasjon. Det har blitt en større synliggjøring av hvordan man ligger an ovenfor de andre avdelingene, og ført til bedre markedsføring av hvert område i bedriften. Dette har også ført til en tydeliggjøring av hva som anses som viktig for hver enkelt avdeling, siden man ser hvilke prioriteringer de andre avdelingene tar.

Balanced Scorecard har ført til en mye mer diskusjon rundt målsettinger enn hva det var før. I forhold til det tidligere komplekse måleinstrumentet er det nå mer fokus på balanse slik at Durapart fokuserer på de viktigste indikatorene. Durapart har erfart at det er mye enklere å fokusere og oppnå målene dersom man har få mål å forholde seg til. Det har også blitt enklere for ledergruppen å gjøre prioriteringer på hva som er viktig for å nå målsettingene.

I følge ledelsen har Balanced Scorecard alt å si for lønnsomheten til Durapart. Bedre lønnsomhet begrunnes med å se på årsaks- og virkningssammenhengene. For eksempel mener toppledelsen at blant annet omdømmeindikatoren er viktig for å få fornøyde kunder, og fornøyde kunder er igjen en vesentlig faktor for lønnsomheten til Durapart. Omdømmeindikatoren handler om hvordan Durapart oppfattes i samfunnet, og betraktes derfor som meget viktig. Durapart skal forbindes med noe positivt, og det skal ikke være skamfullt å assosiere seg med en attføringsbedrift. Negativt omdømme vil gjøre det vanskelig å selge produkter og tjenester til både privatpersoner og næringsliv. Det er i dag altså blitt en mer langsiktig tankegang, og budsjettet er ikke lenger det eneste som er lagt til grunn som beslutningsgrunnlag. Nå prioriterer man ofte en løsning som sørger for kvalitet i stedet for den kortsiktige ”billige” løsningen som budsjettet ofte fremmer.

Durapart har siden innføring av Balanced Scorecard hatt en god progresjon i arbeidet med målkortene, og målkortene har stadig blitt bedre for hvert år. Det er likevel oppfatning i ledergruppen at Balanced Scorecard i Durapart fortsatt har et stort forbedringspotensial. Durapart sliter blant annet med å se effekter av strategiske valg, særlig på indikatorer som tar lang tid å opparbeide. Omdømme og sykefravær er typiske indikatorer hvor dette problemet oppstår fordi tiden fra innføring av tiltak til utslag på indikatoren kan ta veldig lang tid. Det betyr også at dersom indikatoren viser stort avvik fra målsettingen kan det ta veldig lang tid å korrigere avviket, og at det mest sannsynlig har vært en nedadgående trend i lang tid som ikke ledelsen har oppfattet.

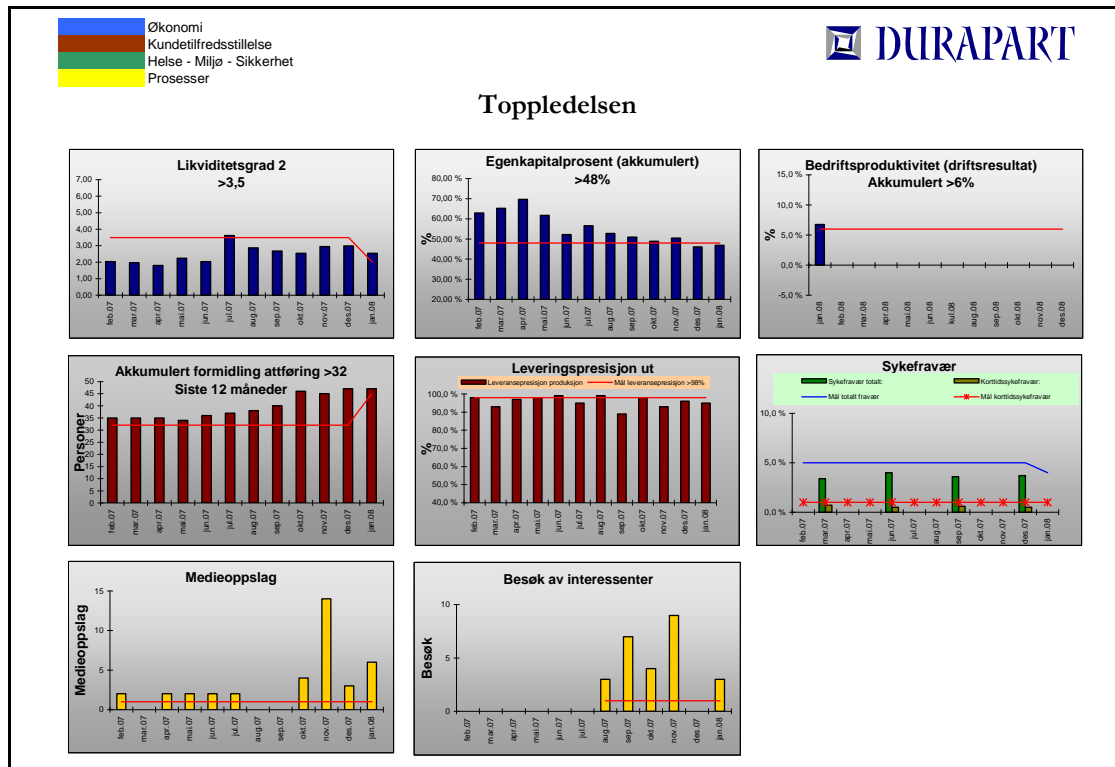
Forbedringer Durapart ser for seg angående Balanced Scorecard er hvordan form og farge kan hjelpe til med å kommunisere målkortene bedre. Kommunikasjonen ser Durapart på som sitt største forbedringspotensialet slik det ser ut i dag. Durapart har vært inne på tanken med ekstra fokus på ”problemmålkort” ved å belyse de på tavler eller skjermer strategisk plassert i bedriften, for så og bli fjernet når målsetting oppnås. Erfaringsmessig blir ikke papirinformasjon lest, mens oppslagstavler legger ansatte merke til og leser.

#### **4.2.9 Målkortene**

Det benyttes i dag målkort for toppledelsen i tillegg til avdelingene produksjon, ressurs, HMS og Vinterkjær. Det er også utformet et målkortforslag for barnehagedriften, men det er enda ikke tatt i bruk. Videre i kapitlet gjennomgås det kort hvordan avdelingene anvender Balanced Scorecard.

##### **Toppledermålkortet**

Indikatorene som er lagt til grunn i toppledermålkortet, se figur 10, er valgt hovedsakelig på grunn av forskrifter i henhold til lov, verdigrunnlag og strategisk plan. Det var ingen dyptgående diskusjon rundt årsaks- og virkningssammenhengene i implementeringsfasen, men det var hele tiden en forståelse for hva de forskjellige fokusområdene kan føre til. Dessuten har man i senere tid blitt mye mer oppmerksom på hvordan fokus på ikke-finansielle indikatorer påvirker den langsiktige verdiskapningen.



Figur 10 – Målkortet til toppledelsen

Dersom man skal trekke frem de viktigste indikatorene i toppledermålkortet blir de økonomiske indikatorene sett på som de viktigste blant toppledelsen, særlig fordi disse indikatorene påvirkes av alle andre indikatorer på målkortet. Det betyr at indikatorene på toppledermålkortet er sammensatte, og at alle har en viktig funksjon for å få fornøyde eiere i følge toppledelsen.

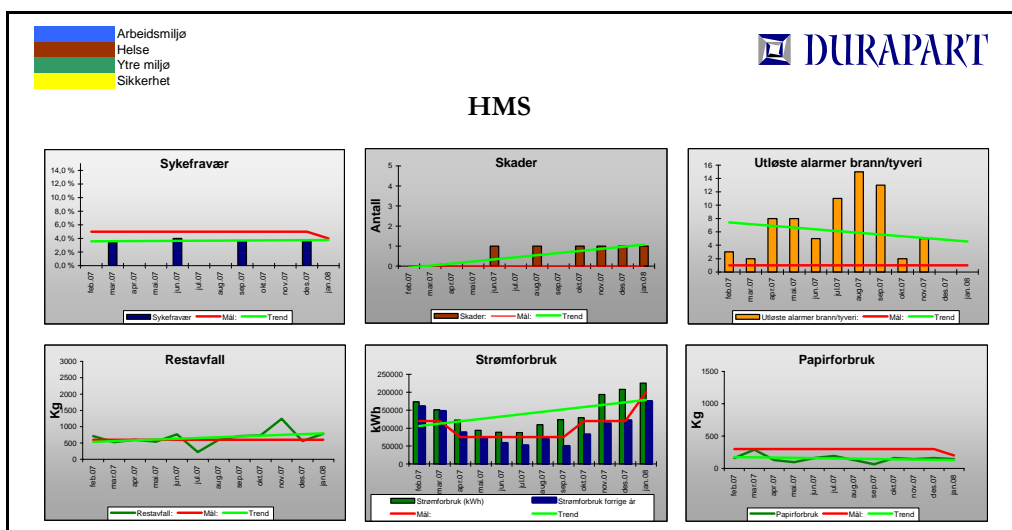
I likhet med de andre målkortene er det en årlig evaluering av toppledermålkortet, men det er ikke store endringer fra år til år. Ser man på for eksempel 2008 i forhold til 2007 er det bare én indikator som er fjernet og to som er lagt til på toppledermålkortet. Dersom man ser det i et perspektiv, er det likevel store endringer siden innføringen. For eksempel var ikke indikatoren for omdømme, som måles i antall positive presseoppslag, påtenkt i 2001. Enda indikatoren først nå er implementert som en egen indikator på målkortet, er det likevel jobbet med omdømmet til bedriften de siste fire årene.

I det daglige arbeidet benytter toppledelsen Balanced Scorecard som et verktøy for å gi et raskt oversiktsbilde om driften går som planlagt eller ikke. Det fungerer som et styringsverktøy og gir ledelsen gjennom bedre informasjonsdeling et bedre beslutningsgrunnlag. Balanced Scorecard gjør det også enklere for toppledelsen å se samspillet mellom indikatorer, verdigrunnlag og strategisk plan i sin helhet. Diskusjoner i ledergruppen rundt indikatorer har også ført til endringer i interne prosesser som har påvirket både sykefravær og leveringspresisjon.

Gjennom informasjonsdelingen gir styringsverktøyet toppledelsen enkel tilgang på informasjon om driften i underavdelingene, og gir toppledelsen mulighet å se om det er positive eller negative trender. Ved avvik fra målsettinger eller negative trender blir handlingsplaner og tiltak satt i verk. Toppledelsen rolle dersom man oppdager avvik fra målsettinger er å undersøke hva som er årsaken til avviket. Når årsaken er funnet, er det opp til den ansvarlige for avdelingen å gjøre tiltak og melde tilbake til toppledelsen. Som regel blir løsningen funnet på avdelingsnivå, men dersom det er veldig sammensatte problemer løftes problemet opp på toppledernivå. Det er likevel svært sjelden toppledelsen er nødt å involvere seg angående problemer i underavdelingene.

### HMS-målkortet

Målkortet for HMS, se figur 11, skiller seg vesentlig ut i fra de andre målkortene. Dette skyldes at HMS går på tvers av alle avdelingene slik at målkortet blir påvirket av hvordan de andre avdelingene prioriterer HMS. Valgte perspektiv i HMS-målkortet er også forskjellig fra de andre målkortene siden det ikke har ”standardperspektivene”, men perspektiver som er viktig for HMS-profilen som ønskes i Durapart. Perspektivene er delt inn i arbeidsmiljø, helse, ytre miljø og sikkerhet.



Figur 11 – Målkortet for HMS

Interne prosedyrer har i veldig stor grad blitt påvirket på grunn av Balanced Scorecard i HMS-avdelingen. Det er nå i mye større grad fokus på hva som er viktig, og endringer i ansvarsinndeling har gjort arbeidet enklere i følge HMS-ansvarlig. En endring har for eksempel ført til at den enkelte avdeling selv har ansvar for sitt renhold. Det er sentralt bestemt hvem som skal utføre renholdet, men klager, frekvens og lignende er helt opp til hver enkelt avdeling å avgjøre.

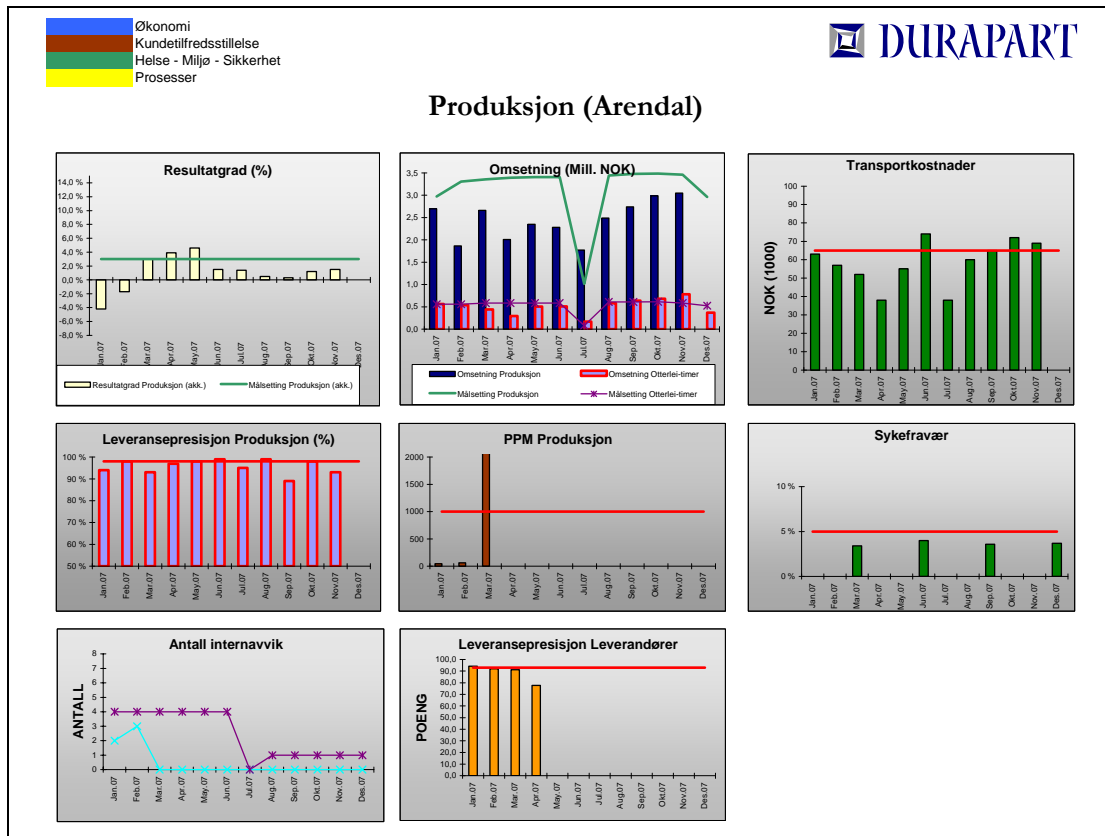
I HMS-avdelingen setter avdelingslederen skader og sykefravær som de desidert viktigste indikatorene på målkortet. Slike indikatorer tar som nevnt tidligere lang tid å påvirke, og et avvik i slike indikatorer tyder på at det har vært en negativ trend i lang tid. Det må da ofte endring i kultur, holdninger og lignende til for å snu trenden, noe som er en lang prosess.

### **Produksjonsmålkortet**

Uformingsprosessene av avdelingsmålkortene skal i utgangspunktet være en diskusjon blant ledere innad i avdelingen, men i praksis er det ikke alltid i like stor grad av diskusjon rundt indikatorer og målsettinger som ønsket i produksjonsavdelingen. Det blir ofte til at avdelingslederen setter et sett med premisser som resten av avdelingen følger. Det er et problem at mellomlederne i produksjonsavdelingen ikke ser nytteverdien av Balanced Scorecard, og viser dermed ikke det engasjementet som skal til for å skape en god diskusjon rundt emnet.

Det første målkortet som ble utviklet for produksjonsavdelingen var nærmest en kopi av ledergruppens målkort, men etter hvert som avdelingen har innarbeidet styringssystemet har man blitt flinkere til å tilpasse målkortet slik at indikatorene samsvarer godt med strategien og det som produksjonsavdelingen anser som viktigst. Produksjonssjefen legger til grunn kundetilfredshet, økonomi og ansattes tilfredshet som hovedgrunnlag for utforming av målkortet. Perspektivene er valgt for å prøve å dekke helheten av produksjonen.

Valgte målsettinger og indikatorer, se figur 12, blir sett på som realistiske i produksjonsmålkortet, men det er enkelte indikatorer som for eksempel leveringspresisjon som er svært utfordrende. Leveringspresisjonen på 98 % er et kundekrav, men i følge produksjonssjefen er det urealistisk å klare en slik målsetting slik som markedet er i dag.



Figur 12 – Målkortet for produksjonen i Arendal

Før Balanced Scorecard ble implementert i produksjonsavdelingen ble resultater lest opp i allmøter, men det var ingen videre formidling av resultater. Produksjonsavdelingen bruker i dag Balanced Scorecard for å kunne fokusere på gitte mål, og særlig problemområder. Ved sterkt fokus på problemområdene ser produksjonsavdelingen hvordan iverksatte tiltak resulterer i forbedring. Når produksjonen anser et problemområde som løst fjernes indikatoren fra målkortet. Det fokuseres på problemområder slik at produksjonen kontinuerlig forbedres.

Balanced Scorecard sees på som et nyttig verktøy, men det hevdes at det har lite å si for prestasjonen til produksjonsavdelingen. Dersom Durapart ikke hadde benyttet seg av Balanced Scorecard, er oppfatningen at man sannsynligvis hadde hatt andre systemer med samme nytteverdi som Balanced Scorecard. I produksjonsavdelingen oppfattes Balanced Scorecard mer som et kommunikasjonsverktøy enn et styringsverktøy.

Produksjonsavdelingen ser ikke noen konkrete endringer som har kommet som direkte følge av Balanced Scorecard. I perioden etter Balanced Scorecard ble innført i Durapart har det likevel skjedd endringer, men endringene hadde kommet uavhengig av Balanced Scorecard hevder produksjonssjefen. Fokusområdene som er valgt i målkortet er såpass viktig for produksjonen, at avdelingen hadde hatt de samme fokusområdene uansett.



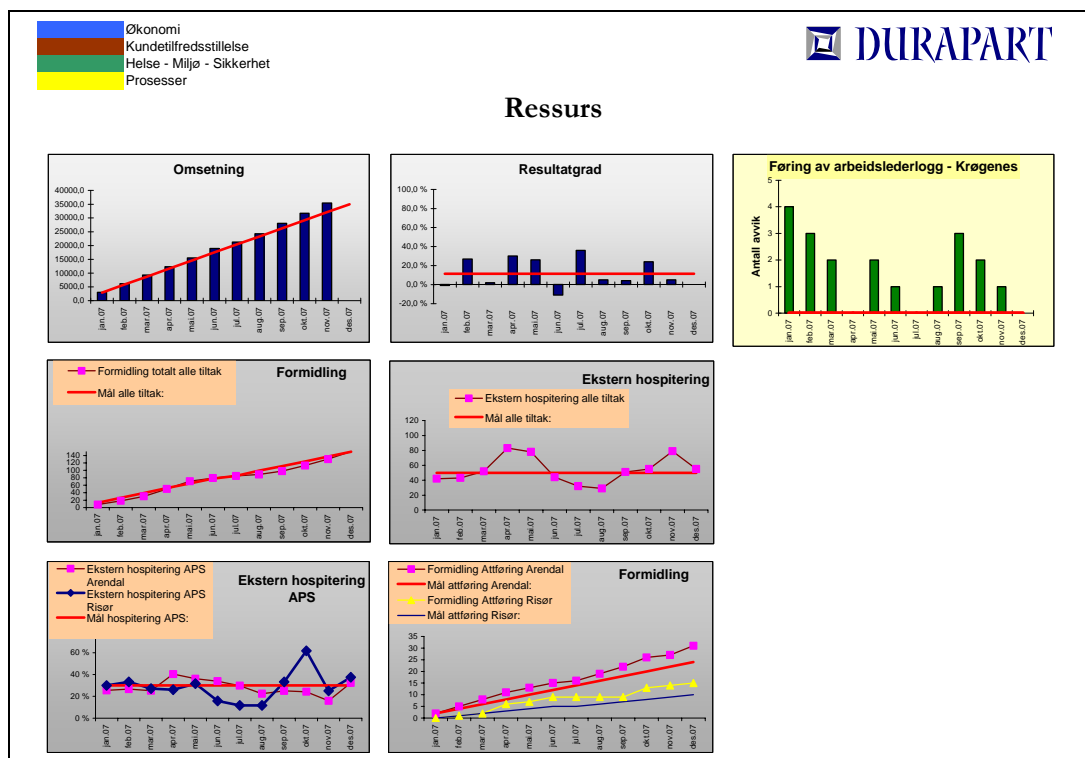
Mangel på forståelse blant mellomledere gjør det vanskelig å videreformidle målkortet på en god måte ut i produksjonsavdelingen. Tradisjonelt sett har ikke produksjonsavdelingen vært flinke nok til å diskutere målkortet på avdelingsmøter, men avdelingslederen videreformidler likevel målkortet. På møtene gjennomgås kun de indikatorer som berører deltakerne og det er særlig støttefunksjoner som for eksempel teknikere og innkjøpere som målkortet blir presentert for. Ute i selve produksjonen blir ikke Balanced Scorecard brukt, og det er heller ikke noen form for oppslag eller andre kommunikasjonsformer for målkortet i produksjonsavdelingen.

Målkortet blir likevel presentert på møter, og man ser etter avvik fra målsettinger. Dersom man ser avvik fokuseres det på problemet, og det foregår en drøfting hvor man finner tiltak for å bedre situasjonen. Det er ikke kun ved underprestering målkortet nevnes på møter, men også ved overprestering hvor man får ros for god prestasjon.

### **Ressursmålkortet**

De forskjellige mellomlederne i ressursavdelingen samarbeider med resurssjefen for å utvikle, forbedre og diskutere målkortet for avdelingen, i tillegg til selve fastsettelsen av målsettingene. På samarbeidsmøtene med NAV benyttes indikatorene for kundetilfredsstillelse, som blant annet er formidlingen, slik at NAV kan se hvordan Durapart ligger an og for å synliggjøre at Durapart har fokuset på målsettingene. Tilskuddene til utføringstiltakene som berøres på samarbeidsmøtene er styrt av staten, men målsettingene for de forskjellige utføringstiltakene forhandles om på samarbeidsmøtene.

Regnskapssystemet til Durapart gir en god oversikt over inntekter og utgifter, slik at ressursavdelingen ikke trenger å ha hovedfokuset på det finansielle. Så lenge budsjettene holdes fokuserer ikke ressursavdelingen på budsjettene, men fokuserer heller på indikatorene på målkortet som er vist på figur 13. Det er viktig å nå målsettingene som hovedkunden, NAV, setter for ressursavdelingen og derfor er indikatorene i perspektivet kundetilfredsstillelse viktige. I tillegg til indikatorene på målkortet blir også alle de andre indikatorene som NAV krever fra Durapart samlet inn. For eksempel antall deltakere i tiltaket *Varig Tilrettelagt Arbeid* som er ute i ekstern arbeidspraksis, og antall deltakere i tiltaket *Tilrettelagt arbeid i arbeidsmarkedsbedrift* som blir formidlet.



Figur 13 – Målkortet for ressursavdelingen

Det utføres per i dag ingen undersøkelser i etterkant av brukerne etter endt deltakelse på kursene og tiltakene hos Durapart. Det er derfor ingen kontroll på om brukerne faktisk beholder jobbene eller returnerer til NAV.

For avdelingen har det vært en positiv trend de siste årene, og de fleste målsettingene har blitt oppnådd. En av målsettingene er å overgå kundens forventninger. Et eksempel på dette er hvis NAV krever at 20 % av brukerne av tiltaket Arbeidspraksis har ekstern hospitering, er målsettingen til Durapart på 25 %. Målsettingene blir sett på som ambisiøse, men oppnåelige.

Viser det seg å være vanskelig å oppnå målsettingene til indikatorene blir problemene tatt opp som egne saker i avdelingen. Ledelsen i avdelingen fordyper seg i problemområdene og benytter både avdelingsmøtene og kundemøtene for komme til bunns i saken. Det ligger ikke ferdige handlingsplaner for å oppnå målsettingene, men alle i avdelingen vet hva som må oppnås og hva som måles av NAV. Handlingsplanene ligger altså mer i ”hodene” til de ansatte.

Hvis det skulle være varige avvik på indikatorene på et avdelingsmålkort, vil det også være et tema på ledergruppemøtene. For eksempel hadde et tiltak ved avdelingen i Risør lengre oppholdstid enn i Arendal, og det ble derfor stilt spørsmål omkring dette. Ved å måle gjennomsnittstid ved begge stedene og dermed synliggjøre differansen ble de ansatte motivert til å fokusere på akkurat dette, og begge verdiene ble etter hvert tilnærmet like.

Det er ulikt hvordan Balanced Scorecard berører mellomledere og vanlige saksbehandlere i ressursavdelingen, siden mellomledere har ansvar for tiltak og resultatene i sine respektive avdelinger. Vanlige saksbehandlere berøres kun av målkortet ved at de mottar en e-post én gang i måneden med en liten kommentar fra avdelingslederen. I tillegg til at alle får målkortet på e-post, er det en ytterligere synliggjøring på oppslagstavler i avdelingen som viser hvor mange som får jobb og hvor mange som er i utplassering de siste 12 måneder for alle attføringstiltakene.

Noen interne prosesser i avdelingen har endret seg etter innføringen av Balanced Scorecard. Det er for eksempel krav om at det skal skrives logg, for å dokumentere hva som skjer med den enkelte deltaker av tiltakene i Durapart, noe som ressursavdelingen ikke alltid har gjort. Ved å ta med avvik i disse loggene, på både målkortet for ressursavdelingen og målkortet for produksjonsavdelingen, har denne prosessen fått ekstra fokus og det har synliggjort hvilke arbeidsledere som ikke har tatt denne jobben alvorlig nok. Loggene danner grunnlaget for rapportene ressursavdelingen utarbeider, og det er viktig at de samsvarer med hva som faktisk har skjedd. Hvis avvik i arbeidslederloggene blir null over lengre tid, vil det ikke lenger være nødvendig med aktiv oppfølging av dette for lederen.

## 5 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos* og betyr *det å følge en viss vei mot et mål*. For å trekke konklusjoner om sammenhenger er forskere stilt ovenfor strengere krav angående bevisene for sammenhengene, enn hvis den vanlige mannen i gaten kommer med en påstand. En sentral del av empirisk forskning handler om å samle inn data og deretter tolke dataene. Det som kjennetegner empirisk forskning er blant annet systematikk, grundighet og åpenhet. I den samfunnsvitenskapelige metodelæren er det et skille mellom to tilnæringsmåter man kan undersøke fenomener, kvantitativ og kvalitativ metode (Johannesen m.fl., 2004).

Metodekapitlet tar utgangspunkt i forklaringene til Johannesen m.fl. (2004) om samfunnsvitenskapelig metode. Kapitlet starter med en kortfattet forklaring av mulig metodiske tilnæringer, som er etterfulgt av valg av tilnæringsmetode. Deretter kommer det litt om studieobjektene, hvordan undersøkelsene er gjennomført og avslutningsvis er det litt om dataenes gyldighet og pålitelighet.

### 5.1 Metodisk tilnærming

Som nevnt over er det to tilnæringsmåter man kan benytte for å undersøke et fenomen. Hensikten for begge tilnæringsmåtene er å belyse og gi kunnskap om en gitt problemstilling, men forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ refererer til egenskaper til dataene (Grønmo, 1996).

Enkelt forklart baserer kvantitativ metode seg på det man kan kalle ”harde” data, som for eksempel tallmateriale fra en spørreundersøkelse. For å analysere et slikt datasett benyttes opptelling etterfulgt av forskjellige statistiske beregninger. Ved mange slike undersøkelser vil det være ønskelig å få til en statistisk generaliserbar kunnskap, men det lar seg ikke alltid gjøre på grunn av for eksempel lite representativt utvalg (Johannesen m.fl., 2004).

Kvalitativ metode benytter i motsetning ”myke” data, som kan hentes inn fra for eksempel intervjuer. I forhold til kvantitative undersøkelser er kvalitativ metode mer fleksibel og kan tilpasses situasjonen underveis. Det gir muligheten for fyldigere og mer detaljerte beskrivelser enn kvantitative undersøkelser. En analyse av kvalitative data gjøres ved å organisere og tydeliggjøre innholdet i dataene. Målsettingen for en kvalitativ undersøkelse kan være å danne et resultat som er overførbart til andre undersøkelser av beslektede områder (Johannesen m.fl., 2004).

Det er også mulig å kombinere de to nevnte tilnæringsmetodene, noe som blir kalt metodetriangulering. Ved å undersøke et fenomen på flere måter kan det for eksempel danne

et mer helhetlig bilde eller øke påliteligheten til resultatene. Metodetriangulering kan benyttes på tre måter; *kvalitativ oppfølging av en kvantitativ datainnsamling*, *kvalitativ forberedelse til en kvantitativ datainnsamling*, eller *benytte de to metodene parallelt ved at de belyser hverandres resultater* (Johannesen m.fl., 2004).

### 5.1.1 Begrunnelse for valg av metode

I følge Johannesen m.fl. (2004) er det forskningsspørsmålet som styrer valget av metoden og hvor vellykket forskningsprosjektet blir. De første møtene med toppledelsen i Durapart gav et bilde av at Balanced Scorecard hovedsakelig var et verktøy som kun ble benyttet av toppledelsen, og ikke var et begrep alle medarbeiderne i bedriften forstod eller benyttet i sine daglige rutiner. Det ble vurdert å gjøre en kvantitativ undersøkelse av mellomlederne og topplederne, men for å få svar på de ønskede emnene var det vanskelig å lage enkle og konkrete spørsmål som kunne benyttes i et spørreskjema. Ved også å ta størrelsen til bedriften med i betraktningen, ville mest sannsynlig tallmaterialet ved en kvantitativ undersøkelse ikke ha nok respondenter eller ha omfattende nok spørsmål til å skape et datasett som kunne danne grunnlaget for en god analyse angående bruken av Balanced Scorecard i Durapart. For å få god innsikt i rutinene i Durapart ble det derfor valgt en kvalitativ tilnæringsmetode for denne masteroppgaven.

## 5.2 Studieobjektene

For å få informasjon om forskerspørsmålene ble det utført intervjuer av flere medlemmer i ledergruppen. Det omfattet intervju av administrerende direktør, kvalitetssjefen, sjefen for ressurscenteret og produksjonssjefen. Disse intervjuobjektene ble valgt, i samarbeid med kvalitetssjefen, fordi de er ansvarlig for de enkelte målkortene i Durapart, i tillegg til at de har strategisk viktige stillinger i bedriften. En slik rekruttering av informanter betegnes i følge Johannesen m.fl. (2004) som *snøballmetoden*. I henhold til den allerede innsamlede empirien og synspunktene til kvalitetssjefen ble det valgt å foreta intervjuer av de nevnte personene i første omgang, og i etterkant av disse intervjuene skulle det vurderes om det burde utføres intervjuer på en gruppe mellomledere og medarbeidere, eller foreta intervjuer av ytterligere medlemmer av toppledelsen. Siden mellomledere og medarbeidere viste seg å være lite involvert i arbeidet med Balanced Scorecard ble de ikke intervjuet.

Det har også vært jevnlige møter med kvalitetssjefen i forkant av intervjuene, samt et møte med administrerende direktør for avklare problemstillingen for masteroppgaven. Ved at kvalitetssjefen var så mye involvert i startfasen har gjort at oppgaven har fått en vinkling som

er av interesse for både Durapart og studentene. Videre har kvalitetssjefen vært kontaktpersonen i Durapart, og lagt til rette for enkel og åpen tilgang til empiriske data som var nødvendige for oppgaven. I tillegg til jevnlig møter med kvalitetssjefen, har det også vært en aktiv dialog i etterkant av intervjuene ved hjelp av e-post med ledergruppen. Dette har vært med på å styrke validiteten til innsamlede data, og bidratt til nyttige tilleggsopplysninger som ikke ble tydelig nok forklart under intervjuene til å danne grunnlaget for analysen.

Durapart er ikke en veldig stor organisasjon og det er derfor naturlig å anta at avdelingssjefene har god innsikt om hvordan holdningene til sine ansatte er ovenfor Balanced Scorecard. Åpenhet og ærlighet er viktige verdier i Durapart, og inntrykket har vært at avdelingene ikke skjuler ting for hverandre. Topplederne ser de positive sidene ved å dele informasjonen, og det er derfor mindre sannsynlig at det pyntes på resultatene. I tillegg gav alle intervjuene av toppledelsen et inntrykk om at den vanlige medarbeider ikke brydde seg så veldig om hvordan målkortene var utformet, men heller om man hadde oppnådd målsettingene for indikatorene eller ikke. Det er derfor ikke valgt å gjennomføre kvalitative eller kvantitative undersøkelser av mellomlederne eller de andre medarbeiderne i de forskjellige avdelingene.

Durapart har også to andre målkort. Ett for avdelingen i Risør, og et mulig forslag til målkort for en barnehage som Durapart startet opp høsten 2007 i Arendal. Målkortet for barnehagen er bare et forslag til diverse indikatorer som burde være med på målkortet, og er ikke satt i drift per i dag. Siden målkortet ikke er implementert, men bare et forslag, er derfor dette målkortet utelatt i denne masteroppgaven. Avdelingsmålkortet for Risør ble i utgangspunktet konkludert med å ha for liten betydning for forskerspørsmålene som skulle besvares i masteroppgaven, og dermed valgt bort. I løpet av arbeidet ble det likevel interessant å vite mer om dette målkortet, siden det i ettertid har vist seg å ha vært en del kluss med inntastingen og oppsettet av målkortet for Risør. For å få noen ytterligere opplysninger om disse problemene ble det forsøkt gjennomført et intervju med plassjefen for Vinterkjær, men på grunn av diverse omstendigheter med blant annet sykdom i avdelingen lot det seg ikke gjøre å få det til i løpet av tidsrommet som var satt av for innsamling og bearbeiding av empirien. Siden målkortet ble sett på som av liten betydning for oppgavens omfang, ble det tilslutt besluttet å se bort i fra dette målkortet. Et høyere fokus på avdelingen i Risør kunne eventuelt ha gått på bekostning av analysedelen, noe som ble sett på som ufordelaktig for helheten av masteroppgaven.

### 5.3 Gjennomføringen av undersøkelsene

I forkant av prosjektet ble det satt opp et tidsskjema for masteroppgaven, som vist på figur 14. Tidsplanen viste seg å være realistisk, og det var derfor nesten ikke avvik mellom det første utkastet til arbeidsplanen og det endelige tidsforløpet. Videre følger en forklaring av hvordan undersøkelsene ble gjennomført.

ID	Aktivetsnavn	Start	Slutt	Varighet	jan 2008				feb 2008				mar 2008				apr 2008				mai 2008		
					6.1	13.1	20.1	27.1	3.2	10.2	17.2	24.2	2.3	9.3	16.3	23.3	30.3	6.4	13.4	20.4	27.4	4.5	11.5
1	Planlegging	07.01.2008	18.01.2008	10d	[Gantt bar]																		
2	Foreløpig formulering av forskerspørsmål	11.01.2008	01.02.2008	16d	[Gantt bar]																		
3	Finne aktuell teori og arbeide med teorikapitlet	21.01.2008	15.02.2008	20d	[Gantt bar]																		
4	Valg av teoretisk perspektiv, design og metode	11.01.2008	15.02.2008	26d	[Gantt bar]																		
5	Endelig formulering av forskningsspørsmål	18.02.2008	22.02.2008	5d	[Gantt bar]																		
6	Datainnsamling og bearbeiding av dataene	18.02.2008	27.03.2008	29d	[Gantt bar]																		
7	Analyse av data	28.03.2008	02.05.2008	26d	[Gantt bar]																		
8	Rapportskriving	05.05.2008	16.05.2008	10d	[Gantt bar]																		
9	Gjennomgang av rapporten	19.05.2008	26.05.2008	6d	[Gantt bar]																		

Figur 14 – Arbeidsplanen for masteroppgaven

I startfasen av oppgaven ble det arrangert noen møter med administrerende direktør og kvalitetssjefen, samt veilederen fra Universitetet i Agder. Møtene inkluderte i hovedsak en kortfattet beskrivelse av bedriften, valg av tema for masteroppgaven, en overordnet forklaring av Balanced Scorecard i bedriften og en omvisning i lokalene.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet intervjuguiden, se vedlegg 3, 4 og 5, som var tilpasset de enkelte personene i henhold til den empirien som var hentet inn på møtene med administrerende direktør og kvalitetssjefen. Intervjuguidene inkluderte emner som skulle kartlegge alle sider ved forskerspørsmålene, og intervjuguidene hadde både generelle og mer spesifikke spørsmål om emnene for sikre at intervjuobjektene hadde forståelsen, samt at alle relevante spørsmål ble berørt. I følge Johannesen m.fl. (2004) vil disse intervjuene kategoriseres som delvis strukturerte intervjuer på grunn av emnene var fastsatt i forkant av intervjuet, men antall spørsmål ble tilpasset intervjuobjektets svar på de mer generelle spørsmålene. Hvis det ble gitt veldig utfyllende svar, var det ikke nødvendig å ha med de mer spesifikke spørsmålene for å få alle nødvendige opplysninger fra intervjuobjektet.

Intervjuene hadde en rekkefølge som startet med kvalitetssjefen, etterfulgt av administrerende direktør og til sist de nevnte avdelingslederne. Hvert intervju ble utført i lokalene hos Durapart AS, med begge studentene til stede, og hadde en lengde på omtrent en time. Alle intervjuobjektene samtykket i at det ble benyttet diktafon i tillegg til notatskriving

under intervjuene, for dermed å sikre at alle opplysningene ble oppfattet riktig og skrevet ned ordrett i etterkant.

Avdelingslederne som ble intervjuet fikk ikke annen informasjon i forkant av møtene enn at det var angående Balanced Scorecard, og at det var et prosjekt i samarbeid med studenter fra Universitetet i Agder. Alle intervjuene, også de med administrerende direktør og kvalitetssjefen, startet derfor med en kort beskrivelse av masteroppgaven, samt en beskrivelse av hva intervjuet ønsket å belyse.

Det ble også i etterkant av intervjuene utført kommunikasjon via e-post for å bekrefte noen påstander, samt å rette opp i noen uklarheter i påstandene og faktaene fra intervjuene med ledergruppen.

## **5.4 Undersøkelsens pålitelighet og gyldighet**

Nedenfor følger en kort forklaring av begrepene reliabilitet og validitet, samt en vurdering av undersøkelsens sterke og svake sider.

### **5.4.1 Reliabilitet**

For all forskning er påliteligheten, også kalt reliabiliteten på forskningsspråket, viktig og grunnleggende. Sentrale spørsmål i prosessen inkluderer derfor hva slags data som er benyttet, hvordan dataene er samlet inn og hvordan dataene er bearbeidet i etterkant. Reliabiliteten kan testes ved blant annet å gjenta samme test ved et senere tidspunkt, som betegnes som *test-retest-reliabilitet*. En annen metode for å teste reliabiliteten er at flere forskere undersøker det samme fenomenet, noe som betegnes som *inter-rater-reliabilitet* (Johannesen m.fl., 2004).

### **5.4.2 Validitet**

Gyldighet, eller validitet på forskningsspråket, handler om hvor godt dataene representerer det man ønsker å undersøke (Johannesen m.fl., 2004). Når det gjelder forskningsarbeider skiller man mellom flere former for validitet, deriblant *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ytre validitet* (Cook og Campbell, 1979). *Begrepsvaliditet* handler om dataene er gyldige representasjoner av det man ønsker å undersøke, altså i hvilken grad de variablene man benytter samsvarer med det fenomenet man undersøker. *Intern validitet* handler om at en statistisk sammenheng i en undersøkelse også kan være en årsakssammenheng. Hvis det er høy intern validitet i en undersøkelse innebærer det at undersøkelsen er utført slik at det er mulig å bestemme om en påvist sammenheng mellom to variabler i undersøkelsen er en mulig



årsakssammenheng. *Ytre validitet* handler om resultatene fra en undersøkelse er egnet for generalisering på bakgrunn av utvalget til populasjonen, eller overførbart til andre kontekster enn den undersøkelsen er gjennomført i. For å øke den ytre validiteten kan man utføre de samme undersøkelsene i andre sammenhenger eller ved andre tidspunkter (Johannesen m.fl., 2004).

### 5.4.3 Sterke og svake sider ved masteroppgaven

Nedenfor følger en diskusjon om utredningens sterke og svake sider. Gyldigheten og påliteligheten til dataene er derfor sentrale emner.

Hovedsakelig baserer innsamlingen av data seg på intervjuer, som dermed gir rom for subjektive meninger fra intervjuobjektene. I slike sammenhenger er det alltid mulig at personer som har ansvaret for selve implementeringen eller bruken prøver å pynte på sannheten for å sette seg og sitt ansvarsområde i et bedre lys. For å motvirke dette ble det gitt lite informasjon på forhånd om intervjuene for den enkelte avdelingsleder, slik at den enkelte informant ikke skulle forberede noen "tekstboksvar" for å imponere. Den åpne lederstilen i Durapart tilsier også at det ikke skulle være nødvendig å skjule noen svakheter eller prøve å pynte på virkeligheten. Formålet med denne utredningen var fra Durapart sin side å få større innsikt i egne rutiner og forankre dette i relevant teori, og dermed få et størst mulig læringsutbytte av undersøkelsene. Det er heller ikke knyttet noen bonusordning til prestasjonene til de enkelte avdelingene, slik at avdelingslederne ikke skulle ha noen insentiver for å skjule vitale opplysninger eller pynte på resultatene i sammenheng med undersøkelsen.

Når det gjelder kartleggingen av forståelsen av Balanced Scorecard, så er det en subjektiv vurdering av inntrykket fra intervjuene med ledergruppen. Det er en vurdering av svarene til intervjuobjektene på spørsmålene som gikk på forståelse av begreper angående Balanced Scorecard. Det er mulig at spørsmålene som ble lagt på grunnlag av allerede innsamlet empiri ikke fikk kartlagt all kunnskap den enkelte i ledergruppen sitter på, men siden de allerede innhentende opplysningen kom fra både administrerende direktør og kvalitetssjefen er det lite som tyder på at det skulle være store mangler ved opplysningene som intervjuguidene baserer seg på.

Hadde tidsplanen gitt rom for flere intervjuer av blant annet mellomledere og vanlige medarbeidere i bedriften, kunne påstandene til ledergruppen verifiseres og problemene med kommunikasjonen blitt dypere analysert. En slik verifisering kunne gitt opplysningene bedre pålitelighet, men slik Durapart er organisert med den åpne lederstilen og desentraliserte

beslutningsmyndigheten, samt at det ikke er et bonus- og insentivsystemer, er det lite grunnlag for å hevde at påstandene til ledergruppen ikke stemmer med virkeligheten.

Videre kunne det vært interessant å inkludere Risøravdelingen i undersøkelsen siden det har vært litt problemer med inntasting og benyttelsen av Excel-løsningen i akkurat denne avdelingen. Det er problemer som ikke er oppstått i de andre avdelingene i Arendal, og kunne dermed gitt et annet syn på Balanced Scorecard enn i resten av ledergruppen. Tar man for seg at dette avdelingskontoret er en del mindre enn hovedkontoret i Arendal, så er det likevel viktigst å ha fokuset på Arendal og få til en god analyse av rutinene der. Hadde fokuset skiftet over på problemene i Risør ville dette helt klart gått utover tiden satt av til det resterende arbeidet med analysen, noe som hadde vært feil i forhold til forskerspørsmålene satt i forkant av undersøkelsen.

For å sikre en god reliabilitet på dataene fra intervjuene ble det som nevnt benyttet lydbånd og intervjuguider. Dette sikret at alt ble skrevet ned ordrett i etterkant av intervjuene, og ingen ting ble tatt ut av en sammenheng. For noen opplysninger som kunne muligens tolkes feil ble også intervjuobjektene kontaktet per e-post i etterkant for å verifisere påstandene eller opplysningene. I tillegg var det på hvert intervju to til stede som utførte intervjuet og flere av de samme spørsmålene ble stilt til alle intervjuobjektene, for dermed å øke reliabiliteten til dataene.

Videre skal det sies at spørsmålene som omhandlet de første årene med Balanced Scorecard og selve implementeringen i årsskiftet 2000/2001 ikke fikk veldig utfyllende svar. Det var hovedsakelig for at det var over syv år siden og opplysningene var naturlig nok derfor ikke like friskt i minnet til den enkelte, slik som for opplysningene fra det siste år. Eksempelvis var det ikke mulig å oppdrive detaljerte opplysninger om innholdet til kurset som kvalitetssjefen fikk hos DNV i november 2000 om Balanced Scorecard.

Hvis det blir utført en undersøkelse av Durapart ved et senere tidspunkt, for å kartlegge *test-retest-reliabiliteten* til undersøkelsen, vil sannsynligvis en ny undersøkelse gi et noe annet resultat enn denne undersøkelsen har gitt. Ved at denne undersøkelsen er utført vil det naturlig nok gjøre at ledergruppen får nytt syn på noen problemer de har observert tidligere, og i det minste satt i gang en tankeprosess om videre forbedringer av Balanced Scorecard som styringsverktøy for bedriften. Utfører man derfor tilsvarende analyse av Durapart om for eksempel to år, vil nok resultatene være helt annerledes enn de som er nevnt i denne utredningen.

Gyldigheten til resultatene er også et spørsmål. De utvalgte informantene i bedriften er valgt på bakgrunn av de strategisk viktige stillingene de innehar og de opplysningene som ble

innhentet i starten fra administrerende direktør og kvalitetssjefen. Valget av informanter utført av kvalitetssjefen har ingen insentiver som tilsier at valget skulle være med å sette Durapart i et bedre lys, siden hele poenget med å ha en kritisk gjennomgang av Balanced Scorecard i bedriften var å få forbedret bruken av Balanced Scorecard. Siden hoveddelen av driften er inkludert, og det ikke er noen insentiver for å skjule informasjon, så kan man oppsummere at utvalget av informanter er et representativt utvalg for bedriften og godt nok grunnlag for empirien som er nødvendig for denne undersøkelsen.

Avslutningsvis er det verdt å nevne at dette er en analyse av Balanced Scorecard i Durapart, og resultatene kan ikke uten videre overføres til attføringsbransjen generelt eller andre bedrifter og næringer. Resultatene fra denne masteroppgaven kan likevel være med å støtte opp under de erfaringer som er gjort ved lignende undersøkelser om bruken av Balanced Scorecard i andre bedrifter og næringer.

## 6 Analyse

Analysekapitlet er en teoretisk orientert empirisk analyse, hvor temaet er en evaluering av Balanced Scorecard i Durapart. Evalueringen er gjort på grunnlag av en gjennomgang av dagens målkort, samt å forankre løsningene i relevant teori. I tillegg foreslås det endringer som kan gjøre Balanced Scorecard til et enda bedre styringsverktøy for ledelsen i Durapart. Forskerspørsmålene som diskuteres omhandler hvordan Durapart har implementert og utformet et Balanced Scorecard, hvilke av de vanlige fallgruvene til Kaplan og Norton bedriften har gått i, samt om bruken av Balanced Scorecard i Durapart kan klassifiseres som diagnostisk eller interaktiv.

Analysen tar først for seg tilpasningene Durapart har gjort i forhold til Kaplan og Norton sitt anbefalte Balanced Scorecard. Videre blir det grunnleggende, som misjon, verdier, visjon og strategi, som bør være på plass før selve utformingen av målkortene, analysert i forhold til teorien, samt en kort diskusjon på hva målkortene bør inneholde angående blant annet indikatorer, målsettinger og handlingsplaner. For å sammenligne andre studier med undersøkelsen gjort hos Durapart, er det også et kapittel hvor analysen ser på andre bedrifter sine positive og negative erfaringer sammenlignet med Durapart sine erfaringer angående Balanced Scorecard. I henhold til de vanlige fallgruvene til Kaplan og Norton analyseres det deretter hvordan Durapart berøres av designproblemer, prosessproblemer og overgangsproblemer. Til slutt i analysen diskuteres forskerspørsmålet om bruken av Balanced Scorecard som kontrollsystem kan klassifiseres som interaktivt eller diagnostisk.

### 6.1 *Balanced Scorecard tilpasset til Durapart*

I hovedsak har Durapart tilpasset Balanced Scorecard til sin egen kultur, og ikke prøvd å benytte andres "oppskrift" for suksess under implementeringen. Det er positivt at Durapart tilpasser Balanced Scorecard til sin kultur, men det er likevel viktig at de ikke overser blindt andre sine erfaringer. Kort fortalt blir det å unngå andres feil, slik at sjansen for en feilslått implementering minsker. Ved å studere andre sine erfaringer med Balanced Scorecard kan det være med på å belyse viktige elementer som man burde ta hensyn til for å lykkes.

Det er også viktig å ha nok kompetanse dersom man skal innføre et system som Balanced Scorecard, samt å kunne tilpasse det til sin egen kultur. Kursing av ansatte har det vært minimalt av, og kunnskapen ledelsen besitter kan da bli på et overordnet og begrenset nivå. Empirien viser lav forståelse i mellomledelsen av Balanced Scorecard, men det kan ha sammenheng med mangel på kursing og dermed også kompetanse på Balanced Scorecard.

Vet man ikke hva Kaplan og Norton mener man skal gjøre, så er det også vanskelig å følge fremgangsmåten til styringsverktøyet deres. Så lenge forståelse uteblir vil det også være vanskelig å få de enkelte mellomlederne eller avdelingslederne til se mulighetene og nytteverdiene ved styringsverktøyet. I ledergruppen er forståelsen for Balanced Scorecard god, og dermed har topplederhortet bedre forutsetninger for å lykkes enn hva avdelingsmålkortene har, hvor tydeligvis ikke alle lederne har forståelsen for styringsverktøyet.

Durapart har som sagt ikke kopiert Kaplan og Norton, og derfor har Durapart også tilpasset perspektivene til sin egen virksomhet. I henhold til Kaplan og Norton (1996) er ikke de fire gitte perspektivene den beste løsningen for alle bedrifter, men heller et forslag til perspektiv som kan være ønskelig å ta med for fokusere på de viktige elementene for driften. Derfor blir det ikke helt feil av Durapart å tilpasse perspektivene til deres konkurransesituasjon, kunder og misjon.

Angående de perspektivene Durapart har valgt i sitt Balanced Scorecard, ser det ut som at lærings- og vekstperspektivet, som Kaplan og Norton (1996) anbefaler, er byttet ut med et helse- miljø- og sikkerhetsperspektiv. HMS er tydelig et viktig satsingsområde for bedriften, og noe som gir fornøyde eiere, men det er likevel ikke riktig å bytte ut lærings- og vekstperspektivet med HMS. Helse, Miljø og Sikkerhet er en intern prosess og bør dermed plasseres under perspektivet som Durapart kaller prosesser, og hvor mye bedriften prioriterer HMS skal reflekteres i hvor stor grad det er viktig for deres kunder og eiere. Kaplan og Norton (2004) sitt generiske strategiske kart viser også til at det er lærings- og vekstperspektivet som legger grunnlaget for å lykkes i de interne prosessene, og derfor meget viktig siden de andre perspektivene bygger på faktorer fra dette perspektivet. Det betyr at man skal tilpasse Balanced Scorecard til bedriftens situasjon og formål, men ikke utelatte viktige aspekter som for eksempel et perspektiv som danner grunnlaget for fremtiden. Styringsverktøyet kan miste noe av sitt poeng hvis man utelater viktige aspekter som for eksempel et fremtidsperspektivet.

Ved at tilrettelegging for personlig vekst og utvikling er et av de strategiske tiltakene til bedriften, så burde absolutt lærings- og vekstperspektivet eller et tilsvarende perspektiv vært representert i Balanced Scorecard. Ved å se på strategien til Durapart, ser det ut som at bedriften har forstått viktigheten av å fokusere på læring og vekst, men de har bare ikke klart å videreformidle det til sine målkort. Dersom man tar lærings- og vekstperspektivet som utgangspunkt, kunne Durapart for eksempel målt indikatorer som går på kompetanseheving, eller indikatorer som motiverer ansatte til utvikling og fornyelse. Slik som det er i dag, måles

det ikke på noen måte i hvilken grad kompetanseheving bidrar til verdiskapning i bedriften. Hvordan kan man for eksempel vite at man har det best mulige opplegget for å få personer tilbake i arbeidslivet, hvis det ikke er en kontinuerlig kompetanseheving i bedriften?

## **6.2 Misjon, verdier og visjon**

Misjon, verdier og visjon er det som danner grunnlaget for bedriftens strategiske kart og målsettinger. I dette kapitlet blir Durapart sin misjon og visjon, samt verdier sammenlignet med de teoretiske forklaringene til Niven (2006).

Det som Durapart i dag kaller forretningsidé kan sammenlignes med det Niven (2006) kaller misjonen. Forretningsideen til Durapart tilfredsstiller flere av momentene Niven (2006) nevner som effektiv misjon, men den kan likevel ikke helt sidestilles med misjonen. *Forretningsideen* er tydelig en langsiktig og fast grunnmur i Durapart, og siden den i tillegg er konsis og lett å forstå kommuniseres den også enkelt ut til de ansatte. Ved å lese forretningsideen kommer det for eksempel tydelig frem at det er utførelse som er bedriftens sin kjernevirksomhet, og uansett hvordan man endrer planer og strategier vil forretningsideen forbli uforandret. Det som forretningsideen mangler for å bli fullstendig kvalifisert som en misjon, er klare overordnede målsettinger som til en hver tid motiverer ansatte. Det er vanskelig å se at forretningsideen bidrar til å motivere de ansatte. *Visjonen* til Durapart har derimot de overordnede målsettinger som forretningsideen mangler. Dersom man slår sammen Durapart sin forretningsidé og visjon, ligner dette mer på det Niven (2006) kvalifiserer som en *effektiv misjon*.

Når det gjelder *verdier*, er dette noe Durapart tar på alvor ettersom det tydelig er lagt ned mye arbeid i verdiene. Det er for eksempel tydelig forklart hvilket verdigrunnlag som forventes av de ansatte, samtidig som det også er gjennomført en verdisamling i år for å diskutere og oppdatere verdiene. Ut i fra det som Niven (2006) mener er gode verdier, virker det som om Durapart tilfredsstiller dette, og ved å følge disse verdiene er det ingen grunn til å tro at verdiene ikke vil virke positivt på strategien.

Det er vanskelig å se likheter med det Durapart har kalt visjon, og det Niven (2006) legger til grunn for en *effektiv visjon*. Dette skyldes at visjonen som sagt egentlig hører hjemme under det Niven (2006) kaller misjon, en langsiktig og ambisiøs målsetting som til en hver tid skal motivere ansatte til forbedring av bedriften.

De *strategiske målsettingene* Durapart har satt, kan i stedet for tolkes som det Niven (2006) kaller visjonen. Ett av momentene for en *effektiv visjon* ifølge Niven (2006) er at målene er konsise, slik at de vekker oppmerksomhet umiddelbart. Visjonen skal også være en

inspirasjon for ansatte i bedriften, og dermed må de blant annet være enkel å forstå. De strategiske målsettingene ser ut til å tilfredsstillende disse kravene.

Ifølge Niven (2006) skal også en effektiv visjon appellere til alle som har interesse i bedriftens suksess. De strategiske målsettingene er utformet slik at de appellerer til både kunder, eiere, ansatte og kursdeltakere i Durapart. Dette blir gjort ved målsetting om at livskvaliteten til deltakerne skal økes, kundene skal være så fornøyde at de kommer tilbake, Durapart skal være en attraktiv arbeidsplass, samt eierne blir tilfredsstillende ved en målsetting for omsetningen på over NOK 100 millioner og en resultatgrad på over seks prosent.

For å kunne nå de langsiktige målene i misjonen, må en effektiv visjon i henhold til Niven (2006) ha en tydelig kobling til misjonen. For Durapart er det derfor viktig at forretningsideen og visjonen samsvarer med de strategiske målene, og det virker som om Durapart har klart å få til en slik kobling.

Niven (2006) sier også at målene i en effektiv visjonen skal være for en bestemt periode. Det er særlig målsettingene for omsetning og resultatgrad som tilfredsstillende dette kravet. Videre kunne for eksempel Durapart ha satt en målsetting om å nå NOK 100 millioner i omsetning de neste fem årene, og etter måloppnåelse kunne man videre ha satt målsetting om å nå for eksempel NOK 125 millioner i omsetning de etterfølgende fem årene. Det er vanskelig å si om dette faktisk blir gjort siden den ikke har vært oppjustert de siste årene, men det er naturlig å anta at de oppjusterer målene på de årlige strategisamlingene hvis det er naturlig. Det virker også som om bedriften har satt realistiske mål på både omsetning og resultatgrad.

Når det gjelder noen av de andre strategiske målene, virker det som om det ikke er satt noen klar målsetting for hvor fornøyde kundene skal være, livskvaliteten til deltakerne eller hva som er en attraktiv arbeidsplass for de ansatte. Derfor er det vanskelig å si om disse målene tilfredsstillende det Niven (2006) nevner som en effektiv visjon med tanke på realistiske mål. Det er for eksempel vanskelig å si om de er realistiske siden det er diffust hva som egentlig skal oppnås, og når målene faktisk er oppnådd. Da blir det også vanskelig å oppjustere målsettingene etter en eventuell måloppnåelse.

## **Oppsummering**

For å oppsummere er det tydelig at Durapart har utarbeidet det Niven (2006) kaller for misjon, verdier og visjon, men begrepsbruken er annerledes enn det Niven (2006) benytter seg av i teorien. Dersom man ser alt i en sammenheng og strukturer det Durapart har satt som forretningsidé, visjon samt de strategiske målene, er det tydelig at de er på riktig vei til å

legge grunnlaget for et velfungerende Balanced Scorecard. Det kunne likevel med fordel vært flere konkrete målsettinger i visjonen slik at det kommer tydeligere frem hva som faktisk skal oppnås. Det kunne også vært enklere å tilpasse seg det teoretiske rammeverket, hvis man omformulerer begrepsbruken til å stemme overens med Niven (2006).

### 6.3 Strategi

Når det gjelder *strategi* i Durapart er dette tydelig noe bedriften ser viktigheten av med tanke på utarbeidelsen av blant annet strategiske mål og SWOT-analyse i strategisk plan, samt gjennomføringen av strategisamlinger. Bedriften hadde i forkant av implementeringen en mengde forskjellige strategier som ikke nødvendigvis bygde opp under selve kjernevirksomheten til bedriften. Det var som nevnt tidligere på grunn av økt strategifokusering at Balanced Scorecard ble innført. Durapart har satt opp tiltak og lagd handlingsplaner for å gjennomføre strategien, noe som er i tråd med det Hoff og Holving (2002) beskriver som strategi.

Det å visualisere bedriftens strategi ved å utforme et *strategisk kart*, er noe Kaplan og Norton (2004) nevner som et viktig hjelpemiddel for å overføre strategien til operasjonelle mål og måltall i Balanced Scorecard. Strategisk kart er noe Durapart overhodet ikke har tenkt på. Det kan være flere grunner til utelatelse av det strategiske kartet. En av årsakene kan være at kurset til DNV som kvalitetssjefen gjennomførte i forkant av implementeringen fant sted før Kaplan og Norton hovedsakelig fokuserte på det strategiske kartet i sin litteratur. Det er likevel verdt å merke seg at Kaplan og Norton allerede i 1996 forklarte årsaks- og virkningssammenhenger, men la ikke like stor vekt på det som i for eksempel boken *Strategy Maps* fra 2004.

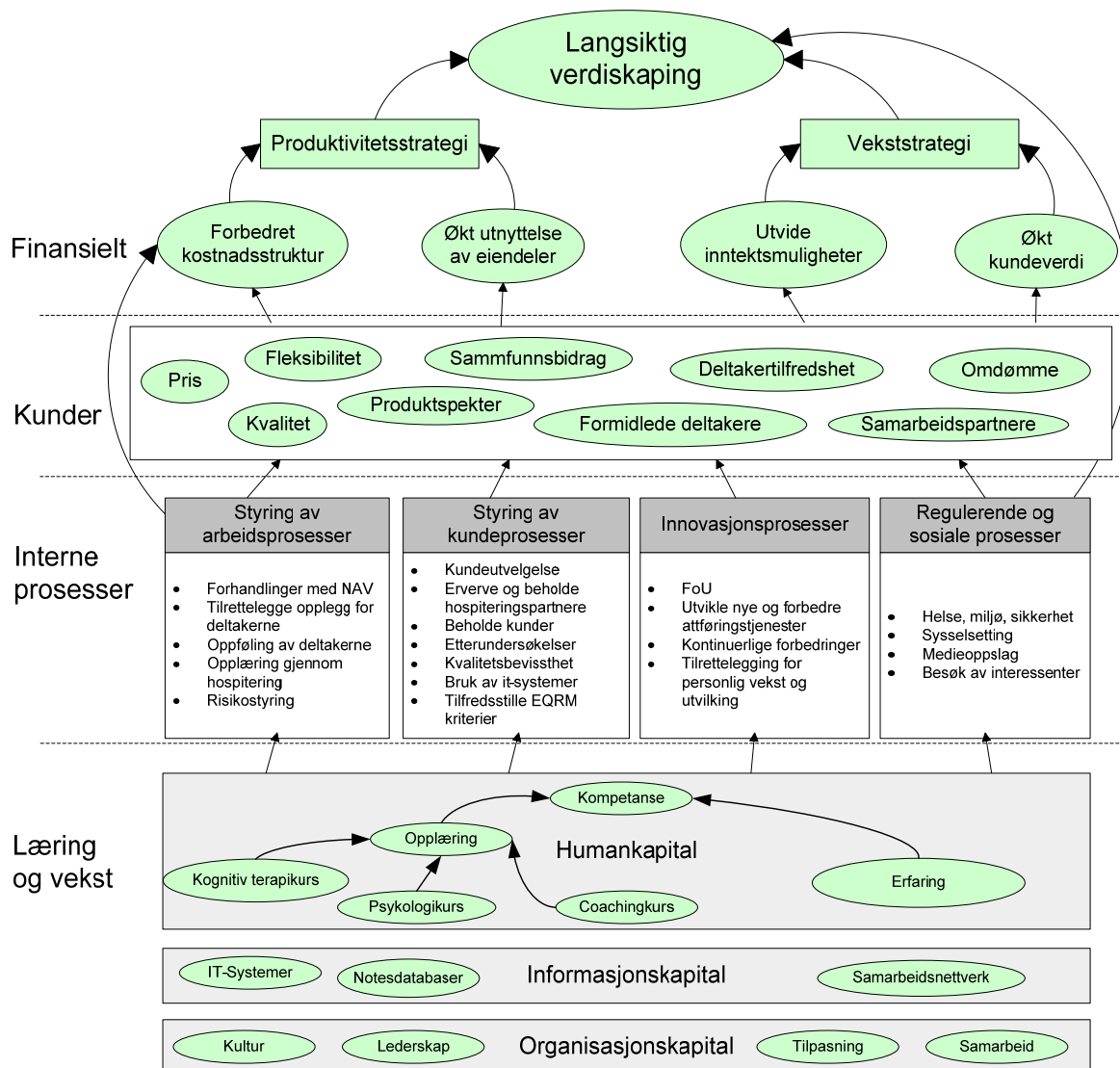
I tillegg til begrenset litteratur, kan strategisk kart også oppleves som en vanskelig og en tidkrevende prosess. Det krever grundig forarbeid før man kan utvikle det strategiske kartet, og det største problemet til Durapart er at de ikke har klart å kartlegge sine interne verdikjeder, noe som er absolutt nødvendig siden det er de interne prosessene som legger grunnlaget for hvilket fokus som må til for å få fornøyde kunder i følge Kaplan og Norton (2004).

Det største tapet ved å ikke ha strategisk kart er at bedriften ikke får visualisert *årsaks- og virkningssammenhengene*, som igjen vil føre til at det blir vanskeligere å bestemme hva som er viktigst for bedriften å legge mest vekt på for å følge strategien. Det vil med andre ord si at det blir vanskelig å vite hvilke indikatorer målkortet skal inneholde. I følge Kaplan og Norton (2001) er en av fallgruvene at ledelsen ikke diskuterer sammenhengene mellom årsak



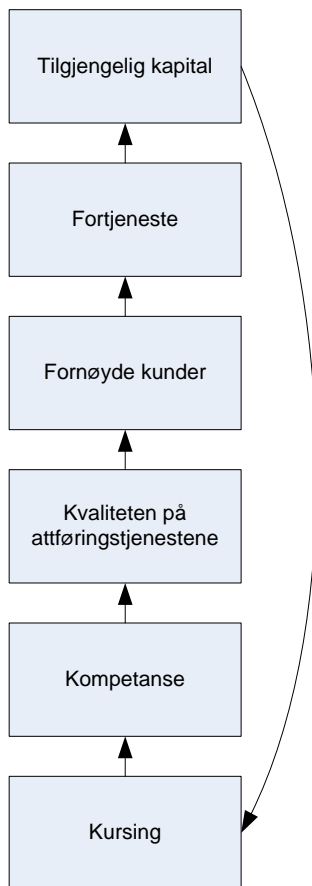
og virkning. I henhold til toppledelsen i Durapart diskuteres slike sammenhenger under utforming av målkortene, men det er likevel vanskelig å si i hvor stor grad det vektlegges. Bedriften vil uansett ikke få det fullstendige utbytte når sammenhengene ikke tydelig visualiseres ved et strategisk kart eller lignende. Dessuten kunne et strategisk kart vært med på å øke forståelsen hos de ansatte, siden det ofte er enklere å se og forstå kausale sammenhenger når det blir visualisert istedenfor en muntlig forklaring. I fremtiden burde derfor Durapart først og fremst kartlagt sine interne verdikjeder, for så og lage et utkast av et strategisk kart. Videre burde man gått ned i dybden å lage strategisk kart for hver avdeling for å optimalisere målkortene for alle avdelingene.

Figur 15 viser et eksempel på et overordnet generisk strategisk kart for kjernevirksomheten i Durapart. Eksempelet viser hvordan humankapital, informasjonskapital og organisasjonskapital er med å bygge opp under de interne prosessene i bedriften. De interne prosessene danner deretter grunnlaget for å tilfredsstille kundene, som igjen fører til en langsiktig verdiskapning.



Figur 15 – Eksempel på et generisk strategisk kart for Durapart

Det er også viktig at bedriften forstår at dette dreier seg om kausale sammenhenger som kan gi feilaktige forventninger til noen prestasjonsindikatorer som Hanne Nørreklit (2000) drøfter i sin kritikk av Balanced Scorecard. For å konkretisere et av momentene i Nørreklit (2000) sin kritikk, som for eksempel at man ikke direkte kan forutsi en lineær sammenheng fra perspektivet for læring og vekst til det finansielle perspektivet, kan tilbakekoblingen fra tilgjengelig kapital til kursing vise at perspektivene faktisk er koblet sammen og er gjensidig avhengige av hverandre. Eksempelet, som vist på figur 16, viser sammenhengen fra kursing av ansatte til tilgjengelig kapital. For at bedriften skal ha kursing må det være tilgjengelig kapital, og for å få tilgjengelig kapital må bedriften ha kursing.



**Figur 16 – Eksempel på kausalitetsforhold**

## Oppsummering

Durapart har erfart hvordan det er uten tydelige strategier, og har de senere årene fokusert mer på strategi. Det største problemet med strategiarbeidet er at bedriften mangler visualisering av strategien gjennom årsaks- og virkningssammenhenger i et strategisk kart. Bedriften får da problemer med å velge indikatorer som er viktigst for strategien, og som i tillegg samsvarer med strategien. Utelatelsen av det strategiske kartet skyldes i stor grad mangel på kunnskap om Balanced Scorecard, samt ingen kartlegging av de interne verdikjedene i bedriften. I arbeidet med strategisk kart bør også Nørreklit (2000) sin kritikk av Balanced Scorecard vektlegges.

Durapart bør i sitt videre arbeid med strategi og Balanced Scorecard utforme et strategisk kart for hver avdeling, som vil gi bedriften en bedre begrunnelse for blant annet valg av indikatorer og målsettinger.

## 6.4 Sette mål og måle prestasjoner

I henhold til Niven (2006) skal det ved hjelp av det strategiske kartet settes prestasjonsindikatorer og målsettinger. Durapart har som sagt ikke visualisert strategien gjennom et strategisk kart, og vanskeliggjør dermed prosessen med å finne de viktigste indikatorene for en vellykket implementering av strategien. Det er i følge Niven (2006) kritisk at prestasjonsindikatorene som velges samsvarer med strategien, noe analysen også kommer tilbake til i kapitlet om designproblemene som Kaplan og Norton (2001) har erfart.

I følge Niven (2006) skal indikatorene på målkortene være en sammensetting av laggende og ledende indikatorer. Ved å se på topplederkortet som et utgangspunkt kan det tolkes som om det er både ledende og laggende indikatorer, men det er bare medieoppslag som skiller seg klart ut som en ledende indikator. Det er vanskelig å si om ledelsen bevisst har tenkt på sammenhengen mellom ledende og laggende indikatorer, eller om det har oppstått mer tilfeldig. Det er likevel tydelig at de tenker langsiktig fordi de ønsker å bedre omdømmet

sitt. Det skal som sagt i empirien ikke være negativt å assosiere seg med en attføringsbedrift som Durapart.

Det mangler også indikatorer på målkortene som tar for seg statusen til de immaterielle eiendelene, som for eksempel kundelojalitet eller ansattes kompetanse. I følge Itami og Roehl (1987) er akkurat de immaterielle og intellektuelle eiendelene noe man må ta hensyn til hvis man skal ha et vedvarende konkurransefortrinn i dagens konkurranseutsatte næringsliv. Durapart har liten, eller ingen, konkurranse i å levere attførings tjenester til beboerne fra Grimstad i sør til Risør nord i Aust-Agder, men NAV har mye makt og vil dermed kreve at Durapart driver konkurransedyktig i forhold til andre aktører i attføringsbransjen.

## **6.5 Handlingsplaner**

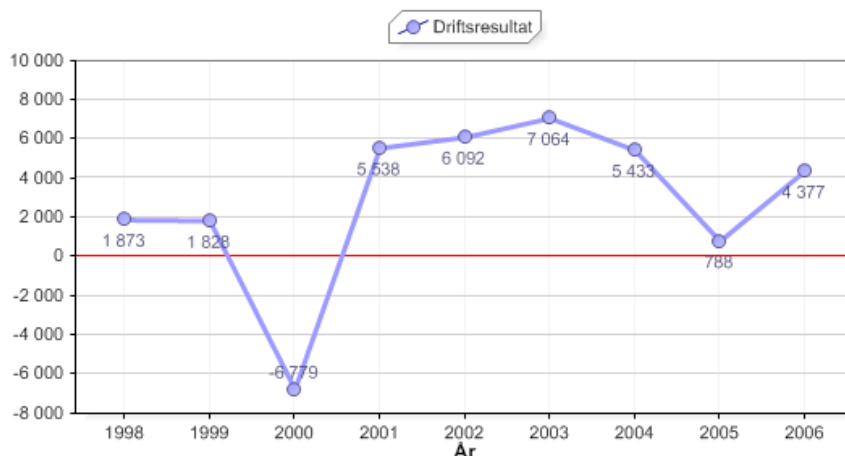
Når Durapart har valgt sine indikatorer og satt realistiske mål, blir neste skritt i følge Kaplan og Norton (2004) i utformingsprosessen å lage tilhørende *handlingsplaner*. I henhold til den empiriske undersøkelsen i Durapart er det tvetydige svar på hvilket fokus avdelingene har for å lage handlingsplaner. Enkelte påstår at det lages tilhørende handlingsplaner for alle målsettinger som blir satt, slik som prosedyren tilsier, mens andre setter en målsetting og har handlingsplanene i "hodet". Avdelinger som ikke lager konkrete handlingsplaner vil sannsynligvis ifølge Kaplan og Norton (2004) få problemer med å nå sine målsettinger i et langsiktig perspektiv, eller får ikke ut det fulle potensialet med Balanced Scorecard. Det er ikke godt nok å bare ha planene i "hodet". Da er det ikke sikkert alle oppfatter informasjonen likt, og det kan fort oppstå misforståelser samtidig som det blir diffust hva som skal oppnås og hvordan man skal klare å nå de gitte målene. Enda det går bra med bedriften per i dag, kan behovet for handlingsplaner bli mer synlig i eventuelle nedgangstider i markedet. I tillegg kan det også bli vanskelig å motivere ansatte til endring når man ikke vet konkret hva endringen skal føre til. For eksempel kan en målsetting virke umulig å klare, men dersom man da lager en konkret handlingsplan på hvordan tiltakene vil føre til måloppnåelse kan det være med på å motivere den enkelte til å nå det "umulige".

## **6.6 Sammenligning av strategiske resultater**

Kapitlet om strategiske resultater i teoridelen gir et bilde av hvilke positive og negative sider bedrifter som har innført Balanced Scorecard har erfart. Dette kapitlet gir en kortfattet sammenligning mellom erfaringene Durapart har gjort etter implementeringen med andre empiriske undersøkelser angående Balanced Scorecard. Det er ikke gjort noen dyptgående

lønnsomhetsanalyser for å bekrefte i hvor stor grad eventuelle forbedringer er i forhold til tidligere, og resultatene baserer seg kun på empirien som er innhentet.

Figur 17 viser en grafisk fremstilling av driftsresultatet de siste ni årene. Grafen viser en markant økning fra et stort underskudd rundt år 2000 til et overskudd i år 2001, altså i samme tidsperiode som arbeidet med Balanced Scorecard startet. Dersom den gode trenden skyldes Balanced Scorecard samsvarer dette godt med undersøkelsen til Lingle og Shieman (1996) og Davis og Albright (2004) om at bedrifter med *Balanced Scorecard* kan vise til gode økonomiske resultater. Det blir likevel feil å utelukkende la Balanced Scorecard ta hele æren for de gode resultatene. Balanced Scorecard ble innført i årsskiftet 2000/2001, og det er dermed begrenset i hvilken grad det har påvirket resultatet det første året. Det at bedriften er blitt mer strategirettet med større fokus på sin kjernevirksomhet er en mer sannsynlig grunn til de gode resultatene, samt at det generelt i arbeidsmarkedet har vært stor etterspørsel etter arbeidskraft de siste årene. Derimot har Balanced Scorecard utvilsomt bidratt til at bedriften har hatt det rette fokus på strategi, og dermed hjulpet bedriften til å holde den gode trenden med gode økonomisk tall. Balanced Scorecard rolle bør derfor ikke undervurderes, selv om det ikke direkte kan påvises bedre økonomiske resultatet på grunn av styringssystemet. For å kunne gjøre en bedre evaluering over hva som skyldes de økonomiske forbedringer må det en dypere økonomisk analyse til, noe som ikke er fokusområde i denne empiriske analysen.



Figur 17 – Driftsresultat til Durapart de siste årene<sup>10</sup>

Et annet moment Lingle og Shieman (1996) har erfart med bedrifter som har innført Balanced Scorecard, er at de gir inntrykk av de er *ledende og bidrar til videreutvikling av bransjen*.

<sup>10</sup> Kilde: Proff™ Forvalt som gjengir informasjonen fra *Brønnpøysundregistrene*.

Dette samsvarer godt med hvilket inntrykk empirien har gitt av Durapart ved blant annet den tidligere nevnte EQRM-utmerkelsen, som svært få bedrifter i Skandinavia har blitt tildelt.

Lingle og Shieman (1996) viser også til *større enighet blant toppledelsen angående strategien*. Det har etter innføring av Balanced Scorecard blitt større enighet om strategien blant ledelsen i Durapart. I tillegg sier også Durapart at det er oppstått mer diskusjon rundt målsettinger på grunn av Balanced Scorecard. I henhold til disse erfaringene er det grunn til å tro at det er blitt større enighet om strategien i Durapart.

Det er også grunn til å tro at det har blitt *bedre samarbeid blant lederne*, slik som Lingle og Shieman (1996) erfarer. Det er strategisamlinger, større åpenhet, bedre kommunikasjon og økt markedsføring av den enkelte avdeling som gjør at dette kan virke sannsynlig. Det at det for eksempel har blitt en større synliggjøring på tvers av avdelinger på hva som er viktig for hver enkelt avdeling, kan være med på å øke forståelsen for hverandres arbeid. Dermed blir det lettere å samarbeide fordi man for eksempel vet mer om hvilke problemstillinger som det er vanskeligst å løse i den enkelte avdeling.

Durapart påstår at det er blitt mye større grad av åpenhet og kommunikasjon på grunn av informasjonsdelingen som Balanced Scorecard har medført. Dette stemmer godt overens med Lingle og Shieman (1996) om at *Balanced Scorecard fører til bedre kommunikasjon* i bedriften. Det er likevel verdt å nevne at Durapart også hevder at kommunikasjon er et av deres største problem når det gjelder Balanced Scorecard, så det er fortsatt et stort potensiale når det gjelder å bedre kommunikasjon i bedriften på grunn av Balanced Scorecard.

Den siste erfaringen til Lingle og Shieman (1996) er at Balanced Scorecard har ført til *mer selvstyrte medarbeidere*. Det er avdelingene som har det hele ansvar angående Balanced Scorecard og styring av sin avdeling. Administrerende direktør involverer seg i svært liten grad når det gjelder beslutninger som skjer i avdelingene. Dette kan jo tyde på at avdelingene i stor grad er selvstyrte siden administrerende direktør har delegert så mye ansvar til avdelingene. Balanced Scorecard er med å bidra til selvstyre, fordi toppledelsen har mulighet til å overvåke avdelingene gjennom målkortene som blir tilgjengeliggjort på intranettet.

Empiriske studier viser også at det finnes negative erfaringer av Balanced Scorecard. I følge undersøkelsen som er gjort i Durapart ser det ikke ut som Durapart har erfart slike negative konsekvenser som Malina og Selto (2001) og Larcker og Randall (2003) henviser til. Dersom det likevel skal kritiseres noe, er det som nevnt tidligere ikke bra at Durapart ikke tydeliggjør årsaks- og virkningsammenhengene slik at Balanced Scorecard blir et effektivt kommunikasjonsmiddel for strategien. Durapart mister dermed et vesentlig poeng når det gjelder å bruke Balanced Scorecard som et styringsverktøy for å innrette bedriften mot

strategien. Malina og Selto (2001) viser blant annet til at ineffektiv styring og kommunikasjon, ved for eksempel indikatorer som ikke samsvarer med strategien, forårsaker dårlig motivasjon og konflikter ved benyttelsen av Balanced Scorecard som et evalueringsverktøy. Motivasjonsproblemer kan man særlig se antydninger til i produksjonsavdelingen.

### **Oppsummering**

Som en oppsummering av erfaringene til Durapart, stemmer dette godt overens med andre undersøkelser som er gjort av bedrifter som også har implementert Balanced Scorecard. Det er for det første bedre økonomiske resultater, uten at man uten videre kan fastlå at dette skyldes Balanced Scorecard. Durapart er også en ledende aktør i bransjen, samt at de kan vise til større enighet om strategien, bedre samarbeid blant ledelsen, økt åpenhet og kommunikasjon og til slutt mer selvstyrte medarbeidere. Det mest kritikkverdige er mangel på visualisering av strategi, i tillegg til at ikke alle medarbeiderne og mellomlederne forstår målkortene og dermed ikke ser nytteverdien av Balanced Scorecard.

## **6.7 Vanlige fallgruver**

De neste kapitlene tar for seg en analyse av de nevnte fallgruvene som er beskrevet i Kaplan og Norton (2001) sine undersøkelser. Analysen fokuserer på i hvilken grad Durapart har gått i de ulike fallgruvene angående designproblemer, prosessproblemer og overgangsproblemer.

### **6.7.1 Designproblemer**

Kaplan og Norton (2001) nevner problemer ved *både å måle for mange og for få indikatorer* på målkortet. Durapart har tidligere erfart hva det fører med seg ved å måle for mange indikatorer, og har per i dag funnet ut at en maksimal grense på åtte indikatorer er et fornuftig antall. I likhet med Kaplan og Norton (2001) fant Durapart det tidligere vanskelig å fokusere på de indikatorene som var viktigst for å følge strategien, og det forrige målstyringsinstrumentet strandet dermed på grunn av at det ikke gav bedriften noen nytte. Durapart har altså lært av sine tidligere feil, og det har i tillegg vært en kontinuerlig forbedring siden det første målkortet ble utviklet. Dette samsvarer også godt med erfaringene til Kaplan og Norton (2001) om at bedrifter som aktivt benytter Balanced Scorecard over tid til lærings- og forbedringsprosesser, lærer av sine feil, og finner effektive og riktig antall indikatorer for prestasjonen til bedriften.

Kaplan og Norton (2001) sier også at hovedproblemet med en implementering av Balanced Scorecard er at valgte *indikatorer som måles ikke samsvarer med strategien* til bedriften. Det nytter for eksempel ikke å være ekspert på noe som ikke er viktig for strategien, hvis man dermed glemmer strategisk viktige elementer. Dersom en indikator for eksempel måler papirforbruk, og det blir for sterkt fokus på dette, kan bedriften risikere at vridningseffekter oppstår på grunn av at viktigere indikatorer som heller skulle vært prioritert blir nedprioritert.

Hvis man ser på målkortene til avdelingene og sammenligner indikatorer med de strategiske tiltakene Durapart skal gjennomføre, er det svært vanskelig å se en tydelig sammenheng mellom strategi og indikatorer. Det er likevel usikkert om bedriften har gått i fallgruven til Kaplan og Norton (2001), siden det er vanskelig å se hvilket resonnement ledelsen har lagt til grunn for utvelgelsen av indikatorer. Durapart sier selv at det ikke har vært mye diskusjon rundt årsaks- og virkningssammenhenger, og det henger sannsynligvis sammen med at bedriften heller ikke har laget et strategisk kart. Det strategiske kartet hadde visualisert strategien, og dermed gjort det lettere å se hvilke prioriteringer bedriften har gjort ved valg av for eksempel indikatorer. Dette hadde også gjort det enklere å se om målkortene samsvarer med strategien. Disse problemene samsvarer godt med det Durapart selv har erfart med at det er vanskelig, spesielt for mellomlederne, å se sammenhengen mellom misjon, verdier, visjon og strategi. Hvis sammenhengen hadde vært tydeligere kunne det for eksempel oppstått synergieffekter ved at nytteverdiene forstås også av mellomledere, samt at dette igjen kan føre til bedre motivasjon for å benytte Balanced Scorecard aktivt i arbeidet.

Dersom man tar ressursmålkortet som eksempel, er det likevel mulig å se at det finnes noen sammenhenger mellom strategi og indikatorer på målkortene. De økonomiske strategiske målene finner man lett igjen i målkortet ved blant annet en omsetnings- og resultatgradsindikator. Dette er indikatorer som er enkle å samle inn data på og måle, samtidig som det er lett å se om de samsvarer med strategien eller ikke.

Hvis man ser på toppledermålkortet som eksempel, utpeker medieoppslag og sykefravær seg som indikatorer som det enkelt å se om samsvarer med strategien. Disse indikatorer kan spores tilbake til de strategiske tiltakene som Durapart skal gjennomføre ved at bedriften skal ha et bevisst helsefokus og at omdømme, som er en trussel i følge SWOT-analysen, skal heves ytterligere.

I motsetning til disse gode eksemplene, er det ingen sammenheng mellom indikatorer og tiltaket i strategien om at det skal være tilrettelegging for personlig vekst og utvikling.



Dette har sannsynligvis sammenheng med at perspektivet for læring og vekst som sagt er utelatt i målkortene.

Kaplan og Norton (2001) nevner også *mangel på prosedyrer* for Balanced Scorecard som ett av designproblemene. Durapart har laget prosedyrer både når det gjelder opprettelse, bruk og videreføring, samt valg av målsettinger, noe som stemmer godt overens med det Kaplan og Norton (2001) beskriver som viktig for å kvalitetssikre prosessene og å ha en varig implementering av Balanced Scorecard. Det tyder likevel på at prosedyrene har et forbedringspotensial siden det som nevnt tidligere ikke er god nok sammenheng mellom strategien og målkortene, samt at bruken av skriftlige handlingsplaner mangler til tider. Prosedyrene beskriver tydelig hensikten med Balanced Scorecard, og at målkortene skal samsvare med for eksempel strategisk plan. Prosedyrene gir derimot ingen informasjon om hvordan avdelingslederne konkret skal gå frem. På grunn av prosedyrenes generelle form, forutsetter det at brukeren av prosedyrene har høy kompetanse om Balanced Scorecard. Ved mangel på forståelse, motivasjon og kunnskap om Balanced Scorecard vil ikke prosedyrene bli fulgt nøye nok opp, og prosedyrene har da heller ingen nytteverdi. Prosedyrene bør med andre ord være mer utfyllende, slik at også en som ikke er ekspert på Balanced Scorecard forstår hva dette går ut på.

I følge prosedyrene er også myndigheten til å velge indikatorer og målsettinger, samt lage handlingsplanene gitt til avdelingene. Durapart mener selv at dette kan medføre en viss risiko i designprosessen, som for eksempel opportunistisk oppførsel ved å velge bort indikatorer som setter avdelingen i et dårlig lys. Det er for eksempel ingen ledere som liker å bli assosiert med det å gjøre en dårlig jobb, og derfor kan velge å skjule informasjon for å sette seg selv i bedre lys for å unngå negativ omtale. Durapart har en åpen lederstil og ærlighet er en viktig verdi i bedriften, og det er derfor vanskelig å se klare insentiv som støtter slik oppførsel som Durapart viser til. Det er heller ingen belønning knyttet til prestasjonsindikatorene, så lederne har ingen grunn til for eksempel å manipulere resultatene for å oppnå en eventuell bonus.

## **Oppsummering**

Oppsummert er det mest kritisk for Durapart at indikatorene ikke gir et godt nok bilde av strategien. Det er likevel vanskelig å sette en endelig konklusjon om indikatorene samsvarer med strategien eller ikke, siden resonnetet bak valgene av indikatorene ikke er visualisert. Et strategisk kart hadde vært en god løsning for å få klarhet i resonnetet til ledelsen. Ved å sammenligne strategiske tiltak med enkeltindikatorer, tyder det på at sammenhengen ikke er

helt optimal. Det er særlig med tanke på at det strategiske tiltaket om personlig vekst og utvikling ikke finnes som en indikator i noen av målkortene.

Positivt sett har Durapart også unngått noen av fallgruvene som Kaplan og Norton (2001) viser til. Durapart har blant annet laget prosedyrer om Balanced Scorecard, og dette er et steg riktig retning med tanke på varig implementering av Balanced Scorecard. Prosedyrene burde likevel forbedres slik at de viser mer konkret hva som må gjøres under utformingen av Balanced Scorecard. Det virker også som om Durapart har funnet et fornuftig antall indikatorer gjennom sine kontinuerlige forbedrings- og læringsprosesser.

### **6.7.2 Prosessproblemer**

I henhold til erfaringene som er gjort av Kaplan og Norton (2001) er det flere prosessproblemer som kan oppstå ved benyttelsen av Balanced Scorecard. Videre analyseres det i hvilken grad Durapart har gått i fellene Kaplan og Norton (2001) beskriver som prosessproblemer.

#### **”Toppledelsen mangler engasjement”**

Kaplan og Norton (2001) mener den største kilden til at en implementering strander er at toppledelsen mangler engasjement. Balanced Scorecard har ikke vært et prosjekt for mellomledelsen uten deltakelse fra toppledelsen i Durapart, men snarere tvert imot. Initiativet kom fra administrerende direktør og det er hovedsakelig toppledelsen som arbeider med målkortene til vanlig. De enkelte avdelingslederne i toppledelsen har ansvaret for å lykkes i sin avdeling, og er med å utforme strategiene som bedriften trenger for videre drift i utføringsmarkedet. Man unngår derfor problemene med misforståelse av strategiene slik som Kaplan og Norton (2001) har observert hvis mellomledelsen alene får ansvaret for implementeringen av Balanced Scorecard.

Durapart har som nevnt tidligere valgt å presse utformingsansvaret nedover i bedriften. Dette trenger nødvendigvis ikke være ubetinget positivt selv om avdelingslederne har insentiv for å gjøre sitt beste. Det er ikke grunnlag for å påstå at toppledelsen mangler engasjement kun fordi ansvaret delegeres, men ledergruppen kunne med fordel involvert seg mer i hverandres målkort. Involveringen bør selvsagt ikke komme som resultat av mindre desentralisert beslutningsmyndighet, og ansvaret for målkortet bør fortsatt være hos avdelingslederen, men mer diskusjon på tvers kan føre til nyttige innspill som avdelingen ellers kan gå glipp av. De ulike avdelingene har sannsynligvis forskjellige erfaringer av Balanced Scorecard, og ved å dele blant annet positive og negative erfaringer kan man for

eksempel unngå at en avdeling gjør de samme feilene som andre avdelinger har gjort tidligere.

### **”For få enkeltpersoner er involvert”**

Det er aktiv diskusjon blant ledergruppen rundt utformingen av toppleder-målkortet, mens det er i følge uttalelsene til avdelingslederne ikke så stor deltakelse i diskusjonene om Balanced Scorecard på avdelingsnivå fra verken mellomlederne eller andre medarbeidere. Som forklart i empirien hender det for eksempel at avdelingslederen setter et sett med premisser i målkortet som resten av avdelingen aksepter uten at det er en større diskusjon om målkortet ellers i avdelingen. Dette skyldes at det bortsett fra i ledergruppen er liten interesse for målkortene. En slik praktisering med at ikke alle ledere involverer seg aktivt kan i følge Kaplan og Norton (2001) medføre at holdningene og adferden ikke endres i riktig retning av bedriftens strategiske målsettinger.

Kaplan og Norton (2001) sier også at det ikke skal være så mange involverte at man ikke blir enige, men problemet til Durapart er, som nevnt over, heller at det er for få enn for mange involverte. Dersom avdelingslederen ”alene” utformer sitt målkort, sier det seg selv at det ikke er vanskelig å bli enig. Det er heller ikke noen diskusjon på tvers av avdelingene angående de ulike målkortene, som for eksempel at ressursavdelingen setter spørsmål ved målkortet i produksjonsavdelingen. Alle arbeider mot den samme overordnede strategien, og det burde derfor ikke blitt tolket negativt om det også vises interesse i hverandres målkort. Da ville det automatisk oppstått mer diskusjon rundt målkortene, og det hadde vært en ekstra sikkerhet for at alle avdelingslederne følger hovedstrategien til bedriften. Det er ulikt hvordan mellomlederne i de ulike avdelingene ser på Balanced Scorecard, og noen er mer engasjert enn andre. Det er uansett tydelig at det er ledergruppen som står for mesteparten av initiativet angående Balanced Scorecard i avdelingene. For å skape mer engasjement også hos mellomledelsen kunne Durapart for eksempel gjennomført mer kursing slik at forståelsen av Balanced Scorecard øker, eller kommunisert målkortene på en mer effektiv måte. Poenget er å få alle til å forstå hvilken nytteverdi et slikt verktøy er for styringen av bedriften. Det er vanskelig å skape engasjement rundt et tema som ingen skjønner poenget av. Da vil man bare føle det som en ekstra pålagt oppgave som blir presset ned fra toppledelsen, og vil i verste fall skape dårlig stemning som igjen påvirker arbeidsmiljøet negativt i bedriften. Effektiv kommunikasjon av målkortene blir nærmere forklart i kapitlet om Balanced Scorecard som kontrollsystem.

### **”Balanced Scorecard er forbeholdt toppen av organisasjonen”**

For å dra nytten av de positive effektene ved Balanced Scorecard er det viktig å inkludere hele bedriften under utviklingen, og ifølge Kaplan og Norton (2001) ikke la Balanced Scorecard være forbeholdt toppledelsen. Det kan virke som om toppledelsen i Durapart, med kvalitetssjefen og administrerende direktør i front, har større forkjærlighet for Balanced Scorecard enn de andre lederne og medarbeiderne i bedriften. Durapart mister dermed potensiell innovasjon, kreativitet og læring hos ansatte.

Ved å inkludere flere nivåer i bedriften kan man for eksempel vise en produksjonsmedarbeider hvordan en produksjonsprosess gir utslag i Balanced Scorecard. Dette kan igjen føre til en rekke synergieffekter, som for eksempel økt arbeidstilfredshet fordi man ser resultater av sine handlinger, som igjen kan føre til bedre arbeidsmiljø og mer motiverte medarbeidere. De ansatte som faktisk bruker produksjonsmaskinene kan også komme med innovative forslag, siden de vet hva som fungerer og ikke fungerer i de daglige rutinene sine. Toppledelsen i bedrifter har ikke nødvendigvis alltid full innsikt i hvordan de interne prosessene fungerer i praksis ute i avdelingene.

### **”For lang utviklingsprosess”**

Durapart startet med en ”halvferdig” Balanced Scorecard løsning, for så kontinuerlig å forbedre målkortene ved å skifte ut av noen av indikatorene hvert år. Endringene kommer blant annet på grunn av bedre innsikt om årsaks- og virkningsforholdet for de forskjellige indikatorene, og at det er blitt en økt forståelse om Balanced Scorecard i tillegg til at bedriften har lært av sine tidligere feil.

Ved å sammenligne forbedringsprosessen til Durapart med Kaplan og Norton (2001) sin anbefaling om å ikke ha for lang utviklingsprosess, for så å utsette implementeringen til det ”perfekte” målkort er lagd, har Durapart gjort dette slik Kaplan og Norton (2001) anbefaler. Det er tydelig at bedriften har gjennomgått en kontinuerlig læringsprosess fra det første målkort ble lagd til i dag, og bedriften er inneforstått med at Balanced Scorecard fortsatt har stort forbedringspotensial i Durapart selv om de i dag anser målkortene som tilfredsstillende.

### **”Balanced Scorecard som et systemprosjekt”**

Det tidligere målstyringsinstrumentet som ble benyttet før, med rundt 100 parametere, kan minne om det Kaplan og Norton (2001) nevner som et systemprosjekt. Systemet gav ikke ledelsen en god oversikt hvordan strategien fungerte, eller om man egentlig fulgte strategien.

Det ble heller et fokus å forbedre tilfeldige indikatorer som hadde liten eller ingen betydning for kjernevirksomheten. Sett i sammenheng med at det var et stort antall strategier så har Durapart gått vekk fra det som Kaplan og Norton (2001) mener er en fallgrube ved Balanced Scorecard, og heller nærmet seg målkort med balanse mellom det som er fastsatt i strategien og det Durapart måler av indikatorer. Det er tydelig at hovedfokuset ved implementeringen av Balanced Scorecard ikke har vært å få en avansert og automatisk løsning, men heller et sett med målkort som måler de riktige indikatorene.

### **”Det ansettes uerfarne konsulenter”**

Durapart har ikke benyttet seg av noen eksterne konsulenter, utenom at DNV har hatt et kurs for kvalitetssjefen i tillegg til at DNV gjennomfører en kvalitetssikring av prosedyrene på Balanced Scorecard. Det kan eventuelt spekuleres i kvaliteten på kurset i DNV, men siden det er lenge siden kurset ble gjennomført har det ikke vært mulig å gå i detalj for se etter mangler eller positive sider ved kurset. Tar man hensyn til posisjonen DNV har som kvalitetssikrer vil det være naturlig å anta at den relevante litteraturen som var tilgjengelig om Balanced Scorecard på det gitte tidspunktet var inkludert i kurset.

Det at Durapart ikke har benyttet eksterne konsulenter, gjør at bedriften unngår fallgruven Kaplan og Norton (2001) har erfart med at konsulentbedrifter pakker inn sitt gamle styringssystem i ny forpakning og kaller det for Balanced Scorecard.

### **”Balanced Scorecard innføres kun på grunn av prestasjonslønn”**

Et annet prosessproblem som kan oppstå er at Balanced Scorecard blir implementert på grunn av prestasjonslønn. I likhet med mange bonus- og insentivsystemer er det en fare for vridningseffekter og suboptimalisering, og dette var toppledelsen klar over og synes at prestasjonslønn ikke ville lønne seg for en attføringsbedrift, slik som Durapart. Balanced Scorecard har per i dag derfor ingen sammenheng med lønnsystemet, og det er dermed ingen fare for at bedriften kun har innført Balanced Scorecard på grunn av prestasjonsbasert lønn slik som Kaplan og Norton (2001) mener er en fallgrube ved implementering av Balanced Scorecard.

Undersøkelsene i Durapart støtter også opp under denne avgjørelsen. Det vises blant annet til at ledelsen motiveres av at Balanced Scorecard fordi det hjelper til med å vise utfallet av beslutninger, og at man ser at målsettinger oppnås. I tillegg kan også de felles godene, som finere julegaver og sosiale arrangementer, være en god motivasjonsfaktor for den enkelte, samt at lønnen er stabil og ikke varierer fra måned til måned gir også en trygghet for de ansatte

som ikke bør undervurderes. Det at det ikke er en individbasert bonusordning, er spesielt viktig når mange indikatorer går på tvers av avdelingene og påvirkes i stor grad av hverandre. Hvis man for eksempel ser på antall atføringsbrukere som får jobb per måned, så kan flere av de andre avdelingene påvirke resultatet enda det er ressursavdelingen som måler denne indikatoren. Hvis arbeidspraksisen en bruker får i en av avdelingene enten er god eller dårlig, så kan det fort være avgjørende om personen klarer å tilpasse seg arbeidslivet eller fortsetter på trygd.

Det er NAV som bestemmer hvilke tiltak og kurs brukerne skal ha, og derfor kan til og med feilen for at en gitt bruker ikke får arbeid allerede være gjort før Durapart tar imot brukeren hos seg. Det vil med andre ord si at det er NAV som kan være ansvarlig for prestasjonen i ressursavdelingen. For å kartlegge virkningene av tiltakene og kursene hos Durapart kan en spørreundersøkelse av brukere, en stund etter endt opplegg hos Durapart, avdekke om brukeren faktisk fikk en jobb eller om brukeren er en gjenganger hos NAV. Slik kan man delvis avdekke om det er NAV eller Durapart som står ansvarlig for at eventuelt brukeren ikke lykkes i arbeidslivet.

### **Oppsummering**

Durapart har unngått den største fallgraven angående prosessproblemer, som er at toppledelsen mangler engasjement. Initiativet kommer hovedsak fra toppledelsen, samt at alle i ledergruppen arbeider med Balanced Scorecard og strategiene til bedriften. Avdelingslederne kunne derimot med fordel diskutert målkortene på tvers av avdelingene for å høste erfaringer fra hverandre.

Durapart har delvis gått i fallgraven om at få enkeltpersoner er involvert. Det vil si at det er bra deltakelse på toppledermålkortet, mens det er mindre interesse for målkortet nedover i bedriftshierarkiet. Lavere interesse blant mellomledere og medarbeidere skyldes i stor grad mangel på forståelse av Balanced Scorecard, men dette kan enkelt forbedres med kursing og bedre visualisering av indikatorene.

Balanced Scorecard er i stor grad forbeholdt toppledelsen i Durapart. Bedriften bør derfor inkludere medarbeiderne mer for å få det fulle utbytte av Balanced Scorecard, siden det er i underavdelingene som besitter mesteparten av kunnskapen om de interne prosessene i bedriften.

Videre har bedriften unngått fallgraven om lang utviklingsprosess gjennom den kontinuerlige forbedringsprosessen av målkortene, som igjen har bidratt til at bedriften også unngår fallgraven om Balanced Scorecard som et systemprosjekt. Gjennom

forbedringsprosessen har bedriften funnet ut at hovedfokuset ikke må være å få til en best mulig automatisk løsning, men at Balanced Scorecard handler om kun å måle et fåtall indikatorer som er viktigst for strategien til bedriften. Fallgruven om uerfarne konsulenter, som pakker inn gamle kontrollsystemer i ny forpakning, ser også ut til å være unngått.

Til slutt i prosessproblemer nevner Kaplan og Norton (2001) faren for at Balanced Scorecard innføres på grunn av lønnsystemet, noe Durapart heller ikke har gjort. Det begrunnes i hovedsak med faren for vridningseffekter ved bonus- og intensivsystemer, samt prestasjonene i avdelingene som regel påvirkes i stor grad av prestasjoner i andre avdelinger.

### 6.7.3 Overgangsproblemer

Durapart baserer seg på en åpen og inkluderende lederstil, noe også Kaplan og Norton (2001) mener er viktig for at Balanced Scorecard skal fungere. Overgangsproblemene Kaplan og Norton (2001) argumenterer for, handler om endringer i lederstrukturen som gjør at man får en annen lederstil og Balanced Scorecard blir nedprioritert. I Durapart er det kvalitetssjefen som besitter mest kompetanse angående Balanced Scorecard, men administrerende direktør er også en pådriver for styringssystemet. Det er viktig at bedriften tar høyde for at ansatte før eller senere skifter jobb, særlig slik arbeidsmarkedet er i dag hvor bedrifter konkurrerer om arbeidskraften. Ved at det bare er kvalitetssjefen som har blitt kurset i Balanced Scorecard, i tillegg til at det er kvalitetssjefen som har hovedansvaret for Balanced Scorecard i bedriften, kan bedriften risikere å miste spisskompetansen på dette kompetanseområdet hvis kvalitetssjefen forlater Durapart. Tatt i betraktning hvor godt implementert Balanced Scorecard er per i dag, er det likevel usannsynlig at det strander på grunn av at en enkeltperson slutter i sin stilling. Det er også lite sannsynlig at en eventuell ny administrerende direktør, som ikke har erfaring med Balanced Scorecard, vil droppe et slikt system når det er såpass godt innarbeidet blant resten av ledelsen som det er i bedriften i dag. Det vil likevel ikke skade med å øke kompetansen om Balanced Scorecard til flere av lederne i bedriften.

Det som Kaplan og Norton (2001) nevner om fare for endring i eierstruktur, er lite relevant for en attføringsbedrift som Durapart. Det er kommunale eiere med langsiktige interesser, det utbetales ikke utbytte, samt at bedriften ikke er børsnotert og risikerer dermed ikke større svingninger i kursverdien på grunn av markedet. I tillegg vil det alltid være personer i samfunnet som trenger attføring og de kommunale eierne vil alltid ha stor interesse for Durapart sine tjenester, med tanke på de samfunnsmessige fordelene ved å få innbyggerne

tilbake i arbeidslivet. En økt formidling vil føre til lavere arbeidsledighet, og det vil igjen føre til økte inntekter for kommunene som er eierne av Durapart.

### **Oppsummering**

Oppsummert er det med andre ord lite som tyder på at det Kaplan og Norton (2001) karakteriserer som overgangsproblemer vil ramme Balanced Scorecard i Durapart. Dersom man likevel skal trekke frem den største risikoen for å få slike problemer, vil det være ansattes mangel på kompetanse om Balanced Scorecard. Dette kan derimot enkelt forbedres ved kursing eller lesing av litteratur om Balanced Scorecard, som igjen kunne medført positive effekter som for eksempel større synliggjøring av mulighetene med Balanced Scorecard.

## **6.8 Balanced Scorecard som kontrollsystem**

Dette kapitlet undersøker hvordan bruken av Balanced Scorecard i Durapart kan klassifiseres i henhold til Simons (2000) sin klassifisering. Benyttes Balanced Scorecard som et interaktivt eller diagnostisk kontrollsystem i Durapart?

### **6.8.1 Interaktivt kontrollsystem?**

Interaktive kontrollsystemer blir definert som ”*et informasjonssystem som ledere bruker for personlig å involvere seg i beslutningsaktiviteter til de underordnede*” (Simons, 2000, s. 216). For at et kontrollsystem skal defineres som interaktivt, må fire kriterier oppfylles.

#### **Fire kriterier for interaktiv bruk**

Det første kriteriet til Simons (2000) handler om at *informasjonen som kommuniseres er enkel å forstå*. Forståelsen av Balanced Scorecard i ledergruppen er god, men kommer man lengre ned i bedriftshierarkiet er forståelsen dårligere og nytteverdien av Balanced Scorecard kommer ikke så synlig frem. Det kan ha sammenheng med at det er forskjell i kompetansen og utdanningen til de ansatte, men kan også ha noe med måten Balanced Scorecard kommuniseres fra ledelsens side.

For enkelt å gi informasjon om hvordan det går med driften til en hver tid bør det være en synliggjøring av de essensielle indikatorene for kjernevirksomheten, som for eksempel antall som har fått jobb eller antall som er på utplassering. Synliggjøringen kan for eksempel være på oppslagstavler eller informasjonsskjermer på strategiske plasseringer i arbeidslokalene. Dette gjør at medarbeiderne og mellomlederne ikke trenger å hente opp indikatorene via intranettet, og gjør at det blir enklere å se for alle ansatte hvordan trendene til bedriften er til en hver tid. Ressursavdelingen benytter seg av slike løsninger, og dette kan



være noe produksjonsavdelingen kan lære av for å involvere de ansatte mer i hvordan bedriften går.

Det å mangle indikatorer på viktige sider ved driften, kan også være et hinder når det gjelder å kommunisere enkelt hvordan driften går. Mindre klager tyder på at kundene er mer fornøyd ifølge produksjonsavdelingen, men en slik sammenheng kan også vise seg å ha andre utfall enn mer fornøyde kunder. Det kan for eksempel hende at kundene etter hvert har blitt så lei av å klage at de slutter å klage, og i verste fall skifter ut Durapart som leverandør. Den muntlige formen for informasjon gir et svært uklart bilde over hva som kan tolkes som fornøyde kunder, siden det er en subjektiv vurdering fra enkeltpersoner i avdelingen. Informasjonen vil heller ikke automatisk nå ut til flere nivåer i bedriften, slik en indikator på et målkort ville ha gjort. For eksempel om produksjonssjefen vet at det er mindre klager i en periode, så er det ikke sikkert administrerende direktør sitter på samme informasjon. Da får ikke administrerende direktør tilstrekkelig med opplysninger om driften som er nødvendig for å ha et godt grunnlag til å basere sine avgjørelser på.

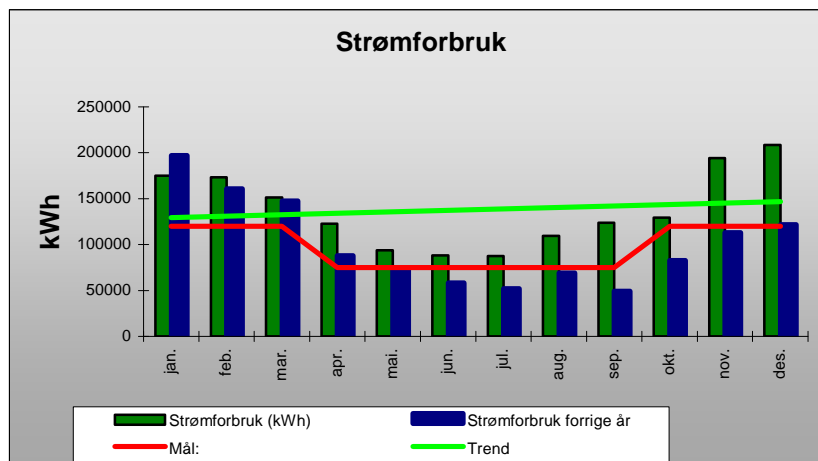
Delegeringen av det fulle og hele ansvaret til avdelingene kan være én av grunnene at problemet med ulik informasjon oppstår. Avdelingene får for eksempel svært lite innspill fra andre avdelinger angående Balanced Scorecard, og ifølge den interaktive modellen skal det i mye større grad være diskusjon mellom avdelinger, som dermed reduserer risikoen for at avdelingene sitter på ulik informasjon.

Tar man videre for seg selve oppsettet av målkortene i Durapart er nok den enkle grafiske fremstillingen i utgangspunktet grei nok å forstå for de fleste i bedriften. Resultatet for en indikator er bra i de fleste tilfeller hvis den ligger på riktig side av målsettingslinjen på grafen. Eksempelvis skal helst sykefraværet være så langt under målsettingen som mulig, mens resultatgraden bør være så høy som mulig. Siden det benyttes en blanding av både akkumulerte verdier og verdier per måned kan det likevel oppstå feiltolkninger av grafene. Ut i fra en graf med veldig sprikende verdier som ikke er akkumulert, vil man ikke se om målsettingen oppnås før det eventuelt gjennomføres en manuell kalkulasjon på verdiene fra grafen. For eksempel hvis resultatgraden er veldig negativ en måned og positiv neste måned, så gir det et uklart bilde av hvordan driften i avdelingen går. Indikatoren for resultatgraden på figur 13 viser akkurat dette. Verdien på indikatoren kan være veldig skiftende fra måned til måned, men likevel gi et samlet resultat som er bedre enn målsettingen. Hadde grafene på målkortet derimot tatt med trendene fra de siste årene kan man likevel synliggjøre eventuelle sesongvariasjoner på en slik indikator, og dermed gi informasjon som ledelsen kan få nytte av. Per i dag har ingen av indikatorene, som ikke er akkumulert, med informasjon om

tidligere års verdier, bortsett fra indikatoren for strømforbruket på HMS-målkortet. En utelatelse av tidligere års verdier vil ikke gi noen god trendinformasjon for ledelsen, og man kartlegger heller ikke eventuelle sesongsvingninger på en enkel måte. Noen av indikatorene baserer seg derimot på en akkumulert verdi for de siste 12 månedene og de indikatorene vil derfor gi litt informasjon om trenden i forhold til fjoråret, men ikke i et langsiktig perspektiv på flere år. Eneste måten man kan se trender vil være å se på målkortene fra tidligere år, for så og sammenligne med årets målkort. Hvis skalaene på grafene for indikatoren i tillegg endres eller at noen indikatorer ikke har vært med på tidligere kort, vil det naturlig nok gjøre det vanskeligere å sammenligne direkte. Det kan dermed fort oppstå avlesningsfeil, som igjen gjør at ikke alle sitter med det samme inntrykket av indikatorene på målkortet og trendene.

Man kan tydeligere se trendene ved enten å inkludere verdier fra tidligere år for indikatorer som ikke fremstilles akkumulert, eller ta med den akkumulerte verdien fra fjoråret på grafene. Eksempelvis vil det for administrerende direktør ikke da være nødvendig å sette seg inn i målkortene for de siste fem årene for å se de langsiktige trendene. Avdelingslederne vil også ha et tydeligere bilde på utviklingen til en hver tid, og avdelingslederen kan vise til konkrete data når det snakkes om trendene i sin egen avdeling. Dette vil gjøre at beslutningene baserer seg i enda større grad på fakta, slik som også samsvarer med TQM-tankegangen, og man fjerner eventuelle feiltolkninger som kommer på grunn av dårlig hukommelse.

Et annet problem med mange av de indikatorene som ikke er akkumulert er at det er satt en lik målsetting for alle årets 12 måneder. Enda man ønsker en akkumulert resultatgrad på seks prosent for et regnskapsår, burde målsettingen tilpasses sesongvariasjonene slik at det ikke ser ut som man er helt på villspor noen måneder av året. Indikatoren for strømforbruk, se figur 18, på målkortet for HMS har tilpasset målsetting på akkurat denne måten. Det gir ledelsen og andre som tar en rask titt på målkortet et entydig og presist bilde av hvordan man ligger an hver eneste måned ved bare å se på den visuelle fremstillingen med grafen på målkortet. Ved å sammenligne verdiene på indikatorene noen år på rad kan man forhåpentligvis danne seg et bedre bilde av hvordan indikatorene faktisk varierer i løpet av året, og det vil da være med å danne grunnlaget for å ha en varierende målsetting i løpet av året. Dette vil gi nyttig styringsinformasjon for ledelsen i form av trender og mulige nye fokusområder med hensyn på sesongvariasjoner.



Figur 18 – Grafen for strømforbruket i 2007 med variabel målsetting og trend informasjon

Det andre kriteriet skal i følge Simons (2000) være at et interaktivt kontrollsystem skal gi informasjon om de strategiske usikkerhetene. Durapart er en relativt liten bedrift, og ledelsen består av en ledergruppe og en del mellomledere. Siden avdelingslederne styrer sin avdeling uten særlig innblanding fra de andre i ledergruppen må avdelingslederen ha en dialog med mellomlederne i avdelingen for å ta avgjørelser. Det er slik i Durapart, som i mange andre bedrifter, at det er den enkelte avdelingen som sitter på kunnskapen om hvordan man skal drifte sin egen avdeling og hva som kreves for å få fornøyde kunder. Siden avdelingslederen er en del av ledergruppen vil derfor denne kompetansen være med å danne grunnlaget for beslutninger som gjøres for å tilnærme seg strategien. De strategiske usikkerhetsmomentene som oppstår vil dermed bringes opp fra medarbeiderne, som utfører oppgavene og har kompetanse på feltet, til lederne som må utføre korrigerende tiltak for å oppnå målsettingene. Strategisamlingene, som foregår stort sett hvert år, kan også gjøre at mellomledelsen, fagpersoner og de tillitsvalgte kommer med innspill på grunnlag av sine erfaringer og kompetanse. Årlige møter kan virke som et veldig langt tidsperspektiv for å kunne tilpasse seg kontinuerlige endringer på grunn av strategiske usikkerheter, men ledergruppen i Durapart har i tillegg møter hver 14. dag som gjør at bedriften kan tilpasse seg slike endringer på kort sikt. Hvis for eksempel ressursjefen oppdager at det skjer endringer i rammebetingelsene eller regelverket, som også er nevnt som trusler i SWOT-analysen, vil en kontinuerlig diskusjon mellom avdelingslederne og administrerende direktør på de periodiske møtene gjøre at man kan tilpasse seg disse endringene og unngå at driften går dårligere i en periode. På en annen side vil det mest sannsynlig alltid være personer som har behov for attføring, og derfor vil det ikke være stor risiko for at det oppstår drastiske endringer i leveringen av attføringstjenester til NAV. Det er NAV som setter premissene for hvilke tiltak Durapart skal

gjennomføre, og siden NAV har stor markedsrett i forhold til Durapart som leverandør må Durapart likevel alltid være forberedt for potensielle endringer som påvirker strategiene. Ved å ha en aktiv dialog med hovedkunden til ressursavdelingen kan Durapart kartlegge forandringene i kundepreferanser, som er en strategisk usikkerhet.

*Det tredje kriteriet* til Simons (2000) for et interaktivt kontrollsystem er at det *benyttes av ledere på flere nivåer i bedriften*. Som nevnt over er Durapart ikke en så stor og komplisert bedrift, så det er ikke så mange nivåer i bedriften. I starten av implementeringen var det kun toppledelsen som benyttet et målkort, men nå benytter også de forskjellige avdelingene egne målkort. Per definisjon vil bedriften derfor oppfylle kravet om å benytte Balanced Scorecard på flere nivåer, men slik som bruken er i dag er ikke mellomlederne lengre ned i organisasjonsstrukturen like aktive i diskusjonene rundt målkortene slik som avdelingslederne og administrerende direktør, og derfor er deltakelsen og bruken av målkortene ulik i de forskjellige nivåene. En sterkere forankring og deltakelse blant mellomledelsen angående Balanced Scorecard kunne med fordel hjulpet på sikt til å øke forståelsen og at mellomlederne også ser nytteverdien med kontrollsystemet.

*Det fjerde og siste kriteriet* til Simons (2000) for at kontrollsystemet skal defineres som interaktivt er at det skal *genereres nye handlingsplaner* på grunn av Balanced Scorecard. Slik som i ressursavdelingen er det ikke konkrete handlingsplaner for å oppnå målsettingene, men ligger i "hodene" til ledelsen og de ansatte i avdelingen. Det er derfor vanskelig å argumentere for eller i mot om det utarbeides nye handlingsplaner til en hver tid i hele bedriften. Tar man derimot for seg toppledelsen og de andre avdelingene i Durapart lages det handlingsplaner. Hvis ressursavdelingen konkretiserer videre handlinger i handlingsplaner kan de dra nytten av at alle kan få tilgang til hva som faktisk skal gjøres og dermed minske mulighetene for misforståelser.

### **Risikoelementer ved interaktive systemer**

I henhold til Simons (2000) må det også knyttes opp insentiver for å oppnå et godt interaktivt kontrollsystem med informasjonsdeling og positive læringseffekter, noe Durapart ikke har planlagt eller ønsker å innføre i bedriften. Ved ikke å inkludere et bonus- og insentivsystem mangler Durapart en måte som kan belønne og dermed fremme innovative og kreative forslag, noe som bidrar til at det interaktive kontrollsystem fungerer. Det er en del fallgruver man kan gå i hvis man innfører bonussystemer, og man må veie de positive og negative sidene ved en bonusbasert lønn opp mot hverandre for å se om det likevel finnes noen indikatorer som er målbare og som kan danne grunnlag for en bonusordning.

## Oppsummering

Fremstillingen av de forskjellige indikatorene på målkortene har en del å hente for å gi et godt og entydig bilde av hvordan bedriften går. Visualiseringen gir ikke et godt nok bilde av verken resultater eller trender, og slik som grafene er i dag er det dermed rom for flere tolkninger av resultatene. Trendinformasjon på målkortene kan være med å gi de nødvendige opplysningene som gjør målkortene enklere å lese uten at man må utføre egne kalkulasjoner før man danner seg en mening om hvordan det faktisk går. Samlet sett er Durapart ledet slik at de strategiske usikkerhetene teoretisk sett skal kunne avdekkes på en grei måte. De strategiske usikkerhetene vil belyses ved en kontinuerlig diskusjon mellom avdelingslederne og administrerende direktør i ledergruppmøtene, samt ved hjelp av strategisamlingene og annen møtevirksomhet på avdelingsnivå. Videre kunne Balanced Scorecard med fordel vært sterkere forankret blant mellomlederne, enda man tar hensyn til størrelsen på bedriften, for å kvalifisere bruken av kontrollsystemet til å omfatte ledere på flere nivåer. Avslutningsvis burde også Durapart forbedre rutinene for utvikling av nye handlingsplaner slik at alle ansatte er med å styre bedriften inn etter strategien, samt å være klar over og tilpasse seg de strategiske usikkerhetene som kan oppstå. Konklusjonen blir derfor at Durapart ikke klarer å tilfredsstille alle de fire kravene for at Balanced Scorecard skal betegnes som et interaktivt kontrollsystem, og siden det ikke er noen bonus- og insentivordning er det ikke noe som fremmer kreative forslag som kan forbedre bedriften.

### 6.8.2 Diagnostisk kontrollsystem?

Et diagnostisk kontrollsystem blir definert som *”et informasjonssystem som kontrollerer bedriftens resultater og korrigerer avvik fra et forhåndsbestemt prestasjonsmål”* (Simons, 1995, s. 59). I henhold til hvordan Durapart selv beskriver bruken av Balanced Scorecard, kan definisjonen for et diagnostisk kontrollsystem passe bedre for bruken av målkortene. Dersom det er avvik fra ønsket målsetting fordyper ledelsen seg i emnet og finner ut av hva som har skjedd. Simons (2000) nevner fem kriterier som er viktige for at det diagnostiske styringssystemet skal fungere effektivt.

#### Fem kriterier for effektiv bruk av diagnostisk

*Det første kriteriet* i henhold til Simons (2000) er at det må settes *prestasjonsmål som samsvarer med ambisjonene*. Ved å benytte målsettinger for indikatorene som er *”smartmål”* vil man hele tiden ha noe å strekke seg etter, men ikke så vanskelig å nå at man aldri oppnår målene og da blir demotivert. Ved at DNV stiller spørsmål ved for lave målsettinger, vil det

være med på å holde oppe ambisjonene. Problemet kan heller være at man setter for høye målsettinger, slik som for eksempel leveringspresisjonen til produksjonsavdelingen. Kunden krever for denne målsettingen en høyere leveringspresisjon enn det produksjonsavdelingen finner realistisk å oppnå, og avdelingen legger skylden på dagens markedssituasjon. Siden det ikke er noe bonus- og insentivsystem i Durapart, men kun motivasjonen av å oppnå målsettinger, kan da en slik høy målsetting føre til at motivasjonen i avdelingen blir dårlig siden man aldri klarer målene. Det blir likevel feil å skyld på markedssituasjonen for at man ikke klarer kundekravet uten å se nærmere på de interne prosessene. Dersom Durapart for eksempel prøver å implementere tiltak som baserer seg på erfaringer fra blant annet *lean production*<sup>11</sup>, eller andre produksjonsforbedringsteorier som andre bedrifter har implementert, kan det hende at målsettingen faktisk oppnås. Likevel skal det sies at man må huske hva som er kjernevirksomheten til Durapart og ikke innføre tiltak, som for eksempel for mye automatisering, slik at attføringsbrukerne som jobber i produksjonsavdelingen ikke får den arbeidserfaringen og kursingen som trengs for at de kommer seg tilbake i arbeidslivet.

I motsetning til produksjonsavdelingen har ressursavdelingen hatt en veldig god trend de siste årene med oppnåelse av de fleste målsettingene som er satt. Dette kan tyde på at ambisjonsnivået i ressursavdelingen er for lavt, men kan også skyldes de gode konjunktorene i dagens arbeidsmarked. Slik som nevnt tidligere burde det ikke være noen insentiver på grunn av ansvarsinndelingen og den åpne lederstilen i Durapart til å sette for lave målsettinger. Målsettingene til ressursavdelingen er et samarbeid mellom NAV og Durapart, men Durapart har et internt mål om å overgå kundens forventninger. Faren er at når NAV ser at Durapart til en hver tid tilfredsstiller målene som blir satt, vil NAV etter hvert kreve høyere målsettinger som Durapart på sikt ikke klarer å overgå. Dette vil da føre til at man mister den motiverende faktoren som ressursavdelingen opplever i dag ved å overgå kundens forventninger. Forhandlingene med NAV må derfor til en hver tid gjøre at målsettingene tilpasser seg endringer i markedet, og helst føre til at målene er ambisiøse, men ikke uoppnåelige og demotiverende.

*Det andre kriteriet* i følge Simons (2000) er at *prestasjonsmålene må samsvare med bedriftens strategi og prioriteringer* for at Balanced Scorecard som et diagnostisk styringssystem skal være effektivt. Som nevnt tidligere er det store forskjeller på akkurat dette

---

<sup>11</sup> Lean production eller slank produksjon på norsk, er at man i hele aktivitetsrekkene til en produksjon prøver å fjerne aktiviteter som ikke er nødvendig for å fremstille det ferdige produktet og ikke skaper verdi for kunden (Grønland, 1998).

emnet. Det er vanskelig å avdekke om de viktige indikatorene får nok fokus i forhold til indikatorer som ikke samsvarer helt med strategien til bedriften, siden årsaks- og virkningssammenhengene ikke er forklart og diskutert i så stor grad. En innføring av et strategisk kart i sammenheng med denne diskusjonen kan hjelpe til med å få visualisert og kommunisert strategiene på en enkel og grei måte slik at det er en enighet og forståelse av sammenhengene, og hvordan man skal legge opp løpet for å nå målsettingene for bedriften på lang sikt. Det er også som nevnt tidligere forskjeller på hvor tydelig strategien er synlig på målkortene, og eksempelvis kommer det tydelig frem at Durapart skal ha et bevisst helsefokus ved hjelp av fokuset på sykefravær på målkortene. Indikatoren er faktisk på alle de forskjellige målkortene bortsett fra målkortet for ressursavdelingen. På den andre siden mangler det indikatorer som tar for seg humankapital og informasjonskapital innenfor perspektivet for læring og vekst, enda læring og vekst nevnes i de strategiske tiltakene til Durapart de neste årene, noe som er dypere forklart tidligere i analysen.

Det er absolutt mulig å lage indikatorer angående for eksempel det strategiske tiltaket som er tilrettelegging for personlig vekst og utvikling. Indikatorene kunne for eksempel tatt for seg antall timer kursing eller skolegang per ansatt i avdelingen. Et annet strategisk tiltak omhandler benyttelsen av informasjonsteknologi som et strategisk virkemiddel. For å måle om bedriften faktisk benytter informasjonsteknologi som et strategisk virkemiddel, kan man se på loggene som lages for databasene i intranettet. Verdier som muligens kan være interessant å utvikle indikatorer på er gjennomsnittlig antall minutter databasene er åpnet eller antall leste dokumenter per ansatt. Det kunne også vært interessant å undersøke hvor mye informasjon som ligger tilgjengelig for alle, i motsetning til hva de ansatte lagrer lokalt på sin egen maskin. Enda det er mulig å inkludere indikatorer som tar for seg alle de strategiske tiltakene, så må man likevel huske at man ikke skal benytte indikatorer på målkortene som ikke er viktig for strategien.

*Det tredje kriteriet* i følge Simons (2000) er at det også skal være *kobling mellom insentiv og strategi* for at bruken av Balanced Scorecard på en diagnostisk måte skal være effektiv. Holdningen blant ledergruppen er per i dag at det ikke passer med bonusbasert lønn i Durapart, men likevel kan bedre julegaver, flere sosiale arrangementer og lignende fortsatt motivere de ansatte til å jobbe sammen for å nå målsettingene enda dette ikke gir en større lønnslipp for den enkelte. Siden eksempelvis virksomheten til ressursavdelingen baserer resultatet sitt på de andre avdelingene, vil det fort bli feil å gi de ansatte i ressursavdelingen en bonus for hver person som kommer ut i arbeidslivet. Det kan være på grunn av god og nyttig arbeidserfaring attføringsbrukeren får enten på bensinstasjonen eller i produksjonsavdelingen,

som er den avgjørende faktor for at brukeren lykkes videre i arbeidslivet. Argumentasjonen til ledelsen om at det er for mange vridningseffekter til å få en god kobling mellom en bonusordninger og strategien er holdbar, siden det er vanskelig å se årsaks- og virkningssammenhengene. En kartlegging av interne verdikjeder og opprettelsen av strategiske kart kan likevel sette disse argumentene i et annet lys. Balanced Scorecard kan gi motivasjon til den enkelte leder ved å visualisere og vise at de beslutningene som man tar i en periode med en nedadgående trend, fører til at man snur trenden og likevel klarer målsettingene sine. Enda det kanskje er mange andre faktorer som også har vært med å påvirke resultatet i riktig retning, kan likevel følelsen av at man har gjort noe riktig gi en god tilfredsstillende og motivere i tiden fremover.

*Det fjerde kriteriet* som kjennetegner effektiv bruk i henhold til Simons (2000) er *periodevise rapporteringer*, noe som Durapart også praktiserer. Ved å ha periodiske møter både i avdelingene og for ledergruppen, får lederne med jevne mellomrom oppdatert informasjon om hvordan driften går. Selve oppdateringen av målkortene skjer også ved jevne mellomrom som er fastsatt i prosedyrene for Balanced Scorecard.

*Det femte og siste kriteriet* for effektiv bruk av et diagnostisk kontrollsystem er i følge Simons (2000) at *det må handles raskt ved signifikante avvik fra målsettingene*. Det er tydelig at det vanligvis handles raskt ved avvik fra målsettingene siden de fleste problemer som oppstår er rettet opp i før det gir utslag på målkortet og fremvises til resten av toppledelsen. Det at Durapart delvis mangler konkrete handlingsplaner vil derimot være en flaskehals for å kunne handle raskt etter avvik fra målsettinger. Dersom man har klare handlingsplaner og konsekvensanalyser for et gitt scenario, vil tiltaket naturlig nok kunne settes i verk fortere enn hvis man må drøfte mulige løsninger når problemet allerede har oppstått. Det vil ikke være forsvarlig i en kost-nytte sammenheng å ha detaljerte handlingsplaner for alle tenkelige og utenkelige scenarioer, men for en del viktige målsettinger med høy risiko burde det i minste vært diskutert og fastlagt tiltak for å nå målsettingene og motvirke negative trender.

I de tilfellene hvor avvik fra målsettingene blir presentert for ledergruppen kan problemet med at grafene ikke gir et entydig og klart bilde av resultatet, gjøre at betydningen av avviket likevel ikke blir oppfattet raskt nok blant de andre i ledergruppen. Det tar da lengre tid å oppfatte problemene enn nødvendig. For mellomlederne på en avdeling kan det være vel så vanskelig å se hvordan avdelingen faktisk ligger an ved hjelp av målkortet, og siden ikke grafene er gode nok til å vise trendene, kan det hende at man ikke oppfatter endringene raskt nok. Den visuelle fremstillingen vil likevel ikke være et problem for avdelingslederen, som har tastet inn verdiene i Excel-arket, siden den gitte lederen sitter på de harde faktaene om



hvordan det går uavhengig av hvordan oppsettet er for grafene. Derimot vil lederen bruke lengre tid enn nødvendig for å skaffe seg et konkret bilde, basert på fakta og ikke antakelser, av driften over et lengre tidsperspektiv uten informasjonen om trendene. Det vil være nødvendig med en egen analyse av grafene og tallmaterialet før man kan få nødvendig informasjon om utviklingen, noe man til en viss grad kan unngå ved å ha med nok trendinformasjon på selve målkortene.

### **Risikoelementer ved diagnostiske systemer**

Simons (2000) nevner også at det kan være noen risikoelementer som man burde være klar over når man benytter Balanced Scorecard som et diagnostisk kontrollsystem. På grunn av at Durapart ikke benytter et bonusbasert lønnsystem burde man slippe de problemene som er knyttet til vridningseffekter eller suboptimalisering ved bonus- og insentivsystemer, utenom at man kanskje ikke får det maksimale ut av de ansatte. Med den åpenheten Durapart har i tillegg til delegeringen av ansvaret til den enkelte avdeling, er det lite som tyder på at det er tilstrekkelig med insentiver for lederne eller de ansatte til å verken holde tilbake, endre informasjon eller kun optimalisere enkeltindikatorer. Siden det ikke er bonus, burde det heller ikke være insentiver for å sette for lave målsettinger. Ledelsen sier selv at de blir motivert av måloppnåelse, men hvis man setter for lave målsettinger vil ambisjonsnivået bli for lavt og det gir dermed ikke noen ekstra tilfredsstillelse å nå målet.

### **Oppsummering**

Siden Durapart ikke har noe bonussystem, er den største motivasjonsfaktoren at man ser ut ifra indikatorene hvordan beslutninger gjør at målsettingene oppnås. Ambisiøse, men ikke uoppnåelige målsettinger er derfor et viktig punkt for at Balanced Scorecard som kontrollsystem skal fungere effektivt i bedriften. Ved hjelp av blant annet "smartmål", vil det være naturlig å betegne målsettingene til indikatorene som ambisiøse. Å ikke oppnå kundekravet om en høyere leveringspresisjon enn det produksjonsavdelingen klarer, må enten hentes inn ved effektivisering av produksjonen eller ved å forhandle frem en lavere målsetting med kunden uten at det går på bekostning av kundetilfredsheten.

Videre mangler Durapart et strategisk kart for å få visualisert og kommunisert strategiene på en enkel og forståelig måte. For å få inkludere flere av punktene i strategien mangler også perspektivet læring og vekst på alle målkortene, noe som egentlig skal danne grunnlaget for alle de andre perspektivene på det strategiske kartet og målkortene. Selv om det er noen mangler for at prioriteringene skal samsvare med strategien, er det flere av

punktene i strategien som er tydelig prioritert ved hjelp av indikatorene på målkortene. Oppsummert kan man si at man er på god vei i henhold til å få strategien avspeilet i prestasjonsmålene, men det er fortsatt litt rom for forbedringer.

Koblingen mellom insentiv og strategi er litt svak siden det ikke er noen form for individuell bonus for den enkelte ved ekstraordinær innsats eller kreative løsninger. Ledelsen sin motvilje fra en bonusordning har sammenheng med mangelen på oversikt over årsaks- og virkningssammenhengene, noe som kan forbedres ved å innføre strategiske kart. Likevel vil det for både mellomledere, med ansvar for enkeltindikatorer, og avdelingsledere, med ansvar for hele målkort, som nevnt også være insentiv for å få best mulig resultater på indikatorene. Indikatorene vil blant annet avspeile hvordan lederne har prestert innenfor sitt ansvarsområde og dermed viser i hvilken grad prestasjonen til lederen er tilfredsstillende.

Ved hjelp av periodiske møter og fastsettelsen av oppdateringsfrekvensen for målkortene i prosedyrene, tilfredsstiller Durapart effektiv bruk av et diagnostisk kontrollsystem vedrørende kriteriet om periodevis rapportering.

Empirien tilsier at det handles raskt ved signifikante avvik i målsettingene, siden problemene stort sett er ordnet opp i før fremvisning i ledergruppen. Det må likevel nevnes at en innføring av flere handlingsplaner og bedre fremstilling av grafene, med blant annet trendinformasjon, kan hjelpe Durapart til å forbedre seg på også dette området.

På den ene siden burde det vært en bonusordning for å få det diagnostiske kontrollsystemet til å fungere optimalt, men på den andre siden slipper Durapart også unna problemene som følger med et bonus- og insentivsystem når bedriften ikke har det.

## 7 Konklusjon

Bedriften har oppnådd en rekke positive resultater etter implementeringen av Balanced Scorecard, og kan blant annet vise til bedre økonomiske resultater, større enighet vedrørende strategien, bedre samarbeid blant ledelsen, økt åpenhet, bedre kommunikasjon, mer selvstyrte medarbeidere, samt at bedriften er en ledende aktør i attføringsbransjen. Til tross for de positive resultatene har likevel bedriften et stort forbedringspotensial i bruken av Balanced Scorecard som et styringsverktøy.

Videre tar kapitlet for seg oppgavens tre forskerspørsmål, samt forslag til forbedringer og videre arbeid. Avslutningsvis diskuteres generaliserbarheten, samt sterke og svake sider ved utredningen.

- 1. I hvilken grad er implementering og utforming av Balanced Scorecard i Durapart forenlig med Kaplan og Norton (2004) sin anbefalte fremgangsmåte i litteraturen?*

Det er positivt at Durapart under implementeringen har tilpasset Balanced Scorecard til sin kultur og kjernevirksomhet. Bedriften bør likevel ved valg av perspektiv ha med et fremtidsperspektiv som representerer de strategiske tiltakene om tilrettelegging for personlig vekst og utvikling, og bruk av informasjonsteknologi som et strategisk virkemiddel.

Bedriften har utarbeidet en tilfredsstillende misjon og visjon, samt tilfredsstillende verdier gjennom det de kaller forretningsidé, visjon og strategiske mål. Durapart burde likevel omformulere begrepene slik at de samsvarer med faguttrykkene som blir brukt i litteraturen, for enklere å tilpasse seg det teoretiske rammeverket. Videre kunne strategien vært tydeligere visualisert ved å se på årsaks- og virkningssammenhenger i et strategisk kart, noe bedriften ikke har laget. Uten et strategisk kart blir det også vanskelig å velge indikatorene og målsettingene som er viktigst å fokusere på for å følge opp strategien. Positivt sett er bedriften likevel kommet et stykke i strategiarbeidet med tanke på at det er utført en SWOT-analyse, utarbeidelse av en strategisk plan, samt gjennomføring av strategisamlinger.

Valg av indikatorer på selve målkortene ser ut til å inneholde både laggende og ledende indikatorer, men mangler indikatorer som tar for seg immaterielle eiendeler som for eksempel kundelojalitet eller ansattes kompetanse.

For alle valgte indikatorer på målkortene skal det også lages tilhørende handlingsplaner for å kartlegge hva som skal gjøres, og hvilke ressurser som må til for å oppnå målsettingene. Handlingsplaner blir utarbeidet for de fleste målkort, men dette gjøres

ikke konsekvent i hele bedriften. Enkelte avdelinger har handlingsplanene kun i "hodet". Dette er ikke en god nok praksis, siden det lett kan oppstå misforståelser ved at ansatte oppfatter informasjonen ulikt i de muntlige handlingsplanene.

Oppsummert er Durapart sin fremgangsmåte i forhold til teorien tilfredsstillende, men det er likevel noen vesentlige mangler. De største manglene er et fremtidsperspektiv, som for eksempel det anbefalte perspektivet læring og vekst, samt at det burde vært laget strategisk kart og mer bruk av skriftlige handlingsplaner.

*2. I hvilken grad har Durapart gått i fallgruvene som Kaplan og Norton (2001) har erfart?*

Det største designproblemet til bedriften angående målkortene er at det er vanskelig å se en tydelig sammenheng mellom enkelte indikatorer og strategien. Dette skyldes at årsaks- og virkningssammenhenger i liten grad har blitt visualisert og diskutert under utformingen. Det gjør det også vanskelig å se hvilke prioriteringer bedriften har gjort ved valg av indikatorene.

Fallgraven om mangel på prosedyrer er unngått, men prosedyrene er lite beskrivende slik at det er uklart hvordan avdelingen konkret bør gå frem i implementerings- og utformingsprosessen.

Etter at styringssystemet først ble innført i 2000/2001 har bedriften hatt kontinuerlige lærings- og forbedringsprosesser for sine målkort. Av dette har de erfart at det er viktig kun å følge et fåtall indikatorer, nemlig de som er mest essensielle for strategien.

Det største prosessproblemet som gjør at implementeringen vanligvis strander, er at toppledelsen mangler engasjement. Siden initiativet hovedsakelig har kommet fra toppledelsen, kan det konkluderes med at toppledelsen er engasjert i Balanced Scorecard. Det er også gjort kontinuerlige forbedringer av målkortene etter Balanced Scorecard først ble innført i 2000/2001, og man har med andre ord ikke hatt en for lang utviklingsprosess med tanke på å vente med implementeringen til det "perfekte" målkortet er utformet. Dette har igjen ført til at bedriften unngår at Balanced Scorecard blir behandlet som et systemprosjekt siden bedriften, blant annet gjennom de kontinuerlige lærings- og forbedringsprosessene, har funnet et fornuftig antall av indikatorer. Bedriften har heller ikke ansatt uerfarne konsulenter, som kun pakker inn sitt gamle styringssystem i ny forpakning, samt at bedriften ikke har innført Balanced Scorecard på grunn av bonus- eller insentivordninger. Oppsummert har derfor bedriften unngått prosessproblemene om at toppledelsen mangler engasjement, det er

for lang utviklingsprosess, Balanced Scorecard behandles som et systemprosjekt, det ansettes uerfarne konsulenter og at Balanced Scorecard kun innføres på grunn av lønnsystemet.

Bedriften har i motsetning gått i fallgruvene om at for få enkeltpersoner er involvert i Balanced Scorecard, og at Balanced Scorecard er forbeholdt toppen av organisasjonen. Fallgruvene begrunnes hovedsakelig med at mellomledelsen i avdelingene i for liten grad er involvert i arbeidet med Balanced Scorecard, og skyldes i stor grad mangel på forståelse og motivasjon for å benytte styringsverktøyet.

Det er liten risiko for at bedriften blir rammet av det som i litteraturen nevnes som overgangsproblemer. Dette skyldes hovedsakelig eierstrukturen, samt at Balanced Scorecard per i dag er godt implementert i bedriften. Dersom man likevel skal trekke frem et risikoelement angående overgangsproblemer, er det at få ansatte har høy kompetanse om Balanced Scorecard i Durapart.

### *3. Hvordan er bruken av Balanced Scorecard i Durapart i henhold til klassifiseringen til Simons (2000)?*

Bedriften klarer ikke å tilfredsstille alle de fire kravene for at bruken av Balanced Scorecard kan klassifiseres som et interaktivt kontrollsystem. Dette skyldes hovedsakelig at det ikke er god nok fremstilling av målkortene. Grafene kommuniserer dårlig trender og resultater, samt at det også er rom for flere tolkninger.

De andre kravene for interaktiv bruk er delvis innfridd. Strategiske usikkerheter kan antas å bli avdekket på møtene i ledergruppen, i tillegg til at størrelsen på bedriften reduserer risikoen for de strategiske usikkerhetene ikke blir avdekket. Balanced Scorecard brukes på avdelingsnivå og toppledernivå, og dermed tilfredstilles kravet om bruk på flere nivåer. Selv om kravet om handlingsplaner også delvis er innfridd, burde bedriften øke bruken av handlingsplaner i blant annet ressursavdelingen.

Bruken av Balanced Scorecard i Durapart samsvarer mer med definisjonen av et diagnostisk kontrollsystem, enn et interaktivt kontrollsystem. I følge de fem kriteriene for effektiv diagnostisk bruk, tilfredstilles derimot ikke alle kriteriene. Det skyldes hovedsakelig at prestasjonsmålene til tider ikke samsvarer med bedriftens strategi, og at det på grunn av mangel på bonus- eller insentivsystem ikke er kobling mellom insentiv og strategi. Bedriften slipper likevel på grunn av mangel på en bonusordning unna risikoelementer ved diagnostisk bruk som er knyttet opp til bonus- og insentivsystemer. Det som fremmer effektiv bruk er

realistiske målsettinger, periodevise oppdateringer og at det handles raskt ved signifikante avvik fra målsettinger.

Oppsummert kan man si at Balanced Scorecard i Durapart benyttes som et diagnostisk kontrollsystem, men det er også innslag av interaktiv bruk. Det er likevel noen sider ved både diagnostisk og interaktiv bruk som bør forbedres.

### **7.1 Forslag til forbedringer av Balanced Scorecard i Durapart**

I de strategiske tiltakene bør det være flere konkrete målsettinger, slik at det kommer tydeligere frem hva som skal oppnås og når det skal være oppnådd. Videre bør det i arbeidet med strategien også utarbeides et strategisk kart for å visualisere strategien. De interne verdikjedene bør for øvrig kartlegges før utarbeidelsen av det strategiske kartet.

Når det gjelder selve indikatorene på målkortene, bør det bli mer fokus på immaterielle eiendeler, i tillegg til å finne indikatorer som samsvarer bedre med de strategiske tiltakene. Det er for eksempel et strategisk tiltak som går ut på tilrettelegging for personlig vekst og utvikling. Målkortene burde derfor også inneholde én eller flere indikatorer som for eksempel representerer kompetanseheving. Eksempelvis kunne bedriften målt antall timer kursing eller skolegang per ansatt i avdelingen.

Det er også en del å hente på å bedre fremstillingen av målkortene. Trendinformasjon bør komme tydeligere frem i målkortene, og indikatoren for strømforbruket på HMS-målkortet er et godt eksempel som bedriften bør videreføre til flere indikatorer. Indikatoren for strømforbruket viser tydelig differansen fra tidligere år, i tillegg til at målsettingen til indikatoren tar hensyn til sesongvariasjonene.

For indikatorene bør det også lages skriftlige handlingsplaner i alle avdelingene. Da unngår bedriften problemer med mulige misforståelser, som kan bidra til at bedriften enklere når sine målsettinger.

Når det gjelder prosedyrene for Balanced Scorecard, bør disse bli enda tydeligere og mer utfyllende. Det skal for eksempel ikke være nødvendig å være ekspert på Balanced Scorecard for å forstå hvordan Balanced Scorecard gjennomføres i bedriften.

Det siste forbedringsforslaget er å inkludere mellomledelsen mer i Balanced Scorecard. Dersom målkortene blir bedre visualisert, og det i tillegg gjøres noe for å øke forståelsen hos mellomledelsen, vil antakeligvis mellomledelsen også se nytteverdiene ved styringssystemet, og bedriften vil dermed få enda større utbytte av Balanced Scorecard. Forståelsen kan for eksempel økes ved hjelp av kursing.

## **7.2 Videre arbeid**

Denne utredningen har hovedsakelig vært en evaluering for å avdekke eventuelle problemområder ved Balanced Scorecard i Durapart. Utredningen har funnet to hovedområder det hadde vært interessant å arbeide videre med for å øke nytteverdien og utbytte av Balanced Scorecard som styringsverktøy i bedriften.

Det er for det første behov for en analyse av de interne verdikjedene i bedriften, en oppgave bedriften også ønsket i forkant av denne utredningen om Balanced Scorecard. For det andre burde det lages et strategisk kart. Det vil dermed være nødvendig å fordype seg mer i hva som er viktig for bedriften sine kunder, samt å fordype seg i de interne prosessene.

## **7.3 Kan resultatene generaliseres?**

Resultatene fra denne undersøkelsen kan ikke uten videre generaliseres ved direkte å overføre de til andre bedrifter. De kan heller ikke overføres til attføringsbransjen generelt, siden det er mange variabler som har gjort at Balanced Scorecard i Durapart er slik som det er i dag. Derimot kan resultatene gi et supplement til de resultatene og fallgruvene Kaplan og Norton har erfart, samt bygge opp under studier gjort av andre forskere om emnet.

Hvis man skulle ønske å utføre en sammenligningsstudie på for eksempel bedrifter i attføringsbransjen eller andre næringer, kan resultatene fra denne undersøkelsen være med på å danne sammenligningsgrunnlaget. Hvis undersøkelsen ikke utføres i nærmeste fremtid, kan likevel det være nødvendig å innhente ny empiri, siden bruken av Balanced Scorecard er i en kontinuerlig forbedringsprosess. Benytter man bedrifter i attføringsbransjen vil det være store likheter mellom bedriftene siden de har samme kjernevirksomhet og hovedkunde for attføringstjenestene, altså NAV. Dette kan gjøre at indikatorene og fokusområder ligner mer i attføringsbransjen enn for bedrifter i andre bransjer, og derfor enklere støtte opp under et mer generaliserbart resultat.

## **7.4 Sterke og svake sider ved utredningen**

Store deler av utredningen baserer seg på informasjon innhentet fra dybdeintervju av ledergruppen i Durapart. Intervjuobjektene fikk lite informasjon om intervjuet før de ble intervjuet, og dermed har ikke intervjuobjektene hatt mulighet for å forberede seg på intervjuet. Empirien unngår dermed feilaktig informasjon på grunn av forberedte ”tekstboksvar”.

Når det gjøres intervju av enkeltpersoner vil svarene være subjektive meninger fra intervjuobjektene. Det kan derfor fort bli fristende å gi et mer positivt inntrykk enn hva som

er den faktiske situasjonen, for å unngå å bli satt i et dårlig lys. Det er likevel lite sannsynlig at dette skjer i denne utredningen. Det kan begrunnes med at det ikke er bonus- og insentivsystemer knyttet til prestasjoner, i tillegg til at ledelsen i bedriften er meget selvkritiske og åpne. Deler av formålet med oppgaven er at ledelsen skal lære mer om Balanced Scorecard, og utredningen ville ha gitt lite nytteverdi for bedriften om ledelsen pyntet på svarene.

Det er også en styrke ved utredningen at det er gjort lydopptak av intervjuene, samt at det har vært to intervjuere til stede på alle intervjuene. Dette gjør at reliabiliteten styrkes, og risikoen for feiltokninger av svarene til intervjuobjektene reduseres.

Den største svakheten ved utredningen er at mellomledelsen i bedriften ikke er inkludert i intervjurundene. Empirien om mellomlederne baserer seg på en subjektiv vurdering fra avdelingslederne, og avdelingslederne kan derfor ha en annen oppfatningen enn hva en undersøkelse gjort blant mellomledelsen ville ha resultert i.



## 8 Vedlegg

### **Vedlegg 1 – Prosedyre for scorecards**

#### **1. Hensikt.**

Hensikten med denne prosedyren er å beskrive opprettelse og oppfølging av scorecards.

#### **2. Grunnlagsinformasjon**

Det er opprettet scorecards for følgende områder:

##### **Område**

- Ledelse
- Ressurs
- Produksjon Arendal
- Produksjon Risør
- HMS

##### **Ansvarlig**

- Administrerende direktør
- Personalsjef
- Produksjonssjef
- Plassjef Risør
- HMS-Ansvarlig

De enkelte scorecards skal underbygge strategiske mål gitt i strategisk plan samt kvalitets- og miljøpolicies gjennom de gitte måleindikatorer.

#### **3. Ansvar.**

De stillinger som er gitt ansvar for scorecard er ansvarlig for opprettelse, oppdatering og distribusjon av scorecard. Likeledes er han/hun ansvarlig for å sette de nødvendige målsettinger for indikatorene, og gjennomføre nødvendige tiltak for å nå disse.

Administrerende direktør er ansvarlig for denne prosedyren.

#### **4. Fremgangsmåte.**

Måleindikatorer i scorecard oppdateres og mål settes i begynnelsen av året.

Ledergruppe koordinerer de gitte indikatorer slik at de nødvendige strategiske og driftsmessige mål/fokusområder blir ivarettatt.

Scorecard skal oppdateres og distribueres innen 3. mandag hver måned til personell innenfor gjeldende område.

#### **5. Henvisninger.**

- DPA-302      Prosedyre for målsettinger
- MIL-306      Prosedyre for miljømålinger
- QEM-310      Prosedyre for korrigerende og forebyggende tiltak

## **Vedlegg 2 – Prosedyre for målsettinger**

### **1. Hensikt.**

Hensikt med denne prosedyren er å fastlegge hvordan målsettinger skal etableres, dokumenteres og følges opp.

### **2. Grunnlagsinformasjon.**

Med målsettinger menes forbedringsmål og styringsmål som settes for bedriften. De viktigste målsystemene er:

- Oppfølging av budsjett og budsjettmål gjennom regnskapsoppfølging
- Oppfølging av belastning og salgstall gjennom hovedplan
- Oppfølging av spesifiserte mål gjennom scorecards

### **3. Ansvar**

Ledergruppen er ansvarlig for å fastlegge systemer for oppretting og oppfølging av målsettinger. Likeledes er det ledergruppens ansvar å følge opp overordnede målsettinger og iverksette tiltak for å nå disse.

Ledere er ansvarlig for de målsettinger som settes innen deres ansvarsområde, og iverksette tiltak for å nå disse. Likeledes er han/hun ansvarlig for å presentere mål og resultat for sine medarbeidere.

Administrerende direktør er ansvarlig for denne prosedyre.

### **4. Fremgangsmåte**

#### **Budsjetter:**

Budsjetter opprettes i henhold til prosedyre, og følges opp i forhold til utsendte regnskapstall for hvert område.

#### **Hovedplan:**

Hovedplan opprettes og følges opp i henhold til prosedyre/prosess.

#### **Scorecards:**

Scorecards opprettes og følges opp i henhold til prosedyre.

### **5. Henvisninger**

MER-301	Prosedyre for budsjettering
DPA-303	Prosedyre for scorecards
LOG-301	Prosedyre for hovedplan
MIL-306	Prosedyre for miljømålinger
QEM-310	Prosedyre for korrigerende og forebyggende tiltak

## **Vedlegg 3 – Intervjuguide for HMS og kvalitetsansvarlig**

### **Introduksjon**

1. Hva forstår du med Balanced Scorecard?
2. Hvorfor tror du Durapart har innført Balanced Scorecard?
3. Hvor viktig mener du det er å se på ikke-finansielle i tillegg til de finansielle måltallene?
4. Hva fører fokus på ikke-finansielle måltall til?
5. Hvordan tror du Balanced Scorecard har betydning for lønnsomheten i Durapart?
6. Hvordan er bruken av Balanced Scorecard i Durapart?
7. Hvordan oppfatter du kommunikasjonen i Balanced Scorecard?

### **Implementeringen**

8. Hvordan har ledelsen presentert Balanced Scorecard for avdelingen?
9. Hvordan har du vært involvert i utviklingen av Balanced Scorecard?
10. Hva er lagt til grunn for utviklingen av Balanced Scorecard?
11. Hva er lagt til grunn for valgte perspektiv?

### **Valg av indikatorer i Durapart**

12. Hvordan har ledelsen involvert seg i valg av målindikatorer for avdelingene?
13. Hvilke forutsetninger er tatt for valgte indikatorer?
14. Hvordan samsvarer valgte målindikatorer med Durapart sin strategi?
15. Hvor fornøyd med valgte indikatorer?
16. Hvilke andre indikatorer burde vært med?
17. Hvilke indikatorer burde fjernes?
18. Hvilke indikatorer legges det mest vekt på?
19. Hvor viktig er valgte indikatorer for ytelsen i avdelingene?
20. Hvor oppnåelig er målsettingene?
21. Hvordan påvirkes resultatet av indikatorene?

### **Årsaks- og virkningsforholdet**

22. Ble årsaks- og virkningsforhold diskutert i implementeringsfasen?
23. Forstår du årsaks- og virkningsforholdet mellom valgte perspektiv, indikatorer og strategi?

### **Styringsverktøy**

24. Hvordan fungerer Balanced Scorecard som et hjelpeverktøy for å ta beslutninger?
25. Hvordan har innføring av Balanced Scorecard ført til større strategifokusering?
26. Hvordan hjelper indikatorene Durapart til å nå sine langsiktige mål?
27. Hvordan prioriteres Balanced Scorecard i forhold til tradisjonelle styringsverktøy, som budsjetter, produksjonsplaner og lignende?
28. Hvordan tolker du resultatene til Balanced Scorecard?

### **Korrigerende tiltak**

29. Hvilke korrigerende tiltak blir satt i verk dersom avdelingene ikke tilfredsstillende målsettingene?
30. Hvordan involverer ledelsen seg dersom det er avvik fra målsettingene?

### **Kommunikasjon**

31. Hvilke endringer, på grunn av Balanced Scorecard, har informasjonsdelingen mellom avdelinger og ledelsen ført til?
32. Har Balanced Scorecard ført til en økt diskusjon angående strategiske valg og strategi?
33. Hvordan videreformidler du resultatene til dine kollegaer?

**Motivasjon**

- 34. Hva gjør deg motivert til å benytte Balanced Scorecard?
- 35. Hvilken holdning har du angående prestasjonslønn knyttet opp mot Balanced Scorecard?

**Tidsbruk**

- 36. Hvor mye tid bruker du på Balanced Scorecard?
- 37. Burde tiden som brukes på Balanced Scorecard disponeres annerledes?

**Endringer/Forbedringer**

- 38. Hvordan mener du Balanced Scorecard kan forbedres i Durapart?
- 39. Kunne informasjonen i Balanced Scorecard blitt kommunisert annerledes?
- 40. Hvor fornøyd er du med innføringen av Balanced Scorecard i Durapart?

**Avdelingen HMS og Kvalitet**

- 41. Hvordan bruker din avdeling Balanced Scorecard?
- 42. Hvilken nytte har din avdeling av Balanced Scorecard?
- 43. Hvordan har innføring av Balanced Scorecard ført til endringer i interne prosesser i din avdeling?
- 44. Hvilken betydning har Balanced Scorecard for din avdelings prestasjoner?
- 45. Hvilke indikatorer legges det mest vekt på?

## **Vedlegg 4 – Intervjuguide for administrerende direktør**

### **Introduksjon**

1. Hva forstår du med Balanced Scorecard?
2. Hvor viktig mener du det er å se på ikke-finansielle i tillegg til de finansielle måltallene?
3. Hva fører fokus på ikke-finansielle måltall til?
4. Hvordan var det før Balanced Scorecard og hvorfor skiftet Durapart?
5. Hvorfor har Durapart innført Balanced Scorecard?
6. Hvordan tror du Balanced Scorecard har betydning for lønnsomheten i Durapart?
7. Hvordan er bruken av Balanced Scorecard i Durapart?
8. Hvordan oppfatter du kommunikasjonen i Balanced Scorecard i Durapart?

### **Implementeringen**

9. Hvordan har ledelsen presentert Balanced Scorecard for avdelingene?
10. Hvordan har du vært involvert i utviklingen av Balanced Scorecard?
11. Hva er lagt til grunn for utviklingen av Balanced Scorecard
12. Hva er lagt til grunn for valgte perspektiv?
13. Hvorfor akkurat Balanced Scorecard?

### **Valg av indikatorer i Durapart**

14. Hvordan har du og resten av ledelsen involvert dere i valg av målindikatorer for avdelingene?
15. Hvilke forutsetninger er tatt for valgte indikatorer?
16. Hvordan samsvarer valgte målindikatorer med Durapart sin strategi?
17. Hvor fornøyd er du med valgte indikatorer?
46. Hvilke andre indikatorer burde vært med?
47. Hvilke indikatorer burde fjernes?
18. Hvilke indikatorer legges det mest vekt på?
19. Hvor viktig er valgte indikatorer for ytelsen i avdelingene/topplederen?
20. Hvor oppnåelig er målsettingene?
21. Hvordan påvirkes resultatet av indikatorene?

### **Årsaks- og virkningsforholdet**

22. Ble årsaks- og virkningsforhold diskutert i implementeringsfasen?
23. Forstår du årsaks- og virkningsforholdet mellom valgte perspektiv, indikatorer og strategi?

### **Styringsverktøy**

24. Hvordan fungerer Balanced Scorecard som et hjelpeverktøy for å ta beslutninger?
25. Hvordan har innføring av Balanced Scorecard ført til større strategifokusering?
26. Hvordan hjelper indikatorene Durapart til å nå sine langsiktige mål?
27. Hvordan prioriteres Balanced Scorecard i forhold til tradisjonelle styringsverktøy, som budsjetter, produksjonsplaner og lignende?
28. Hvordan tolker du resultatene til Balanced Scorecard?

### **Korrigerende tiltak**

29. Hvilke korrigerende tiltak blir satt i verk dersom avdelingene ikke tilfredsstiller målsettingene?
30. Hvordan involverer du og resten av ledelsen dere dersom det er avvik fra målsettingene?

### **Kommunikasjon**

31. Hvilke endringer har informasjonsdelingen mellom avdelinger og ledelsen ført til på grunn av Balanced Scorecard?

32. Har Balanced Scorecard ført til en økt diskusjon angående strategiske valg og strategi?

**Angående styret til Durapart**

33. Hvordan videreformidler du resultatene til styret?

34. Hvordan involverer styremedlemmene seg i den daglige driften av Durapart?

35. På hvilken måte innblander styret seg i Balanced Scorecard?

36. Hvor aktuelt er det å ha et eget scorecard for styret?

37. Hvilket inntrykk har du av styrets oppfatning av Balanced Scorecard?

**Motivasjon**

38. Hva gjør deg motivert til å benytte Balanced Scorecard?

39. Hvilken holdning har du angående prestasjonslønn knyttet opp mot Balanced Scorecard?

**Tidsbruk**

40. Hvor mye tid bruker du på Balanced Scorecard?

41. Burde tiden som brukes på Balanced Scorecard disponeres annerledes?

**Endringer/Forbedringer**

42. Hvordan mener du Balanced Scorecard kan forbedres i Durapart?

43. Kunne informasjonen i Balanced Scorecard blitt kommunisert annerledes?

44. Hvor fornøyd er du med innføringen av Balanced Scorecard i Durapart?

**Ledergruppen / lederscorecardet**

45. Hvordan bruker ledergruppen Balanced Scorecard?

46. Hvilken nytte har ledergruppen av Balanced Scorecard?

47. Hvordan har innføring av Balanced Scorecard ført til endringer i interne prosesser/prosedyrer i ledergruppen?

48. Hvilken betydning har Balanced Scorecard for ledergruppens prestasjoner?

49. Hvilke indikatorer legges det mest vekt på?

## **Vedlegg 5 – Intervjuguide for avdelingslederne**

### **Introduksjon**

1. Hva forstår du med Balanced Scorecard?
2. Hvor viktig mener du det er å se på ikke-finansielle i tillegg til de finansielle måltallene?
3. Hva fører fokus på ikke-finansielle måltall til?
4. Hvordan var det før Balanced Scorecard?
5. Hvorfor tror du Durapart har innført Balanced Scorecard?
6. Hvordan tror du Balanced Scorecard har betydning for lønnsomheten i Durapart?
7. Hvordan er bruken av Balanced Scorecard i Durapart?
8. Hvordan oppfatter du kommunikasjonen i Balanced Scorecard?

### **Implementeringen**

9. Hvordan har ledelsen presentert Balanced Scorecard for avdelingen?
10. Hvordan har du vært involvert i utviklingen av Balanced Scorecard?
11. Hva er lagt til grunn for utviklingen av Balanced Scorecard?
12. Hva er lagt til grunn for valgte perspektiv?

### **Valg av indikatorer**

13. Hvordan har ledelsen involvert seg i valg av målindikatorer for din avdeling?
14. Hvilke forutsetninger er tatt for valgte indikatorer?
15. Hvordan samsvarer valgte målindikatorer med Durapart sin strategi?
16. Hvor fornøyd med valgte indikatorer?
17. Hvor viktig er valgte indikatorer for ytelsen i din avdeling?
18. Hvor oppnåelig er målsettingene?
19. Hvordan påvirkes resultatet av indikatorene?

### **Årsaks- og virkningsforholdet**

20. Ble årsaks- og virkningsforhold diskutert i implementeringsfasen?
21. Forstår du årsaks- og virkningsforholdet mellom valgte perspektiv, indikatorer og strategi?

### **Avdelingen**

22. Hvordan bruker din avdeling Balanced Scorecard?
23. Hvilken nytte har din avdeling av Balanced Scorecard?
24. Hvordan har innføring av Balanced Scorecard ført til endringer i interne prosesser i din avdeling?
25. Hvilken betydning har Balanced Scorecard for din avdelings prestasjoner?

### **Styringsverktøy**

26. Hvordan fungerer Balanced Scorecard som et hjelpeverktøy for å ta beslutninger?
27. Hvordan har innføring av Balanced Scorecard ført til større strategifokusering?
28. Hvordan hjelper indikatorene Durapart til å nå sine langsiktige mål?
29. Hvordan prioriteres Balanced Scorecard i forhold til tradisjonelle styringsverktøy, som budsjetter, produksjonsplaner og lignende?
30. Hvordan tolker du resultatene til Balanced Scorecard?

### **Korrigerende tiltak**

31. Hvilke korrigerende tiltak blir satt i verk dersom avdelingen ikke tilfredsstillende målsettingene?
32. Hvordan involverer ledelsen seg dersom det er avvik fra målsettingene?

### **Kommunikasjon**

33. Hvilke endringer på grunn av Balanced Scorecard har informasjonsdelingen mellom avdelinger og ledelsen ført til?

34. Har Balanced Scorecard ført til en økt diskusjon angående strategiske valg og strategi?
35. Hvordan videreformidler du resultatene til dine medarbeidere?

**Motivasjon**

36. Hva gjør deg motivert til å benytte Balanced Scorecard?
37. Hvordan motiverer Balanced Scorecard deg og din avdeling til å yte ekstra?
38. Hvilken holdning har du angående prestasjonslønn knyttet opp mot Balanced Scorecard?

**Tidsbruk**

39. Hvor mye tid bruker du på Balanced Scorecard?
40. Burde tiden som brukes på Balanced Scorecard med fordel benyttes annerledes?

**Endringer/Forbedringer**

41. Hvordan mener du Balanced Scorecard kan forbedres i Durapart?
42. Kunne informasjonen i Balanced Scorecard blitt kommunisert annerledes?
43. Hvor fornøyd er du med innføringen av Balanced Scorecard i Durapart?



## 9 Litteraturliste

Aune, Asbjørn (2007), *Kvalitetsdrevet ledelse – kvalitetsstyrte bedrifter (3. utgave)*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Bjørnenak, Trond (2003), *Strategisk økonomistyring - en oversikt*. Magma, Vol 2, s. 21-28.

Cook, Thomas D. og Donald T. Campbell (1979), *Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin, Boston.

Davis, Stan og Tom Albright (2004), *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance*. Management Accounting Research, Vol 15, s. 135-153.

Epstein, M. J. og J. F. Manzoni (1997), *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord – Translating strategy into action*. Management Accounting, August s. 28-36.

Grønland, S. E. (1998), *Logistikkledelse*. Cappelen Akademiske forlag, Oslo.

Grønmo, Sigmund (1996), Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskning. I Holter og Kalleberg (red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Universitetsforlaget, Oslo.

de Haas, Marco og Ad Kleingeld (1999), Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic *dialogue throughout the organization*. Management Accounting Research, Vol 10, s. 233-261

Hoff, Kjell G. og Per A. Holving (2002), *Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk*. Universitetsforlaget

Itami, Hiroyuki og Thomas W. Roehl (1987), *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.

Ittner, C., D.F. Larker og T. Randall (2003), *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Organizations and Society 28, s. 715-741.

Johannesen, Asbjørn, Per A. Tufte og Line Kristoffersen (2004), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utgave. Abstrakt forlag, Oslo.

Kaplan, Robert S. og David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. og David P. Norton (2001), *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. og David P. Norton (2004), *Strategy Maps*. Harvard Business School Press.

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

Malina, Mary A. og Frank H. Selto (2001), *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research, vol 13.

McNair, C. J., Richard L. Lynch og Kelvin F. Cross (1990), *Do Financial and Nonfinancial Performance measures Have to Agree?* Management Accounting, November, s. 28-36.

Niven, Paul R. (2006), *Balanced Scorecard step by step – Maximizing Performance and Maintaining Results (Second Edition)*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Nørreklit, Hanne (2000), *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, 11, s.207-220.

Reichheld, Frederick og W. Earl Sasser, Jr. (1990), *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review (September - October)

Simons, Robert (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.

Simons, Robert (2000), *Performance Measurement & Control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, New Jersey.