

**EK208E 003**

**Bacheloroppgave i regnskap og økonomistyring**

**Hvor godt balansert målstyring, strategi og risikostyring  
samsvarer med teorien,  
og opp mot hverandre i DIPS ASA**

**- en casestudie**

**Marius Hansen**

**Anne Limstrand**

**Morten A. Wold**

**20. Mai 2009**

**Abstract**

The purpose of this case study is to analyze and describe the strategy, risk management and the Balanced Scorecard system in DIPS ASA, up towards their respective theories and up against each other.

We have concluded that all of the three aspects we have chosen to study in DIPS have met the criteria set by the theoretical literature. There are some aberrations, but these are subjects to either the organizational structure of the company, or to the nature of the products- and market in which DIPS operates.

The three aspects also fulfill each other quite well. The Balanced Scorecard system is minted on the strategy, while risk management is a product of the strategy. These two aspects also fulfill each other due to the nature of the risks identified and the parameters measured by the Balanced Scorecard system. Findings also showed that there is a great degree of dynamics in these aspects, and that they are revised yearly to accommodate changes the business is susceptible to.

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av bachelorstudiet ved handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng og blir gjennomført i sjette semester våren 2009. Den blir skrevet innenfor profileringen Regnskap og Økonomistyring.

Vi vil gjerne rette en stor takk til DIPS, med økonomi- og finansdirektør Bengt Olsen som har vært åpen og positiv til vår oppgave. Der han har stilt opp til møter og intervju på kort varsel, og gitt oss tilgang til all nødvendig informasjon for å gjennomføre denne oppgaven, og ellers svart på alle de henvendelser vi har hatt. Vi vil også takke styremedlem Bente Larsen for at hun stilte opp til intervju med oss, og gav et annet perspektiv på vår problemstilling.

Sist men ikke minst vil vi også takke veileder Halvard Halvorsen for god veiledning gjennom hele prosessen. Hvor vi fikk tips og alternative veivalg, som vi har hatt stor nytte av.

Bodø 20.05.09

---

Marius Hansen

---

Morten A. Wold

---

Anne Limstrand

## Sammendrag

Denne oppgaven inneholder temaene strategi, balansert målstyring og risikostyring i DIPS ASA. I denne oppgaven ønsker vi å svare på følgende problemstilling: Hvor godt balansert målstyring, strategi og risikostyring samsvarer med teorien, og opp mot hverandre i DIPS ASA.

Strategi er et stort fagfelt, og inneholder temaer fra forarbeid før utviklingen av strategien til evaluering av sluttresultatet. Vi har i denne sammenheng valgt å fokusere mest på den konkrete strategien til bedriften, og hvor godt denne samsvarer med hva teorien sier om en ferdigutviklet strategi.

Neste fagfelt vi har tatt for oss er risikostyring. Der har vi blant annet valgt å vektlegge bedriftens interne miljø med hensyn dens holdninger til dens risiko i det daglige arbeidet og behovet for kompetanse, siden DIPS er en typisk kompetansebedrift hvor de ansatte er virksomhetens hovedressurs. Videre i denne sammenheng ser vi på hvordan bedriften identifiserer, vurderer og håndterer potensielle hendelser.

Det siste temaet vi ser på er balansert målstyring. Balansert målstyring er et system som skal fokusere på forskjellige finansielle og ikke-finansielle målsettinger som er kritiske for bedriften. Systemet har rot i den franske *tableau de bord*-modellen, og har siden 1990-tallet blitt et mer og mer vanlig verktøy for bedrifter å bruke.

DIPS ASA er en bedrift som produserer elektroniske pasientjournaler og pasientadministrasjonssystemer for norske sykehus. Markedet for disse systemene er knyttet til antall sykehus, men er i vekst på grunn av at dette er et relativt nytt produkt som ennå ikke har blitt tatt i bruk over hele landet. En stor del av inntektene til DIPS kommer fra vedlikeholdsbudsjettet, hvor videreutvikling av produktene og årlige betalinger fra eksisterende kunder er essensielt.

Oppgaven er delt i fem hoveddeler:

- Innledning
- Metode
- Teori
- Empiri
- Analyse

Forskningsmetoden vi har brukt i denne oppgaven er kvalitativ med casedesign. Vi har valgt denne metoden, da vi føler den er mest hensiktsmessig for å svare på vår problemstilling.

Teoriene som presenteres i kapittel 3 er hentet fra pensum i Økonomi og Ledelsesutdanningen fra Handelshøgskolen i Bodø, og er knyttet opp til aspektene strategi, balansert målstyring, og risiko. Teoriene blir forklart for å gi dyp nok forståelse for fagfeltene til å vurdere situasjonen i DIPS.

Dataene brukt i empirien er hentet gjennom to intervju – ett med et styremedlem i DIPS, og ett med økonomi- og finansdirektøren, som eneste ansvarlige for balansert målstyring i bedriften. Andre data er hentet inn gjennom uformelle samtaler på epost eller ansikt til ansikt, samt fra dokumenter DIPS har gitt oss tilgang til.

De funnene vi har gjort tyder på en god sammenheng mellom teori og DIPS måte å se på strategi, risiko og balansert målstyring, samt en god relasjon mellom disse aspektene.

Vi så først på det enkelte fagfelt opp mot teorien, for så å komme med kommentarer på avvik eller andre interessante deler av bedriftens løsninger. Generelt så vi at bedriftens løsninger var bygd opp på teori, og fylte den ut i stor grad. Det var noen avvik, men i all hovedsak skyldes disse enten markeds- eller organisasjonsstrukturmessige forhold. Avvikene i balansert målstyring var mangelen av implementering i hele systemet, da styringssystemet kun arbeides med av økonomi- og finansdirektør som rapporterer det til styret. I strategien var det avvik mellom hva teorien mente en visjon og foretningsidé skulle inneholde og hvordan DIPS foretningsidé og visjon var utformet.

Da vi målte systemene opp mot hverandre så vi også en god sammenheng. Balansert målstyring bruker delvis suksessfaktorer hentet direkte ut fra strategiens fokusområder, mens risikostyringen og strategien var så tett knyttet opp mot hverandre at det var vanskelig å finne noen forskjeller. Balansert målstyring og risiko hadde også tette bånd, men vi gjorde noen funn knyttet til håndtering av dårlig måloppnåelse.

En av de mest interessante funnene vi gjorde var dynamikken i DIPS. Bransjen de opererer i, markedsutsiktene og den teknologiske utviklingen har påvirket både strategi, målingssystem og risikoaspektene til DIPS. At bedriften har valgt en strategi med et løp på tre år som revideres årlig, er en god manifestasjon på dette. Styringssystemet revideres også årlig og mange av de styringsparametrene vi følte manglet, var tatt hensyn til i 2009 versjonen.

## **Innholdsfortegnelse**

Abstract	Side 1.
Forord	Side 2.
Sammendrag	Side 3.
Innholdsfortegnelse	Side 6.
Oversikt over figurer	Side 15.
Oversikt over tabeller	Side 15.
Oversikt over vedlegg	Side 15.
1. Innledning	Side 16.
1.1. Problemstilling	Side 16.
1.1.1 Etisk underproblemstilling	Side 16.
1.2 Bakgrunn, formål og motiv	Side 16.
2. Metode	Side 18.
2.1 Hva er metode?	Side 18.
2.2 Hva er en teori?	Side 19.
2.3 Vårt forskningsspørsmål	Side 19.
2.4 Forskningsetiske hensyn	Side 20.
2.4.1 Bruk av personopplysninger	Side 21.
2.5 Data og empiri – kvalitetssikring	Side 21.
2.6 Kvalitativ metode	Side 23.

## Bacheloroppgave i Regnskap og Økonomistyring

---

2.6.1 Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode	Side 23.
2.7 Begrepsarkeologi	Side 24.
2.8 Casedesign	Side 24.
2.8.1 Analyse av casesdesign	Side 25.
2.9 Informantene	Side 25.
2.9.1 Strategisk utvelging av informanter	Side 26.
2.9.2 Utvalget	Side 26.
2.10 Kvalitative intervju	Side 27.
2.10.1 Utforming av intervjuguide	Side 27.
2.10.2 Gjennomføringen av intervjuene	Side 28.
2.10.3 Intervjuer – informant relasjoner	Side 29.
2.11 Reliabilitet	Side 29.
2.11.1 Overensstemmelse av funnene	Side 30.
3. Teori	Side 31.
3.1 Strategi	Side 31.
3.1.1 De fem p-er	Side 32.
3.1.1.1 Plan	Side 32.
3.1.1.2 Manøver	Side 32.
3.1.1.3 Mønster	Side 33.
3.1.1.4 Posisjon	Side 33.



3.1.1.5 Perspektiv	Side 33.
3.1.2 Viktige begreper	Side 34.
3.1.3 Strategiens fire hovedprinsipper	Side 35.
3.1.4 Strategiprosessen	Side 36.
3.1.5 Dynamisk strategi	Side 38.
3.1.6 Visjon, foretningsidé og mål	Side 39
3.1.6.1 Visjon	Side 39.
3.1.6.2 Foretningsidé	Side 40
3.1.6.3 Mål	Side 40.
3.1.7 Strategi på ulike nivåer	Side 41.
3.1.7.1 Konsernstrategier	Side 41.
3.1.7.2 Globale strategier	Side 41.
3.1.7.3 Foretningsstrategier	Side 41.
3.1.7.4 Funksjonelle strategier	Side 42.
3.2 Balansert målstyring	Side 42.
3.2.1 Krav til endrede og utvidete resultatmålinger	Side 45.
3.2.2 Særtrekk med balansert målstyring	Side 46.
3.2.3 Generelle krav til et balansert målstyringssystem	Side 47.
3.2.3.1 Krav 1. Fastsatt og logisk struktur	Side 49.

3.2.3.2 Krav 2. Etablering av kritiske suksessfaktorer og styringsparametre	Side 51.
3.2.3.3 Krav 3. Etablere styringsperspektiver	Side 52.
3.2.3.4 Krav 4. Periodisk oppfølging og læring	Side 55.
3.2.4 Forslag til anvendt styringsmodell	Side 55.
3.2.4.1 Verifisere virksomhetens grunnlag og strategiske retning	Side 57.
3.2.4.2 Strategiske kart	Side 59.
3.2.4.3 Identifisere kritiske suksessfaktorer, utvikle strategiske initiativ og styringsparametre	Side 60.
3.3 Risikostyring	Side 65.
3.3.1 Definisjon	Side 65.
3.3.2 Internt miljø	Side 66.
3.3.2.1 Risikoappetitt	Side 67.
3.3.2.2 Styret	Side 67.
3.3.2.3 Integritet og etiske vurderinger	Side 67.
3.3.2.4 Satsing på kompetanse	Side 68.
3.3.2.5 Organisasjonsstruktur	Side 68.
3.3.2.6 Tildelingsansvar og myndighet	Side 69.

3.3.2.7 Personalpolitikk	Side 69.
3.3.3 Etablering av målsettinger	Side 70.
3.3.3.1 Strategiske målsettinger	Side 70.
3.3.3.2 Måloppnåelse	Side 71.
3.3.4 Identifisering av hendelser	Side 72.
3.3.4.1 Hendelser	Side 72.
3.3.4.2 Påvirkningsfaktorer	Side 72.
3.3.4.3 Innbyrdes avhengighet	Side 74.
3.3.4.4 Å skille mellom risikoer og muligheter	Side 74.
3.3.5 Risikovurdering	Side 75.
3.3.5.1 Å estimere sannsynlighet og konsekvens	Side 75.
3.3.5.2 Datakilder	Side 76.
3.3.5.3 Perspektiv	Side 76.
3.3.5.4 Vurderingsteknikker	Side 76.
3.3.5.5 Forhold mellom hendelser	Side 77.
3.3.6 Risikohåndtering	Side 77.
3.3.6.1 Å evaluere på risikoens sannsynlighet og konsekvens	Side 78.
3.3.6.2 Å vurdere kostnad sammenlignet med nytte	Side 78.

3.3.6.3 Valgt håndtering	Side 79.
4. Empiri	Side 80.
4.1 Om DIPS ASA	Side 80.
4.1.1 DIPS historie	Side 80.
4.1.2 Kjernevirksomhet	Side 80.
4.1.3 Organisasjonsstruktur	Side 80.
4.1.4 Forskning og utvikling	Side 81.
4.1.5 Miljøhensyn	Side 81.
4.1.6 Økonomi	Side 81.
4.1.7 Markedet og konkurranse	Side 85.
4.1.8 Situasjonen i DIPS ASA	Side 85.
4.2 DIPS strategi	Side 86.
4.2.1 Strategiske fokusområder	Side 87.
4.2.1.1 Lønnsom vekst	Side 87.
4.2.1.2 Produktlederskap	Side 89.
4.2.1.3 Intern effektivitet	Side 91.
4.2.2. Utforming av strategi	Side 93.
4.2.3 Oppsummering av strategi	Side 94.
4.3 DIPS og balansert målstyring	Side 94.
4.3.1 Historie og sammenheng med Informantutvelgelse	Side 95.

4.3.2 Systemets oppbygning	Side 95.
4.3.3 Gjennomgang av målesystemet	Side 95.
4.3.3.1 Hovedmål	Side 96.
4.3.3.2 Finans	Side 97.
4.3.3.3 Kunde	Side 99.
4.3.3.4 Interne prosesser	Side 100.
4.3.3.5 Humankapital	Side 101.
4.3.4 Oppsummering av balansert målstyring	Side 102.
4.4 Risikostyring i DIPS	Side 103.
4.4.1 Internt miljø	Side 103.
4.4.1.1 Etikk	Side 103.
4.4.1.2 Humankapital	Side 104.
4.4.1.3 Risikoprofil	Side 104.
4.4.2 Identifiserte hendelser	Side 105.
4.4.3 Vurdering og håndtering av potensielle hendelser	Side 107.
4.4.4 Våre funn av potensielle hendelser	Side 108.
4.4.5 Oppsummering av risikostyring	Side 111.
5. Analyse	Side 112.
5.1 Analyse av strategien	Side 112.

---

5.1.1 Visjon	Side 112.
5.1.2 Foretingsidé	Side 113.
5.1.3 Mål	Side 113.
5.1.4 Prosessen videre	Side 114.
5.1.5 De fire strategiske hovedprinsippene	Side 115.
5.1.6 Strategier på forskjellige nivåer	Side 117.
5.1.7 Dynamisk strategi	Side 117.
5.2 Analyse av balansert målstyring	Side 118.
5.2.1 Struktur	Side 118.
5.2.1.1 Formelle rutiner og prosedyrer	Side 119.
5.2.1.2 Formidling og tilbakeholding av informasjon	Side 120.
5.2.1.3 Opprettholde eller endre mønsteret i virksomhetens adferd	Side 121.
5.2.1.4 Muliggjøring av organisasjonell læring	Side 121.
5.2.1.5 Påvirkning og endring fra den enkelte medarbeider	Side 121.
5.2.2 Kritiske suksessfaktorer og styringsparametre	Side 122.
5.2.2.1 Risikobestemte faktorer	Side 123.
5.2.3 Etablering av styringsperspektiv	Side 124.

5.2.3.1 Lærings- og vekstperspektivet	Side 125.
5.2.4 periodisk oppfølging av utvikling og læring	Side 126.
5.3 Analyse av risikostyring	Side 127.
5.3.1 Internt miljø	Side 127.
5.3.2 Identifisering av hendelser	Side 128.
5.3.3 Vurdering og håndtering av potensielle hendelser	Side 130.
5.4 Analyse av forholdet mellom balansert målstyring og strategien	Side 131.
5.5 Analyse av forholdet mellom strategien og risikostyringen	Side 133.
5.6 Analyse av forholdet mellom balansert målstyring og risikostyringen	Side 135.
5.7 Konklusjon	Side 136.
6. Kilder	Side 138.
7. Vedlegg	Side 140.
7.1 Vedlegg 1 – Intervju 1	Side 140.
7.2 Vedlegg 2 – Intervju 2	Side 146.

**Oversikt over figurer:**

Figur 1: Sammendrag av forskningsprosessen.

Figur 2: Ønsket informasjonsflyt i et balansert målstyringssystem.

Figur 3: Verditilbudet.

Figur 4: Styringsmodellen.

Figur 5: Kriterier for gode styringsparametre.

Figur 6: Prioriteringsmodellen.

Figur 7: COSO kuben

**Oversikt over tabeller:**

Tabell 1: Resultatregnskapet til DIPS ASA.

Tabell 2: Balansen til DIPS ASA eiendeler.

Tabell 3: Balansen til DIPS ASA egenkapital og gjeld.

**Oversikt over vedlegg:**

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Vedlegg 2: Intervjuguide 2



## **1. Innledning**

### **1.1 Problemstilling**

Hvor godt balansert målstyring, strategi og risikostyring samsvarer med teorien og opp mot hverandre i DIPS ASA?

#### **1.1.1 Etisk underproblemstilling**

Hvordan tar vi hensyn til Per Nerdrums tre retningslinjer for forskningsetikk i denne oppgaven?

### **1.2 Bakgrunn, formål og motiv**

Da vi skulle sette oss ned å komme med forslag til hva vi skulle skrive oppgave om, ble det raskt bestemt at vi ville skrive om en lokal virksomhet. Det ble derfor laget en liste over virksomheter som vi ville skrive om, slik at neste steg ble å finne temaet. Siden alle tre gjerne ville se hvordan et balansert målstyringssystem fungerte i praksis, valgte vi å ta utgangspunkt i det. Vi dro så rundt i Bodø for å undersøke hvilke virksomheter som benyttet balansert målstyring og som var villige til å la oss skrive oppgaven om deres bedrift. Da turen kom til DIPS fikk vi vite at de hadde innført balansert målstyring for halvannet år siden og at de var villige til å la oss skrive oppgaven om dem. Valget ble dermed enkelt og DIPS ble bedriften vi skulle skrive om. Vi etablerte raskt kontakt med Bengt Olsen som er økonomi og finnsdirektør i DIPS, og fikk den informasjonen vi trengte om både DIPS og deres balanserte målstyringssystem for å finne en passende problemstilling. Med hjelp fra både Bengt og vår veileder fant vi ut at DIPS sitt balanserte målstyringssystem samsvarte bra med teorien, så for at vi skulle få en bedre oppgave måtte vi ta med flere aspekter. Vi bestemte oss derfor at vi skulle ta med strategi og risikostyring, samtidig som vi ville se om disse tre aspektene påvirket hverandre. Vi valgte derfor å bruke pensumlitteratur fra kursene Regnskap og Økonomistyring, Vitenskapelig Metode og Strategi, Organisasjon og Marked (SOM). Disse tre kursene er vårt grunnlag for analysen opp mot teorien. Empirien vi har brukt i denne oppgaven består av to intervju og diverse dokumenter DIPS ASA har gitt oss tilgang til for å besvare denne oppgaven. Vi valgte å bruke kvalitative intervju, og sekundærdata i form av bedriftens dokumenter, som vår hovedkilde siden vi ønsket en dyp forståelse av situasjonen vi skulle analysere.

Det å ta utgangspunkt i DIPS som bedrift og deres system, var noe vi alle tre syntes var spennende. Både fordi vi har skrevet en oppgave om dem tidligere som en del av SOM kurset i fjerde semester, men også siden DIPS er en virksomhet som ble startet i Bodø, og er i en bransje som stadig er i utvikling.

Balansert målstyring er et verktøy som måler virksomhetens vei mot strategisk oppnåelse, dette skjer gjennom både finansielle og ikke-finansielle styringsparametre.

Strategien til en virksomhet skal fortelle hvor de vil, hvordan de skal komme dit og hva som er handlingsplanen for å komme dit.

Helhetlig risikostyring er en prosess som utføres av hele virksomheten for å implementere strategien på tvers av virksomheten, og for å håndtere risiko slik at den samsvarer med virksomhetens risikoappetitt.

Årsaken til at vi valgte å begynne med forskningsmetoden, var at vi ville gjøre leseren oppmerksom på fremgangsmåten vi brukte i denne oppgaven. Teorigjengivelsen følger deretter da vi ville gi en forståelse for fagfeltene vi bruker for å besvare vår problemstilling. Etter dette kommer empirien som besvarelsen bygges på, for så å bli fulgt av selve analysedelen. Analysen er todelt. Den starter med drøfting av empiri opp mot teori og avsluttes med å se på sammenhengen mellom de tre temaene vi har valgt å fokusere på. Til slutt oppsummerer vi funnene våre i konklusjonen.

## 2. Metode

I metodedelen vil vi redegjøre for forskningsmetoden vi har brukt i denne oppgaven, samt hvorfor vi valgte denne metoden.

### 2.1 Hva er metode?

Johannesen et al. (2004:32) har følgende definisjon på metode:

”Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet.”

Prosessen knyttet til metode deler vi inn i fire stadier

1. Man starter med forberedelsen, hvor man definerer hva man ønsker å finne svar på, og hva formålet med undersøkelsen er. Skal man beskrive et fenomen, eller skal man prøve å forstå det? Disse to holdningene stiller forskjellige krav til hvordan vi skal gå frem for å få svar på problemstillingen. For eksempel vil en beskrivende oppgave kanskje fokusere mer på kvantitative data, da forholdene kanskje skal kartlegges i større grad. På samme måte vil en oppgave som fokuserer på forståelse kanskje fokusere mer på kvalitative data, siden man kanskje vil dypere under huden på fenomenet og tilstanden rundt det. Men dette er kun et enkelt eksempel, og trenger ikke være tilfelle. Man kan gjerne bruke kvalitative data i en beskrivende oppgave og vice versa. Vår oppgave vil vi karakterisere som en beskrivende oppgave, hvor vi vil beskrive DIPS strategi, risikostyring og balanserte målstyringssystem opp mot hverandre og opp mot teori, med hovedvekt på kvalitative data i form av sekundærdata og dybdeintervju.
2. Neste steg vil være datainnsamlingen. Her må man ta stilling til hvem som skal være med i undersøkelsen, altså utvalget. Man må ta stilling til størrelsen på dette utvalget i tillegg til hvilke prinsipper som ligger til grunn for utvelgelsesprosessen (Johannesen et al 2004:38) og hvordan rekrutteringen skal skje. Hvordan utvalget blir sendt ut

kommer an på hvilken metode man velger for innsamlingen av data. I vår oppgave vil vi benytte kvalitativ tilnærming, hvor vi vil fokusere på et mindre utvalg som vi vil samle dyptgående informasjon fra, gjennom overnevnte metoder.

3. Etter datainnsamlingen begynner man å analysere informasjonen. Her er et nøkkelpunkt å redusere dataen til noe håndterlig. Hvordan man går frem for å bearbeide dataen blir nok en gang påvirket av valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode. En kvalitativ tilnærming som vår, bearbeider normalt tekstdokumenter.
4. Siste del av forskningsprosessen er rapporteringen. Rapporten skal følge retningslinjer med hensyn på referanser og eksisterende litteratur på feltet. Rapporten er vanligvis skriftlig, i form av for eksempel en studentoppgave eller en bok.

Forskningsprosessen viser vi grafisk:



Figur 1: Sammendrag av forskningsprosessen. (Hentet fra Johannesen et al. (2004:39))

## 2.2 Hva er en teori?

Johannesen et al. 2004 definerer en teori som en generell påstand om virkeligheten, og for at den skal være en teori i vitenskaplig forstand må den:

- ”Ha et vist generalitetsnivå.
- Være en forenkling av virkeligheten.
- Si noe om regelmessigheter.
- Si noe om sammenhenger mellom fenomener.”
- Og ikke minst: ”Vitenskaplige teorier må ha en faglig begrunnelse på bakgrunn av empiri og/eller logiske resonnementer.”

## 2.3 Vårt forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålet er definisjonen på hva vi ønsker å studere. Forskningsspørsmålet i denne oppgaven er hvor godt balansert målstyring, strategi og risikostyring samsvarer med

teorien og opp mot hverandre i DIPS ASA. For å gi et best mulig svar på dette spørsmålet har vi, som sagt, valgt å bruke kvalitativ metode med casesdesign.

#### **2.4 Forskningsetiske hensyn**

Per Nerdrum (1998) har forfattet tre retningslinjer for forskningsetikk. Vi har kategorisk tatt hensyn til disse tre, da dette er vår underproblemstilling.

Retten til selvbestemmelse og autonomi, altså at vårt forskningsutvalg har muligheten til å bestemme over sin egen deltakelse, har vi tatt hensyn til gjennom hele prosessen. Under utvelgelsesprosessen stilte vi egentlig kun to kriterier til bedriftene vi så på. Det første kriteriet var at bedriften måtte ha balansert målstyring implementert som styringssystem, og det andre var at de stilte seg frivillige til å samarbeide med oss. Både av hensyn til oppgavens natur og av respekt til bedriften som stilte opp, mente vi at dette var et særdeles viktig for oss. Balansert målstyring i en bestemt bedrift er et tema det er vanskelig å fokusere på uten samarbeid. Med å forsikre seg om at den valgte bedriften ga oss grønt lys til å bruke dem i oppgaven, ville vi få tilgang til informasjon som ville være vanskelig å oppdrive på egenhånd. Vi forklarte allerede på vårt første møte med DIPS ASA hva vi kom til å skrive om, og hvordan vi ble å vinkle oppgaven. Dette fortsatte vi med videre, etter hvert som vår problemstilling ble mer artikulert inn på de dataene vi samlet inn. På samme måte gikk vi frem foran våre to intervju. Vi ga beskjed i forveien om hvilke tema vi ville stille spørsmål om, og sa ifra før selve intervjuet startet at hvis vi stilte spørsmål som ble for sensitiv, enten for intervjuobjektet eller for DIPS ASA, skulle de stoppe oss, slik at vi kunne gå videre til neste spørsmål. Vi gjorde det klart at vi var studenter som kun hadde erfaring fra teori og enkle caseoppgaver og at vi ikke hadde noen problemer med å bli stoppet om vi ”gikk for langt.”

Retten til privatlivets fred er den andre retningslinjen vi har tatt stilling til. Som nevnt tidligere har vi sagt til våre informanter i DIPS at de kunne stoppe oss hvis de følte at vi ble for nærgående. Vi har også gått med på å skrive en konfidensiell oppgave, slik at de eneste som har tilgang på denne oppgaven vil være DIPS ASA, veileder, sensorer og oss. På denne måten reduserer vi eventuell skade bedriften måtte få med at vi blottlegger styringssystemet, risikostyringen og strategien til DIPS ASA i bacheloroppgaven vår.

Det siste punktet, vurdering av risiko for skade, har allerede blitt forklart delvis. Med å holde oppgaven konfidensiell føler vi oss trygge på at vi ikke lekker ut strategisk viktig informasjon til konkurrentene. I tillegg har vi forklart vår situasjon som studenter, slik at de forstår at vi ikke er eksperter på området, men kun ønsker å observere og forstå sammenhengen mellom balansert målstyring, strategi og risiko i bedriften.

Vi mener at våre to intervjuobjekter, et styremedlem med bred erfaring fra styrearbeid og bedriftens økonomi- og finansdirektør som var med på å utvikle balansert målstyring i DIPS ASA, ikke ble utsatt for kritikkverdige forhold under intervjuprosessen.

#### **2.4.1 Bruk av personopplysninger.**

I denne oppgaven har vi hatt kontakt med to personer, og identifisert disse gjennom stillingsbeskrivelse. Vi har også brukt digitalt opptaksutstyr for å kvalitetssikre intervjuet, samt lagret disse for referanse under arbeidsprosessen. Etter samtale med vår veileder ble vi enig om at det ikke var nødvendig å søke om konsesjon hos Datatilsynet da oppgaven er konfidensiell og alt datamateriale fra intervjuet ble slettet etter prosjektets slutt.

#### **2.5 Data og empiri – kvalitetssikring**

Det er umulig å gjengi virkeligheten fullstendig, dette gjelder også for data og empiri. For eksempel vil responsen man mottar på et intervju være påvirket av egen væremåte og oppfatning av hva intervjuobjektet faktisk sier. Det er alltid en grad av kommunikasjonsmessig barriere mellom hvordan person 1 oppfatter sin situasjon, hvordan han/hun sier det videre til person 2, og så hvordan det blir oppfattet av person 2. På samme måte kan en spørreundersøkelse aldri uttrykke utvalgets eksakte synspunkter på forskningsspørsmålet. Også faktorer som utdanning og erfaring vil påvirke synet man får av virkeligheten. Dette gjør at forholdet mellom data vi innhenter og virkeligheten kan være usikker, og derfor har man prøvd å skille mellom harde og myke data og virkeligheter.

Harde data og virkeligheter er generelt enklere å registrere enn de myke variantene, og er eksempelvis alder på et utvalg og aldersfordelingen i en norsk by. Myke data og virkeligheter kan være notatene og oppfatningene fra det tidligere nevnte eksemplet med

kommunikasjonen mellom to personer. Men selv med denne inndelingen kan man ikke kategorisere alt inn i mykt og hardt.

I "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag" (Johannesen et al. 2004) illustreres kombinasjonene mellom direkte registrerbar og diffus virkelighet slik:

- "Direkte registrerbar virkelighet, som registreres ved harde data, kan for eksempel være arbeidsledighet.
- Direkte registrerbar virkelighet som undersøkes ved hjelp av myke data, kan for eksempel være åpne intervjuer med noen få personer som er blitt arbeidsledige, og hvordan de oppfatter dette.
- Diffus virkelighet som undersøkes av myke data. På det meste av livets områder er kvalitet sentralt, men hva er kvalitet? I mange tilfeller er det ikke umiddelbart opplagt hva kvalitet er. Det kan for eksempel undersøkes ved hjelp av fokusgrupper med 10-15 deltakere som diskuterer hva kvalitet betyr for dem i forhold til et produkt eller tjeneste.
- Diffus virkelighet som undersøkes ved harde data. Grunnleggende personlighetstrekk er vanligvis ikke direkte registrerbare. Dette er i utgangspunktet et diffust fenomen som kan undersøkes ved hjelp av harde data. For å undersøke personlighetstrekk er det blant annet utviklet et spørreskjema med en rekke spørsmål som måler det som betegnes som fem-faktor modellen. Den viser i hvilke grad en person er 1. Utadvendt, 2. Omgjengelig, 3. Samvittighetsfull, 4. Emosjonell stabil, og 5. Åpen."

Virkeligheten vi undersøker definerer vi som diffus. Vi kan bruke harde data i form av hva teorien kaller en balansert målstyringsmodell, strategi eller risikohåndteringsprosedyre. Men er egentlig dataen hard? Teorien på disse tre fagområdene forteller oss forskjellige ting, og mye av teorien sier at det ikke finnes ett rett svar. Vi velger å se på teorien som en rettesnor, men at lokale hensyn må tas forhold til. For eksempel kan ikke balansert målstyring slik som det kommer frem i tidligere pensum forklare hvordan situasjonen er i akkurat *vårt* tilfelle, men bare hvordan en modell generelt burde se ut. Derfor definerer vi informasjonen i form av teori som hard, men med forbehold.

Den andre datakilden vår, intervjuene, må sees på som myke. Selvfølgelig tar vi hensyn til at dette er mennesker med svært god kjennskap til DIPS og at vi ikke forstår bedriftens virke

like godt som dem, men vi må ta hensyn til at informasjonen vi får fra de er deres mening. Det vil alltid være en *mening* og ikke en 100% riktig gjengivelse av virkeligheten. Dette gjør at vi kaller dataene innhentet gjennom intervjuet som myke. Dokumentene vi har hentet inn fra DIPS, i form av balansert målstyringssystemet eller strategidokumentet definerer vi som harde. Disse består av den faktiske strategien eller måltallene som DIPS operer med.

Man kan kalle data og empiri for bindeleddet mellom virkeligheten og analyser av den. Det er noe vi skaper.

## **2.6 Kvalitativ metode**

Vi bruker kvalitativ metode i vår oppgave. Det vil si at vi har samlet inn data gjennom to dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i de temaene av DIPS vi fokuserer på. I tillegg har vi fått tak i strategidokumentet, årsrapporten og hele balansert målstyringssystemet til DIPS. Alle dokumentene gjelder for 2008. Vi har så valgt å bruke casesdesign for å gå frem med analysen.

### **2.6.1 Forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode**

I samfunnsvitenskaplig metode skiller vi mellom to tilnærminger til innhenting av data – kvalitativ og kvantitativ metode.

Den kvantitative modellen fokuserer på å samle inn data fra større utvalg, for så å kartlegge utbredelsen av fenomenet det forskes på. For eksempel vil et spørreskjema om de ansattes tilfredshet i en større bedrift være et klassisk eksempel på kvalitativ metode. Man prøver å kartlegge aspekter rundt den generelle tilfredsheten blant de ansatte, og ikke gå i dybden i den enkelte ansattes arbeidssituasjon.

Kvalitativ metode fokuserer på mindre utvalg, men krever større dybde i dataen som samles inn. I eksemplet med de ansattes tilfredshet vil en kvalitativ tilnærming være at nærmeste overordnede gjennomførte årlige samtaler med de ansatte, for å komme dypere inn i hvordan de ansattes situasjon er. Man kan si at man vil få en bedre forståelse for de ansattes situasjon gjennom en personlig samtale enn gjennom en upersonlig undersøkelse i papir eller elektronisk form. Denne tilnærmingen er spesielt anvendelig når man fokuserer på tema som



det tidligere er forsket lite på. (Johannesen et al. 2004:37)

## **2.7 Begrepsarkeologi**

Vedrørende begrepsarkeologi har vi tatt hensyn til to faktorer. For det første er denne oppgaven skrevet av økonomistudenter om et tema som inngår i økonomiutdanningens pensum. I tillegg har vi i samråd med DIPS ASA valgt å gjøre den fortrolig, så den skal bare leses av sensorer med forståelse for regnskap og økonomistyring. Derfor har vi valgt å kun bruke lettere begrepsarkeologi i metodedelene, samt forklaringer av det teoretiske stoffet vi har brukt i oppgaven. Vi mener dette skal være tilstrekkelig definering av begrep for at oppgaven skal være klar og tydelig. Der vi har brukt begreper som kan være uklare eller diffuse har vi definert begrepene i hver enkelt situasjon.

## **2.8 Casedesign**

Case betyr tilfelle, og i casedesign er det ett eller flere tilfeller som skal studeres inngående. En case gjenkjennes med at den har et avgrenset område det skal fokuseres på, og at dette området skal få en dyp beskrivelse. I vårt tilfelle er det avgrensede området bedriften DIPS sitt målstyringssystem knyttet opp mot strategi og risiko. Dette kalles enkelt casedesign med flere analyseenheter.

I følge Robert K. Yin (1994) er det fem aspekter som er svært viktige når man skal bruke casedesign.

1. Forskningsspørsmålet bør handle om forståelse. Hvordan og hvorfor ting er som de er, er typiske spørsmålsformuleringer. Dette tar vi hensyn til i vårt forskningsspørsmål.
2. Det bør være tatt teoretiske antagelser om situasjonen etter den innledende fasen. I vårt eksempel antok vi at målstyringssystemet, strategien og risikostyringen i DIPS var godt gjennomtenkt og kunne tåle å bli satt på prøve.
3. Analyseenheten er gjerne sosiale situasjoner eller enkeltindivider. Man skal ikke studere en kvantitativ utbredelse, men fokusere på en sosial sfære. Som i vårt tilfelle er bedriften.
4. Sammenhengen mellom data og antagelse blir gjerne analysert med utgangspunkt i de teoretiske antagelsene vi tok i begynnelsen. Hvis det ikke ble tatt noen antagelser, sier Yin at en beskrivende casestudie er det andre alternativet.

5. Rammebetingelsene satt for tolkningen av funnene. Man setter en teori på prøve, og har en eksisterende teori som man bruker som utgangspunkt før datainnsamlingen. I basis fra de fire punktene nevnt ovenfor skal man kunne relatere funnene til allerede eksisterende teori.

### **2.8.1 Analyse av casestudier**

Analyse av casestudier faller inn under det fjerde punktet. I vår oppgave bruker vi begge strategiene Yin (1994) nevner, både en analyse basert på teoretiske antagelser og en casebeskrivelse. Mønstermatching er måten vi har valgt å knytte data opp mot de teoretiske antakelsene. Vi tester om dataene vi har samlet inn passer med våre antagelser som er bygd opp på teoretiske modeller. Når vi bruker casebeskrivelser, prøver vi å samle inn data som på best mulig måte kan beskrive situasjonen til bedriften. Siden DIPS er en bedrift med noen organisatoriske særtrekk, var vi nødt å ta lokale hensyn til hvordan strukturen og arbeidsmetodene i bedriften fungerte.

### **2.9 Informantene**

Kvalitativ metode handler om å få mest mulig informasjon ut fra et lavt antall informanter. Informasjonen vi søker skal oppfylle et krav om forståelse og innblikk i forskningsspørsmålet vårt. I følge Johannesen et al. (2004) er det vanlig med et utvalg på 10-15 personer.

I vår oppgave kom vi i situasjonen hvor kun én person sto for utformingen av balansert målstyring. Dette styringssystemet blir brukt i DIPS ASA som et rapporteringssystem til styret, og er ikke implementert gjennom hele bedriften, slik som mange skolebok eksempler bruker systemet. Grunnen til at balansert målstyring ikke er tatt i bruk gjennom hele systemet er på grunn av bedriftens struktur og arbeidsmetode. Mange av rollene styringssystemet har i klassiske eksempler blir utfylt av andre målesystem, og balansert målstyring brukes som en filtreringsprosess for å vise grad av måloppnåelse for styret. Siden det kun var ett enkelt menneske som sto for det daglige arbeidet med balansert målstyring, hadde denne personen stor kunnskap om utviklingen og implementeringen av systemet. Vi fant derfor ut at blant systemutviklerne var denne personen et godt nok utvalg. Men for å forsikre oss om kvaliteten på rapporten var tilfredsstillende, samt få mer informasjon om strategi og risikoprosessene, hadde vi også et intervju med en av brukerne – et erfarent styremedlem. Disse to menneskene, samt komplett tilgang til hele balansert målstyringssystemet og strategidokumentet, ga oss

tilfredsstillende informasjon til å svare på vårt forskningsspørsmål.

### **2.9.1 Strategisk utvelging av informanter**

I følge Johannsen et al. (2004) er hensiktsmessigheten utgangspunktet for hvordan vi velger informanter. Det finnes mange forskjellige metoder for å sette utvalget sammen.

Siden den endelige problemstillingen ble annerledes enn den originale, har vi brukt to forskjellige utvalgsstrategier. Vi startet med det Michael Quinn Patton (1990) og Miles & Huberman (1994) kaller ”kriteriebasert utvelging”. Kriteriebasert utvelging betyr, som navnet tilsier, at vi velger intervjuobjekter som oppfyller et eller flere bestemte kriterier. For vår del var vi ute etter en person med intim kunnskap til balansert målstyring i DIPS ASA, noe kun én person oppfylte kriteriet til. På grunn av intervjuobjektets enestående bekjentskap til målstyringssystemet satt vi faktisk igjen med et *ekstremt utvalg*, altså et utvalg med en spesiell eller enestående egenskap.

Videre, da problemstillingen endret fokus, brukte vi *snøballmodellen* for å finne et styremedlem i utvalget. Denne metoden brukes gjennom å forhøre seg om hvilke personer som kan være aktuelle for vårt forskningsspørsmål.

I utgangspunktet brukte vi en personlig tilnærming, hvor vi gikk direkte til bedriften for å forhøre oss om vi kunne bruke den i oppgaven og hvem vi kunne bruke i intervjuene. Personen vi ble henvist til var den samme som vi brukte i vårt første intervju, og vi fikk snakke med personen ansikt til ansikt foran intervjuet. Denne tilnærmingen til rekruttering har de fordelene at vi raskt merket hvor villig intervjuobjektet var til å stille opp, samt at vi får et innblikk i om dette faktisk var rette person å bruke i utvalget.

### **2.9.2 Utvalget**

Vårt undersøkelsesutvalg bestod av økonomiansvarlig, som har utviklet Balansert Målstyring for DIPS ASA, siden han har en god forståelse av både arbeidsprosessene i kjernevirksomheten, og er den ansvarlige og den eneste som arbeider fast med styringssystemet. Den andre informanten vår var et styremedlem. Hun ga oss bedre innsikt i utviklingen av strategien og risikohåndteringen fra toppnivå. I tillegg ga hun oss en god

innsikt i hvordan brukerne av Balansert Målstyring får nytte av styringssystemet i praksis.

## **2.10 Kvalitative intervju**

”Det kvalitative intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives.”

Johannesen et al.( 2004:141)

Grunnen til at vi bruker kvalitativt intervju i denne oppgaven er på grunn av oppgavens natur samt tilgang på data. Vi kunne ikke bruke spørreskjema eller liknende siden vi ønsket å gå inn i detaljene rundt utformingen av risiko, strategi og balansert målstyring i DIPS ASA.

Kvantitative metoder ble utelukket ganske tidlig i prosessen, da vi allerede i innledningsfasen ble informert om at det kun var én person som jobbet aktivt med systemet. I følge Mason (2000) er det mange gode grunner til å velge kvalitativ metode for datainnsamling, og noen av disse var kritiske grunner til at vi valgte en kvalitativ tilnærming. Intervjuobjektene oppfattninger og erfaringer fra balansert målstyring og styrearbeid var en viktig del av det vi ønsket å få svar på i våre intervjuer. I tillegg ga denne tilnærmingen oss muligheten til å tilpasse spørsmålene foran hvert intervju. Vi kunne derfor stille med skreddersydde spørsmål til hvert intervjuobjekt i stedet for å stille med en generisk spørsmålsliste. Denne fremgangsmåten ga også informantene større frihet til å kunne kommentere og utdype temaene vi diskuterte, noe som ga oss innsikt på en måte som vi ikke hadde forventet.

### **2.10.1 Utforming av intervjuguide**

Johannesen et al. (2004:147) har laget en struktur over hvordan en intervjuguide burde se ut. Denne strukturen er mer eller mindre identisk med hvordan vi gikk frem i intervjuprosessen, og består av en innledning, en faktaspørsmålsdel, en del for kompliserte og sensitive spørsmål og en avslutning.

I våre intervju brukte vi en strukturert tilnærming. Vi hadde på forhånd skrevet opp spørsmålene vi ønsket svar på, og lagt de i rekkefølge etter tema. Forhåndsbestemte svaralternativ ble ikke brukt, siden vi ønsket å få innsikt i hvordan dynamikken var rundt Balansert Målstyring i bedriften. Hvis svaralternativene var forhåndsbestemte ville vi ikke få

samme forståelsen av hvordan DIPS faktisk brukte styringssystemet, og i tillegg var mange av spørsmålene så åpne at det ville være svært vanskelig å lage relevante svaralternativ.

Johannesen et al. (2004:145) sier at intervjuguiden ikke skal være et spørreskjema. Selv om vi allerede hadde formulert spørsmålene vi ønsket svar på, var vi forberedt på at noen av svarene vi fikk måtte møtes med oppfølgingsspørsmål. I all hovedsak fungerte de forhåndsbestemte spørsmålene som inngangen til de forskjellige aspektene av temaene vi ville diskutere. Noen spørsmål fikk vi svar på før vi hadde stilt de, og andre var vi nødt til å støtte opp med flere oppfølgingsspørsmål.

### **2.10.2 Gjennomføringen av intervjuene**

Da vi tok kontakt med intervjuobjektene forklarte vi hvem vi var, og hvorfor vi ville snakke med akkurat dem. Vi ga beskjed i forveien foran hvert intervju om hvilke temaer vi ville snakke om, og hvordan vi hadde tenkt å strukturere oppgaven. At denne oppgaven skulle være konfidensiell var en del av avtalen vi hadde inngått med det første intervjuobjektet før vi satte i gang med oppgaven, og dette ble det andre intervjuobjektet også informert om.

Etter dette stilte vi enkle spørsmål om fakta rundt temaene vi skulle fokusere på. For eksempel spurte vi det ene intervjuobjektet om tidligere erfaring fra styrearbeid og hvor lenge vedkommende hadde sittet i styret. Disse spørsmålene hadde to hovedfunksjoner. For det første ga spørsmålene en myk start på intervjuet med enkle og lettfattelige spørsmål, noe som, i følge Johannesen et al., etablerte et tillitsforhold. For det andre fikk vi vite mer om hvilken person vi hadde som informant. Hvor mye erfaring og kunnskap om temaene intervjuobjektet hadde, kom klart frem i denne fasen.

Neste punkt var å ta fatt på de mer kompliserte spørsmålene. Vi stilte nå spørsmål om hvorfor akkurat *den* veien ble valgt og hvorfor akkurat *det* målet ble prioritert. Selv om vi satte spørsmål på noen av valgene som ble tatt, var vi så nøytralt ladet som mulig. Fokuset lå på forklaring, ikke kritikk av valgene.

Avslutningsvis ga vi fritt spillerom til å komme med kommentarer og liknende som informanten måtte ha til intervjuet. Vedkommende hadde nå muligheten til å fylle ut aspekter om temaene som vi hadde oversett, og dette ga innsikt og vinklinger vi ikke hadde tenkt på, samtidig som informanten følte at vi hadde fått rett inntrykk av temaene.

### **2.10.3 Intervjuer – informant relasjonen**

Noen av de viktigste faktorene som påvirker et intervju er legitimering, situasjon eller rammen, og oppfatningen av intervjueren. (Johannesen et al. 2004:148)

Vår primære kontaktperson og første intervjuobjekt var samme person. Denne personen hadde vi hatt god kontakt med før første intervju, så vedkommende viste godt hvem vi var og hva vi ville. Det var denne personen som ga oss grønt lys til å bruke DIPS ASA i vår oppgave. Da vi kontaktet det andre intervjuobjektet presenterte vi oss og den situasjonen vi var i. I tillegg fikk informanten navnet på vår kontaktperson så vedkommende kunne få mer informasjon fra en annen representant fra DIPS.

Situasjonen rundt intervjuene var litt forskjellige. I det første intervjuet var vi på et møterom på informantens arbeidsplass. Tid var avsatt av begge sider, og vi ble ikke forstyrret under intervjuet. Vi antar at informanten var avslappet, da det verken var forstyrrelser eller fremmede omgivelser å forholde seg til. Det samme gjelder også når den andre informanten, da vi brukte vedkommendes kontor som intervjusted. I følge Johannesen et al. (2004) kan denne plasseringen få informanten til å føle seg underlegen, men vi tror ikke dette var tilfellet i denne situasjonen.

Hvordan vi ble oppfattet av intervjuobjektene har mye å si på intervjuet, og vi hadde lenge før intervjuet forklart vår situasjon godt. Vi møtte opp i uformelle og ”ikketruende” klær, og lot informanten styre flyten på intervjuet, i tillegg til at vi prøvde å være avslappede og imøtekommende når vi møtte objektene. Vi mente dette satte en god og avslappet ramme rundt begge intervjuene. Vi stilte nøytrale og oppmuntrende spørsmål for å bygge videre på dette.

### **2.11 Reliabilitet**

Når det kom til reliabiliteten til dataene vi samlet inn, gikk vi inn for å tematisk organisere dataene. Vi brukte en fargekode basert på tema for intervjuene, siden det var svært store dokumenter. For de andre dokumentene brukte vi også fargekoder, men ikke like detaljert. Mye av dette skyldes at disse dokumentene var mer systematiske og kortfattede enn

intervjudokumentene med hensyn til tema. Denne metoden brukte vi for hele organiseringsprosessen, og kan kalles kontekstuell dataorganisering

Analysen og tolkingen av dataene gjennomførte vi med å måle de tre fagfeltene opp mot teori, og så opp mot hverandre. Vi brukte en tolkende analyse, hvor vi tok hensyn til lokale faktorer som ble tatt hensyn til i utformingen. Vi antok at vi påvirket situasjonen rundt intervjuene gjennom temaene vi tok opp og gjennom hvem vi intervjuet. At siste del av oppgaven er basert på vår egen vurdering av situasjonen, bygde også på dette.

Men det var også flere ting vi tok hensyn til i analysedelen. Meningssammenhenger handler om å forklare hvorfor menneskelige handlinger inntreffer, og hva som ligger bak handlingene i form av motivene som ligger bak. I vårt tilfelle bruker vi denne metoden for å analysere kvaliteten på strategien, risikohåndteringen og balansert målstyringssystemet. Det er viktig å se på virkelighetsoppfattningen til våre informanter. Disse henger sammen med de kulturelle (i vårt tilfelle er kulturen økonomer i en bedrift i en gitt bransje) oppfattningene i sfæren. Hovedpoenget var å få fram intensjonene og oppfattningene som gir handlingsvalget mening for individene.

### **2.11.1 Overensstemmelse av funnene**

Overensstemmelse handler om å sikre at funnene er et resultat av forskningen og ikke egne holdninger. Vi beskriver alle beslutninger i forskningsprosessen slik at leseren kan følge og evaluere vår framgangsmåte. Det er også viktig å være selvkritisk og kommentere tidligere erfaring, skjevheter, fordommer og oppfattninger som kan påvirke tolkingen og tilnærmingen, og dette mener vi at vi har gjort på en tilfredsstillende måte

### 3. Teori

I dette kapittelet skal vi ha en gjennomgang av det teoretiske rammeverket som denne oppgaven er bygd på.

#### 3.1. Strategi

Det finnes ingen enkle og allment aksepterte definisjoner av strategi. Praktikere og teoretikere bruker ofte begrepet svært forskjellig. Noen tar med mål som en del av strategien, mens andre skiller mål og strategi i to deler. En virksomhets strategiarbeid konsentrerer seg i bunn og grunn om å svare på tre følgende spørsmål:

- Hvor vil vi?
- Hvordan kommer vi dit?
- Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

Strategi er ikke et entydig begrep. Enkelte elementer knyttet til strategi er generelle, slik at de i stor grad kan være uavhengige av hver enkelt organisasjon.

Andre elementer kan være knyttet til eksempelvis kultur og struktur i en spesifikk bedrift. Det er derfor viktig å skille mellom strategi som konsept og strategi som prosess.

Strategi kan også ha til hensikt å øke omfanget av bedriftens fortrinn, noe som skjer på bekostning av virksomhetens konkurrenter. Dette argumenterer grunnleggeren av Boston Consulting Group, Bruce Henderson, ved at han påpeker at det er en stor forskjell mellom konkurrerende virksomheter, og det er akkurat dette som er hverandres fortrinn. Så lenge en virksomhet opererer ute i et marked, har det allerede et konkurransemessig fortrinn. Da den har mulighet til å tiltrekke seg kunder, og ta vare på disse.

Flere rammeverk har gjennom årene blitt utviklet for å hjelpe til med å forstå hva strategi egentlig handler om, og i hvilken grad strategitenkning påvirker bedrifter. Blant disse rammeverkene er Henry Mintzberg en av de mest kjente og refererte. Mintzberg mener at strategi ikke bare er en plan, men en pågående prosess. Dersom en bare fokuserer på planleggingsperspektivet av strategien kan virksomheten få et skjevt bilde av situasjonen og



dermed virke misledende. Mintzberg har derfor utviklet et rammeverkt kalt strategiens fem P-er, der strategiens plan utgjør ett av fem perspektiver innen strategi.

### **3.1.1 De fem P-er**

- Plan (plan)
- Manøver (ploy)
- Mønster (pattern)
- Posisjon (position)
- Perspektiv (perspective)

#### **3.1.1.1 Plan**

De fleste bedrifter har en form for strategisk plan, og tradisjonelt har strategi vært knyttet til planer og planlegging. Strategi er i denne sammenheng et bevisst tiltak for å håndtere en bestemt situasjon. Dette kan eksempelvis være en strategi for å introdusere produkter/tjenester i nye markeder. Strategi som plan fokuserer spesielt på to forhold. At strategien er blitt produsert og formulert i forkant av en bestemt aktivitet, eller at den er et resultat av en bevisst og målrettet prosess. Mintzberg påpeker at det er svært viktig å være oppmerksom på forskjellen mellom strategisk tenkning og strategisk planlegging. Planleggingen må ikke hindre utviklingen av strategien gjennom ny og videre tenkning, siden planen er i utgangspunktet en plattform for strategiutvikling.

#### **3.1.1.2 Manøver**

Strategi som manøver kan skilles inn i to kategorier. Den kan være på generell form, som kan eksempelvis være å jobbe mot et bedre overskudd. Eller den kan være på spesifikk form, der man gjerne har et bestemt mål å jobbe mot. Enkelte typer spesifikke strategier har til hensikt å overkjøre konkurrerende aktører fra markedet. Slike manøvrer kalles strategiske spill.

Eksempelvis er senking av pris, økning av produksjonskapasitet, aggressive reklamekampanjer og lignende spesifikke signaler som har til hensikt å unngå konkurrerende virksomheter å komme seg inn på markedet.

### **3.1.1.3 Mønster**

Strategi som mønster blir ofte kalt realisert strategi. Denne består av den tilsiktende og den fremvoksende strategien. Den tilsiktende strategien er den strategien som ble realisert med bakgrunn i de planene fra intensjonen man hadde i utgangspunktet, mens den fremvoksende strategien er mønstre som blir utviklet underveis. En faktisk strategi kan dermed utvikles gjennom tilbakemeldinger fra utviklingen i gitte situasjoner, eller den kan på en tilsiktet måte produseres og implementeres.

### **3.1.1.4 Posisjon**

Strategi som posisjon fokuserer i hovedsak på de eksterne forholdene i bedriften, i motsetning til de overnevnte som fokuserer i hovedsak på de interne forholdene. Her legges det vekt på bedriften, og den i forhold med sine omgivelser. Dette kan eksempelvis være fortrinn og svakheter i forhold til konkurrenter, markedsandel, geografisk dekning av markedet, samspillet mellom virksomhet og omgivelsene osv. Valg av strategi avhenger i bunn og grunn av forholdet mellom det interne og eksterne.

### **3.1.1.5 Perspektiv**

Strategi som perspektiv retter seg i hovedsak mot den kollektive tankegangen i virksomheten. Dimensjonen tar utgangspunkt i hvordan ledelsen oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. Her ser man på hvordan ansatte i virksomheten deler sentrale tanker og ideer, og viderefører disse ut i handling. Her er det viktig å observere at det ikke er perspektivet som skaper strategi, men strategien som skaper perspektiv

I virkeligheten vil svært få strategier inneholde kun én av disse dimensjonene. Det vil derfor bli et resultat at en kombinerer flere av disse inn i strategikonseptet for å oppfatte helheten av strategien i hver enkelt bedrift. Faktorer innenfor de ulike dimensjonene vil også påvirke hverandre på ulike måter, slik at forholdet mellom dimensjonene vil ikke være konstant.

### 3.1.2 Viktige begreper

I strategifaget finnes det en rekke av begreper som lett kan forveksles og bli brukt ulikt fra person til person. I denne anledning ønsker vi derfor å utdype de mest brukte begrepene, som vil bli nevnt underveis i rapporten.

En visjon representerer bedriftens ønskede fremtidsbilde. Visjonen uttrykker ledelsens syn på hvordan bedriften skal utvikle seg og hva en ønsker å oppnå i fremtiden. Meningen med visjonen er å motivere og engasjere de ansatte, i tillegg til å avgrense for utformingen av forretningsidé, mål og strategi.

Mål representerer hva som er viktig å oppnå. Det er viktig å merke seg at målene sier ingenting om hvordan resultatene skal oppnås. I en organisasjon er det vanlig å ha mål i forskjellige karakterer og nivåer. Eksempelvis er strategiske mål knyttet til de viktigste forholdene ved virksomheten, og løper som regel over flere år, ofte i fem års perspektiv.

Strategi er bundet opp til bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter. En god strategi vil fungere som en instruks og et redskap i det daglige virket. Normale oppgaver strategien kan bidra i, kan være i arbeidet å fordele ressurser, identifisere behov og andre endringer i organisasjonen osv.

Retningslinjer representerer det handlingsrommet bedriften kan utføre sin virksomhet i. Dersom ulike mål kommer i konflikt med hverandre, vil retningslinjer fungere som instruksjoner som avklarer og avgrenser. Retningslinjer har også likhetstrekk fra mål, retningslinjer på ulike nivåer. Et eksempel på en konflikt på ulike nivå, som kan reguleres ved hjelp av retningslinjer, er dersom en produksjonssjef har et mål om produksjonseffektivisering og vil tilby færre produkter, og en markedsansvarlig har et mål om høyere markedsandel og vil tilby flest mulig produkter.

De prosjektene som er av vesentlig betydning for bedriftens lønnsomhet, kalles for strategiske prosjekter. Samtidig vil de beslutningene innenfor hvert prosjekt, som i praksis er faktorer med store konsekvenser, eksempelvis oppkjøp, endring i ressurser, organisasjonsendringer

osv., betegnes strategiske beslutninger. Disse beslutningene bidrar til å utvikle og bestemme de langsiktige målene, og er svært vanskelige å endre dersom beslutningene allerede er tatt.

### 3.1.3 Strategiens fire hovedprinsipper

- Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen.
- Strategi er en handlemåte som krever menneskers tankevirksomhet og kreativitet
- Strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Jo bedre tilpasning, desto høyere avkastning.
- Etersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig.

I følge første ledd er den grunnleggende tanken at god avkastning er bedre enn dårlig avkastning. I bedrifter kan en oppleve flere faktorer som bidrar til negativ utvikling. Dette kan eksempelvis være treghet og beskjedenhet hos ledelsen. I praksis kan en ofte oppleve at beslutningstakere ofte bruker lang tid på å ta viktige avgjørelser, eller at avgjørelsene aldri blir tatt. Yteevneparadokset er et eksempel på sistnevnte, da ledelsen ofte vet hva som må til for å øke bedriftens avkastning, men kommer ikke i gang med det. Alle organisasjoner står på for å maksimere langsiktig avkastning. Likevel er det ikke slik at en bedrift lykkes over lengre tid fordi den oppnår god avkastning år etter år. Bedriften må kontinuerligtilpasse seg etter omgivelsene. Forskning og utvikling er blant annet nødvendig for at en bedrift skal kunne forsvare og opprettholde sin posisjon i markedet. Likevel kan disse kostnadene bli såpass høye og at de kan medføre lavere eller negativ avkastning i første runde, men derimot gi bedre avkastning i et lengre tidsperspektiv.

Andre grunnsetning i strategiens hovedprinsipper handler om hvordan en bedrift kan løse den normale problemstillingen, det å tjene penger i et konkurranseutsatt miljø. For å handle mest mulig effektivt må bedriftslederen etablere retningslinjer for hvordan beslutninger skal tas. Disse kan blant annet settes i sammen ved å begrense avviket mellom bedriftens nåsituasjon og bedriftens mål, ved å se på sammenhengen mellom disse.

Tredje grunnsetning forteller at bedriftens strategi virker som et bindeledd mellom de interne og eksterne forholdene til bedriften. Verdien av de interne ressursene blir avgjort etter hvor

stor nytte de har på gitte eksterne omgivelser. For å oppnå høyest mulig avkastning må strategien derfor utnytte disse interne ressurser på best mulig måte under gitte eksterne forhold.

Fjerde grunnsetning sier at forholdet mellom de interne og eksterne forholdene til bedriften er kontinuerlig i forandring på grunn av konkurranse og andre påvirkningsfaktorer. Tilpasning til omgivelsene er utfordrende for alle avkastningsmaksimerende bedrifter. Dette begrunnes med at bedrifter aldri får vite om den optimale tilpasning er oppnådd, og jobber kontinuerlig mot forbedring.

### **3.1.4 Strategiprosessen**

Samarbeidet mellom de ulike nivåene i organisasjonen og samarbeidet mellom de ulike trinnene i prosessen er et svært viktig grunnlag for en vellykket strategiprosess. Fra strategiprosessens startpunkt skal den involvere alle ansatte gjennom hele organisasjonshierarkiet. Som resultat får bedriften forankret sin strategi, samt etablert et langsiktig bilde i hele organisasjonen.

Flere strategier har gjennom tiden definert hvordan en bedrift skal kunne gjennomføre en strategiprosess på best mulig måte, likevel kan man med sikkerhet si at det ikke finnes noe endelig fasitsvar på dette. Ulike mål, verdier og forhold internt i bedrifter blir ofte utgangspunktet for strategiprosessen, hvor hver enkelt bedrift må skreddersy sin egen strategiutviklingsprosess. For bedriften er det avgjørende å forstå at en i praksis må forholde seg til en kontinuerlig prosess. Dersom det aldri er blitt utarbeidet en strategisk plan tidligere, blir det gjerne naturlig å følge prosessen som blir nevnt nedenfor.

Ved å definere bedriftens visjon, forretningsidé og de overordnede målene, har en i følge det tradisjonelle synet et godt utgangspunkt for suksess. Denne prosessen vil i praksis være å benytte ulike analysemetoder til å identifisere strategiske løsninger på de overordnede målene, som tilfredsstiller bransjens rammebetingelser. I tillegg kreves det kontinuerlig overvåking og kontroll, samt iverksettelse av nye nødvendige tiltak. Etter definert visjon er det naturlig å utvikle en forretningsidé. Forretningsideen skal i hovedsak inneholde informasjon knyttet til de ulike forretningsområder bedriften opererer på, og konsentrerer seg i stor grad om forhold

rundt bedriftens ressurser, markedet og tidligere historie o.l. Det vil så være viktig for virksomheten å fastsette hva de ønsker å oppnå. Målene man setter seg er de virksomheten søker å nå gjennom sitt virke. Det å fastsette mål vil også være til hjelp ved tanke på å definere omgivelsene, koordinere beslutningstakingen og fastsette evalueringskrav. Disse målene vil hjelpe virksomheten i arbeidet med å utvikle dens strategi. Deretter blir det hensiktsmessig å identifisere bedriftens nåsituasjon gjennom en intern og en ekstern analyse. Gjennom den eksterne analysen kan bedriften få en oversikt over potensielle muligheter og trusler gjennom faktorer rundt bedriftens omgivelser, eksempelvis økonomiske, kulturelle, sosiale, politiske og teknologiske. Internanalysen gir bedriften en oversikt over dens styrker og svakheter, samt dens viktigste ressurser. Dette kan eksempelvis være innenfor markedsføring, forskning, produksjon osv. Disse ressursene er grunnlaget for varige konkurransefortrinn, som bidrar til å skape verdier i et lengre perspektiv.

Videre i strategiprosessen vil det være naturlig med en strategisk analyse som har til hensikt å identifisere ulike strategiske alternativer. Disse må prioriteres og evalueres i en videre beslutningsprosess. I beslutningsprosessen vil forhold som tid, ressursbruk og grad av endring bli tatt med i vurderingen. For at bedriften skal ende opp med et alternativ som kan bidra til videre suksess vil beslutningsprosessen, samt forholdene en vurderer strategiene opp mot, ha stor betydning.

Etter den strategiske analysen er gjort, og bedriften har gjort sitt strategiske valg, er tiden inne for iverksetting av valgt strategi. I denne delen av prosessen er det viktig at ledelsen utarbeider klare retningslinjer for alle berørte parter. I tillegg til å være forberedt på de samme hindringene som ble nevnt under beslutningsprosessen, som kan forstyrre iverksettelsen av strategien.

Etter iverksettelsen av den nye strategien vil det normalt forekomme nye resultater. Disse må kontrolleres og vurderes opp mot tidligere resultater, for å se om disse tilfredsstillende overordnede målene som er satt. På denne måten kan man oppdage avvik tidlig, og kan vurdere nødvendige endringer løpende.

Utviklingen av strategien kan på mange måter tenkes å være planlagt og tilsiktet fra ledelsens side. Videre blir det etablert klare innstillinger om dens innhold og retning gjennom en planleggingsprosess, for så å bli realisert og satt i drift. Dette illustrerer at strategien er et resultat av en overveid og systematisk prosess. Som nevnt tidligere i oppgaven kan mye av det som i utgangspunktet var planlagt og tilsiktet ikke bli realisert, ved at en annen strategi får oppmerksomhet uavhengig om den er blitt planlagt og tilsiktet. Dersom en ser på strategi som retning som utvikler seg over tid, kan strategi i like stor grad være et resultat av en fremvoksende prosess.

### **3.1.5 Dynamisk strategi**

En dynamisk strategi passer best til en dynamisk bedrift. Desto kortere tid det tar i en industri mellom hver lansering av en innovasjon, imitasjon og spredning av den og til slutt en ny lansering, desto mer dynamisk er industrien. Nye konkurransefortrinn oppnås gjennom å tilpasse og integrere ressurser og kompetanse til et stadig skiftende miljø. På grunn av disse endringene må bedriften stadig endre og fornye strategien. Optimal situasjon for en dynamisk industri er å kunne se inn i fremtiden, og inkludere denne sammen med en stor dose fleksibilitet inn i strategien. Alternativt kan bedriften vente på at fremtiden til slutt tar igjen strategien. Studier viser at bedrifter i svært ustabile omgivelser har større nytte med dynamiske løsninger når beslutninger skal tas. Det er også svært viktig at disse bedriftene er fleksible, spesielt overfor kundens behov. Bedrifter som har fokus på dette henger bedre med i utviklingen i sine omgivelser, der samarbeidet og kommunikasjonen mellom bedriften og dens kunder og leverandører spiller en stor rolle.

Det er også viktig å være klar over at ingen strategi gjelder for alltid. Strategisk planlegging og improvisering blir derfor nødvendig der skiftende omgivelser vil kreve endringer i organisasjonen. Det viktige er at strategien ikke mister betydning selv om omgivelsene stadig endrer seg. Det gjelder å være dynamisk og nytenkende, og dette spesielt i de mest ustabile bransjene.

For at virksomheter skal kunne operere i et dynamisk marked vil det være avgjørende at de også klarer å lære av og bearbeide feedback som de mottar fra omgivelsene sine. Siden de da kan plassere og omplassere ressurser og verdier til mer konkurransedyktige posisjoner. Feedback innbefatter hvordan aktører som har det lett å forandre seg i et marked forholder seg

til hverandre. Det å lære av den feedbacken man får av omgivelsene sine vil si at man både tar til seg negativ feedback, som vil si at man lærer at ”det gjør man ikke en gang til”. Men det vil også si å lære av positiv feedback, som vil si at man lærer at ”dette er noe man burde gjøre mer av”. En konsekvens av å lære tregt er at konkurrentene gjerne er et skritt framfor, og da hjelper det ikke å kjenne kundene.

### **3.1.6 Visjon, forretningsidé og mål**

Visjon, forretningsidé og mål er sentrale elementer innenfor strategien. Likevel er det ikke alle organisasjoner som bruker denne tilnærmingen. Bedrifter opererer oftere innenfor dynamiske omgivelser, som krever nye fokus innenfor strategiutforming. Å bruke fantasi og intuisjon kan i mange tilfeller ha større nytte, fremfor å bruke fastsatte mål og strategier som ikke tar hensyn til situasjonen man for øyeblikket befinner seg i.

Visjon representerer en overordnet formulering av organisasjonens virksomhet, forretningsideen en presisering av grunnlaget for virksomheten og målene skal gi et uttrykk for hva en ønsker å oppnå innenfor de enkelte forretningsområdene.

#### **3.1.6.1 Visjon**

Visjonen representerer i strategien et ønsket fremtidsbilde. Denne har til hensikt å oppmuntre hele organisasjonen til å se nye løsninger, og gi slipp på gamle. Dette vil motivere de ansatte til å tenke kreativt i fellesskap for å forbedre ytelsen. Det er ikke alltid like lett å formulere en felles visjon som skal ha til hensikt å dra hele organisasjonen i samme retning, siden hvert ledd i hierarkiet vektlegger ulike forhold. Dette blir ofte ledelsens største utfordring i arbeidet med å utforme en visjon.

Visjonen har tre hovedfunksjoner – å legitimere, bevise organisasjonens interesser og skape motivasjon og engasjement. Legitimerende funksjon, hvor organisasjonen viser sin rolle i sine omgivelser og hvilke aktører den skal spille med. Den skal bevise organisasjonens interesser om dens sosiale og samfunnsmessige tilhørighet. Visjonen skal representere et ambisjonsnivå som gir grunnlag for videre formuleringer av forretningsidé, mål og strategier, slik at organisasjonen ønskede mål lettere kan oppnås. Visjonen skal skape motivasjon og



engasjement i organisasjonen. Den skal stimulere til fantasi, drømmer og entusiasme hos de ansatte, parallelt med aktiv deltagelse, initiativ og ansvarfølelse. I tillegg skal den gi forslag til struktur og ressursallokering.

### **3.1.6.2 Forretningsidé**

Forretningsideen representerer bakgrunnen for hvorfor organisasjonen ble startet, og hva som er så unikt at det er verdt å fortsette. Dette med bakgrunn i faktorer som konkurransefortrinn, markedsbehov, teknologi, kunder og produkter. I tillegg skal den gi svar på hvorfor kunder skal velge akkurat denne bedriften som leverandør. Det er viktig å tilføye at forretningsideen skal ha til hensikt å være retningsgivende og belysende når det kommer til interne holdninger. Den bør også inneholde enkelte generelle aspekter av ekstern karakter. Eksempler på dette kan være etiske retningslinjer og ønsket oppfatning av omgivelsene. Videre er det viktig at det er en sammenheng mellom forretningsidé og visjon. Forretningsideen har til hensikt å representere hvordan organisasjonen tenker å utvikle seg i forhold til visjonen. Gjennom utformingen av forretningsideen blir organisasjonen uansett tvunget til å tenke gjennom alle de sentrale forhold som har betydning for virksomheten. I likhet med visjon, har forretningsideen kommunikasjonsmessige egenskaper som er svært viktig for den daglige driften. Dette spesielt ved tanke på medarbeiderne i organisasjonen som skal sette forretningsideen ut i livet.

### **3.1.6.3 Mål**

Mål og målsetting har til hensikt å operasjonalisere virksomhetens visjon og forretningsidé. Hensikten er å formulere klare tanker og ideer om en ønsket situasjon organisasjonen planlegger å oppnå. Denne skal videre gi en pekepinne på veien videre og utviklingen mot målet. Mål er vanligvis det ønskede sluttresultatet, mens strategien er fremgangsmåten som utnytter bedriftens ressurser for å oppnå disse målene. Man skiller gjerne mellom åpne mål og lukkede mål.

Åpne mål er mål man ønsker å oppnå i best mulig grad, og er ofte benyttet i langsiktig perspektiv. Eksempel på dette kan være økt markedsandel.

Lukkede mål er gjerne tallfestet og benyttet i kortsiktige perspektiv og kan med samme eksempel være mål om 60% markedsandel. Virksomheter formulerer ofte mål på ulike nivåer i organisasjonen. Eksempelvis kan mål på konsernnivå, det øverste nivået i organisasjonen, inneholde temaer rundt firmaets strategiske satsinger, ressursallokering, infrastruktur, menneskelige ressurser, utvikling osv.

### **3.1.7 Strategi på ulike nivåer**

Poenget med en strategi er å engasjere og motivere hele organisasjonen på alle nivå til å fokusere på de områdene som har best effekt på de målene som er satt. I denne oppgaven viser vi fire nivåer; konsernstrategiene, globale strategier, forretningsstrategier og funksjonelle strategier.

#### **3.1.7.1 Konsernstrategier**

På dette nivået avgjøres viktige spørsmål knyttet til utvikling og virksomhetsstruktur. Typiske eksempler på strategiske valg er valg av bransje og produkter. Beslutningene burde videre tas samlet av toppledelsen, og ikke desentraliseres, siden det lett kan føre til at beslutningstakerne på et lavere nivå lett fristes til å velge det alternativ som passer best for dem, og ikke for virksomheten som helhet.

#### **3.1.7.2 Globale strategier**

På grunn av økt globalisering er det nødvendig å ha en strategi som fokuserer virksomhetens konkurransekraft i større markeder. Globale strategiske valg kan eksempelvis være å oppnå konkurransefortrinn gjennom å etablere et strategisk samarbeid med en tidligere konkurrent. Med andre ord handler dette om hvor og hvordan virksomheten skal konkurrere.

#### **3.1.7.3 Forretningsstrategier**

Innenfor denne strategien handler det om hvordan den enkelte virksomhet skal posisjonere seg i markedet. Da det dreier seg først og fremst om hvordan den skal kunne sikre sine langsiktige konkurransefortrinn innenfor dens forretningsområder. Strategiske valg vil omhandle hvilke produkter og tjenester som skal utvikles og tilbys til de forskjellige markedene. I tillegg vil eksterne forhold påvirke de strategiske valg, blant annet utviklingen i

markedene en konkurrerer i, langsiktig lønnsomhet og effektivitet. Sett i forhold til konsernstrategien som konsentrerer seg i all hovedsak om beslutninger som berører hele organisasjonen, konsentrerer forretningsstrategien seg om et forretningsområde innenfor organisasjonen.

#### **3.1.7.4 Funksjonelle strategier**

Strategier innenfor dette nivået dreier seg om hvordan de ulike funksjonene innenfor organisasjonen opererer. Dette kan eksempelvis være innenfor markedsføring, finans, produksjon og distribusjon. I hovedsak handler det om å bli bedre og enda mer effektiv, slik at virksomheten kan være i stand til å oppnå varige konkurransefortrinn innenfor de forskjellige funksjonene. Samt velge gode strategier som har til hensikt å effektivisere forskning, utvikling og ikke minst de ansatte. God kompetanse, høy motivasjon, jobbtro og yrkesstolthet blant de ansatte, er betingelser for å skape en kostnadseffektiv og levedyktig organisasjon.

### **3.2. Balansert målstyring**

Balansert målstyringssystem kan defineres som: ”Et balansert målstyringssystem er et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retninger til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og adferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre.” (Hoff, K. G og Holving, P. A. 2007:70)

”Balansert målstyring forsøker å sette tanker og metoder inn i en teoretisk og praktisk sammenheng, med det formål å gi økt kunnskap, inspirasjon og nysgjerrighet i arbeidet med å forbedre virksomhetens styringsstruktur og styringsevne i forhold til dens langsiktige mål og strategier, herunder målet om å skape varige konkurransefortrinn. Den største utfordringen i dette arbeidet er knyttet til iverksettelsen og gjennomføringen av de valgte strategier.” (Hoff, K. G og Holving, P. A 2007: 15) Oppgaven for de fleste bedrifter er å opprettholde sine konkurransefortrinn innen sine respektive markeder gjennom å etablere større verdier for sine kunder. Bedrifter blir stadig mer avhengig av ny teknologi og kompetanse fra medarbeidere, samtidig med at medarbeidernes forventninger og krav til organisasjonen er helt annen enn

tidligere. Dette er noen viktige årsaker til at det er andre krav til å lede og styre virksomhetene på i dag enn bare for noen år siden.

I den siste tiden har det vært stor oppmerksomhet rundt bedrifters mangelfulle oppfølging av sine strategiske mål. Denne problemstillingen kan man gjerne se i sammenheng med bedriftslederes hovedfokus i budsjettoppfølgingen, der det ofte er rettet mot de kvantifiserbare og finansielle målene. Strategiske mål har ofte vært av kvalitativ karakter, og har fått lite oppmerksomhet i den taktiske driften i bedriften. Strategien kan i tillegg være formulert utydelig, noe som kan medføre til ytterligere hinder til løpende oppfølging. I praksis kan man se at oppfølging av disse målene skjer sjeldent, noe som er et resultat av tradisjonell strategi- og budsjetteringslitteratur. Likevel vil det avhenge av virksomhetens slag og usikkerheten knyttet til de markedene en opererer på, men i bunn og grunn er det få bedrifter som klarer seg uten strategiske og taktiske planer.

En blanding av bedre arbeidsforhold, ny teknologi, økt frihandel og økt kjøpekraft har resultert til økt konkurranse. Det vil være de mest innovative og kostnadseffektive bedriftene som vil skille seg ut i de markedene eller land hvor flere bedrifter opererer i. Innovasjonsevnen avhenger av hvor dyktig en er på å finne smarte og billigere måter å produsere på, forbedre eksisterende produkters funksjonalitet og kvalitet og å utvikle nye produkter og løsninger, som er virksomhetens viktigste oppgaver dersom den skal overleve på sikt.

Kommunikasjonsteknologien har bidratt til at informasjonstilgang om markedene, produkter og annen viktig informasjon er tilgjengelig for allmennheten, noe som har dradd oss nærmere det samfunnsøkonomene kaller for perfekte markedene, der både kjøper og selger har full tilgang til informasjon om hverandre. Parallelt med fallende kommunikasjonskostnader endrer virksomheter sine forretningsprosesser med mål om økt konkurransekraft, ved eksempelvis å sette bort deler av sitt arbeid til lavkostland. Denne økende trenden har den hensikt at virksomheter kan konsentrere seg mer om kjerneområdet, samt å profesjonalisere og effektivisere en del av de typiske støttefunksjonene.

Et resultat av det som er beskrevet ovenfor er den strategiske horisonten til mange

virksomheter og bransjer er kortere enn tidligere. Skal ledere kunne være proaktive i et slikt tidsperspektiv, må økonomiavdelingen skifte fokus fra å være den avdelingen som registrerer utviklingen og produserer analyser og avvikrappporter, til mer aktiv deltagelse i selve forretningsdriften med den hensikt å jobbe mot de strategiske målene. Siden økonomiavdelingen er virksomhetens sentrale avdeling for innsamling og bearbeiding av økonomisk informasjon, må kompetansekravene til medarbeiderne endres dersom avdelingen skal fortsette å ha den sentrale rollen i styringsarbeidet under ny styringsstruktur. Det vil ikke lenger være tilfredsstillende å bare fokusere på finansielle verdier, men også faktorer som sammenhengen mellom produksjonstakt og produktkvalitet, produkttegnskaper og kundetilfredshet. Økonomiavdelingens representanter burde derfor ha interesse og kunnskap om aspekter som berører dypere forretningsmessige forhold enn tidligere. Dette vil resultere til høyere krav, både til utdanning, men også til kontinuerlig kompetanseutvikling.

En ny oppfattelse av hva som er bedriftens virkelige ressurser og hvordan disse kan anvendes optimalt for å tilfredsstille de strategiske målene, vil sette nye krav på ledelsen. Vanligvis vil en bedrift bare bokføre den fysiske kapitalen i form av bygninger, utstyr, fordringer og kontanter. Dette er kun én av virksomhetens ressurser. Kunnskap er i flere bedrifter en mye viktigere ressurs enn den fysiske kapitalen, som kan anskaffes eller kopieres av konkurrentene. Denne intellektuelle kapitalen er vanlig å dele i to hoveddeler, humankapitalen og strukturkapitalen, der humankapitalen innebærer kunnskapen og kompetansen, herunder erfaringen som den enkelte ansatt besitter. Humankapitalen er resultatet av krav til kunnskap og kompetanse ved ansettelsestidspunktet, og den kunnskapen som er utviklet underveis i jobben gjennom kursing og opplæring. Denne kunnskapen og kompetansen er meget sårbar for bedrifter siden den raskt kan forsvinne og etterlate seg et kunnskapsmessig tomrom dersom medarbeidere slutter. Strukturkapitalen er verdien av den kunnskap som er igjen i virksomheten etter at arbeidsdagen er over. Strukturkapitalen er humankapitalens verktøykasse for verdiskapning. Den omfatter blant annet systemer, prosessbeskrivelser, rutinebeskrivelser, databaser, patenter og relasjoner til virksomhetens kunder og leverandører. Ved større fokus om den intellektuelle kapitalens påvirkning på virksomhetens resultater, vil dette kreve både vilje og evne fra virksomhetens side til å tiltrekke seg dyktige ansatte, samt å beholde dem. I tillegg må virksomheten være i stand til å beholde kompetansen dersom

ansatte slutter, og beskytte seg juridisk dersom ansatte prøver å ta med seg kompetanse over i konkurrerende virksomheter.

### 3.2.1 Krav til endrede og utvidede resultatmålinger

Tidligere ble de fleste virksomheter utelukkende styrt etter kvantifiserbare økonomiske mål. Ofte var målene lite i samsvar med virksomhetens langsiktige strategiske visjon. Ideen om at det er langt mer enn bare de finansielle målene som er nødvendig for å nå virksomhetens overordnede mål fikk mye fokus gjennom Robert Kaplan og David Nortons artikkel *Harvard Business Review* om sin balanserte styringsmetode i 1992. Metoden gikk ut på å vurdere virksomhetens utvikling sett fra fire ulike perspektiver; kundene, de finansielle, interne prosesser og læring og vekst. Den opprinnelige modellen representerte i hovedsak det budskapet om at de finansielle styringsparametrene ikke fanger opp det som faktisk er viktig for dagens virksomheter, kunnskap og kompetanse. I artikler fra 1996 ble koblingen opp mot strategi og visjon forsterket og mer tydeliggjort. Den grunnleggende ide er å knytte de finansielle- og ikke-finansielle målene til en virksomhet opp mot dens overordnede strategi og visjon. Ved etablering av årsaks-/virkningssammenhenger kan virksomhetens ledere i sitt løpende arbeid fokusere på noen få kritiske suksessfaktorer, som er satt i en sammenheng med virksomhetens langsiktige strategi. Mer enn noen gang tidligere har fokuset på virksomhetens forberedelse for fremtiden dreiet seg om å investere i kunnskap, innovasjon, interne informasjonssystemer og kunderelasjoner, med det formål å skape varige konkurransefortrinn.

De fleste virksomheter har som mål å maksimere fortjenesten på lang sikt. Dersom investeringsfokuset skifter til mer kvalitative investeringer vil virksomheten få behov for styringsparametre som kan registrere utviklingen av disse investeringene opp mot den generelle finansielle utviklingen. Poenget er at virksomheten skal være trygg på at disse langsiktige investeringene vil øke virksomhetens muligheter for langsiktig økonomisk suksess, selv om de kortsiktige resultatene kan oppleves negative på enkelte tidspunkt. For å tilfredsstille denne tankegangen må virksomhetsstyringen balansere de forholdene som forutsettes å være fornuftige for å nå de langsiktige økonomiske målene. Disse suksessfaktorene må gjenspeile de strategiske målene som virksomheten har tatt, samt at de må kommuniseres til, forstås og samtykkes blant eiere, ledelse og ansatte. Videre må disse

faktorene brytes ned i få, men virkningsfulle styringsparametre innenfor hver seksjon i bedriften, slik at de ansatte konsentrerer seg om de viktige oppgavene, og ser at deres arbeid bidrar til måloppnåelse.

### **3.2.2 Særtrekk med balansert målstyring**

Som mange andre nyvinninger innenfor virksomhetsstyring, er selve ideen om balansert målstyring at det er viktig å planlegge, inkludere og følge opp ikke-finansielle variabler. Utvikingen innenfor arbeidsmiljøet har eksempelvis blitt fulgt opp periodisk gjennom mange år med skadestatistikker, sykefravær og lignende. Målet er åpenbart å kunne presentere null skader og lavt sykefravær, som understreker både ledelsens holdning til arbeidsmiljøet og arbeidsmiljøets kvalitet i sin helhet. Medarbeidersamtaler og trivselsundersøkelser har i mange år vært nyttige verktøy i arbeidet med å videreutvikle medarbeiderne til å nå nye mål. Dette fordi gjennom disse metodene får organisasjonen kartlagt behov for kompetanseheving, trivselsfaktorer, samhandling og lignende. For å opprettholde trenden vil det bli nødvendig for handlingsplaner og periodisk oppfølging.

Et annet forhold som har blitt periodisk fulgt opp i mange år i flere produksjonsvirksomheter er kvalitetsutviklingen for virksomhetens produkter. Kvalitetsutviklingen kan måles i blant annet antall produktenheter kassert eller antall innmeldte feil pr. periode. Dersom måltallet visste negativ utvikling i enkelte perioder, ville en representant fra toppledelsen komme antagelig komme på besøk i produksjonsavdelingen med krav om forklaringer og utbedringstiltak. Direkte oppfølging av ledelsen tydeliggjør hvor viktig en positiv kvalitetsutvikling er for virksomhetens lønnsomhet.

Et annet eksempel, som har med innovasjon å gjøre, er at flere virksomheter har i dag erstattet eller gjenskapt den gamle forslagskassen ved å ta i bruk intranett. Her kan forslag som prosess- og produktforbedringer synliggjøres for alle etter hvert som de blir produsert, slik at forslagene ikke blir forkastet av nærmeste overordnede. Flere virksomheter premierer gode forslag, noe som kan bidra til økt idégenerering, samtidig at de ansatte kan velge om forslagene skal være anonyme eller ikke.

En annen populær undersøkelsesmetode er bruken av kunde- og forbrukerundersøkelser, som gir uttrykk for virksomhetens profil og informasjon om kundetilfredshet. I tillegg kan metoden gi uttrykk for virksomhetens omdømme i markedet.

Eksemplene ovenfor illustrerer at det er flere forhold som er med på å skape gode økonomiske resultater. Disse har vært praktisert i flere virksomheter tidligere, blant annet i tilknytning til de vanlige resultatrapportene. Det som er nytt er at balansert målstyring representerer et helhetlig styringssystem med en klar forankring i de strategiske valgene virksomheten har tatt. En sentral faktor i styringssystemet er et fåtall av finansielle og ikke-finansielle styringsparametre som måler progresjonen av de strategiske målene gjennom et knippe av kritiske suksessfaktorer. Årsaken til større fokus på virksomhetenes strategier skyldes fremveksten av et mer kunnskapsbasert næringsliv kombinert med større konkurranse og behov for raskere tilpasning til endrede arbeidsbetingelser. Ønske om økt verdiskapning, fyldige strategier som bidrar til varige konkurransefortrinn har nødvendiggjort en mer helhetlig holdning til virksomhetens styring og utvikling av styringsparametre. Dette kan gi virksomhetens ledere en pekepinne på om virksomheten beveger seg i riktig retning i forhold med den overordnede strategien, slik at de kan forsikre seg mot negativ utvikling med riktige tiltak for å opprettholde kursen.

### **3.2.3 Generelle krav til et balansert målstyringssystem**

I følge en undersøkelse som Ernst & Young utførte i 1997 av 275 amerikanske porteføljeforvaltere, der utgangspunktet var å finne ut om ikke-finansielle data ble tatt med i investeringsbeslutninger, samt hvilke data som ble prioritert mest. Ut av denne undersøkelsen fikk man til svar at i gjennomsnitt var 35% av informasjonen om hva som ble vektlagt i beslutninger var av ikke-finansiell art. Det som ble lagt mest vekt på av ikke-finansiell karakter var virksomhetens evne til å iverksette strategiene. Resultatet av denne undersøkelsen styrker inntrykket av at iverksettelsen av strategien er både vanskelig, og svært kritisk for å oppnå varige konkurransefortrinn.



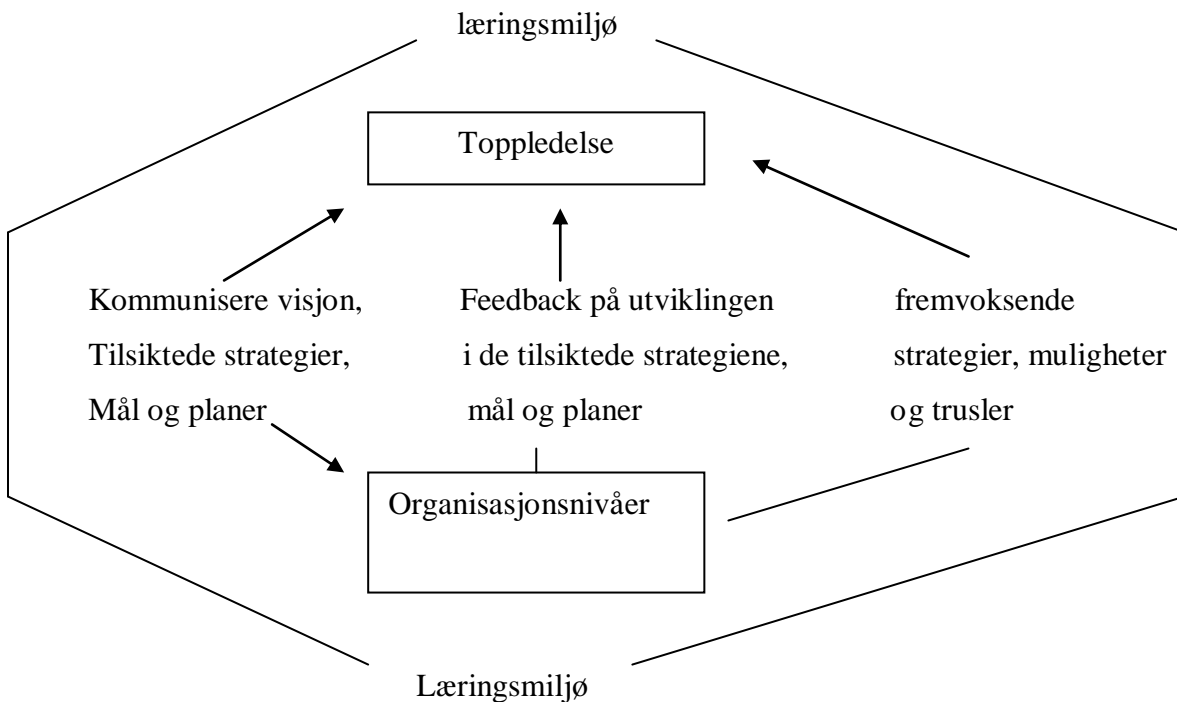
Kravene til et balansert målstyringssystem er å:

1. ”Ha en fastsatt og logisk struktur for å kunne kommunisere strategiene nedover i organisasjonen.
2. Etablere de kritiske suksessfaktorene med tilhørende styringsparametre for å kunne virkeliggjøre strategiene.
3. Etablere styringsperspektiver og omsette strategiene til operasjonelle planer, foreta ressurs allokering og etablere taktiske planer.
4. Gi mulighet til periodisk oppfølging av utviklingen for å kunne korrigere kursen underveis, samt gi grunnlag for kontinuerlig læring.”

(Hoff, K. G og Holving, P.A. 2007:68)

Det er lett at måle- og oppfølgingssystemer blir for omfattende. Derfor er det viktig å velge noen få, men utsagnskraftige styrings- og måleparametere. Dette er spesielt viktig hvis man går fra mer tradisjonell måling til et balansert målstyringssystem. Det vil også være lurt å passe på at parametrene er enkle å komme fram til samtidig som de ikke skal være kostbare.

I figur 2 får man illustrert et annet krav, at den strategiske oppfølgingen må være en del av den vanlige prestasjonsmålingen i forhold til de taktiske planer. Dette for å vise sammenhengen mellom de strategiske og de taktiske planene. I tillegg må virksomheten konsentrere seg løpende om det som skal gjøres.



Figur 2, ønsket informasjonsflyt i et balansert målstyringssystem. (Hoff, K. G og Holving, P. A 2007:69)

### 3.2.3.1 Krav 1. Fastsatt og logisk struktur.

En av hovedoppgavene til et balansert målstyringssystem er at det skal hjelpe til i iverksettelsen av strategien, samt at det skal overvåke og følge utviklingen i bedriften, slik at det signaliserer eventuelle behov for kursendringer.

Ut fra definisjonen av et balansert målstyringssystem får bedriften noen sentrale oppgaver den skal ivareta. En slik oppgave er at det skal være en kommunikasjonskanal for å få frem virksomhetens visjon, strategi og de strategiske målene. Det vil si at strategien og de strategiske målene må resultere til strategiske tiltak og delmål for virksomhetens ulike organisasjonsnivåer og avdelinger. Det skal også innebære formelle rutiner og prosedyrer. Disse følger virksomhetens tilværelse, normalt til fastsatte tidspunkter for registrering, analyser og distribusjon. Et balansert målingssystem skal også formidle og gi feedback om utvikling og grad av måloppnåelse, til virksomheten. Dette fører til at de ansvarlige har bedre kontroll med utviklingen. Det skal også gi virksomheten informasjon om strategiene fungerer, og om virksomheten kan dra nytte av enkle endringer i omgivelsene eller forutsetningene. Det

vil også skape muligheten for organisasjonell eller kollektiv læring, altså at det gir medarbeiderne muligheten til å være på vakt etter nye muligheter og utfordringer. I tillegg skal denne feedbacken påvirke medarbeiderne til å endre sin egen innsats og sine resultater i forhold til nedbrutte strategiske og operasjonelle mål.

### **Kommunikasjon og feedforward**

Ut fra figur 2 i ser man at kommunikasjonen rundt visjon, strategier, mål og planer går begge veier. Hvis ledelsen skal lykkes med å få virksomheten til å arbeide mot en ny fremtid, må den få budskapet kommunisert internt, og vite at det blir oppfattet likt hos alle. Denne kommunikasjonsprosessen, med at ledelsen kontrollerer at budskapene når frem og blir oppfattet riktig, kalles feedforward. Viktigheten med god kommunikasjon innad i virksomheter kan man se i en undersøkelse som blir gjennomført i 1998. Denne omfattet 293 britiske informasjonsdirektører/rådgivere, og viste sammenheng mellom hvor godt virksomhetene gjorde det og bruken av formelle kommunikasjonsprogrammer. Det viste seg at 69% rapporterte at målene for kommunikasjonsaktivitetene var direkte knyttet opp mot virksomhetens forretningsmål. Siden denne undersøkelsen er gjort på det britiske næringslivet kan det være noen aspekter som gjør at resultatet er noe annerledes i Norge. Like vell kan det nok slås fast at en forutsetning for at virksomheter skal lykkes, er at det finnes en planmessig og effektiv måte å kommunisere visjon, strategier og periodiske planer ut til alle medarbeiderne. Samtidig må det være en form for kontroll på at informasjonen er oppfattet av hver medarbeider, og at de aksepterer dem.

Det er flere kommunikasjonskanaler som kan brukes, alt fra møter der ledelsen møter medarbeiderne direkte, til videooverføringer. Det som vil være mest kostbart, men samtidig også det som anses å være mest effektivt, er møter. Når man velger å iverksette balansert målstyring bør det settes av rikelig med ressurser, slik virksomheten har nok til både informasjonsmøter og opplæring. Dette er svært viktig for å vise at strategien er av konsekvens for hver medarbeider gjennom operasjonelle delmål. Når systemet er innført vil det ikke kreve like mye ressurser til kommunikasjonskanaler, siden enklere og rimeligere kanaler kan anvendes, slik som intranett.

### **3.2.3.2 Krav 2. Etablering av kritiske suksessfaktorer og styringsparametre.**

Kritiske suksessfaktorer defineres som ”forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utvalg på virksomhetens resultater eller mål.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:76)

Det vil si at for virksomheten er kritiske suksessfaktorer forhold de må ha på plass for å nå sine mål. De kritiske suksessfaktorene skal formidle strategiens innhold, både kortsiktig og langsiktig, slik at framgangsmåten for å finne de kritiske suksessfaktorene vil gå ut på at man finner og rangerer noen viktige faktorer. Dette kan også gjøres av flere grupper. Videre bestemmes det hvilke faktorer som det vil være nødvendig å mestre. Disse blir satt inn i modellen som kritiske suksessfaktorer. Disse suksessfaktorene fører videre til analyser som igjen fører til at man kan etablere relevante styringsparametre til faktorene.

Man kan normalt sett dele de kritiske suksessfaktorene inn i to deler, de fundamentale og de risikobestemte. De fundamentale suksessfaktorene anses å være de interne faktorene, og vil da være påvirkningsbare av virksomheten. Mens de risikobestemte suksessfaktorene mest omhandler de eksterne faktorene. Disse forholdene kan være utviklingen i verdensøkonomien, energipriser, prisutvikling på kritiske råvarer og tollsatser. Dette er forhold virksomheten har liten påvirkning på.

Styringsparametre kan defineres som:

”Styringsparametre er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:81)

Styringsparametre kan grupperes i ytelsesindikatorer og resultatindikatorer.

Definisjon på en kritisk ytelse:

”En kritisk ytelse beskriver en aktivitet eller en prosess som vil ha stor påvirkning på utviklingen henimot et forut bestemt mål.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:83)

Styringsparametrene i forhold til de kritiske ytelsene kalles for ytelsesindikatorer, som defineres som følgende:

”En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller adferd.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:84)

Hvordan ytelsesindikatorerne utvikles sier oss noe om den løpende effekten av de aktiviteter og prosesser man har startet som er med på å bestemme eller har stor innflytelse på de fremtidige resultater. Mens resultatindikatorer defineres som ”en resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:84)

Disse parametrene framstiller hvordan det gikk i perioden. Det er ikke alltid helt enkelt å skille mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer, siden ytelsesindikatorer også kan betraktes som resultater av prosesser eller av adferd, men da er det resultatene av underliggende delprosesser eller adferd som leder opp mot de endelige målene.

### **3.2.3.3 Krav 3. Etablere styringsperspektiver**

Vi velger å se bort fra de andre delene av krav 3 - omsette strategiene til operasjonelle planer, foreta ressursallokering og etablere taktiske planer – da vi ikke ser behov for å ta de med i oppgaven, på grunn av dens natur.

#### **Styringsperspektivet**

Neste steg etter at virksomheten har utviklet de kritiske suksessfaktorene samt en rekke ytelsesindikatorer og resultatindikatorer er å kartlegge hvilke områder eller perspektiver som skal være i fokus.

Perspektiv defineres som følgende:

”Perspektiver representerer interessentenes viktigste oppfatninger av en gitt strategi hvor oppfatningene er uttrykk for et sett med krav eller mål fra de respektive interessenter. Samlet uttrykker perspektivene virksomhetens strategi.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:91)

Det er flere grunner til at man etablerer perspektiver, slik at de perspektivene man har valgt må skape et helhetsbilde og en balanse som det er viktig å prioritere, når man ser det i forhold med visjon og de kritiske suksessfaktorene. I tillegg at det skal sørge for at det er balanse i

antall styringsparametre i perspektivene og at det er sammenheng mellom dem. Det skal også hjelpe til i utarbeidelsen av formen på et balansert styringskort. Et slikt kort skal være enkelt, oversiktlig og kommunisere raskt og effektivt, og det skal representere det sammenfattede bilde av det som er viktig for organisasjonen. Et av hovedformålene med balansert målstyring er at det skal være enkelt å presentere.

”De fire perspektivene Kaplan og Norton benytter er følgende:

- Det finansielle
  - Hvordan aksjonærene ser på oss?
- Det kunderelaterte
  - Hvordan ser kunden på oss?
- Det interne
  - Hvilke prosesser er sentrale?
- Læring og vekst
  - Kan vi opprettholde innovasjon, endringstakt og fornyelse?”

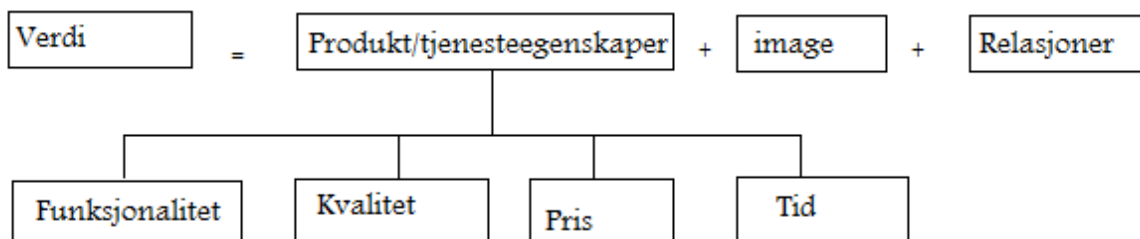
(Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:92)

#### Det finansielle perspektivet

Dette perspektivet er det som dekker aksjonærenes side, og går ut på å skaffe størst mulig verdi for aksjonærene, og representerer de økonomiske konsekvensene av strategivalget.

#### Kundeperspektivet

Dette perspektivet dreier seg om hvordan kundene ser på virksomheten. Kaplan og Norton hevder at for å forstå drivkreftene til kundene, må man forstå verditilbudet.



Figur 3 verditilbudet. (Hoff, K. G. og Holving, P. A. 2007:94)

#### Produkt/tjenesteegenskaper

Inneholder funksjonalitet, kvalitet, pris og leveringstidspunkt. Dette er egenskaper som representerer produktet eller tjenesten.

#### Image

Dette er forhold som tiltrekker kunden, noe som betyr at kunden handler etter merket og ikke legger så mye vekt på funksjonalitet. Denne lojaliteten er mye verdt for en virksomhet.

#### Relasjoner

Handler om kontakten man har med leverandøren, enten det er personlig relasjon, virksomhetsrelasjoner, forventet leveringsevne og kvalitet.

Men noe som ikke blir å forandre seg er at kunden alltid kommer til å være opptatt av hva varen eller tjenesten koster. Derfor er det viktig at virksomheten er oppdatert på prisene til konkurrentene.

#### Det interne perspektivet

I dette perspektivet er det kritisk at ledelsen identifiserer prosesser virksomheten må utføre hvis de skal lykkes med strategiiverksettelsen. Innovasjon er en viktig del i det å skape konkurransefortrinn, og en høy innovasjonstakt kan være nødvendig for å lykkes. Samtidig er det viktig at rutiner og prosesser fra da kunden leverer ordre, til produktet blir levert, er utarbeidet. Slik at man får levert det kunden bestiller så kostnadseffektivt som mulig. Det vil også være avgjørende for virksomheten å ha gode ettersalgprosesser. Med ettersalgprosesser menes aktiviteter som blir utført i forbindelse med garantisaker, reklamasjoner og inkasso.

#### Læring og vekstperspektivet

For at en virksomhet skal lykkes vil det kreve at det er rom for at medarbeiderne kan være kreative, ha personlig ansvar og læring. Ledelsen vil her ha ansvar for at forhold blir lagt til rette slik at medarbeiderne kan drive med kontinuerlig læring, samt at det blir laget styringsparametre som måler læringsfremgangen. Ledelsen må også sørge for at kunnskapen og erfaringene som er i virksomheten blir i virksomheten.

### **Andre perspektiver**

Det er også blitt vanlig å bruke et femte perspektiv, ansatteperspektivet, hvor man legger vekt på hvordan de ansatte ser på virksomheten. Dette perspektivet har fått mer oppmerksomhet den siste tiden, da det blir lagt mer vekt på at de ansatte som nøkkelressurs til virksomheten. Det er ikke et fast antall perspektiver som skal være i et system, men det er greit å ta utgangspunkt i de fire perspektivene til Kaplan og Norton.

#### **3.2.3.4 Krav 4. Periodisk oppfølging og læring**

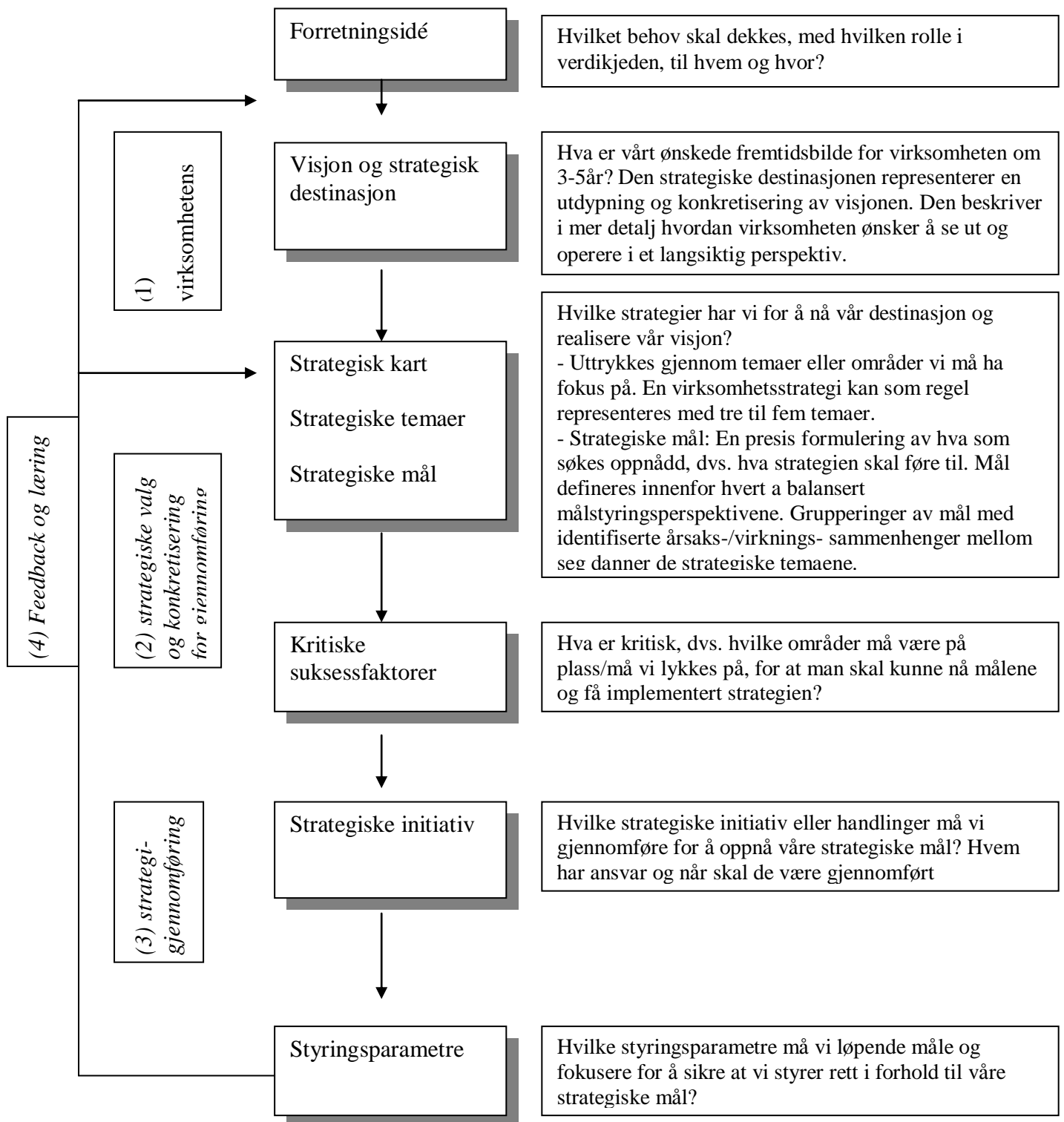
Det er viktig å kontrollere og følge opp utviklingen i forhold til de strategiske målene gjennom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. Samtidig som bedriften overvåker endringer i eksterne omgivelser, siden disse antas å påvirke virksomheten i stor grad.

#### **3.2.4 Forslag til anvendt styringsmodell**

Vi tar utgangspunkt i Kaplan & Nortons styringsmodell

Balansert målstyring handler i hovedsak om å forstå, reflektere, kommunisere og gjennomføre strategi. Modellen brukes for eksempel i en tradisjonell strategi- og planprosess som en del av større endringsprosesser, samt til å danne grunnlaget for lederevalueringer og belønningssystemer. Disse eksemplene til bruk av modellen er tatt fra praktiske erfaringer, studier av fagpersoner og deltakelse på internasjonale seminarer. Utviklingen av et balansert målstyringssystem vil kunne skje på forskjellige organisatoriske nivå, som konsern-, forretnings- og avdelingsnivå. Det vil derfor lønne seg å definere klare mål som man vil at den balanserte målstyringsmodellen skal dekke, før man starter arbeidet med å utforme den. Dette særlig med tanke på hvilket nivå modellen skal være på, og hvilke funksjoner den skal ha. Hvis man vil lykkes med balansert målstyring, er det avgjørende at man er bevisst sammenhengen mellom strategi, planlegging, styring og oppfølging. Dette vil spesielt være aspekter man må tenke på i utformingen av en styringsmodell. Styringsmodellen viser hvordan balansert målstyring brukes i et helhetlig styringssystem, og inneholder veldefinerte og kategoriserte begreper.





Figur 4, Styringsmodellen med begrepsdefinisjoner og sammenhenger. (Hoff, K.G. og Holving, P.A. 2007: 158)

Ved å ta utgangspunkt i modellen ovenfor, anbefales det i utviklingen av balansert målstyring at det tas hensyn til tre faser som konsentrerer seg rundt styringsmodellen:

1. vedta virksomhetens grunnlag og strategiske retning; gjennom forretningsidé, visjon og strategiske destinasjon.
2. Ta strategiske valg, og operasjonaliseringen av disse.
3. Realisere strategien, samt finne gode styringsparametere og strategiske initiativ.

Det strategiske kartet er et produkt av virksomhetens visjon og strategiske målsettinger. Kartet brukes for å operasjonalisere strategien og av styringssystemet for å utvikle styringsparametere. Med andre ord starter prosessen på toppen og filtreres ned til operativt nivå gjennom styringsparametrene.

#### **3.2.4.1 Verifisere virksomhetens grunnlag og strategiske retning**

Balansert målstyring er en måte å kontrollere at strategien blir gjennomført på. Det som er viktig for denne kontrollen er forretningsideen, samt virksomhetens visjon og den strategiske destinasjon. I oppstarten av arbeidet med å innføre balansert målstyring bør virksomheten avklare disse begrepene slik at virksomheten har en og samme holdning og forståelse for virksomhetens grunnlag og strategiske retning.

#### **Forretningsidé**

En forretningsidé skal gi en kort men presis beskrivelse av hva, hvor, for hvem og hvordan virksomheten skal drive.

Mål, strategier og planer har ingen ting å gjøre i en forretningsidé, men det har blitt lett å blande dem inn. Så for å unngå det, bør man ikke ta med egenskaper og kjennetegn som ”ledende”. ”best”, ”lønnsom” og lignende.

#### **Visjon**

Visjon er virksomhetens drømmebilde i et tre- til femårsperspektiv. Den skal gi uttrykk for hvor man ønsker at bedriften skal være i fremtiden. En god visjon skal bygge på to faktorer, fremtiden - et bilde av virksomheten sett utenfra, og kjerneideologi, hensikt og verdier - varige forhold som holder organisasjonen sammen over tid.

Det er viktig at virksomheten har brukt mye tid på utformingen av visjonen, og at ledelsen har en felles forståelse for hva visjon er og hvilke formål den skal oppfylle.

### **Strategisk destinasjon**

Den strategiske destinasjonen er lik visjonen, men den er mer spisset og konkret. Den beskriver også fremtidsbildet til virksomheten, hvordan den ønsker å se ut, og er i et langsiktig perspektiv. I arbeidet med å utarbeide strategisk destinasjon er det noen spørsmål som er nyttig å stille:

- Hvordan vil man at virksomheten skal se ut om tre til fem år?
- Hvor er fokuset, og hvilke prioriteringer har vi?
- Hvor ambisiøs er våre prioriteringer?

Når virksomheten utvikler strategisk destinasjon vil det være lurt å ha som basis, hvordan virksomheten ønsker at deres hovedinteressenter skal se dem. Som hovedinteressenter kan dette være eiere, myndigheter, kunder eller organisasjonen. Det finnes mer kjente navn for strategisk destinasjon, slik som virksomhetens fremtidige plattform - og den vi kjenner best til - virksomhetens langsiktige og overordnede mål.

### **Perspektiver i styringsmodellen**

Elementært i balansert målstyring er at virksomheter bør ha flere perspektiver og at det etableres hypoteser av sammenhengene mellom disse i arbeidet med sine ledelses- og styringsprosesser.

Virksomheter bør tidlig i arbeidet med balansert målstyring ta stilling til følgende spørsmål:

- Hvilke perspektiver skal benyttes?
- Hva skal perspektivene beskrive?
- Hva skal perspektivene hete?
- Hvilken kausal sammenheng er det mellom perspektivene?

Kaplan og Norton tar utgangspunkt i perspektivene; finans, kunder, interne prosesser og læring og vekst. Litteraturen anbefaler å ta utgangspunkt i perspektivene til Kaplan og Norton, men gjøre endringer for å tilpasse hver enkelt virksomhet.

Når vi har bestemt en strategisk destinasjon, altså hvor vi skal, så er neste steg å beskrive de strategiske veivalgene og starte planleggingen for å gjennomføre strategien. Noe man også kan kalle operasjonalisering av strategien. Operasjonalisering vil si å gjøre noe bredt om til noe konkret. Et verktøy for å gjøre dette arbeidet enklere, er et strategisk kart.

### **3.2.4.2 Strategisk kart**

Et strategisk kart viser valg virksomheten har tatt for å nå sin visjon og strategiske destinasjon, og hva virksomheten må gjøre videre for å gjennomføre strategien. Strategi kan kalles en hypotese om årsaks-/virkningssammenhenger. I praksis skal en se på konsekvensen av en fremtidig handling, og konsekvensen av alternative veivalg. I et strategisk kart prøver vi å etablere disse sammenhengene og kommunisere dette gjennom bruk av enkle diagrammer. Gjennom disse diagrammene prøver man å fortelle "historien" til virksomhetens strategi, ved å gjøre de viktigste målene og hypoteser om sammenhengene mellom dem mer synlige.

### **Komponenter i strategiske kart**

Et strategisk kart består av tre komponenter, disse blir forklart nedenfor.

#### **Perspektiver**

Perspektivene som vi har nevnt tidligere skal hjelpe til for å få omsatt strategien til operasjonelle termer. Perspektivene vil inneholde hvert sitt sett av strategiske mål. Antallet av målene i perspektivene utgjør den komplette strategien.

#### **Strategiske temaer**

Strategiske temaer er helt fundamentale felt som virksomheten må konsentrere seg om for at visjonen og den strategiske destinasjonen skal nås. Det er vanlig at de fleste strategiene kan betegnes med tre til fem temaer. De forskjellige perspektivene i balansert målstyring vil gi mål for hva virksomheten vil oppnå, og gjennom disse målene blir det laget temaer, altså grupperinger av målene. De forskjellige temaene har gjerne sitt utspring i de interne prosessene eller i det virksomheten søker å levere til kundene.

### Strategiske mål

Disse målene handler konkret om hva virksomheten søker å oppnå, og hva virksomhetens strategi skal styres til. Det er vanlig at innenfor hvert av målstyringsperspektivene defineres det tre til seks mål som man vil ha oppnådd i et tidsperspektiv på opptil fem år. Mål som har identifisert årsaks-/virkningssammenhenger er de grupperingene som danner de strategiske temaene.

Strategien til virksomheten bør ideelt sett bli beskrevet av de strategiske målene. Målene bør også oppfattes å være endrings- eller handlingsorientert og gjenspeile årsak-/virkningstenkning. Ut fra dette kommer det noen viktige kontrollspørsmål:

- ”representerer målet et egnet nivå i organisasjonen, og de viktige ting som absolutt må utføres strategisk?
- Hvilket budskap sender vi til resten av organisasjonen?
- Vil målet utfordre organisasjonen – motivere til endring (mot destinasjonen)?
- Kan målet tjene som retningsgivende mål for underliggende enheter og medarbeidere?”(Hoff, K.G. og Holving, P.A. 2007: 170)

I prosessen med å utarbeide de strategiske målene må man både prioritere og lage grupperinger av aktuelle mål. I denne prosessen vil det lønne seg å være både kreativ men også ha en viss struktur slik at ikke arbeidet blir oppfattet lite målrettet. I prosessen er hensikten å identifisere strategiske mål, for så å gruppere og prioritere dem innenfor de strategiske temaene. Det kan være en grei regel å ha i bakhodet at man ikke etablerer mer enn 3-5 mål innenfor hvert perspektiv og ikke mer enn 15-25 totalt i et strategisk kart.

#### **3.2.4.3 Identifisere kritiske suksessfaktorer, utvikle strategiske initiativ og styringsparametre**

”Kritiske suksessfaktorer kan defineres som forhold og variabler, hvis endring gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål” (Hoff, K.G. og Holving, P.A. 2007: 173)

For å si det med andre ord vil dette være forhold som virksomheten må ha på plass eller handlingsvariabler de må beherske, skal den nå sine mål. En viktig oppgave blir da å finne de viktige faktorene som man mener er mest nødvendig å takle riktig, for at strategien skal

lykkes. Man kan gruppere de kritiske suksessfaktorene i to grupper, de fundamentale eller interne, og de risikobestemte og eksterne. Det dreier seg mest om det fundamentale, som igjen ofte dreier seg om de interne faktorene man må beherske i utviklingen av balansert målstyring. Mens de risikobestemte suksessfaktorene i hovedsak er mer knyttet mot eksterne og ytre forhold som virksomheten har liten påvirkningsmulighet på.

I utviklingsprosessen er de kritiske suksessfaktorene til god hjelp med å identifisere de kritiske forholdene som må være på plass for at de strategiske målene skal nås. Med andre ord er de med på å kvalitetssikre de strategiene som er tatt med i det strategiske kartet. Identifisering av de kritiske suksessfaktorene er også til hjelp i utviklingen av strategisk initiativ og styringsparametre, selv om det er best å utvikle disse direkte i forhold til de strategiske målene.

### **Identifisering av kritiske suksessfaktorer**

Det finnes ikke en klar måte å gå frem på når man skal identifisere de kritiske suksessfaktorene, men noen trinn er lurt å ha som en ramme:

1. For hvert strategisk mål identifiseres det to til fire kritiske suksessfaktorer.
2. Prioriter suksessfaktorene i et skjema.
3. Forklar viktigheten til den enkelte suksessfaktoren.

### **Prioritering**

Her er det viktig at man ikke gaper over for mye, slik at det ikke blir uoversiktlig og at man mister fokuset. Det er anbefalt at man prioriterer underveis slik at fokuset er på de mest kritiske forholdene. Her er det viktig at man kutter ut overlappende og mindre betydningsfulle suksessfaktorer, og at man slår sammen faktorer med store likheter.

### **Strategisk initiativ**

Et strategisk initiativ er et program, et prosjekt eller et tiltak med en begynnelse og en slutt, som må avsettes ressurser til for at det skal kunne gjennomføres. Det strategiske initiativet er i forhold med de strategiske målene og skal være av strategisk betydning. Det som er hensikten

med de strategiske initiativene er å sikre at ikke virksomheten biter over mer enn det som er fastsatt gjennom de strategiske målene og hva som er nåsituasjonen innenfor området. Arbeidet med balansert målstyring kan bidra til at virksomheten får balansert forholdet mellom prosjekter og aktiviteter på den ene siden, mot de strategiske målene og destinasjon på den andre siden. En måte å få balanse på, er å gjennomføre følgende beslutningsprosedyre:

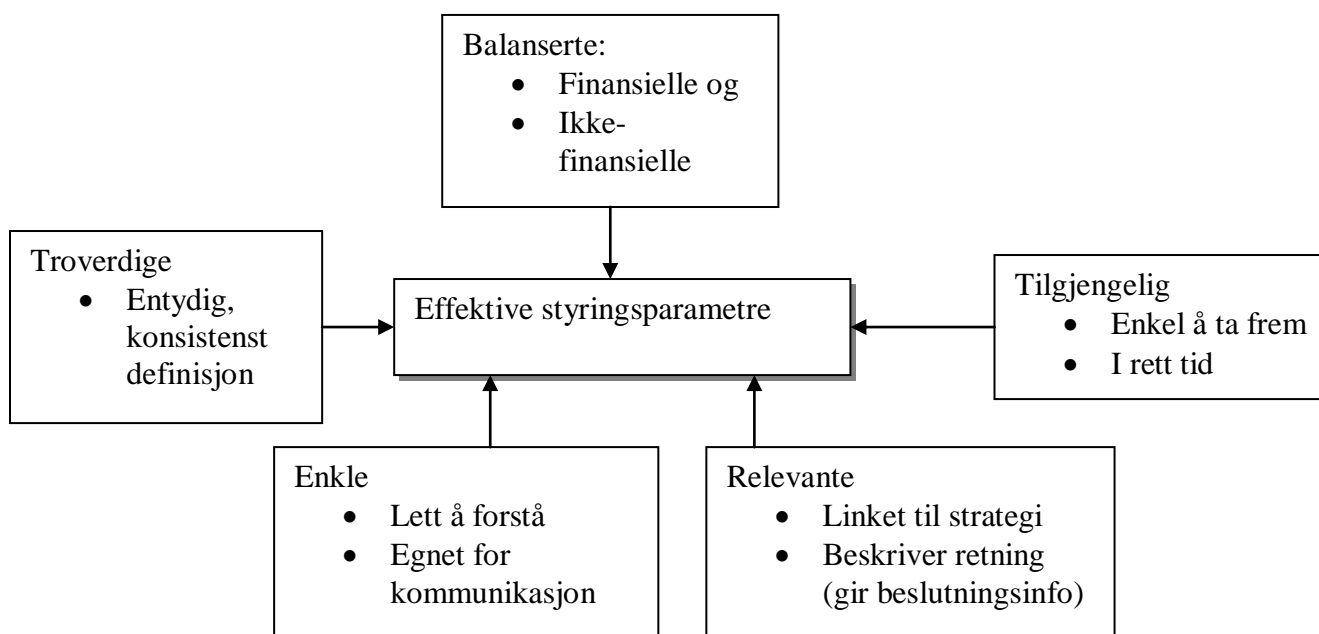
1. ”Nye strategiske initiativ defineres som ledd i utviklingen av balansert målstyring.
2. Etabler oversikt over eksisterende initiativ av et visst omfang i forhold til noen kriterier, for eksempel kroner, tid og antall involverte personer.
3. Ranger initiativene i forhold til hvor sterkt de bidrar til oppfyllelsen av de strategiske målene.
4. Beslutt så hvilke initiativ som skal gjennomføres og avsettes ressurser til, og hvilke som skal nedprioriteres og eventuelt saneres.”

(Hoff, K.G. og Holving, P.A. 2007: 177)

Det er viktig for virksomheten å gjøre en slik evaluering, men det er ikke nødvendig å bruke prosedyren over. En slik evaluering vil kunne skape mange utfordringer for virksomheten, siden den vil berøre mange personer og deres meninger. Det vil alltid være noen som mener deres initiativ er viktigst, selv om det i realiteten ikke er det for organisasjonen. Derfor er det viktig at den strategiske destinasjonen til virksomheten kommer frem, samtidig som det strategiske kartet brukes til å kommunisere hva som skal nås, og hvilke utfordringer som dette fører med seg.

### **Styringsparametre**

Gjennom styringsparametrene får virksomheten informasjon om strategien fører virksomheten i den retningen den ønsker. Samlet sett skal de beskrive hva som er kritisk for at virksomheten skal nå sine fastsatte mål. Det er anbefalt at arbeidet med å fastsette styringsparametrene skjer etter at de kritiske suksessfaktorene og strategiske destinasjonen er beskrevet, men at det også blir dokumentert de parameterne som kommer frem ellers i arbeidet med balansert målstyring. Kriteriene som ligger til grunn for effektive styringsparametere viser i figuren på neste side.



Figur 5, Kriterier for gode styringsparametre (Hoff, K.G. og Holving, P.A. 2007: 179)

Den største utfordringen i arbeidet med styringsparametre er at de rette blir funnet og at det blir enighet i de som til slutt blir valgt. I dette arbeidet er det noen kontrollspørsmål som kan være til hjelp:

- Finnes det en blanding av ytelses- og resultatindikatorer?
- Er styringsparameterne prioriterte slik at det ikke er for mange av dem?
- Er styringsparametrene veldefinerte slik at slik at de ikke kan missforstås?
- Er måltallene utfordrende samtidig som de er realistiske?

Det er viktig at det dannes en blanding av resultat- og ytelsesindikatorer. Resultatindikatorene vil ofte være felles for mange virksomheter, mens ytelsesindikatorer derimot varierer mer etter virksomhetens strategi. Ytelsesindikatorene bærer preg av å fokusere på aktiviteter som driver den operative adferden.



### Prioritering av styringsparametre

Under arbeidet med å identifisere styringsparametre vil det fort komme opp i 40 om ikke flere. Det er ingen vits i å fokusere på så mange, så her må det prioriteres for å komme frem til de viktigste. I prioriteringsfasen er det viktig å ta utgangspunkt i følgende spørsmål:

- Er det tatt hensyn til de strategiske problemstillingene?
- Hvor god er påliteligheten og varigheten på parametrene?
- Hvor hyppig kan parametrene måles?
- Kan de brukes til benchmarking?
- Finnes der allerede data?
- Koster de noe å få frem?

Hvordan styringsparametrene prioriteres kommer frem i figur 6.

	Høy		
Data-tilgjengelighet		Vurderes eliminert	Prioriteres
		Elimineres	Utvikles
	Lav	Lav	Høy
		Styringsparametres relevans	

Figur 6, prioriteringsmatrise (Hoff, K. G og Holving, P. A. 2007:180)

### Sette mål på styringsparametrene

Å beskrive måltallet for styringsparametrene er en viktig del samtidig som det er en prosess som tar tid. Måltallet er det som forteller hvor virksomheten vil være. Derfor må måltallet være konkret og kvantifiserbart. Det bør samtidig være knyttet opp mot en milepæl. Måltallet bør være langsiktig og være noe virksomheten kan strekke seg etter. Det vil derfor være naturlig at måltallet støtter opp om virksomhetens strategiske destinasjon, altså det

virksomheten vil nå om tre til fem år. Dette vil si i praksis at det blir laget normaltall for hvert rapporteringspunkt, slik at det kommer frem hvordan virksomheten ønsker å utvikle seg i perioden. Det vil være naturlig at man ønsker å forbedre resultatet utover i perioden, slik at man ønsker å få et bedre resultat i tidspunkt 2 mot tidspunkt 1. Det vil kreve en del analysearbeid for å få definert måltall, siden det først må avklares hva verdien er i dag, før man kan presisere hva man vil at verdien skal være om tre til fem år.

### **3.3. Risikostyring**

#### **3.3.1 Definisjon**

Helhetlig risikostyring er en prosess som utføres av hele virksomheten for å implementere strategien på tvers av virksomheten, og for å håndtere risiko slik at den samsvarer med virksomhetens risikoappetitt. Risikoappetitten avgjør hvor mye usikkerhet virksomheten er villig til å akseptere i sin streben etter å øke interessentenes verdi. Helhetlig risikostyring gjør ledelsen i stand til å håndtere usikkerhet, tilhørende risiko og muligheter om alternative strategier på en ryddig måte, og øker dermed virksomhetens evne til å skape profit.

Virksomheter i dag opererer i miljøer som skaper usikkerhet. Eksempler på dette kan være globalisering, teknologi, markeder med konkurranse og lovgivning. Samtidig vil usikkerheten oppstå gjennom manglende evne til forutsi sannsynligheten for hendelser vil inntreffe, og hvilke konsekvenser som kan følge med.

Helhetlig risikostyring er en kontinuerlig prosess med handlinger som gjennomstyrer virksomheten, og er mest effektiv når mekanismene er innarbeidet i virksomhetens infrastruktur. Ved å fokusere på eksisterende drift og dens bidrag til effektiv helhetlig risikostyring, kan en virksomhet unngå unødvendige rutiner og kostnader, og samtidig identifisere nye muligheter som ledelsen kan utnytte når den skal utvikle virksomheten.

COSO-kuben fra Helhetlig Risikostyring – Et Integrert Rammeverk (COSO 04/05) består av åtte komponenter (internt miljø, etablering av målsettinger, identifisering av hendelser, risikovurdering, risikohåndtering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon og oppfølging) som tar utgangspunkt i måten ledelsen driver en virksomhet, og i tillegg er en

sjekklister for fire målkategorier (strategiske, driftsrelaterte, rapporteringsrelevante og etterlevelsesrelaterte). Den tredje siden i kubens illustrerer de forskjellige organisasjonsnivåer. Rammeverket har tatt utgangspunkt å gjelde for. Rammeverket er totalt sett svært omfattende, men i denne oppgaven skal vi fokusere på komponentene internt miljø, etablering av målsettinger, identifisering av hendelser, risikovurdering og risikohåndtering, siden vi ser disse mest relevant i forhold med oppgaven. COSO-kuben illustreres nedenfor.



Figur 7 COSO kubens (COSO 04/05)

### 3.3.2 Internt miljø

Det interne miljøet danner grunnlaget for alle komponentene i helhetlig risikostyring, og har til hensikt å skape struktur og orden i arbeidet. Bedriftshistorie og kultur er faktorer som har stor innflytelse på det interne miljøet. Videre er det dette som igjen påvirker hvordan strategier blir etablert, forretningsaktiviteter strukturert og risikoer identifisert, vurdert og håndtert. I tillegg er styret et viktig ledd i utformingen av det interne miljøet og har videre stor påvirkningskraft ved nødvendige endringer.

En virksomhets filosofi for risikostyring er kort oppsummert en knippe med holdninger som sier noe om hvordan virksomheten ser på risiko i det daglige arbeidet. Filosofien for risikostyring representerer et bilde av bedriftens verdier og kultur, samtidig hvordan den anvender risikostyring, identifiserer, vurderer og håndterer risiko. Når denne er ferdig utviklet, forstått og akseptert av de ansatte i virksomheten, har bedriften et godt utgangspunkt for å kunne identifisere, vurdere og håndtere risiko. Likevel må det tas hensyn til kulturelle

forskjeller internt, som kan påvirke anvendelsen av risikostyring. Ofte kan ledere på et område være mindre risikoavers i forhold til andre ledere innenfor et annet område. Men en samarbeidet, gjennomtenkt og godt utviklet filosofi for risikostyring vil disse områdene bli tatt hensyn til på en tilfredstillende måte.

### **3.3.2.1 Risikoappetitt**

Risikoappetitt er den mengden risiko en bedrift er villig til å akseptere i det daglige arbeidet, og skal gjenspeile risikostyringsfilosofien som ble nevnt ovenfor. I strategiarbeidet blir virksomhetens mål om avkastning vurdert opp mot dens risikoappetitt. Forskjellige strategier vil inneholde ulik mengde risiko, derfor vil det være til stor hjelp for ledelsen å inkludere helhetlig risikostyring i strategiarbeidet ved valget av en strategi som skal tilfredsstille virksomhetens risikoappetitt.

### **3.3.2.2 Styret**

Styret er en betydningsfull del av det interne miljøet i virksomheter. Faktorer av betydning er blant annet styrets uavhengighet av ledelsen, styremedlemmenes erfaring, deltagelse i granskning av aktivitetene og hvor velvalgte handlingene deres er.

Et effektivt miljø for helhetlig risikostyring er avhengig av at styre er aktivt og engasjert, og i tillegg har den nødvendige innstillingen for å utføre sitt påseansvar. Styret må også ha et flertall av eksterne og uavhengige medlemmer for at det interne miljøet skal være effektivt, siden styret må i noen tilfeller stille spørsmål om ledelsens valg av aktiviteter, introdusere nye muligheter og handle ved overtredelser.

### **3.3.2.3 Integritet og etiske verdier**

Metoden virksomheter benytter i implementeringen av strategi og målsettinger, er tatt utgangspunkt i preferanser, verddivurderinger og ledelsesstil. Ledelsens ansvar overfor etiske verdier påvirker disse faktorene, som videre påvirker atferdsnormene. Flere ledere av vellykkede virksomheter har innsett at etisk atferd lønner seg.

Det er ofte vanskelig å forme etiske verdier, siden det må taes hensyn til en rekke involverte. Ledelsen i virksomheter må blant annet ta hensyn til de ansatte, leverandører, kunder, konkurrenter og samfunnet. Her kan motstridende interesser og holdninger komme i konflikt med hverandre, og vanskeliggjøre prosessen ytterligere.

Noen intern-organisatoriske faktorer kan også påvirke virksomhetens etiske atferd. Dette kan eksempelvis være ansatte som deltar i ulovlige eller uetiske handlinger fordi ledelsen oppfordrer til det, eller for stort fokus på kortsiktige resultater, kan medføre negativ påvirkning på det interne miljøet. Ved å unngå disse formene for adferd, kan en virksomhet oppnå god og lønnsom forretningsskikk. Eksempelvis kan det å sette realistiske mål være en god teknikk for å skape motivasjon, redusere stress, som igjen vil medføre et bedre miljø internt. Men viktigst av alt er at de etiske normene følges opp med detaljert veiledning om hva som er rett og galt, slik at de ikke bare kommuniseres og glemmes.

#### **3.3.2.4 Satsing på kompetanse**

Kompetanse kommer av latin, og refererer til den evnen mennesker har til å utføre tildelte oppgaver. Hvor godt disse oppgavene må gjøres, vil bli avgjort av ledelsen. Det vil derfor være avgjørende å sette kompetanse i relasjon med kostnader. Eksempelvis vil det ikke være nødvendig å ansette en elektriker for å skifte en lyspære. Kompetanse er ofte avhengig av den enkeltes intelligens, utdanning og erfaring. Men ved en ansettelse er det viktig at ledelsen fastsetter nivået for kompetanse av skjønnsmessige avveielser som kreves i den aktuelle jobben.

#### **3.3.2.5 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstrukturen til virksomheten er med på å gjøre planleggingen, utførelsen, kontrollering og det å følge opp dens aktiviteter enklere. Den inkluderer også definisjonen av nøkkelområder for ansvar og myndighet, samt etablering av gunstige rapporteringslinjer. Virksomheter må etablere sin egen organisasjonsstruktur slik at de får den tilpasset sine egne behov, dette kan begrunnes med at noen virksomheter er sentraliserte mens andre er desentraliserte. Det er forskjellige måter å organisere en virksomhet på. For eksempel kan noen ha direkte rapporteringshierarki mens andre har en mer matriseorientert organisasjon. Man kan være organisert etter bransje, produkt eller geografisk plassering, etter et bestemt

distribusjons- eller markedsføringsnettverk, eller de kan være organisert etter funksjon. Størrelsen på virksomheten vil også ha sitt å si ved utformingen av organisasjonsstrukturen samt dens aktiviteter.

### **3.3.2.6 Tildeling av ansvar og myndighet**

Dette temaet handler om at enkeltpersoner eller grupper av medarbeidere blir tildelt ansvar, men det skal også være begrensninger på deres myndighet. I tillegg handler det om at det skal være en oversikt over rapporteringslinjer og fullmaktregistre, samt en beskrivelse av passende forretningspraksis, kunnskaper og erfaring hos nøkkelmedarbeidere og ressurser for å utføre oppgaver.

Det er også vanlig å delegere arbeidsansvar nedover i hierarkiet, slik at de som skal ta beslutninger er på nivå med det som skal avgjøres. Slik ansvarsfordeling vil føre til at medarbeiderne blir oppmuntret til å ta individuelle initiativ, bare innenfor gitte grenser. Formålet med å delegere ansvar er å nå målsetninger på en enklere måte. Derfor blir det en viktig oppgave å ikke delegere mer ansvar enn det som er nødvendig. Med dette vil man sikre at det blir tatt fornuftige beslutninger, der identifisering og vurdering av risiko spiller en viktig rolle, samt det å vurdere størrelsen på risikoen. Det vil også være avgjørende at alle medarbeiderne har forstått virksomhetens målsettinger og at de også forstår at deres jobb er med på å nå disse målsettingene.

### **3.3.2.7 Personalpolitikk**

Gjennom emner som ansettelse, preferanser, opplæring, evaluering, veiledning, forfremmelse og avlønning får personalpolitikken sendt signaler til de ansatte om hva som forventes når det gjelder integritet, etisk atferd og kompetanse. Det er også viktig å gi de ansatte forståelse for at det er potensial for å bli forfremmet, slik at de ansatte blir motivert til å yte litt ekstra. Dette gjelder også med konkurransedyktige avlønningssystemer som inkluderer resultatbonus. Men med avlønningssystemer og bonuser bør man også passe på at de ansatte ikke prøver seg på fristelser som snarveier og feilaktig rapportering av resultater. Det er viktig for bedriften å slå hardt ned på uakseptabel adferd med en gang det forekommer, slik at organisasjonen viser

nulltoleranse. Det vil være nødvendig med en kontinuerlig læringsprosess, det vil ikke være nok å ansette en med høy kompetanse og ha opplæring en gang.

Det å ha en godt og fungerende internt miljø vil være avgjørende for en virksomhet. Det holder ikke at bare toppledelsen sier de riktige ordene om helhetlig risikostyring, men de må også ha den riktige holdningen for at de skal lykkes med et godt internt miljø.

### **3.3.3 Etablering av målsettinger**

Etablering av målsettinger er noe som må være på plass før man kan starte arbeidet med identifisering av hendelser, risikovurdering og risikohåndtering. Risiko skal identifiseres og vurderes opp mot måloppnåelse som også skal iverksette nødvendige tiltak for å håndtere risikoene.

#### **3.3.3.1 Strategiske målsettinger**

Formålet til en virksomhet forteller oss hva den prøver å oppnå. Uansett hvilket uttrykk som benyttes, ”formål”, ”visjon” eller ”hensikt”, vil det være viktig at ledelsen etablerer drivkraften for virksomhetens tilværelse. Ut fra dette utvikler ledelsen de strategiske målsettinger, formulerer strategi, og samtidig etablerer tilhørende målsettinger for drift, etterlevelse og rapportering for organisasjonen.

En virksomhets strategiske målsettinger bør være i overensstemmelse med dens formål og visjon, samt at målene er på et høyt organisasjonsnivå. Samtidig skal de strategiske målsettingene også gi et bilde av ledelsens valg med tanke på hvordan virksomheten vil prøve å skape verdier for sine interessenter. Når virksomhetens strategiske målsettinger er utviklet vil ledelsens neste steg være å vurdere alternative måter de kan nå de målsettingene som er satt. Dette vil skje ved hjelp av identifisering av risikoer og en vurdering av konsekvensene disse fører med seg.

For at virksomheten skal lykkes må den etablere de riktige målsettingene, altså at de støtter og er i samsvar med den valgte strategien. Hvis virksomheten først fokuserer på de strategiske målsettingene og strategien, vil det bli enklere for den å utvikle relaterte målsettinger på virksomhetsnivå som vil danne og bevare verdier. Med målsettinger på virksomhetsnivå

menes mer spesifikke målsettinger som blir brutt ned til delmål for ulike aktiviteter. En virksomhet kan enklere identifisere kritiske suksessfaktorer hvis den har etablert målsettinger på både virksomhets- og aktivitetsnivå, og disse faktorene bør være på plass for å nå målene som er satt.

Målsettingene for en virksomhet må både være enkle å forstå og lette å måle. Samtidig krever det også at alle medarbeiderne har en felles forståelse for virksomhetens målsettinger, og at de vet at deres jobb påvirker på forskjellige områder. De trenger også å vite at det blir målt hvor langt de har kommet i oppnåelsen av målsettingene.

Man kan dele de relaterte målsettingene inn i tre kategorier, og dette kan gjøres selv om det er et mangfold i målsettinger hos forskjellige virksomheter. Driftsrelaterte målsettinger dreier seg om det å oppnå en målrettet og kostnadseffektiv drift av virksomheten. Det skal også fokuseres på resultat- og lønnsomhetsmål samt sikring mot tap av ressurser. Den andre kategorien er rapporteringsrelaterte målsettinger som inneholder målsettinger om påliteligheten i rapporten, både intern og ekstern rapportering. Det kan inneholde både økonomisk og ikke-økonomisk informasjon. Den siste kategorien innbefatter etterlevelse av gjeldende lover og regler, som betyr at den er avhengig av eksterne faktorer, og blir kalt etterlevelsereelaterte målsettinger. Den kan være lik som alle virksomheter eller lik bare for alle virksomheter i en bransje.

### **3.3.3.2 Måloppnåelse**

En hensiktsmessig fremgangsmåte for å etablere målsettinger er en viktig del i helhetlig risikostyring. Ut av målsettingene får man noen milepæler som virksomheten vil bevege seg mot i arbeidet den gjør. Disse milepælene vil ha forskjellig grad av viktighet og prioritet, slik at de milepælene som er viktigst og har høyest prioritet, vil også være de som setter størst krav til sikkerhet for at de skal bli oppnådd.

Når en virksomhet skal etablere målsettinger vil det ikke være nok å vurdere om de støtter virksomhetens formål, den må også være i samsvar med virksomhetens risikoappetitt. For hvis man ikke tar hensyn til risikoappetitten ved utforming av målsettingene kan det føre til at



man tar på seg for lite risiko og kan da slite med å nå målet, eller at man tar for mye risiko og kan med andre ord tape mye. Prosessen med helhetlig risikostyring vil ikke fortelle ledelsen hvilke målsettinger den bør velge, men er en prosess der strategiske målsettinger blir drøftet med virksomhetens formål. Men gjennom denne prosessen vil den valgte strategien og de relaterte målsettingene være i samsvar med virksomhetens risikoappetitt.

### 3.3.4 Identifisering av hendelser

#### 3.3.4.1 Hendelser

”En hendelse er en episode eller begivenhet med utspring i interne eller eksterne kilder som påvirker implementeringen av strategi eller måloppnåelsen. Hendelser kan ha positive eller negative konsekvenser, eller begge deler.” (Hoff, K. G. og Holving, P. A 2007:41)

Ved identifisering av hendelser, vil ledelsen bekjenne at det eksisterer usikkerhet rundt den, men bedriften vil ikke ha kartlagt om og når en hendelse vil inntreffe. Ledelsen vil heller ikke vite nøyaktige konsekvenser hvis den skulle inntreffe. I starten av identifiseringen av hendelser vurderer ledelsen et utvalg potensielle hendelser, fra både interne og eksterne kilder, uten å legge stor vekt på konsekvensene. Dette fører til at virksomheten ikke bare konsentrerer seg om hendelser med negative konsekvenser men at de også ser på de som kan gi muligheter som kan utnyttes. Hendelser blir rangert fra det helt åpenbare til det mindre kjente, mens konsekvensene blir rangert fra det ubetydelige til det mer kritiske. For at man ikke skal overse noen hendelser vil det være anbefalt at man først identifiserer dem, for så å se på sannsynligheten for at dem inntreffer og konsekvensene hvis hendelsen inntreffer.

#### 3.3.4.2 Påvirkningsfaktorer

Det er en del eksterne og interne faktorer som utløser hendelser som har påvirkning på implementeringen av strategi og måloppnåelse. Noen viktige eksterne faktorer som kan utløse hendelser er:

- Økonomiske
  - Hendelser kan være prisendringer og tilgangen på kapital. En annen hendelse er at det skal være lavere terskel for konkurrentenes inntreden, og en

konsekvens av dette kan være høyere eller lavere kapitalkostnader samt nye konkurrenter.

- Naturlige/miljømessige
  - Her kan hendelser være flom, brann eller jordskjelv, og noen av konsekvensene av dette kan være skade på eiendom, og begrenset tilgang på råmaterialer.
- Politiske
  - Hendelser under dette punktet kan være regjeringsskifte, nye lover og forskrifter, og dette kan føre til en mer åpen eller begrenset tilgang til utenlandske markeder, eller endringer i skatter.
- Sosiale
  - Dette er hendelser som endringer i demografi, skikk og bruk, familiestruktur og terroristaktivitet. Dette resulterer i endret etterspørsel etter produkter og tjenester, nye markedsplasser og mye mer.
- Teknologiske
  - Disse hendelsene kan være nye metoder for elektronisk handel, og dette kan resultere i utvidet tilgang til data, men også en reduksjon i infrastrukturkostnader.

Og noen viktige interne faktorer med relaterte hendelser og hvilke konsekvenser disse kan føre til:

- Infrastruktur
  - Hendelser kan her være økt kapitalallokering til forebyggende vedlikehold og til servicesenter som kan redusere nedetid for utstyr og forbedrer kundetilfredshet.
- Medarbeidere
  - Eksempler på hendelser under denne faktoren kan være ulykker på arbeidsplassen, uredelige aktiviteter og utløp av arbeidsavtaler. Resultater av dette kan være tap av tilgjengelig personale, økonomisk tap eller skade på omdømme og produksjonsstans.

- **Prosess**
  - Hendelser kan være endringer i prosesser uten tilstrekkelige rutiner for endringshåndtering eller feil i gjennomføring av prosesser. Dette kan føre til tap av markedsandel, ineffektivitet og misnøye.
- **Teknologi**
  - Dette er hendelser som økte ressurser for å håndtere volumsvingninger, brudd på sikkerhet og potensiell nedetid for systemer, og dette kan resultere i redusert ordrebeholdning, uredelige transaksjoner og manglende evne til å holde forretningsdriften i gang.

Ved å identifisere eksterne og interne faktorer som påvirker hendelser vil det føre til en effektiv prosess ved identifisering av disse hendelsene. Når de viktigste faktorene er identifisert gjenstår arbeidet med å finne de som påvirker måloppnåelse.

#### **3.3.4.3 Innbyrdes avhengighet**

Det er viktig at ledelsen ser på hvordan hendelser kan henge sammen ved identifiseringen av dem. De kan inntreffe alene, samtidig eller at en hendelse kan utløse en annen. Ved å se på sammenhengen til hendelser vil det hjelpe virksomheten å vite hva de skal fokusere på når det gjelder risikostyring. Et eksempel på dette er hvis virksomheten tar en beslutning om å øke opplæringstiltak innenfor markedsføring, som kan føre til forbedret salgsevne og servicekvalitet, som igjen kan resultere i en økning i frekvens og volum på kundeordrer.

#### **3.3. 4.4 Å skille mellom risikoer og muligheter**

Hvis en hendelse inntreffer har den tre utfall - negative konsekvenser, positive konsekvenser eller begge deler. Negative konsekvenser representerer risiko, og dette krever ledelsens vurdering og håndtering, hvis ikke påvirker dette måloppnåelsen negativt. Mens positive konsekvenser er muligheter for virksomheten, og vil påvirke måloppnåelse i positiv grad. Hendelser med positive konsekvenser kan enten representere muligheter eller de kan veie opp de negative konsekvensene av risiko. De hendelsene som representerer muligheter vil bli sett på, og det vurderes tiltak som kan føre til utnyttelse av mulighetene, mens hendelser som veier opp for de negative konsekvensene vil bli tatt hensyn til når ledelsen skal vurdere og håndtere risiko.

### **3.3.5 Risikovurdering**

Som tidligere nevnt vil eksterne og interne faktorer påvirke til at hendelser vil inntreffe, og i hvilken grad disse hendelsene vil påvirke virksomhetens målsettinger. Selv om alle virksomheter i en bransje blir påvirket av de samme faktorene, vil det ikke si at alle vil ha de samme hendelsene som fører til de samme konsekvensene. Siden hver virksomhet har egne målsettinger og har tatt sine egne valg tidligere som kan påvirke reaksjonen av hendelser. Når ledelsen skal vurdere risiko, ser den på oppbyggingen av potensielle framtidige hendelser som omhandler virksomheten og dens aktiviteter, i sammenheng med innflytelser på virksomhetens risikoprofil. De forskjellige aspektene kan være størrelsen på virksomheten, kompleksiteten i driften og i hvilken grad det er regulering av aktivitetene den driver med.

I vurderingen av risiko må ledelsen se på både forventede og uventede hendelser. Det vil være flere hendelser som baserer seg på rutinemessige gjentakelser og som allerede er håndtert i ledelsesprogrammer og driftsbudsjett, mens andre vil være uventede. Det er hvilke konsekvenser hendelsene har på virksomheten som vil ha betydning i vurdering av risiko, ikke om det er forventede eller uventede hendelser.

Risikovurdering blir noen ganger brukt til å vurdere engangsaktiviteter, men mest brukt i sammenheng med helhetlig risikostyring som en kontinuerlig og gjentakende prosess, som inkluderer hele virksomheten og dens handlinger.

#### **3.3.5.1 Å estimere sannsynlighet og konsekvens**

Virksomheten vurderer usikkerhet som er forbundet med risiko ut fra to synsvinkler, sannsynlighet og konsekvens. Der sannsynlighet innbefatter muligheten for at en gitt hendelse skal inntreffe, mens konsekvens forteller mer hva som skjer hvis hendelsen inntreffer. Det å avgjøre hvor mye virksomheten bør legge i arbeidet med å vurdere de forskjellige risikoene er en krevende og utfordrende oppgave. Det vil for eksempel ikke legges like mye arbeid i en risiko som har både lav sannsynlighet for at den skal inntreffe, og liten konsekvens hvis den inntreffer, som det blir lagt i en hendelse med stor sannsynlighet og konsekvens hvis den inntreffer.

Hvilken tidshorisont man bruker for risikovurdering bør henge sammen med den tidshorisonten som er på den relaterte strategi og målsettinger. Men det vil ikke si at ledelsen ikke skal legge noen vekt på risiko som ligger lengre fram enn strategiens og målsettingens tidsperspektiv.

### **3.3.5.2 Datakilder**

Det tas utgangspunkt i data fra tidligere observerte hendelser når det skal estimeres for sannsynlighet og konsekvens for risiko, og dette vil gi et mer objektivt grunnlag enn fullstendig subjektive estimater. Interne data er basert på virksomhetens egne erfaringer og kan inneholde mindre grad av subjektiv forutinntatthet og det kan gi bedre resultater enn data fra eksterne kilder. Likevel kan eksterne data være nyttig å bruke som kontrollpunkt eller til å forbedre analysen.

### **3.3.5.3 Perspektiv**

Ledelsen bør erkjenne de iboende begrensningene når de foretar subjektive vurderinger av usikkerhet. Ut fra forskningsresultater fra psykologi indikerer at beslutningstakere gjerne har alt for høye tanker om sine egne estimeringsevner, og at de ikke oppfatter hvor stor usikkerhet det faktisk er. Studier viser at det er tydelig at overdreven selvsikkerhet forekommer. Dette kan reduseres ved at det blir brukt internt eller eksternt genererte empiriske data. Hvis det er en mangel på slik data kan man være bevisst i forhold til virkningen av forutinntatthet, som kan bidra til å motvirke effekten av overdreven selvsikkerhet.

Det at menneskelige tendenser bidrar til å ta beslutninger vil også komme til syne ved at det ikke er uvanlig at medarbeidere gjør ulike valg når de streber etter vinning og forhindring av tap. Ved å tenke på disse menneskelige tendensene kan ledere enklere tilpasse informasjonen til risikoappetitten, og adferden i hele virksomheten. Hvordan informasjonen blir tolket, i hensyn til risikoene og mulighetene, blir påvirket av hvordan informasjonen blir presentert eller tilpasset.

### **3.3.5.4 Vurderingsteknikker**

I virksomhetens risikovurdering vil det bli brukt en kombinasjon av kvalitative og kvantitative teknikker. Der kvalitative vurderingsteknikker vil bli brukt der risikoen ikke lar seg

kvantifiseres, eller når det ikke finnes tilstrekkelig med data for å gjennomføre en kvantitativ vurdering. Det vil også bli brukt kvalitative teknikker når det ikke er kostnadseffektivt med innhenting og analysering av data. Mens kvantitative teknikker blir brukt til å gi høyere presisjon og til å supplere kvalitative teknikker.

Det blir krevd høy grad av innsats og nøyaktighet ved kvantitative teknikker, og vil noen ganger kreve bruk av matematiske modeller. Disse teknikkene er også veldig avhengig av kvaliteten på dataene og de forutsetningene de er bygd på, og er viktigst på relevante risikoer som gjerne har en kjent historie og kan forutsies.

For at virksomheten skal oppnå enighet om sannsynlighet og konsekvens ved hjelp av kvalitative teknikker vil den kunne oppnå dette ved å benytte seg av de samme tilnærmingene som blir brukt når det skal identifiseres hendelser, som for eksempel intervjuer. Det vil ikke være nødvendig for en virksomhet å bruke samme vurderingsteknikk for alle forretningsenhetene. Det vil være viktig at valget av teknikk gjenspeiler behovet for presisjon og forretningsenhetens kultur.

### **3.3.5.5 Forhold mellom hendelser**

Det vil være av betydning at ledelsen ser på hendelser som har en sammenheng og vurderer dem sammen. Siden de gjerne kan ha liten sannsynlighet og konsekvens alene, mens de samlet kan være alvorlig. Disse hendelsene vil være lurt å først vurdere alene, for så i lag.

### **3.3.6 Risikohåndtering**

Risikohåndtering, som navnet tilsier, handler om hvordan man håndterer potensielle hendelser. Håndtering deles inn i fire kategorier:

- Å unngå
  - Det vil si at man går bort fra de aktivitetene som fører til risiko.
- Å redusere
  - Dette vil si tiltak som iverksettes for å redusere sannsynligheten eller konsekvensen av risikoen eller begge deler.

- Å dele
  - Dette vil si tiltak som reduserer risikoen ved at man enten overfører sannsynligheten eller konsekvensen, eller på en måte deler den med andre. For eksempel ved å kjøpe forsikringsprodukter.
- Å akseptere
  - Her blir det ikke iverksatt noen tiltak for å påvirke risikoens sannsynlighet eller konsekvens.

Ved bestemmelse av hvilken form for risikohåndtering som skal benyttes, må de ta i betraktning faktorer som:

- Den effekten den mulige håndteringen har på sannsynligheten og konsekvensen for risiko. Og hvilke alternativer virksomheten har ifølge dens risikotoleranse.
- At kostnadene er i samsvar med nytten ved den mulige håndteringen.
- At de kan nå virksomhetens målsettinger ved å gå utenom den aktuelle risikoen.

### **3.3.6.1 Å evaluere på risikoens sannsynlighet og konsekvens**

Når en virksomhet skal evaluere de ulike alternativene for risikohåndtering, vil den legge vekt på effekten på sannsynlighet for og konsekvensen av risikoen, samt at den innrømmer at det å håndtere risiko kan påvirke sannsynlighet og konsekvens på ulike måter. Virksomheten kan også vurdere risiko opp mot tidligere hendelser og tendenser, samt mulige framtidsscenarioer. Dette vil være til hjelp i analysen av alternativer for håndtering.

### **3.3.6.2 Å vurdere kostnad sammenliknet med nytte**

Det vil også være viktig for virksomheten at den ser på kostnaden og nytten ved de alternativene de har funnet for håndtering av risiko. Det er gjerne enklest å holde seg til kostnadssiden, siden dette gjerne er forhold som man kan kvantifisere relativt presist. De direkte kostnadene som er forbundet med iverksettelsen av håndteringen samt de indirekte kostnadene i den grad det lar seg måles, skal tas med i beregningen. Det er også vanlig at alternativkostnaden til bruken av ressurser tas med i beregningen, men det vil ikke alltid være like enkelt å fastsette disse kostnadene. Som for eksempel ved estimering av tid og innsats forbundet med den bestemte håndteringen. Eksempler på disse vanskelige faktorene kan være,

det å fange opp markedsinformasjon om preferanser hos forbrukerne, konkurrentenes aktiviteter eller annen ekstern informasjon.

Mens nyttesiden gjerne krever større grad av subjektiv vurdering, som for eksempel vil nytten ved hensiktsmessige opplæringsprogram vanligvis være åpenbart, men den vil være vanskelig å kvantifisere. Men man kan vanligvis evaluere nytten til risikohåndteringen opp mot nytten av å nå den relaterte målsettingen.

### **3.3.6.3 Valgt håndtering**

Når virksomheten har evaluert effekten av de ulike alternative håndteringsmulighetene den har, vil den enklere ta beslutningen om hvordan den skal håndtere risikoen. Den vil da velge de alternativene som vil føre til at sannsynligheten for og konsekvensen av risikoen er på et nivå som er innenfor virksomhetens risikotoleranse.



## **4. Empiri**

I dette kapittelet skal vi redegjøre for de dataene vi har samlet inn.

### **4.1. Om DIPS ASA**

I denne delen skal vi presentere DIPS historie, struktur og økonomi samt litt om markedet bedriften er i. I tillegg kommer andre relevante aspekter vi føler det er viktig å utdype.

#### **4.1.1 DIPS historie**

DIPS står for Distribuert Informasjons og Pasientdatasystem i Sykehus, og er en bedrift som utvikler elektroniske pasientjournaler og pasientadministrasjonssystemer til bruk i helsesektoren. Det som i dag er DIPS, hadde sin begynnelse på Nordland Sentralsykehus i 1987. Prosjektet ble startet opp som en løsning på behovet for et brukervennlig og enkelt datasystem som kunne kjøres på vanlige datamaskiner i nettverk, og ble implementert av andre sykehus i 1989. I begynnelsen fungerte systemet som et spleiselag mellom sykehusene som brukte systemet, men i 1997 ble omfanget av aktiviteten så stor at prosjektet ble skilt ut som et eget kommersielt selskap med Nordland Fylkeskommune (NFK) på eiersiden sammen med åtte ansatte fra sykehuset. NFK hadde en eierandel på 49%, hvor andre deltagere i samarbeidet hadde mulighet til å kjøpe halvparten av disse. De åtte ansatte hadde den resiterende eierandelen på 51%. I 2007 kjøpte DIPS opp selskapet Well Diagnostics, som ble fusjonert inn i 2008.

#### **4.1.2 Kjernevirksomhet**

DIPS utvikler og selger e-helsesystemer til sykehus i Norge, med hovedkontor i Bodø og avdelingskontorer i Trondheim, Tromsø og Oslo. Selskapet utvikler systemer for administrasjon og dokumentasjon av pasientbehandlingen på somatiske og psykiatriske sykehus, og kan også tilby spesialløsninger innen radiologi og laboratorievirksomhet.

#### **4.1.3 Organisasjonsstruktur**

DIPS har en administrasjon og flere linjeavdelinger. Personalmessige, administrative og faglige forhold styres av linjeavdelingene, og selve produksjonen gjøres med prosjekter og teamarbeid. Utviklingsarbeidet organiseres som iterativ utvikling i team basert på Scrum-rammeverket. Scrum er en prosess for å utvikle programvare som deler prosjektet inn i små

biter som hver og en oppnår et håndfast resultat. Disse bitene utvikles av selvstyrte team. På store leveranseprosjekter deltar konsulenter fra DIPS, Deloitte (et revisjons-, advokat- og konsulentselskap) og fra kunden.

DIPS er en kunnskapsbedrift med en stabil bemanning, og hadde 127 ansatte i slutten av 2008. De ansatte fordelte seg mellom 70% menn, og 30% kvinner. I både toppledelsen og blant styrets ordinære medlemmer var kvinneandelen på 43%. I 2008 lå sykefraværet på 2%, eller 557 dager.

#### **4.1.4 Forskning og utvikling**

Utvikling av nye produkter er hovedsatsingen til DIPS på forsknings- og utviklingsområdet, sammen med utvikling av produkter som skal erstatte eller videreutvikle eldre produkter. Prosjektene går vanligvis over flere år, men av hensyn til økonomisk forsiktighet følger kostnadsføringen de løpende kostnadene. DIPS deltar og finansierer også forskningsprosjekt knyttet til optimalisering og brukergrensesnitt.

#### **4.1.5 Miljøhensyn**

Da bedriften ikke utvikler fysiske produkter, men datasystemer, er miljøpåvirkningen meget lav. Den største miljøgevinsten til virksomheten er knyttet til reduksjonen av papir hos kundene, som kommer som en følge av overgangen fra fysiske til digitale løsninger.

#### **4.1.6 Økonomi**

I 2008 ble overskuddet på 5 452 283 kr, og styret i DIPS anser den finansielle stillingen til bedriften som god. Per 31.12.08 var egenkapitalandelen på 38%. Kundefordringene var på 21.8 millioner ved utgangen av regnskapsåret 2008, og bedriften har omfattende fremtidlige leveranser som vil sikre inntektene i fremtiden.

Inntektene til bedriften kan deles inn i tre – konsulent-, produkt- og vedlikeholdsinntekter. Produktinntektene kommer fra direkte salg og sto i 2008 for 16% av de totale inntektene. Vedlikeholdsinntektene er inntekter som kommer fra behovet kunden har til oppgraderinger av produktet. Hvert år betaler kunden 25% av den originale kjøpesummen, og DIPS

oppgraderer produktet fortløpende slik at alle kundene alltid har den nyeste versjonen av programvaren. I 2008 sto dette for 46% av DIPS inntekter. Konsulentsalgsinntektene sto for 35% i 2008, og er inntekt fra salget av støttetjenester knyttet til produktet. Konsulentene reiser rundt til kundene og hjelper til med å sette opp systemet og lære opp klientene i bruk av systemet. Per 25.03.09 har det ikke oppstått forhold som er av betydning for selskapets økonomiske stilling.

### Resultatregnskap DIPS ASA

	2008	2007
<b>Salgsinntekter</b>	137 939 193	96 681 240
<b>Sun driftsinntekter</b>	<b>137 939 193</b>	<b>96 681 240</b>
<b>Varekostnad</b>	19 911 042	10 483 844
<b>Lønnskostnad</b>	84 599 200	58 573 381
<b>Avskr. varige driftsm. og immatr. Eiendeler</b>	7 678 319	3 913 441
<b>Annen driftskostnad</b>	21 814 874	14 987 277
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>134 034 234</b>	<b>87 957 943</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>3 874 159</b>	<b>8 723 297</b>
<b>Annen renteinntekter</b>	1 535 952	1 201 478
<b>Annen finansinntekt</b>	58 427	8 274
<b>Nedskrivning investering i aksjer</b>	4 452	3 864
<b>Annen rentekostnad</b>	1 125 236	164 860
<b>Annen finanskostnad</b>	43 759	4 172
<b>Resultat av finansposter</b>	<b>420 932</b>	<b>1 036 856</b>
<b>Ordinært resultat før skattekostnad</b>	<b>4 295 091</b>	<b>9 760 153</b>
<b>Skattekostnad på ordinært resultat</b>	-1 157 192	2 534 447
<b>Ordinært resultat</b>	<b>5 452 283</b>	<b>7 225 706</b>
<b>Årsresultat</b>	<b>5 452 283</b>	<b>7 225 706</b>

<b>Overføringer</b>		
Utbytte	2 022 500	4 000 000
<b>Annen egenkapital</b>	3 429 783	3 225 706
<b>Sum</b>	<b>5 452 283</b>	<b>7 225 706</b>

Tabell 1 – Resultatregnskap for DIPS ASA 2008 og 2007

<b>Balanse DIPS ASA</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>EIENDELER</b>		
<b>Anleggsmidler</b>		
<b>Immaterielle eiendeler</b>		
Forskning og utvikling	5 900 000	0
Goodwill	6 195 012	0
Utsatt skattefordel	3 745 800	2 289 777
<b>Sum immaterielle eiendeler</b>	<b>15 840 812</b>	<b>2 289 777</b>
<b>Varige driftsmidler</b>		
Fritidseiendom	2 487 570	2 487 570
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	9 555 203	4 756 027
<b>Sum varige driftsmidler</b>	<b>12 042 773</b>	<b>7 243 598</b>
<b>Finansielle anleggsmidler</b>		
Investeringer i aksjer og andeler	0	35 549 912
Pensjonsmidler	0	399 203
<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>	<b>0</b>	<b>35 949 115</b>
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>27 883 585</b>	<b>45 482 490</b>
<b>Omløpsmidler</b>		
<b>Fordringer</b>		
Kundefordringer	21 852 689	12 018 558
Betalbar skatt til gode	128 845	800 000
Andre fordringer	1 038 743	1 201 671
<b>Sum fordringer</b>	<b>23 020 277</b>	<b>14 020 229</b>
<b>Investeringer</b>		
Markedsbaserte aksjer	17 871	53 452

<b>Sum investeringer</b>	<b>17 871</b>	<b>53 452</b>
<b>Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>	<b>22 476 191</b>	<b>18 022 854</b>
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>45 514 339</b>	<b>32 096 535</b>
<b>Sum eiendeler</b>	<b>73 397 924</b>	<b>77 579 025</b>

Tabell 2 – Balanse DIPS ASA Eiendeler

	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>		
<b>Egenkapital</b>		
Innskutt egenkapital		
Aksjekapital (2 022 500 aksjer à kr 1.	2 022 500	1 969 600
Overkursfond	5 876 700	3 813 600
<b>Sum innskutt egenkapital</b>	<b>7 899 200</b>	<b>5 783 200</b>
<b>Opptjent egenkapital</b>		
Annen egenkapital	20 033 727	16 603 945
<b>Sum opptjent egenkapital</b>	<b>20 033 727</b>	<b>16 603 945</b>
<b>Sum egenkapital</b>	<b>27 932 927</b>	<b>22 387 145</b>
<b>Gjeld</b>		
Annen langsiktig gjeld		
Pensjonsforpliktelse	1 716 059	0
Gjeld til kredittinstitusjoner	14 400 000	16 480 000
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>	<b>16 116 059</b>	<b>16 480 000</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>		
Leverandørgjeld	7 013 984	6 664 010
Betalbar skatt	0	0
Skyldig offentlige avgifter	8 386 235	6 638 329
Skyldig utbytte	2 022 500	4 000 000
Konsernbidrag	0	14 165 100
Annen kortsiktig gjeld	11 926 219	7 244 440
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>29 348 938</b>	<b>38 711 879</b>
<b>Sum gjeld</b>	<b>45 464 997</b>	<b>55 191 879</b>
<b>Sum egenkapital og gjeld</b>	<b>73 397 924</b>	<b>77 579 025</b>

Tabell 3 – Balanse DIPS ASA Egenkapital og gjeld

#### **4.1.7 Markedet og konkurranse**

eHelse handler om forbedringer av kvalitet, sikkerhet og effektivitet innen helsevesenet gjennom bruk av informasjonsteknologi. Aktørene knyttet til eHelse samarbeider og bruker IKT for å organisere og levere helsetjenester. Implementering av eHelse påvirker store deler av funksjonene til helsetjenesten. Eksempler på eHelse er elektroniske pasientjournaler og elektronisk samhandling både innad i sykehuset og med omliggende aktører.

I Norge er eHelse et veletablert system med DIPS ASA som markedsleder. Regjeringen har uttalt at Norge skal være en verdensleder på ny teknologi, kompetanse og kunnskap. Aktørene på det norske markedet er DIPS ASA, tyske Siemens og delvis svensk-finske Tieto. Av disse har DIPS en markedsandel på 60%. Markedsandelen beregnes ut fra de totale driftskostnadene til alle norske sykehus. Disse tallene blir tatt fra SamData, et register for helsesektoren, og sees på som en svært sikker kilde. Siemens er hovedkonkurrenten til DIPS, og Tieto er nærmest utkonkurrert på det norske markedet med hensyn til DIPS produktportefølje.

I EU er det planer om å lage elektroniske helsekort og starte med elektronisk forskrivning av medikamenter, samt andre eHelse-tjenester. På en ministerkonferanse for EU-land i 2003 ble eHelse omtalt som "Den største revolusjon innen helsevesenet siden fremveksten av moderne medisin og hygiene." I USA har det også vært diskutert og delvis gjennomført en overgang til EPJ systemer. For DIPS del handler konkurransedyktighet og innpass i det utenlandske markedet i all hovedsak om at bedriften må over på en ny plattform for sine tjenester før det skal være aktuelt å satse utenlands. Dette skyldes i all hovedsak alderen på dagens plattform med hensyn til prisen for kundene og konkurransedyktighet. For DIPS er elektroniske pasientjournaler (EPJ) det eneste aktuelle markedet utenlands, da strukturen på elektroniske pasientjournaler varierer sterkt fra land til land.

#### **4.1.8 Situasjonen i DIPS ASA**

I dette underkapittelet skal vi redegjøre for strategien, målstyringssystemet og risikohensynet i DIPS. Vi drøfter de tre aspektene hver for seg, og vil bruke dette som grunnlag for analysen vår i neste kapittel. Data er hentet fra intervjuene, uformelle samtaler og sekundærdata fra bedriftens nettside, strategidokument, styringssystem og årsrapport for 2008.

#### **4.2. DIPS strategi**

Strategiplanen vi har fått tilgang til ble utarbeidet høsten 2007, og gjelder fra 1. januar 2008 til 1. januar 2011. Videre skal den oppdateres hver høst i forkant av budsjettprosessen.

Strategien er basert på en underliggende forutsetning om at det ikke tilføres ekstern kapital i vesentlig grad. Rammen for videre vekst er i planperioden det ressursgrunnlaget som skapes gjennom intern verdiskapning.

Forretningsideen til DIPS er å utvikle programvarer og leverer løsninger for klinisk dokumentasjon og pasientadministrasjon. Hvor visjonen er å være ledende i utviklingen av eHelseløsninger.

DIPS har videre noen kjerneverdier som de forplikter seg til å ikke være i strid med, og skal med individuell forpliktelse leve opp til disse. Vurderinger som blir tatt av de ansatte skal gjøres med hode og hjerte, og handle med basis i kjerneverdiene. Første kjerneverdi handler om å være ambisiøs, det å forbedre seg kontinuerlig og gjøre sitt ytterste for å lage de beste løsningene. Videre er neste kjerneverdi det å være nyskapende. Selskapet mener da å alltid se fremover og skape innovative løsninger. Tredje kjerneverdi handler om å være ydmyk, og legger vekt på å ta kundens utfordringer på alvor og identifisere seg med brukeren. Til slutt sier siste kjerneverdi at bedriften skal handle ansvarlig. Med dette skal de bestandig holde det de lover, og aldri ta noen sjanser på kundens vegne.

Helsevesenet må i økende grad demonstrere kostnadseffektiv drift og samtidig innfri pasientenes høye krav til service og behandlingskvalitet. Informasjonsteknologiens muligheter må derfor utnyttes maksimalt for å ivareta god og sikker informasjonsflyt. DIPS skal bidra til å realisere det digitaliserte helsevesen gjennom å lage ledende eHelseløsninger. Bedriftens spesialisering på sykehus, førstehåndskunnskap om pasienthåndtering og arbeidsprosesser, setter dem i stand til å utvikle innovative programvarer. Disse skal gi kunden mulighet til å virkeliggjøre sine mål om effektivitet og kvalitet i pasientbehandlingen.

DIPS ASA skal også i samme periode ha ekstra høyt fokus på noen utvalgte hovedmålsettinger:

- Styrke sin posisjon som markedsleder i EPJ/PAS markedet i Norge.
- Nå 160 millioner kroner i omsetning.
- Ha kunder utenfor Norge.
- Drive med årlig overskudd med en egenkapitalandel over 25%.

#### **4.2.1 Strategiske fokusområder**

DIPS ASA velger videre å ha spesielt fokus på tre strategiske områder som de anser å ha overordnet betydning for å nå sine hovedmålsettinger. Dette er lønnsom vekst, produkt og intern effektivitet. Det betyr likevel ikke at andre områder ikke er viktig, men at disse er spesielt prioritert

##### **4.2.1.1 Lønnsom vekst**

For at DIPS skal nå sine hovedmålsettinger er bedriften avhengig av å vokse. Veksten kan da skje organisk ved oppkjøp, fusjoner eller lignende. All vekst skal være lønnsom. DIPS ASA hadde i 2007, da strategidokumentet ble laget, en markedsandel på 50%. Det er et mål at DIPS ASA i planperioden skal øke sin markedsandel innenfor EPJ/PAS-markedet for sykehus. DIPS ASA sin produktportefølje er også svært spesiell, så det er vanskelig å tenke seg at deres produkter uten en betydelig modifisering kan selges til andre markeder innenlands. Systemene er sannsynligvis for komplekse for primærhelsetjenesten og pleie- og omsorgssektoren. DIPS vil derfor i all hovedsak forsøke å vokse med den produktporteføljen som de har og innenfor sykehussektoren. Bedriftens sitt største vekstpotensial ligger i det utenlandske markedet, men dette ligger noe frem i tid og har betydelig høyere risiko enn det innenlandske markedet. På kort og mellomlang sikt kan deres vekststrategi best realiseres gjennom salg til nye kunder og mersalg til dagens kunder i Norge.

##### **Salg til kunder innenlands**

Mange av DIPS kunder mangler produkter som kan gi dem en betydelig effektiviseringsgevinst. I tillegg har mange kunder store utfordringer med å ta i bruk den



funksjonaliteten som er tilgjengelig, og her ligger det et stort potensial for bedriften til å selge konsulentttjenester.

DIPS ASA skal årlig kartlegge hvilke kunder som har potensial til å ta i bruk større deler av bedriftens produkter, og sette tiltak for å få dem til å kjøpe de aktuelle moduler og nødvendige konsulentttjenester for å implementere dette på en mest mulig effektiv måte.

### **Få nye kunder**

Det er en forutsetning for videre vekst at DIPS klarer å vinne de anbud som måtte komme i norske helseregioner. Helse Midt Norge er det eneste helseforetaket som i løpet av de siste fem år som ikke har kjørt anbud på EPJ/PAS-løsninger. For DIPS ASA er det svært viktig å klare å posisjonere seg slik at de kan vinne eventuelle anbud som måtte komme i planperioden. Bedriften skal derfor gjennomføre tiltak overfor det strategiske beslutningsnivå i Helse Sør-Øst og Helse Midt Norge for å komme i posisjon i de sykehus/helseforetak som ikke har DIPS.

### **Få kunder utenfor Norge**

For å oppnå den hovedmålsettingen om vekst på lang sikt er DIPS ASA etter hvert avhengig av å finne nye markeder utenfor Norge. DIPS gjorde i 2006 sin første kartlegging av utvalgte markeder i Vest Europa, og gjorde den konklusjon at det sannsynligvis ville bli vanskelig å selge DIPS EPJ/PAS i sin fulle bredde i utlandet. Samtidig vil det være behov for svært omfattende og krevende tilpasninger for å få et velfungerende PAS-system tilpasset det utenlandske markedet. For kommende treårsperiode velger bedriften derfor å fokusere på EPJ og tilhørende produkter i det utenlandske markedet.

Den internasjonale versjonen av DIPS skal utvikles på en elektronisk plattform som krever mindre av datasystemene til kunden, og kalles .NET. Den skal være språkavhengig og modulbasert, da dette vil gi DIPS ASA et bedre grunnlag for å få innpass i det internasjonale markedet med enkeltmoduler og delsystemer. Det skulle i løpet av 2008 lages en handlingsplan for internasjonaliseringsarbeidet som rulleres årlig. Handlingsplanen skulle sikre at de riktige valg tas, og det initierer og gjennomføres tiltak som leder frem til en pilotkunde som kan brukes som referanse for videre salg. På kort sikt vil det viktigste tiltaket

likevel være å utvikle et .Net-basert produkt (DINA –DIPS på Ny Arkitektur) som er salgbart i utlandet.

### **Markedsposisjon**

For at DIPS skal nå sine vekstmål er det viktig å nå frem i markedet. Bedriften har en utfordring i forhold til markedskommunikasjon grunnet flere tusen brukere, men bare et fåtall beslutningstakere. De mest sentrale beslutningstakere har gjerne aldri brukt systemet, og kan av den grunn ha manglende forståelse for brukernes behov. DIPS ASA skal gjennom sin markedskommunikasjon først og fremst nå frem til beslutningstakerne og premissleverandørene i RHFene (Regionale Helse Foretak). Kommunikasjonstiltakene skal være forankret i DIPS kommunikasjonsstrategi.

### **Tjenesteleveranser**

En vesentlig suksessfaktor for DIPS videre vekst er å gjennomføre effektive og gode tjenesteleveranser som gjør kunden fornøyd, og gir DIPS god lønnsomhet. For å oppnå dette skal bedriften i økende grad konseptualisere deres konsulentvirksomhet, og sette konkrete mål i forhold til utfakturering og lønnsomhet. Videre skal DIPS gjennom tilbakemeldinger fra kundeundersøkelser og kundeevalueringer løpende forbedre og profesjonalisere deres leveranser.

#### **4.2.1.2 Produktlederskap**

DIPS skal være produktleder. Dette forplikter og det er svært sentralt at bedriften har et produkt som både er i funksjonelt og teknisk samsvar med, eller overgår de krav som stilles av markedet til en hver tid. I all produktutvikling er det kundens behov på lang sikt som skal stå i sentrum, og bedriftens løsninger skal av kundene oppfattes som markedets beste løsninger. For å oppnå dette må DIPS ASA sette spesiell fokus på produktet, og sørge for at det til en hver tid er konkurransedyktig.

Med basis i en overordnet produktstrategi, skal alle utviklingsprosjekter i DIPS ASA ha en prioritet. Prioriteten skal være basert på en forutgående analyse, som alltid skal legges til grunn før utviklingen av et nytt produkt begynner. Med mindre det er et offentlig pålegg eller

en kontraktmessig forpliktelse, er det lønnsomhet på lang sikt som skal legges til grunn i prioriteringen mellom produkter. Alle prioriteringer skal i tillegg dokumenteres.

### **Funksjonalitet**

DIPS er per i dag ledende i Norge med hensyn til funksjonalitet på EPJ/PAS systemer, og har i tillegg forsprang på deres konkurrenter på mange andre områder. Dette er et forsprang DIPS skal øke i fremtiden. For å oppnå dette, er det svært viktig at brukerne av DIPS blir hørt i produktutviklingen. I dette ligger det at brukernes behov skal stå i fokus både når man utvikler funksjonalitet og brukergrensesnitt. Dette betyr likevel ikke at kundene skal sitte i førersete. Det er DIPS egne prioriteringer og vurderinger som legges til grunn for de valg som tas.

Det er viktig at DIPS oppfattes som det beste produktet i markedet. Gjennom kundepanel og kundeundersøkelser skal det kontinuerlig kartlagges kundenes oppfatning, og få innspill til nødvendige forbedringer.

### **Overgang til serviceorientert arkitektur (DINA)**

På bakgrunn av krav og forventninger fra nærværende og fremtidige kunder, har DIPS besluttet at utvikling av nye produkter skal skje på Serviceorientert Arkitektur, som er et konsept knyttet til .NET-plattformen. DIPS har derfor etablert et eget prosjekt som i løpet av 2008 vil ha klar en plan for overgang til DINA. Det er en målsetting at vesentlige deler av EPJ/PAS-systemene skal baseres på DINA plattformen i løpet av planperioden. Bedriften ser et langsiktig potensial på denne overgangen, både innenlands og utenlands.

### **Forskning og utvikling**

Som produktleder må DIPS være i forkant i utviklingen av kliniske dokumentasjonssystemer. For å oppnå dette er det nødvendig for DIPS ASA å involvere seg i forskning og forskningsbaserte prosjekter. I planperioden prioriteres derfor samarbeid med de forskningsmiljøene i Norge som gir kunnskap med størst potensial for langsiktig verdiskapning for DIPS.

### **Forvaltning og kundeservice**

I tillegg til å være ledende i utviklingen av nye produkter og ny funksjonalitet, skal DIPS vedlikeholde det eksisterende produktet på en god og effektiv måte. Det er en målsetting i DIPS at antall alvorlige feilsituasjoner skal reduseres til et minimum, og at kunden får raske svar på sine henvendelser. Dette vil bedriften løse ved å etablere en egen avdeling for kundeservice. På denne måten skal DIPS sikre en mest mulig effektiv og tilgjengelig kundestøttefunksjon. Samtidig prøve å forhindre ”misbruk” av kundeservice med å fakturere alle henvendelser som ikke er ordinær brukerstøtte i henhold til kundeavtalene.

#### **4.2.1.3 Intern effektivitet**

Selv om DIPS ASA vokser, har et godt produkt og en god posisjon i markedet er det likevel ingen garanti for lønnsomhet. Bedriften må derfor organisere seg på en måte som gjør at de utnytter sine ressurser optimalt. Deres drift må være så effektiv og rasjonell som mulig, samtidig som de har den nødvendige kompetanse og tilstrekkelig med ressurser.

### **Produksjonsprosessen**

Å gjennomføre en mest mulig effektiv produksjonsprosess er en av de mest kritiske suksessfaktorene i DIPS. For å få en mest mulig effektiv produksjon er det sentralt at deres utviklingsmetodikk følges, og at prosjektene er godt planlagt og organisert. Prosjektlederne har et særlig ansvar for effektiv ressursutnyttelse. Fra toppledelsens side skal det være tett oppfølging av sentrale prosjekter, både i forhold til kvalitet på leveransene og overholdelse av tidsplanen og budsjett.

### **Kvalitetsstyringssystem**

Kvalitetsstyringssystemet i DIPS er sertifisert etter ISO 9001-2000 og heter KIDS. Det skal i planperioden være sterkt fokus på at KIDS er integrert i og samstemt med deres daglige virke, samtidig som bedriften skal fokusere på styringssystemets hensiktsmessighet for å kunne nå virksomhetens overordnede målsetting. For at DIPS skal kunne realisere sine mål ved bruk av kvalitetsstyringssystemet, vil det være en forutsetning at alle hovedelementene i styringssystemet fungerer tilfredsstillende. For å lykkes med det må styringssystemet og

bedriftskulturen følges opp og endres i takt med hverandre. I tillegg skal Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) integreres og samordnes med KIDS.

### **Intern organisering**

DIPS ASA skal ha en intern organisasjon som gir en klar rollefordeling og klare ansvarlinjer. Linjeorganisasjonen skal håndtere alle personalmessige, faglige og administrative forhold i DIPS. Selve produksjonen skjer i stor grad i form av prosjekter i henhold til deres etablerte metodikk. Alle prosjekter skal estimeres og følges opp med løpende rapportering mot estimater og planer.

For å oppnå effektiv drift er det også svært viktig at alle stillinger og roller i DIPS ASA besettes av kompetente og motiverte medarbeidere. I tillegg skal det vurderes i hvert tilfelle om ledige stillinger og roller skal utlyses.

### **Personalforvaltning**

DIPS ASA er avhengig av deres medarbeideres kompetanse. I tillegg er de avhengig av å ha stabil bemanning, høyt kompetente og lojale medarbeidere. DIPS ASA skal derfor ha en personalpolitikk som legger vekt på høy trivsel og belønning etter innsats og resultater. Hvor fornøyd de ansatte er, skal måles årlig. Bedriften skal også arrangere årlige medarbeidersamtaler basert på deres etablerte metodikk. I tillegg skal DIPS ASA tilstrebe en best mulig kjønnsbalanse blant sine medarbeidere.

### **Rekruttering og kompetanseutvikling**

For å opprettholde deres posisjon i markedet, og fortsette veksten, er DIPS ASA avhengig av både å rekruttere dyktige medarbeidere, samtidig som de kontinuerlig videreutvikler kompetansen på de medarbeiderne som jobber der basert på en etablert plan for kompetanseutvikling. Det er svært viktig at DIPS klarer å rekruttere de mest kompetente medarbeidere og for å oppnå dette er det utarbeidet en egen rekrutteringsstrategi.

### **Økonomisk styring**

For å holde rede på og styre ressursbruken i DIPS ASA er det viktig å få etablert gode prinsipper og rutiner for økonomisk styring. Alle prosjekter skal i forkant budsjetteres og

prioriteres. Videre skal det være løpende registrering og etterfølgende rapportering av medgåtte ressurser og fremdrift i prosjektet samt evaluering av prosjektet i etterkant. Regnskap og økonomi skal følges opp månedlig og det skal settes opp klare krav til inntjening og resultater for alle ledere i DIPS ASA.

#### **4.2.2 Utforming av strategien**

I intervju med styremedlemmet fikk vi en klar beskrivelse av strategiutformingen i DIPS. Administrasjonen legger frem i første runde et grunnlag for diskusjon til styret. Dette fordi styret ikke skal starte hele prosessen med blanke ark. I hovedsak blir det diskutert hvordan forretningsideen, formålet og visjonen skal utformes, og hva som er meningen med de verdiene som er satt. I tillegg har det vært mange diskusjoner om temaet teknologi, plattform og hvordan overgangen til ny arkitektur, DINA, skal foregå. I hovedsak har dette vært det som har blitt diskutert i styret når det gjelder strategien. En annen ting er strategien for utenlandssatsingen, som har blitt diskutert fortløpende hele veien. Disse diskusjonene inneholder om bedriften er i stand til å legge ressurser på å gå utenlands, når de samtidig skal over på ny teknologisk plattform i innland, og samtidig fortsette med veksten de har hatt.

Proessen ved utformingen av strategien er som nevnt at ledelsen legger fram en skisse som styret behandler. Dette er en prosess som gjerne tar svært lang tid, og repeteres årlig. Der den i hovedsak går ut på å korrigere dokumentet med små endringer, spisset litt ut fra utviklingen. Hvorfor de har valgt å bruke en treårsmodell for strategien begrunner vår informant med at fem år blir for lang tid i en bransje som DIPS er i. Innenfor teknologien så tror styret det blir kjempevanskelig å ha en lengre horisont. Styret har selvfølgelig ambisjoner om fremtiden, men grunnen til at de valgte tre i stedet for fire år, vet medlemmet ikke.

De involverte som styremedlemmet kjenner til i strategiutformingen er, styret og ledergruppen. Uten å tallfeste dette er det mange fagpersoner som bidratt i utformingen, så når dokumentet blir fremvist til styret, er det gjennomarbeidet i de forskjellige avdelingene i DIPS. Videre er det ingen konsulenttenester eller annen hjelp fra eksterne kilder under utformingen av strategien. Dette fordi det allerede er så høy og forskjellig kompetanse i styret, og i administrasjonen, at det ikke er blitt behov for det. Av interne hjelpemidler i styret, har

det i hovedsak vært situasjonsanalyser i muntlig form, der det er blitt fokusert mest på styrker og svakheter.

Informanten vår konkluderte med at strategien var godt gjennomarbeidet. Styret har observert at en del av områdene innenfor strategien har lyktes, noe som er veldig bra, men om bedriften lykkes med den over tid, må de vurdere underveis. Styremedlemmet vil ikke påpeke noen forbedringspotensialer med strategien. Den er som nevnt godt gjennomarbeidet, stadig diskutert og aldri kastet over bord og startet med blanke ark. Under utformingen var det selvfølgelig diskusjoner i styret, spesielt ved tanke på veivalg knyttet til teknologi, men så har det alltid blitt enighet. I styret sitter det blant annet mennesker med god kunnskap, spesielt på teknologisiden, sånn at det alltid vil bli brytninger i en sånn situasjon.

#### **4.2.3 Oppsummering av strategi**

- Tar utgangspunkt i fire kjerneverdier.
- Den har fire grunnleggende kjerneverdier som selskapet forplikter å leve opp til.
- Har fire hovedmål – styrke sin markedsposisjon, høyere omsetting, internasjonalisering og drive med årlig overskudd.
- Tre strategiske områder er sett på som overordnede for å nå sine strategiske hovedmålsettinger. Disse er lønnsom vekst, intern effektivitet og produktlederskap.
- Strategien er dynamisk og revideres årlig.

#### **4.3. DIPS og balansert målstyring**

I denne delen skal vi fortelle om hvordan balansert målstyring ble utviklet og implementert i DIPS, samt hvordan det fungerer og hvilke særegenskaper systemet har i denne bedriften.

Det skal også nevnes at styringssystemet er blitt revidert i løpet av 2009, og at vi nevner de styringsparametrene som er blitt endret i den nye versjonen i drøftingen av systemet. Grunnen til at vi har valgt 2008 versjonen fremfor 2009 versjonen er på grunn av tilgang til data. 2009 versjonen var nettopp tatt i bruk da vi gjennomførte vårt første intervju, som var det intervjuet hvor vi fokuserte mest på oppbygningen av systemet. Å drive kritisk analyse av et system bygd på månedlig rapportering med kun én måneds data ville vært for tynt for kvalitetskravet til innsamlet data. Endringene som er gjort kommer frem i drøftingen av systemet og består i

all hovedsak enten av reguleringer av styringsparametrenes verdier eller innføring av substituttparametre knyttet til endringen av arbeidsmetoden til DIPS ASA.

#### 4.3.1 Historie og sammenheng med informantutvelgelse




DIPS har brukt balansert målstyring i to år. Styringssystemet er lagt opp med høy fokus på de strategiske målene i DIPS, og ble utviklet av to personer. Vårt første intervjuobjekt var en av utviklerne, og er den eneste personen som står for den daglige oppfølgingen av systemet.

Systemet er en del av KIDS, som står for Kvalitetssystemet i DIPS, og er et krav for å være ISO sertifisert. ISO er et ikke-statlig, internasjonalt organ for standardisering, og er bestått av 159 nasjonale standardiseringsinstitutt. For å være ISO-sertifisert må man ha faste rutiner for det aller meste som angår bedriftens virke. Alt fra hvordan man skal fylle ut ei reiseregning til hvordan man skal levere produktene til kundene. balansert målstyring er et krav satt i kvalitetssystemet til DIPS om at bedriften skal måle kontinuerlig forbedring.

#### 4.3.2 Systemets oppbygning

Systemet består av en målstyringsrapport som kan betegnes som det ferdige produktet, og denne rapporten tas opp på DIPS månedlige styremøter. I tillegg består styringssystemet av ni andre databaser med forskjellig funksjon og data. Databasene inneholder blant annet rådata i form av rapporter om den enkelte styringsparameter og utkast til forbedringer av styringssystemet. Informasjonen i disse kokes ned gradvis til den ferdige rapporten og kan sees på som en filtreringsprosess, og noen av forbedringsforslagene er tatt med i DIPS balansert målstyring anno 2009. Vår informant forklarte sine tanker rundt deler av databasen som: ”Jeg har prøvd å vekte hva som er mer eller mindre viktig og prøvd å akkumulere dette opp i ett måltall... Men (det)... er bare litt FoU som jeg har drevet på egenhånd.”

#### 4.3.3 Gjennomgang av målesystemet

Styringsrapporten er delt opp i fem perspektiver, med flere styringsparametre under hver av disse. Måloppnåelse blir kategorisert i tre typer ansiktsuttrykk, med samme fargekode som et lyskryss. Det ser slik ut:    Grønt ansikt betyr full måloppnåelse, gult betyr underoppnåelse, og rødt betyr faresone.



Nedenfor følger en gjennomgang av styringsrapporten.

#### **4.3.3.1 Hovedmål**

Disse styringsparametrene er sentrale data om DIPS, og er en oppsummering av den generelle tilstanden til bedriften. Målene er:

- Markedsandel
- Omsetting
- Overskudd
- Egenkapitalandel

#### **Markedsandel**

Markedsandelen måles i prosenter basert på driftskostnadene til helsesektoren. DIPS har et mål om en markedsandel på 60%, og det betyr at de sykehusene som DIPS leverer produktene sine til, står bak 60% av driftskostnadene i norsk helsesektor. I 2008 hadde de en markedsandel på 62%

Grunnen til at DIPS har valgt denne målemetoden er på grunn av strukturen på helsevesenet i Norge. Hvis de skulle måle markedsandel ut etter antall sykehus som brukte bedriftens løsninger eller antall produkter solgt, ville tallene være missledende. Størrelsen på sykehusene i Norge varierer sterkt, og det ville være uforholdsmessig å likestille et lite lokalt sykehus med for eksempel Rikshospitalet. Siden de forskjellige sykehusene har forskjellige krav til produktet og DIPS betegner et salg som et prosjekt, uavhengig av størrelse, fungerer heller ikke antall produkter solgt som måltall.

Det er også svært vanskelig for DIPS å bruke konkurrentene som måleforhold, da den viktigste konkurrenten, Siemens, er en del av et mye større konsern og har andre tjenester knyttet til sine løsninger, og Tieto selger produkter som også går utenom hva DIPS tilbyr. Dette gjør at konkurrentene kan bruke et mer utvidet begrep om hvilken bransje de er i enn DIPS, og dermed gjøre de tilgjengelige tallene unøyaktige for DIPS del.

### **Omsetting**

DIPS har et strategisk mål om å øke omsettingen i løpet av 2010 til 160 millioner kroner. Dette skal gjøres gradvis, med måltall som økes årlig frem til treårsperioden er slutt. I 2008 var målet på 106 millioner kroner, mens den reelle omsettingen var på rundt 135 millioner kroner. Måltallet er operasjonalisert månedlig.

### **Overskudd**

Bedriften har et mål om årlig overskudd på 4 130 000 kroner som er operasjonalisert månedlig, på samme måte som omsettingen. I følge styringsrapporten ble dette målet nådd for første gang i april, og akkumulerte seg opp til 9.2 millioner kroner i oktober, som var den siste måneden arket med rådata registrerte. Dette er et helt annet tall en hva resultatregnskapet viser. I resultatregnskapet sitter bedriften igjen med et resultat på 4.3 millioner kroner før ordinær skattekostnad og om lag 5,45 millioner kroner i årsresultat. Dette kan skyldes en utgiftsstruktur vi ikke har tilgang på, eller forskjellige utregningsmetoder i det løpende, og det årlige regnskapet. Uansett hvordan vi ser på tallene, har DIPS ASA nådd målet om et overskudd på 4 130 000 kroner.

### **Egenkapitalandel**

Egenkapitalandelen er et prosentmål på hvor stor andel av eiendelene som er finansiert av egenkapital og ikke gjeld. I DIPS har de en målsetting om å ha en egenkapitalandel på over 25%. I 2008 var egenkapitalandelen på det laveste 25% og var ved utgangen av året på 38%

#### **4.3.3.2 Finans**

Disse styringsparametrene tar for seg punkter som må være oppfylt for å sikre god økonomisk profitt i bedriften. Parametrene er hovedsakelig oppnåelse av budsjetter, samt noen interne faktorer knyttet til fakturering. Alle parametrene er satt opp i prosentmessig måloppnåelse. Målene er:

- Oppnåelse av produksjonssalgsbudsjett
- Oppnåelse av vedlikeholdsinntektsbudsjett
- Utfaktureringsgrad pr. mnd. konsulentavdeling
- Fakturert andel kundestøtte pr. måned.

### **Oppnåelse av produksjonssalgsbudsjett**

Dette målet ser på hvor mye penger DIPS har fått inn sammenlignet med budsjettert salg av produkter. I målstyringsrapporten er målet operasjonalisert fra måned til måned, med forskjellige budsjetterte salgstall for hver måned. Tallene i rådataen er samletall for hele året, slik at tallet for etterfølgende måned alltid er større enn foregående måned. For eksempel vil budsjettet for februar være større enn tallet for januar, selv om den reelle inntekten i februar er lavere. I rapporten kommer tallet frem som en prosent av oppnåelsen. For eksempel har de regnet med å ha solgt for 4 345 100 kroner ved utgangen av april, mens det reelle salget var på 4 508 341 kroner. Dette ga en måloppnåelse på 103.8%. Dette målet, som var på 100%, ble nådd i 2008.

### **Oppnåelse av konsulentalsbudsjett**

Som et programvarehus lager DIPS intrikate systemer som ofte ikke kan driftes eller installeres av lekmenn uten først å ha fått opplæring i systemet. Konsulentalset består av installasjon av systemet, samt opplæring av kjøpende part i å bruke og drifte systemet, slik at de vil oppnå en effektiviseringsgevinst. Dette tallet, som oppnåelse av produksjonssalgsbudsjettet, måler hvor mye penger bedriften har fått inn i forhold til det budsjetterte tallet. Tallet ble oppnådd i 2008.

### **Oppnåelse av vedlikeholdsbudsjettet**

Produktene til DIPS oppdateres fortløpende og forbedringene er en viktig del av virksomheten til bedriften. På grunn av omfanget til videreutviklingen av systemene sine, tar DIPS betalt for å komme med kontinuerlige oppdateringer. Hvert år koster det 25% av kjøpesummen for å bruke DIPS systemer. Det vil si at i løpet av fire år har kunden kjøpt produktet ”på nytt.” Dette måltallet måler hvor stor grad av budsjettet som er oppnådd, på samme måte som de to forrige måltallene. I 2008 var dette tallet oppnådd, men ikke like enstemmig som de to foregående måltallene.

### **Utfaktureringsgrad pr. mnd. for konsulentavdelingen**

DIPS konsulentavdeling fungerer som en kundestøtte for klientene sine. Funksjonen til avdelingen fungerer som en sideoperasjon, og er ikke en del av selve kjernevirksomheten. Menneskene som er ansatt i avdelingen jobber ikke bare med konsultasjon, men deltar også på

utviklingsprosjekt. Vi fikk fortalt at i en vanlig konsulentvirksomhet lå faktureringsgraden på rundt 80% av arbeidstimene. I DIPS er dette tallet justert til 50% på grunn av utviklingsarbeidet som konsulentene også deltar på. Måloppnåelsen varierer fra måned til måned, men i sju av tolv måneder har målet blitt nådd.

### **Fakturert andel kundestøtte**

Dette målet er, som en av våre informanter sa det, ”for å ’oppdra’ kunden litt.” Dette måltallet har kommet frem på grunn av en stor pågang til kundestøtteavdelingen med spørsmål av særdeles enkel natur. DIPS har, som nevnt tidligere, opplæring av brukerne som en del av totalpakken de tilbyr. Kundestøtte skal i utgangspunktet være en tjeneste for når det er noe galt med produktet eller lignende situasjoner. I følge vår informant kan det virke som om mange av brukerne kontaktet kundeservice for så grunnleggende situasjoner som at en skriver hadde strømkontakten koblet fra eller at kunden hadde problemer med å finne en knapp. Denne typen support er ikke en del av kundestøtten, og DIPS fakturerer derfor kundene for denne typen henvendelser.

I våre data fra balansert målstyring har de satt et mål på 7%, men det har vist seg at dette målet var totalt uoppnåelig for DIPS. Nå er dette styringsparameteret fjernet fra balansert målstyring, og bedriften bedriver nå kun en intern holdningskampanje for å redusere disse samtalene.

### **4.3.3.3 Kunde**

Disse målene tar for seg kundeaspektet av DIPS, og fokuserer på kundens syn på DIPS ASA.

- Grad av kundetilfredshet
- Posisjon i kundeundersøkelse

### **Grad av kundetilfredshet**

Dette måltallet handler om hvor fornøyd kunden er med DIPS produkter og tjenester. DIPS får informasjonen gjennom en kundeundersøkelse som fylles ut av sentrale personer på Regionalt Helseforetak- eller Helseforetaksnivå, og de som fyller den ut sitter gjerne i

lederfunksjoner som for eksempel IKT-sjef eller liknende. I balansert målstyring kommer dette frem som et prosenttall, og vi ser at det er også representert som procenter i rådataarkene våre. Dette skyldes sannsynligvis spørreskjemaets utforming, som lar seg lett konvertere til et prosentmål. Dette er en årlig undersøkelse og i begynnelsen av 2008 var kundetilfredsheten god. Det vil si over 90%.

### **Posisjon i kundeundersøkelse**

Posisjon i kundeundersøkelse handler om hvordan markedet ser på DIPS som leverandør av EPJ/PAS løsninger, og måles også i prosenttall. Her er måltallet 85%, og kundene blir spurt om i hvilken grad DIPS er en viktig aktør. Er de for eksempel sett på som den viktigste eller nest viktigste aktøren. Dette målet ble også nådd i den årlige undersøkelsen i januar 2008.

#### **4.3.3.4 Interne prosesser**

Dette er et perspektiv som består av styringsparametre som skal måle den interne rapporteringen og effektiviteten i DIPS. De består av:

- Verdi på nye produkter lansert i år
- Antall meldte feil kategori 2 og 3 per måned
- Avvik grad 1 meldt i kvalitetssystemet per måned
- Avvik grad 2 og 3 feil meldt i kvalitetssystemet per måned

#### **Verdi på nye produkter lansert i år**

Dette er et kronebeløp målsatt til 600 000 kroner årlig. Dette måltallet handler ikke om salg av produkter, men kan sees på som et måltall på FoU. De måler verdien på nyvinninger de har utviklet som enkeltprodukt. Dette tallet er svært lavt i forhold til den generelle økonomiske situasjonen i DIPS, og er svært spesielt rapportert i balansert målstyring. Fra og med januar og frem til mai lå dette måltallet på 0 kroner. Men i juni økte det til over 700 000 kroner, og holdte seg stabilt på denne summen frem til målstyringssystemets slutt i oktober. Målet ble med andre ord innfridd.

#### **Antall meldte feil kategori 2 og 3**

Dette er feil rapportert inn til DIPS, og skal ligge på under to i måneden for at måltallet skal

være nådd av DIPS. Disse feiltypene er av svært alvorlig natur, og innebærer gjerne feiltyper som kan sette systemet til et sykehus ut av drift. Feilmeldingene blir rapportert inn i et system som kalles e-Journal. I de ti første månedene av 2008 var det 36 slike feil i styringsrapporten, noe som vil si at hyppigheten av feilmeldinger var om lag 75% høyere enn hva som skal til for å få et helt oppfylt måltall.

#### **Avvik av grad 1 meldt i kvalitetssystemet per måned**

Dette måltallet har DIPS satt til minimum 20 feil i måneden. Som programvarehus har bedriften tatt til høyde for at det er mange mindre feiltyper i alle datasystemer. Dette kan være feil av ren kosmetisk natur eller feil som gjør at enkelte ikke-essensielle funksjoner ikke fungerer som de skal. Derfor vil DIPS at mange feil av denne typen meldes inn, slik at de kan forsikre seg om at rapporteringssystemet fungerer skikkelig. I løpet av 2008 ble det registrert 10 feil, noe som må kalles for særdeles dårlig måloppnåelse.

#### **Avvik grad 2 og 3 meldt inn i kvalitetssystemet per måned**

Disse feilene er de samme som tidligere nevnt, men dette måltallet henter sine data fra andre kilder enn e-Journal. Da det var svært vanskelig å finne informasjon om forskjellen på dette måltallet og måltallet for feil type 2 og 3 nevnt tidligere, samt svært tidsforbrukende for DIPS å sette av tid for et tredje intervju, har vi valgt å ikke forfølge disse nyansene dypere. I 2008 var det 15 feil meldt inn under dette måltallet, noe som gir et snitt på 1.5 feilmeldinger i måneden. Vi har lagt merke til at rapporteringen av feil type 2 og 3 er samlet sammen, slik at flere feil gjerne skjer i samme måned, mens flere måneder kan være feilfrie.

#### **4.3.3.5 Humankapital**

Humankapital måler styringsparametre knyttet opp til de ansatte i DIPS og deres arbeidssituasjon. I dette perspektivet er det tre underpunkter:

- Sykefravær per måned
- Ansatttilfredshet med hensyn til fagutvikling
- Medarbeidertilfredshet

### **Sykefravær per måned**

Her måles ganske enkelt sykefraværet som en prosentandel av hvor mange timer sykefravær som gikk med i forhold til det totale timeantallet arbeidstid for de ansatte. Måltallet var satt til 4%, og overskred aldri 3.3%. Samlet lå sykefraværet i 2008 på 557 dager, eller 2%.

### **Ansattetilfredshet med henhold til fagutvikling**

DIPS hadde som et måltall i 2008 å videreutvikle den faglige kompetansen til sine ansatte, gjennom blant annet å gi den enkelte ansatte spisskompetanse innenfor visse fagområder. Grunnen til dette var at bedriften er i en bransje hvor teknologiske endringer skjer relativt raskt i forhold til andre bransjer, og derfor er det viktig å ha medarbeidere som sitter med god kunnskap til nye løsninger og arbeidsformer. De ansatte i DIPS er gjerne mennesker med høy utdanning og har mye kompetanse i sitt fagområde. Dette gjør det vanskelig å sette grenser for hva god faglig utvikling innebærer og hvordan bedriften skal gå frem for å gjennomføre kompetanseløftet.

Måltallet var på 90% og det ble gjennomført en undersøkelse to ganger i løpet av 2008. I undersøkelsen fra januar lå tilfredsheten på 51%, og i oktober var den på 79%.

### **Medarbeidertilfredshet**

Medarbeidertilfredsheten måles også to ganger i året. Både gjennom en kvantitativ undersøkelse og gjennom samtaler med de ansatte. I januar lå tilfredsheten på 89%, og i oktober lå den på 95%. Måltallet lå på 90%

#### **4.3.4 Oppsummering av balansert målstyring**

- Balansert målstyring har vært brukt i DIPS i to år, og er en del av KIDS – et krav til bedriften for å være ISO-sertifisert.
- Informasjonen fra systemet blir rapportert i en målstyringsrapport til styret en gang i måneden, og driftes av økonomi- og finansdirektøren.
- Rapporten kategoriserer måloppnåelsen med smilefjes med fargekoder. Grønn står for full måloppnåelse, gul for svak men ukritisk måloppnåelse, og rødt for kritisk svikt i måloppnåelsen.

- Perspektivene består av fem hovedpunkter, med flere styringsparametre. Hovedmål, finans, kunde, interne prosesser og humankapital er hovedpunktene
- Styringssystemet består av ti databaser, hvorav kun målstyringsrapporten brukes av andre enn økonomi- og finansdirektør. De gjenværende brukes som samleark for rådata og filtreres ned til rapporten, eller brukes i utviklingssammenheng for å effektivisere og videreutvikle systemet.
- Måloppnåelsen har vært generelt god, men noen av styringsparametrene har nesten utelukkende vært negative gjennom måleperioden.

Systemet blir revurdert årlig, og det har vært delvis store endringer i 2009 versjonen. Vi valgte å jobbe med 2008 versjonen da denne hadde det beste grunnlaget for å analysere måloppnåelse og data.

#### **4.4. Risikostyring i DIPS**

DIPS ASA er en bedrift som er i høy vekst. Styret legger vekt på at veksten skal være kontrollert og i overensstemmelse med veksten i inntekter og kundemasse. Ved dette finnes det flere risikomomenter, og derfor gjøres det flere analyser for å oppdage disse tidlig. Blant annet nevner vårt intervjuobjekt, som er styremedlem i DIPS, at de ofte er innom SWOT-analysen i diskusjonsform. Med dette menes det at de ikke bruker tid på et systematisk oppsett med punkter på hvert tema (styrker, svakheter, muligheter og trusler), som så må syes sammen.

##### **4.4.1 Internt miljø**

###### **4.4.1.1 Etikk**

DIPS ASA må som mange andre bedrifter også ta hensyn til etiske forhold, som kan gi store konsekvenser dersom det oppstår uheldige situasjoner. Bedriften jobber tett opp mot helsevesenet, som i utgangspunktet er årsaken til de mest diskuterte etiske problemstillingene som oppstår i bedriften. Da er det i første rekke personvern og sikkerhet som er en gjenganger. Sykehus kan ikke utveksle informasjon av hensyn til personvernet, selv om det er teknisk mulig. På et kundeseminar i Tromsø ble denne diskusjonen tatt opp, og da ble det foreslått at det kanskje ville vært fornuftig med et nasjonalt register, som kunne inneholdt



noen få opplysninger om pasienter, men ikke nødvendigvis hele helsehistorien. Personvern knyttet til det produktet DIPS leverer er et tema som har blitt diskutert internt i styret til DIPS. Siden det har så mange muligheter, men på grunn av de forhold til å beskytte enkeltpersoner, settes det en del begrensninger av DIPS og av myndighetene. Ellers har ikke DIPS blitt utfordret med noen etiske dilemmaer som er blitt lagt vekt på. DIPS leverer elektroniske produkt, som i liten grad gjør miljømessige skader, hvor den eneste råvaren som benyttes er energi og humankapital.

#### **4.4.1.2 Humankapital**

DIPS er en kompetansebedrift og er avhengig av riktig kompetanse til de spesifikke arbeidsoppgavene. Vår informant tilføyer at tilgang på kompetanse er rett og slett en type risiko som denne type selskap har. Tidligere ble spisskompetanse målt i målstyringssystemet, men dette ble gått bort fra siden at de fleste ansatte i DIPS er høyt kvalifiserte medarbeidere med en eller annen form for spisskompetanse. Derfor ble det vanskelig å danne et skille på hva som ble definert som spisskompetanse eller ikke. Videre blir medarbeidertilfredshet målt i målstyringssystemet. Dette fordi det ikke bare skal fokuseres på tilgang på ny kompetanse, men også å beholde dagens ansatte gjennom et trivelig arbeidsmiljø og muligheten for å utvikle seg på jobb. Uten tilfredse ansatte som ønsker å jobbe i DIPS, blir det umulig å tilfredsstille de overordnede målsettinger. Denne tankegangen har DIPS videreført ved å tilby sine ansatte flere lukrative ansattefordeler for å skape høyere tilfredshet internt. For eksempel bonusordninger, billig treningstilbud, hjemme-PC og jobbtid utenfor normal arbeidstid.

#### **4.4.1.3 Risikoprofil**

Under intervjuet gjorde vi oppmerksom på at vi hadde lagt merke til at strategidokumentet gav uttrykk for risikoaversjon, spesielt ved tanke på utenlandssatsingen. Dette hadde det også vært mye diskusjon om i styret. Blant annet hva de skal levere, hvilke produkter og hvordan de skal komme seg inn i det utenlandske markedet. Det er altså etablert en strategi for utenlandssatsing, men på grunn av stor aktivitet i det innenlandske markedet, har dette tatt veldig mye ressurser. Derfor er utenlandssatsingen blitt utsatt på ubestemt tid. Men da vi gjennomførte vårt første intervju, en måned tidligere, med økonomi- og finansdirektøren i DIPS, ble det gjort uttrykk for at det ikke var blitt utformet noen strategi for utenlandssatsingen, men at det er gjort forskjellige analyser på markeder. Økonomi- og

finansdirektøren forteller videre at de har fått en del oversikt over Nord-Europa, men at det stadig er endringer i disse markedene, og siste undersøkelse ble gjort i 2006. Samtidig har Sverige og Danmark vært uaktuelle kandidater frem til nå, siden de allerede har inngått avtaler med andre store leverandører, men i den siste tiden har det skjedd ting som gjør at de er aktuelle markeder igjen. Styremedlemmet kommenterer i denne sammenheng at det er viktig å få ting på plass i innlandet, før man beveger seg ut, så det har vært bevisst tanke at de har vært forsiktig.

#### **4.4.2 Identifiserte hendelser**

Risiko ble som nevnt et fokusområde under utformingen av bedriftsstrategien. Spesielt siden bransjen DIPS opererer i er utsatt for flere typer risiko. Styremedlemmet vi fikk kontakt med påpekte markedsrisiko og finansiell risiko som de mest vanlige risikotypene som blir diskutert i styret. Finansiell risiko har bedriften opplevd, der bortfall av kunder er hovedårsaken, men dette er noe som skjer i svært liten grad. Med DIPS høye fokus på kundetilfredshet er det styrets oppfatning at DIPS også i fremtiden vil ha stor grad av kundelojalitet. Spesielt gjelder dette kunder DIPS ASA har rammeavtale med. Med den pågående finanskrisen er det likevel slik at den finansielle risikoen har økt i forhold til tidligere år. Likevel anser styret den finansielle risikoen som akseptabel. Det kan også nevnes at DIPS har en tilfredsstillende egenkapital, og leverer egenprodusert programvare som ikke representerer noen form for valutarisiko. Bedriftens kunder er innenfor helsesektoren, og oppleves som svært sikre betalere.

Markedsrisiko handler om hva som skjer i markedet. Dette får betydning etter hva Helse Norge vedtar. Dersom det eksempelvis blir vedtatt at Helse Norge skal ha ett felles system for alle sykehus, kan dette gi store konsekvenser for DIPS dersom et annet firma får tilbudet for dette. Et annet scenario er dersom store, tunge helseforetak velger å benytte en annen type løsning, finner sin egen løsning eller finner en bedre løsning hos en konkurrent. Dette tilfellet vil resultere til at DIPS sine løsninger irrelevante, og eventuelt bare står igjen med små deler av det totale systemet. Dette er en hendelse som styret i DIPS har identifisert til å være av stor risiko, dersom dette skulle være tilfelle. Men til fordel for DIPS har de bundet kontrakter med

Helse Sør-Øst og Helse Vest det siste året, og det er kommet flere tunge systemer på plass. Dermed blir markedsrisikoen noe redusert i kommende tid.

Leveranserisiko er en annen risikotype vårt intervjuobjekt legger stor vekt på. Denne formen for risiko blir behandlet i styret på et overordnet nivå, og handler i praksis om at bedriften får levert det avtalte produktet, et ansvarsområde som administrasjonen må håndtere i tråd med styret. Eksempel på dette er når kunden gir klarsignal, og ønsker å etablere en avtale. Da må DIPS igangsette og planlegge en omfattende installasjonsprosess. Dette er blitt identifisert som risiko ved tanke på først og fremst å få produktet installert. Her ligger det mye planleggingsarbeid i forkant om hva som skal skje fremover, i tillegg til en kartleggingsprosess hos kunden. Videre må det være klart hva som skal skje underveis under installasjonen, alt fra det rent praktiske til det mer administrative. Styremedlemmet legger til at det handler ikke bare om å selge, men man må også klare å være i stand til å levere. På samme måte som andre programvarehus vil det ligge en risiko i forhold til forsinkelser i pågående og framtidige leveranser. DIPS har imidlertid i alle år hatt meget god kontroll på dette, hvor leveransene har gått etter planen.

Under styremøte gås det gjennom rapporter som kommer fra administrasjonen. Hensikten med dette er å få identifisert potensiell risiko. Dette er blant annet rapporter fra deres målstyringssystem som sier noe om utviklingen av noen målbare parametere. Innenfor dette jobbes det blant annet litt med de målbare parametrene, om eventuelle endringer av disse eller bare måltallene. DIPS måler i dag antall feil på deres produkter og type feil på leveransen, til sammen tre feiltyper.

Type 1-feil er den minst viktige typen, og type 2 og 3 er svært alvorlige feil. Målingen av type 1 feil brukes som et kvalitetssikringssystem for å måle hvor god rapporteringsgraden av feil er. I softwareindustrien er det svært vanlig med små feil, eller bugs, så DIPS har tatt hensyn til at denne typen feilmeldinger skal komme ofte. Hvis antallet type 1 feil rapportert er lavt, kan det tyde på dårlig kommunikasjon mellom kunde, kundeservice og utviklingsavdelingen og dermed gå ut over kundetilfredsheten. Type 1 feil brukes derfor i hovedsak som et måltall på den interne kommunikasjonen i DIPS, og rettes ikke opp fortløpende, men hver gang en ny versjon av programvaren blir utgitt.

Type 2 og 3 feil er alvorlige feil som må rettes opp så snart som mulig. Disse feiltypene er feil som hindrer systemene i å fungere på en tilfredsstillende måte, og kan ha svært alvorlige konsekvenser for sykehusene. Tidsfristen for å rette opp disse feiltypene er målt i timer, og ikke dager. Disse feilene kan brukes som måltall på kvaliteten til programmeringsprosessen til DIPS. Disse typene feil skal være så lave som mulige, og man kan abstrakt tenke på disse feiltypene som defekte produkter, men med svært alvorlige konsekvenser for både kunden og DIPS.

#### **4.4.3 Vurdering og håndtering av potensielle hendelser**

Hvordan bedriften går frem i vurdering av potensielle hendelser med hensyn til sannsynlighet og konsekvens, blir vanligvis gjennomført av administrasjonen. Deretter blir resultatet rapportert inn til styret. De vanligste rapportene er blant annet måleparametrene fra målstyringssystemet, regnskapsrapporter knyttet til salg av produkter og konsulenttenester, men også rapporter i mer tekstform som beskriver de enkelte prosjektene. Sistnevnte rapporter har til hensikt å opplyse styret om prosjektens progresjon og status, og utfordringer som dukker opp underveis. Styremedlemmet nevner i denne sammenheng problemer som oppstår under leveransen, som vanligvis kan løses med å koble inn personer på et høyere nivå for å avklare en del formelle ting. Vanligvis kan styreleder bli tilkalt hvis det arrangeres viktige møter som skal avholdes for å håndtere saker som oppstår. Dette er ikke en oppgave et vanlig styremedlem blir tildelt.

Hvordan risikoprosessen blir fulgt opp avhenger av risikoens størrelse. Hvis det oppstår store hendelser, skal administrasjonen gjøre styret informert om hva administrasjon har tenkt til å gjøre for å løse den. For en tid tilbake kom det ut avisoppslag om at DIPS var årsaken til at systemet på A-hus var ute av drift. Den gang utlyste styret ønske etter informasjon av administrasjonen om hva som var problemet, og hva det skyldtes. Denne gangen viste det seg å være noe som like gjerne kunne skyldes forhold hos kunden. I avisen kom det derimot frem en helt annen versjon. Styret ble etter ønske informert om omstendigheten, og om hvilke tiltak DIPS ville ta i bruk for å løse problemet. Siden det kom frem i pressen, ble det svært viktig at styret ble rikelig informert om de virkelige forholdene, og spesielt siden hendelsen ble

framstilt på en uønsket måte. Informanten vår legger til at i en slik situasjon, er det viktig for styret å være oppdatert på følgende punkter; det å være 100% informert om forholdet, som kommer svært tydelig frem i dette scenarioet, og å vite hva administrasjonen vil gjøre for å håndtere situasjonen med løpende tilbakemeldinger. Styremedlemmet gjør i tillegg klart at dersom situasjonen er håndterbar for administrasjonen, så er det ikke nødvendig å kalle inn styret.

Dårlig måloppnåelse løser styret i første fase ved å etterlyse årsaken hos administrasjonen. Tilbakemeldingen de får blir da nøye behandlet i styret, hvor det gjøres vurderinger om nye tiltak. Deretter blir administrasjon kalt inn, hvor styret gir uttrykk for hva de forventer som må gjøres fremover. Styret kan da komme med forslag, men vanligvis kjenner administrasjonen bedre og i større grad til hvilke muligheter som ligger til rette. Det viktigste med håndtering av dårlig måloppnåelse er at styret tar tak i det, ber administrasjonen iverksette tiltak og i tillegg rapportere tilbakemelding på neste møte om eventuelle endringer på situasjonen. Administrasjonen kan også i denne sammenheng gi uttrykk for behov etter mer ressurser, dersom det trengs for bedre måloppnåelse. De vanligste tilfellene av svak måloppnåelsen er gjerne nysalg eller interne prosesser. Intervjuobjektet kommenterer at det er viktig å diskutere alle målepunkter, men viktigst av alt er de som viser dårlig utvikling.

#### **4.4.4 Våre funn av potensielle hendelser**

Av annen generell risiko som vi har identifisert gjennom det datamaterialet vi har fått gjennom de intervjuene vi har arrangert, er blant annet;

Risikoen ved å miste ISO-sertifiseringen. DIPS er ISO sertifisert, og det betyr i praksis at alle interne prosesser er beskrevet i form av prosedyrer og rutiner. Disse finner man i ei kvalitetshåndbok som sier hvordan de ansatte skal gjøre forskjellige ting. Årlig kommer NEMCO og ser etter om prosedyrene blir fulgt. Dette for å kontrollere at ikke kvalitetshåndboka bare er tilgjengelig for syns skyld. Dersom DIPS gjør jobben som den blir beskrevet i denne, får de beholde sertifiseringen. Blir den ikke overholdt, avslutter vår informant med, ”da er vi ute, for å si det sånn”.

En annen risiko vi har identifisert er DIPS sin manglende tilgang om info på deres hovedkonkurrenter. I hjemmemarkedet har DIPS god oversikt over hvem konkurrentene er. Der er det i realiteten to store konkurrenter, hvor den ene er snart konkurrert ut av markedet. Tieto, som tidligere het Tieto Renato, er et finsk-svensk selskap som er veldig stor på helse, men ikke like stor på PAS/EPJ. De var størst i Norge for inntil fem år siden, men er i dag nesten utkonkurrert av DIPS. Resultatet av dette er at deres satsning på EPJ/PAS er nesten lagt ned, og de leverer i dag noen små spesialsystemer. Siemens er deres andre hovedkonkurrent. De er en av verdens største selskap, og har godt fotfeste i både Europa og i USA. I Norge er de alene om Midt-Norge, og har deler innenfor Rikshospitalet og på Ullevål. Faren ligger i at hovedkonkurrenten deres er en av verdens største bedrifter, og har ressurser som ligger i en helt annen liga enn DIPS. Hvis Siemens skulle satse tungt på EPJ/PAS i Norge, ville konkurransen bli ekstremt hard. Dette ville da føre til at DIPS må satse mer på videreutvikling og konkurransen. Som tidligere nevnt har DIPS lite informasjon om deres hovedkonkurrenter. TIETO har blant annet ikke helt det samme produktspekter, så det kan være vanskelig å måle hvor viktig EPJ/PAS er for dem. Hva Siemens angår så er deres satsing på helsemarkedet i Norge kun en underavdeling av en nasjonal forgreining av et internasjonalt konsern. Å finne noe eksakt informasjon om størrelse, økonomiske forhold og strategisk satsing er svært vanskelig, om ikke tilnærmet umulig.

Når det gjelder å identifisere seg med brukeren, fokuserer DIPS mye om selve produktet og hvordan de lager det. Produktet skal være tilpasset brukerens behov, og det er noe beslutningstakerne ikke bryr seg om. De har sin agenda, der målsettinga er å effektivisere driften for å få mest mulig for pengene. For DIPS betyr det mye at brukeren er fornøyd med produktet, men risikoen ligger i at beslutningstakerne og brukerne er to forskjellige mennesker, hvor beslutningstakeren blir opplevd som mindre opptatt av brukernes meninger. De er vanligvis opptatt av de store tingene og tallene, og har kanskje ikke sett programvaren engang. For DIPS som anses som differensiert leder, kan dette bli et problem siden det finnes billigere og enklere løsninger på markedet. Dersom beslutningstakerene fortsetter å fokusere på de faktorene vår informant gir uttrykk for, fremfor kvaliteten i programvaren, kan DIPS bli utkonkurrert av sine kostnadsfokuserede konkurrenter.

DIPS har valgt å kutte ut brukerundersøkelsen i målstyringssystemet. Dette fordi det er såpass vanskelig å arrangere brukerundersøkelser mot en gruppe mennesker som sitter innenfor sikre nettverk med lukkede brannmurer uten noen form for kommunikasjon med omverdenen. De har verken tilgang til internett eller e-post. Dette på grunn av strenge sikkerhetskrav. Mens på administrativt nivå, hvor det gjennomføres kundeundersøkelser, sitter de utenfor dette låste systemet. DIPS nevner også at de likevel føler de får en god nok tilbakemelding fra brukerne gjennom den løpende jobben de gjør ute på sykehusene gjennom konsulentene deres. Likevel ville nok den optimale situasjonen vært med selvstendige brukerundersøkelser. Men på grunn av tekniske og praktiske grunner har ikke dette blitt prioritert høyt nok. For DIPS kan dette være en potensiell risiko, ved at flere brukere ikke blir hørt. Dette kan bety at potensielle småforbedringer som kunne blitt produsert, ikke kommer frem i lyset. Eksempelvis dersom systemet oppleves tungvint, kan DIPS uten tilbakemelding, miste viktige konkurransefortrinn.

Innenfor kundeservice nevner DIPS at de skal ha en god og effektiv måte å vedlikeholde eksisterende produkter på. Det som menes med det er at når kunden har kjøpt et produkt, så må han betale for det på nytt hvert fjerde år. For at kunden skal føle at han får noe igjen for pengene, må han få funksjonalitet og forbedringer som DIPS må produsere. Kundeservice er én del av denne tjenesten. Haken med dette er at DIPS bruker mye ressurser på ikke-essensiell kundeservice, i forhold til det de får i inntjening. Potensiell risiko er dersom denne trenden fortsetter i fremtiden.

Vi har sett at DIPS har registrert resursbruk per prosjekt tidligere i målstyringsrapporten, men har valgt å gå bort fra dette. Dette begrunnes med at de i løpet av 2008 har endret måten de jobber på prosjektstyringen. Tidligere benyttet de et såkalt vannfallsprosjekt, som gikk ut på at de på forhånd laget en detaljert kravspesifikasjon sammen med kunden på hvordan produktet skulle være. Deretter gikk de inn på ”mørkeloftet” og jobbet mellom 6 til 15 måneder, for så å komme ut og gi kunden produktet sitt. Nå viser all erfaring at rundt 40% av det de har produsert til kunden blir tatt i bruk. Det er flere grunner til det, men en av de viktigste er at en kravspesifikasjon som lages på forhånd blir aldri fullstendig. Behov endres underveis, og i et tidsperspektiv på halvannet år kan mye ha skjedd i mellomtiden. For å håndtere denne ressursløsingen har bedriften implementert en ny tilpassningsdyktig prosjektmetodikk, Scrum. Denne går ut på at de kjører korte iterasjoner på rundt en måned i

snitt. Da får de etablert en backlogg som er sortert etter prioriteringer, som de forskjellige teamene i bedriften kan plukke fra etter hvor mye de tror de klarer å produsere i løpet av en måned. På denne måten forplikter de ulike teamene til å produsere det de har ressurser til, og må derfor kunne gi begrunnelse dersom de ikke klarer det til den fastsatte tiden. I tillegg kan kunden være oppdatert til enhver tid på hvor DIPS ligger an i produktutviklingen, og kan gi tilbakemelding på om produktet tilfredsstillende krav som er stilt. DIPS vil derfor få et bedre varslingsystem med Scrum, da kunden kan gi beskjed om når den har fått de 40% kunden har bruk for, og DIPS kan få mulighet til å benytte de ressursene som blir til overs på andre oppgaver. Fra og med 2009 kommer DIPS med nye måltall som er Scrum-baserte, og kommer dermed ikke til å slutte å følge med prosjektene.

#### **4.4.5 Oppsummering av risikostyring**

- DIPS må ta hensyn til de etiske forholdene knyttet til helsesektoren.
- Humankapital er svært viktig for bedriftens eksistens.
- Dette er en risikoavers bedrift.
- Styret ser på markedsrisiko og finansiell risiko som mest aktuelle. Men de tar også hensyn til risiko knyttet til levering av produktene.
- De har tatt hensyn til feil på programvaren i målstyringsystemet.
- Vurdering av potensielle hendelser blir utført av administrasjonen.
- Styret tar den endelige avgjørelsen med hensyn til vurdering, men administrasjonen kommer med forslag.
- Vi har identifisert flere risikoer, blant annet tap av ISO-sertifisering og manglende informasjon om konkurrentene.



## **5. Analyse**

I dette kapitlet skal vi starte med å analysere de tre fagfeltene opp mot teori, for så å sette de opp mot hverandre. Her skal vi svare på vår hovedproblemstilling og vår etiske underproblemstilling. Vi vil først drøfte hver enkelt av de tre aspektene opp mot sine teorier, for så å vurdere de opp mot hverandre.

### **5.1. Analyse av strategien**

Vi har sett på virksomhetens visjon, forretningsidé og overordnede mål og hvordan disse passer til krav i teorien. I vår oppgave er det ikke relevant med hvordan DIPS har arbeidet med den strategiske analysen, og hvordan de kom frem til de målene de har valgt. Det som er relevant for oss er om målene og strategien de har satt er i samsvar med teorien.

Strategiprosessen starter med å definere virksomhetens visjon, forretningsidé og overordnede mål. Deretter må virksomheten identifisere virksomhetens nåsituasjon, gjennom intern og ekstern analyse. Videre må virksomheten ta en strategisk analyse for å identifisere ulike strategiske alternativer, for at de så skal bli prioritert og evaluert i en beslutningsprosess. Når den strategiske analysen er gjennomført vil neste steg være å iverksette den valgte strategien. Etter iverksettelsen vil det være naturlig å måle hvor god strategien er på måloppnåelse av de overordnede målene man har definert.

#### **5.1.1 Visjon**

DIPS visjon er: de ønsker å være ledende i utviklingen av eHelseløsninger. Visjonen skal ifølge teorien være virksomhetens ønskede fremtidsbilde, så ut fra dette ser man at visjonen til DIPS følger teorien. Visjonen skal også oppmuntre de ansatte til å se nye løsninger samt å motivere dem til å tenke kreativt for å forbedre ytelsen. Visjonen til DIPS får frem et ønsket fremtidsbilde, men det er et veldig bredt bilde, altså at de ønsker å være ledende i utviklingen av eHelseløsninger. Den forteller oss ikke noe om hvor de ønsker å være ledende, om det er i Norge, Norden eller Europa, noe som kan skape forskjellige bilder hos de ansatte, og med andre ord at de arbeider mot forskjellige mål. Den får heller ikke fram noe spesielt som vil motivere de ansatte slik at de kan tenke kreativt for å forbedre ytelsen.

### 5.1.2 Forretningsidé

Forretningsideen sier at de skal utvikle programvarer og levere løsninger for klinisk dokumentasjon og pasientadministrasjon. DIPS sin forretningsidé tilfredsstiller ikke teorien, som sier at forretningsideen skal representere bakgrunnen for hvorfor organisasjonen ble startet, samt hva som er så unikt at det er verdt å fortsette. Denne forretningsideen sier heller ikke noe om hvorfor kundene skal velge DIPS framfor konkurrenter. Forretningsideen svarer i all hovedsak bare på hva virksomheten skal gjøre, ikke hvor, for hvem og hvordan virksomheten skal drive.

Teorien sier også at det skal være en sammenheng mellom forretningsideen og visjonen, og vi ser at det finnes en slik sammenheng. Forretningsideen sier hva DIPS skal gjøre og visjonen sier at de skal være ledende i det de skal gjøre.

### 5.1.3 Mål

DIPS har noen hovedmål om å styrke sin posisjon som markedsleder i EPJ/PAS markedet i Norge, nå 160 millioner kroner i omsetning, ha kunder utenfor Norge og drive med årlig overskudd med en egenkapitalandel over 25%. Vi ser at det finnes både åpne og lukkede mål i DIPS. Eksempler på de åpne målene er å drive med årlig overskudd, og få kunder i utlandet, mens eksempler på de lukkede målene i bedriften er å nå 160 millioner i omsetning og en egenkapitalandel på over 25%.

Hensikten for en virksomhet å etablere mål er å formulere klare tanker og ideer om en ønsket situasjon organisasjonen planlegger å oppnå. Mål er vanligvis det ønskede sluttresultatet, mens strategien er fremgangsmåten som utnytter bedriftens ressurser for å oppnå disse målene. For at DIPS skal nå hovedmålene har de etablert noen strategiske fokusområder - lønnsom vekst, produktlederskap og intern effektivitet. Disse fokusområdene beskriver strategien til DIPS, altså hvordan de skal utnytte bedriftens ressurser for å oppnå hovedmålene sine.

#### 5.1.4 Prosessen videre

Ifølge teorien skal strategien til en virksomhet i hovedsak dreie seg om hvor virksomheten vil, hvordan den kommer dit og hva handlingsplanen for å komme dit er. Vi får vite hvordan DIPS vil stå i forhold til hvor de vil, gjennom strategien vi har fått tildelt, under punktet hovedmålsettinger. Der sier de at de skal styrke deres posisjon som markedsleder i EPJ/PAS markedet i Norge, og at de skal ha kunder utenfor Norge. De to andre målsettingene til DIPS er at de skal nå 160 millioner kroner i omsetning, og at de skal drive med årlig overskudd med en egenkapitalandel på over 25%. Disse sier litt om hvordan de skal komme dit de vil, og dette får man styrket under de strategiske fokusområdene. Fokusområdene er lønnsom vekst, produktlederskap og intern effektivitet. Handlingsplanen for at DIPS skal komme dit de vil, kommer fram under punktene lønnsom vekst, produktlederskap og intern effektivitet i strategien til DIPS.

Ifølge Henry Mintzberg er strategi ikke bare en plan, men en pågående prosess, som vi ser DIPS er inneforstått med. De lager en strategiplan som er over tre år, mens de hvert år reviderer denne. Når de tre årene er over starter de ikke med blanke ark igjen. Da tar de utgangspunkt i den strategiplanen de har, og gjør de endringer som er passende. Dette i større grad enn når de reviderer den.

Mintzberg har også utviklet et rammeverk kalt strategiens fem p-er, plan (plan), manøver (ploy), mønster (pattern), posisjon (position) og perspektiv (perspective). Under plan menes det at strategi er et bevisst tiltak for å håndtere en bestemt situasjon. Hos DIPS kan se dette i deres mål om salg til kunder innenlands. Der de skal kartlegge hvilke kunder som har potensial til å ta i bruk større deler av bedriften, og sette i gang tiltak for å få dem til å kjøpe de aktuelle moduler og nødvendige konsulenttenester for å implementere dette på en mest mulig effektiv måte.

Strategi som manøver kan deles inn i to kategorier, generell form og spesifikk form. Under generell form kan et eksempel være å jobbe mot et bedre overskudd. DISP skal drive med årlig overskudd, men også ha en økonomisk vekst. På spesifikk form vil det si at man har et bestemt mål å jobbe mot, som kan være å senke prisene. Men det kan også være å ha hensikt å overkjøre konkurrerende aktører fra markedet. I DIPS ser vi dette i at de ønsker å

gjennomføre tiltak overfor det strategiske beslutningsnivået i Helse Sør-Øst og Helse Midt-Norge for å komme i posisjon i de helseforetak som ikke bruker DIPS. Hvis de får disse helseforetakene vil det si at de utkonkurrerer andre aktører på markedet. I samtale med økonomidirektør fikk vi opplyst at en av de konkurrerende aktørene var på full fart ut av markedet.

Strategi som mønster består av den tilsiktede og den fremvoksende strategien. DIPS har et strategidokument som i utgangspunktet er deres tilsiktede strategi. I denne sammenheng vil det være interessant å se på deres strategi om utenlandssatsing og mål om kunder utenfor Norge, hvor en potensiell pilotkunde kunne brukes som referanse for videre salg. Denne strategien har i ettertid endret seg noe underveis, hvor den fremvoksende strategien er å satse på å styrke seg ytterligere i det innenlandske markedet, samtidig som de ønsker å få den nye elektroniske plattformen på plass før det blir noen utenlandssatsing.

Posisjon er den eneste formen for strategi som konsentrerer seg i hovedsak om de eksterne forholdene i bedriften. Markedsandel kan være et eksempel på dette, og et av fokusområdene til DIPS er å øke markedsandelen innenfor EPJ/PAS- markedet for sykehuset.

Perspektiv er den siste formen for strategi i de fem P-er, og retter seg i hovedsak mot den kollektive tankegangen i virksomheten. Noe som betyr at ledelsen oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. Samt at de ansatte deler sentrale tanker og ideer, og viderefører disse ut i handling. DIPS har en etablert strategi som skal ha til hensikt å få de ansatte til å jobbe mot felles mål. Blant annet har selskapet en visjon om å være ledende i utviklingen av eHelseløsninger, som skal ha til formål å motivere til en felles fremtid.

### **5.1.5 De fire strategiske hovedprinsippene**

Første grunnsetning handler om at bedriften må anstrenge seg for å maksimere avkastning. Teorien sier at bedriften ikke kan lykkes bare fordi den oppnår årlig avkastning. I første rekke har DIPS valgt ut noen overordnede målsettinger som måles kontinuerlig for å være à jour på de økonomiske forholdene, men dette er i følge teorien ikke nok. Dette løser DIPS med å kontinuerlig tilpasse seg markedene jfr. tredje hovedprinsipp, men i tillegg måler de i

kundeundersøkelser hvor virksomheten står i forhold til deres konkurrenter. Forskning og utvikling blir også nevnt å være nødvendig for at bedriften skal kunne forsvare sin posisjon i markedet. DIPS er i strategien oppmerksom på at hvis de skal opprettholde status som produktleder, må bedriften være i forkant i utviklingen av kliniske dokumentasjonssystemer. For å oppnå dette skal DIPS involvere seg i forskning og forskningsbaserte prosjekter.

Den andre grunnsetningen i strategiens hovedprinsipper sier noe om viktigheten ved å etablere gode retningslinjer. Dette kunne gjøres ved å se på gapet mellom bedriftens nåsituasjon og bedriftens mål, prøve å redusere dette og samtidig se på sammenhengen. DIPS har løst dette på en fornuftig måte ved å etablere et balansert målstyringssystem hvor det kontinuerlig måles hvor den ligger an i forhold til deres overordnede mål. Ved at DIPS har tydeliggjort deres mål, samtidig etablert et oversiktlig strategidokument som er operasjonalisert i et målstyringssystem, har de ansatte fått klare retningslinjer på hvor veien går, og kan dermed ta beslutninger i henhold til denne.

Tredje hovedprinsipp sier at strategien forsøker å få en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Verdien av bedriftens interne ressurser blir avgjort etter hvor stor nytte de har på gitte eksterne omgivelser. I DIPS tilfelle vil det være hensiktsmessig å nevne utenlandssatsing, hvor bedriften, som tidligere nevnt, er avhengig av å få implementert en ny elektronisk plattform før det kan bli aktuelt å bevege seg til utlandet. Fra et teoretisk perspektiv blir verdien av denne plattformen avgjort etter hvor stor nytte den vil få på det utenlandske markedet.

Den fjerde grunnsetningen handler om at forholdet mellom de interne og eksterne forholdene til en virksomhet er i kontinuerlig forandring på grunn av konkurranse og andre påvirkningsfaktorer. DIPS blir i stor grad påvirket av både konkurrenter og endringer på teknologi og kundemarkedet. De blir aldri ferdig med å tilpasse seg før de blir påvirket av nye forhold slik at de må endre igjen. Endring av plattform er en stor prosess som skjer over flere år, men når de er ferdig med den prosessen ligger neste plattform rundt hjørnet og de må starte på nytt.

### **5.1.6 Strategier på forskjellige nivåer**

Strategier blir utarbeidet på forskjellige nivåer i virksomheten, eksempler på slike nivåer er, konsernstrategi, globale strategier, forretningsstrategier og funksjonelle strategier.

På konsernnivå avgjøres de viktigste rammene knyttet til virksomhetens struktur, hvor det vanligste innholdet er valg av bransje og produkt. DIPS har bestemt i sin strategi at virksomheten skal utvikle programvare og levere løsninger for klinisk dokumentasjon og pasientadministrasjon. Videre har virksomheten en visjon om å være den ledende i utviklingen av eHelseløsninger. Teorien sier videre at denne type beslutninger skal tas samlet av toppledelsen. I følge vår informant fra styret, var det administrasjonen kom med et forslag, som deretter ble behandlet, godkjent og vedtatt i styret.

Globale strategiske valg kan eksempelvis være å oppnå konkurransefortrinn gjennom å etablere et strategisk samarbeid med en tidligere konkurrent. DIPS kjøpte opp sin mangeårige samarbeidspartner og underleverandør Well Diagnostics AS i slutten av 2007. I løpet av 2008 har de fusjonert, og de forventede synergieffektene er i ferd med å bli realisert.

Forretningsstrategier handler om hvordan den enkelte virksomhet skal posisjonere seg i markedet. DIPS skal være produktleder, noe som krever at de har et produkt som både er funksjonelt og teknisk er i samsvar med, eller overgår de krav som stilles av markedet til en hver tid.

### **5.1.7 Dynamisk strategi**

Teorien om dynamisk strategi sier oss at desto kortere tid det tar i en industri mellom hver lansering av en innovasjon, imitasjon og spredning av den og til slutt en ny lansering, desto mer dynamisk er industrien. En av konsekvensene av en slik dynamisk industri er at virksomheten må stadig endre og fornye strategien. Vi har ingen opplysninger om hvor dynamisk industrien DIPS opererer i er, men det vi vet er at de reviderer strategien hvert år, samt at deres strategi blir fornyet hvert tredje år. Noe av dette kan skyldes av at de er i en bransje i stadig utvikling.

DIPS har også bevist for oss at de er flinke til å ta til seg informasjon om omgivelsene. Noe vi kan vise til, er hvordan de har prioritert utenlandssatsingen, der de i utgangspunktet skulle ut i dette markedet i denne perioden. Men da de gjorde analyser av markedet, kom de fram til at de skulle få på plass den nye plattformen før de gikk ut. De tok også til seg positiv feedback fra det norske markedet om at det enda var muligheter der. Derfor ligger hovedfokuset ennå på det innenlandske markedet.

## **5.2. Analyse av balansert målstyring**

I følge Hoff, K. G. og Holving, P. A. (2007) settes det fire hovedkrav til et balansert målstyringssystem.

- Systemet skal ha en fastsatt og logisk struktur for å kunne kommunisere strategi nedover i organisasjonen.
- Det skal etableres kritiske suksessfaktorer med tilhørende styringsparametre for å virkeliggjøre strategien.
- Det skal etableres styringsperspektiver og omsette strategiene til operasjonelle planer, foreta ressursallokering og etablere taktiske planer.
- Det må gi muligheten til periodevis oppfølging av utviklingen for å kunne korrigere kursen underveis, samt gi grunnlag for kontinuerlig læring.

### **5.2.1 Struktur**

Oppgavene til et balansert målstyringssystem er, som nevnt tidligere, å kontrollere og følge opp utviklingen i bedriften, samt rapportere situasjoner eller hendelser som krever kursendringer.

I DIPS er organisasjonsstrukturen situasjonsbasert. Det vil si at selv om rammeverket rundt kjernevirksomheten er statisk, er det prosjektbaserte teamløsninger som brukes i kjernevirksomheten. I teamene brukes det også gjerne kompetanse fra andre avdelinger, noe som gjør at en klassisk løsning for balansert målstyring som kommunikasjonskanal nedover i hierarkiet er vanskelig. Det vi vet om kommunikasjonen i DIPS har vi i stor grad hentet fra vår oppgave i kurset Strategi, Organisasjon og Marked fra april 2008.

Balansert målstyring brukes bare aktivt av økonomi- og finansdirektør og styret, så modellen kan ikke sies å fungere som en kommunikasjonskanal nedover, men kun oppover i systemet. Når dette er sagt, brukes svært mange andre kanaler for å formidle informasjon nedover i hierarkiet og det er naturlig å regne med at informasjonen gitt til styret fra målstyringsrapporten er en del av informasjonen som går nedover. De ansatte har selv sagt at de ser på DIPS som en organisasjon med en flat struktur, og fra vår erfaring med bedriften stemmer dette bra. En flat struktur bidrar til en god informasjonsflyt siden skillene mellom administrasjon og andre medarbeidere blir mindre, og gjør de ansatte mer bevisste på hva som skjer i selskapet.

#### **5.2.1.1 Formelle rutiner og prosedyrer**

I DIPS representerer styringssystemet formelle rutiner og prosedyrer knyttet til rapportering svært godt. Dataene blir levert inn til økonomi- og finansdirektør, som så behandler disse og videreformidler informasjonen til styret månedlig. På grunnlag av dokumentene vi har fått tilgang til kan vi konkludere med at alt av rapportering knyttet til systemet følger en bestemt rytme. Men det må også nevnes at systemet er relativt nytt, og at utformings- og forbedringsprosessen er ennå svært synlig i systemet.

Hvilken av, og hvordan styringsparametrene måles, har endret seg kraftig i perioden systemet har vært i bruk. I rapporten vi har tilgang til kan det nevnes at det er svært mange styringsparametre som ikke er tatt med i den ferdige rapporten. Blant annet under interne prosesser synes det at mange av måltallene er tatt vekk. I den ferdige rapporten til styret er det fire parametre som måles, mens det i en av de andre databasene er det registrert ti parametre, hvorav noen av disse ble målt frem til juni og andre aldri ble tatt i bruk. En av grunnene til at disse ikke er med i den ferdige rapporten skyldes omlegging av arbeidsmetodikken til DIPS. For eksempel blir mileperler i utviklingsprosjektene helt uvesentlige når bedriften begynner med en arbeidsform hvor mileperler ikke lengre eksisterer. Endringer og justeringer i strategien har også mye å si for styringssystemets utseende. For eksempel har styringsparameteret om andelen kunder i utlandet blitt tatt med, men aldri målt. Dette skyldes DIPS ønske om å fokusere på Norge før de begynner å utvide utenlands. Helt sist kan det også nevnes at systemet kontinuerlig videreutvikles. Et eksempel på dette var at før vårt første



intervju hadde vi studert målstyringssystemet nøye, og vi merket at det ikke var tatt med et parameter på fremdriften i utenlandssatsingen. Vi fikk til svar at fra 2009 hadde de tatt med et måltall på dette.

Denne kontinuerlige endringen har en effekt på rutinene og prosedyrene i målstyringssystemet. For å få nye tall må det opprettes nye rutiner, og dette kan være en tidkrevende prosess hvis det skal måles noe som det ikke har blitt målt på før. Men mye av informasjonen hentes fra de samme avdelingene og informasjonskildene. Det vi kan konkludere med er at rutinene for balansert målstyring fungerer godt. Selv om det kommer endringer i systemet, blir rapporten levert til brukerne – styret – månedlig, og løsninger på hvordan styringsparametrene skal måles kommer på plass når systemet blir revidert.

#### **5.2.1.2 Formidling og tilbakekobling av informasjon**

Systemet må kunne gi informasjon til ledere og ansatte om grad av måloppnåelse. Det må muliggjøre at de ansvarlige for det enkelte parameter skal kunne påvirke utviklingen for sitt ansvarsområde. Systemet fungerer som sagt svært godt når det kommer til rapportering til administrasjonen og styret, mens det brukes andre kanaler for å formidle informasjon tilbake til den operasjonelle delen av DIPS.

Systemet gir også, som definisjonen av balansert målstyring tilsier, en god mulighet til å følge opp måloppnåelse for ledelsen. I DIPS er de aller fleste styringsparametrene påvirket av flere årsaker, som for eksempel blir markedsandelen påvirket av mer enn kun markedsføringsbudsjettet, men også av kvaliteten på produktet. Dette gjør at mange av styringsparametrene til DIPS ikke kan påvirkes uten å fokusere på flere aspekter av driften, noe som kan gjøre det vanskelig for den enkelte ansatte å påvirke måloppnåelsen uten innblanding fra administrasjonen eller styret. Styringssystemet i DIPS er jo bare brukt av økonomi- og finansdirektør og styret, og det er enklere for styret å koordinere bedre måloppnåelse enn det er for den operasjonelle delen av bedriften. Hvordan systemet blir operasjonalisert varierer etter de forskjellige måltallene. De finansielle måltallene og avvik på feilmeldingene er lettere for den enkelte avdeling å holde oversikt over, men for eksempel sykefravær eller ”verdi på nye produkter lansert i år” kan være vanskelig å koordinere fra det operasjonelle nivået. Dette gjør at balansert målstyring i DIPS fungerer godt til å rapportere

”oppover” i systemet, samtidig som at informasjon gis ”nedover” gjennom andre kanaler enn styringssystemet.

### **5.2.1.3 Opprettholde eller endre mønstret i virksomhetens adferd**

Balansert målstyring skal vise om strategien virker eller ikke, og om bedriften kan dra nytte fra omgivelsene. I DIPS viser balansert målstyring svært klart om strategien virker eller ikke. De har lagt inn hovedmålene fra strategien inn som en del av balansert målstyring, og etter 2009 måler de prosentvis måloppnåelse av de kritiske suksessfaktorene. I tillegg kommer mange mål som bygger på ønsker om endringer i organisasjonens virke. Det klareste eksemplet på dette er målene på antall meldte feil i kvalitetssystemet og fakturert andel kundestøtte. Faktureringsmålet er tatt bort i årets versjon, men har økt bevisstheten rundt faktureringen av timer, noe økonomidirektør sa seg fornøyd med.

En av svakhetene i balansert målstyring i DIPS er at det ikke måler mange eksterne faktorer. De eneste styringsparametrene som kan relativt direkte knyttes opp mot eksterne hendelser er markedsandelen, altså hvor mange som bruker DIPS systemer. Derfor kan det være vanskelig for bedriften å bruke balansert målstyring for å følge med på og måle endringer utenfor bedriften. Vi antar at eksterne hendelser blir rapportert gjennom andre kanaler da begge våre intervjuobjekter hadde god kjennskap til både markedet.

### **5.2.1.4 Muliggjøring av organisasjonell læring**

Styringssystemet oppleves for vår del som svært godt tilrettelagt for organisasjonell læring. I tillegg til de tidligere nevnte eksemplene om avviksrapportering og utfaktureringsgrad har det, som nevnt i et tidligere kapittel, vært prøvd å legge inn styringsparametre for å måle de ansattes fagutvikling. Dette målet gikk de bort fra på grunn av de ansattes høye krav i forhold til hva som var mulig å utføre med tanke på fagutvikling, men det er svært synlig at systemet har en god dekning på interne og økonomiske faktorer og at disse kan vise til fremvoksende strategier.

### **5.2.1.5 Påvirkning og endring fra den enkelte medarbeider**

Som nevnt ovenfor er det vanskelig for den enkelte å påvirke styringsparametrene direkte.

Men selv om det er vanskelig, er det langt ifra umulig. Budsjettmålene og styringsparametrene knyttet til interne prosesser er begge svært enkle å påvirke gjennom innsatts fra de enkelte hvis mange nok fokuserer på det. Styringsparameterne kan derfor sees på som veiledende til hva de ansatte skal fokusere på. Det eneste vi kan se som kanskje kunne vært tatt med, ville være et måletall på fremdriften til enkeltprosjektene basert på Scrum-modellen.

### **5.2.2. Kritiske suksessfaktorer og styringsparametre**

I følge teorien om balansert målstyring skiller man mellom fundamentale suksessfaktorer og risikobestemte suksessfaktorer. Fundamentale suksessfaktorer tar for seg interne forhold og fokuserer på det bedriften kan endre selv for å nå målene sine. De fundamentale suksessfaktorene i DIPS er svært dominerende i styringssystemet. Målene tar for seg bedriftens posisjon og økonomi, kundeomdømme, effektivitet og ansattes forhold. Disse målene blir fulgt på en god måte.

Vi synes likevel at noen flere mål kan bli tatt i bruk. Konkurransedyktighet måles for eksempel ikke. DIPS ser på seg selv som dominerende på det norske markedet, men er i en bransje hvor teknologien – byggesteinene – endrer seg raskt og uventet. Å sette inn et måltall for FoU kan være hensiktsmessig hvis det lar seg gjennomføre. Vi har drøftet dette med økonomidirektør, og han var usikker på hvordan dette skal kunne måles. Som eksempel brukte han et måltall om antall penger brukt på FoU. Hvis man bare kaster inn masse penger på denne posten, kan DIPS si seg selv svært fornøyd med målsettingen. Dette blir jo selvfølgelig mot sin hensikt. Vi ser også at de måler verdien på nye produkter lansert i år. Dette måltallet er jo delvis knyttet opp mot FoU, og måler den økonomiske betydningen av sluttprosessen i FoU. Selv om dette måltallet er svært nyttig for å måle hvordan de økonomiske utsiktene ser ut etter et utviklingsprosjekt, er det rimelig å anta ut fra verdien på nye produkter utviklet i 2008 og regnskapstallene at DIPS leverer komplette løsninger. Å utvikle et produkt som er en del av en pakke vil øke konkurransefortrinnene hvis produktet blir sett på som nødvendig eller forbedrende. Det vi ville likt å se, ville vært et styringsparameter knyttet mer direkte til prosessen rundt FoU, og ikke bare resultatet. Ut ifra våre data har vi forstått det slik at DIPS driver både på med FoU på egenhånd og gjennom forskningsprosjekter sammen med andre organisasjoner. Å måle tidsbruken på slike

prosjekter eller å få en rapport på hvor nyttig de involverte fra DIPS side syntes prosjektet var, kunne bidra til å måle nytten fra FoU på en annen måte enn den rent økonomiske. Grunnen til at det kan ha en nytteverdi å måle felles forskningsprosjekter på en annen måte enn rent økonomisk, har med kunnskapen de ansatte får tilegnet seg for bruk på DIPS egne prosjekter. Vi er overhodet ikke kvalifiserte til å vurdere produktutviklingsprosessen til bedriften siden ingen av oss har høyere utdanning innen datasystemer, men vi kan anta at utviklingen av gode løsninger for arbeidet man holder på med, er gjeldene i dette fagfeltet slik som i alle andre.

Annet enn FoU, kan også utenlandssatsingen nevnes. DIPS har satt et mål om å få kunder på et utenlandsk marked, men har ikke lyktes med dette ennå. Grunnen til dette er et ønske om å fokusere mer på det norske markedet før de tar skrittet ut på et annet marked. Selv om de ikke har fokusert på utlandet ennå, kan det være hensiktsmessig å legge inn operasjonaliserte mål om hva som skal til før de etablerer seg utenlands i balansert målstyring. For eksempel kan det måles hva som burde være på plass før de begynner å etablere seg utenlands, som kjennskap til markedet, økonomiske forhold, kundekontakt, et cetera.

### **5.2.2.1 Risikobestemte faktorer**

Disse faktorene er antagelser om fremtidens eksterne påvirkninger, og er dypt knyttet, som navnet tilsier, til risiko. Eksempler på suksessfaktorer nevnt i teorien er prisutvikling i verdensøkonomien og tollsatser. I styringssystemet til DIPS er denne typen faktorer underrepresenterte. Det måles markedsandel og innrapporterte feilmeldinger samt noen økonomiske faktorer, men det er ingen suksessfaktorer som fokuserer på det eksterne. Noe av dette kan skyldes bransjen bedriften er i. DIPS er ikke avhengige av råvarer på samme måte som en produksjonsbedrift, og dette reflekteres i at de største utgiftene er lønnskostnader. Samtidig selger ikke DIPS produkter som distribueres hyppig, som for eksempel matvarer, men har et mye mindre utvalg av potensielle kunder å forholde seg til. Dette gjør at problemer knyttet til det fysiske har lavere relevans.

DIPS kan ikke få problemer med tilgang til råvarer på samme måte som en møbelfabrikk, men har andre utfordringer å forholde seg til. Siden produktene de tilbyr er laget digitalt kan det være hensiktsmessig å fokusere på sikkerheten til datasystemene til DIPS. Om systemet

er knyttet opp mot Internett er det viktig at det finnes sikkerhetsrutiner for å sikre at dataen ikke blir tuklet med, slik at konkurransefortrinnene ikke forsvinner. Datavirus er en relevant trussel for alle system knyttet opp mot Internett, og her kan eksempel på en suksessfaktor være digital sikkerhet. Et eksempel på et måltall kan være hyppigheten på rutinesjekker av brannmurer og andre sikkerhetstiltak, eller antall potensielle trusler som har dukket opp i systemet.

### **5.2.3 Etablering av styringsperspektiver**

Kaplan og Nortons Balanced Scorecard modell bruker fire styringsperspektiver – finansielle, kunderelaterte, interne og læring og vekst. I DIPS kommer dette frem i rådatamaterialet. En av ”filtrene” dataen skal gjennom før den kommer til målstyringsrapporten er dataarket De Fire Perspektiver, og her blir informasjonen arrangert etter den teoretiske modellen. Det finnes flere måltall som aldri har vært i bruk, og disse nevner vi ikke i oppgaven hvis ikke de er av særlig relevans.

De finansielle målene er akkurat de samme som kommer frem i rapporten tidligere beskrevet. Disse målene gir aksjonærene god innsikt i hvordan den økonomiske situasjonen i bedriften er med tanke på kontinuerlig drift.

De kunderelaterte målene som har blitt målt er også de samme som er beskrevet i gjennomgangen av styringsrapporten. Disse blir målt én gang i året og sier mye om hvordan DIPS blir sett på i markedet.

De interne målene skal være de prosessene som bedriften må lykkes med for å være suksessfull. DIPS måler flere parametre som ikke kommer frem i styringsrapporten:

- Antall ufordelte saker pr. månedsslutt
- Andel prosjekter estimert
- Andel avvik prosjektestimater
- Utviklingsprosjekter

### 5.2.3.1 Lærings- og vekstperspektivet

Dette perspektivet skal i følge teorien fokusere på de ansattes læring og videreutvikling, informasjonssystemet som ramme rundt balansert målstyring og de ansattes tilfredshet. I målesystemet til DIPS er det ingen mål for kommunikasjon, men da vi vet fra tidligere erfaring fra bedriften at DIPS har et velutbygd kommunikasjonsnettverk, er det mulig de velger å ikke fokusere på det. Kommunikasjonssystemet til DIPS er såpass godt utarbeidet at det ikke er nødvendig å videreutvikle det før det skjer store organisatoriske endringer, og selv da er det mulig at dagens system holder stand.

Angående de ansattes læring og videreutvikling, samt tilfredshet, måles dette direkte av to styringsparametre og indirekte av ett. Den kritiske suksessfaktoren Humankapital måler forhold rundt de ansatte, og her er to av styringsparametrene ”Ansattetilfredshet mht Fagutvikling” og ”Medarbeidertilfredshet”. Indirekte måles de ansattes tilfredshet av sykefraværet, da man vet at den øker i et dårlig arbeidsmiljø.

Lærings- og vekstperspektivet er godt utviklet hos DIPS, og selv om enkelte styringsparametre ikke ennå har blitt oppfylt er det en stigende måloppnåelse.

Operasjonalisering i balansert målstyringssystemet til DIPS er annerledes satt sammen enn hva teorien tilsier. Teorien har lagt opp til et målstyringssystem som kan gjennomsyre en bedrift med flere klart definerte nivå, og satt opp en struktur deretter. Den sier at maksimalt antall styringsparametre en ansatt kan forholde seg til er rundt sju, og at 15-25 er passe på foretaksnivå, mens det burde legges opp til 10-15 på divisjonsnivå.

Hos DIPS er det totalt 18 styringsparametre på organisasjonsnivå, noe som samsvarer godt med strategien. Men da bedriften bruker en teambasert løsning i produksjons- og utviklingsavdelingene er det vanskelig å sette opp operasjonaliserte måltall til hvert enkelt prosjekt. For eksempel varierer prosjektene svært mye i størrelse, og noen kan vare opp til to år. Da vil måloppnåelsen på for eksempel lønnsomhet per prosjekt variere kraftig fra prosjekt til prosjekt, og gi et helt feil inntrykk av den faktiske lønnsomheten. Det sier seg selv at to prosjekter med like mange deltagere med en inntjening på for eksempel 20 millioner kroner

på to år og en inntjening på fem millioner på et halvt år er like lønnsomme. Da blir det feil å kun se på prosjektlønnsomheten. DIPS har valgt å løse dette med å sette noen generelle mål som ikke direkte kan knyttes opp mot det enkelte prosjekt. Mål om omsetting og budsjettert årlig fortjeneste fra produksjonen brukes her, men bedriften bruker også måltall som operasjonaliser ned til avdelingsnivå der de kan brukes. I kundestøtteavdelingen brukes klare måltall om rapportering av feil og fakturering. Disse målene er enkle å forholde seg til for den enkelte ansatt og er i tråd med hva teorien sier.

#### **5.2.4 Periodisk oppfølging av utvikling og læring.**

Valg av strategi vil ha betydning for mekanismene for kontroll- og oppfølgingsaktivitetene. Som nevnt tidligere i oppgaven er det viktig kontrollere, følge opp og måle utviklingen i forhold til de strategiske målene, gjennom ytelsesindikatorne og resultatindikatorne. Samtidig som virksomheten overvåker endringer i eksterne omgivelser, siden disse kan påvirke virksomheten i stor grad.

DIPS har fire strategiske hovedmål. Disse er markedsandel, høyere omsetning, årlig overskudd og egenkapitalandel på 25%. I denne sammenheng har DIPS valgt å måle disse månedlig og direkte gjennom styringsparametere i målstyringssystemet. I tillegg har systemet andre indikatorer som måler utviklingen i forhold som bidrar til at disse hovedmålene beveger seg i riktig retning. Eksempelvis vil de fleste styringsindikatorne under det finansielle perspektivet bidra til høyere omsetning.

Samtidig er det et krav om å overvåke endringer i eksterne omgivelser. Dette har DIPS løst ved å måle graden av kundetilfredshet og posisjonen i kundeundersøkelser. Her får virksomheten en grei oversikt over hvordan deres kunder bedømmer DIPS, og hvordan de ligger an i forhold til deres konkurrenter. I tillegg har bedriften et måltall på markedsandel, hvor de til en hver tid har oversikt over vinning og tap av markedsandel.

Det siste kravet avslutter med hvor viktig det er at virksomheten lærer etter hvert som de utvikler seg. DIPS har i denne sammenheng valgt å endre sin prosjektstyringsmetodikk, hvor de skal bevege seg fra den klassiske vannfallsmetoden, til Scrum Dette fordi de har lært fra målingene at det brukes for mye ressurser på prosjekter, i forhold med det som er nødvendig.

I tillegg har de valgt å sløyfe utvalgte styringsparametere, eksempelvis ”ressursbruk per prosjekt”, da dette er et resultat av endring til Scrum. I denne sammenheng har DIPS valgt å ta i bruk et nytt måltall, fokusfaktor, som skal ha til hensikt å måle hvor mye tid som det faktisk brukes på de ulike problemstillingene. Siden dette er ganske nytt, har DIPS valgt å benytte et mål på 50%, hvor det da skal ta hensyn til blant annet toalettbesøk, lesing av e-post og møter.

### **5.3. Analyse av risikostyring**

I denne delen har vi tatt for oss de delene av risikostyringen i bedriften som vi mener er av spesiell interesse, og drøfter de opp mot relevant teori.

#### **5.3.1 Internt miljø**

Det interne miljøet i bedriften omfatter kulturen og driftsformen i organisasjonen, og påvirker de ansattes holdning til risiko. Det er dette miljøet som blir utgangspunktet for de øvrige komponentene i helhetlig risikostyring med hensyn til måten de blir behandlet på. I denne sammenheng vil det for vår del være aktuell å drøfte DIPS holdning til risiko grunnet den hurtigendrende, men voksende bransjen de opererer i, og deres satsing på kompetanse som er hovedingrediensen i det produktet bedriften produserer.

I følge teorien vil en bedrifts interne miljø bli påvirket av deres risikoappetitt. Risikoappetitt defineres som den mengde risiko, i et vidt perspektiv, som en virksomhet er villig til å akseptere i sin streben etter å oppnå dens overordnede mål. I arbeidet med denne oppgaven har vi lagt merke til at DIPS gir uttrykk for en lav risikoappetitt. Dette skyldes også at bedriften opererer i et marked som stadig er i endring. Den skal videre avspeile virksomhetens filosofi for risikostyring og påvirke dens kultur og driftsform. Dette kan lett sees ved tanke på DIPS strategi for utenlandssatsing, hvor driften konsentrerer seg i hovedsak om å forbedre seg på nasjonalt nivå. DIPS kultur er også tydelig påvirket av deres holdning til risiko, hvor avgjørelser og utsagn blir besluttet med forsiktighet. Under første intervju nevner vår informant at de aldri snakker om markedsandel lengre. Virksomheten har ingen fastsatte mål om å øke, siden de ikke ønsker å bli sett på som monopolister. Men samtidig følger de likevel med på utviklingen av markedsandelen og har gjort det tydelig for oss at de ønsker å få innpass i de regionene hvor de enda ikke har kunder. Påstandene er selvmotsigende, men sier



kanskje mer om DIPS sin strategi, der forsiktighet, risikoaversjon og eksternt inntrykk fra kunder og konkurrenter har stor betydning.

Kompetansen i bedrifter er vanligvis en nødvendig ressurs for å utføre tildelte oppgaver. Det er ledelsens ansvar å avgjøre hvor godt disse oppgavene trengs å gjøres, så lenge de tilfredsstillende strategiske målene som er blitt satt. Som nevnt tidligere i oppgaven er det viktig for bedriften å ansette riktig personell med riktig kompetanse for de bestemte arbeidsoppgavene. DIPS er en såkalt kompetansebedrift som er avhengig av høy kompetanse på bestemte områder, i hovedsak IT-ingeniører og helsepersonell. Teorien nevner forøvrig at det må være en avveining mellom kompetanse og kostnader, men DIPS er avhengig av høyt utdannet personell siden de lager systemer som det er svært viktig at de fungerer som de skal, siden svikt i systemet kan medføre til, i verste fall død, noe vi kommer tilbake til senere i teksten. Derfor kan ikke DIPS ansette personell uten høy kompetanse på systemutvikling eller ansatte uten intim kjennskap til helsesektors virke. Eksempelvis vil ikke en representant med grunnutdanning i IT fra videregående skole være en aktuell arbeidstaker, da muligheten for alvorlige feil sannsynligvis bli høyere.

### **5.3.2 Identifisering av hendelser**

En virksomhet kan bruke en rekke ulike verktøy for å identifisere hendelser, og gjerne en kombinasjon av disse. Vår informant gav uttrykk for at styret bruker ingen spesifikk metode. I hovedsak blir det en muntlig versjon av en SWOT-analyse, der hovedvekten er på virksomhetens styrker og svakheter. I tillegg gås det gjennom rapporter fra administrasjonen, hvor blant annet resultater og utvikling på målstyringen og andre rapporter om prosjekters status. Teorien sier også noe om at teknikkene for å identifisere hendelser varierer også når det gjelder hvor de blir brukt innenfor virksomheten. Vår informant kunne dessverre ikke gjøre rede for hvilken metode administrasjonen bruker i denne sammenheng, men sikkert noe i samme kategori som SWOT.

I teorien om identifisering av potensielle hendelser, står det hvis en hendelse inntreffer, vil dette påvirke virksomheten. Hendelser med negative konsekvenser utgjør risikoer, som krever vurdering og håndtering fra ledelsen, men også hendelser som kan bidra med positive utfall. DIPS har identifisert flere potensielle hendelser som kan få negativ konsekvens dersom de

inntreffer. Blant disse vil vi i denne sammenheng kun nevne de hendelsene vår informant i styret resonnerer som viktigst.

Første hendelse er frykten for deres systemer skal lekke ut pasientopplysninger, som i teori og praksis blir brudd på personvernet. Dette vil i følge COSOs rammeverk være en ekstern hendelse av teknologisk art. Rammeverket sier videre at hendelser kan inntreffe ved bruk av nye metoder der bruk av elektroniske hjelpemidler som skal ha til hensikt å gi utvidet tilgang til data og mer effektiv drift, av positiv og negativ slag. Men som i denne sammenheng, ved svikt i teknologien, medføre store og negative konsekvenser for DIPS.

Andre hendelser er bortfall av kunder og endringer i markedet, som vi velger å slå sammen grunnet lik konklusjon. Bortfall av kunder kan komme av flere årsaker. Det kan eksempelvis være på grunn av dårlig kundetilfredshet, eller det kan være på grunn av den pågående finanskrisen. Uansett vil dette tapet resultere til lavere inntjening. Endringer i markedet handler om hva som skjer i markedet. Eksempel på en negativ hendelse er dersom Helse Norge bestemmer seg for å benytte et annet system til sykehusene, enn det DIPS leverer. Dette kan også medføre til tap av kunder, som kan videre medføre til det som ble nevnt ovenfor, lavere inntjening. Dette vil vi også karakterisere som en negativ ekstern hendelse, men av økonomisk betydning. En økonomisk hendelse påvirker bedriftens tilgang på kapital eller terskelen for konkurrentenes inntreden. Dersom Helse Norge bestemmer seg for at en konkurrent skal ha hovedansvaret for sykehussystemene vil dette sette DIPS terskel mot andre konkurrenter på prøve, samtidig gi negative følger for kontantstrømmene.

Vår informant i styret la vekt på dette med leveranserisiko. I praksis den risikoen som ligger i arbeidet med å få levert det avtalte produktet til riktig tid. Men siden bedriften i alle år har hatt god kontroll på leveranse, og i tillegg har en egen avdeling med ansvar for dette feltet, velger vi å ikke gjøre noen dypere analyse.

Siste identifiserte hendelse, med åpenbar negativ konsekvens, er feil på produktet. Her vil vi i tråd med teorien karakterisere hendelsen som ekstern, og av teknologisk art. Dette ved samme grunn som ovenfor, hvor frykten for lekkasje av pasientinformasjon oppstår ved bruk av

teknologisk utstyr for å lagre konfidensiell data. Men konsekvensen av produktfeil er derimot mye høyere. Av økonomisk konsekvens har DIPS døgnmulkt, hvor de må godtgjøre for den tiden som bedriften bruker på å rette opp problemet. Men i tillegg kan feil på produkt i verste fall føre til konsekvenser av sosial type, hvor død kan bli et av utfallene. Dette hvis det blir feil informasjon i pasientjournalene, og pasienter blir feilmedisinert. I tillegg vil denne konsekvensen sannsynligvis medføre til en betraktelig større økonomisk konsekvens enn hva døgnmulkt ville gjort.

### **5.3.3 Vurdering og håndtering av potensielle hendelser**

Risikovurdering vil i teorien gjøre det mulig for en virksomhet å vurdere i hvilke konsekvenser potensielle hendelser kan ha på oppnåelsen av de strategiske målene. I denne sammenheng ser ledelsen på oppbygningen av potensielle framtidige hendelser som dreier seg om virksomheten og dens aktiviteter, i tråd med forhold som former virksomhetens risikoprofil. Hvordan DIPS vurderer potensielle hendelser, med hensyn til sannsynlighet og konsekvens, blir vanligvis gjennomført av administrasjonen. Dette resultatet blir deretter rapportert inn til styret. Vanligvis baserer disse rapportene seg på utviklingen på parametrene fra det målstyringssystemet, hvor styret får en god oversikt over bedriftens utvikling mot deres overordnede hovedmål. I tillegg til regnskapsrapporter knyttet til salg av produkter og konsulenttjenester, men også rapporter som gir en beskrivelse over de enkelte prosjektenes status og progresjon.

Usikkerhet knyttet til potensielle hendelser blir vurdert fra to synsvinkler, sannsynlighet og konsekvens. Sannsynligheten forteller om muligheten for at den potensielle hendelsen inntreffer, mens konsekvens forteller om utfallet på den. Det å avgjøre hvor mye virksomheten bør legge i arbeidet med å vurdere de forskjellige risikoene er en krevende og utfordrende oppgave. Vår informant fra styret i DIPS nevnte i denne sammenheng at dette arbeidet ble i hovedsak gjort av administrasjonen, og kunne ikke si noe om vurderingsteknikken. Vi vet at virksomheten driver ikke med Benchmarking. Dette fordi deres hovedkonkurrent ikke er et selvstendig selskap, men en divisjon i et stort verdensomspennende konsern hvor DIPS ikke får tilgang til essensiell data. I følge teorien er en virksomhets metodikk for risikovurdering en kombinasjon av kvalitative og kvantitative teknikker, hvor kvalitative benyttes når risikoen ikke lar seg kvantifisere. Kvantitative

teknikker gir dermed høyere presisjon på risikoer, når det eksisterer tilstrekkelig med data. I målstyringsrapporten finner man blant annet resultater på medarbeider- og kundeundersøkelser, hvor virksomheten får kartlagt utbredelsen av gitte situasjoner. Av kvalitative teknikker kan det blant annet nevnes de rapportene om prosjektene, hvor det i fylldigere form kommer frem relevante data for å analysere sannsynlighet og konsekvens av potensielle hendelser.

Når ledelsen har vurdert alle potensielle risikoer, sier teorien at da skal disse håndteres etter hvordan ledelsen bestemmer det. Metoder for å håndtere risiko er å unngå den, å redusere den, å dele den eller å akseptere den. Ledelsen må velge den metoden som håndterer risikoen i samsvar med dens risikoprofil. Her må det da sees på tilgjengelige muligheter, se på risikoen i et porteføljesyn, og deretter avgjøre om den gjenværende risikoen er innenfor virksomhetens risikoappetitt. DIPS velger metode for å håndtere risiko etter risikoens størrelse. Dersom det oppstår store hendelser, må administrasjonen gjøre styre informert om hendelsens betydning og hvilke tiltak som iverksettes for å behandle risikoen. Teorien nevner videre at valg av håndtering må evalueres etter den nytten ledelsen får av den, og er i samsvar med de kostnadene som oppstår. Vår informant tydeliggjorde denne tankegangen allerede under første møte, om dersom en hendelse oppstår, og det blir bestemt at det skal gjøres målinger for å se om det blir nødvendig med tiltak, må det alltid vurderes om kostnaden ved å måle det potensielle problemet er i samsvar med den nytten den gir tilbake. Dersom styret da oppserverer dårlig måloppnåelse blir dette løst ved at administrasjon blir aktivisert med tilbakemeldingsplikt og forslag til handlingsplaner.

#### **5.4 Analyse av forholdet mellom balansert målstyring og strategien**

I denne delen skal vi se på samsvaret mellom strategien og balansert målstyring i DIPS ASA. Vi identifiserer aspekter som vi mener krever spesiell oppmerksomhet, og drøfter disse.

Teoriene som omhandler strategi og balansert målstyring som vi har brukt som referansepunkt i denne oppgaven samsvarer på et kritisk punkt i denne sammenlikningen. Et av punktene i ”Strategiens fire hovedprinsipper” sier at for å handle mest mulig effektivt må det etableres retningslinjer for hvordan beslutninger skal tas. Disse skal settes sammen for å begrense

avviket mellom dagens situasjon og de strategiske målsetningene. I balansert målstyring blir det nevnt i en av de fire kriteriene til balansert målstyring at styringssystemet skal være bygd på en fastsatt og logisk struktur. Altså, at det sikrer en god iverksettelse av strategien. Disse kravene fra de to teoriene sier det samme. At for å nå strategien, må det være en godt gjennomtenkt rute å følge frem mot måloppnåelsen. Det er dette vi skal se på i denne delen av oppgaven.

Et annet krav til balansert målstyring er at det skal formidle strategien nedover i systemet. I DIPS brukes systemet kun av økonomi- og finansdirektør, administrasjonen og styret, og ikke av avdelings- eller prosjektledere. Dette betyr at formidlingen nedover i systemet må skje gjennom operasjonalisering av målene.

De strategiske målsetningene er på overflaten tatt hensyn til i balansert målstyring på en god måte. Oppnåelse av hovedmålsettingene er satt som en egen kritisk suksessfaktor, med flere av hovedmålene satt som styringsparametre. I praksis betyr dette at noen styringsparametre påvirker andre styringsparametre. Men det man kan kalle for ordinære styringsparametre, det vil si de parametrene som ikke er en del av hovedmålene, er ikke gjennomgående implementert nedover i systemet.

Det blir stilt et mål om økning av omsetting til 106 millioner. Dette er et strategisk mål delt ned på et årlig taktisk nivå. Det strategiske målet var på 160 millioner, og ble fordelt på årlig måloppnåelse. For produksjons-, konsulent- og vedlikeholdsavdelingene er det satt salgsbudsjetter som en del av oppnåelsen av omsettingen, samt bedriftens totale overskudd. Operasjonaliseringen av dette blir den månedlige rapporteringen av oppnåelsen. For et produksjonsprosjekt betyr det at det ikke finnes et klart mål for hvor mye akkurat det prosjektet innfrir kravene. Med tanke på DIPS prosjektstruktur, er det mulig at dette blir tatt hensyn til når de månedlige målene blir fastsatt, men det kommer ikke klart frem i rapporten fra balansert målstyring.

Samtidig er mye av strategien svært godt implementerte nedover. DIPS har satt et mål i strategien om godt vedlikehold av eksisterende salg. Disse kommer frem i målene på de interne prosessene knyttet til feilmeldinger, og er svært tydelige og enkle for de ansatte å referere til, da disse blir målt i antall hendelser av bestemte feiltyper i en bestemt avdeling.

De resiterende styringsparametrene videreformidler strategien så direkte at vi ikke føler det er nødvendig å drøfte disse videre.

Oppsummert kan vi konkludere med at målstyringssystemet til DIPS er svært godt sammensatt opp mot strategien. Som vi har nevnt tidligere har vi analysert DIPS anno 2008, og det har vært delvise endringer i løpet av 2009. Noen styringsparametre har blitt tatt ut, noen er endret og andre er hentet inn. De som gikk ut var enten måltall som mistet relevans etter endringer i bedriften, som målte faktorer med feil fokus eller som målte svært vanskelige tall å hente inn. Det vi vet fra styringssystemet anno 2009, er at de har tatt med mange av de kritiske suksessfaktorene som vi stusset på manglet. Som det viktigste har de nå tatt inn måltall på effektiviteten i produksjonen. Det skal også nevnes at selv om det ikke er en direkte del av balansert målstyring har de også fått oversikt over fremdrift i produksjonen via Scrum-modellen, et måltall vi også mente ville være nødvendig.

### **5.5 Analyse av forholdet mellom strategien og risikostyringen**

I denne sammenheng ønsker vi å analysere og konkludere om det eksisterer en korrelasjon mellom bedriftens strategi og dens risikostyring. Tidligere i analysen har vi drøftet de aspektene som vi mener å være hensiktsmessig å ta med i dette avsnittet, opp mot relevant teori, og vil derfor kun bli nevnt i korte trekk for å bygge på våre argumenter.

I strategiens avsnitt om intern effektivitet, står det at kvalitetsstyringssystemet i DIPS er sertifisert etter ISO 9001-2000 og heter KIDS. I denne sammenheng har bedriften et strategisk satsingsområde å ha fokus på at KIDS er integrert i, og samstemt med deres daglige virke. Den identifiserte risikoen finner sted når disse kontrollørene kommer for å inspisere om kvalitetshåndboken blir etterfulgt, hvor bedriften kan miste sertifiseringen dersom det har oppstått slurv.

DIPS nevner under samme avsnitt at bedriften er svært avhengig av kompetansen til deres medarbeidere. Samtidig er de avhengig av å ha lojale og tilfredse medarbeidere. Den identifiserte risikoen ved dette er tilgangen til kompetanse. Dette er en todelt problemstilling. Risikoen ved å finne riktig kompetanse til de forskjellige stillingene, og risikoen ved tap av

medarbeidere. Disse to eksemplene er de vi har ansett som viktigst for vår analyse, der vi får illustrerer sammenhengen mellom bedriftens strategi om intern effektivitet, den risikoen som oppstår og hvordan DIPS møter denne med tiltak.

DIPS strategiske fokusområde, lønnsom vekst, sier at bedriften ønsker å få kunder utenfor Norge. I senere tid har de innsett at bedriften må bli sterke på det innenlandske markedet før dette kan bli reelt. For øvrig må bedriften få implementert den elektronske plattformen i tillegg. Den potensielle risikoen ved utenlandssatsingen uten disse forberedelsene er å stille opp ressursfattig i et fremmed marked, uten å ha et tilpasset produkt å levere. Bedriften har derfor håndtert dette ved å lage utenlandssatsingen på is frem til overnevnt arbeid er gjort.

Nye kunder er som i avsnittet ovenfor et strategisk mål, både innenlands og utenlands. Vår informant i styret uttalte i denne sammenheng at tap av kunder, både av finansielle- og markedsårsaker, er en av bedriftens største risikoer. Tap av kunder har DIPS håndtert ved høyere fokus på kundetilfredshet. Tap av kunder grunnet markedet avhenger av hva Helse Norge bestemmer. Sistnevnte problem har DIPS redusert ved å etablere kontrakter med to av de fire regionene. Siste to avsnitt viser at det er en klar sammenheng mellom bedriftens strategi om lønnsom vekst og potensielle risikoer ved dette. Samtidig kommer det frem hvordan DIPS ønsker å forsvare de strategiske målene ved å håndtere risikoen.

DIPS har som tidligere nevnt bestemt seg for å endre prosjektstyringsmetodikk. Fra den såkalte vannfallsmetoden til Scrum. Dette eksemplet illustrerer en sammenheng som starter med en risiko, og ender opp med en påvirkning av strategien. Vannfallsmetoden ble identifisert som en risiko, siden bedriften innså at ressursbruken ble mye høyere enn hva som egentlig var hensiktsmessig. Som en reaksjon på denne ineffektiviteten har DIPS valgt å håndtere dette ved å innføre Scrum . Dette vil resultere til høyere effektivisering, kortere prosjekttid og lavere kostnader. Selve påvirkningen av strategien vil blant annet være kortere leveringstid og lavere produksjonskostnader, som igjen fører til økt effektivitet, og tilslutt påvirker kundeservice i positiv grad. Dette for å illustrere sammenhengen mellom strategi og risiko fra den andre enden.

I DIPS strategi er det etablert fire kjerneverdier. Disse handler om å være ambisiøs, nyskapende, ydmyk og ansvarlig. I denne sammenheng har vi valgt å drøfte det å være ydmyk i vår analyse. Dette å ta kundens utfordringer på alvor og identifisere seg med brukeren. Vår informant gjorde uttrykk for store vanskeligheter å få opplysninger om brukernes meninger, hvor kommunikasjonen i hovedsak er med beslutningstakerne. I tillegg er beslutningstakerne ut fra vår informants synspunkt stort sett bare opptatt av tallene og de andre generelle områdene rundt systemet. Strategien om å være ydmyk kan gi risiko om ikke brukernes synspunkter kommer frem, og beslutningstakerne ikke fokuserer på brukernes behov.

Med få ord kan vi konkludere med vår analyse at det er en klar sammenheng mellom bedriftens strategi og dens risikostyring. Både i sammenheng hvor strategi kan utløse risiko, og hvor risiko frembringer endringer i strategien.

### **5.6 Analyse av forholdet mellom balansert målstyring og risikostyringen**

I dette avsnittet ønsker vi å analysere og konkludere om det finnes en sammenheng mellom DIPS målstyringssystem og risikostyring. Vi vil i denne sammenheng belyse dette ved å benytte de vi mener er de viktigste aspektene, der noen for øvrig har blitt nevnt tidligere i rapporten.

I følge styremedlemmet vi fikk kontakt med, er tilgang på kompetanse i form av medarbeidere en av bedriftens største utfordringer. Ved tap av kompetanse oppstår det høy risiko for bedriftens daglige drift. Målstyringssystemet måler i dag medarbeidertilfredshet, hvor ledelsen benytter fordeler gjennom ansattegodter for å opprettholde og øke tilfredsheten. Dette er et av våre funn som fremstiller en sammenheng. Samtidig har vi identifisert en risiko som bedriften selv ikke har fokusert på, men som vi mener kan være potensielt ødeleggende for bedriften. I dag er det kun økonomi- og finansdirektøren i DIPS som har ansvaret for balansert målstyring, og dette kan føre til problemer dersom han endrer arbeidsgiver.

Den nye prosjektstyringsmetodikken Scrum, er som nevnt et håndteringstiltak på grunn av den risikoen den tidligere vannfallsmodellen kunne ført med seg. Scrum har likevel ikke bare påvirket strategien, men bidratt til utvikling av nye målbare parametere i målstyringssystemet.



Ved innføringen skal bedriften blant annet ha et parameter de kaller ”fokusfaktor”, som skal ha til hensikt å måle den direkte aktiviteten på bestemte problemstillinger. Dette gjøres for å minimere risikoen knyttet til produksjonsprosjektene, og vil være nyttig for å måle kostnadene og fremdriften i produksjonsprosjektene.

Et annet forhold mellom risiko og balansert målstyring er i styringsparametrene knyttet til feilmeldinger. Dette er en løpende prosess som måler kvaliteten i produktene de leverer. Om det kommer mange feilmeldinger kan dette tyde på at det er et alvorlig problem knyttet til produktene. Dette er en risiko både med tanke på kundetilfredshet og etikk. En feil i DIPS produkter kan i verste fall ha fatale konsekvenser, og ville være svært ødeleggende for bedriften.

Sammenhengen mellom balansert målstyring og risiko er god. De viktigste fokusområdene, som ansattes tilfredshet, samt utvikling og leveranse av prosjektene kommer alle frem i balansert målstyring. Det eneste vi vil kommentere her er risikoen for dårlig måloppnåelse. I balansert målstyring er dårlig måloppnåelse en svært aktuell risiko, for hvis bedriften ikke når sine mål går det ut over strategiens oppnåelse. Derfor er en svært viktig parallell mellom balansert målstyring og risiko håndteringen av dårlig måloppnåelse. I en uformell samtale med en av våre informanter fikk vi høre at håndtering av dårlig måloppnåelse var noe bedriften ønsket å fokusere mer på. Hvis måltallene er røde over lengre tid må det gjøres handlinger for å forbedre disse, og selv om svak måloppnåelse blir diskutert i styremøtene, finnes det ingen konkret handlingsplan for å rette opp styringsparametrene. Dette kan skyldes at DIPS ikke har hatt store problemer med måloppnåelse eller at styringssystemet er nytt, men i den grad det er mulighet med de ressursene bedriften har til rådighet, kan det være aktuelt å lage scenarioanalyser for å evaluere konsekvensene av måloppnåelse samt finne måter for å rette opp i det.

## **5.7 Konklusjon**

Sammenhengen mellom teori og praksis i DIPS ASA er generelt svært god. Både for balansert målstyring, risiko og strategi finnes det en klar sammenheng mellom de teoretiske modellene og metodene brukt i bedriften. Men det må også nevnes at det finnes avvik mellom hvordan teorien beskriver aspektene av fagfeltene og hva DIPS har gjort.

I strategien er det en forskjell mellom hvordan teorien beskriver visjon og foretningssidé og hvordan disse er utformet i DIPS. Målstyringssystemet er ikke operasjonalisert i like stor grad som teorien tilsier, men dette skyldes organisasjons- og markedsmessige hensyn. Det fokuseres også mindre på risiko og eksterne forhold enn det teorien gjør. Risikohåndteringen har lite informasjon om konkurrentene, og fokuserer i all hovedsak på risiko knyttet til nåsituasjonen, og ikke fremtidig risiko.

Sammenhengen mellom de tre delene av DIPS er også god. Strategien og balansert målstyring er svært godt knyttet sammen. Styringssystemet blir revidert årlig, både for å imøtekomme endringer fra strategien, men også for å forbedre de eksisterende måltallene.

Risikohåndteringen og strategien har også samsvar, noe som er synlig i at strategien har blitt endret ut i fra bedriftens syn på risiko. Korrelasjonen mellom balansert målstyring og risikohåndteringen er følgelig også god. Selv om det mangler mange direkte måltall som fokuserer på risikoaspekter, blir disse tatt hensyn til indirekte gjennom andre måltall.

Svaret på vårt forskningsspørsmål er med andre ord – ja, strategien, balansert målstyring og risikohåndteringen i DIPS ASA henger godt sammen og samsvarer i stor grad med teorien.

Vår etiske underproblemstilling har vi også svart på i denne oppgaven. Her ble også svaret – ja, vi har tatt hensyn til de etiske retningslinjene. Dette har vi gjort gjennom å gjøre oppgaven konfidensiell, og sørge for samtykke med intervjuobjektene før intervjuene.

## 6. Kilder

### Litteraturreferanser:

Hoff, Kjell Gunnar og Holving, Per Aksel (2002. 3. Opplag 2007) ”Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk” Universitetsforlaget.

Norges interne revisorers forening (2004) ”Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk: Sammendrag rammeverk” COSO

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tuft, Per Arne (2004) ”Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag” abstrakt forlag

Roos, Göran, Von Krogh, Georg, Roos, Johan, Fernström, Lisa (1996. 4. Utgave 2005) ”Strategi – en innføring” Fagbogforlaget

### Internetreferanser:

<http://www.dips.no> (Informasjon er også hentet fra underdomener, men der vi har hentet særlig mye informasjon står disse med egne oppføringer.)

<http://www2.dips.no/index.php?ID=28>

<http://www2.dips.no/index.php?ID=23>

<http://www.ft.com/cms/s/2/297b22b2-fcfe-11d9-b224-00000e2511c8.html>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_health\\_record#Attempts\\_to\\_facilitate\\_EHR\\_compatibility\\_in\\_the\\_United\\_States](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_health_record#Attempts_to_facilitate_EHR_compatibility_in_the_United_States) (Per 21.04.09 – hvis artikkelen er revidert i ettertid, ligger tidligere versjoner med kildehenvisninger til artikkelen i artikkelens historie. Vi har brukt stoff hentet fra kildehenvisning 15 til 19.)

<http://www.iso.org/iso/about.htm>

**Andre kilder:**

DIPS Årsberetning 2008. (25.03.09)

Intervjuføret 1 – Vedlegg 1

Intervjuføret 2 – Vedlegg 2

Styringssystemet til DIPS ASA

Strategidokumentet til DIPS versjon 2.2

Hjemmeeksamen 1 i Strategi, Organisasjon og Marked. Denne kan fås på forespørsel. Vi kan kontaktes på epostadressene [marius.hansen.1986@gmail.com](mailto:marius.hansen.1986@gmail.com), [limstrand@hotmail.com](mailto:limstrand@hotmail.com), eller [morten a wold@hotmail.com](mailto:morten_a_wold@hotmail.com). Vi kan også kontaktes på telefon: 95744985, 99583988 eller 41840471.

## 7. Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide 1

#### Generelle spørsmål

- Kvalitetshåndboka
  - Hva er det? Hvem brukes den av?
  - Hva skiller kvalitetshåndboka og strategidokumentet?
  - Hvor sentral er dette dokumentet?
  
- Hvorfor har dere flere like dokumenter (smilefjesdokumenter) med mye av den samme informasjonen?
  - ville det ikke være mer oversiktlig å samle disse i færrest mulig dokumenter?
    - Eks. 2 målstyringsrapporter + 1 strategirapport
  
- Fusjonen
  - Hadde den noen økonomisk hensikt?
  - Har den påvirket strategien? – i hvilken grad?
  - Har KPIene blitt påvirket av fusjonen?
  - Ble det tatt utgangspunkt i fusjonen når strategien ble utformet?

#### Hovedmål

- Markedsandel
  - Hvor finner dere driftskostnadene til sykehusene?
    - Hvor sikker er disse tallene?
  - Hvorfor har dere valgt å bruke disse måltallene til å måle markedsandel?
  - Hvorfor 60% markedsandel?
    - Dere nevner dere vil ha økt markedsandel, men i målstyringsrapporten har dere et fast tall som allerede er oppfylt, antar dere at den økte markedsandelen er gjennomført?
  - Hva vet dere om konkurrentene i Norge og utland? Antall? Størrelse?
    - Har dere noen fortrinn eller er det likeverdige substitutter?
    - Har dere gjennomført Benchmarking?
  
- Utlandet

- Er det laget en klar strategi/plan for hvordan og når DIPS skal komme seg inn på det utenlandske markedet?
- Dere har som hovedmål å internasjonalisere, ville det ikke da vært bra med KPIer for måling av prosessen?
  - Hvorfor, hvorfor ikke?
- Omsetning
  - Mål på 160 mil, men målstyringsrapporten forteller et mål på 106 mill – Hvorfor?

## **Finans**

- Generelt
  - Hvor stort er produksjon, konsulent og vedlikeholdsbudsjettet i forhold til omsetningen?
  - Hva er de mest sentrale variable kostnader pr prosjekt?
  - Hvorfor har dere ikke tatt med målinger på ressursbruk i målstyringsrapporten, siden det blir registrert?
  - Er det noe som dere savner i økonomistyringssystemene ved hensyn til regnskap, budsjettering, rapportering, registrering og evaluering?
- Kundestøtte
  - Fakturert andel kundestøtte er 7% pr. måned – Hvordan har dere kommet frem til det?
    - Er ikke dette tallet lavt?
  - Vil det være mulig å finne et bedre måltall og/eller KPI? – siden disse ikke blir oppnådd.
- Vedlikehold
  - Hva legger dere i vedlikeholdsinntektsbudsjett?
- Konsulentsalgbudsjett
  - Hva legger dere i konsulentbudsjett

- Hvorfor er utfaktureringsgraden 50%? – og ikke 100% eksempelvis
- Fakturert andel kundestøtte
  - Hvorfor er det ”bare” 7% som faktureres?
  - Er det behov for forbedringer og/eller nye rutiner for å håndtere negativ utvikling (måltall)
    - Hvordan skal det håndteres og hva kan gjøres?
  - Det som IKKE faktureres, hva er det?

## **Kunder**

- Generelt
  - Hvem er kunden, beslutningstaker og bruker?
  - Er det mulig å få sett en slik kundeundersøkelse?
  - Hva skiller grad av kundetilfredshet og posisjon i kundeundersøkelse?
  - Hvorfor har dere valgt å kutte ut brukerundersøkelse?
- Kundeservice
  - Er det etablert en egen avdeling for kundeservice?
  - Hva mener dere er en god og effektiv måte å vedlikeholde eksisterende produkter?
  - Hva ansees som missbruk av kundeservice?
- Leveringstid
  - Hvordan fastsettes det leveringsdato?
  - Er det noen form for garanti?
  - Er det stor variasjon fra prosjekt til prosjekt?
  - Ville det vært mulig å kategorisere prosjektene for eksempel korte, middels, lange?
  - Hvilke konsekvenser kan oppstå for å ikke holde fristen?
- Kommunikasjonsstrategi
  - Er denne omfattende?
  - Er den mye i bruk?
  - Hvem bruker den?
  - Hvor mange?
  - Hva består den av?

- Hvor viktig er den for videre suksess?
- Kan vi få tilgang til den?
- Tilfredsstiller den kjerneverdien til DIPS – det om å identifisere seg med brukeren?
- Har dere noe nytteverdi å måle dette i målstyringsrapporten?
  - Hvis JA: er det overkommelig å finne noe målbart?

### **Interne prosesser**

- Generelt
  - Er dere fornøyde med måltallene og styringsparametrene? – dette pga flere negative målinger
  - Hvorfor har dere sluttet å måle avvik og fremgang på milepæler i utviklingsprosjekter?
    - Eksempelvis kunne registrering av dødtid redusere avvikene på milepælene.
- KIDS
  - Hva er det?
  - Strategidokumentet tilsier at KIDS er veldig sentral for å oppnå overordnede målsettinger
    - Hvordan fungerer det i praksis?
    - Hvordan er det i samsvar med BM – dobbelmåling (for at dere har to systemer) eller noe som faller ”imellom to stoler”?
    - Hensiktsmessig å ha **to** systemer?

### **Humankapital**

- Generelt
  - Føler dere at det holder å måle fagutvikling og medarbeidertilfredshet en gang i året?
- Jobbtrivsel/Personalforvaltning
  - Hva gjør dere for at de ansatte skal trives?
  - Har dere bonusordninger?
    - Hvordan fungerer de?
  - Får dere fullført medarbeidersamtaler hos alle de ansatte hvert år?



- Hvis nei; hvor mange?
- Hvordan måler dere trivsel?
  - Størrelse på utvalget?
- Kompetanseutvikling
  - Dere har gått bort fra ”spisskompetanse”, men gjøres det noe annet for kompetanseutviklingen?
    - Er det bruk for videreutdanning?
    - Ville det vært nyttig med faste rutiner på kompetanseutvikling?
    - Kunne det vært da nyttig å ha et fast måltall på dette?

#### **Rapport 4 perspektiver og Rapport Strategi**

- Generelt
  - Hvor kommer disse tallene fra?
    - Eks. -36% ufordelte saker
  - Hva skiller disse rapportene?
  - Hvem bruker strategirapporten?
  - **Markedsandel:** 103% → Vil det si at dere har oppnådd målet på 60% markedsandel med 3% margin?

#### **FOU**

- ”DIPS ønsker å være produktleder”
  - Har dere målt produktlederskap mot deres konkurrenter tidligere?
    - Hvis JA: Hvordan ble det målt?
    - Hvis NEI: Kunne det vært ønskelig å hatt et måltall på dette?
  - Hvor aktiv er DIPS i FOU?
    - Måles dette utenfor BM – rapporten?
      - Hvis NEI:
        - hvorfor ikke?
        - Er det ønskelig med det måltall?
      - Hvis JA:
        - Hvordan måles det?
        - Er dere fornøyde med måten det måles?
    - Hvor stor nytte har DIPS av FOU?
    - Kunne dere tenkt å satse med/mindre på FOU?

- Hva forskes det på? – innenfor helsevesen? IT? Osv.

### **Tjenesteleveranser**

- Generelt
  - Hvor viktig er tjenesteleveranser for DIPS mot kundetilfredshet og fortjeneste?
  - Er det lagt opp en klar strategi for å forbedre tjenesteleveranser?

### **DINA**

- Hva er DINA?
- Hva brukes det til?
- Er DINA ferdigstilt – hvor mye jobbes det med det/investert i det?
- Hvor mye har DINA å si for interne faktorer som effektivisering?
- Hvor mye har DINA å si for satsingen i utlandet?
- Har dere pr i dag noe som brukes som et substitutt?
- Hvem er kundegruppen – utland/innland?
- Hva er .Net?

## 7.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide 2

### Intervjuguide 2.

Hvor lenge har du sittet i styret?

Har du noen annen erfaring fra styrearbeid?

- Hvilke?
- Lenge?
- Type verv?

Hvor godt kjent er du med den daglige driften i DIPS?

Vet du om det sitter noen aksjonærer i styret?

Hvor godt kjent er du med strategien til DIPS?

Har du vært med på å utforme strategien?

Hvis Ja: Hvordan var prosessen med å utforme strategien?

- Tid
- Var det mange involverte?
- Brukte dere intern eller ekstern input?
- Forarbeid?
- SWOT?
- Metode?

Hvis Nei: Hvorfor?

Er du fornøyd med strategien til DIPS?

Er det noe spesielt du vil påpeke som godt/dårlig/spesielt ved denne?

Var det noe uenighet i styret med tanke på de strategiske målene?

Hva tok dere utgangspunkt i når dere utviklet strategien?

Hvorfor valgte dere å bruke en treårsmodell for strategien? Hvorfor ikke lengre?

Hvor mye endring er det i strategien fra periode til periode?

Tok dere hensyn til etiske forhold under strategiarbeidet?

- Lav risiko for å beholde arbeidsplasser
- Miljøhensyn

- Osv

Var risiko et tema i utformingen av strategien?

Hvis ja: Hva la dere vekt på?

- Identifisering av potensiell risiko
- Vurdering av kjent risiko mht. sannsynlighet og konsekvens
- Håndtering av risiko

Hvordan går dere frem for å identifisere potensiell risiko?

- fokus på markedstrender, interne tankeprosesser, styret internt.
- Når risikoen øker, kommer det frem i BM?

Hvordan går dere frem når dere vurderer en potensiell risiko mht. sannsynlighet og konsekvens?

- Hva anser du som størst risiko for bedriften?

Hvordan behandles risiko?

- Tar dere ting som der kommer?
- Jobbes dere mye med det? (grundighet og arbeidsmengde)
- Merker du om aksjonærenes holdning til risiko er forskjellig fra de andre?
- Hvordan følger dere opp risikoprosessen?

(Vi ser dere har lav risiko? Var dette en bevist tanke?)

Hvor godt kjent er du med begrepet Balansert Målstyring?

Var BM et krav fra styret?

Hvordan brukes rapporten i styret?

Hvis lite: Hvorfor lite?

Er du fornøyd med rapporten?

- Noe du savner?

- Noe du synes er bra?

Hvorfor begynte dere å bruke BM?

- innfylte systemet de forventninger dere hadde?

Har dere hatt nytte av å bruke BM?

Hvordan håndterer dere dårlig måloppnåelse?

Hva gjør styret for å sikre seg mot dårlig måloppnåelse?

Kunne det være nyttig å ta med risikostyring i BM?

- Egne måltall på spesielt risikoutsatte aktiviteter

Har resultatene fra BM rapporten påvirket den reviderte strategien?