



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Strategisk virksomhetsstyring i SAS Institute AS

*En studie av reisen til balansert målstyring i
SAS Institute AS*

Vibeke-Maria Giil
Tom Piperud
Arild Aardalsbakke

BE320E – Masteroppgave MBA HHB Tromsø



Forord

For fem år siden virket en MBA som en uopnåelig drøm. For tre år siden var søknaden sendt og spenningen til en ny studietilværelse steg frem. For om lag et år siden var de fleste fagene gjennomført og bestått og kun selve masteroppgaven sto igjen. Før vi startet virket den som en nær uovervinnelig bølge. Til tider gjorde høyt arbeidspress i daglige jobber at fremdriften måtte utsettes. Men ved stadige små steg ble teori lest, intervjuer holdt og oppgaven bit for bit formulert og festet til papiret. I det analysen tok form og vi innså at dette høyst sannsynlig kom til å gå, opplevde vi en stor lettelse. Vi var i ferd med å klare det.

Det har vært tre svært givende år med MBA-studier ved Universitetet i Nordland. Vi har blitt kjent med nye fagområder, lært masse og fått nye bekjentskaper. Noen av oss har under studiets gang fått nye stillinger hvor vi fra dag én har fått bruk for kunnskapen fra forelesere, lærebøker og medstudenter. Andre har klart å fylle sin gamle rolle på en ny måte som hever kvaliteten på de oppgavene man utfører og gir bedriften man jobber for et nytt løft. Det har vært særdeles tilfredsstillende å se hvordan vår egen faglige utvikling har bidratt til en ny arbeidshverdag, både for oss selv og de rundt oss.

Når tre år med studier snart er ved veis ende, skal det bli utrolig godt å kunne senke skuldrene en periode. En av de viktigste lærdommene fra studiet er kanskje hvor mye faglig oppdatering kan bety, både i form av inspirasjon og ny kunnskap og i sin tur nye evner. Vi er derfor forsiktige med å si at vi lukker porten til videre utdanning for godt. Men ett er sikkert; det skal bli fint å få mer tid til de tingene som har fått mindre fokus i denne perioden: familie, venner og hobbyer.

Vi vil benytte anledningen til å takke Universitetet i Nordland for et strålende opplegg, våre fantastiske forelesere som på inspirerende vis har tatt oss med inn i en ny verden, våre medstudenter for faglige debatter og sosiale treff rundt om i Tromsø og vår veileder Konstantin Timochenko for nyttige råd og tilbakemeldinger. Vi vil takke venner som har åpnet sine hjem for oss i Tromsø og hverandre for en knakende god innsats.

Ikke minst vil vi takke alle som har stått oss nær som har holdt ut med oss i denne perioden. Det er mulig disse tre årene har gått fortere for oss enn for dem...

Spesielt vil vi takke SAS Institute AS og deres ansatte som satt av tid i en travel hverdag slik at vi fikk intervju dem. Det viser raushet og tillit å slippe noen inn på seg slik.

Oslo, mai 2015

Vibeke Maria Giil, Tom Piperud og Arild Aardalsbakke

Sammendrag

Denne oppgaven er skrevet med et mål om å lære mer om balansert målstyring (BMS). Teorien om balansert målstyring fra Kaplan og Norton er godt kjent i ledelsesmiljøer og verktøyet er utbredt i både offentlig og privat sektor. Vi ønsket å se på balansert målstyring i en kontekst der det ble brukt i en spesifikt bedrift. Etter å sondere mulighetene hos ulike bedrifter kontaktet vi SAS Institute siden en av gruppens medlemmer er i slekt med tidligere administrerende direktør. Nåværende adm. dir. var interessert i å la oss anvende SAS som casebedrift, derfor valgte vi å fordype oss i SAS Institute sine erfaringer.

Vi har tatt utgangspunkt i en problemstilling med tre tilhørende forskningsspørsmål: **«Reisen til balansert målstyring i SAS Institute fra 2002 til 2012. En beskrivelse og analyse av innføring og implementering av balansert målstyring i SAS Institute.»** Problemstillingen er formulert for å fange opp hele livsløpet til BMS i casebedriften. Med forskningsspørsmål 1: **«Hvorfor bestemte SAS Institute seg for å innføre balansert målstyring?»** ønsket vi å få innsikt i hvilke vurderinger vår casebedrift la til grunn før de valgte styringssystem. Forskningsspørsmål 2: **«Hvilke erfaringer har SAS Institute fra innføring og implementering av BMS?»** Her ønsket vi å få belyst ulike sider av balansert målstyring hos SAS Institute. Forskningsspørsmål 3: **«Hvorfor valgte SAS Institute å avslutte bruken av verktøyet?»** Dette gir oss et utgangspunkt for å forske på hvorfor SAS valgte å avslutte bruken av verktøyet og vurderinger de gjorde i denne avslutningsfasen.

I den teoretiske tilnærmingen til problemstilling og forskningsspørsmål har vi sett på teori fra Kaplan og Norton, klassisk ledelsesteori fra for eksempel Drucker og Schumpeter, men også på erfaringer fra andre organisasjoner som har innført og brukt BMS. Vi har sett at SAS Institute har hatt en grundig og gjennomarbeidet tilnærming både til innføring og implementering av BMS. De har satt av kompetente ressurser ved innføring og drift, men opplever også noe motstand mot systemet internt.

Innhold

.....	0
Forord	2
Sammendrag.....	4
1 Introduksjon	10
1.1 Bakgrunn for oppgaven	10
1.2 Aktualisering.....	11
1.3 Problemstilling.....	12
1.4 Avgrensning	14
1.5 Oppgavens struktur og oppbygning	14
2 Teori - Balansert målstyring.....	16
2.1 Innledning.....	16
2.2 Hva er strategi?.....	16
2.3 Strategiarbeid.....	17
2.4 Implementering og iverksettelse av strategi.....	19
2.5 Krav til en balansert målstyringsmodell/iverksettelse	20
2.6 Allokering av ressurser.....	21
2.7 Kommunikasjon av strategi	21
2.8 Balansert målstyring	23
2.8.1 Innledning	23
2.8.2 Modellbeskrivelse av balansert målstyring	23
2.8.3 Det finansielle perspektivet	25
2.8.4 Kundeperspektivet	25
2.8.5 Interne prosesser	25
2.8.6 Vekst og læring.....	25
2.9 Metode for strategiimplementering	26

2.10	Koble strategien til operasjonelle handlinger.....	30
2.11	Erfaringer med implementering av BMS i ulike organisasjoner	33
2.12	Fordeler ved bruk av balansert målstyring	34
2.13	Kritikk av balansert målstyring.....	35
2.14	Oppsummering balansert målstyring	37
2.15	Litteraturstudie	37
3	Metode.....	39
3.1	Utvikling av problemstilling	39
3.2	Ontologi – hva kan vi egentlig finne ut?	39
3.3	Epistemologi – kan vi vite noe om virkeligheten?.....	40
3.4	Påvirkning av intervjuobjektene.....	41
3.5	Forskningsstrategi.....	42
3.6	Forskningsdesign.....	43
3.6.1	Kvalitativ tilnærming.....	43
3.7	Sosialkonstruktivisme.....	44
3.8	Datainnsamling.....	44
3.9	Valg av studieobjekt.....	45
3.10	Valg av intervjuobjekter	45
3.11	Etiske hensyn.....	47
3.12	Intervjuet.....	48
3.13	Arbeidsprosess	51
3.14	Hermeneutisk metode.....	52
3.14.1	Innholdsanalyse.....	53
3.15	Kategorier og tolkning av resultatene	54
3.16	Metodekritikk.....	55
3.17	Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?.....	56

4	Casebedrift SAS Institute AS	58
4.1	Balansert målstyring i SAS Institute.....	58
4.1.1	SAS Institute – det hele starter.....	58
4.1.2	Valg av nytt styringsverktøy	59
4.1.3	BMS avvikles	60
5	Analyse og drøfting av empiri	62
5.1	Innføring av BMS.....	63
5.1.1	Hvordan ble innføringen av BMS i SAS Institute initiert?.....	63
5.1.2	Hva lå til grunn for valg av BMS som styringssystem?	64
5.1.3	Hvordan allokerte SAS Institute ressurser til innføring av BMS?.....	66
5.1.4	Hvilke tekniske hjelpemidler ble brukt?	67
5.1.5	Endringsledelse ved innføring av BMS	67
5.2	Implementering av BMS i SAS Institute	69
5.2.1	Hvordan opplevdes implementeringen av BMS i SAS Institute?	69
5.2.2	Hvor godt fungerer BMS til å kommunisere strategien i SAS Institute til de ansatte?.....	71
5.2.3	Hva med den enkeltes motivasjon? Blir arbeidet for styrt av BMS?	73
5.3	Strategiarbeid med BMS.....	75
5.3.1	Hvordan var strategiutviklingsprosessen i SAS?	75
5.3.2	Oppdateres strategikartet jevnlig?	77
5.3.3	Hvordan formidles selskapets visjon og strategi til de ansatte?.....	80
5.3.4	Er kommunikasjon viktigere enn selve strategien?.....	81
5.3.5	Er det incentivordninger i selskapet og hvordan fungerer disse?	82
5.4	Erfaringer og oppfølging	83
5.4.1	Utnyttes erfaringene man gjør til organisatoriske forbedringer underveis?	

5.4.2	Hvordan er sammenhengen mellom ansattes arbeid og strategioppnåelse?	84
5.4.3	Hva er konsekvensene av å ikke nå de strategiske målene?	85
5.4.4	Hvordan var den siste fasen med BMS?.....	87
6	Konklusjon.....	90
6.1	Forslag til videre arbeid	93
7	Bibliografi.....	96
Vedlegg 1	Intervjuguide.....	99

Figurliste

Figur 1 - Tilsiktet og fremvoksende strategi (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 14).....	18
Figur 2 - Strategiformuleringsprosessen (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 16).....	18
Figur 3 - Iverksettelsesprosess for strategi (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 182).	20
Figur 4 – Kommunikasjonsprosess (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer, 2007, s. 251)	22
Figur 5 – Kaplan & Nortons The Balanced Scorecard, (Norton & Kaplan, 1992).....	24
Figur 6 - Komponenter i strategiske kart (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002).	27
Figur 7 - Styringskort (Pricewaterhousecoopers).....	28
Figur 8 - Prinsippene bak den strategifokuserte organisasjonen (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001, s. 9)	29
Figur 9 - The Personal Scorecard (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001)	30
Figur 10 - Linking strategy to operations (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, s. 8).....	31
Figur 11 – Intensivt vs ekstensivt forskningsdesign (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, s. 97).	49
Figur 12 - Illustrering av arbeidsprosess.....	51
Figur 13- Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, ss. 185-186).....	52
Figur 14 - Kategoritre til bruk i analyse av intervjuer.	54
Figur 15 - Strategisk virksomhetsstyring i SAS Institute.....	64
Figur 16 - Helhetlig virksomhetsstyring i SAS Institute.....	68
Figur 17 - Strategiprosessen til SAS Institute AS	76
Figur 18 - Strategikartet til SAS Institute AS.....	79

Balansert målstyring

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Balansert målstyring (BMS) er et styringssystem som anvendes både i privat og offentlig sektor. Styringsverktøyet ble første gang presentert i en artikkel i Harvard Business Review skrevet av R.S. Kaplan og D.P. Norton i 1992. Kaplan og Norton har siden dette oppdatert og videreutviklet teorien rundt balansert målstyring i ytterligere publikasjoner. Balansert målstyring søker å finne driverne av de økonomiske resultatene og lage et bindeledd mellom strategi og handling (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002), og hjelpe organisasjonene å se fremover og ikke bakover (Norton & Kaplan, 1992).

SAS Institute Norge har anvendt balansert målstyring som strategisk system fra 2002 til 2012. Bakgrunnen for vår interesse for SAS Institute er at de i en periode anvendte BMS systemet, men valgte deretter å gå bort fra å bruke det, for så å vurdere en gjeninnføring av verktøyet. Siden en av gruppens medlemmer har familierelasjoner til tidligere administrerende direktør i firmaet, så vi dette som en gylden mulighet til å undersøke reisen til balansert målstyring innad i SAS Institute og valgte derfor dette som casebedrift. Vi ønsker med denne oppgaven å få innsyn i hvordan balansert målstyring opplevdes i SAS Institute gjennom intervjuer av mellomledelse, ledelse, tidligere ledelse og respondenter som jobbet med BMS i SAS Institute.

Vår egen interesse for balansert målstyring ble vekket gjennom forelesninger i faget «Strategi og ledelse». Vi var innom flere ledelsesfilosofier og -verktøy og oppdaget spennende perspektiver innenfor flere av dem. Gjennom forelesninger og studier kom det tydelig frem at det vanskeligste med strategiprosessen var implementeringen og gjennomføringen av strategien. Vi ble grepet av balansert målstyring sitt fokus på helheten i strategiarbeidet; både på utviklingen, implementeringen og bruken av

strategien i det daglige arbeidet. Ut i fra dette endte vi derfor opp med balansert målstyring som tema for oppgaven.

SAS Institute er et av verdens største privateide IT-selskap. De leverer hovedsakelig avanserte statistikk- og analysemetoder. Opprinnelsen til selskapet var et prosjekt ved North Carolina State University for å analysere landbruksdata. Etter hvert som etterspørselen økte ble SAS Institute grunnlagt som selskap i 1976. SAS Institute etablerte seg i Norge i 1986. De er i dag om lag 100 ansatte i Norge.

1.2 Aktualisering

Balansert målstyring har utviklet seg til å bli et godt dokumentert system, og er blant de mest brukte styringssystemene globalt. For å undersøke relevansen til balansert målstyring gjorde vi et søk på internett den 28.01.2014 med søkeordet: «most used management tool». Vi kom inn på en stor undersøkelse gjort av konsulentselskapet Bain & Company som viste at balansert målstyring i 2013 var det 5. mest brukte ledelsesverktøyet globalt (Rigby & Bilodeau, 2013). Gjennom kontakt med forfatterne av boken «Balansert målstyring, Balanced Scorecard på norsk» av Hoff og Holving er vi kjent med at det jobbes med en ny utgave av boken. Dette viser at balansert målstyring fortsatt er et svært aktuelt ledelsesverktøy.

På tross av dette får systemet en del kritikk. Det blir blant annet hevdet at BMS baserer seg mer på logiske sammenhenger enn årsak-virkningssammenhenger, og at flere av antakelsene derfor er ugyldige (Nørreklit, 2000). Andre har vist til at BMS kan skape utmattede og umotiverte medarbeidere, med lav autonomi (Kuvaas, 2011).

Det er imidlertid også godt med positive omtaler av BMS. I 1997 omtalte Harvard Business Review BMS som et av de mest betydningsfulle verktøy de siste 75 årene (Sibbet, 1997). Mange ledelsesverktøy opplever en stor popularitet rundt lanseringen, men opplever et tap av popularitet i tiden etterpå. Balansert målstyring opplevde en mindre tilbakegang i popularitet enn man kan forvente ut fra ledelsesmoteteori (Madsen, 2012).

I norsk sammenheng blir det trukket frem flere opplevde positive forhold ved bruk av BMS; man jobber i større grad mot et felles mål, det blir lettere å se sammenhengen mellom kortsiktige og langsiktige mål, det blir en større grad av struktur og man opplever en mer kontinuerlig læringsprosess, for å nevne noe (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, ss. 253-355).

Tilbakemeldinger til Norton og Kaplan fra selskaper som tidlig tok i bruk balansert målstyring var at man fikk en enkel og oversiktlig rapport over selskapets aktiviteter og forbedringsområder. De opplevde også at BMS beskyttet mot suboptimalisering. Dermed kan man se om forbedring på et område har gått på bekostning av et annet område (Norton & Kaplan, 1992).

1.3 Problemstilling

Gjennom teori vi har lest og forelesninger vi har vært på under utdanningen har strategi vært et tilbakevendende tema i flere fag. Da vi skulle velge tema til oppgaven hadde vi flere alternativer vi vurderte. Gjennom diskusjon med hverandre og forelesere på ulike kurs snevret vi etter hvert omfanget inn på strategi og ledelsesverktøy og til slutt endte vi med balansert målstyring. Vi ble fasinert av tanken om en enkel måte å få et helhetlig fokus på hvordan styre en bedrift.

Strategien til en bedrift blir beskrevet som svært viktig, samtidig som mange sliter med å gjennomføre den. Flere steder har vi sett det referert til at ni av ti ikke klarer å gjennomføre valgt strategi (Pricewaterhousecoopers, 2004). Mavrillac og Siesfeld har gjort funn som tyder på at evnen til å gjennomføre valgt strategi vurderes som viktigere for aksjonærene enn kvaliteten på strategien (Mavrillac & Siesfeld, 1998).

Gjennom å studere andre oppgaver om samme tema ser vi at flere har forsøkt å gi et mål på hvor godt systemet fungerer rent objektivt. Vi har valgt en annen innfallsvinkel. Vi ser at det er såpass mange variabler som virker inn på bedømmelse av systemet at en objektiv vurdering av dette er vanskelig. Vi har derfor konsentrert oss om å finne ut

hvordan opplevelsen med balansert målstyring vært hos de som har jobbet aktivt med det. Ut i fra dette har vi definert følgende problemstilling:

Problemstilling

- Reisen til balansert målstyring i SAS Institute fra 2002 til 2012.
 - En beskrivelse og analyse av innføring og implementering av balansert målstyring i SAS Institute

I arbeidet med oppgaven har vi skilt mellom begrepene innføring og implementering. Innføring bruker vi for å beskrive etableringen av BMS, altså å legge forholdene til rette i forkant av implementeringen. Implementering bruker vi om operasjonaliseringen og iverksettingen av BMS. Som en del av implementeringen har vi sett på hvilke erfaringer SAS Institute hadde med strategiarbeid innen rammene av BMS.

Forskningsspørsmål

Dette er en forskningsoppgave om reisen til balansert målstyring i SAS Institute. Fra implementering av systemet til anvendelse og vedlikehold av styringsverktøyet til avslutningsvis grunnen til at de avvirket bruken av systemet.

- Hvorfor bestemte SAS Institute seg for å innføre balansert målstyring?
- Hvilke erfaringer har SAS Institute fra innføring og implementering av BMS?
- Hvorfor valgte SAS Institute å avslutte bruken av verktøyet?

Vi har gjort en vurdering angående hvilke intervjuobjekter vi ønsket å intervju. Vi anså det som mest interessant for vår problemstilling å snakke med personer som hadde en aktiv rolle i forhold til balansert målstyring. I SAS Institute var det de med lederposisjoner som hadde dette. Denne oppgaven er derfor begrenset til hvordan ulike ledere i SAS opplevde reisen til BMS i SAS Institute. Både mellom- og toppledelsen har erfaringer med verktøyet, da det var de som hadde ansvar for å oppdatere verktøyet før hvert allmøte. I tillegg hadde administrerende direktør det overordnede ansvaret for distribuering av systemet til organisasjonen noe som fremhever denne rollen i forbindelsen med vår studie. Vi har ikke intervjuet ansatte uten lederansvar.

1.4 Avgrensning

I denne oppgaven har vi kun fokusert på ett selskap i privat sektor. Vi har ikke vurdert selskapets finansielle resultater, hverken før, under eller etter bruken av balansert målstyring. I arbeidet er det ikke gjort en analyse av den faktiske måloppnåelsen til selskapet under bruksperioden av balansert målstyring. Grunnen til dette er at den faktiske måloppnåelsen vil avhenge av mange ulike faktorer, både eksterne og interne, ikke kun bruken av balansert målstyring i bedriften. Vi har hatt en kvalitativ tilnærming til selskapets opplevelse av balansert målstyring gjennom flere faser. Med bakgrunn i at vi har et enkelt selskap som case har vi ikke hatt som mål å trekke allmenngyldige slutninger.

De fleste selskaper bruker en eller flere former for IT-løsninger i forbindelse med balansert målstyring. Det gjør de også i SAS Institute. Vi har i denne oppgaven ikke sett på de tekniske kravene slike verktøy må oppfylle.

I oppgaven har vi hatt et ønske om å intervju personer som har hatt en aktiv rolle i forhold til BMS. I SAS Institute var dette personer med lederansvar. I samråd med adm. dir. ble det besluttet å ikke intervju ansatte uten lederansvar. Deres perspektiv er dermed ikke belyst i oppgaven.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygning

Vi har tatt utgangspunkt i å dele oppgaven inn i seks hoveddeler. Denne inndelingen vil gi lesere en god oversikt på hvordan vi har tenkt og hvordan de forskjellige delene henger sammen.

Del 1: Introduksjon

I oppgavens første del har vi gitt en kort bakgrunn for oppgaven. Vi definerer en problemstilling og utleder forskningsspørsmål ut fra denne. I denne delen har vi med en avgrensning og en oversikt over oppgavens struktur.

Del 2: Teori

I denne delen har vi presentert den viktigste teorien om balansert målstyring og andre aktuelle teorier. Det er tatt med en del teori om strategi, da BMS er ansett som et strategiimplementeringsverktøy. Vi har til dels bygget opp teorien med en tidsmessig kronologisk rekkefølge hvor de første balansert målstyringsmodellene blir presentert først og den siste teorien til sist. I tillegg har vi skrevet om positive og negative erfaringer andre selskaper har opplevd ved bruk av balansert målstyring. En beskrivelse av hvordan vi har innhentet teori om emnet fremkommer også her.

Del 3: Metode

I denne delen har vi sett på forskningsprosessen. Vi har beskrevet metoden vi har brukt til vår oppgave samt annen viktig teori om emnet. Hensikten er å vise at det er mange faktorer man som forsker må ta hensyn til når man skal hente ut, beskrive og trekke slutninger basert på kvalitative eller kvantitative data.

Del 4: Presentasjon av casebedrift

Her presenterer vi selskapet vi har brukt som studieobjekt. Vi gir en kort innføring i reisen til BMS i SAS Institute AS.

Del 5: Analyse og drøfting av empiri

Her viser vi hvordan vi har gått frem for å sammenligne ulike respondenters svar og annen viktig data fra intervjuene. Gjennom å koble teori opp mot de forskjellige svarene fra respondentene har vi kommet med noen betraktninger.

Del 6: Konklusjon og oppsummering

I den siste delen har vi prøvd å oppsummere viktige funn og svare på problemstillingen vår. Vi trekker også inn viktigheten av å være kritiske til egne funn gjennom å diskutere svakheter oppgaven vår kan inneholde. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre arbeid.

2 Teori - Balansert målstyring

2.1 Innledning

Den økonomisk og teknologisk forandringstakten dagens virksomheter står ovenfor synes stadig å øke. Dette setter høye krav til forandring og innovasjon som igjen setter økte krav til virksomhetenes inntjening og endringsvilje (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, s. 16). Dette setter igjen stadig større fokus på strategi og gjennomføring av strategier. Vi har gått fra den industrielle revolusjon hvor mennesket ble sett på som en maskin og fokuset var å tilrettelegge for mest mulig effektiv produksjon (Taylor, 1911), til å bli en del av det globaliserte kunnskapssamfunnet hvor konkurransefordelene i beste fall er midlertidige (Johannesen & Olsen, 2008). For de fleste bedrifter vil målet være å opprettholde konkurransefordelene innen sine respektive markeder og skape stadig større verdier med lavere ressursbruk per enhet (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002).

Sammenhengen mellom virksomheters finansielle mål og de strategiske målene kan være vanskelig å observere. Oppfølgingen av strategier i virksomheter har ikke alltid vært målbar, og har i mange tilfeller fått for lite oppmerksomhet fra selskapenes side. Historiske tall kan i liten grad forklare verdiskapningen til selskapene eller predikere hvordan fremtiden vil bli. Det er også vanskelig å knytte finansielle måltall opp mot strategien til selskapene (Kaplan & Norton, 1996). Undersøkelser viser i tillegg at 75 % av alle verdier som skapes kommer fra immaterielle eiendeler, humankapital og strukturkapital (Niven, 2002).

2.2 Hva er strategi?

Ordet strategi kan kobles tilbake til perioden rundt 500 år f.Kr og kan kobles til det greske ordet strategos som var knyttet til rollen som general for hæren. De historiske generalene Aleksander den store, Hannibal og Julius Cæsar la grunnlaget for det vi kaller

moderne strategi. For å bli ansett som en god general måtte man kunne planlegge, se helheten og være handlekraftig (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 17).

Balansert målstyring er et strategisk verktøy selskaper kan ta i bruk for å styre en bedrift. Dette kan kobles til det å ha en strategi. Strategi kan defineres på følgende måte: *En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål* (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010)

En annen definisjon på strategi er Johnson, Scholes og Whittington som gjennom boken *Exploring Corporate Strategy* sier: *Strategi er en organisasjon langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005)

2.3 Strategiarbeid

Strategi handler om å skape konkurransefordeler. Flere rammeverk har blitt utviklet de siste årene. Noen av de mer kjente rammeverkene er utformet av Henry Mintzberg. Mintzberg var opptatt av at strategi ikke bare var en plan, men en pågående prosess. Man fokuserer på at omgivelsene hele tiden forandrer seg og at man stadig må ta nye valg. Dermed vil selskaper som er flinke til å forandre seg i takt med kravene fra omgivelsene være bedre rustet for fremtiden (Mintzberg, *Crafting Strategy*, 1987). Mintzberg påpeker også at det kan oppstå problemer dersom det er for mange lag mellom førstelinjen og de som bestemmer strategien.

Man kan se på strategi på ulike måter. Mintzberg satte opp et rammeverk kalt som har blitt hetende strategiens *fem P-er*. Disse er (Mintzberg, *Crafting Strategy*, 1987):

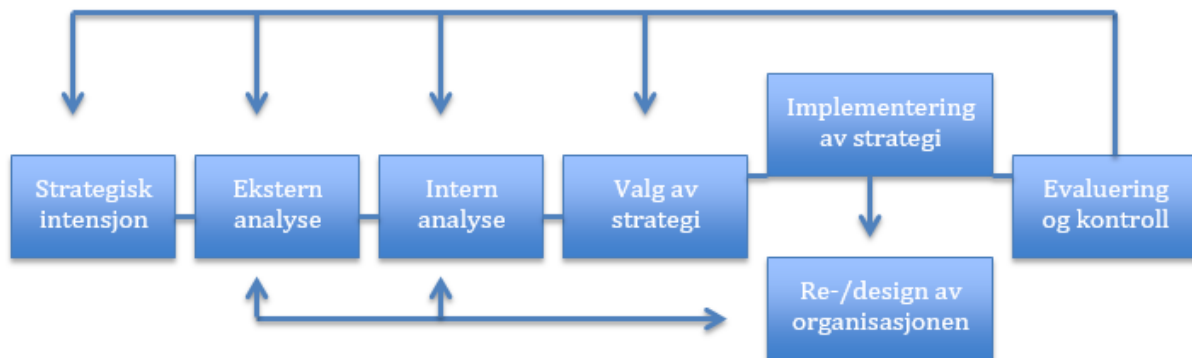
- Plan (plan)
- Ploy (manøver)
- Pattern (mønster)
- Position (posisjon)
- Perspective (perspektiv)

De har alle en noe ulik innfallsvinkel til strategi. Strategi som mønster kan for eksempel fremstilles grafisk som i Figur 1 - Tilsiktet og fremvoksende strategi.



Figur 1 - Tilsiktet og fremvoksende strategi (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 14).

En klassisk strategiformuleringsprosess baserer seg på følgende steg: å utforme en strategisk intensjon, gjøre en ekstern analyse, utføre en intern analyse, velge en strategi basert på en evaluering av alternativer, implementere strategien og evaluere den. I tillegg vil en ny strategi kunne medføre behov for endringer i organisasjonen. En forenklet versjon av strategiformuleringsprosessen kan fremstilles som følger: (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 16)



Figur 2 - Strategiformuleringsprosessen (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 16).

Schumpeter sier at endring er det eneste som er konstant i utviklingen av kapitalistisk økonomi (Schumpeter, 1942, ss. 81-86). Han sier at innovasjon er kraften bak langsiktig økonomisk vekst. Bakgrunnen var at frykten for nye konkurrenter ville sørge for at

markedsledere ville holde seg disiplinert og bruke overskuddet til å utvikle nye produkter og tjenester (Schumpeter, 1942, ss. 131-134).

P.F. Drucker har en litt annen vinkling på innovasjon. Han mener at bedrifter har som hensikt å skape kunder. På grunn av dette har de kun to basisfunksjoner; markedsføring og innovasjon. Drucker mener at markedsføring og innovasjon bringer resultater, mens alt annet er kostnader (Drucker, 1986, s. 47).

2.4 Implementering og iverksettelse av strategi

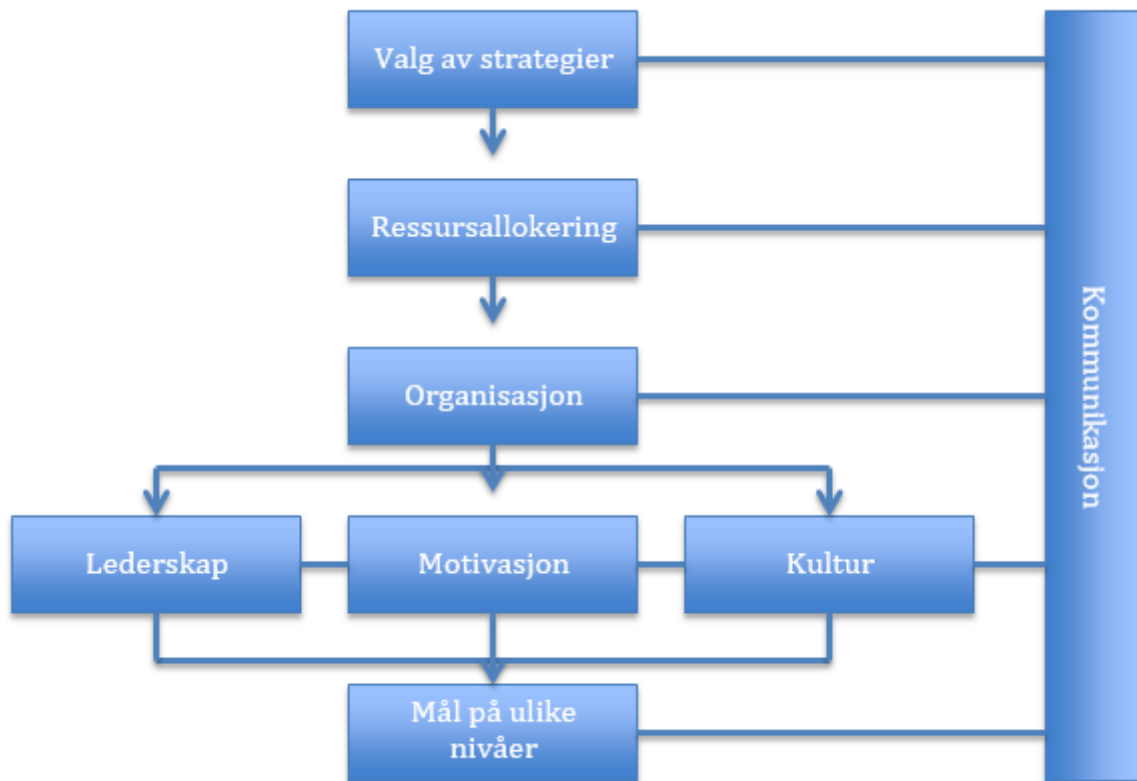
Når man har valgt en strategi så vil det som regel dette medføre en endring i organisasjonen (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Det kan for eksempel være nye arbeidsoppgaver, økt konkurranse, frykt for det ukjente osv. For å få til endring er det viktig at ledelsen tar tak i denne problematikken. John Kotter utarbeidet i sin tid 8 stegprosessen som en måte å lede endring på. De første 4 stegene skal «tine opp» organisasjonen og gjøre den mottakelig for endring, mens de 4 siste stegene skal introdusere nye løsningsmetoder (Kotter, 1995).

Kotters 8 stegs-prosess er som følger:

- 1: Etabler forståelse for viktigheten for endringen
- 2: Etabler en gruppe for å lede endringen
- 3: Utvikle en visjon og strategi
- 4: Kommuniser endringsvisjonen

- 5: Bemyndiggjøre for handling
- 6: Synliggjøre kortsiktige gevinster
- 7: Konsolidere og initiere nye delprosjekter
- 8: Forankre nye tilnæringsmetoder i organisasjonskulturen

Roos et. al. beskriver iverksettelsen av strategi som en kontinuerlig prosess, visualisert med et flytskjema:



Figur 3 - Iverksettelsesprosess for strategi (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 182).

I flytskjemaet er det en trinnvis fremstilling av iverksettelsen av strategien som kan være misvisende. I realiteten vil boksene og trinnene flyte mer over i hverandre. Momentene i prosessen er gjensidig avhengige av hverandre (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Roos et. al. sammenlikner den kontinuerlige prosessen med en plan som ikke kan fullføres og avsluttes.

2.5 Krav til en balansert målstyringsmodell/iverksettelse

Ifølge Kaplan og Norton så er det ikke selve strategi utarbeidelsen som er det kritiske, det er iverksettelsen og gjennomføringen av strategien (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, s. 67). Det er utarbeidet følgende krav

til en balansert målstyringsmodell (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, s. 68).

1. En fastsatt og logisk struktur for å kunne kommunisere strategien i organisasjonen.
2. Etablere kritiske suksessfaktorer med tilhørende styringsparametere.
3. Etablere styringsperspektiver og omsette strategien til operasjonelle planer, foreta ressursallokering og etablere taktisk planer.
4. Gi muligheten til periodisk oppfølging av utviklingen for å kunne korrigere underveis og for kontinuerlig læring.

Det har også vært en tendens til at BMS systemet har blitt for omfattende, slik at en viktig oppgave er å velge få men viktige styringsparametere.

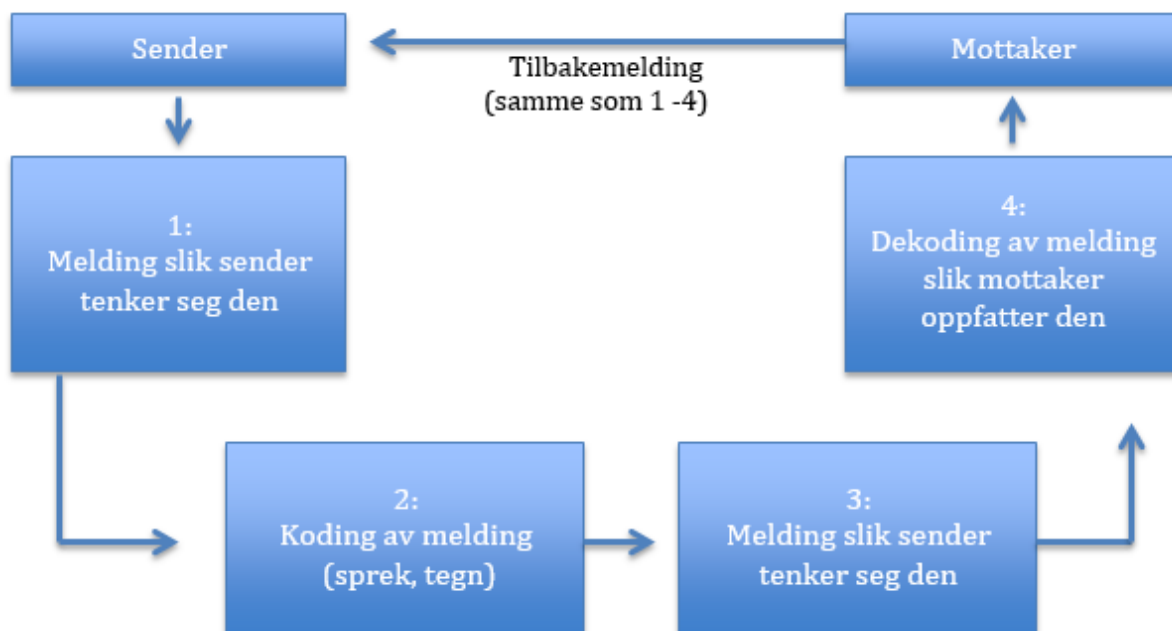
2.6 Allokering av ressurser

Når det er tatt en beslutning om å innføre en strategi, må beslutningen etterleves av bedriftens ressurser. Det er en fare for å ende opp med en «papirstrategi» om ikke kompetanse, finansiering osv. blir fordelt for å støtte opp om strategien (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Harvard Business Review fant i en undersøkelse ut at færre enn 1/3 av lederne er raske nok til å til å omdisponere midlene til de rette stedene, slik at mulighetene for gevinst glipper. I tillegg mener kun 11 % av lederne i undersøkelsen at de har de ressursene som trengs for å lykkes. Med andre ord forventer ni av ti ledere at viktige initiativer mislykkes (Sull, Homkes, & Sull, 2015).

2.7 Kommunikasjon av strategi

I strategisammenheng ønsker man ofte at en beslutning skal følges av en handling. Det kan være ledelsen som har besluttet en ny strategi, som de ønsker at resten av bedriften

skal følge. Kommunikasjon kan foregå på mange måter. En klassisk måte å fremstille kommunikasjon på er gjengitt i Figur 4 – Kommunikasjonsprosess.



Figur 4 – Kommunikasjonsprosess (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer, 2007, s. 251)

Et vanlig problem innen kommunikasjon er at avsender og mottaker tolker informasjonen forskjellig. Det er ofte intensjonen med kommunikasjonen som er gjenstand for fortolkning (Johannesen & Olsen, 2008, s. 101). En undersøkelse med 7200 mellomledere fra 262 forskjellige selskaper gjort av Harvard Business Review viste at til tross for at de ansatte opplevde kommunikasjonen i selskapet som god, så var det ca. 50 % som ikke kunne gjengi selskapets viktigste prioriteringer og mange hadde også distansert seg fra den overordnede strategien (Sull, Homkes, & Sull, 2015).

Hoff og Holving henviser til Watson Wyatt-undersøkelsen, som blant annet tar for seg hvor effektive ulike kommunikasjonskanaler er i organisasjoner. Her kommer det frem at møter anses som mest effektive og av disse regnes gruppemøter som det aller mest effektive. Det henvises til at e-post, som er en av de mest benyttede kommunikasjonskanalene, er langt mindre effektivt.

2.8 Balansert målstyring

2.8.1 Innledning

Det er lenge siden man fant ut at man trenger flere måleparametere enn kun finansielle måltall for å styre en bedrift suksessfullt. På 1930-tallet satte franskmennene dette i system med noe de kalte «Tableau de Bord». De brukte en analogi til det å kjøre bil: det er flere målesystemer enn speedometeret som må passes på om man skal komme velberget frem til målet (Hoff, Bedriftens økonomi, 2010). Formålet med Tableau de Bord er å være et styringsverktøy for toppledelsen som gir ledelsesinformasjon på flere nivåer og som formidler operasjonell informasjon (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002).

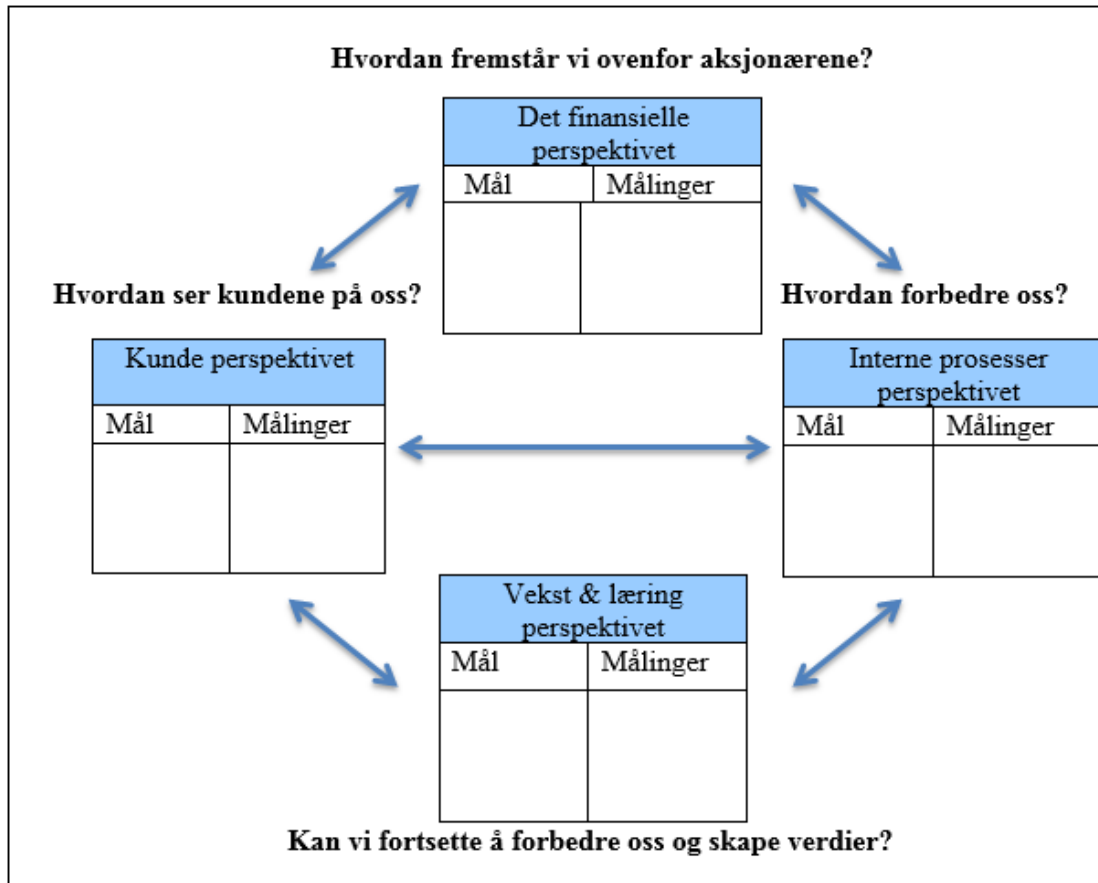
I 1992 publiserte David Norton og Robert Kaplan en artikkel kalt «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» i Harvard Business Review. På norsk har dette fått navnet balansert målstyring. Dette er tydelig en videreføring av «Tableau de Bord»-modellen, nå med et noe videreutviklet transportmiddel. Artikkelen åpner med å sammenlikne det å drive en bedrift med det å føre et fly: det er flere målesystemer enn speedometeret som må passes på om man skal komme velberget frem til målet (Norton & Kaplan, 1992).

2.8.2 Modellbeskrivelse av balansert målstyring

Balansert målstyring gir informasjon om selskapet fra 4 perspektiver.

- Finansielle perspektivet
- Kundeperspektivet
- Vekst og læring
- Interne prosesser

Ved å kombinere finansielle måltall som viser økonomiske resultater av tidligere handlinger med operasjonelle mål på de forskjellige perspektivene kan man opprettholde/skape konkurransefordeler. De operasjonelle målene vil være drivere for den fremtidige økonomiske utviklingen (Norton & Kaplan, 1992).



Figur 5 - Kaplan & Nortons The Balanced Scorecard, (Norton & Kaplan, 1992)

De fire perspektivene gir en balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål gjennom å finne driverne bak det som gir ønsket resultat. Ved å bruke harde finansielle mål og myke subjektive mål kan man lage et godt balansert målstyrings kart.

Disse målene er rettet mot å oppnå en felles integrert strategi (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996).

Når man setter opp mål for kundeperspektivet, interne prosesser og vekst og læring er det viktig at man tenker nøye gjennom hvordan operasjonelle forbedringer i de enkelte perspektiver skal gi utslag i høyere finansielle resultater. Man kan være best i klassen på produksjon og levering. Men hvis ingen er interessert i produktet man lager, så har man feilet et eller annet sted. Da må man tilbake til «tegnebrettet» (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996).

2.8.3 Det finansielle perspektivet

Finansielle ytelsesmålinger indikerer om firmaets strategi, implementering og gjennomføring bidrar til forbedring av bunnlinjen. Mange har kritisert det store fokuset på finansielle målinger på grunn av deres veldokumenterte mangler, fokus på fortiden og mangelen på å reflektere midlertidige handlinger for verdiskapning (Norton & Kaplan, 1992). Perspektivet handler om hvordan man kan tilfredsstillere eierens og aksjonærenes krav til avkastning.

2.8.4 Kundeperspektivet

Dette perspektivet fokuserer på å se virksomheten fra kundens perspektiv.

Det koster 4 ganger så mye å skaffe nye kunder enn å beholde de eksisterende (Regan & Burton, 2006). Jo lenger en kunde forblir kunde, jo større verdi tilfører de selskapet (Lopez, Redondo, & Olivan, 2006). I kundeperspektivet identifiserer ledelsen kunder og markedssegmenter de ønsker å konkurrere i. Dermed gjennomfører man generiske målinger av resultatene på bakgrunn av selskapets strategi. Resultatene organisasjonen får fra målingene bør skreddersys til målgruppene der selskapet forventer størst vekst og mulighet for inntekt (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996).

2.8.5 Interne prosesser

Balansert målstyring og interne prosesser skiller seg fra tradisjonell tilnærming om interne prosesser. I stedet for å overvåke og forbedre eksisterende prosesser med fokus på kortsiktige gevinster, jobber man både kortsiktig og langsiktig hvor man prøver å identifisere helt nye prosesser som selskapet må mestre for å ha fornøyde kunder. I tillegg skal disse prosessene bidra til eierens og aksjonærenes krav til avkastning (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996).

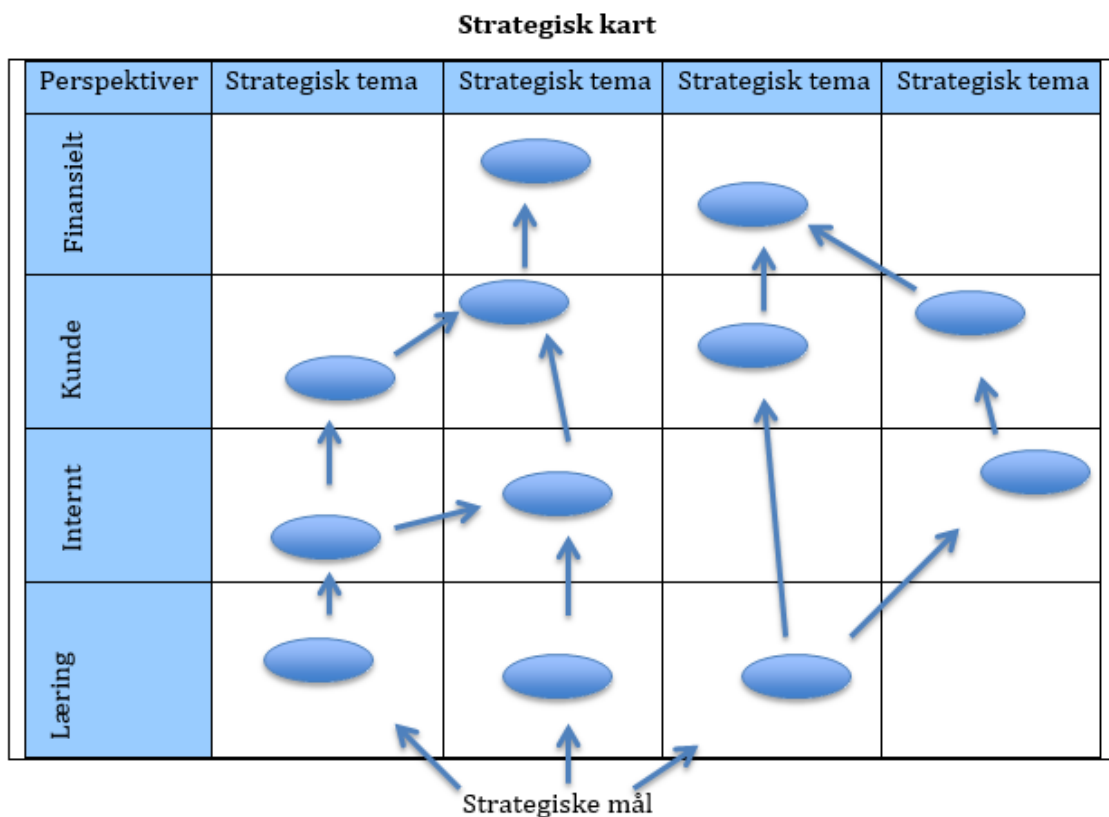
2.8.6 Vekst og læring

Kundeperspektivet og interne prosesser er ansett som de viktigste perspektivene når det kommer til balansert målstyring. Imidlertid krever forandringstakten i dagens

globaliserte kunnskapssamfunn en økende vekst gjennom innovasjon og kontinuerlige forbedringer. Målene for suksess endres hele tiden. Intens global konkurranse krever at man forbedrer eksisterende produkter og prosesser og i tillegg få mulighet til å introdusere nye produkter. Et firmas mulighet til innovasjon, forbedring og læring er direkte knyttet til firmaets verdi (Norton & Kaplan, 1992). Dette samsvarer med Schumpeter sin tankegang om at eneste måten et selskap kan overleve på er å utvikle nye tjenester og produkter gjennom å være innovativ (Schumpeter, 1942, ss. 81-86). Mens Peter Drucker mener at innovasjon sammen med markedsføring er det eneste som skaper økonomisk vekst (Drucker, 1986, s. 47).

2.9 Metode for strategiimplementering

I artikkelen «Linking the Balanced Scorecard to Strategy» fra 1996 forklarte Norton & Kaplan om årsak-virkning sammenhenger. Hvor de sier at en strategi er et sett av hypoteser om årsak og virkning sammenhenger. En slik oppdeling gir et visuelt bilde av hovedelementene i virksomhetens strategi og muliggjør handling og validering. (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996). I 2001 kom boken «The Strategy Focused Organization» som viderefører tankegangen bak årsak-virkning sammenhenger gjennom strategikartet. Et strategikart inneholder en kjede av årsak-virkning sammenhenger som kobler driverne bak ønsket resultat opp mot strategien. Ledelsen får et rammeverk for å administrere strategien. (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001)



Figur 6 - Komponenter i strategiske kart (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002).

- **Perspektiver**

Hvert perspektiv skal inneholde flere strategiske mål.

De strategiske målene skal til sammen utgjøre selskapets strategi.

- **Strategisk temaer**

Strategiske temaer skal inneholde de mål selskapet jobber for å oppnå.

Som regel vil tre til fem mål være tilstrekkelig.

- **Strategiske mål**

Strategiske mål er delmål som underveis må oppnås for å oppfylle de strategiske målene. Det defineres som oftest mellom 3 - 6 strategiske mål innen hvert av perspektivene (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk,

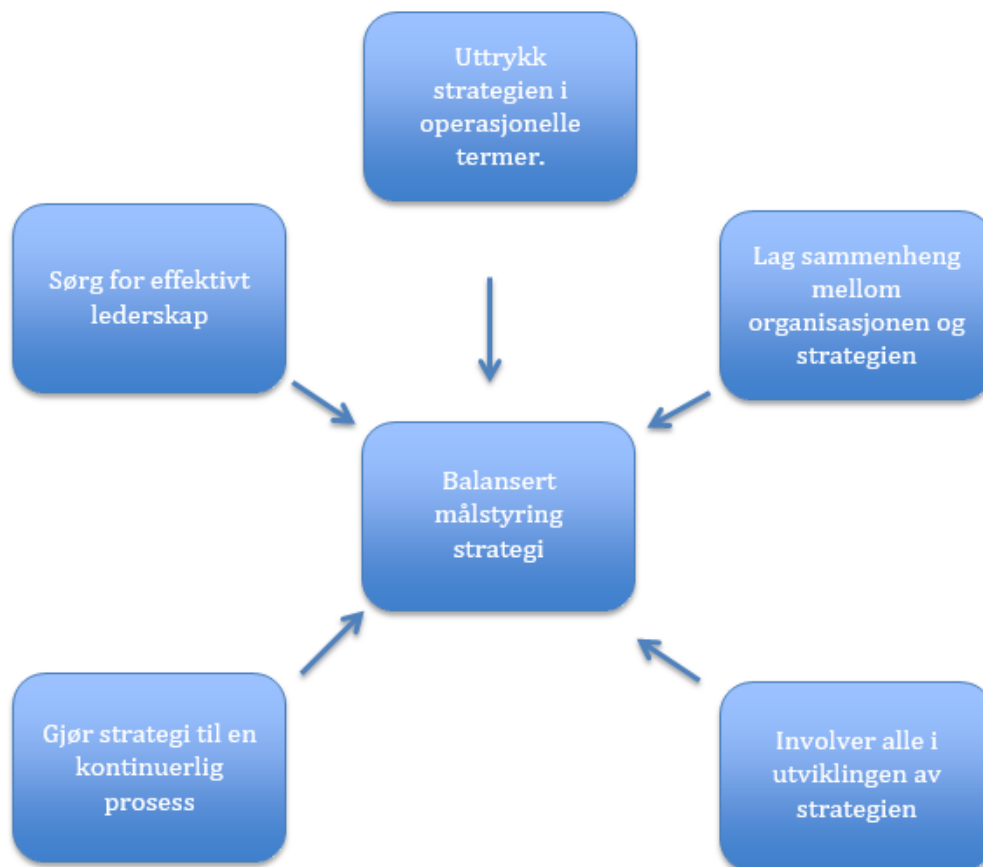
2002). Piler mellom boksene indikerer hvilke fokusområder som er med å bidra til et annet fokusområde. Hvis et mål ender opp uten piler verken inn eller ut tyder det på at denne bør tas ut av strategikartet.

En annen viktig parameter i balansert målstyring er styringskortet. De strategiske målene som utformes i strategikartet er ikke presise nok. Styringskortet oppsummerer alle målene fra strategikartet og bryter disse ned i kritiske suksessfaktorer og styringsindikatorer. Strukturen i styringskortet er bygd opp slik at målene beveger seg fra det generelle på venstresiden til det spesifikke på høyresiden. De kritiske suksessfaktorene beskriver hvilke aktiviteter virksomheten må gjennomføre for å lykkes med å oppnå de strategiske målene og styringsindikatoren viser hvordan situasjonen er i øyeblikket. (Pricewaterhousecoopers, 2004). Styringsindikatorene blir også kalt key performance indicators (KPI). Disse vil være både ytelses (lead indicator) og resultatindikatorer (lag indicators) som viser resultatene av tidligere ytelser. Mange bedrifter bruker trafikklys for å synliggjøre KPI'ene. Hvor grønn farge er tilfredsstillende, gul farge er svakt tilfredsstillende og rød farge ikke er tilfredsstillende

	Strategiske mål	Kritiske suksessfaktorer	Styringsindikator	Mål	Tiltak
Finansielle					
Kunde					
Prosesser					
Vekst og læring					

Figur 7 - Styringskort (Pricewaterhousecoopers)

I boken «The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment» beskriver Kaplan og Norton hvordan de mener bedrifter bør agere i forhold til sine omgivelser. Der Schumpeter fokuserer på at endring er det eneste som er konstant (Schumpeter, 1942, ss. 81-86), sier Mintzberg at selskaper må endre seg i takt med omgivelsene (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987). I boken tar Kaplan og Norton utgangspunkt i at endringstakten i dagens samfunn er så høy at det blir stadig vanskeligere å gjennomføre de strategiene som trengs for å være konkurransedyktige. Derfor har man behov for nye verktøy som kan måle om strategiimplementeringen er suksessfull. Rammeverket tar utgangspunkt i følgende fem prinsipper (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001, ss. 7-17):



Figur 8 - Prinsippene bak den strategifokuserte organisasjonen (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001, s. 9)

Gjennom prinsippet med å involvere alle i utviklingen av strategien kom også fremveksten av «The Personal Scorecard» frem. Hensikten er at alle de ansatte vet hva strategien er og at de ansatte har relevante oppgaver der de selv ser hvordan deres arbeid er med å bidrar til strategioppnåelsen. En strategi vil kun være meningsfull for de ansatte når den først er oversatt til egne personlige mål og daglige gjøremål (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001).

The Personal Scorecard

Corporate Objectives

- Double our corporate value in seven years.
- Increase our earnings by an average of 20% per year.
- Achieve an internal rate of return 2% above the cost of capital.
- Increase both production and reserves by 20% in the next decade.

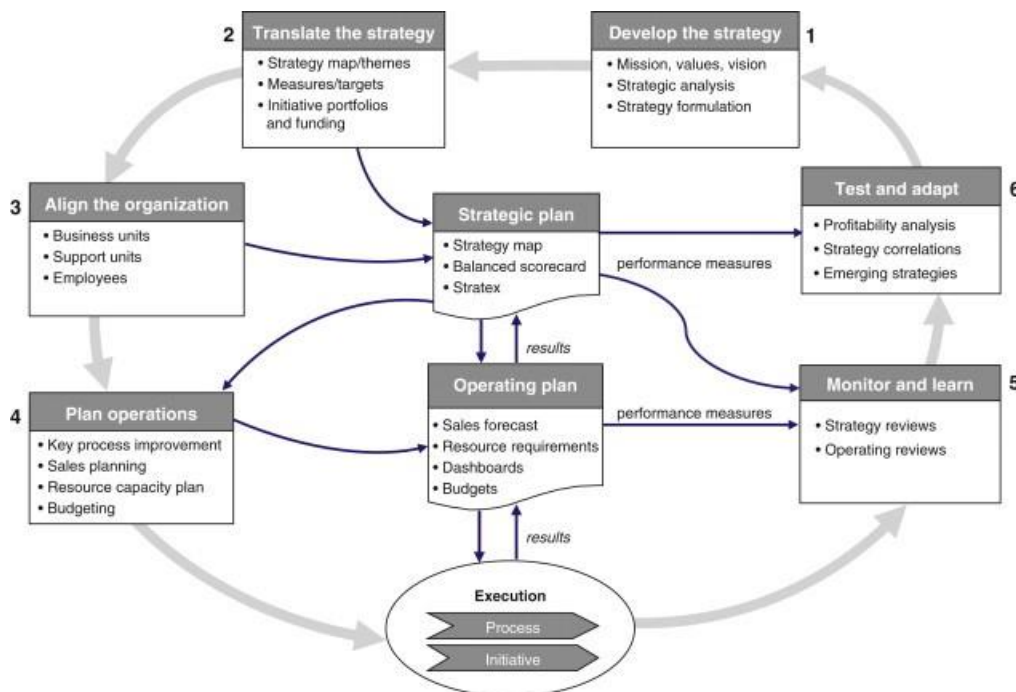
Corporate Targets					Scorecard Measures					Business Unit Targets					Team/Individual Objectives and Initiatives	
1995	1996	1997	1998	1999						1995	1996	1997	1998	1999		
					Financial										1.	
100	120	160	180	250	Earnings (in millions of dollars)											
100	450	200	210	225	Net cash flow											
100	85	80	75	70	Overhead and operating expenses											2.
					Operating											
100	75	73	70	64	Production costs per barrel											
100	97	93	90	82	Development costs per barrel											
100	105	108	108	110	Total annual production											3.
					Team/Individual Measures					Targets						
					1.											
					2.											
					3.										4.	
					4.											
					5.											
Name:															5.	
Location:																

Figur 9 - The Personal Scorecard (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001)

2.10 Koble strategien til operasjonelle handlinger

I 2008 ga Norton og Kaplan ut boken «The Execution Premium: Linking Strategy to operations for competitive advantage». Her forteller de at selskaper som allerede har tatt i bruk balansert målstyring ofte opplever at det finnes et gap mellom strategien og de operasjonelle handlingene. Dette understøttes blant annet i en svensk

masteroppgave fra 2011. Deres funn tilsier at BMS krever en forankring i og engasjement fra alle i hele organisasjonen, fortrinnsvis gjennom et personlig styringskort (Svensson & Hammar, 2011). De siste tiårene har det blitt utviklet en rekke strategiverktøy som hjelper selskaper å stadig utvikle og forbedre seg. Problemet er at man ofte mangler et system for hvordan man kan integrere de forskjellige verktøyene på en fornuftig måte for å oppnå selskapets strategi. Norton & Kaplan har dermed utviklet et omfattende rammeverk som kobler strategien mot de operasjonelle handlingene. Rammeverket tar utgangspunkt i seks viktige steg (Kaplan & Norton, *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 2008, ss. 9-18).



Figur 10 - Linking strategy to operations (Kaplan & Norton, *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 2008, s. 8).

1. Utvikle strategien

Denne prosessen starter med at man tar stilling til å definere hvem man er. Hva er hensikten bak selskapet? Hvilke verdier har selskapet? Hvor ønsker man å være i fremtiden? Man må også utføre en ekstern (PESTEL) og en intern (SWOT) analyse for å kartlegge flest mulige faktorer som kan ha betydning for selskapet. Dermed er man

bedre rustet til å formulere og utarbeide en god strategi (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, ss. 9-10).

2. Oversett strategien

I denne fasen planlegger man strategien gjennom å utvikle strategiske mål. Man begynner gjerne med å lage strategiske kart som viser årsak/virkning sammenhenger og koblingen mellom kortsiktige og langsiktige mål. Så bør man opprette et spesialbudsjett som kun skal bidra i henhold til de strategiske målene. For å sikre fremdriften til de strategiske målene oppretter man i tillegg ansvarlige personer som har ansvar for fremdriften og som kan gi tilbakemeldinger til organisasjonen kontinuerlig (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, ss. 10-11).

3. Tilpass organisasjonen

For å utnytte en multifunksjon organisasjon må lederne kommunisere og sørge for at alle forstår strategien. Ved å koble de forskjellige avdelingene/enhetene sammen kan de utnytte synergier som kan oppstå herifra. I tillegg bør man opprette en supportgruppe som kan tilrettelegge for høyere måloppnåelse. På ansattnivå bør alle få personlige mål i henhold til oppnåelse av strategien, man bør opprette incentivordninger og tilby gode karriere- og utviklingsprogrammer (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, ss. 11-13).

4. Planlegg tiltak

En viktig egenskap for det omfattende sekstrinnsverktøyet er koblingen mellom de langsiktige målene og de daglige aktivitetene. Man må finne de mest kritiske prosessene for å oppnå strategien gjennom å opprette et styringskort som vil bestå av nøkkelindikatorer for å overvåke fremdriften og kunne gi tilbakemeldinger underveis. Dette må så kobles opp mot et operasjonelt budsjett (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, ss. 13-15).

5. Overvåk og lær

Nå som strategien er koblet opp mot de operasjonelle handlingene og strategien er iverksatt overvåker man prosessene, reagerer og utbedrer når man støter på hindringer underveis. Man bruker to strategier for dette (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, ss. 15-16):

- Operasjonell gjennomgang - Fokus på de kortsiktige daglige aktivitetene og prosessene
- Strategisk gjennomgang – Fokus på den langsiktige strategien

6. Test og tilpass

I den siste fasen må man teste om den valgte strategien fortsatt er gyldig og relevant. Dette bør man minst gjøre årlig og gjerne oftere. Gjennom en ny PESTEL og SWOT analyse kan man se om forholdene fortsatt ligger til rette eller om man må stake ut en ny kurs. I tillegg har man nå samlet masse informasjon fra det operasjonelle og det strategiske plan. Videre modifierer man strategikartet og starter en ny runde med strategisk planlegging (Kaplan & Norton, The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008, ss. 15-18).

Denne seks-steps-prosessen har fellestrekk med strategiformuleringsprosessen, beskrevet i kapittel 2.3, som innehar mange av de samme elementene (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, s. 16).

2.11 Erfaringer med implementering av BMS i ulike organisasjoner

Hoff & Holving har i sin bok skrevet om erfaringene knyttet til implementering og bruk av balansert målstyring til Nordlands Framtid, Telenor, Telemark Fylkeskontor, Borealis, Nora Kommune, Göteborg og KappAhl (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, ss. 253 -393).

Et lite utdrag av noen erfaringer er som følger:

- BMS må forankres i lederteamet

- Alle i ledergruppen må kunne metodikken. Bruk gjerne ekstra tid på dette.
- Man bør ha en prosjektleder som bidrar med innføringen av balansert målstyring.
- Aktiv deltakende ledelse er viktig får å få eierskap til metodikken og styringssystemet
- Ofte er det dobbelt opp med rapportering som anses som uheldig for en vellykket integrering av systemet
- Det er vanskelig å få til endringer i den mentale tankegangen hos de ansatte for å godta BMS som nytt styringsverktøy dersom de fra før brukte andre styringsformer.
- Vanskelig å relatere de strategiske målene til egen arbeidssituasjon, spesielt på de underliggende nivåene i organisasjonen.
- Vanskelig å finne gode styringsparametere
- Mangler på ressurser til å gjennomføre den valgte strategien.

Også andre kilder vi har lest har liknende erfaringer. Listen er på ingen måte uttømmende. Vi opplever den allikevel som representativ, uten at vi har gjort en komparativ undersøkelse.

2.12 Fordeler ved bruk av balansert målstyring

Det er flere grunner til at selskaper bruker balansert målstyring i dag. Noen norske selskaper som har brukt balansert målstyring fremhever disse positive egenskapene (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002):

- Gir et helhetlig bilde av organisasjonen.
- Større grad av struktur.
- Effektivt system for presentasjon av styringsinformasjon.
- Kontinuerlig læringsprosess.
- Medarbeidere ser sammenhengen mellom kortsiktige og langsiktige mål.
- Jobber i større grad mer synkront mot et felles mål.
- Lettere å se hvordan eget arbeid bidrar i henhold til strategioppnåelsen.

PWC skrev en artikkelsamling i 2004 hvor de skrev at ni av ti mislykkes med å gjennomføre sin strategi. Der påpeker de at BMS skal danne bindeleddet mellom strategi og handling, slik at man når sine strategiske mål. Følgende forhold fremheves (Pricewaterhousecoopers, 2004):

- Bedre operasjonalisering av strategi.
- Økt felles forståelse av strategien i hele organisasjonen
- Bedre koblinger mellom daglige aktiviteter og langsiktige mål.

Mens den indiske professoren I. M. Pandey nevner i artikkelen «Balanced Scorecard – Myth and Reality» disse egenskapene som grunner for å ta i bruk balansert målstyring (Pandey, 2005).

- Omfattende verktøy for å forstå kundene og deres ønsker
- Bygger på logikk og er med å skape immateriell og intellektuell kapital.
- Bidrar til å kommunisere strategien på en god måte
- Knytter dag-til-dag operasjoner til strategien
- Vil være nyttig for å strategiplanleggingen

I 2003 forsket Henrik Gjøn på positive effekter ved bruk av balansert målstyring. Noen av konklusjonene er som følger (Gjøn, 2003):

- Balanserte målinger kan synes å ha positiv effekt på de finansielle resultatene.
- Strategikartet bidrar til økt forståelse om virksomhetsmessige sammenhenger for ledere. Det er også mulig at denne sammenhengen bidrar til økt finansiell ytelse.
- Brukere av balansert målstyring synes å oppnå økt dynamikk i sitt arbeid med strategiformuleringen

2.13 Kritikk av balansert målstyring

Til tross for at balansert målstyring er et godt dokumentert system som er i daglig bruk over hele verden, er det en del kritikk til bruken av systemet.

Balansert målstyring er i utgangspunktet et ledelsesverktøy som skal hjelpe ledelsen å ha fokus på de «viktigste» tingene og dermed filtrere bort «støy». Noen norske selskaper har erfart at det ikke alltid er slik og oppgir følgende grunner (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002):

- Det er for omfattende, for perfekt, for sent og for dyrt. Det er bedre å komme raskt i gang med et system som er «godt nok» enn å miste fremdrift og engasjement fordi man aldri får en fullkommen løsning.
- Balansert målstyring rapporteringen kommer i tillegg til den øvrige rapporteringen.
- Det er vanskelig å overføre eierskap fra ledelsen til de lenger ned i organisasjonen.

Det finnes altså flere kritikere til balansert målstyring, da noen mener at det er umulig for en bedrift å fokusere på fire ulike perspektiver samtidig. Balansert målstyring kan til tider være i overkant forvirrende og for ambisiøst, noe som kan føre til divergerende signaler om hvilke verdier firmaet har. Noen firma velger å måle for mange elementer innad i selskapet. Dette kan føre til at det krever mye ressurser for å oppdatere og vedlikeholde systemet. Det kan virke forvirrende for den enkelte bedrift dersom man legger like mye vekt på alle målinger, slik at det rett og slett blir for mye informasjon (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996; Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001).

Den danske professoren Hanne Nørreklit har kritisert årsak-virkning sammenhengen til BMS, som Kaplan og Norton refererer til blant annet ved beskrivelse av en strategifokusert organisasjon (Kaplan & Norton, The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2001). Hun mener BMS i større grad er basert på logiske sammenhenger enn evidensbasert kausalitet. Kundetilfredshet blir av Kaplan og Norton beskrevet som et mål på suksess (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to strategy, 1996). Nørreklit stiller

spørsmål ved om en høy grad av kundetilfredshet skal lede til et sterkere finansielt resultat. En lav pris vil føre til høy kundetilfredshet. Selv om kundetilfredsheten er høy vil den lave prisen ikke nødvendigvis være lønnsom for selskapet (Nørreklit, 2000).

BMS har høstet endel kritikk i media de siste årene for å skape umotiverte og utmattede medarbeidere. Grunnen til dette har vært at de ansatte i større grad blir styrt med forhåndsdefinerte oppgaver og prioriteringer enn de opplevde før balansert målstyring ble innført. Jo lavere autonomi de ansatte opplever, jo mindre fornøyde er de med jobben, kollegaer, ledere og lønn. Den lave motivasjonen sørger derfor for lavere arbeidsprestasjoner og redusert verdiskapning (Kuvaas, 2011).

2.14 Oppsummering balansert målstyring

Balansert målstyring er et av mange ledelsesverktøy som er utviklet for å kunne bidra til strategioppnåelse. Balansert målstyring ble opprinnelig lansert i 1992, men vi kan spore mange likhetstrekk tilbake til «Tableau de Bord modellen» som ble lansert på 1930-tallet av franskmennene. Kaplan & Norton har siden kommet med flere oppgraderinger av balansert målstyring verktøyet, etter å ha fått tilbakemeldinger fra flere enn 100 brukere av verktøyet. I dag fremstår det dermed som et mer komplekst ledelsesverktøy enn det opprinnelige fra 1992. I tillegg til Kaplan & Norton sine oppgraderinger av balansert målstyring finnes det også andre forskere som har utviklet egne modeller basert på Kaplan & Norton sine modeller. Balansert målstyring er kort sagt et rammeverk som kan hjelpe ledelsen med å kommunisere, agere, og gi tilbakemelding på strategigjennomføringen.

2.15 Litteraturstudie

Den litterære tilnærmingen til balansert målstyring ble startet med en gjennomgang av artikkelen «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» av Norton & Kaplan som ble publisert av Harvard Business Review i 1992. Etter å ha lest denne artikkelen gjorde vi flere søk på internett for å finne ut om balansert målstyring fortsatt var et aktuelt ledelsesverktøy.

Vi kom blant annet over en artikkel fra Bain & Company som viste at balansert målstyring fortsatt er et populært ledelsesverktøy globalt. Snart fant vi ut at Hoff & Holving hadde laget boken «Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk». Ved å studere denne fikk vi mye informasjon om utviklingen til balansert målstyring. Dermed ble veien kort til å finne mer litteratur skrevet av Norton & Kaplan om balansert målstyring. Her fant vi både artikler og bøker som ligger til grunn for vår teori.

Det kan også nevnes at det finnes flere forskere som har laget egne ledelsesverktøy som baserer seg på Norton & Kaplans balanserte målstyringsmodell. Det finnes mye teori om emnet og det utvikles stadig ny kunnskap om bruken. Dette forteller oss at det å drive et selskap i dagens samfunn er krevende. Dermed har også ulike ledelsesverktøy livets rett.

Vi har vært innom en rekke masteroppgaver om BMS, men vi har også sett på klassisk litteratur om strategi- og ledelsesteori. Vi har vært innom storheter som Schumpeter, Mintzberg, Drucker og Kotter for å nevne noen. Det har vært interessant å lese med selvsyn de teoriene som har inspirert så mange, og som har gått igjen i mange lærebøker vi har vært innom tidligere i studiet.

Kaplan og Nortons artikkel fra 1992 fikk vi utdelt på forelesning. For den øvrige litteraturen har vi enten gjort egne søk på Bibsys, Google Scholar eller internett, eller vi har forsøkt å finne originale kilder fra annen litteratur vi har vært innom. Litteraturen har strukket seg fra lærebøker vi har vært innom, andre masteroppgaver, til forskningsartikler og bøker om ledelsesteori.

3 Metode

3.1 Utvikling av problemstilling

Vi ønsket å skrive en oppgave innenfor faget strategi og valgte balansert målstyring som tema. Vi var i kontakt med flere aktuelle bedrifter, blant annet SAS Institute. Siden en i gruppen har familierelasjoner med tidligere administrerende direktør fikk vi etter en vurdering av bedriften en godkjenning for å bruke bedriften som casebedrift. Vi diskuterte vår problemstilling internt i gruppen, med vår veileder og med SAS Institute. I sonderingsfasen var administrerende direktør opptatt av at erfaringene fra SAS var relevante for oppgaven vi ønsket å skrive. Veileder var tydelig på at vi burde konsentrere oss om én casebedrift, og mente at informasjonen vi på det tidspunktet hadde om SAS Institute tydet på at dette var en god casebedrift for oppgaven.

Ved å velge SAS Institute som casebedrift har vi søkt å finne en problemstilling for å belyse erfaringer rundt reisen til balansert målstyring i SAS Institute. Bedriften har erfaringer med BMS gjennom ti års bruk fra 2002 til 2012. De har vært gjennom en prosess hvor de har evaluert ulike styringssystemer, valgt BMS, implementert det og opplevd erfaringer rundt det. Ved intervjuet hadde de hatt en pause på ca. to år fra bruken av systemet. Med en slik pause bør man kunne forvente at de refleksjonene intervjuobjektene gjør seg rundt BMS har en annen modningsgrad enn de ville hatt om intervjuene var foretatt i en implementerings- eller bruksperiode.

3.2 Ontologi – hva kan vi egentlig finne ut?

Forfatterne av denne oppgaven har bakgrunn fra ingeniør/real FAG og idrettsfag. Dette er fagdisipliner hvor lovmessigheter har stor plass og kausale forklaringsmodeller er svært utbredt. Hvis et eple løsner fra grenen det henger på vil det falle mot bakken. For å bli best i en idrett må man trene mye og riktig. Store fremskritt har blitt gjort når man har klart å beskrive lovmessigheter innen realfagene og årsak og virkning har stor betydning innen idrettslæren.

Når man går inn i et nytt fagfelt kan det være en fallgrube å ukritisk ta med seg teknikker og fokusområder fra andre fagdisipliner. Innen realfagene studerer man «døde» systemer. I vår oppgave har vi studert et system håndtert av levende mennesker. Mennesker er i stand til å lære, reagere og endre adferd på en helt annen måte enn døde systemer (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005). Hvilken kontekst studien er gjort i og hvilket tidspunkt den ble utført vil ha mer å si i en samfunnsvitenskapelig undersøkelse.

Også utgangspunktet vil kunne påvirke resultatet av undersøkelsen; hvis man ser etter noe som er unikt og spesielt, vil undersøkelsen kunne få et annet utfall enn om man ser etter lovmessigheter (ibid).

3.3 Epistemologi – kan vi vite noe om virkeligheten?

Når vi skal gjennomføre en vitenskapelig undersøkelse legger vi til grunn at vi skal klare å etablere kunnskap om virkeligheten. Er dette en rimelig antakelse? Kan vi i det hele tatt vite at vi er en del av virkeligheten? Mange store tenkere har stilt seg liknende spørsmål. René Descartes besvarte det på sin måte med «*Je pense, donc je suis*» (Descartes, 1637). «*Jeg tenker, altså er jeg*».

Innen selve epistemologien – læren om kunnskapen – er det flere retninger. Positivismen legger til grunn at forskeren kan stå utenfor samfunnet og gjøre en objektiv, nøytral studie av virkeligheten og gjennom slike studier oppnår kumulativ kunnskap. Objektiv virkelighet skal kunne kartlegges ved bruk av objektive teknikker og funn blir omgjort til generelle lovmessigheter (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005).

En annen retning er fortolkningsbasert tilnærming, eller hermeneutikk. Her legger man mer vekt på forståelsen av virkeligheten enn den objektive sosiale virkeligheten. Måten mennesker fortolker virkeligheten på er det som bør kartlegges og siden det er så mange måter å fortolke og forstå sosiale fenomener, er det liten mulighet for kumulativ kunnskap. Alt må forstås i sin spesifikke kontekst og ved sin gitte tid. Man går fra en

objektiv oversikt over virkelighet til en subjektiv forståelse av den samme virkeligheten. Denne siste retningen har vært den mest utbredte ved studier av organisasjoner i den senere tid (ibid).

3.4 Påvirkning av intervjuobjektene

Innen forskning vil det alltid være relevant å vurdere i hvilken grad man selv er med å påvirke de resultatene man måler. Det vil være flere mulige feilkilder i en slik måling. I tillegg til å måle forhold direkte tilknyttet til BMS kan man se for seg at man måler hvor god intervjueren er til å stille de rette spørsmålene, hvor flinke intervjuobjektene er til å svare for seg, ønske fra bedriftene til å fremstå som «best i klassen» osv.

I 1927 gjennomførte George Elton Mayo en studie ved en fabrikk kalt «Hawthorne works». Eierne av fabrikkens ville vite om lyset hadde en effekt på arbeidernes effektivitet. Med bakgrunn i studien fant man ut at den største effekten kom når arbeiderne følte at de var observert, og dermed at de var med på noe viktig. Når oppmerksomheten fra forskerne var borte, falt effektiviteten til et normalnivå. Hawthorneeffekten har i etterkant blitt betegnet ved at det å bli studert i seg selv frembrakte atferdsendringer hos de personene som ble observert (Mayo, 1949). I samme år oppdaget fysikeren Werner Heisenberg at når man studerer kvantemekaniske fenomener vil det alltid være en minste teoretisk måleusikkerhet man aldri kommer under (Heisenberg, 1927). Ved å øke presisjonen på en faktor, vil en annen avta. Moralen i begge tilfellene er at en forsker aldri vil kunne få en helt nøyaktig måling, og uansett hvordan målingen gjennomføres vil det at man foretar en måling forandre kilden man måler på.

Som forsker ønsker man å påvirke resultatene sine minst mulig. Slik sett har positivismen noen interessante elementer, ved å kunne stå utenfor fenomenet vi skal studere og gjøre en objektiv vurdering. Eksemplene over viser imidlertid at dette er vanskelig. Ut fra beskrivelsene til Mayo og Heisenberg har vi valgt å la oss inspirere av hermeneutisk metode i vår tilnærming til SAS Institute. I vårt henseende vil det derfor være viktig å være seg bevisst på at resultatene vi får i minst mulig grad skal være

påvirket av vår inntreden i organisasjonene vi ser på. Som eksempel har vi lagt opp til at flest mulig av intervjuene skulle foregå i SAS Institutes egne lokaler, for at konteksten skulle påvirke respondentene minst mulig.

3.5 Forskningsstrategi

Vi har vært inne på at utgangspunktet for undersøkelsen kan påvirke resultatet. Det er derfor viktig å ha et aktivt forhold til hvilken strategi man velger når undersøkelsen skal gjøres. Velger man en deduktiv metode, sørger man for å gjøre seg opp en mening om hva man skal finne før man gjør undersøkelsen. Man går fra teori til empiri. Kritikk av denne metoden går ut på at man da kan risikere å se kun etter de tingene man har kunnskap om før undersøkelsen starter, og dermed får resultater som støtter opp om den etablerte teorien.

Alternativt kan man velge en induktiv tilnærming. Her går man motsatt vei, fra empiri til teori. Jacobsen beskriver at det ideelle er å gå ut i verden med et helt åpent sinn uten forutinntatte begrensende holdninger. Man samler inn alle relevante data, tar disse med seg tilbake, for så å gjøre en systematisering av dataene (Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*, 2005, s. 29).

Tranøy gir en litt annen forklaring på induktiv metode. Han definerer dette som en metode for å beskrive kausaliteter mellom ulike faktorer (Tranøy, 2015).

Vi har latt oss inspirere av en induktiv tilnærming, i den forstand at vi ønsker å gå ut med en mest mulig åpen holdning til temaet i oppgaven. På bakgrunn av tilbakemelding fra respondenter og sekundærdata har vi søkt å lage en beskrivelse av hvordan balansert målstyring ble opplevd i SAS Institute.

Gjennom litteraturstudier i forkant har vi lest om andre bedrifters erfaringer rundt balansert målstyring. Vi har vært bevisste på å prøve å unngå forutinntatte holdninger og beholde et åpent sinn i forhold til resultatene av undersøkelsen. På denne måten begrenser vi ikke informasjonstilgangen, og holder hele tiden en åpen holdning til

oppgaven. Vi har i størst mulig grad søkt å la respondentene fortelle oss hvordan de har løst ulike utfordringer. Videre har vi søkt å sammenlikne funnene vi har gjort med den teorien vi har studert i litteraturen. Konklusjonene vi har gjort er basert på en analyse av eget datamateriale satt opp mot den eksisterende teorien.

3.6 Forskningsdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres, må det gjøres mange overveielser og valg. Det må i en tidlig fase tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Man må avgjøre tidsdimensjonen, for eksempel hvorvidt undersøkelsen skal gjennomføres på et bestemt tidspunkt, eller om den skal strekke seg over flere perioder. I vårt arbeid ble intervjuene utført fra september 2014 til mai 2015. Innenfor denne perioden utførte vi intervjuene i flere omganger. I september intervjuet vi nåværende administrerende direktør, og vi gjennomførte totalt tre intervjuer med ham. I desember intervjuet vi to mellomledere. I april og mai intervjuet vi prosjektleder for balansert målstyring og tidligere administrerende direktør som i sin tid besluttet å innføre styringssystemet.

Når man ønsker å tilegne seg ny kunnskap om et tema kan en tilnærming til kunnskapen være å bruke forskning. Forskning og undersøkelser kjennetegnes ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005). For å få systematikk i undersøkelsen har vi begrenset vårt tema til å gjelde reisen til BMS i SAS Institute. Vi bruker denne problemstillingen for å undersøke hvordan respondentene har opplevd BMS.

3.6.1 Kvalitativ tilnærming

Ved valg av forskningsdesign er et av hovedvalgene å bestemme seg for kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. En kvantitativ tilnærming betyr å undersøke data som tallfestes. Dette gjøres gjerne via spørreundersøkelse eller eksperiment. Motsetningen til dette er en kvalitativ tilnærming der man innsamler data i form av tekst, via feltobservasjoner eller samtaleintervju. Dette er tilnærmingen vi har brukt mot SAS Institute. Analysen av

en kvalitativ undersøkelse blir gjort hermeneutisk altså via tolkning og ikke via statistikk som ved en kvantitativ tilnærming. (uio.no, 2005). Kvalitative undersøkelser fungerer ofte godt når man innhenter informasjon om noe man ikke vet så mye om og hvor man ønsker mye detaljer og nyanser om emnet.

Ulemper med den kvalitative metoden er at den er ressurskrevende og man kan få problemer med den eksterne gyldigheten. Dvs. at den raskt kan bli aktuell og interessant for bare de som undersøkes. Man kan også få for mye informasjon slik at man utelater annen viktig informasjon. I tillegg kan man komme for nært innpå de man intervjuer slik at man ikke stiller de riktige spørsmålene, blant annet fordi man ønsker å opprettholde et godt forhold til dem man intervjuer.

3.7 Sosialkonstruktivisme

Oppgavens vinkling er inspirert av sosialkonstruktivismen. Tjora definerer dette som følger:

«Sosialkonstruktivisme brukes som en betegnelse på et perspektiv i sosiologi og andre samfunnsfag, der man ser på menneskers virkelighetsforståelse som kontinuerlig formet av opplevelsene de har og situasjonen de befinner seg i» (Tjora, 2015).

Vi ønsker å se på hvordan respondentene i SAS Institute har opplevd balansert målstyring i bedriften. Dette er respondentenes opplevelse av den kontinuerlige prosessen av den situasjonen de befinner seg i ved bruk av styringsverktøyet.

3.8 Datainnsamling

Valg av problemstilling blir avgjørende for hvilken datainnsamlingsmetode vi bør benytte. Det finnes flere former for datainnsamling man kan velge basert på en kvalitativ tilnærming. I første omgang fokuserer man ofte på primærdata, der observasjon, det åpne intervjuet og gruppeintervjuer er de viktigste typene. Deretter ser man ofte på sekundærdata eller kildegransking. Vi har valgt åpne og individuelle intervjuer av

respondentene for å samle inn informasjon til analysen av problemstillingen. I forkant av intervjuene har vi satt oss inn i informasjon om SAS Institute på deres hjemmesider. Videre har vi fått tilsendt aktuell sekundærdata i etterkant av intervjuene. Valg av sekundærdata har blitt gjort i samråd med respondentene som en del av intervjuene.

3.9 Valg av studieobjekt

Som vi har vært inne på er det et mål å ha en mest mulig uhildet undersøkelse. Med et slikt perspektiv kan man si at det ville vært ideelt å undersøkt en tilfeldig bedrift om deres erfaringer med BMS. Det som viste seg utslagsgivende i vårt tilfelle var søk i eget nettverk. Vi pratet med flere personer med ulike posisjoner i ulike firmaer. Gjennom familierelasjoner hadde vi kontakt med tidligere administrerende direktør i SAS Institute. Han fungerte som en døråpner for å komme i kontakt med dagens leder. Vi bestemte oss for å undersøke SAS Institute etter interne diskusjoner i gruppa, med administrerende direktør og med vår veileder.

3.10 Valg av intervjuobjekter

Vi har hatt et ønske om at respondentene skal ha hatt en aktiv og bevisst rolle i forhold til bruken av balansert målstyring i bedriften. Det er som regel administrerende direktør som tar beslutning om hvilket ledelsessystem som skal benyttes. Det har derfor vært et klart ønske å få prate med ham om hans erfaringer. Totalt har vi gjennomført åtte intervjuer med fem ulike personer med lederposisjoner i SAS Institute.

De tre første intervjuene vi gjennomførte var med nåværende administrerende direktør. Vi fikk nye opplysninger under alle tre, men opplevde mot slutten av det siste intervjuet at hans perspektiv var godt dekket.

For å finne øvrige respondenter har vi bedt adm. dir. om råd om hvem vi burde prate med. Etter hans anbefaling har vi gjennomført intervjuer med to mellomledere. Disse ledet henholdsvis en avdeling og et team i deler av den aktuelle perioden. De organisatoriske enhetene de ledet var slik vi forsto ikke direkte knyttet sammen.

Prosjektleder for den daglige driften av balansert målstyring i bedriften er nå pensjonert. Vi fikk allikevel til et intervju med ham. Han var blant annet med på prosessen som initierte bruken av BMS i SAS Institute.

For å få et helhetlig bilde av beslutningsprosessen rundt innføringen og implementeringen av BMS i SAS Institute intervjuet vi også tidligere administrerende direktør fra 2002 til 2008. Det var han som i sin tid besluttet å innføre BMS.

Det siste intervjuet som ble utført var med tidligere daglig leder. Vi anså det som viktig å få løftet frem hans erfaringer og erindringer rundt implementeringen av BMS og erfaringene de gjorde seg i starten. Vi hadde videreutviklet intervjuguiden for å fange opp hans perspektiver. Under intervjuet ble det klart at de fleste temaene vi var innom hadde blitt godt belyst også i tidligere intervjuer. På bakgrunn av dette anså vi at vi hadde oppnådd en form for metning i informasjonstilgangen.

Utvalget av respondenter fra mellomledelsen, og tips om å intervju prosjektlederen for BMS ble gjort av daglig leder. Her ligger det en potensiell påvirkning av resultatet. Når utvalget er styrt ligger det også en mulighet for å velge personer som representerer det synet daglig leder ønsker skal være gjeldende. Vårt klare inntrykk er allikevel at vi fikk tilgang til personer med ulike erfaringer og meninger om bruken av BMS.

Representant for ledelsen

Grunnen til at vi har ønsket å intervju daglig leder er at vi har ønsket innspill fra en rolle som har vært med i utformingen av strategien samtidig som han har hovedansvaret for gjennomføringen av strategien til bedriften. Som vi har diskutert i teorikapittelet er BMS nært knyttet til strategiarbeidet i en bedrift, og vi ønsker derfor en person som har god oversikt over og kjennskap til dette. Det vil ofte være adm. dir. som sørger for forankringen av innføringen av BMS i bedriften. Vi har sett for oss at den øverste lederen derfor vil kunne gi et meget verdifullt perspektiv på implementeringsprosessen. I SAS Institute hadde administrerende direktør ansvaret for å holde allmøter men også invitere til «kick off» / samlinger som skaffet innspill til strategien til firmaet.

Mellomleder

En mellomleder vil kunne gi oss viktig innsyn i hvordan innføringen av BMS blir oppfattet nedover i kommandokjeden. En mellomleder må oppfatte signalene fra ledelsen, samtidig som vedkommende skal gjøre nødvendige tilpassinger til sin avdeling, uten at dette går på tvers av bedriftens hovedstrategi. En mellomleder er et naturlig bindeledd mellom arbeidsstaben som produserer verdi for firmaet og ledelsen som utformer den overordnede strategien for firmaet.

Vårt inntrykk fra arbeidslivet er at mellomledere er særs viktig i ulike implementeringsprosesser. Det kan være krevende for de ansatte å følge signaler fra toppledelsen om en mellomleder mener strategien til ledelsen er feil. Mintzberg har også det samme fokuset (Mintzberg, *Crafting Strategy*, 1987).

3.11 Etske hensyn

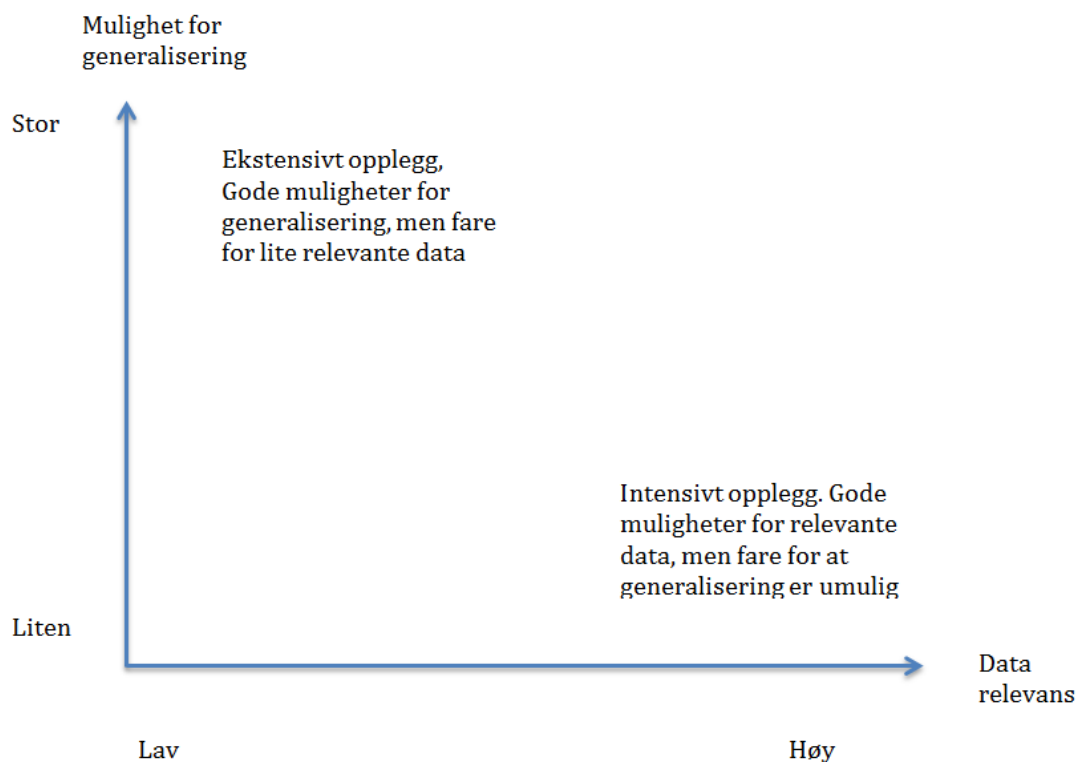
Vi har hatt som utgangspunkt å anonymisere våre respondenter i så stor grad som mulig. Dette har vist seg mer utfordrende enn vi trodde. En del av informasjonen vi har fått er nært knyttet opp til hvilken rolle de involverte hadde i organisasjonen i det aktuelle tidsrommet. Hvem som er daglig leder i et firma er offentlig tilgjengelig informasjon. Det er lett å finne historiske data for dette, og vi har i noe grad selv brukt dette for å verifisert enkelte tidsperioder. Brønnøysundregisteret har vært vår viktigste kilde her. Så vidt vi kjenner til er det vanskelig å identifisere prosjektlederen for BMS i denne perioden ut fra offentlig tilgjengelig informasjon. For de involverte i SAS Institute, er det imidlertid liten tvil om hvem dette er snakk om. Mellomlederne vi har intervjuet, har det i langt større grad vært mulig å anonymisere. Vi har ikke fått spesifikke ønsker om å holde noen anonyme, men vi har valgt å gjøre dette i grad det er praktisk mulig uten å forringe informasjon for leseren. I praksis har vi gjort dette ved å referere til titler istedenfor navn.

3.12 Intervjuet

Nedenfor følger et diagram for hvordan vi vurderer mulighetene for generalisering ved bruk av ekstensiv og intensiv forskning (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, s. 97) Et intensivt design går i dybden på et problem. Her ønsker man å avdekke så mange variabler som mulig ved bruk av relativt få intervjuenheter. Et ekstensivt design forsker på mange ulike enheter, men vil ikke gå like grundig til verks pr. undersøkelsesenheter. Ideelt sett skulle vi ønske at vi kunne gjøre en studie som både gikk i dybden og bredden. Som figuren antyder er dette i de fleste tilfeller vanskelig. Dette ville stilt store krav til blant annet ressurser og tid. I vår oppgave har vi derfor brukt et intensivt design, der vi ser på én bedrift og går i dybden hos den.

På intervjutidspunktet hadde SAS Institute hatt en pause på om lag to år siden de sist benyttet BMS. For å sette respondentene i mest mulig rett modus, var det et ønske fra vår side å gjennomføre intervjuene i SAS Institutes egne lokaler. Vi så for oss at en plassering i den samme konteksten som BMS ble brukt i, ville kunne gi nyttige assosiasjoner for respondentene.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i etterkant. Alle intervjuobjektene ble i starten av intervjuet muntlig spurt om godkjenning til å ta opp intervjuet.



Figur 11 – Intensivt vs ekstensivt forskningsdesign (Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*, 2005, s. 97).

Intervjuet ansikt-til-ansikt

For å samle inn data har vi benyttet åpne individuelle intervjuer. Det har vært et ønske å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt. Årsaken til dette ønsket, har vært å kunne plukke opp mest mulig ikke-verbal kommunikasjon, som kroppsspråk, ansiktsuttrykk osv. Av praktiske årsaker ble noen av intervjuene holdt over telefon. Dataene har bestått av ord, setninger, fortellinger i en vanlig dialog, samt noe tegning på tavle. Bedriften vi avtalte å bruke som forskningsobjekt har hovedkontor i Oslo. Da alle forfatterne av rapporten bor i Oslo, lettet dette intervjusituasjonen.

Strukturering av intervjuet

Vi ønsket en stor grad av åpenhet i intervjuene, for å la intervjuobjektene komme til orde med sine erfaringer, og kanskje komme med interessante tilleggsopplysninger som kunne bringe ulike perspektiver inn i undersøkelsen. Intervjuene ble lagt opp til å være

semistrukturerte. Vi utviklet derfor en intervjuguide med de temaene vi ønsket å få belyst og for å spore intervjuobjektene inn på det aktuelle temaet. Spørsmålene i intervjuguiden ble satt opp i en ønsket rekkefølge, men uten svaralternativer. Utgangspunktet vårt var å sette opp åtte – ti spørsmål og bruke dette som basis for å få en god samtale i gang. Alle intervjuene ble gjennomført med minimum to personer som intervjuere. Én intervjuer fikk rollen som hovedintervjuer og var aktiv i forhold til å stille spørsmål til intervjuobjektet. De andre intervjuerne fikk rollen med å lytte, og stille oppsummerende spørsmål der dette var nødvendig.

Underveis i intervjuene oppdaget vi at det var lite hensiktsmessig å holde fast på rekkefølgen av spørsmålene i intervjuguiden. Vi lot i stor grad respondentene komme inn på sine erfaringer. Ved behov brukte vi intervjuguiden for å spore samtalen inn i ønsket retning.

Lokasjon av intervjuet

De fleste intervjuene ble foretatt i lokalene til SAS Institute. Det er flere årsaker til dette. Vi så for oss at dette lettere ville sette intervjuobjektene i rett modus, da de vil forbinde kontorlokalene med sine erfaringer til BMS. Videre så vi for oss at dette ville lette den praktiske gjennomføringen av intervjuene. Ved at vi reiste til bedriften ville intervjuobjektene spare tid, noe som vil kunne være avgjørende for om bedriften takket ja til et samarbeid i det hele tatt. For å unngå forstyrrelser fikk vi låne et møtelokale i bedriften. Bak en lukket dør i et relativt nøytralt rom vil man kunne være skjermet for forstyrrelser. Uten kjennskap til empirisk forskning om tema ser vi for oss at det skal mer til å avbryte et møte i et møterom enn å sitte på kontoret til den ansatte.

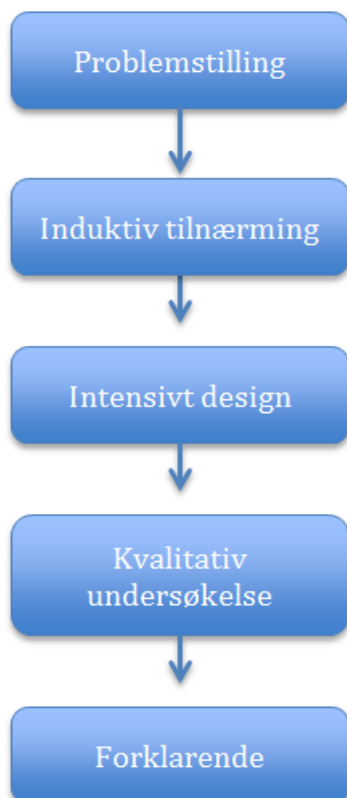
Åpen hensikt

Vi ønsket å være åpne med hensikten med intervjuet. Delvis av praktiske årsaker. Som en del av våre egne forberedelser til intervjuet fikk vi tilsendt noe av materialet bedriften har brukt i sitt arbeid med BMS. Enkelte av spørsmålene i intervjuet kan stille krav til detaljkunnskap og da ser vi for oss at det lettet intervjusituasjonen om intervjuobjektet var oppdatert på disse opplysningene. Det vil også bli lettere for

intervjueren å stille relevante oppfølgings spørsmål, og la være å bruke mye tid på elementer som best lar seg studere skriftlig.

3.13 Arbeidsprosess

I «Figur 12 - Illustrering av arbeidsprosess» har vi satt opp en skjematisk gjennomgang av hvordan vi har planlagt gjennomføringen av arbeidet med oppgaven. På bakgrunn av en litteraturstudie har vi definert en problemstilling hvor vi ønsker å se på reisen til BMS hos SAS Institute. Denne problemstillingen har vi lagt til grunn for valg av forskningsdesign. Ved å benytte en induktiv tilnærming har vi forsøkt å la respondentene vi har intervjuet selv komme med de mest interessante delene av sine erfaringer. Vi har valgt et intensivt design på undersøkelsen om implementering av BMS. Ved å gå i dybden hos respondentene håper vi å kunne høste verdifulle erfaringer fra personene vi intervjuer. Selve intervjuet blir formet som en kvalitativ undersøkelse. Til sist vil vi gjøre en analyse og se om det lar seg gjøre og forklare funnene.



Figur 12 - Illustrering av arbeidsprosess

3.14 Hermeneutisk metode

Vi har benyttet en hermeneutisk fremgangsmåte for å redusere noe av kompleksiteten vi har fått gjennom den kvalitative undersøkelsen. Ved å veksle mellom de enkelte detaljene og helheten kan vi få ny innsikt og informasjon om de temaene vi ønsker å belyse. Denne vekslingen kalles en hermeneutisk metode (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, ss. 185-186). Denne metoden har en spiralform som ofte kalles den hermeneutiske spiral.



Figur 13- Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, ss. 185-186)

Analyse av kvalitative data dreier seg i hovedsak om tre ting:

1. Beskrive

Den første fasen er i all hovedsak å beskrive materialet vi har fått gjennom intervjuer.

2. Systematisere og kategorisere

Denne fasen innebærer å systematisere og forenkle informasjonen. Dette er nødvendig for å kunne formidle funnene.

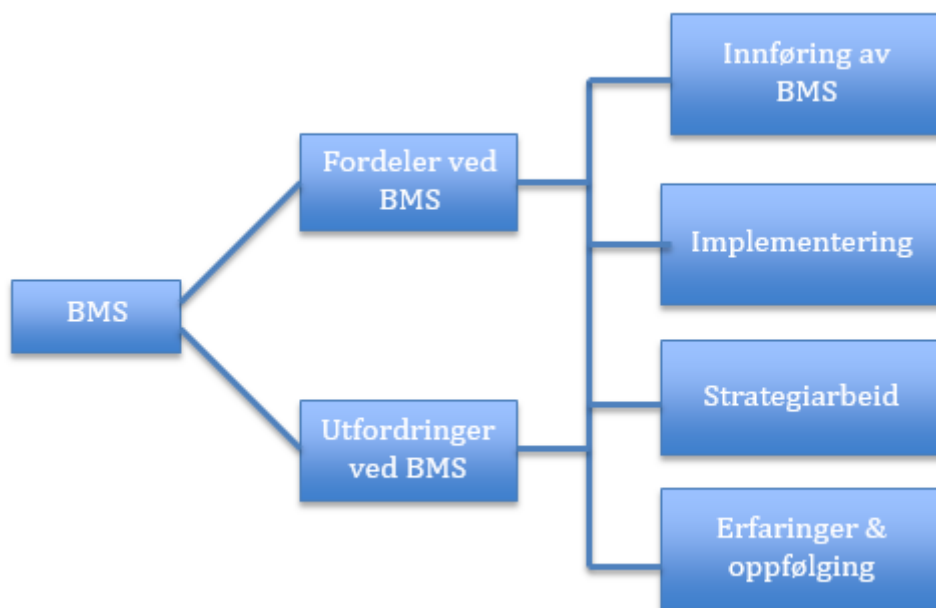
3. Sammenbinde

I den siste fasen kan vi prøve å fortolke data. Det er i denne fasen vi kan se hva som har blitt sagt og gjort og vice versa. Her finner vi ofte de mest interessante funnene (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, s. 187).

3.14.1 Innholdsanalyse

En innholdsanalyse baserer seg på at man kan forenkle det en person sier i et intervju ved å redusere innholdet til et sett av færre kategorier. Kategorisering betyr at man forenkler kompliserte data slik at man får mulighet til å sammenligne ulike kilder. Metoden må være induktiv, slik at alle kategorisering må starte med noen grunnleggende krav. Kategoriene skal springe ut fra de kildene man har tilgjengelig (data, annen teori/empiri, andre relevante aktører). Kategoriene må også gi mening for andre som ikke er deltakere i undersøkelsen. Kategoriene skal også være relevante for minst to respondenter fra intervjuene (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, s. 196).

Gjennom å lage et kategori-tre har vi prøvd å vise hvordan vi har gått frem for å lage våre kategorier. En slik oppsplitting kan hjelpe oss å bryte ned informasjonsmengden slik at vi lettere kan ta for oss enkeltdelene.



Figur 14 - Kategoritre til bruk i analyse av intervjuer.

3.15 Kategorier og tolkning av resultatene

Gjennom å lage et kategori-tre analyserte vi oss frem til noen overordnede temaer vi kunne bruke for å analysere SAS Institute sin bruk av balansert målstyring. Kategoriene ble bestemt gjennom en samlet vurdering med bakgrunn i litteratur fra blant annet Kaplan og Norton, Roos et. al og ikke minst de svarene vi fikk inn. De viktigste kategoriene vi kom frem til var:

- Innføring av BMS
- Implementering
- Strategiarbeid
- Erfaringer og oppfølging

Under hver av disse kategoriene delte vi inn i underspørsmål. For hvert spørsmål satte vi opp en tabell hvor vi fylte inn svar fra de aktuelle respondentene.

Gjennom bruk av teori kan vi fortolke resultatene og dermed forenkle den kompliserte virkeligheten. Et vanlig sted å trekke feilslutninger, er når man er på individnivå og trekker slutninger som gjelder for avdelingsnivå. Dette kalles en økologisk feilslutning. Jo mer kunnskap man har om emnet og hvis man i tillegg har avdekket flest mulig variabler så vil denne risikoen reduseres. Vi har prøvd å redusere feilslutningene ved å sette oss inn i teorien i tillegg til å være obs på problematikken. En løsning kunne vært å hatt intervjuer på avdelingsnivå. Men av kapasitetsmessige hensyn ble ikke dette gjennomført (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, ss. 374-388).

3.16 Metodekritikk

Målet med oppgaven er å se på balansert målstyring og problemer knyttet til implementeringen og bruken av denne. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med en induktiv tilnærming til datainnsamlingen. Et ideal for denne metoden er å gå ut i verden med et åpent sinn, helst uten påvirkning av noe slag. I forkant av intervjurunden har vi gjennomført en litteraturstudie av utvalgt tilgjengelig teori om BMS. Dette teoristudiet i seg selv gjør av vi vil ha en til dels kraftig påvirkning i det vi gjennomførte intervjuene. På den annen side ser vi for oss at vi vanskelig kunne bringe forskningen videre eller finne huller i eksisterende forskning uten å bygge vår undersøkelse på tidligere studier om emnet.

Selv om vi har søkt idealet om å gå inn i undersøkelsen med et åpent sinn er det vanskelig å anta at vi ikke har tatt med oss enkelte forutinntatte holdninger. Vi har imidlertid forsøkt å la våre holdninger i størst mulig grad være basert på funnene vi har gjort i litteraturen, men vært bevisst på å prøve å ikke påvirke respondentene mer enn nødvendig. Slik har vi også jobbet for å unngå at vi som intervjuere påvirker respondentene mer enn nødvendig for å få tilgang til informasjon.

Som vi har beskrevet tidligere har vi endt med å intervjuer ansatte ved en bedrift i Oslo. Vi har også vært nødt til å begrense antall bedrifter vi undersøker, i vårt tilfelle ned til en bedrift. Dette gjør i seg selv at de dataene vi samler inn begrenser sin relevans. Vi vil

ikke fange opp eventuelle kulturforskjeller mellom ulike steder i Norge. Man kan tenke seg at det vil være ulik kultur i urbane og mer tynt befolkete områder. Videre vil de ulike landsdelene i Norge representere ulike kulturer. Vår undersøkelse om implementering av BMS vil i så måte ikke få med seg disse ulikhetene.

Ideelt sett skulle valget av bedrifter vært gjort som et tilfeldig utvalg, evt. etter en prioritert rangering av selskaper. Etter noe prøving og feiling ble vårt utvalg gjort etter søk i våre tilgjengelige nettverk. Vi har i så måte endt opp med et selskap og personer som på ulike vis allerede har relasjoner til en eller flere i vår forskningsgruppe, direkte eller indirekte. Dette kan i seg selv være en kilde til å påvirke de respondentene vi har intervjuet og de svarene de har kommet med.

3.17 Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?

Hvis respondentene er uavhengige av hverandre og har ulike motiver kan vi tillegge informasjonen større gyldighet. Intervjuobjektene våre hadde førstehåndskunnskap om emnet vi ønsket å belyse. Vi hadde også forhåndsdefinerte spørsmål, men ofte sporet intervjuobjektene samtalen inn på nye områder. Ut ifra teorien sier man at informasjon som kommer uoppfordret fra respondentene ofte vil tillegges større gyldighet (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005). Vi opplevde at vi i stor grad hadde uredde respondenter. I og med at de selv delvis var med å bestemme hva de pratet om, mener vi svarene vi har fått har god intern gyldighet.

Da vi gjennomførte våre intervjurunder var vi tre intervjuere, hvorav en var hovedintervjuer og de to andre kom med oppfølgingsspørsmål. På selve analysearbeidet har vi alle sammen bidratt gjennom å studere de transkriberte intervjuene og lese og kommentere hverandres tekster. Dette er en form for triangulering som gjør at flere går igjennom datamaterialet. Vi gjorde dette for å sikre at ikke en forsker tolker data på sin måte, men at flere bidrar til en felles forståelse, som kan gi økt gyldighet (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, s. 229).

I oppgaven er det gjort et begrenset antall intervjuer og vi har sett på et utvalg skriftlige sekundærkilder. Selv blant dette datamateriale har det vært nødvendig å gjøre prioriteringer i forhold til hva vi skulle vektlegge i undersøkelsen. Vi har blant annet latt oss veilede av følgende fra Jacobsen (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005, s. 19):

- Empirien må være gyldig og relevant.
- Empirien må være pålitelig og troverdig.

Vi har forsøkt å velge ut empiri som gir et mest mulig helhetlig og sannferdig grunnlag for å belyse valgt problemstilling. Vi har sett etter gyldighet og relevans i forhold til det caset vi studerer. I forhold til pålitelighet og troverdighet har vi vært bevisste på å prøve å unngå å selv innføre elementer som kan føre til målefeil i undersøkelsen. Vår klare, dog subjektive, oppfatning er at respondentene har lagt vekt på å svare mest mulig sannferdig.

For å ytterligere øke gyldigheten av resultatene har vi forsøkt å kvalitetssikre metodevalg, forskningsdesign, litteraturvalg og respondentutvalg. Metodevalg og forskningsdesign har vi diskutert med flere aktive forskere, inkludert veileder for oppgaven. Vi har og basert oss på lærebok av Jacobsen (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode., 2005). For valg av relevant teori har vi sett mye til andre oppgaver med liknende tema, men også selv søkt etter kilder ved behov. Spesielt vår veileder har gitt oss nyttige tilbakemeldinger om bruk av teori. Det kanskje svakeste leddet er utvalget av respondenter. Dette ble gjort i samarbeid med nåværende daglig leder i SAS Institute og kan være en potensiell kilde til påvirkning. Som vi har nevnt tidligere er dog vårt inntrykk at vi har fått kilder med ulike erfaringer, som ikke nødvendigvis støtter den øverste ledelsens syn i ett og alt.

4 Casebedrift SAS Institute AS

SAS Institute Norge ble etablert i 1986. SAS Institute Norge har de ledende selskapene som ønsker å foran med effektivisering og innovasjon, både i offentlig og privat sektor, som kunder.

SAS Institute har flere ganger deltatt i konkurransen «GREAT PLACE TO WORK» om å bli Norges beste arbeidsplass. Resultatet har vært tre førsteplasser og en annenplass i kategorien mellomstore bedrifter i årene 2007 – 2011.

4.1 Balansert målstyring i SAS Institute

4.1.1 SAS Institute – det hele starter

Navnet SAS var opprinnelig et akronym for «statistical analysis system» og har opprinnelig sitt utspring i North Carolina State University. De hadde et behov for å analysere store mengder landbruksdata og skapte derfor SAS. Da etterspørselen av denne typen programvare økte, var Jim Goodnight og Jim Barr ledere for prosjektet som i 1976 førte til grunnleggelsen av SAS Institute. SAS Institute hadde som målsetting å hjelpe alle typer kunder med statistisk analyse. SAS utviklet en egen programvare for denne type analyse som fortsatt er en del av kjernevirksomheten.

I dag er det verdens største privateide IT- selskap med ca. 14.000 ansatte og 75.000 kunder i 140 land. 93 av de 100 største virksomhetene på Fortune Global 500 listen er kunder av SAS. SAS Institute hjelper selskaper med avanserte statistikk og analysemetoder slik at sammenhenger og forretningsmessige muligheter kan dukke opp. SAS Institute er ifølge egne nettsider verdensledende leverandør av Business Intelligence og Analytics-løsninger.

I 1986 ble SAS etablert i Norge, blant annet ved hjelp av eksisterende norske SAS-kunder. I de første årene fungerte den norske avdelingen av SAS Institute som en

programvareutvikler med tilhørende salg og support. Nå har SAS Institute 100 ansatte i Norge og de fleste holder til på kontoret i Parkveien.

4.1.2 Valg av nytt styringsverktøy

Prosjektleder og adm. dir.

Ressurspersonen som arbeidet som prosjektleder for innføring og drift av BMS begynte i SAS Institute på slutten av 90-tallet og hadde tidligere hatt flere lederroller og drevet med bedriftsrådgivning i flere år. Den første administrerende direktøren vi har hatt kontakt med i SAS Institute AS begynte høsten 2002. Både adm. dir. og prosjektleder var opptatt av hvordan mange bedrifter lagde nye «flotte planer», men fortsatte å jobbe slik de tidligere hadde gjort. De hadde også interesse for strategisk virksomhetsstyring og fant hverandre etter eget utsagn relativt raskt.

Analyse av tilgjengelige styringsverktøy

I denne perioden er SAS Institute inne i en endring. De er i ferd med å utvikle seg fra å være en programvareleverandør til å bli en forretningspartner med fokus på virksomhetsstyring. Med adm. dir. sin inntreden begynner de også å se på hvordan de best skal styre seg selv. Målet er å få til en strategisk virksomhetsstyring. Deler av kravet til systemet var at det skulle gjøre det enkelt å modellere og beskrive strategi. De gjør en analyse av flere eksisterende systemer og faller ned på balansert målstyring.

Parallelt med dette arbeidet er de i kontakt med konsernledelsen i USA. Disse er villige til å sette ressurser tilgjengelig for videreutvikling av et eget IT-verktøy for å utvikle og visualisere en strategi. Ledelsen i Norge var hele tiden en pådriver for dette arbeidet.

Strategy Management blir valgt

IT-verktøyet for å implementere BMS het «Strategy Management» og ble innført i SAS Institute Norge rundt 2003. I starten ble strategien utviklet av ledelsen og mellomlederne og lagt inn i programvaren. Resultatet ble presentert på jevnlige allmøter, med 4 til 6 ukers mellomrom. Enkelte områder av strategien ble valgt ut og

presentert og status for disse ble gjennomgått. Dette var en årlig syklus. Strategien ble utformet av ledelsen, lagt inn i strategiverktøyet og presentert for de ansatte gjennom allmøter. Strategien ble kontinuerlig revidert gjennom året når det var behov for det.

Etter hvert gjorde de en liten vri på strategiutformingen. Da ble alle ansatte i SAS Norge invitert med på en kick-off. Her fikk alle være med på arbeidsverksteder hvor idéer til strategien ble utviklet. Ideene ble videreforedlet og lagt inn i strategiverktøyet av en egen arbeidsgruppe i etterkant av samlingen. Siden ble strategien presentert på kjent vis i allmøter gjennom året.

Strategiarbeidet

Vi har fått beskrevet at etter dette hadde den årlige strategiutviklingen følgende forløp: Noen utvalgte personer blir fløyet til USA hvor konsernledelsen informerer om målsettingene for følgende år. Denne informasjonen blir tatt med tilbake til Norge og behandlet i ledergruppen. Gjennom høsten brukes dette til å lage forberedende materialet til den årlige strategi-kick-offen. Før selve kick-offen hadde ledergruppen utviklet en ramme de ansatte kunne være kreative innenfor. Det blir også brukt tid på å forberede mottak av idéer fra de ansatte. Under selve kick-offen fungerte medlemmer av ledergruppen som fasilitatorer. Etter samlingen ble idéene fra de ansatte satt sammen til årets strategi. Det ble ansett som viktig at idéene fra samlingen skulle være gjenkjennbare i strategien. Noen uker etter samlingen ble strategien presentert, og man var over i «daglig» bruk og revisjon av strategien.

4.1.3 BMS avvikles

Etter en tid blir prosjektleder og adm. dir bedt om å innføre BMS også i de andre SAS-landene i Europa, men her møter de motstand. Noen steder er den nasjonale ledelsen uvillig til innføring, andre steder mangler det ressurspersoner som kan håndtere innføringen. Parallelt med dette arbeidet bestemmer deler av konsernledelsen i USA at det skal rapporteres på en annen plattform enn BMS. Adm. dir. går over i en ny stilling i 2008 og den nye administrerende direktøren for SAS i Norge viderefører bruken av BMS. Konsernledelsen ønsker stadig at SAS Norge skal bruke det nye

rapporteringsystemet, og SAS Institute Norge slutter etter hvert med BMS. Vi får opplyst at siste driftsår med BMS er 2012 og at grunnen til at de sluttet hovedsakelig er på grunn av at det opplevdes tungvinthet i å rapportere i to systemer. Prosjektlederen for BMS pensjonerer seg høsten 2013.

På spørsmål om hva ledelsen savner mest ved bruken av BMS, får vi til svar at de savner enkelheten i det å kommunisere strategien til de ansatte. De savner et levende system hvor strategien er tilgjengelig for alle til enhver tid, og hvor den enkelt kan presenteres for de ansatte.

5 Analyse og drøfting av empiri

Som en del av analysearbeidet gikk vi nøye gjennom de transkriberte intervjuene. Under gjennomgangen gjorde vi en omstrukturering av svarene, slik at de passet inn med rekkefølgen av spørsmål slik den var satt opp i intervjuguide. Målet med dette var å lettere kunne sammenlikne svarene fra de ulike personene og dermed få frem ulike perspektiver. Videre brukte vi kategoriseringen beskrevet i kapittel 3.14.1 og 3.15.

I starten av oppgaven definerte vi følgende problemstilling:

- «*Reisen til balansert målstyring i SAS Institute fra 2002 til 2012*».
 - «*En beskrivelse og analyse av innføring og implementering av balansert målstyring i SAS Institute*»

Dette har vi forsøkt å la gjennomsyre arbeidet med analysen.

Respondentene vi har pratet med har gitt oss god innsikt i forskningsspørsmålene. Spesielt var prosjektlederen for BMS og tidligere administrerende direktør nyttige for det første forskningsspørsmålet:

- Hvorfor bestemte SAS Institute seg for å innføre balansert målstyring?

Til det andre forskningsspørsmålet fikk vi nyttige tilbakemeldinger fra alle respondentene:

- Hvilke erfaringer har SAS Institute fra innføring og implementering av BMS?

Det siste forskningsspørsmålet var det først og fremst nåværende administrerende direktør som kunne belyse. Det var tross alt han som tok avgjørelsen med å avslutte bruken av systemet. Svar fra tidligere adm. dir. og prosjektleder for BMS i SAS Institute har imidlertid indirekte vært med å belyse det siste forskningsspørsmålet:

- Hvorfor valgte SAS Institute å avslutte bruken av verktøyet?

Ut i fra kategoritreet har vi brukt kategoriene som delkapitler under analysen og drøftingen av empirien. Vi har sett på hva de ulike respondentene har snakket om innenfor de ulike temaene og dratt inn sekundærdata der vi har hatt behov for dette.

5.1 Innføring av BMS

5.1.1 Hvordan ble innføringen av BMS i SAS Institute initiert?

Våre hovedkilder til denne delen av oppgaven er prosjektlederen for BMS i SAS Institute og daværende administrerende direktør. Prosjektlederen startet i SAS på slutten av 90-tallet. Han hadde fra tidligere lang erfaring både som leder og som konsulent for andre selskaper som skulle implementere og gjennomføre sine strategier. Han forteller at han bar på en viss frustrasjon i forhold til en utbredt manglende evne til å gjennomføre strategier:

«Jeg hadde i flere år før jeg kom til SAS vært i lederroller og også jobbet med bedriftsrådgivning i noen år og ble liksom mer og mer frustrert over virksomheter hvor ledelsen lagde flotte planer også fortsatte de virksomheten og jobbet på den samme gamle måten.»

SAS Institute fikk ny administrerende direktør i 2002. Da var det om lag ti år siden BMS ble lansert av Kaplan og Norton. I Norge var det på den tiden delte meninger om systemet:

«Det som mange etter hvert slet med i det norske markedet var en slags sånn utmattethet rundt dette begrepet med BMS.»

I denne perioden var SAS Institute inne i en omveltningssprosess. Slik vi har forstått det var SAS Institute i Norge i hovedsak en leverandør av avanserte IT-verktøy. Litt etter litt utviklet de seg til å bli en forretningspartner.

Daværende adm. dir og prosjektlederen var samstemte om at de trengte et verktøy for å utføre det de kalte «strategisk virksomhetsstyring». Strategisk virksomhetsstyring deler

de opp i en strategi- og planprosess og en «*performance management*». Strategi- og planprosessen deler de igjen inn i en strategiutviklingsprosess, hvor målet er å få frem en strategisk plan, og en strategiimplementeringsprosess, hvor fokuset er å få strategien kommunisert ut i og implementert inn i virksomheten. Figuren under viser hvordan de har satt det opp:



To hovedprosesser...

- **Strategi- og planprosessen**
 - Strategutviklingsprosessen
 - Strategi-implementeringsprosessen
 - Kommunisere strategiske planer til hele organisasjonen
 - Sikre forankring hos alle ledere og alle ansatte
- **Performance management (målstyring)**
 - Leverer korrekt og forståelig feedback om fremdrift i forhold til de strategiske planene
 - Bruke feedback for å iverksette korrektive tiltak og læring i alle deler av virksomheten

Figur 15 - Strategisk virksomhetsstyring i SAS Institute.

Delkonklusjon

SAS Institute er i en utviklingsfase, med store endringer internt. De er i ferd med å utvide sitt markedsmessige fokusområde og får to nye sentrale personer med på laget. Disse to finner hverandre internt, og blir enige om at de trenger en ny måte å styre bedriften inn i en ny tid med nye oppgaver og utfordringer.

5.1.2 Hva lå til grunn for valg av BMS som styringssystem?

Vi får beskrevet at de gjør en analyse av tilgjengelige verktøy, hvor balansert målstyring er et av dem. De var opptatt av ikke å ende opp som en av de mange som ikke lykkes

med implementeringen av valgt strategi. De hadde en rekke kriterier som de la til grunn for valg av verktøy. Verktøyet måtte på en enkel måte kunne modellere og beskrive strategi. Det måtte hjelpe dem å forenkle strategien, og være tilrettelagt for at man kunne bruke det samme verktøyet til å følge opp forutsetninger og suksessfaktorer fra den strategiske planen. Vesentlig for valget var også at den balanserte målstyringsmodellen ble sett på som enkel å kommunisere.

Prosjektlederen for BMS hadde som vi har skrevet god erfaring fra innføring av strategiverktøy i andre organisasjoner. Ved innføringen av nye systemer var han klar på at toppledelsen ikke bare måtte tro på systemet, men også spre en begeistring rundt det:

«Og det som er helt, helt, helt essensielt det er at øverste ledelse i virksomheten, altså alle snakker om å forankre ting i øverste ledelse og bla bla bla. Men hvis ikke det er en entusiasme for det i øverste ledelse, så funker det ikke.»

Delkonklusjon

I forberedelsene til valg av styringssystem ser vi at SAS Institute bruker som kvalifikasjonskriterier at systemet må gjøre det enkelt å kommunisere strategien. Dette finner vi igjen i Hoff og Holving sin liste over krav til en balansert målstyringsmodell (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, s. 68).

Vi får av flere respondenter tilbakemelding om at topplerne hadde en stor entusiasme for BMS hos SAS Institute. De beskriver både daværende og nåværende administrerende direktører som karismatiske og gode ledere som er gode til å kommunisere og evner å spre begeistring ut i organisasjonen. Vi får blant annet en beskrivelse av tidligere adm. dir. som både veldig strategisk og veldig operasjonell på samme tid.

I teorikapittelet så vi at flere med erfaring fra innføring av BMS legger vekt på forankring i toppledelsen. Hos SAS Institute ser vi at de går enda lenger. Her mener de at i tillegg til forankring, må øverste leder også ha en viss entusiasme i forhold til innføringen av nye systemer hvis denne skal være vellykket.

5.1.3 Hvordan allokerte SAS Institute ressurser til innføring av BMS?

Å innføre et nytt system vil kreve både ressurser og oppmerksomhet. SAS Institute beskriver at en praktisk måte å innføre et slikt system er å se på det som et prosjekt, som de allokerte tid og ressurser til. På tross av at det ved innføringen ikke var planlagt en avslutning av BMS, har vi valgt å beholde deres terminologi av BMS som et prosjekt¹.

En av våre respondenter fungerte som prosjektleder for innføringen av BMS, og senere som prosjektleder for bruken av det. Grunnen til at de ønsket å ha det som et prosjekt beskriver de som følger:

«Øverste ledelse har som regel ikke tid eller ressurser til å ta liksom den, å bli møkkete på hendene og få dette innført og gjennomført. De trenger å sette det som et prosjekt. Få en som tar seg av å få dette innført og rapportere til øverste ledelse.»

Nåværende adm. dir. forteller at det er vanskelig å gi et mål på om ressursbruken knyttet til BMS anses som å «lønne seg». Hvis man ikke bruker ressurser på BMS vil man måtte bruke ressurser på noe annet. En av respondentene uttaler:

«Også må man ikke tro at dette går av seg sjøl at det ikke krever noe ressurser, for det gjør det. Så man må være villig til å gjøre det, villig til å prioritere det villig til å tro på at dette er en investering for fremtiden som man kommer til å få igjen hundrefold dersom man får det til.»

Delkonklusjon

Under studier av andre organisasjoner som har erfaring med innføring av BMS, ser vi at allokering av ressurser er et tema som går igjen (Hoff & Holving, Balansert målstyring -

¹ Prosjekt kan begrenses til å kjennetegne arbeidsoppgaver som har disse egenskaper:

- Oppgaven er av en spesiell karakter, det vil si at den ikke er en løpende oppgave eller en rutineoppgave, den har et visst unikt preg.
- Oppgaven er målsatt og planlagt, det vil si den er ikke uklar eller tilfeldig.
- Oppgaven skal utføres innen på forhånd avtalte begrensninger, som regel med hensyn til tid, penger, personell, utstyr, etc. (Jessen, 19981, s. 32)

Balanced Scorecard på norsk, 2002, ss. 253 -393). Så mange som ni av ti sier de har problemer med å finne rett ressurser (Sull, Homkes, & Sull, 2015).

Hos SAS Institute får vi beskrevet at valgt ressursperson har flere års erfaring med innføring av strategiimplementeringsverktøy fra tidligere. På bakgrunn av denne beskrivelsen av prosjektlederen ser det ut til at de har funnet rett person til oppgaven.

5.1.4 Hvilke tekniske hjelpemidler ble brukt?

De trengte også et teknisk verktøy for å støtte dem. Til dette tok de i bruk et av SAS Institutes egne programmer som het «Strategy Management». Vi blir fortalt at SAS i Norge var en pådriver i utviklingen av programmet og at de utviklet seg til å bli et foregangsland i bruken av det. Tidligere adm. dir. refererer også til at en fin bonuseffekt var at både han selv og egne ansatte ble godt kjent med et av deres egne produkter. Slik sett var de godt skodd i forhold til markedsføring og salg av dette produktet. Vi ble også fortalt at det faktisk at de brukte et av sine egne produkter, trolig var en medvirkende årsak til begeistring rundt innføring av BMS.

Delkonklusjon

SAS Institute er globalt et av de største privateide IT-selskapene med et stort antall ansatte. Det er naturlig å anta at en slik organisasjon har et stort spenn av egenproduserte løsninger. I stedet for å gå over bekken etter vann har SAS lett også internt for å finne løsninger. Det kan synes som dette ga en positiv effekt på motivasjonen til de ansatte. En gevinst ved å bruke egne systemer blir av adm. dir. knyttet opp til markedsføring og salg. Å etablere gevinster finner vi igjen i Kotters åtte steg for endring (Kotter, 1995).

5.1.5 Endringsledelse ved innføring av BMS

Ved innføringen av BMS var SAS Institute bevisste på at de nå var i ferd med å innføre noe nytt i organisasjonen og at dette ville medføre en endring. De uttaler blant annet:

«Alt dreier som om endringsledelse.»

Ved innføringen av BMS var de veldig bevisste på å få med seg alle mellomledere og ansatte. De var nøye med å sette disse i fokus ved starten av reisen til BMS:

«Gode prosesser for å motivere menneskene og så må man ha en god modell for å beskrive planene sånn at det blir enklere å kommunisere denne.»

Hvordan få til en **helhetlig** virksomhetsstyring ? (Hva trenger vi ?)

- Å innføre nye styringsløsninger dreier seg 90% om **mennesker, prosesser og forventningsstyring**
- Alt annet er kun "hjelpemidler"

Gode prosesser for å motivere menneskene i organisasjonen

En god modell for å beskrive planene

Gode verktøy for å understøtte begge disse

Figur 16 - Helhetlig virksomhetsstyring i SAS Institute

Slik vi tolker det var de veldig opptatt av å ha en god pedagogisk tilnærming til innføringen. Som vi ser av Figur 16 - Helhetlig virksomhetsstyring i SAS Institute er de veldig opptatt av å få med seg menneskene i organisasjonen.

Delkonklusjon

I likhet med Schumpeter (Schumpeter, 1942, ss. 81-86) hadde SAS Institute fokus på endringer. Ut ifra hva vi har beskrevet i teorikapittelet ser det ut som SAS Institute gjorde en god jobb med innføringen av BMS. De hadde en prosjektleder med tung

kompetanse på innføring og implementering av strategiverktøy. En stor del av hans arbeidsoppgaver blir beskrevet å være knyttet til BMS.

5.2 Implementering av BMS i SAS Institute

5.2.1 Hvordan opplevdes implementeringen av BMS i SAS Institute?

Implementering er å bruke fastsatte verktøy, gjerne via elektronisk databehandling, for å distribuere strategien ut til organisasjonen. (Store norske leksikon, 2009)

En god implementering er avgjørende for at de ansatte forstår og i tillegg jobber mot å oppnå strategien til firmaet. Som nevnt ble innføring og implementering av balansert målstyring i SAS Institute iverksatt av prosjektleder for BMS og tidligere adm. dir. Prosjektleder hadde ansvaret for å holde programvaren oppdatert, og mellomlederne hadde ansvar for å fylle inn informasjon om sin avdeling slik at kartet til enhver tid var mest mulig oppdatert.

SAS Institute la mye vekt på strategiimplementeringsprosessen, altså det å få strategien kommunisert og iverksatt i virksomheten. I følge prosjektleder for BMS er dette et kritisk punkt:

«det er ofte her det skorter for de aller fleste».

Det må skapes åpenhet rundt det nye styringssystemet for å lette implementeringen i organisasjonen.

Produktet «Strategy management» ble plassert på intranettet til SAS via en portal for balansert målstyring. Denne lå åpen for alle slik at man til enhver tid kunne gå inn og sjekke status. Det strategiske kartet ble da et viktig hjelpemiddel i prosessen med å involvere de ansatte siden verktøyet var tilgjengelig for de ansatte til enhver tid og skapte en felles plattform for å bruke verktøyet. Strategikartet var ment som en hjelp til de ansatte ved at den forklarte hvordan deres spesifikke jobb i den enkelte avdeling skulle innvirke på det endelige resultatene til bedriften. Prosjektleder sier det slik;

«Og det var folk veldig fornøyd med, alle kunne gå inn og se til enhver tid, hvordan ligger vi an her. Så kom da disse velsignede lysene inn da, er det rødt her eller er det grønt der, så ja, jeg føler sterkt at dette fikk vi forankret i hele organisasjonen i Norge.»

Flere har nevnt en visuell effekt de etter hvert fikk bygd inn i Strategy Management. Det har en klar parallell til trafikklys, hvor grønt indikerer at alt er som det skal, gult at her må noe gjøres og rødt at noe ikke er som det skal:

«Så kom da disse velsignede lysene inn da, er det rødt her eller er det grønt der ...»

Slik vi forstår det var disse lysene med gi et lett forståelig øyeblikksbilde av statusen til selskapet.

I SAS Institute forstår vi gjennom respondentene at strategikartet ikke går ned på personnivå, men på avdelingsnivå slik at den enkelte kan følge opp sin avdeling i strategikartet og dermed bidra til at bedriften når sine mål. Dette er også intensjonen til SAS, ifølge prosjektleder for BMS ble verktøyet brukt slik;

«Vi brukte det i alle sammenhenger, alle allmøter all rapportering all kommunikasjon skjedde gjennom dette virksomhetsstyringsverktøyet vårt.»

Delkonklusjon

I Implementeringsprosessen i SAS Institute etablerte de noen ressurspersoner for å lede BMS og disse ble satt til å utvikle en visjon og strategi. Dette støttes av Kotters åtte stegs prosess som en måte å lede endring på (Kotter, 1995). Disse åtte stegene skal forberede organisasjonen og gjøre den mottagelig for endring. I tillegg skapte SAS et eierskap til strategien ved å la alle ledd i organisasjonen bli med å komme med forslag til strategien, hvor de ansatte deretter kunne følge disse forslagene videre frem til bedriftens fastsatte strategi. Bedriften bruker forankringsarbeid for å skape en tilknytning til strategien.

SAS fikk synliggjort BMS via intranettportalen der all informasjon om BMS lå tilgjengelig til enhver tid.

I følge andre studier på implementering i bedrifter viser det seg at det hjelper lite å delta på strategimøtene til firmaet, dersom de ansatte ikke klarer å knytte strategien til eget arbeid (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, ss. 253 -393). De ansatte i avdelingen må involveres og det må skapes et eierskap eller en forankring til BMS. Forankringsarbeid er ikke noe man gjør en gang, men noe som må være en kontinuerlig prosess. (Henriksen, 2007) Det er derfor veldig viktig at de ansatte føler seg som en del av strategien til bedriften. En annen fordel med å bruke de ansattes innspill på å utforme strategien er at de senere i prosessen kan kjenne igjen sine egne forslag til strategi.

5.2.2 Hvor godt fungerer BMS til å kommunisere strategien i SAS Institute til de ansatte?

Intervjuene viser at det også i SAS Institute har vært vanskeligheter med å få kommunisert styringsverktøyet ut i alle ledd i hierarkiet. Tilbakemeldinger kan tyde på at det til tider var vanskelig for de ansatte å forstå både strategi og arbeidsoppgaver som ble fordelt. Adm. dir. kommenterer blant annet;

«Du sender ut en ball og så er det for høytflyvende, hva betyr det for meg?»

De ansatte må forstå det som blir kommunisert av ledelsen. Det er da ledelsens arbeidsoppgave å formidle denne informasjonen på en enkel måte, men som samtidig ikke fører til at de ansatte føler at strategien blir «tredd over hodet» på dem. Det er også viktig at de må forstå sin rolle i organisasjonen. Det blir da viktig å forklare strategien og arbeidsoppgavene gjentatte ganger.

Vi ble gjennom prosjektleder fortalt om det såkalte «glavalaget»:

«Det er så utrolig mange glavalag i organisasjoner som forhindrer informasjon for å komme ned i organisasjoner og sperrer for å få resultater rapportert videre tilbake opp

igjen. Det stopper opp. Og det er der man trenger noen verktøy og noen prosesser altså organisasjonsprosesser for å få dette til å gå.»

De erfarte at jo lenger ned informasjonen skulle jo vanskeligere var det for de ansatte å tolke informasjonen riktig. Dette samsvarer med Mintzberg sin observasjon hvor det kan oppstå problemer dersom det er for mange lag mellom førstelinjen og de strategiansvarlige.

I tillegg til dette ble det kanskje for mye fokus på selve systemet og ikke på hva de ansatte fikk med seg av ny kunnskap de kunne bruke konstruktivt. Det kom frem fra alle respondentene at som et kommunikasjonsmiddel fungerte verktøyet veldig godt, men bruken av det var vanskeligere.

En av mellomlederne refererer i sine svar til at på tross av arbeidet med BMS har selgerne lyst til å gi bort tjenestene SAS tilbyr gratis, mot at kunden betaler for programvaren. Selv om det betyr at avdelingen som leverer tjenester da vil tape penger. Vi får beskrevet at grunnet til dette er at lønnsystemet er prestasjonsbasert og at selgeren således blir belønnet ut i fra sine salg:

«Vi har en morsom dynamikk i et software hus som også leverer tjenester, det er at selgerne har lyst til å gi bort alle tjenester gratis, selv om det står at PST skal ha en omsetning på XX millioner. Det er klart at hvis selgerne vil gi bort tjenestene er det veldig vanskelig»

Videre får vi tilbakemelding fra mellomlederne om hvordan de som mellomledere brukte BMS:

«Jeg mener vi brukte det veldig reaktivt. Det dreide seg om å sørge for å ha fylt inn alle tallene før allmøte. Vi brukte de reaktivt. Det er jo vanskelig å si.. ...i mitt hode er BMS minst like mye en kommunikasjonsform og en god måte å kommunisere strategien på, som det er et styringsverktøy.»

Vi får tilbakemelding om at de ikke var flinke nok til å bruke BMS til å gjøre noe annet enn det de alltid hadde gjort, til å utføre korrigerende tiltak. En av mellomlederne har følgende kommentar om BMS:

«Jeg er usikker på merverdien. ...som et operasjonelt oppfølgingsystem så føler jeg at det er ikke et hensiktsmessig verktøy. Det tror jeg ikke.»

Delkonklusjon

Kaplan og Norton viser i sin 6 steg prosess hvor viktig det er at alle ansatte forstår strategien og at enheter kobles sammen via BMS slik at synergier kan oppstå (Kaplan & Norton, *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 2008, ss. 11-13). Ut ifra svarene vi får ser det ut til at det er to systemer som delvis er motstridende. Lønnssystemet belønner selgeren for å selge mest mulig, selv om dette går ut over fortjenesten til en annen avdeling. Satt på spissen kan det se ut som at en selger vil kunne tjene på en praksis som selskapet som helhet mister fortjeneste på.

Gjennom våre intervjuer fikk vi inntrykk av at BMS ble brukt av mellomlederne som et system kun for å rapportere tall tilbake til toppledelsen. Ut ifra måten mellomlederne beskriver sin bruk av BMS ser det ikke ut som de selv bruker det til styring av sine egne enheter.

5.2.3 Hva med den enkeltes motivasjon? Blir arbeidet for styrt av BMS?

Vi fikk inntrykk av strategien var godt kommunisert ut i organisasjonen. Daglig leder delte blant annet ut oppgaver knyttet til balansert målstyring. De som satt i mellomledelsen opplevde imidlertid dette som tilleggsoppgaver som ikke nødvendigvis var relevant i forhold til deres daglige gjøremål. En av respondentene uttrykker at han ikke opplevde delmålene som relevante nok for å oppnå finansiell vekst. En annen respondent sier at systemet var for omfattende og at det dermed ikke gav ham en åpenbar verdi.

Også prosjektlederen er inne på at friheten til den enkelte kan bli innskrenket ved å styre stramt etter BMS.

«De aller fleste liker å ha litt større frihet, eller spillerom og det som å låse seg til strategiske planer, det er litt skummelt det. Tenk om strategien er feil. Hehe.»

Hvis trafikklysene forble røde over en lengre periode så mistet også folk interessen. Det ble muligens for lite fokus på tiltak og gjennomføring av disse. Man sluttet å tro på systemet. Vi får beskrevet at det ikke fikk konsekvenser dersom mål ikke ble nådd. Det kan virke som toppledelsen ikke hadde ressurser nok til å involvere folk i lavere stillinger, på hvordan deres daglige arbeid skulle bidra til strategioppnåelsen. Man ble heller oppfordret til å sjekke status ved å logge inn på intranettet. Dermed tyder ting på at motivasjonen ikke var på høyde i forhold til intensjonen ved å benytte balansert målstyring.

Delkonklusjon

Vi har ikke gjort en vurdering av om målene satt opp av SAS Institute var gode nok eller ikke. Det faktum at de er etablert som mål indikerer at adm. dir. mener det er gode mål. Når en av mellomlederne mener flere av målene ikke er gode nok kan dette enten tyde på at målene faktisk ikke var gode nok, men det kan også tyde på at koblingen til de finansielle målene ikke var tilstrekkelig synliggjort.

Teorien vi har beskrevet i teorikapitlet sier at man bør tenke nøye gjennom hvordan forskjellige tiltak skal bidra til økonomisk vekst. Det må være en klar kobling mellom disse, om enn ikke direkte.

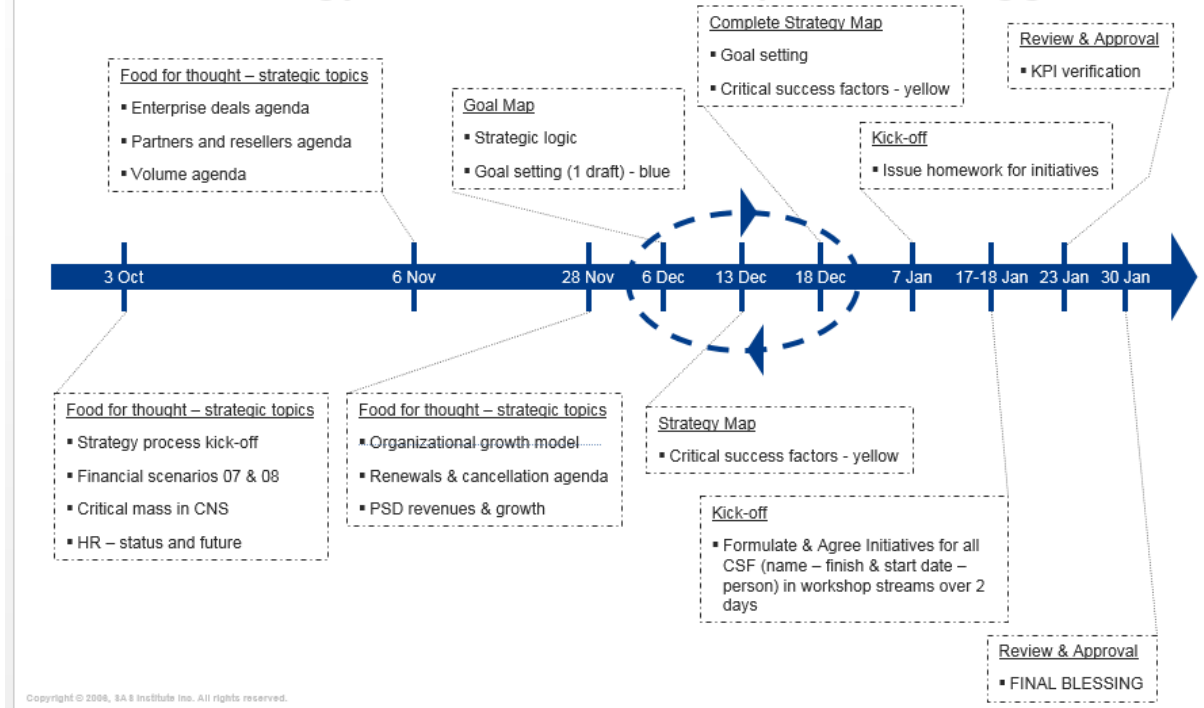
5.3 Strategiarbeid med BMS

5.3.1 Hvordan var strategiutviklingsprosessen i SAS?

SAS Institute hadde i perioden de drev med Balansert målstyring en årlig gjentakende prosess knyttet til strategiutvikling og implementering. Slik vi forstår prosessen startet den hvert år med at noen få personer ble fløyet til USA for å bli informert om strategien til konsernet. Dette tok de med seg tilbake til Norge og brukte som grunnlag for en strategiutviklingsprosess utover høsten. I denne perioden satt ledergruppen, samt noen utvalgte personer sammen og jobbet frem et rammeverk hvor de definerte hovedlinjene til strategien. I de første årene var det ledelsen som definerte strategien og hadde hånd om den frem til den ble presentert av administrerende direktør på allmøter.

Etter noen års bruk av BMS gjorde de en endring i strategiutformingsprosessen. Da ble en viktig del av arbeidet til ledergruppa å forberede en årlig samling i januar/februar. På denne samlingen var alle i selskapet invitert. De som var med på utviklingen i løpet av høsten fungerte som fasilitatorer på kreative verksteder de hadde under samlingen. På verkstedene ble deltakerne stimulert til å hive frem idéer som ble samlet opp av fasilitatorene. En grafisk fremstilling av strategiutviklingsprosessen til SAS Institute er vist i Figur 17 - Strategiprosessen til SAS Institute AS.

The Strategy Process – a best practice suggestion



Figur 17 - Strategiprosessen til SAS Institute AS

Både adm. dir. og mellomledere beskriver workshopene som en viktig faktor for å skape involvering og eierskap blant de ansatte. Det var fokus hos ledelsen å tilby folk en struktur å tenke i og at det som blir tenkt blir fanget opp. I etterkant av samlingen ble idéene videreforedlet av mindre arbeidsgrupper. Under videreforedlingen var det fokus på å gjøre dette på en slik måte at de ansatte kunne kjenne seg igjen i idéer som hadde kommet opp under samlingen. Resultatet ble synliggjort i et strategikart og viktige nøkkelfaktorer som selskapet skulle ha fokus på i den inneværende strategiperioden ble definert. Målet var å synliggjøre strategien på en slik måte at folk følte de kunne gjenkjenne det de hadde vært med på. Ledelsen hadde stort fokus på å implementere det som kom fra de kreative samlingene, slik at det ble synlig at det de ansatte hadde vært med å utforme ikke bare var tomme ord og tanker. Noe av målet var å holde engasjementet til de ansatte oppe ved bred involvering. Dette skulle gi dem eierskap til

strategien og vise at det man var med på å bestemme faktisk ble gjennomført. Ledelsen kommenterte at de tok på alvor den nordiske kulturen hvor de ansatte krever å bli hørt.

Resultatet fra strategiarbeidet ble presentert på allmøter som ble holdt hver fjerde til sjette uke. Der ble viktige nøkkelfaktorer tatt opp, og man kommenterte både status og utvikling siden sist. I følge adm. dir. var det om lag 75 % av de identifiserte nøkkelfaktorene fra samlingen som viste seg å fungere i praksis.

Delkonklusjon

I boken «The Strategy-Focused Organization» av Kaplan og Norton legger forfatterne vekt på at alle de ansatte må involveres i utviklingen av strategien. Hensikten er at alle skal kjenne til strategien og hva den innebærer. Vi ser av måten SAS Institute jobbet med BMS på at de la meget stor vekt på at alle skulle inkluderes. Slik sett praktiserer de BMS meget likt det Kaplan og Norton beskriver.

Funn gjort av Henrik Gjøen tyder på at brukere av balansert målstyring oppnår større dynamikk i sitt arbeid med strategiformulering (Gjøen, 2003). Det kan synes som SAS Institute bruker BMS på en slik måte at de også oppnår slike effekter.

5.3.2 Oppdateres strategikartet jevnlig?

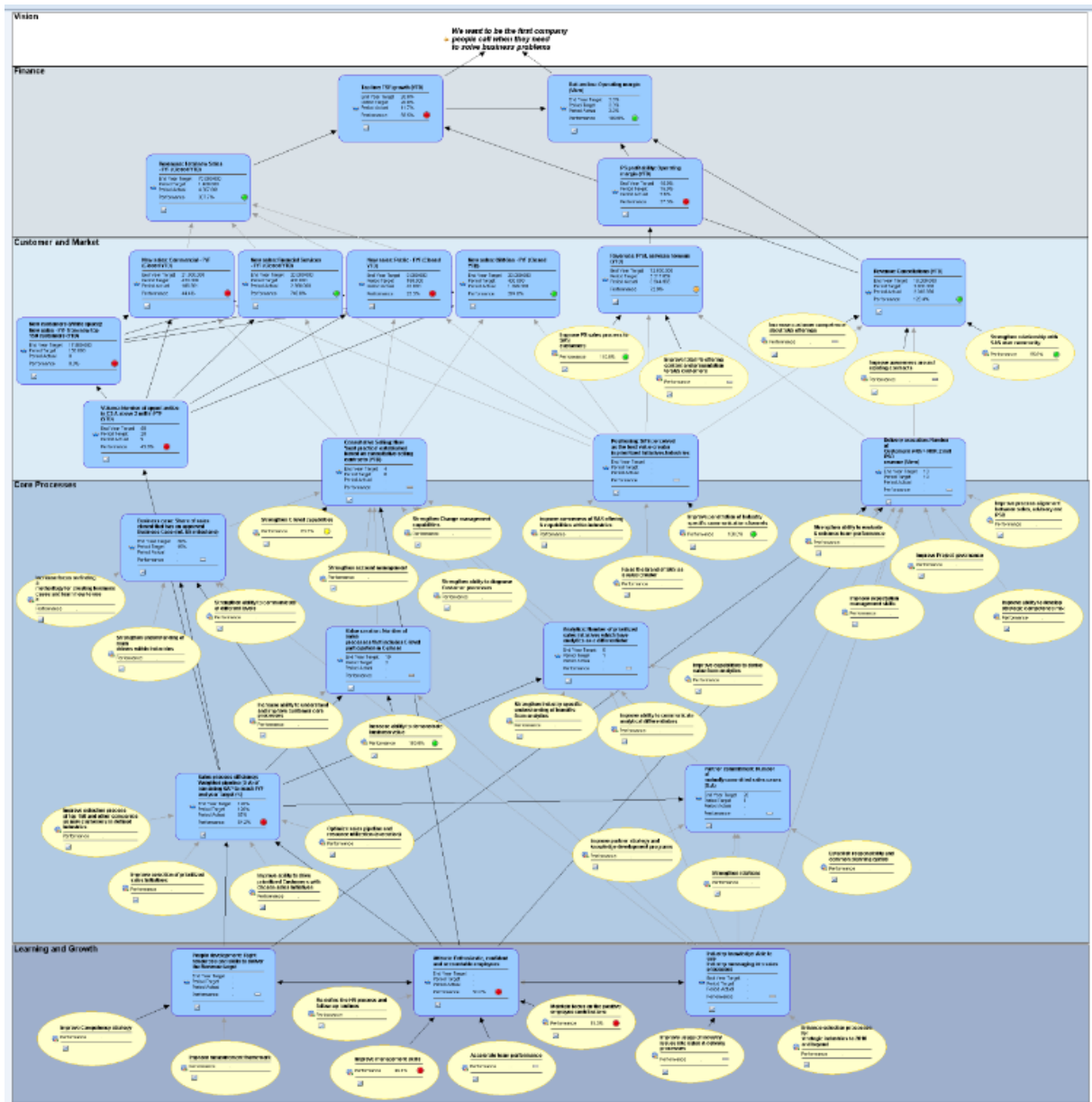
Når det gjelder forbedringer av selve systemet var dette i stor grad styrt av administrerende direktør. Han refererer til at de satte opp et relativt komplekst system i starten. De erfarte at de ansatte slet med å henge med, og forenklet sin versjon av BMS for hvert år.

Flere av de ansatte vi pratet med har vært inne på at strategikartet ble satt opp med bakgrunn i en årlig prosess, hvor det å få satt opp strategikartet var ett av de synlige resultatene. Vi har forstått det slik at strategikartet i utgangspunktet ble oppdatert en gang pr. år. Slik vi forstår det var det i en tidlig fase av bruken av BMS fast praksis at man endret strategikartet kontinuerlig, når det oppsto behov for det. Underveis i

prosessen ser det ut til at denne praksisen ble endret. Hvis noe ikke fungerte i strategikartet, konsentrerte man seg heller om noe annet på kartet.

Vi fikk også inntrykk av at strategikartet ble brukt mer som et målingsverktøy enn et handlingsverktøy av mellomledelsen. De ansatte ble oppfordret til å gå inn og sjekke status og mellomledere hadde som oppgave å fylle inn informasjon før hvert allmøte. Vi har og et klart inntrykk av at det ble satt inn betydelige ressurser i bruken av BMS, spesielt i starten. Adm. dir. sier blant annet:

«Ta den da f.eks.: Her lagde vi ... Vi var jo helt gjerne når vi holdt på med dette her. Vi fikk jo nesten ikke tid til å selge ... Det ble jo ... Hva skal man si ... Vi måtte jenke det til litt ... Ta ned ambisjonsnivået. Dette ble too much»



Figur 18 - Strategikartet til SAS Institute AS

Delkonklusjon

Kaplan og Norton skriver at man jevnlig skal oppdatere strategikartet. Å endre kartet kan potensielt være en arbeidskrevende jobb, hvis det er mange avhengigheter i kartet. Det kan virke som SAS Institute i løpet av perioden de brukte BMS gikk fra å endre kartet «fysisk», til å endre det med å fokusere på de punktene som de opplevde ga verdi i styringen av selskapet.

Med andre ord oppfatter SAS Institute BMS som et krevende og omfattende system. Som vi er inne på i teorikapittelet er det flere som beskriver BMS som for omfattende. I stedet for å gi opp valgte imidlertid SAS å jobbe med å tilpasse systemet til noe som passet dem.

I Figur 18 - Strategikartet til SAS Institute AS ser vi kompleksiteten i strategikartet til SAS Institute. Vi syns nåværende adm. dir. oppsummerer dette godt selv: «*Dette ble too much*».

5.3.3 Hvordan formidles selskapets visjon og strategi til de ansatte?

Alle vi snakket med i SAS Institute var veldig opptatt av hvordan strategien ble kommunisert. De var veldig unisone om at kommunikasjonen var viktig og at de faktisk var veldig gode på kommunikasjon av strategien. En av mellomlederne uttrykker:

«*Så det å kommunisere, hva er målsettingen, strategiene, for å komme dit og hvordan måler vi det. Det var vi veldig gode på.*»

Nåværende daglig leder trekker frem viktigheten både av god kommunikasjon, men også det at medarbeiderne har forstått det som skal gjøres. Selv for enkle oppgaver har han erfaring med at ting må gjentas og terpes før man skjønner hva som skal gjøres. Dette gjelder også på ledernivå. Hvis et prosjekt blir iverksatt før oppgaven er godt nok forstått oppleves det at de mister moment i fremdriften når ting må forklares på nytt og på nytt før det blir iverksatt.

Både toppleder og en av mellomlederne kommer inn på at de mener BMS gir et veldig godt grunnlag for å kommunisere strategien ut til de ansatte. Adm. dir. uttrykker at han følte en veldig støtte i å ha en kjent struktur han kunne ta tak i da han gjennomførte allmøtene. Det var noe alle kjente seg igjen i og det gjorde gjennomgangen av status og veivalg enklere. Det ble også sett på som en bonus at de slapp «*powerpointtyraniet*».

Som nevnt mener de vi har pratet med at BMS egner seg godt som et kommunikasjonsverktøy. En av mellomlederne uttrykker:

«Kommunikasjonsdelen av det tror jeg er noe av det aller viktigste. Det å få en tydelighet, klarhet og en god kommunikasjon rundt hva strategien er og hva vi har tenkt å gjøre ... Der er BMS et utmerket verktøy.»

Allikevel blir forankringen i toppledelsen sett på som det viktigste. Det at den øverste lederen tror på systemet og går i bresjen for det bli sett på som essensielt. En av mellomlederne uttrykker spesifikt at systemet er mindre viktig, det viktigste er ledelsens holdning og utholdenhet i gjennomføringen. Her blir det også trukket frem at det er viktig å få en involverende «*bottom up*» prosess for at flest mulig skal få eierskap til strategien.

Delkonklusjon

Kaplan og Norton skriver i boken «The Strategy-Focused Organization» at kommunikasjon av strategien er viktig for utførelsen av den. Vi ser hos SAS Institute at de fokuserte veldig på det å kommunisere strategien og at de ansatte opplever det som god kommunikasjon. Engasjementet til ledelsen lyste tydelig gjennom ved måten de kommuniserte på. Studier viser at selv om kommunikasjonen tilsynelatende er god, så er det ikke sikkert den er godt nok forstått av de ansatte (Sull, Homkes, & Sull, 2015). Vi ser fra tilbakemeldingene fra nåværende adm. dir. at de har gjort seg de samme erfaringene og er oppmerksomme på dette.

5.3.4 Er kommunikasjon viktigere enn selve strategien?

Selve strategien og viktigheten av denne var ikke noe som ble fokusert mye på i intervjuene med SAS Institute. Det dukket allikevel opp som en del av uttalelsene vi fikk underveis. I intervjuene hadde respondentene et veldig stort fokus på kommunikasjon av strategien, og måter denne ble kommunisert på. Fokuset var så stort at vi spurte om en av mellomlederne om han anså at synliggjøringen av strategien var det viktigste for at bedriften skulle prestere;

«Nei, ... Det viktigste er en strategi»

var svaret vi fikk. Kommunikasjonen av strategien ble sett på som en suksessfaktor ved strategien og det blir sett på som en suksessfaktor at man kommuniserer strategien på en slik måte at hele organisasjonen skjønner, aksepterer og tar den til seg som sin egen.

Adm. dir. kommer indirekte inn på viktigheten av å ha en strategi. Han kommer inn på temaet i forbindelse med kommunikasjon av strategien, men sier at det er viktig at de ansatte ser at ledelsen har tenkt og at de føler seg trygge på den kursen ledelsen har satt.

Delkonklusjon

På tross av et stort fokus på kommunikasjon, er det fra respondentene klart at det viktigste er å ha en tydelig strategi i bedriften. Hvilken type strategi var ikke så viktig, så lenge strategien var kommunisert og de ansatte var trygge på at selskapet var på rett kurs.

5.3.5 Er det incentivordninger i selskapet og hvordan fungerer disse?

I følge Kaplan og Norton er incentivordninger en fin måte å skape motivasjon for å nå de strategiske målene. De anbefaler incentivordninger helt ned på personnivå. Vi ble fortalt at SAS Institute ikke hadde noen incentivordninger basert på bruken av balansert målstyring.

«Jeg tror nok at det der er litt sånn amerikapreget. De er mye mer opptatt av sånt der borte, vi var ikke det.»

Selv om SAS Institute ikke hadde incentivordninger, får vi vite at de har et prestasjonslønnssystem. Dette systemet er ikke koblet opp mot BMS.

Delkonklusjon

SAS Institute beskriver sitt prestasjonslønnssystem som løsrevet fra BMS. Vi har ikke fått noen beskrivelse av dette lønnssystemet eller årsaken til at det ikke er knyttet opp mot BMS. Det kan tyde på at man har lag opp til to parallelle systemer, hvor man i forhold til lønn blir målt på ett sett kriterier, mens man blir målt på andre ting i forhold til BMS.

I kapittel 2.11 beskriver vi erfaringer fra andre som har innført BMS. Det blir poengtert at et suksesskriterium er å holde rapporteringen innen ett system, i dette tilfellet BMS. En logisk videreføring av dette kan være at parallelle belønningssystemer også kan ha en uheldig effekt.

5.4 Erfaringer og oppfølging

5.4.1 Utnyttet erfaringene man gjør til organisatoriske forbedringer underveis?

På tross av en ganske aktiv bruk av balansert målstyring av adm. dir. virket det som de fleste nedover i hierarkiet hadde en mer passiv holdning til systemet. Det ble mer brukt som et rapporteringssystem enn som et interaktivt styringsverktøy. De hadde allmøter og avdelingsmøter hvor status på forskjellige KPI-er ble tatt opp. Slik vi har forstått det hadde diverse ledere ansvar for å fylle inn ulikemåleverdier, men det virker ikke som de brukte KPI-ene som veiledere i sitt daglige virke som ledere. Alle ble oppfordret til å logge seg på systemet for å sjekke status, men det kan virke som det manglet en kobling til den enkeltes daglige gjøremål.

Delkonklusjon

Slik vi tolker tilbakemeldingene virker det som adm. dir. aktivt styrte etter BMS ut mot sine ledere og ansatte. Videre ser det i liten grad ut til at de lederne vi har pratet med brukte systemet til å gjøre endringer eller forbedringer for enhetene de hadde ansvar for.

5.4.2 Hvordan er sammenhengen mellom ansattes arbeid og strategioppnåelse?

Adm. dir. sier blant annet at det er viktig for ledelsen å initiere en struktur som de ansatte kan arbeide i. Med bakgrunn i strategien skal de ansatte skjønne hva de skal gjøre:

«Så eksempel vis: Her har vi blinket ut hva som er viktig å treffe på for påfølgende år.»

Videre kommer han inn på at det er en viktig lederegenskap å følge opp sine ansatte i forhold til de mål som er satt. Han bruker tid på å forklare målene, og å terpe på ansvarsfordelingen slik at de som skal utføre handlingen føler seg trygge på at de har nødvendig kunnskap og støtte.

Samtidig sier en av mellomlederne at selv om de hadde brutt ned målene på individnivå, var ikke dette gjort innenfor rammene av BMS. Han nevner også at incentivstrukturen delvis er i veien for den generelle måloppnåelsen, selv om de har et helhetlig målhierarki. En selger fra salgsavdelingen vil tjene på å gi bort tjenester fra naboavdelingen gratis, selv om tjenesten til naboavdelingen kan være viktigere for det totale resultatet til bedriften.

En annen mellomleder sier at han aldri har sett effekten av BMS. Han sier at de ansatte er mer interessert i teknologi og hvordan de kan automatisere datafangsten enn de er i hvordan man skal bruke BMS til en rettleiding i daglige gjøremål. Ledelselementet forsvinner bak teknologien. Videre mente han de var gode på kommunikasjon, det å sette opp målsettinger og strategier, men at de var for dårlige på å ta det neste steget;

«Hva er det vi da gjør annerledes for å komme dit og faktisk implementere det. Jeg mener vi greide ikke å knytte tiltakene ordentlig. Hva er det vi faktisk gjør da. Som er noe annet enn business as usual. Det greide vi ikke å knytte tett nok til strategien.»

Videre sier han:

«Så egentlig er vi gode på å sette opp strategien, kommunisere den. Men ikke gode nok på å implementere den. Da kommer du til et punkt hvor folk ikke helt ser verdien av det. Det blir et strategikart på hvert allmøte. Jeg tror vel det er det vi feilet mest på.»

Delkonklusjon

Vår tolkning er at adm. dir delegerer oppgaver gjennom at ledere for ansvar for å fylle inn sine respektive ansvarsområder i henhold til strategikartet før hvert allmøte. Det er der opp til hver enkelt leder hvordan han velger å løse sine oppgaver. Det er i dette bindeleddet vi synes BMS bruken i organisasjonen blir litt uklar. Den aktive bruken av BMS virker ikke gjennomsyret på tvers av organisasjonen. Nåværende adm. dir har fokus på bemyndiggjøre for handling. Dette er et av stegene Kotter beskriver i sine åtte steg for endring. Vi ser at det samsvarer med prosjektlederens uttalelse om at alt dreier seg om endringsledelse.

I teorikapittelet beskriver vi blant annet «the personal scorecard». Meningen med dette kortet er at de ansatte skal ha konkret forståelse av hvordan deres daglige arbeid er med å påvirke strategien. Aktivitetene på kortet skal være motivert i fra en oppfyllelse av strategien. Slik vi forstå SAS Institute har de i liten grad brutt ned strategien på personnivå. Trolig kan dette være noe av årsaken til at mellomlederne ikke ser den store effekten med balansert målstyring.

5.4.3 Hva er konsekvensene av å ikke nå de strategiske målene?

Vi ser på tilbakemeldingen fra en av respondentene at folk «*driter i*» mål som ikke oppnås. Ikke oppnådde mål visualiseres med et rødt lys i styringskortet. Dette kan tyde på at de har satt opp feil eller mangelfulle mål. I dette spesifikke tilfelle var det snakk om salgskurven i selskapet. Kurven hadde en ganske flat stigning i starten av året, for så å få en eksponentiell vekst i desember. Fra ledelsen var det imidlertid et ønske om en mer lineær salgskurve med jevnere salg gjennom året. Den samme respondenten beskriver at han ikke kan forklare den eksponentielle salgskurven, men sier at den alltid har vært

slik i alle de årene han har jobbet med salg. Han beskriver imidlertid at han er relativt trygg på at den eksponentielle utviklingen skal komme hver desember, da det oppleves som nærmest en naturlov at det skal bli slik. Som mellomleder opplever han at det ikke er noe han kan gjøre for å påvirke salgsprosessen slik ledelsen vil ha den. Dermed blir målet om en lineær salgsutvikling satt til siden og oversett.

Fra tidligere adm. dir. og prosjektlederen for BMS får vi også ledelsens perspektiver på ikke å nå de strategiske målene. En utfordring de peker på er å finne rett nivå på konsekvensene. Slik SAS Institute var organisert i denne perioden var det ulike mellomledere som hadde ansvar for oppfyllelsen av ulike strategiske mål. Hvis man ikke klarte å nå et fastsatt mål skulle man ikke få sparken, men man var heller ikke villig til å overse at målet lyste rødt og ikke var oppnådd. De beskriver følgende:

«Det som tidligere daglig leder (forfatterens anmerkning) jobber mye med var å få de ansatte til å skjønne at det er ikke krise om det lyser en rød lampe. Det betyr bare at enten så har vi ikke gjort det vi ble enige om, eller så betyr det at den planen vi hadde, den førte ikke fram, så får vi finne en ny plan da. Eller nye virkemidler.»

Tryggheten de ansatte skulle føle rundt bruken av BMS blir trukket frem. Det blir beskrevet som viktigere å ta avgjørelser og å handle enn om man gjorde feil. Det blir også trukket frem at også selve planen kan være feil:

«Vi bruker alt det vi har av kunnskap når vi lager planen og de handlingene og de virkemidlene vi ønsker å sette inn, så kan det hende at, all right, det er ingen som veit framtida, men vi tror ut fra det beste vi vet akkurat nå, at hvis vi iverksetter disse tiltakene. Får vi ikke de resultatene vi trodde så må vi bare ta en runde til og se OK, hva var det vi gjorde.»

Hvis det viste seg at planen var feil, får vi beskrevet at de endrer på strategikartet, slik at det skal passe med nye mål. Selv om de var åpne på at planen kunne være feil, viste det seg ofte at problemet lå et annet sted:

«Ofte så finner man at man har ikke gjort det som man egentlig ble enige om å gjøre. Og da blir det en liten pekefinger».

Delkonklusjon

Svarene vi fikk i undersøkelsen kan tyde på at konsekvenser ved ikke å nå de strategiske målene som ble satt i bedriften ikke medførte alvorlige represalier. Gjennomgangen av strategikartet og måloppnåelsen ble imidlertid gjort på allmøter hvor alle de ansatte deltok. Slik vi tolker det ble «den lille pekefingeren» gitt i alles påsyn. Vi vil tro dette ville kunne oppleves ubehagelig nok til at man ville prøve å unngå det.

Målet knyttet til salgskurven er satt av ledelsen. Dette er et forståelig mål ut fra likviditetshensyn, men det kan være grunn til å spørre seg om den type mål burde vært unngått all den tid de oppleves om naturstridige og umulige å oppnå. Dette vil potensielt kunne være med å senke tilliten til systemet, og kan også få konsekvenser for den opplevde verdien ved bruken av det.

Vi får beskrevet at hvis planen de har lagt er feil, endrer de strategikartet, og dermed strategien, for å tilpasse nye mål. Dette sammenfaller med Mintzberg sin beskrivelse av tilsiktet og fremvoksende strategi. I tillegg sammenfaller det med Kaplan og Norton sin seks-steps-modell for å kople strategien til operasjonelle handlinger.

5.4.4 Hvordan var den siste fasen med BMS?

Som operativsystem for BMS brukte SAS Institute Strategy Management. Som vi har nevnt var dette utviklet innenfor SAS-konsernet. I tidlig fase rapporterte tidligere administrerende direktør med informasjon hentet direkte fra BMS. På spørsmål om hvordan konsernledelsen forholdt seg til dette svarte han:

«Det var vårt eget system, så det fikk de bare godta.»

Tidlig på 2000-tallet fungerte dette bra.

Vi blir fortalt at ledelsen i USA var svært fornøyd med den norske innsatsen rundt BMS og de erfaringene de gjorde seg. Det ble sågar bestemt at de ønsket en innsats for å innføre BMS i de øvrige SAS-landene i Europa. Ledelsen i USA ville gjerne ha dette som en oversikt over hvordan det gikk med bedriftsutviklingen i de ulike landene. Prosjektlederen for BMS i Norge ble bedt om å lede dette prosjektet. Vi blir fortalt at dette var en tung prosess og at flere fundamentale suksesskriterier ikke var tilstede. Man var blant annet ikke villig til å sette av tilstrekkelig tid og ressurser. I Frankrike får vi vite at:

«... man hadde en ledergruppe som synes dette var noe ordentlig tull»

og i Danmark:

«... fant man ikke den rette personen til å drive det igjennom. Så sånn var det.»

Parallelt med at SAS Norge brukte ressurser til å initiere og implementere BMS i øvrige SAS bedrifter i Europa, besluttet den øverste konsernledelsen i USA at de ville ha rapportering gjort i et annet system.

Etter 2010 hadde kravene i forbindelse med rapportering altså endret seg. Nåværende adm. dir. fikk krav om å rapportere måltallene i et annet system istedenfor BMS. Dette gjorde at BMS ble oppfattet som et system som førte til tilleggsrapportering. Til konsernledelsen måtte de uansett rapportere via et annet system.

Adm. dir. så det som vesentlig at BMS ble kun ble anvendt i Norge. Nabolandene og resten av SAS Institute målte resultatene gjennom det andre systemet, kalt Business Plan Prosess. Dette ble sett på som hovedprosessen som var høyt prioritert. Den krevde «country review» og en oversikt over planleggingsstatus pr. land. I følge adm. dir. hadde de rett og slett ikke tid til å oppdatere flere målkriterieverktøy.

I denne perioden pensjonerte ressurspersonen for BMS seg. Hvis de skulle videreføre BMS så adm. dir. seg nødt til å lære opp en ny ressursperson for å ta over for

prosjektlederen. Styringsverktøyet BMS krever ressurser i form av oppfølging fra organisasjonen. Man trenger en utøvende person som må fornye verktøyet, oppdatere måltallene, implementere nye prosesser, og til enhver tid være på høyde med teknologien til IT-verktøyet

Delkonklusjon

Med bakgrunn i svarene fra adm. dir. og prosjektleder ser det ut til at det er flere sammenfallende hendelser som gjør at SAS Institute velger å avslutte bruken av BMS. Vi ser at de opplevde det som tungvint å rapportere i to systemer. I tillegg kommer det faktum at prosjektlederen for BMS pensjonerte seg. I teorikapitlet har vi beskrevet at man trenger egne ressurser for å holde et system som BMS i gang. Hos SAS Institute gjorde de et valg om ikke å lære opp en ny person eller gruppe til å ta seg av håndteringen av BMS. Slik vi tolker det var dette valget influert av at de også måtte rapportere i to systemer hvis de fortsatte med BMS.

I intervjuet vårt med tidligere adm. dir. refererer han til at rammebetingelsene for bruk av BMS må være tilstede hvis du skal kunne bruke et slikt system.

Situasjonsbeskrivelsen frem mot slutten av bruksperioden til BMS kan tyde på at de ikke fant at rammebetingelsene for videre bruk av BMS lenger var til stede. Det fremgår at forankringen for bruk av BMS i SAS Norge ikke var tilstede hos den øverste ledelsen av konsernet i USA.

6 Konklusjon

I denne delen ønsker vi å knytte sammen de forskjellige aspektene i oppgaven og skape en rød tråd som gir svar på problemstillingen vår og tilhørende forskningsspørsmål.

Problemstilling

- «Reisen til balansert målstyring i SAS Institute fra 2002 til 2012».
 - «En beskrivelse og analyse av innføring og implementering av balansert målstyring i SAS Institute»

I perioden vi har studert SAS Institute ser vi at de har utviklet seg som selskap og de har gjennomgått flere stadier i forhold til erfaringer med BMS. De har etablert systemet i bedriften og gjort nødvendige tilpasninger av både system og organisasjon. De har og tatt konsekvenser av endrede rammebetingelser, som gjorde at de til sist valgte å avslutte bruken av BMS.

Forskningsspørsmål 1

- Hvorfor bestemte SAS Institute seg for å innføre balansert målstyring?

SAS Institute var i perioden rund 2002 i en endringsprosess. De utvidet sitt forretningsområde fra kun å levere IT-verktøy til å bli en forretningspartner. De så behov for et strategisk styringsverktøy, satte opp en rekke kriterier og gjorde en analyse av tilgjengelige verktøy. BMS var det verktøyet som best tilfredsstilte de kriteriene de hadde definert. Et av de viktigste kriteriene var at de anså BMS som det verktøyet som var best til å beskrive og kommunisere strategi. De anså dette som særdeles viktig for å få til en vellykket innføring og implementering av styringssystem et.

Forskningsspørsmål 2

- Hvilke erfaringer har SAS Institute fra innføring og implementering av BMS?

SAS Institute hadde en erfaren duo til å lede innføringen og implementeringen av BMS. Prosjektleder hadde lang erfaring med strategiimplementeringsverktøy fra tidligere, noe som tilsier at han var riktig mann for jobben. Adm. dir. på denne tiden blir av de andre respondentene beskrevet som:

«... utrolig operativ og utrolig strategisk samtidig»

Dette tyder på at også han var rett person for innføringen og implementeringen av BMS. Hoff og Holving sier også at det er helt nødvendig å ha rett ressurser til jobben for å sikre en god gjennomføring av implementeringen (Hoff & Holving, Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk, 2002, ss. 253 -393).

I denne sammenheng er det også vesentlig å nevne verktøyets forankring i den nasjonale ledelsen som positivt for bedriften. Både tidligere adm. dir. og nåværende adm. dir. blir karakterisert som karismatiske ledere som sprer begeistring ut i organisasjonen. Lederne i SAS Institute blir også fremstilt som særlig entusiastiske, noe vi mener bidro til at organisasjonen dro i samme retning. Der andre studier viser at så mange som ni av ti bedrifter ikke finner de rette ressursene (Sull, Homkes, & Sull, 2015), ser det ut til at SAS Institute er blant det fåtallet som lykkes.

Vår tolkning er at lederne hos SAS Institute i hovedsak har opplevd implementeringen til BMS som positiv. De har blitt involvert i utviklingen av strategien gjennom et årlig kick-off-arrangement. Dermed har man fått en form for eierskap til strategien. Strategien har således blitt kommunisert gjennom adm. dir. på allmøter hver 4-6 uke. De vi har pratet med føler de har en god oversikt over selskapets strategi og hva som skal til for å oppfylle den. I boken «The Strategy-Focused Organization» av Kaplan og Norton legger forfatterne vekt på at alle de ansatte må involveres i utviklingen av strategien. Hensikten er at alle skal kjenne til strategien og hva den innebærer. Vi ser av måten SAS Institute

jobbet med BMS på at de la meget stor vekt på at alle skulle inkluderes. Slik sett praktiserte de BMS tilsvarende det Kaplan og Norton beskriver.

I følge respondentene var det svært viktig å ha en tydelig strategi. Hvilken type strategi er ikke så viktig så lenge strategien kommuniseres til de ansatte på en god måte slik at den blir gjennomført. Mavrinac og Siesfeld bekrefter også dette da de sier at det å gjennomføre valgt strategi vurderes som viktigere for aksjonærene enn kvaliteten på strategien (Mavrinac & Siesfeld, 1998).

Slik vi ser det har SAS hatt en god strategiutviklingsprosess. Slik vi tolker det lar SAS Institute strategiarbeidet være en kontinuerlig prosess. Således ligger de nær opptil seks-steps-prosessen til Kaplan og Norton. De var flinke på involvering og brukte strategien aktivt på allmøter, som ble holdt relativt hyppig. I teorien beskriver vi med bakgrunn i Kaplan og Norton sin forskning at strategien bør koples til daglige gjøremål for hver enkelt ansatt. Det virker det ikke som SAS Institute har gjort. Vi får beskrevet at for eksempel selgere har konkrete salgsmål, som er en del av det finansielle målet til selskapet, men vi er ikke sikre på at de ansatte ser hvordan de er med å påvirke måloppnåelsen til selskapet i sitt daglige virke.

En interessant observasjon er at det ikke virker som mellomlederne i stor grad bruker BMS som styringsverktøy i sitt daglige virke som ledere. De er veldig fornøyde med topplederen, men det virker ikke som de lar seg inspirere til å bruke de samme metodene som ham i sine lederposisjoner. Der topplederen bruker BMS som et verktøy for å kommunisere strategien, bruker mellomlederne det som er verktøy for å rapportere tilbake tall til toppleder. BMS blir i mindre grad brukt aktivt av mellomledelsen til å lede sine ansatte.

Kaplan og Norton skriver i boken «The Strategy-Focused Organization» at kommunikasjon av strategien er viktig for utførelsen av den. Vi så hos SAS Institute at de fokuserte veldig på det å kommunisere strategien og at de ansatte opplever det som god kommunikasjon. Engasjementet til ledelsen lyste tydelig gjennom ved måten de kommuniserte på. Et at kriteriene for valg av system er at det skal egne seg for

kommunikasjon til organisasjonen. Blant disse kriteriene ser vi klare paralleller til Kotters åtte steg for endring (Kotter, 1995).

Studier viser at selv om kommunikasjonen tilsynelatende er god, så er det ikke sikkert budskapet er godt nok forstått av de ansatte (Sull, Homkes, & Sull, 2015). Vi ser fra tilbakemeldingene fra nåværende adm. dir. at de har gjort seg de samme erfaringene og at de er oppmerksomme på dette. Mye tyder på at strategien og målene som ble satt til tider ble litt for høytflyvende for mange av de ansatte og at de ikke klarte å bruke dette til å jobbe mer enhetlig. Noe av årsaken til dette kan være at implementeringen til BMS ble utført ned til avdelingsnivå, men ikke helt ned til hver enkelt ansatt, for eksempel gjennom personlige styringskort. Ved å implementere BMS helt ned til hver enkelt ansatt ville dette kunne ført til økt motivasjonen og større forståelse hos den enkelte. En bakdel er imidlertid at dette ytterligere ville komplisere bruken av BMS. Det ville være både tid- og ressurskrevende å få på plass.

Forskningsspørsmål 3:

- Hvorfor valgte SAS Institute å avslutte bruken av verktøyet?

Hovedgrunnen til at SAS ønsket å gå bort fra å bruke styringsverktøyet var at de spesielt i slutten av bruksperioden kjørte et annet rapporteringssystem i tillegg til BMS. Å bruke BMS var selvvalgt, rapporteringssystemet til konsernledelsen var pålagt fra øverste hold. Å drifte to systemer parallelt ble av nåværende administrerende direktør opplevd som meget ressurs- og tidkrevende. De gjorde allikevel dette en periode, frem til prosjektlederen for BMS pensjonerte seg. Vi opplever dobbelrapporteringen som hovedgrunnen til at BMS ble valgt bort, med prosjektlederens pensjonering som en viktig tilleggsårsak.

6.1 Forslag til videre arbeid

I vår oppgave tok vi utgangspunkt i ledernes subjektive oppfatning av balansert målstyring. Et naturlig videre arbeid kan være å ta med perspektivet til ansatte uten lederansvar. Vi så i oppgaven topplederne og prosjektleder for BMS var ganske

samstemte i sin beskrivelse av erfaringene med BMS. Mellomlederne brakte andre perspektiver inn i undersøkelsen. Det er derfor naturlig å tenke seg at også ansatte uten lederansvar vil kunne belyse problemstillingen på en ny måte. Et forslag til problemstilling for å belyse de ansatte uten lederperspektiv sin opplevelse av BMS kan være:

«Opplever de ansatte i SAS Institute lav autonomi ved bruk av BMS som styringsverktøy»

En interessant vinkling hadde vært å ta en nærmere kikk på de økonomiske forholdene i SAS Institute, ved å se på topp og bunnlinje i de årene de brukte BMS opp mot de årene før og etter at de brukte systemet. Dermed kan man få flere parametere som kan avdekke hvor godt BMS fungerte. Det kan være vanskelig å trekke slutninger kun tilbake til BMS når man ser på de økonomiske resultatene og inntjeningen til bedriften. Det kan være mange ulike grunner at eksempelvis den økonomiske veksten har økt, eller avtatt. Det kan være eksterne forhold, som for eksempel finanskrisen, ny teknologi, inflasjon og trender i markedet.

Ved å utvide problemstillingen til å gjelde flere organisasjoner og tidsepoker kan et annet forslag til videre arbeid kan være å utføre en sammenligning mellom BMS og andre ledelsesverktøy brukt i privat sektor. Vi kan anta at de ulike ledelsesverktøyene kan ha andre fordeler og ulemper som kan være interessant å undersøke videre. Ved å se på likheter eller forskjeller mellom erfaringene i forbindelse med bruk av ulike ledelsesverktøyene kan man vurdere verktøyene opp mot hverandre.

Et interessant forslag til videre arbeid kan være å sammenligne bruk og erfaringer fra BMS fra en avdeling i kommunal sektor sammenlignet med SAS Institute. Vil man kunne dra noen erfaringer på tvers av privat industri og kommunal sektor, eller vil sammenligningen av bruken av BMS for to så ulike sektorer inneholde for mange ukjente parametere som vil forstyrre sammenligningen?

En mulighet for videre studier av BMS kan være å studere Hawthorneffekten i forhold til bruk av BMS. Hawthorneffekten er som nevnt en betegnelse på et fenomen som går ut på at folk

oppfører seg annerledes når de vet de blir observert. Oppførselsmønsteret påvirkes av en ytre påvirkning slik at det kan være vanskelig å måle det man ønsker å måle siden objektet tilpasser seg undersøkelsen. Ved bruk av BMS vet de ansatte at deres prestasjoner blir satt inn i et system tilknyttet strategien til bedriften. Man kan tenke seg at den ansatte knyttes nærmere strategien til bedriften gjennom at den ansatte får et større eierskap til egne arbeidsoppgaver. Man kan derfor gå i dybden og undersøke om dette kan gi en Hawthorneffekt som gjør av man presterer bedre på arbeidsplassen.

7 Bibliografi

- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences*. Leiden, Nederland.
- Drucker, P. F. (1986). *Management - Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Gjøen, H. (2003). *Støtter forskningen fire kjente påstander om positive effekter av balansert målstyring i profittmaksimerende virksomheter*. Handelshøgskolen ved UMB.
- Heisenberg, V. W. (1927, Mars 23). Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik. *Zeitschrift für Physik*. 43, ss. 172–198.
- Henriksen, V. L. (2007, mai -). *Munin.uit.no*. Hentet mai 20.05.2015, 2015 fra [munin.uit.no](http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2482/thesis.pdf.txt?sequence=3):
<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2482/thesis.pdf.txt?sequence=3>
- Hoff, K. G. (2010). *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring - Balanced Scorecard på norsk* (Vol. 207). 0105 Oslo, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjerke AS.
- Jessen, S. A. (19981). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Johannesen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap - jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Ltd.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, Januar-februar). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. S. (2008). *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996, høst). Linking the Balanced Scorecard to strategy.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1995, mars - april). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.
- Kuvaas, B. (2011, desember 06). *Bl.no*. Hentet april 07, 2014 fra <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2011/ubalansert-malstyring-1/>
- Lopez, J. P., Redondo, Y. P., & Oliván, F. J. (2006). The impact of customer relationship characteristics on customer switching behavior: Differences between switchers and stayers. ss. 556-574.
- Madsen, D. Ø. (2012, 4). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi og finans*, ss. 55-66.
- Mavrínac, S., & Siesfeld, T. (1998). *Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investors' Information Needs and Value Priorities*. Hentet fra www.oecd.org: <http://www.oecd.org/sti/ind/1943389.pdf>
- Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
- Mintzberg, H. (1987, July - August). Crafting Strategy. ss. 66 - 75.
- Mintzberg, H. (1987, July - August). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, ss. 66 - 75.
- Niven, P. R. (2002). *"Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and maintaining results"*. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1992, jan-feb 1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, ss. 71-79.
- Nørreklit, H. (2000, 11). The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*,(11), ss. 65-88.
- Pandey, I. M. (2005, januar - mars). Balanced Scorecard: Myth and Reality. (Volume 30 NO 1), ss. 51-66.

- Pricewaterhousecoopers. (2004). *Balansert målstyring artikkellesamling**. Mentor Nr.3
September 2004.
- Regan, L., & Burton, S. (2006). SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study
in Hong Kong". ss. 37-52.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013, mai 08). *www.bain.com*. Hentet april 07, 2014 fra
Insights - Management tools and trends 2013:
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring* (5 utgave. utg.).
Fagbokforlaget.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen and Unwin.
- Sibbet, D. (1997, 5). 75 years of management ideas & practice, [1922 - 1997]. *Harvard
Business Review*, ss. 2-12.
- Store norske leksikon, p. 2.-2. (2009, februar 14.02.2009). *Store norske leksikon*. Hentet
mai 19.05.2015, 2015 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/implémentere>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015, mars). Why Strategy Execution Unravels—and What
to Do About It.
- Svensson, M. F., & Hammar, C. (2011). *Balanced Scorecard ur ett operativt perspektiv*.
Linköping: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings
universitet.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Tjora, A. (2015, mai 16.05.2015). *Store norske leksikon*. Hentet mai lørdag, 2015 fra Store
norks leksikon: <https://snl.no/sosialkonstruktivisme>
- Tranøy, K. E. (2015, mai 12.05.2015). *Store norske leksikon*. Hentet mai 16.05.2015, 2015
fra Store norske leksikon: https://snl.no/induktive_metoder
- uio.no. (2005, oktober 10.10). *uio.no*. Hentet mai 16.05.2015, 2015 fra Emner SV UIO:
<http://www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SVMET1010/h05/Kvalogkvant.pdf>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Denne intervjuguiden ble brukt til nåværende adm. dir. og de to mellomlederne.

- Kan du si litt om bedriftskulturen i bedriften? Var denne kulturen med å påvirke implementeringsprosessen av BMS?
 - o Endringsledelse.
 - o Hvordan ble BMS mottatt i organisasjonen av de ansatte
- Kjenner du bakgrunnen til at BMS ble innført i SAS? (til mellomleder)
- Hvilke vurderinger ble gjort i forkant av implementeringen av BMS i første omgang?
 - o Har du info om bakgrunnen til at BMS ble innført?
 - o Hvilke forberedelser ble gjort av deg som mellomleder igangkjøring av BMS?
- Hvordan var prosessen med å innføre BMS?
 - o Ressursbruk, Tidsbruk: planlagt implementeringstid mot faktisk implementeringsperiode og brukte arbeidstimer.
 - o Hvem var involvert i utformingen?
 - o Hvordan ble implementeringen kommunisert til ledere som ikke var delaktige i utformingen og hvordan ble innføringen kommunisert til de ansatte?
- Hvordan ble visjonen og strategien implementert i arbeidet med Balansert målstyring.
- Var noen av perspektivene i BMS spesielt verdifulle for deres bedrift?
- Er det noen målekriter du vil trekke fram som spesielt verdifulle?
 - o Var det noen begrensende og motiverende faktorer ved valg av målekriterier? (Hvorfor har man valgt å innføre akkurat disse målekriteriene)
- Kan du si noe om fordeler og ulemper med bruk av BMS?
 - o Hvilke erfaringer/utfordringer har dere møtt underveis?
- Slik vi har forstått det kommuniseres BMS ut til de ansatte på allmøter ved å referere til KPI'er. Status og ønsker videre blir formidlet på allmøtene.

Er det ytterligere informasjon/kommunikasjon kun direkte til ledere og hva har man fokus på da.

- Hvordan opplever de ansatte koblingen mellom de daglige aktivitetene og de langsiktige målene (strategien) til bedriften
- Hvis du fikk bestemme, ville du innført BMS på nytt? (til mellomleder)
 - o Hva savner du, hva er det greit å slippe?

Revidert intervjuguide til prosjektleder og tidligere adm. dir.

- Hva var bakgrunnen til at BMS ble valgt?
 - o Hvorfor akkurat BMS og ikke andre verktøy?
- Reisen til BMS i SAS, fra bakgrunn, implementering, bruk, utvikling i bruk og et «typisk år» med BMS
- Forandret BMS måten dere jobbet på?
 - o Jobber organisasjonen som helhet mer målrettet når de ansatte har en bedre forståelse av strategien?
 - o Har hver ansatt personlige mål eller oppgaver i forhold til strategioppnåelsen.
- Kan du beskrive din rolle ved innføring av BMS i Europa.
- Hvordan opplever daglig leder at tilbakemeldingene fra de ansatte endret seg med bruk av BMS?
- Hva er konsekvensene av å ikke nå de strategiske delmål og hovedmål?
- Er det individuelle incentivordninger hvis man oppnår strategiske mål?
- Er det avdelingsvise incentivordninger hvis man oppnår strategiske mål?
- Hvilke vurderinger gjør du i forhold til å innføre BMS der du er nå?
Hvorfor og hvorfor ikke?
- Hvor ofte ble strategikartet revidert? Lagt til eller fjernet bokser, kommentarer. Hvor ofte oppdateres det?
- Kobles alle prosesser/delmål opp mot hvordan de skal øke det finansielle resultatet?