

Dette er den andre i en serie av tre artikler som fokuserer på hva Balansert målstyring er, hvordan Balansert målstyring kan innføres og hva som skal til for oppnå en vellykket bruk av Balansert målstyring. I neste, og siste, artikkel vil vi omtale noen av de viktigste suksesskriteriene i tilknytning til implementering av Balansert målstyring.

Innføring og bruk av Balansert målstyring

- Hvordan få en vellykket start på prosjektet

Innføring av Balansert målstyring kan virke som et langt lerret å bleke for mange. Som ved de fleste organisasjonstiltak, dreier det seg i bunn og grunn om god prosjektstyring. Denne artikkelen beskriver de viktigste fasene ved innføring av Balansert målstyring i virksomheter: fra planlegging, design og implementering til drift og oppfølging. Behovet for å tilpasse prosessen etter virksomhetsspesifikke forhold kan imidlertid ikke understrekes nok. Innføring av Balansert målstyring i Trondheim Energiverk AS er et godt eksempel på hvordan dette lar seg gjøre på en vellykket og effektiv måte. Av Ørjan Slotterøy og Mark Ivin

Balansert målstyring (BMS) innebærer ikke bare et balansert sett av målinger, som navnet kan antyde. Virksomheter velger som regel å innføre BMS ut fra et bredere perspektiv. Det hele henger sammen med hvordan verdier skapes i organisasjoner. Hva er "driverne" bak de økonomiske resultatene? Hvordan tas det hensyn til disse for å realisere virksomhetens visjon og strategi? Det er bevisstheten om disse sammenhengene som gjør BMS konseptet til et verktøy for styring, fremfor et verktøy for kun måling av operativ drift.

Balansert målstyring - hvordan komme i gang?

Graden av suksess i prosessen med innføring av BMS avhenger av hvor flink

man er til å ta hensyn til forhold som er særegne for virksomheten. Det er derfor helt avgjørende at enhver BMS-prosess gjennomføres på bedriftens egne premisser. Derfor er det vanskelig å si noe generelt om hvordan man bør gå frem for å oppnå en vellykket innføring av BMS. Det finnes ikke bare én metode for innføring av BMS.

Som regel vil det likevel være noen fellestrekk som går igjen i de fleste BMS-prosessene. Figur 1 gir en oversikt over de fasene som er typiske for de fleste prosjekter.

Design- og implementeringsfasene utgjør som regel hovedfasene i BMS-prosessen. De viktigste elementene i designfasen går grovt sett ut på å utforme selve strategikartet og styringskortet i et BMS-opplegg.

Disse to "produktene" ble gjennomgått i introduksjonen til BMS i forrige artikkel (Mentor nr. 3, 2003).

Av hensyn til helheten vil vi i denne artikkelen også omtale den forutgående planleggingsfasen, samt driftsfasen som etterfølger selve implementeringsfasen. For å illustrere det hele har vi valgt å beskrive hvordan Trondheim Energiverk nylig innførte BMS i samarbeid med PricewaterhouseCoopers (se egen caseboks).

Noen av de viktigste og mest kritiske byggesteinene legges i selve planleggingsarbeidet. I tillegg viser erfaringen at det ofte er i driftsfasen at mange BMS-prosjekter strander. Det er derfor nødvendig å understreke at alle de fire fasene er kritiske for en vellykket innføring av BMS.



Planleggingsfasen

Følgende aktiviteter er grunnleggende i planleggingsfasen:

- Avklare prosjektets mål og hensikt
- Organisering av prosjektet
- Koordinering og prioritering i forhold til andre pågående prosjekter
- Mobilisering og forankring av prosjektet
- Intern markedsføring

Avklare prosjektets mål og hensikt

Ethvert prosjekt bør starte med at virksomheten definerer målsettingen og hensikten med prosjektet. For å kunne få til den ønskede effekten i styringsøyemed, og for å kunne evaluere prosjektet i etterkant er dette sentralt. Ikke minst er det viktig for å legitimere prosjektet internt i virksomheten: Hvorfor trenger vi å gjøre dette akkurat nå?

Større virksomheter som ønsker å ta i bruk BMS, og som velger å starte på egenhånd, velger ofte å innføre BMS på overordnet nivå i organisasjonen før prosjektet rulles ut i forretningsenhetene. I selve utrullingsfasen vil det som regel være mest formålstjenlig å starte med et avgrenset pilotprosjekt i ett av forretningsområdene, fremfor hele virksomheten samtidig. På den måten høster man først erfaring gjennom et mer oversiktlig og håndterbart prosjekt.

Hvilke enheter bør man velge ut til et pilotprosjekt? Som regel vil det være en fordel å starte opp i enheter hvor man tror at veien til suksess er kortest. I den aktuelle enheten bør det finnes entusiaster i forhold til prosjektets målsettinger, slik at prosjektet får god forankring. Det er også viktig at pilotenheten ikke skiller seg vesentlig fra de øvrige enhetene med hensyn til størrelse, kompleksitet osv. I motsatt fall vil relevansen og dermed også muligheten til erfaringsoverføring fra pilotprosjektet bli redusert.



Mark Ivin er direktør i PricewaterhouseCoopers rådgivningsenhet Advisory i Oslo

Organisering av prosjektet

Før designfasen igangsettes bør det opprettes en prosjektgruppe som får hovedansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Prosjektgruppens sammensetning bør være bredest mulig, gjerne tverrfaglig og på tvers av forretningsenheter. Mange prosjekter møter motstand i løpet av prosjektperioden. Prosjektgruppen bør derfor ha deltakere som er i stand til å viderefremme og løse eventuelle innvendinger.

For å sikre god fremdrift i prosjektet, er det vår erfaring at man bør utnevne en prosjektleder som har dette som sin hovedoppgave. Han bør kunne bruke tilnærmet 100% av sin arbeidstid til prosjektet hvis det er nødvendig. Vedkommende vil få en viktig rolle i å lede prosjektet frem mot målet og, ikke minst, være pådriver dersom prosjektet møter motstand. Det betyr at prosjektlederen må være en person som kan ta et helhetlig ansvar for prosessen. Han skal rapportere til styringsgruppens leder, som bør være selskapets administrerende direktør/konsernsjef.

Koordinering og prioritering i forhold til andre pågående prosjekter

Innføring av BMS krever tid og oppmerksomhet. Dersom prosjektet må konkurrere med andre prosjekter kan det velte hele BMS-prosessen. Allerede i planleggingsfasen må man ha tenkt gjennom prosjektets prioritet og tatt høyde for arbeidsbelastende perioder og lignende. Koordinering og utforming av tidsfestede milepælsplaner kan hindre prosjektets undergang.

Mobilisering og forankring av prosjektet

Som ved de fleste viktige prosjekter, kreves det et oppriktig engasjement fra ledelsen ved innføring av BMS. Det er ikke tilstrekkelig at ledelsen passivt bifaller prosjektet, den bør også delta aktivt. Det er flere årsaker til at dette er nødvendig. Vi vil fremheve at BMS først og fremst handler om strategiimplementering, og implisitt dermed også strategiske valg. Det er noen av ledelsens viktigste oppgaver og bør prioriteres deretter.

Intern markedsføring

Et BMS-opplegg vil kreve oppfølging i form av måling og etterprøving av strategiske initiativ og tiltak. Ansatte kan fort tolke dette slik at ledelsen prøver å innføre "enda et nytt kontrollsystem", og at den egentlige hensikten med prosjektet er å overvåke de ansattes innsats.

I stedet bør man fremheve verktøyets fortrinn som redskap for strategiimplementering, kommunikasjon og læring. Hele tankesettet bak BMS er at et

balansert sett av styringsparametere skal motivere og engasjere de ansatte til å trekke i samme retning mot felles mål. BMS er derfor mer enn en liste av måletall, den skal også "fortelle historien" om virksomhetens strategi.

Prosjektet bør kommuniseres grundig ut i organisasjonen. Da kan man unngå misforståelser og oppnå tilstrekkelig oppslutning om prosjektet. Så tidlig som mulig bør det utarbeides en plan for intern markedsføring av prosjektet. Planen må si noe om hvordan man ønsker å spre informasjon om målsettingene, hensikten, fremdriften og resultatene av prosjektet. Benytt gjerne intern markedsføringskompetanse til å legge opp en kreativ plan for "selgende" kommunikasjon og markedsføring av prosjektet.

Designfasen

Hovedelementene i designfasen ble gjennomgått i forrige artikkel. Vi vil derfor nøye oss med en kort gjennomgang her.

Vesentlige elementer i designfasen:

- Valg av perspektiv
- Nedbrytning av strategi i form av strategiske fokusområder og strategikart
- Operasjonalisering av strategiske fokusområder i form av kritiske suksessfaktorer, styringsparametere og utforming av styringskort/målekort

Innføring av BMS tar som regel utgangspunkt i at virksomheten allerede har en vedtatt visjon og strategi som skal implementeres. Hvis ikke, bør dette etableres før man

FIGUR 1: FASENE I INNFØRING AV BMS



starter BMS-prosessen. Det er imidlertid ikke et absolutt krav. Det er mulig å benytte prinsippene i BMS også i selve utformingen av strategiske målsettinger.

Valg av perspektiv

Selve grunnstammen i BMS bygges opp omkring valg av strategiske "perspektiv". Perspektivene representerer en tematisk inndeling som sammenfatter de viktigste elementene i virksomhetens strategi. I Balansert målstyring utledes det som regel 4-5 perspektiver. De vanligste perspektivene er:

- Det finansielle perspektivet
- Kundeperspektivet
- Prosessperspektivet
- Lærings- og vekstperspektivet

Dette er perspektivene som Kaplan og Norton, grunnleggerne av konseptet, fremhever i sine beskrivelser av BMS. Det er også disse man vanligvis finner igjen i virksomheter som innfører BMS. Det er viktig å understreke at disse perspektivene bare må vurderes som veiledende. Det er alltid viktig med organisatorisk tilpasning. Enkelte velger å utvide antall perspektiv. For eksempel valgte Skandia å ta inn et femte perspektiv: Medarbeiderperspektivet. Andre velger å slå Medarbeiderperspektivet sammen med Lærings- og vekstperspektivet. Offentlige virksomheter har ofte et bredere ansvar enn ren tjenesteproduksjon overfor en definert gruppe kunder/brukere. De velger ofte å supplere med et Samfunnsperspektiv, slik at også verdiskaping for samfunnet får fokus.

Nedbrytning av strategi og utforming av strategikart

Nøkkelen til vellykket strategiimplementering er å få medarbeiderne i organisasjonen til å forstå strategien. En slik strategisk forståelse er avgjørende for at daglige beslutninger og adferd støtter opp under de strategiske målene. Det bør

utformes et strategikart. Der blir de viktigste elementene i virksomhetens strategi i form av strategiske fokusområder innen de valgte perspektivene visualisert. I tillegg skal det beskrive hvordan man tror fokusområdene henger sammen og hvordan man tror de påvirker realiseringen av virksomhetens visjon og mål.

Operasjonalisering og utforming av styringskort/målekort

Strategikartet gir et forenklet helhetsbilde av virksomhetens strategi. Det er derfor et kjærkomment hjelpemiddel i den vanskelige jobben med å kommunisere strategien ut på en enkel og lettfattelig måte i organisasjonen. Strategikartet alene er imidlertid ikke tilstrekkelig for å illustrere hvordan strategien skal implementeres. Strategikartet og de strategiske fokusområdene må konkretiseres ytterligere i form av kritiske suksessfaktorer og styringsindikatorer. Det er denne endelige operasjonaliseringen som gjør det mulig å utforme detaljerte handlingsplaner som grunnlag for strategiimplementeringen.

Styringsindikatorerne skal danne et sett av varselampene for virksomheten. De skal vise hvor langt virksomheten har kommet i strategiimplementeringen, og med hvilken hastighet. Prosessen frem til gode målbar indikatorer er omfattende og krever delaktighet fra en bredere gruppe ansatte enn det som har vært nødvendig tidligere i prosessen. Involveringen av flere ansatte skal sikre at nødvendig kompetanse bringes inn i utformingen av styrings-systemet.

Implementeringsfasen

Designfasen etterfølges av implementeringsfasen. De vesentlige

Ørjan Slotterøy er manager i PricewaterhouseCoopers rådgivningsenhet Advisory i Bergen

elementene i denne fasen er:

- Organisatorisk og teknisk implementering
- Tilpasning til plan- og budsjettprosessen

Organisatorisk og teknisk implementering

Når selve BMS opplegget er ferdig designet, kommer fasen hvor det nye styringssystemet skal tas i bruk i organisasjonen. På dette tidspunktet bør systemet være grundig forankret i både ledelsen og organisasjonen for øvrig. Strategikart og styringskort må presenteres i enhetene. Informasjon må gis i samsvar med den fastlagte kommunikasjonsplanen. De ansatte bør involveres på en aktiv måte. De bør oppmuntres til å gi innspill, komme med forslag til forbedringer osv. Dette gjelder særlig i forhold til de mer operative styringsparametrene.

Den organisatoriske implementeringen kan styrkes ved å involvere prosjektteamet aktivt i viktige implementerings- og oppfølgingsoppgaver. Det kan for eksempel være å definere formler og nødvendige rapporteringsformater for styringsparametere, hyppighet på rapportering, etc. På denne måten overføres viktig kompetanse ut i organisasjonen.



Den tekniske implementeringen innebærer utbygging av det eksisterende IT-systemet, og/eller bruk av IT-løsning fra en tredjepart. Det finnes i dag en rekke tekniske løsninger i markedet som kan understøtte en BMS-prosess. Det systemet som velges må sikre at virksomhetens mål og hensikt med det nye styringsverktøyet kan innfris. Her bør den interne IT-avdelingen/ansvarlige involveres.

Proessen bør planlegges godt slik at prosjektfremdriften kan opprettholdes selv om ulike prosjektoppgaver utføres parallelt. Av denne grunn kan det være hensiktsmessig å starte prosessen med valg av IT-støtte allerede i planleggingsfasen.

Tilpasning til plan- og budsjett-prosessen

Overraskende nok ser vi at strategi og budsjett ofte lever hver sine liv i organisasjonen uten at de kobles i tilstrekkelig grad. Konsekvensen kan i verste fall bli at styringsverktøyene konkurrerer mot hverandre fremfor å understøtte hverandre. Dette er forvirrende og ressurskrevende for organisasjonen.

For å oppnå en vellykket innføring av BMS, bør prosessen i størst mulig grad tilpasses virksomhetens budsjettprosess. Det innebærer at BMS må få rollen som virksomhetens styringsverktøy. Ledelsen bør således legge til rette for at BMS velges som hovedverktøy. Budsjett og prognoser bør støtte opp under, og bli en del av, styringskortene.

Driftsfasen

Etter implementeringen vil prosessen gå over i den kritiske drifts- og oppfølgingsfasen. Driftsfasen består av følgende hovedelementer:

- Måling og løpende rapportering
- Videreutvikling og oppdatering av mål og virkemidler

Måling og løpende rapportering

Undersøkelser foretatt av Kaplan og Norton viser at så mange som 85% av virksomhetene manglet et system for overvåking av strategiimplementeringen. BMS tilrettelegger for kontinuerlig måling og rapportering på de indikatorene som sier noe om virksomhetens progresjon i forhold til oppnåelse av mål og visjoner.

Det er viktig at man måler framdriften løpende og rapporterer resultatene. Dette sikrer nødvendig oppmerksomhet i organisasjonen, og gir grunnlag for å iverksette korrigerende tiltak så tidlig som mulig. I stedet for å gjennomføre årlige og omfattende målinger av forhold som angår den daglige driften av virksomheten, anbefales det at man gjennomfører mindre og hyppigere målinger på de sentrale måleparameterne. På den måten unngår man at man får informasjonen for sent til å kunne justere kursen.

Hvor ofte bør man måle og rapportere? Svaret på dette spørsmålet vil variere i forhold til blant annet virksomhetens størrelse, kompleksitet og endringstempoet i bransjen hvor virksomheten opptrer. Det er derfor ikke mulig å gi et allmenngyldig svar på hvor ofte det bør skje. En blanding av månedlige og kvartalsvise målinger er erfaringsmessig et godt utgangspunkt.

Videreutvikling og oppdatering av mål og virkemidler

BMS er ikke et engangsprosjekt, men en kontinuerlig prosess. For å lykkes med innføring av BMS er det viktig at man har en pragmatisk holdning. Man bør søke enkle, men praktiske løsninger som grunnlag for kontinuerlig forbedring. De "optimale" løsningene kan fort bli så kompliserte at hele prosjektet kan kullseile.

Man bør derfor ikke forvente at man har et "perfekt" styringssystem umiddelbart etter

innføring av BMS. Det krever tid å utvikle styringssystemet og tilpasse det til organisasjonens egenart. Etter hvert som man høster erfaring, vil det være behov for justeringer både med hensyn til valg av mål og virkemidler. BMS er altså i høyeste grad et dynamisk konsept. De valgte kritiske suksessfaktorene må vurderes med hensyn til hvor gode de egentlig er, gjerne kvartalsvis eller halvårlig. Hensikten er jo at de til enhver tid skal bidra til å sikre det rette strategifokuset. Etter at de valgte styringsparametrene er benyttet en tid, må det også vurderes om de er gode nok som varsellamper, dvs om de virkelig sier noe om progresjonen i strategiimplementeringen. Etter hvert får man erfaring i hvordan mål og tiltak faktisk henger sammen, og hvordan det påvirker realisering av virksomhetens visjon og strategi.

Innholdet i et BMS-opplegg kan derfor være gjenstand for mange diskusjoner og tilpasninger før man blir virkelig fornøyd med det som styringssystem.

Forutsetninger for å lykkes

I den første artikkelen ble det fokusert på hva BMS er og hva som er hovedelementene i et BMS-prosjekt (Mentor nr. 3, 2003). I denne artikkelen har vi beskrevet hvordan innføring og bruk av BMS kan gjennomføres, og vi har hentet et eksempel fra innføring av BMS i en norsk virksomhet. Men som ved de fleste prosjekt, er det noen faktorer som er mer avgjørende enn andre for en vellykket innføring av BMS. I den tredje og siste artikkelen vil vi komme nærmere inn på hva som er suksessfaktorene ved innføring av BMS, og supplere også her med et konkret case fra en norsk virksomhet.

Case:

Trondheim Energiverk AS

Trondheim Energiverk AS (TEV), et heleiet selskap av Statkraft SF, besluttet høsten 2002 å innføre balansert målstyring som ledd i å sikre et gevinstpotensial ved bedre styring av virksomheten.

Prosjektorganisering

Prosjektet ble organisert med en intern prosjektleder på heltid i prosjektfasen. I tillegg ble en referansegruppe opprettet, bestående av én nøkkelperson fra hvert datterselskap i konsernet og én representant fra henholdsvis konsernøkonomi og fellesadministrasjon/IT. Prosjektet ble supplert med to eksterne konsulenter for faglig bistand og for å bidra til å sikre prosjektframdrift. Prosjektet skulle gjennomføres på seks måneder med både design og implementering av målekort for konsern og fellesfunksjonene samt selskapets fire operative datterselskaper.

Gjennomføring

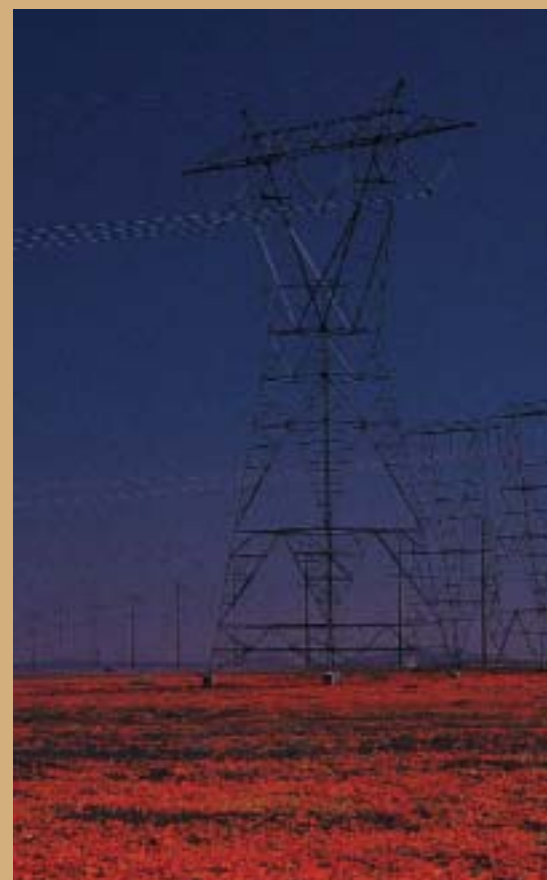
Grunnet den stramme tidsplanen ble det gjennomført tre heldags arbeidsmøter med ledergruppen i hvert datterselskap. Arbeidsmøtene var krevende for alle deltagerne, fordi mye stoff skulle vurderes på 7 timer lange seanser. Fordelene med færre men lengre samlinger er god kontinuitet i diskusjonene, og resultatene blir tydeligere og bedre forankret i selskapet. Ulempen er at heldagssamlinger med mye idégenerering og tiltaksformuleringer er krevende, og gjør et tidsmessig stort innhugg i en hektisk hverdag.

En av mange utfordringer med å få et nytt BMS-styringssystem på plass i organisasjonen er tilstrekkelig forankring på alle nivåer i organisasjonen. Strategien vil ikke få en vellykket implementering med mindre et flertall ansatte vet hva de må bidra med i hverdagen. Hos TEV ble

dette løst dette ved at man benyttet både en "top-down" tilnærming (fra visjon og ned i organisasjonen) og en "bottom-up" tilnærming (fra prosessnivået og opp) i utformingen av målekortene. Ved å ta for seg daglige aktiviteter på prosessnivå, og la disse prege innholdet i målekortene, sikret man gjenkjennelse i målene for ansatte også på lavere nivåer i organisasjonen. Man unngikk en ansvarsfraskrivelse blant ansatte som kan oppstå når ledelsen ikke har satt seg godt nok inn i hvordan ansattes innsats bidrar direkte til oppnåelse av strategiske målsettinger. TEV unngikk en klassisk fallgrube.

Implementeringsfasen

I implementeringsfasen var referansegruppen aktiv i den eksakte defineringen av KPIer (formeldefinerings, grafisk presentasjon, datakilder, etc). Dette grepet bidro til å skape et levedyktig styringsverktøy ved å sette konsernet i stand til å drifte målekortene raskt og effektivt på egen hånd så snart prosjektet var avsluttet. Implementeringsfasen inkluderte også vurdering og valg av IT-støtte, IT-teknisk implementering, samt testing, opplæring og idriftsettelse av det nye styringsverktøyet. TEV ønsket selv at hvert datterselskap tok ansvar for å legge inn KSfer og KPIer i målekortene; dette bidro til at målekortene kom raskt på plass med riktig innhold. TEV trengte lite støtte fra IT-leverandør når målekortene kom i bruk. Implementeringsfasen ble avsluttet med en kvalitetssikring i form av en konsistenssjekk mellom alle målekort, for å sikre at like KPIer var kalkulert likt i hele selskapet.



Driftsfasen

Den operative fasen er godt i gang. Selskapet har tenkt nøye gjennom både daglig anvendelse av styringsverktøyet og mål for de månedlige ledermøtene med hensyn til statusrapportering og tiltaksorientert styring. I tillegg er tilpasning til budsjett/prognoser, fagsystemer, o.l. løst på en måte som sikrer konsistens i styringsregimet. Selskapet har også tatt stilling til den dynamiske utviklingen av styringsverktøyet ved å bestemme hyppighet i oppdateringen av strategiske fokusområder og styringsparametere.

Det er trygt å si at Trondheim Energiverks balansert målstyringsprosjekt var et eksempel på godt samarbeid mellom interne og eksterne ressurser, og at selskapet er godt fornøyd, både med prosjektresultatene og den initiale fasen av operativ drift.