

eStudie.no – presenterer:

Balansert målstyring

Skrevet av: Kjetil Sander © August 2020



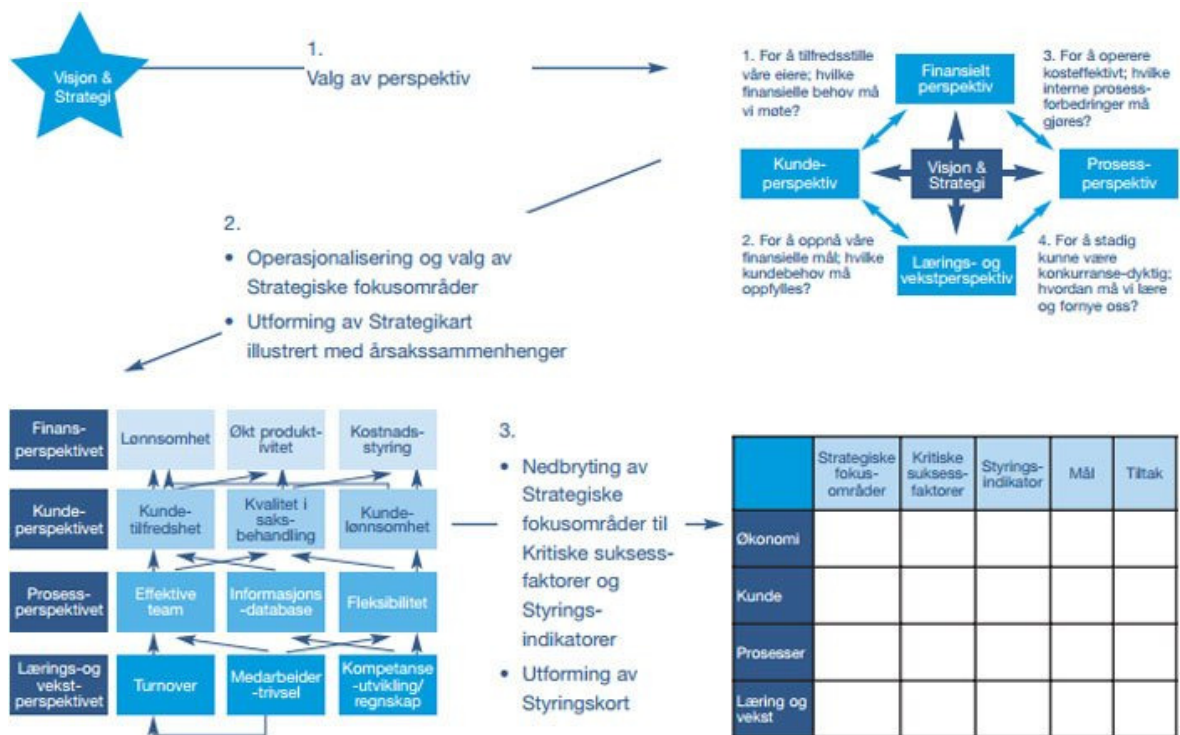
Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 BALANSERT MÅLSTYRING	5
1.1 HISTORIEN BAK BALANSERT MÅLSTYRING	5
1.2 HVA ER BALANSERT MÅLSTYRING?	6
1.3 HVA BRUKER VI BALANSERT MÅLSTYRING TIL?	7
1.4 DEFINISJON AV BALANSERT MÅLSTYRING	7
1.5 DE FIRE PERSPEKTIVENE INNEN BALANSERT MÅLSTYRING	8
1.5.1 Årsak - virkning forhold	8
1.5.2 Det finansielle perspektivet	9
1.5.3 Kundeperspektivet	9
1.5.4 Interne forretningsprosesser	9
1.5.5 Læring og vekst perspektivet	10
1.6 TRADISJONELL VERSUS STRATEGISK ØKONOMISTYRING	10
1.7 HVORFOR BRUKE BALANSERT MÅLSTYRING?	11
1.8 BALANSERT MÅLSTYRING ER ET STRATEGISK LEDELSESYSTEM	12
1.9 I BALANSERT MÅLSTYRING ER UTGANGSPUNNET VIRKSOMHETENS MISJON, VERDIER, VISJON OG STRATEGI	13
1.9.1 Misjon	13
1.9.2 Verdier	13
1.9.3 Visjon	14
1.9.4 Strategi	14
1.10 SAMMENHENGENE MELLOM PERSPEKTIVENE I BALANSERT MÅLSTYRING	15
1.11 KRITIKK MOT BALANSERT MÅLSTYRING	16
1.11.1 Strukturfokusert	16
1.11.2 Vanskelig å kvantifisere	17
1.11.3 Det som ikke måles kan bli ignorert	17
1.11.4 Grafisk grensesnitt	17
2 DET FINANSIELLE PERSPEKTIV	18
2.1 FUNDAMENTET FOR VALG AV RESULTATMÅL FOR DE 3 ØVRIGE PERSPEKTIVENE	19
2.2 LIVSSYKLUS OG VALG AV RESULTATMÅL	20
2.3 GROWTH (VEKST FASEN)	20
2.4 SUSTAIN (METNING FASEN)	20
2.5 HARVEST (HØSTE FASEN)	21
3 KUNDEPERSPEKTIVET	22
3.1 VALG AV RESULTATMÅL	23
3.2 KJERNEMÅL	23
3.2.1 Markedsandeler	23
3.2.2 Kundelojalitet	23
3.2.3 Kundetiltrekningskraft	23
3.2.4 Kundetilfredshet	23
3.2.5 Kundelønnsomhet	24
3.3 DIFFERENSIERENDE MÅL	24
3.3.1 Produkt og service egenskaper	25
3.3.2 Kunderelasjoner	25
3.3.3 Image og rykte	25
4 DET INTERNE PROSESSPERSPEKTIV	26
4.1.1 Innovasjonsprosessen	27

4.1.2	Operasjonelle prosesser	27
4.1.3	Oppfølging	28
5	LÆRING OG VEKST PERSPEKTIVET	29
5.1	EMPLOYEE CAPABILITIES (POTENSIALET TIL ANSATTE)	29
5.2	INFORMATION SYSTEMS CAPABILITIES (INFORMASJONSYSTEMETS KAPASITET)	30
5.3	MOTIVATION, EMPOWERMENT AND ALIGNMENT (MOTIVASJON)	30
6	STRATEGIKART	31
6.1	HVA ER ET STRATEGIKART?	32
6.2	EN "TOP-DOWN" AKTIVITET	33
6.3	STARTER MED DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET	33
6.4	KUNDEPERSPEKTIVET DEFINERER VERDITILBUDET	34
6.5	DET INTERNE PERSPEKTIVET "GJØR JOBBen" DE ANDRE PERSPEKTIVENE TREKKER OPP	35
6.5.1	Operative prosesser	36
6.5.2	Kunderelaterte prosesser	37
6.5.3	Innovasjonsprosesser	37
6.5.4	Samfunnsmessige og sosiale prosesser	38
6.6	LÆRING OG VEKST AVGJØR FREMTIDENS EIER- OG KUNDEVERDIER	38
6.7	SELVE STRATEGIKARTET	39
7	STYRINGSKORT – MÅLEKORT	43
7.1	MÅLSETNINGER OG MÅLEPARAMETERE	47
7.2	KAUSALITET: KAUSAL SAMMENHENG/ KAUSALITET	47
7.2.1	Kausalitetskjede	47
8	RESULTATMÅL	49
8.1	VANLIGE RESULTATMÅL FOR SELSKAPER	50
8.1.1	Return On Investment (ROI)	50
8.1.2	Return on Capital Employed (ROCE)	51
8.1.3	Residuale Income (RI)	51
8.1.4	Economic Value Added (EVA)	52
8.1.5	Return on Sales (ROS)	52
8.1.6	OMSETNING (revenues)	53
8.1.7	MARKEDSANDEL	54
8.1.8	KONTANSTRØM	54
8.2	RESULTATMÅL FOR SELVSTENDIGE RESULTATENHETER	54
8.2.1	Dekningsbidrag	55
8.2.2	Kontrollerbart overskudd	55
8.2.3	Divisjonsbidrag	56
8.2.4	Overskudd før skatt	56
8.2.5	Driftsresultat	56
8.2.6	Resultat etter finansielle poster	57
8.3	KRITIKK MOT DE TRADISJONELLE ØKONOMISKE MÅLTALLENE	57
8.3.1	Foreldet informasjon	57
8.3.2	Konkurransesituasjon	58
8.3.3	Kortsiktighet	58
9	KEY PERFORMANCE INDICATOR	59
9.1	KRAV TIL EN KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)	59
9.1.1	Årsaks-/virkningsammenheng	59
9.1.2	Ytelsesdrivere (førende indikatorer)	60
9.1.3	Knytte alle styringsparameter til finansielle indikatorer	60
9.2	HARDE OG MYE KPI	60
9.3	FORDELER VED BRUK AV KPI-ER	61
9.4	4 VIKTIGE FAKTORER VED BRUK AV KPI'ER	61

9.5 VANLIGE FEIL NÅR VI VELGER KPI-ER	61
10 ANBEFALT ARBEIDSMODELL FOR BALANSERT MÅLSTYRING	65
10.1 TRINN 1: MÅLSETTING	66
10.2 TRINN 2: ORGANISERING	66
10.3 TRINN 3: VISJON OG FORRETNINGSIDÉ.....	66
10.4 TRINN 4: HOVEDMÅL OG STRATEGIER	67
10.5 TRINN 5: IDENTIFISERING AV KRITISKE SUKSESSFaktorER	68
10.6 TRINN 6: PRIORITERING AV KRITISKE SUKSESSFaktorER	68
10.7 TRINN 7: UTVIKLING AV STYRINGSPARAMETRE	69
10.7.1 Identifiser nye styringsparamere i forhold til kritiske suksessfaktorer	69
10.7.2 Kartlegg eksisterende styringsparametre	69
10.8 TRINN 8: EVALUERING AV STYRINGSPARAMETRENE	70
10.9 TRINN 9: BESKRIVE DEFINISJONER, KILDER, FREKVENNS OG ANSVAR.....	70
10.10 TRINN 10: SETTE DELMÅL PÅ BAKGRUNN AV BENCHMARK OG MÅLTALL.....	70
10.11 TRINN 11: DEFINERE HANDLINGSPLANER FOR Å NÅ HVERT ENKELT MÅL.....	70
10.12 TRINN 12: ETABLERE NØDVENDIGE SYSTEMER OG RUTINER FOR Å FREMSKAFFE OG RAPPORTERE STYRINGSPARAMETRENE	71
10.13 TRINN 13: UTVIKLE BELØNNINGSSYSTEM	71
10.14 TRINN 14: EVALUERE RESULTATENE	71
11 KILDER	72

1 Balansert målstyring



Figur: En oversikt over prosessen med å lage et strategikart for et av perspektivene i et Balance ScoreCard

Balansert målstyring eller "*balanced scorecard*" som er den engelske betegnelsen blir av Havard University fremstilt som det største fremskrittet de siste 75 årene innenfor styringsverktøy for ledere. Teorien til Kaplan og Norton brukes idag i ulike former i majoriteten av større virksomheter i Norge.

1.1 Historien bak balansert målstyring

På 1980-tallet mente mange ledere at de tradisjonelle målingene de gjorde gjennom eksisterende finansielle prestasjonsmålingene ikke gjorde dem i stand til å lede virksomheten på en effektiv måte. De ønsket derfor å erstatte disse målingene med mer operasjonelle målinger. Med utgangspunkt i den mindre kjente modellen "*Tablou de Bord*" utviklet **Robert Kaplan** og **David Norton** modellen som vi dag omtaler om **balanced scorecard**. En modell som bygger på tre artikler i Harvard Business Review i årene 1992, 1993 og 1996. Disse artiklene førte til boken "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*" i 1996.

Arbeidet med balanced scorecard ble startet i 1990 da Nolan Norton Institute sponset en ettårig undersøkelse i 12 ulike virksomheter. Denne undersøkelsen var motivert av at man trodde at de eksisterende prestasjonsmålingene, som primært beskjeftiget seg med finansielle prestasjonsmålinger, var på vei til å bli utdaterte.