

ONLINE GUIDE
BEDRIFTS-/VIRKSOMHETSLEDELSE/
"BUSINESS MANAGEMENT"

- 1. MÅL**
- 2. FORDELER**
- 3. TILNÆRMING**
- 4. DIAGNOSE**
- 5. PLANLEGGING**
- 6. OVERVÅKNING OG KONTROLL**
- 7. NØKKELPUNKTER**

1. MÅL

Målet med Business Management Guide er:

- Reflektere over den nåværende situasjonen til virksomheten din.
- Sette målene som skal nås.
- Definer en strategi for å nå dine forretningsmål.
- Etablere kontroll- og beslutningsmekanismer.

2. FORDELER

Fordelene for BRUKEREN når han/hun anvende kunnskapen som gis i denne modulen business management-guiden er:

- Får en forretningsplan som hjelper deg med å organisere ideene dine og bestemme hva du vil gjøre på kort sikt.
- Hjelper deg til på forhånd å forstå den nåværende situasjonen, hva du vil oppnå og hvor lang tid det vil ta å nå målene som er angitt i selve planen.

3. TILNÆRMING

Etter hvert regnskapsår må det tas beslutninger som påvirker funksjonelle aspekter, skape kunnskap om hva som har vært riktig og galt, og hvordan det kan forbedres og korrigeres i hvert tilfelle.

Nedenfor er en orienteringsveiledning for å utarbeide en forretningsplan for hvert nytt år, som du kan bruke til å bestemme hva som er best for organisasjonen.

“ Før du begynner ... stopp opp og tenk etter”

Først og fremst må vi vurdere selv de små detaljene. Det er viktig å bli klar over trinnene vi må følge for å analysere og forstå den lønnsomheten som kan forventes i det nye året.

Reflekter i det minste over:

- Hvor er jeg/virksomheten?
- Hvor og hvordan kommer jeg/ virksomheten i bevegelse?
- Er jeg/virksomheten på vei dit jeg ønsker?

DIAGNOSE	PLANLEGGING	OVERVÅKNING OG KONTROLL
Hvor er jeg?	Hvor og hvordan kommer jeg i bevegelse?	Er jeg på vei dit jeg ønsker?
En refleksjon som ser på og evaluerer de variable som definerer nå-situasjonen, hvordan denne situasjonen ble skapt, og hvilke faktorer som både er positive mulighetsbetingelser og trusler for virksomheten.	Definisjon av mål (oppnåelige) på kort sikt, og implementering av aktiviteter som er nødvendige for å nå dem. .	Evaluering av forretningsplanen. System for å sikre at de planlagte aktivitetene/ handlingene gjennomføres og de foreslåtte målene oppnås.

4. DIAGNOSE

4.1 STARTPUNKTET

Analyse av situasjonen som minst svarer på følgende spørsmål:

Hva vet vi hvordan og hva vi ønsker vi å selge?

Hvem utvikler vi det/produktet for, eller hvem kan være interessert i det?

Hvordan verdsetter vi det/produktet og markedsfører det/produktet?

Hvem er konkurrentene våre?

4.2 HVA?

Det starter alltid med en forretningside som må defineres og være veldig tydelig på hvilket behov ideen tilfredsstiller: beskriv produktet, fremhev dets viktigste egenskaper eller de som skiller det fra konkurransen .

Hvilken tjeneste tilbyr vi eller hva kjennetegner tjenesten:

- Å karakterisere tjenesten / produktet.
- Å beskrivelse det viktigste ved tjenesten.
- Å beskrive tilleggsprodukt / differensialverdi.

4. 3 FOR HVEM?

Vi må vite hvem våre kunder er, og kunne karakterisere det segment hvor det er etterspørsel, de vi ønsker å selge våre tjenester / produkter til:

- Individ, familie, institusjon, virksomhet, etc., og hva er deres sosioøkonomiske egenskaper (inntektsnivå, kultur, livsstil ...).
- Geografisk opprinnelse, hvordan du reiser osv., samt demografiske egenskaper.

For hvem?

	Motivasjon	Kjøpskanaler	Opprinnelse	Kjøpekraft	Forbruk	Gjennomsnitt utgift
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

4.4 HVORDAN?

Utfyllende tjenester/ tilleggstjenester.

Diversifisering av formater og salgskanaler.

Hva er/utgjør tjenestene våre og hvordan selger vi dem:

- Beskrivelse av grunnleggende og utfyllende tjenester.
- Produktportefølje (overnatting + helsepakke, overnatting + naturpakke ...?).
- Hvor godt turistopplevelsene integreres i og kan være del av selve destinasjonen.

- Online salg: direkte eller gjennom tredjeparter.
- Markedsførings- og distribusjonskanaler.

4. 5 HVEM ER VÅRE KONKURRENTER?

- Geografisk sted/ lokasjon
- Kjennetegn på deres produkt og tjeneste
- Rabatter og kampanjer som brukes
- Deres styrker / svakheter
- Hvordan selger de og til hvilken pris?
- Selger de tilleggs-/erstatningstjenester?

Hvordan kan vi konkurrere med dem?

- Kostnadsledelse.
- Differensiering.
- Spesialisering / fokus
- Markeder og segmenter.

Til slutt, klarer vi å konkurrere med dem?

Hvem er konkurrentene våre?

Navn	Konsept	Pris	Distributionskanaler	Produkt/tjeneste

For å diagnostisere riktig, bør vi søke informasjon og kunnskap fra ulike kilder: Internett, turistkontorer, personlig forhold/kjennskap til ledere, skape kunnskap om distribusjonskanaler, leverandører, etc.

4. 6 SWOT-ANALYSE

	HJELPSOM	SKADELIG
INTERN OPPRINNELSE	STYRKER	SVAKHETER
EKSTERN OPPRINNELSE	MULIGHETER	TRUSLER

INTERN ANALYSE: STYRKER OG SVAKHETER

Virksomhetens styrker og svakheter, aspekter som du har en viss grad av kontroll over.

Still deg selv spørsmål som disse:

- Hva er de fem aspektene der du tror du overgår dine største eller fremste konkurrenter?
- Hva er de fem områdene hvor du tror konkurrentene dine overgår deg?

EKSTERN ANALYSE: MULIGHETER OG TRUSLER

Still deg spørsmål som disse:

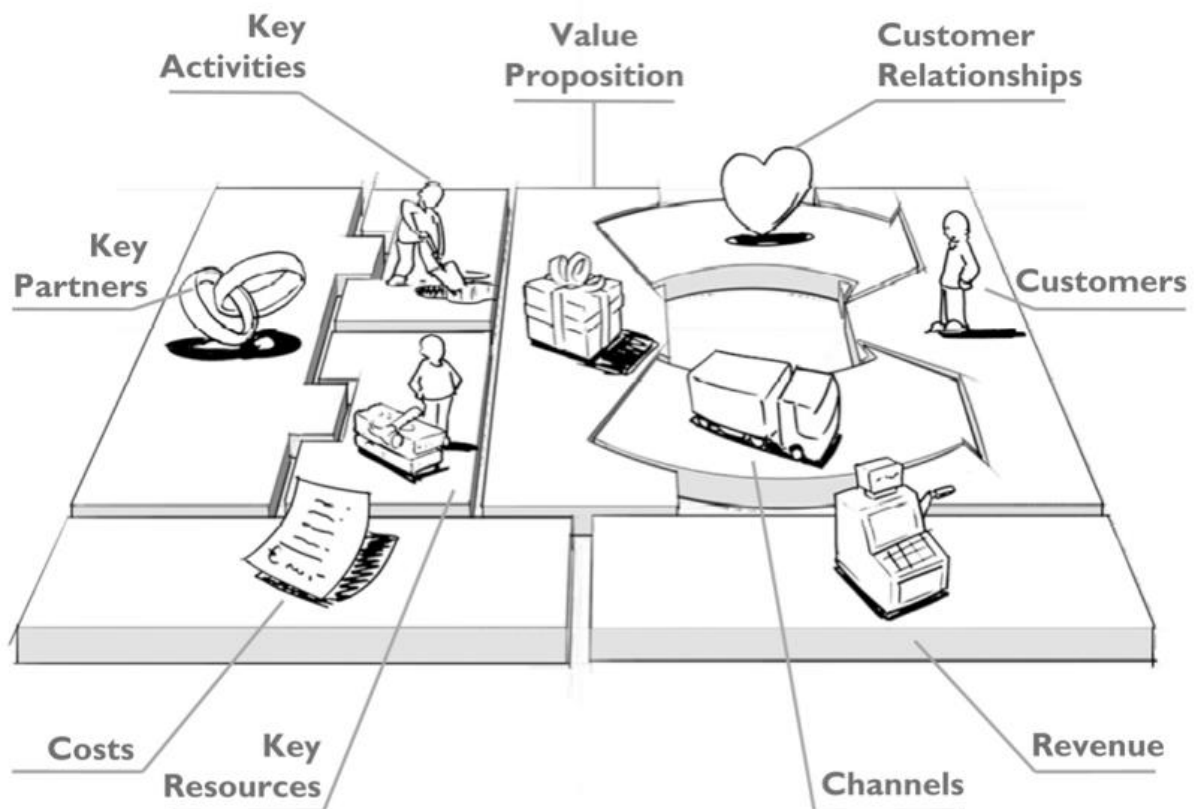
- Hva er egentlig de største truslene du møter i din virksomhet/ditt virksomhetsområde?
- Hva er dine beste muligheter?

4.7 ANDRE TILNÆRMINGER OG VERKTØY

Det er også andre tilnærminger og verktøy for å gjennomføre forretningsanalyser. Vi vil særlig peke på:

- 1 Canvas-modellen: Den hjelper deg med grafisk å uttrykke analysen av:
 - Verdiproposisjonen (til et kundesegment)
 - Selve forretningsmodellen
- 2 STOF-analyse

CANVAS MODELLEN



I det følgende vil vi forklare prosessen i CANVAS trinn for trinn. Modellen er delt inn i to deler: Den høyre delen er alt internt i forretningsideen vår (kunder, inntekt, relasjoner, kommunikasjonskanaler ...) og den venstre delen er den eksterne (partnere, aktiviteter, ressurser, utgifter .. .)

Viktig: Det er viktig å forstå at dette er ikke en forretningsplan der korte, direkte, klare og enkle setninger skrives .

KUNDE / CUSTOMER

Hvem henvender vi oss til, hvem er vår målgruppe? Hvilke mennesker skal generere inntekt til selskapet vårt? I CANVAS kan vi bruke fargekoding for å synliggjøre hvordan vi kan skille mellom vårt forhold/ verdirelasjon vil være med hver enkelt av dem. For

eksempel, hvis forretningsideen din er en klesbutikk, vil kundene dine åpenbart være de som kjøper plaggene, men også andre designere som vil ha merkevaren til stede i butikken din og som du tar provisjon fra. Derfor er de alle de som etterlater penger i selskapet ditt og kan faragekodes ulikt. Kunden er altså de som skaper inntekt til vårt selskap/ virksomhet.

VERDIFORSLAG / VALUE PROPOSITION

Dette er det mest grunnleggende i hele denne modellen, fordi det hjelper oss til å forstå hva vi egentlig tilbyr og om dette skiller seg fra andre varer/ tjenester som allerede eksisterer. Hva er det jeg tilbyr mine kunder/ klienter til forskjell fra andre tilbydere? Du bør prøve å forklare mer eller mindre i en 'tweet', altså kort og kompakt, og det kan være mer komplisert enn det ser ut til. Vi anbefaler å legge ut det i hver farge i henhold til kunden/ klienten du skal snakke om. Poenget er slik at ditt verdiforslag vil variere i møte med ulike klienter/ kunder – du skal ikke tilby det samme til en veterinær som til en hund, og hvis en hund er din klient, bør du gi dens eier et verdifullt forslag.

KOMMUNIKASJONSKANALER / COMMUNICATION CHANNELS

Når vi har blitt bevisst våre kundene, deres behov og hvilken verdi eller differensiering vi skal bidra med i markedet, må vi vurdere gjennom hvilke kanaler vi skal bruke for å nå frem til de. Dette er ikke et spørsmål om logistikk, det er ganske enkelt å velge hvilken vei vi skal gå for å nå våre kunder. Kanaler i kanvas-modellen kan være 3:

1. Kommunikasjonskanaler: hvordan kommuniserer vi med våre kunder? F.eks. kan vi bruke de kanaler våre kunder vanligvis bruker, det krever kundekjennskap.

2. Distribusjonskanaler: hvordan får vi vårt verdiproposisjon til kunden? Det kan f.eks. være til distributører, salgssteder eller kunder som har gjort kjøpet.
3. Salgskanaler: hvordan skal vi markedsføre produktet eller tjenesten vår? F.eks. gjennom en webplattform.

KUNDEFORHOLD / CUSTOMER RELATIONSHIP

Kundeforhold er den typen forhold du ønsker å etablere med de forskjellige kundesegmentene du har. Du henvender deg ikke til en kunde på samme måte som du henvender deg til en annonsør. Kundeforhold kan etableres gjennom:

- Personlig: ansikt til ansikt, via telefon.
- Gjennom e-post.
- Gjennom tredjeparter: *outsourcing*.
- Skreddesydd, spesialtilpasset den enkelte kunde.
- Gjennom et fellesskap.

For å utvikle dette kan du forsøke å svare på spørsmål, som for eksempel: hva slags forhold vil du opprettholde med klienten din? Er denne klienten i samsvar med de øvrige elementene i CANVAS-strukturen din? Hvor mye koster det meg å opprettholde et forhold til denne klienten? – For dette siste punktet er det ikke nødvendig med nøyaktige tall, bare en antakelse.

INNTEKT / REVENUE

Som vi allerede har sagt, har CANVAS-modellen den funksjon at den hjelper oss å reflektere over ideen vår, så skal alt senere utvikles i en virksomhets- og en økonomisk plan, derfor trenger du ikke i dette avsnittet å gjøre reelle tall eller gjøre

alle regnskapene, bare forsøke å objektivt vurdere hva vi skal generere inntekt gjennom: klienter, reklame, ...

For å svare på denne delen kan du spørre deg selv: Hvor kommer pengene fra? Vær oppmerksom på at hvis du nå ikke riktig vet hvor pengene kommer fra, må du vurdere å kritisk gjennomtenke og re-designe forretningsideen din!

NØKKELRESSURSER / KEY RESOURCES

Det er viktig å vite hvilke ressurser nøkkelaktivitetene du skal utvikle er i behov av. – Men ikke bli for «varm» hvis du i dag fortsatt ikke kjenner dem alle. For eksempel, hvis forretningsideen din er et studio, vil nøkkelressursene være innspillingsutstyret og selve studioet.

NØKKELAKTIVITETER / KEY ACTIVITIES

I utgangspunktet er det de interne nøkkelaktivitetene som din verdiposisjon trenger, for eksempel: markedsføring og reklame, produksjonsprosesser ... Som alltid består denne delen av å liste opp generelt de aktivitetene du skal gjøre/ utføre fordi det er de som er de som skiller deg ut fra andre, eller fordi de er nødvendige for utviklingen av selskapet.

NØKKELPARTNERE / KEY PARTNERS


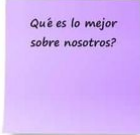


Med nøkkelpartnere menes ikke bare de menneskene som utgjør selve teamet ditt, dine ansatte. Det kan også være samarbeidspartnere eller mennesker som på grunn av sitt arbeid vil være nødvendige for utviklingen av selskapet ditt, for eksempel en datautvikler eller en rådgiver som du allerede planlegger å outsource arbeidet til. Det anbefales å danne et godt team med forskjellige kompetanser, se etter dyktige

personer innen sitt felt og at hver av dem bidrar med sin kunnskap, de kan enten ha interesser i selskapet eller forsikre dem om økonomisk kompensasjon. Kan være jeg er alene og jeg må gjøre avtaler med flere personer/ underleverandører, i seg selv har jeg da nådd en erkjennelse hvor jeg kanskje nå ser at det vil være enklere for meg og min virksomhet om jeg ansetter personer til en egen administrasjon.

KOSTNADS- OG INNTEKTSSTRUKTUR / COST AND REVENUE STRUCTURE

Det går ikke om å ha noen nøyaktig kalkyle. Kostnads- og inntektsstrukturen tjener til å visualisere hvor pengene dine skal gå, hvor du bør investere: for eksempel kostnadene for å leie kontor, kjøpe en datamaskin ... Når det gjelder inntekt, er det det samme, men i dette tilfellet er det hvor mye du skal tjene og gjennom hvilke tjenester skal du hente din inntekt, for eksempel hvis forretningsmodellen din er en veterinærvirksomhet, kommer inntekten din fra eierne av dyrene.

Fordelene med å bruke denne metoden er at den gir en lettfattelig oversikt over hvordan virksomheten vil se ut og hvordan man kan skape, levere og generere verdi fra kunder. Den fokuserer også på hvordan verdi påvirker hele virksomheten, uavhengig av utviklingsstadium, forretningstilbud eller komplekse detaljer i implementering av strategi. Til slutt hjelper Canvas med å forstå kunden på en omfattende måte, utover de mer enkle parameterne for markedsføring

Key Partners What are your key partners to get competitive advantage? Add them to this. 	Key Activities What are the key steps to move ahead to your customers?	Value Propositions How will you make your customers' life happier? Type the key value proposition points right here! 	Customer Relationships How often will you interact with your customers? Does your product imply one-time or multiple payments?	Customer Segments Who are your customers? Describe your target audience in a couple of words. 
Key Resources What resources do you need to make your idea work?			Channels How are you going to reach your customers?	
Cost Structure How much are you planning to spend on the product development and marketing for a certain period? 			Revenue Streams How much are you planning to earn in a certain period? Compare your costs & revenues.	

(Her ser du et eksempel på hvordan en Canvas kan lages.)

2 STOF ANALYSE

STOF-modellen er kjernen i en spesifikk metodikk for prosjektledelse utviklet av Harry Bouwman m. fl. (Delft University of Technology ved TPM fakultetet). Denne er spesielt interessant og nyttig om vi nærmer oss prosjekter som også inkluderer en datautvikling. – Modeller for analysen av mobiltelefon tjenester og andre mobile telekommunikasjonstjenester, for eksempel i helsesektoren (den kan være spesielt viktig avgjørende for utviklingen av e-helsemodeller) er gjerne knyttet til STOF analyse.

STOF-modellen analyserer virksomheten fra 4 perspektiv (S for Services/tjenester, T for Technologies/teknologier, O for Organization/ organisasjon og F for Financing/ økonomi). Særlig viktig her er at disse fire perspektiv utvikler seg samtidig, både i den innledende fasen av prosjektkonseptet og i påfølgende utviklingsfaser. Det er veldig viktig at det i begynnelsen av prosjektet er mulig å gå videre på kort tid i de fire aspektene, slik at fordelene ved å gjennomføre prosjektet blir forstått.

S: TJENESTER / SERVICES

Nøkkelementene i tjenesteperspektivet er:

1. Identifiser først kundesegmentene prosjektet retter seg mot (målretting)
2. Skap/tydeliggjør ditt tilbudet rettet mot disse segmentene
3. Skap «merket» (branding)
4. Skap måter å beholde kunden

Nyheten i markedet, hva du bringer inn, er et sterkt kommersielt aktivum som vil påvirke kundenes oppfatning av verdien som tilbys (mottatt fordel) med hensyn til de totale kostnadene for å skaffe tilgang til eller tilgjengelighet (leie, overføring av bruk, lisens for bruk, etc.) av produkttjenestene. I tillegg må de ikke bare tilfredsstille behov og ønsker, men også gi en verdifull opplevelse for kunden – nettopp kundens rolle i prosessen blir stadig viktigere (se i denne forbindelse sertifisering).

Kunder vil ønske å få tilgang til oppdatert og komplett innhold/ leveranse, med en vennlig interaksjon, inkludert innhold som kunden selv har tilpasset eget behov, samt beskytte personvernet knyttet til informasjon og transaksjoner.

Den forventede verdien av tjenester bestemmes av ressurser og evner (organisasjonsdesign) som tillit og omdømme, og av økonomiske ordninger (finansiell utforming).

T: TEKNOLOGIER / TECHNOLOGIES

Nøkkelpunktene for å mestre teknologien er:

1. Sikkerhet
2. Kvaliteten på tjenesten
3. Systemintegrasjon

4. Tilgjengelighet for kunder
5. Hvordan brukerprofiler ordnes

Teknologien må også tillate "arbeidsområder", praksisfellesskap i mer generell forstand, både for operasjonelle prosjekter og for andre forsknings- og innovasjonsaktiviteter.

Den teknologiske infrastrukturen, til tross for sin tilsynelatende mangfold, må være helt funksjonell, ensartet og stabil over tid, slik at alle brukere har muligheten til å utvikle de nødvendige ferdighetene (de som ikke allerede har dem) for bruk. Dette innebærer at arbeidsverktøyene er svært brukbare og intuitive (TAM - Technology acceptance model).

Teknisk arkitektur inkluderer webtjenester, nettverk og infrastruktur. Alle disse elementene spiller en viktig rolle for å legge til rette for en prosess som muliggjør utvikling, opprettelse, levering og kontroll av tjenester.

O: ORGANISASJON / ORGANIZATION

Organisasjonen, basert på sine ansatte, fagfolk, må definere sine mål, hvem som gjør hva, hvordan beslutninger fattes, og hvordan de forholder seg til hverandre og til tredjepart. Hovedelementene er: Valget av partnere, nettverkets åpenhet, hvordan det styres og dets kompleksitet.

Utformingen av organisasjonsformen beskriver verdinettverket som er nødvendig for levering av tjenester. Verdinettverket består av aktørene som igjen må ha visse ressurser og kapasitet til å utføre aktiviteter som skal skape verdi for klientene / kundene – samtidig som de oppnår målene og følger den tidligere valgte strategien.

F: ØKONOMI / FINANCE

Økonomi må forstås som en del av forretningsmodellen, med spesiell oppmerksomhet til følgende faktorer:

1. Prismodell
2. Nødvendige investeringer (investeringsanalyse med prioriteringsrekkefølge)
3. Modell med forventede kostnader og inntekter, inkludert punkt for balanse («breakeven») i ulike scenarier.
4. Evaluering av fremtidige fordeler.

Også effekten av transaksjonskostnader bør nevnes, hovedsakelig kostnadene ved planlegging, tilpasning, gjennomføring og overvåking av gjennomføring av aktiviteter. Andelen faste og variable kostnader er viktig for å vurdere stordriftsfordeler.

5. Planlegging

For å starte planleggingen må vi begynne med å definere mål, handlingsrekkefølger/linjer og forventede økonomiske resultater.

5.1 MÅLDEFINISJON.

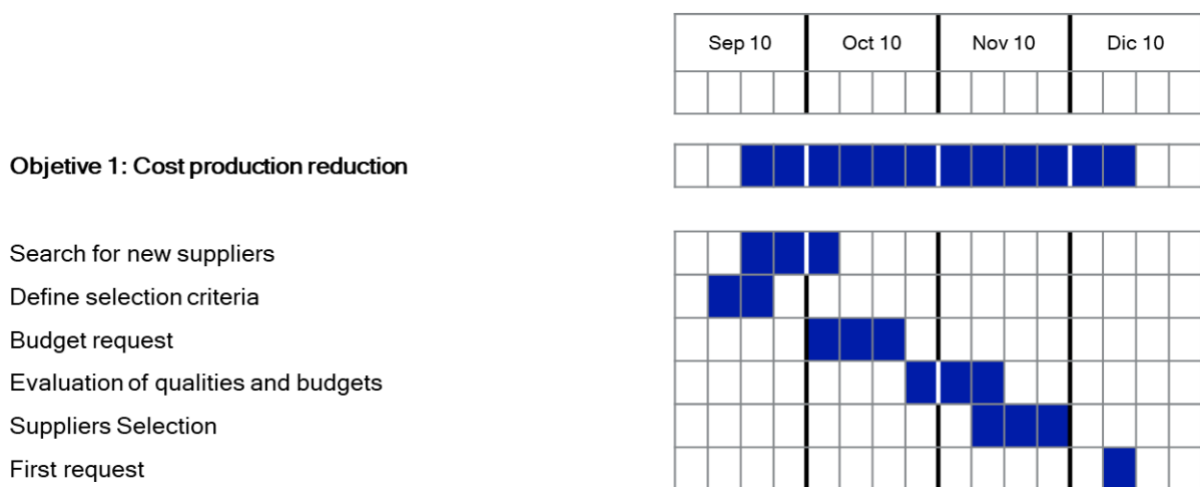
Målene vi definerer må kunne karakteriseres ved å være:

- Spesifikke: Konkrete, hvert mål må kunne defineres ved også å ha en spesifikk handling/ aktivitet.
- Målbare: Det må være mulig å måle de mål vi setter oss.
- Oppnåelige: Målene må være oppnåelige.

- Realistiske: Målene må være tilpasset selskapets situasjon/ virkelighet.
- Tidsavgrensede: Målene må ha en frist for fullføring.

5. 2 HANDLINGSREKKEFØLGER/-LINJER

Vi må planlegge aktivitetene som skal utføres for å nå de foreslåtte målene.



(Slik kan en plan for handlingsrekkefølger/linjer ser ut.)

5.2 FORVENTEDE ØKONOMISKE RESULTATER.

For å sikre oppnåelsen av våre måle, må vi opprettholde kontrollen over følgende aspekter:

- ARBEIDSKOSTNAD:

Når du avgjør hva som skal utgjøre det optimale personalet i din virksomhet, er flere aspekter som må veies med: lovbestemmelser, lønnsavtaler; selskapets generelle policy og ivaretagelse av dets image; hva som kjennetegner selskapet/ virksomheten; sesongsvingninger gjennom et driftsår, strukturen ved skiftarbeid, arbeidstimer og prognoser for belegg-etterspørsel.

- BALLANSEPUNKT (BREAKEVEN POINT):**

Poenget med balanse: Det er veldig viktig å beregne likevektspunktet for vår virksomhet, siden det indikerer inntekten vi trenger for å dekke våre driftskostnader, både faste og variable.

Hva er så faste kostnader? De som jeg alltid vil ha uansett aktivitetsnivå eller til og med om virksomheten stenges ned, som det har skjedd som følge av COVID-pandemien: utleie, ansvarsforsikring, pantelån, sosialforsikringer m.m.

På den annen side avhenger de variable kostnadene av aktivitet, strømforbruk, råvarer, transport osv .

Som eksempel vil vi her vise ballansepunktet for et hostel, med en initialinvestering på Euro 250 000 og som har 25 gjesterom og restaurant.

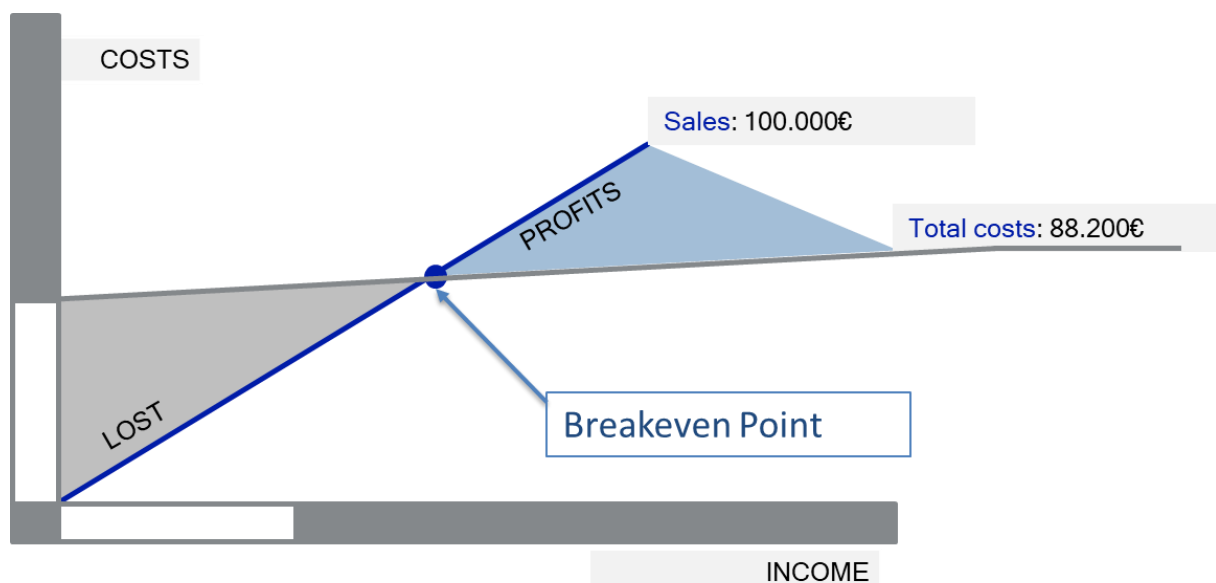
KONSEPT	TOTAL KOSTNAD €	%
TOTALT SALG	100.000,00 €	
Variabel kostnad	- 25.000,00 €	25
Elektrisitet		
Råvarer, mat, drikke		
Transport		
Renhold		
Bidragmargin	75.000,00 €	
Personalkostnad	- 30.000,00 €	30
Strømkostnad	- 4.000,00 €	4
Lånekostander	- 15.000,00 €	15
Forsikring	- 500,00 €	0,5
WIFI, betal-TV, telefon	- 1.200,00 €	1,2
Amortisering (250,000/20)	- 12.500,00 €	12,5
Total fast kostnad	- 63.200,00 €	63,2
Inntekt før skatt	11.800,00 €	

Ballansepunkt = salg * faste kostander / bidragmargin.

I eksempelet ser vi da: $\text{Ballansepunkt} = 100\,000 \cdot 63\,200 / 75\,000 = \text{Euro } 84\,266,67$

Slik er altså Euro 84 266.67 vårt ballansepunkt («Breakeven Point»). Under det nivået av vil vi miste penger, og når vi overskrider ballansepunktet, har vi fortjeneste.

Dette er en veldig enkel metode for å beregne aktivitetsnivået som vårt firma er avhengig av for å være lønnsomt.



(Her ser vi samme som en grafisk fremstilling.)

6. Overvåking og kontroll

Det er veldig viktig for ethvert selskap eller virksomhet å vite hva som skjer. Å ha dette overordnede blikket forenkler beslutningsprosesser, og muliggjør hurtig handling i særskilte tilfeller samt evne til å oppdage økonomiske avvik.

Det å bruke et «dashbord» for å overvåke parameterne i selskapet muliggjør å ha et reelt bilde av hva som skjer i og utenfor virksomheten, er det det ideelle verktøyet for ledere og ledere.

6.1 Balansert målstyring / Balanced scorecard.

Balansert målstyring CMI (balanced scorecard) er et forretningsstyringsverktøy som brukes til å måle situasjonen i og utviklingen av et selskap fra et generelt perspektiv. «Dashboardet» (samlet grafisk oversikt over de ulike elementer) tilbyr en rekke numeriske og grafiske indikatorer (kontroll, økonomisk, lager og andre områder av selskapet) som tilbyr en generell, objektiv og blikk i sann-tid som hjelper beslutningsprosessen for ledere.

I utgangspunktet ble «dashbordene» utelukkende basert på finansielle data (balanse- og resultatregnskap) og ble utført hver tredje måned. Denne økonomiske oversikte over selskapet begrenset imidlertid ledere til å ta avgjørelser basert på virksomhetens historie, siden dataene de hadde tilgjengelig representerte selskapet den siste tiden.

Denne målstyringen tilbyr informasjon om selskapets situasjon og dets mål, og er utviklet med å ta hensyn til 4 sammenhengende perspektiver:

1. Økonomisk gjennom finansielle indikatorer, kan selskaper maksimere verdien og veksten, for eksempel, de kan øke salget eller redusere kostnadene for noen prosesser for å være mer produktive. Disse verdiene kan måles fra dashbordet og se om strategiene for å forbedre dem fungerer som de skal.
2. Kunde/ klient. Dashbordet skal samle beregninger som måler graden av forhold til kundene. Noen av disse indikatorene er kundetilgang, kundetilfredshet og kundens lønnsomhet.
3. Interne prosesser. De interne prosessene i et selskap kan øke verdien av produktene og tjenestene, og er også avgjørende for enhver strategi knyttet til kostnadsreduksjon. Blant de ulike typer prosesser i et selskap, er handlingene som utføres på en daglige basis, ledelsesprosesser og kundeforhold, opprettelse og innovasjonsprosesser og sosiale prosesser.

4. Utvikling. Fra dette perspektivet må målstyringen søke å gi opplysninger om *selskapets immaterielle eiendeler*, som menneskelig kapital (ferdigheter, evner og kompetanse), informasjons- og kommunikasjonsnettverk (knyttet til ulike typer nettverk, inklusive sosiale media) og selve organisasjonen/ selskapet (kapasitet i og organisering av selskapet til å utføre de forskjellige prosessene).

6.2 Fordeler med å bruke målstyring

Det er mange fordeler knyttet til å bruke målstyring i en virksomhet og i en forretningsstruktur. Blant de viktigste vi fremhever:

- Målstyring viser en overordnet visjon for selskapets situasjon

Målstyring tilbyr et overordnet og detaljert blikk på fremdriften i virksomheten, og samler ulike aspekter som er grunnleggende for en gode utviklingen i selskapet, ikke bare fokus på økonomiske variabler. Dette overordnede blikket er basert på sanntidsdata, så det viser en nøyaktig situasjon i selskapet til enhver tid.

- Muliggjør å designe og planlegge strategier

Den overordnede visjonen av selskapet som skjer i sann-tid, gjennom indikatorene i målstyringen, muliggjør utformingen av mellomlange og langsiktige strategier, samt gir informasjon for rask beslutningsprosess (muliggjør kortsiktige og umiddelbare handlinger).

Dataene som tilbys gjennom målstyring knyttet til strategiene, er ikke bare basert på resultatene men tar også hensyn til andre viktige variabler som påvirker selskapets interne og eksterne prosesser.

- Gi smart informasjon

Et «dashbord» gir data om de interne prosessene i selskapet og hjelper beslutningstaking av ledelsen. – Gir slik sett en større oversikt som gjør så mindre elementer i helheten ikke behøver få en uforholdsmessig og ikke hensiktsmessig for stor vekt når ledelsen gjør sin beslutningen.

- Involver organisasjonen med forretningsstrategien

Målstyring inkluderer indikatorer fra et trening og utviklingsperspektiv som tar hensyn til menneskelig kapital. Derfor gir den informasjon om tilfredshet, ytelse og andre parametere knyttet til selskapets personell, slik at tiltak kan tas for å øke den enkeltes eierskap og engasjement knyttet til målene i strategien.

- Målstyring gjør det mulig å vurdere suksessen til strategien

«Dashbordet» viser indikatorer med numeriske verdier, det gjør det enklere å se om strategien som utvikles er på vei mot å oppnå tidligere fastsatte mål. Slik tilbys ekte og målbare data som gjør modellen til et kraftig verktøy for å diagnostisere den nåværende tilstanden til selskapet.

6.3 utfordringer ved bruk av målstyring

Bruken av målstyring har noen risiki det er verd å være klar over. Bedrifter er dynamiske enheter som utvikler seg og endres over tid. Derfor er valget av riktig modell for balansert målstyring (BSC) viktig, samt oppdatering av det, legge til eller fjerne de nødvendige indikatorene.

Profesjonell programvare for å administrere målstyringen har en økonomisk kostnad. I mange tilfeller, for små bedrifter, kan vi bruke et utmerket beregningsdiagram for å holde styr på de viktigste variablene for oss.

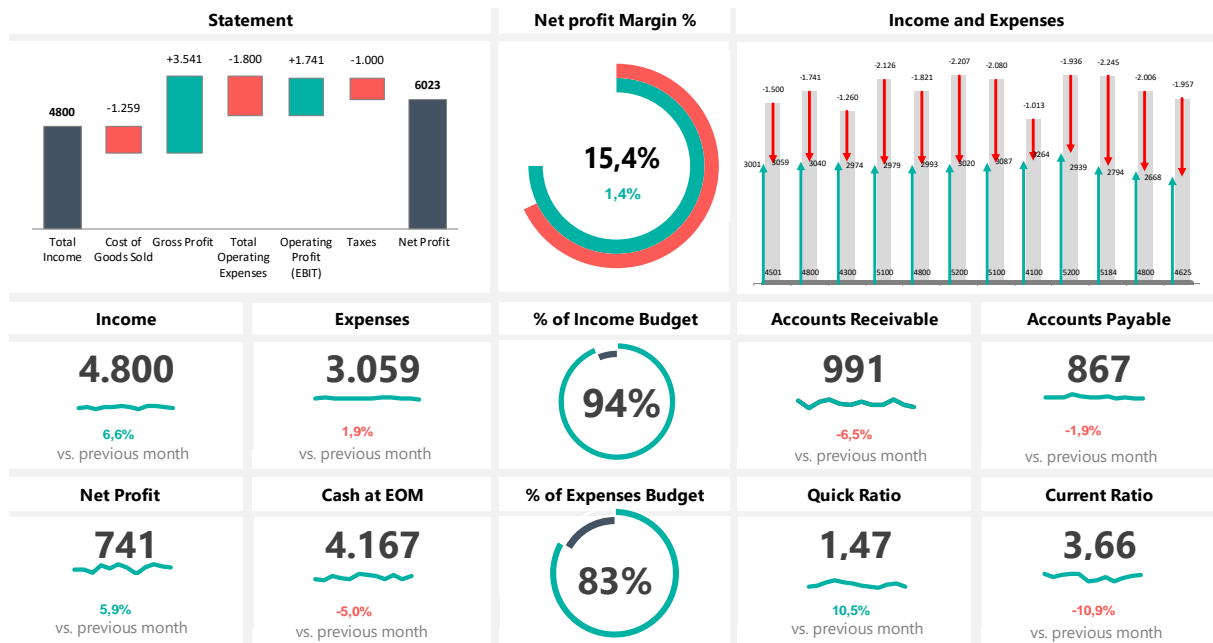
Det viktigste som målstyringen tilbyr, er å gi et omfattende blikk på selskapets situasjon og evolusjonen, som må være både fleksibelt og mulig å tilpasse.

6.4 Økonomisk «Dashboard»-eksempel

Indicator Name	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total	Var. between selected period and T-1 period
Income	4501	4800	4300	5100	4800	5200	5100	4100	5200	5184	4800	4625	4800	6,6%
Cost of Goods Sold	1250	1259	1255	1252	1235	1242	1226	1237	1262	1201	1236	1224	1259	0,7%
Gross Profit	3251	3541	3045	3848	3565	3958	3874	2863	3938	3983	3564	3401	3541	8,9%
Total Operating Expenses	1751	1800	1785	1722	1744	1751	1794	1850	2002	1738	1558	1444	1800	2,8%
Operating Profit (EBIT)	1500	1741	1260	2126	1821	2207	2080	1013	1936	2245	2006	1957	1741	16,1%
Taxes	800	1000	962	777	1001	750	999	888	911	781	874	980	1000	25,0%
Net Profit	700	741	298	1349	820	1457	1081	125	1025	1464	1132	977	741	5,9%
Net Profit Margin %	15,55%	15,44%	6,93%	26,45%	17,08%	28,02%	21,20%	3,05%	19,71%	28,24%	23,58%	21,12%	15,44%	-0,7%
Expenses	3001	3059	3040	2974	2979	2993	3020	3087	3264	2939	2794	2668	3059	1,9%
Cash at EOM	4385	4167	4711	4482	4299	4999	4889	4721	4321	4927	4288	4677	4167	-5,0%
Quick Ratio	1,33	1,47	1,89	2,11	1,94	1,68	1,45	1,22	1,11	1,55	1,76	1,33	1,47	10,5%
Current Ratio	4,11	3,66	4,01	4,08	4,11	2,99	3,22	3,66	3,12	3,55	3,88	3,99	3,66	-10,9%
Accounts Receivable	1060	991	1050	1068	1028	1020	1052	1016	1024	1067	1021	1003	991	-6,5%
Accounts Payable	884	867	904	1200	977	888	901	970	830	913	802	801	867	-1,9%
Income Budget	4718	5111	4888	5200	5222	5288	5311	4999	5388	5488	5500	4999	5111	8,3%
% of Income Budget	95%	94%	88%	98%	92%	98%	96%	82%	97%	94%	87%	93%	94%	-1,6%
Expenses Budget	3662	3674	3568	3650	3568	3595	3515	3561	3558	3530	3592	3556	3674	0,3%
% of Expenses Budget	82%	83%	85%	81%	83%	83%	86%	87%	92%	83%	78%	75%	83%	1,6%

(Her ser vi et eksempel på et «dashboard» i form av et regneark.)

Hvis vi ikke er eksperter i regneark, er det mange maler på internett, eller man kan skaffe seg en profesjonell mal.



(Her ser vi et eksempel på et «dashboard» med grafiske elementer)

7. Nøkkelpunkter

1. Før du investerer penger, invester i tid og bruk tiden til å øke og oppdaterer den informasjonen du allerede har.
2. Definer mål og handlinger som fokuserer på å forbedre din virksomhet, og sørg for at du er realistisk.
3. Formulere en konsistent og gjennomiktig/ forståelig strategi.
4. Koordinere målene for de ulike enhetene eller delene i din organisasjon.
5. Koble mål med finansiell- og budsjettplanlegging.
6. Velg ulike indikatorer som svarer til/ korresponderer med informasjonen du allerede har.
7. Systematisk måle utviklingen og hurtig kunne foreslå korrigerende tiltak.
8. Bruk dataverktøy for å gjøre arbeidet ditt enklere knyttet til beregninger og utvikling.
9. Lag «dashboard», som regneark og grafiske fremstillinger, som hjelp til å ha overoppsyn med utviklingen i virksomheten.