



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Studieprogram: AVH5000

Hans-Erik Trulsen

Støtter økonomistyringen opp om bedriftens strategi?

Mastergradsavhandling våren 2018

Forord

Masteroppgaven er en obligatorisk del av økonomi og ledelse / siviløkonom ved Universitetet i Sørøst-Norge. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg har i denne oppgaven sett på strategi og økonomistyring hos Park Bilutleie, franchise av Hertz Norge, i bilutleiebransjen. Gjennom denne oppgaven har jeg fått en unik innsikt i hvordan det jobbes med økonomistyring og strategi hos en stor aktør i bilutleiebransjen.

Vil rette en stor takk til Park Bilutleie som har vært velvillig og gitt meg innsikt i hvordan de jobber i denne oppgaven. Spesielt nestleder i Park Bilutleie Nicolay Hagen.

Universitetet i Sørøst-Norge – Campus Ringerike

Steinberg, 10. mai 2018

Hans-Erik Trulsen

Sammendrag

Problemstillingen i min oppgave var hvilke sammenhenger finnes det mellom strategi og økonomistyring hos den største aktøren i bilutleiebransjen og hvordan har endringen av strategien og økonomistyringen hatt betydning for utvikling? Gjennom flere intervjuer og tilgang på datamateriale kan jeg konkludere med at Park Bilutleie har klare sammenhenger mellom strategi og økonomistyring. Deres strategi er å ha best mulig kvalitet i alle ledd i bilutleien, noe som jobbes inn i rutine gjennom utleiehjulet. Suksessen måler de på flere forskjellige måter både ikke finansielle og finansielle. Kundetilbakemelding er det viktigste styringselementet de benytter, for å sjekke hvor fornøyde kundene er med de som bedrift og deres produkt. For å se om de leverer opp mot sin strategi. De ansatte har også 15 målebarrameter de måles etter og ledelsen i Park Bilutleie kan betale ut bonuser til den eller de ansatte som har vært gode på ett eller flere punkter for å belønne de for godt arbeid, for å påvirke de til å jobbe for en felles strategi. Hver måned evaluerer ledelsen resultatene fra forrige måned. Om de finner områder de ikke har vært gode nok på får de ansatte beskjed, slik at det fokuseres mer på det bestemte området den måneden. Denne måten de arbeider på har klare likhetstrekk med strategisk økonomistyring, da de heller ikke er låst til et bestemt budsjett samt har både finansielle og ikke finansielle styringstall. Ett av de finansielle styringstallene som benyttes er å kontrollere hvor mange av den bestemte bilen som har vært utleid, det de kaller «biltelling». For å se hvilke biler som må markedsføres og jobbes mer med for å få den mer utleid og tjene mer penger. I tillegg benchmarker de konkurrentene for å se hva de er svakere på for å selv jobbe ekstra på de området for å differensiere seg enda mer. Alle ansatte har erfaring fra bilutleiebransjen fra tidligere, men god opplæring i de nye systemene har likevel fått høy prioritet for å utnytte ressursene maksimalt også på dette

området. Dette viser at det er en stor sammenheng mellom strategi og økonomistyring hos den største aktøren i bilutleiebransjen.

Park Bilutleie har også gjort viktige endringer i måten de jobber på noe som har gitt de en unik posisjon i markedet. For flere år siden var det ikke like stort kundefokus i bransjen, men Hertz og deres franchise har satset stort på denne strategien. I endringsprosessen har bedriftsstrukturen også blitt endret slik at det er like mange som klargjør bilene som sitter i skranken. I tillegg er arbeidshverdagen blitt endret fra å være et bestemt antall biler hver dag som skal klargjøres til at man gjør alt man rekker i løpet av dagen. Det har også blitt innført nye tekniske systemer som skal gjøre selve prosessen rundt å leie bil enklere. Dette har gjort at Hertz har vunnet alle prisene for beste utleiebil siden 2012 og har økt sin markedsandel til 60 % og Park Bilutleie har utkonkurrert AVIS i drammensregionen.



Bilde 1: Utleiebil ved Park Bilutleie (2016)

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Figur og bildeoversikt	7
Innledning.....	8
Problemstilling.....	9
Formål.....	10
Avgrensning av oppgaven	10
Oppgavens oppbygning.....	11
Teori.....	12
Strategisk ledelse.....	12
Strategi	14
SWOT analyse.....	14
Økonomistyring	16
Tradisjonell økonomistyring	17
Strategisk økonomistyring.....	18
Prestasjonsmåling	20
Ikke finansiell prestasjonsmåling	21
Balance Scorecard	22
Kontrollsystem.....	24
Benchmarking.....	25
Kobling mellom strategi og økonomistyring	26
Kritikk av tradisjonell økonomistyring.....	26
Relasjon mellom strategi og økonomistyring.....	28
Hertz	29
Metode.....	30
Hypotese.....	30
Valg av metode.....	30
Forskningsdesign	31
Data	32
Datainnsamlingsmetode	32
Intervjuet.....	33
Evaluering av metoden.....	34
Reliabilitet	34
Validitet	35
Etiske utfordringer.....	36

Empiri	38
Bransjebeskrivelse	38
Park Bilutleie AS.....	39
Økonomisk utvikling	42
Organisering	45
Utvikling av strategi.....	46
Økonomistyring	47
Kultur	50
Kobling strategi og økonomistyring.....	51
Analyse	53
Utvikling av Strategi.....	53
Økonomistyring	54
Styringsoppfølging.....	55
Kobling strategi og økonomistyring.....	56
Konklusjon	58
Kildeliste	60
Vedlegg: Intervjuguide 1	64
Vedlegg: Intervjuguide 2	65

Figur og bildeoversikt

Bilde 1 Utleiebil ved Park Bilutleie. s.4

Figur 2 Elementer i strategiske ledelsesprosesser. Paper.s.12

Figur 3 Tradisjonell økonomistyring. s.17

Figur 4 Kaplan og Nortons fire perspektiver. s.22

Figur 5 Levers of Control. S.24

Figur 6 Relasjon mellom strategi og økonomistyring. s.28

Bilde 7 Inngangen. s.39

Bilde 8 Skranken. s.40

Bilde 9 Utleiehjulet Park Bilutleie. s.41

Bilde 10 Driftsresultat Park Bilutleie. s.42

Bilde 11 Driftsinntekter Park Bilutleie. s.42

Bilde 12 Lønnskostnad Park Bilutleie. s.43

Bilde 13 Varekostnad Park Bilutleie. s.43

Bilde 14 Driftsløsøre/ inventar verktøy / biler Park Bilutleie. s.44

Bilde15 Sum langsiktig gjeld s. 44

Bilde 16 Organisasjonskart Park Bilutleie. s.45

Bilde 17 Måleenheter hos Park Bilutleie. s.48

Bilde 18 Måleenheter hos Park Bilutleie. s.49

Bilde 19 Bilutleierutiner. Drammen: Park Bilutleie. s.52

Bilde 20 Måleenheter hos Park Bilutleie. S.56

Bilde 21 Måleenheter hos Park Bilutleie. s.57

Innledning

Bilutleiebransjen lå tidlig på 2000-tallet med brukket rygg. I 5 år rundt årtusenskiftet hadde bransjen årlige tap på 50 til 100 millioner kroner. Hertz var i den perioden den store taperen av de største aktørene, mens AVIS som nesten eneste selskap klarte å vise overskudd. Spesielt på sommeren senket Hertz bilutleie og AVIS prisene kraftig, samtidig som aktørene i bransjen var mange. Derfor var det også vanskelig å øke prisene. Momsendringen i 1998 som gjorde at man måtte betale dobbelt moms, både ved kjøp og inntekt, kan også påvirket for bransjens nedgang. Etter nedgang fra 1998-2003, begynte bransjen å tjene penger fra 2005, grunnet økt etterspørsel og kostnadskutt, mens antall aktører hadde gått fra 500 til 350.

Dagens største aktør Hertz har hvert år siden 2012 blitt kåret til «årets beste Bilutleie» av reisebransjen, da det vant den mest prestisjefylte kåringen, Grand Travel Award. De utalte også følgene etter prisen i 2015: – Gode teknologiske løsninger, over 500 utleiepunkter over hele landet og god service er blant grunnene til at reisebyråene sier at de foretrekker oss (Trygve Simonsen adm. Direktør Hertz Bilutleie).

Endringen i bransjen og Hertz sin utvikling gjør det interessant å se hva de gjør for å bli bedre og opprettholde sin posisjon i markedet. I tillegg se om de har en kobling mellom strategi og økonomistyring.

Problemstilling

I de siste 20 årene har hovedfokuset innenfor økonomistyring vært sterkere kobling mellom virksomhetens strategi og deres utforming av styringssystemer (Bjørnenak, 2003)

Hovedargumentet har vært utformingen og valg av økonomiske styringssystemer bør knyttes opp mot strategien til den enkelte bedrift. Det hele startet i 1987 med boken til R.S. Kaplan og H. T. Johnson *Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting*, der hovedbudskapet var at ledere ikke fikk tilstrekkelig og nok informasjon for å kunne styre sine bedrifter gjennom den tradisjonelle økonomistyringen.

Jeg har derfor valgt følgende problemstilling for min oppgave:

- *Hvilke sammenhenger finnes det mellom strategi og økonomistyring hos den største aktøren i bilutleiebransjen og hvordan har endringen av strategien og økonomistyringen hatt betydning for utvikling?*

Denne problemstillingen kan deles opp i flere forskningsspørsmål:

- *Hva kjennetegner strategi/ strategisk ledelse hos Park Bilutleie AS (Hertz)?*
- *Hva kjennetegner økonomistyringen i Park Bilutleie AS (Hertz)?*
- *Hvordan kan vi forstå koblingen mellom strategi og økonomistyring?*
- *Hvilke endringer har Park Bilutleie gjort de siste årene for å bedre koblingen mellom strategi og økonomistyring?*

Ambisjonen i denne oppgaven er primært å undersøke hvilke sammenhenger det er mellom økonomistyringen og strategien. Jeg vil først se på hvilken strategi som benyttes i min casebedrift, for å videre se hvor aktivt strategien benyttes i driften. Deretter vil jeg se på økonomistyringen og hvilken innflytelse den har på den daglige driften. Hovedfokuset vil da være å se om det finnes en rød tråd mellom strategien og økonomistyringen til bedriften og hvordan utviklingen har vært over tid. Det er derfor viktig å ha en god oversikt over strategi og økonomistyring for å kunne se om det finnes en sammenheng. Ved å svare på disse forskningsspørsmålene kan jeg få svart på min problemstilling.

Formål

Hovedformålet med denne oppgaven er å gi et bidrag til litteraturen innafor økonomistyringen. Jeg har ikke funnet mye forskning eller opplysninger om økonomistyringen i bilutleiebransjen nasjonalt eller internasjonalt. Oppgaven kan derfor ses som et bidrag til litteraturen innenfor strategi og økonomistyring i bilutleiebransjen samt mellomstore bedrifter generelt. Jeg ønsker å beskrive koblingen mellom strategi og økonomistyring for casebedriften, men også for andre aktører i bransjen. Om bedriftene har bedre forståelse av koblingene mellom disse to elementene, kan bedriftene lettere koble disse elementene sammen for å påvirke driften positivt gjennom å kunne kontrollere lønnsomheten og nå sin strategi. (Norton og Kaplan, 1987) Slik at denne oppgaven både er et teoretisk, men også praktisk bidrag innenfor fagfeltet.

Avgrensning av oppgaven

Jeg har i denne oppgaven avgrenset det til en casebedrift for å kunne gå dypere inn i temaet, samt svare på problemstillingen. Videre har jeg fokusert på å forstå strategien og økonomistyringen og sammenhengen mellom disse, derfor har jeg sett bort fra andre deler av driften. Dette har vært hovedfokus gjennom hele oppgaven, noe som vises i teorikapitlet. Siden jeg ikke har veldig mye tid og ressurser har jeg mulighet til å hente informasjon kun fra et begrenset antall personer, jeg prioriterte da å hente informasjon fra ledelsen i Park Bilutleie AS (Hertz), da de også har mest forståelse av temaet.

Oppgavens oppbygning

I *kapitel 2* har jeg presentert teorien knyttet til temaet økonomistyring, strategi og sammenhengen mellom disse. Samt presentere nøkkelinformasjon om Hertz Norge. Dette kapitlet er også delt i 4 deler der jeg starter med strategisk ledelse, deretter økonomistyringen før jeg forklarer koblingen mellom disse og til slutt presenterer Hertz Norge.

I *kapitel 3* går jeg igjennom den metodiske fremgangsmåten, presentasjon av datainnsamlingen, samt en evaluering av metoden.

I *kapitel 4* presenterer jeg Park Bilutleie AS (Hertz). Her er det bedriftspresentasjon, bransjebeskrivelse, økonomisk utvikling, organisering, strategi, økonomistyring, rapportering, kultur og kobling mellom økonomistyring og strategi, før hovedfunnene trekkes frem.

Kapitel 5 blir funnene i empirien analysert og satt sammen med teorien for å besvare min problemstilling.

Helt til slutt vil jeg forsøke å besvare problemstillingen.

Teori

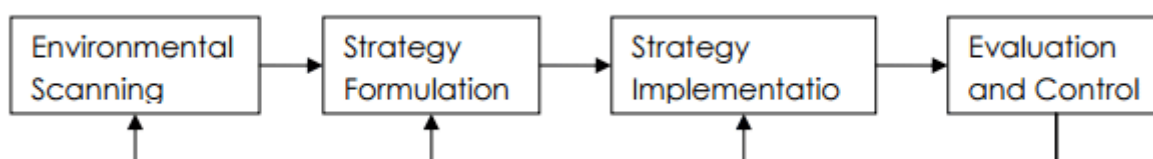
«En teori er et system eller kompleks av antagelser som er fremsatt som forklaringer på en rekke kjensgjerninger eller fenomener.» (S. Tønnessen, 2018)

Strategisk ledelse

Strategisk ledelse beskriver hvordan man skal klare å komme frem til rett strategi og hvordan implementere strategien for å lykkes. Definisjonen på strategisk ledelse sier at: «Strategisk ledelse er det sett av ledelsesmessige beslutninger og handlinger som bestemmer selskapets langsiktige retning. Det inkluderer situasjonsanalyse av organisasjonen, forretningsstrategi, strategiimplementering og evaluering og kontroll (Hunger og Wheelen 2002 s.5)

Hovedmålsettingen er å skape *varige konkurransefortrinn* gjennom strategisk ressursplanlegging og -forvaltning. *Få samsvar mellom det virksomheten er, gjør og sier* gjennom helhetlig tenkning og langsiktig planlegging, samt å skape et *verdifulle omdømme* gjennom å realisere punktene over. (Hunger og Wheelen, 2002) Om bedriften lykkes vil sannsynligheten være stor for at kundegruppen blir lojal mot ditt produkt / selskap og fortsetter å benytte seg av dine produkter og tjenester.

Definisjonen på strategisk ledelse bygger på denne modellen fra boken til Hunger og Wheelen *Strategic Management and Business Policy* fra 2002. Punktene situasjonsanalyse, forretningsstrategi, strategiimplementering og evaluering og kontroll er hovedelementer på og lykkes med å utvikle en god strategi.



Figur 2: Elementer i strategisk ledelsesprosesser (Hunger og Wheelen 2002)

Som vist i figur 2 *situasjonsanalyse* er det strategisk ledelse det starter med. Der utvikler man systemer hvor det hentes inn informasjon og driften overvåkes og evalueres. Informasjon som fanges opp blir deretter videreformidlet ut i organisasjonen. Dette gjøres kontinuerlig fra nøkkelpersoner, samt interne og eksterne miljøer i bedriften. Hovedhensikten med dette er å finne frem til den langsiktige kursen for å se trendene og ha langsiktige rammebetingelser for sin strategiske planlegging. Etter å ha gjennomført situasjonsanalysen fastsettes strategien.

Forretningsstrategi, det er strategien som setter kursen for hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målet. Hensikten er å finne en strategi som vil gi bedriften et varig konkurransefortrinn, samtidig som man benytter ressursene som finnes intern på best mulig måte og tilfredsstillende kundenes forventninger. (Hunger og Wheelen 2002) Når forretningsstrategien er bestemt må den *implementeres* inn i bedriften. Dette betraktes ofte som en stor utfordring. For å kunne få en vellykket strategiimplementering må det fokuseres på både prosessen og strategien. Det kan også være nødvendig å endre strukturen i bedriften når en strategi implementeres. McKinleys 7 S modell som bygger på strategi, struktur, stil, stab, kompetanse, felles verdier (eller overordnede mål) og systemer, står sentralt da disse faktorene er viktige i en strategiimplementering. *Evaluering og kontroll* er siste steg i modellen til Hunger og Wheelen om strategisk ledelse. Der skal man følge opp og kontrollere og vurdere hvordan strategiimplementeringen har gått og om strategien har gitt ønsket resultat. Hvis ikke må den tilbake i prosessen for å bedres. Verktøy som kan benyttes som ledd i beslutninger som fører til lønnsomhet er SWOT-analysen, Porters konkurrentanalyse og Porters verdikjede. Analyser er en viktig prosess for å få en god situasjonsbeskrivelse av bedriften og igjen utvikle rett strategi.

Strategi

Om bedrifter skal lykkes er det som nevnt over viktig at økonomistyringen og målingsmetodene støtter opp om strategien, men rett valg av strategi er også en vesentlig faktor. «Strategi er sett på som en måte å integrere aktivitetene til de ulike funksjonelle avdelingene innenfor et firma, inkludert markedsføring, produksjon, forskning og utvikling, anskaffelse, økonomi og lignende» (Porter, 1991 s.96) Strategi kan også defineres på denne måten: «Målene bedriften setter seg, indikerer hvilke resultater den ønsker å oppnå, mens strategien forteller hvordan det skal skje (Kotler, 2005 s.79) Strategi er dermed en plan for hvordan en bedrift skal integrere hovedmålet sitt inn i driften, altså på hvilken måte man skal nå det satte målet. Å ha en god strategi bidrar til å overholde og fordele ressursene i bedriften på en levedyktig og unik måte, ved å bygge på selskapets styrker og svakheter, forventede endringer i miljøet og konkurrenters posisjonering. (Sander, 2017) Å kunne utvikle en god strategi er spesielt viktig i dag da verden endrer seg raskere enn tidligere, og konsekvensene av å treffe feilaktige beslutninger er enorme!

SWOT analyse

SWOT – analyse er en slik situasjonsanalyse. Den legger til rette for at vi velger rett strategi med tanke på å utnytte ressursene optimalt og velger rett posisjon i markedet for å gi best mulig resultat. En slik analyse analyserer virksomhetens interne styrker (strengths) og svakheter (weaknesses), samt muligheter (opportunities) og trusler (threats) bedriften har i markedet. (Humphrey, 2005). «Styrker» ser på hva som er bedriftens sterke sider på nåværende tidspunkt, samt ser på muligheter for hvordan disse styrkene kan utnyttes. «Svakheter» er det motsatte der bedriftens svake sider blir kartlagt. Dette er faktorer innad i

egen organisasjon som bedriften selv kan ta tak i internt. «Muligheter» er hvordan markedet ser ut, om det er potensielle deler av markedet som ikke er utnyttet eller om bedriften kan komme med bedre løsninger enn det allerede er i markedet. «Trusler» ser på hva som kan være kritisk for bedriften i fremtiden, om det er konkurrenter som tar seg opp og kan bli en utfordrer. Disse faktorene er eksterne og fokuserer på situasjonen i markedet. (Humphrey, 2005).

Gjennom en god SWOT analyse vil muligheten for å fatte rett strategi være større, av den grunn at man har oversikt over de fire vesentlige faktorene for å lykkes. Skal en bedrift lykkes er det essensielt at den har god kunnskap til egen organisasjon for å kunne utnytte muligheten den har, samt at hele bedriften arbeider som en enhet med de ressursene man har i samme retning for å gi best mulig effekt. Mislykkes bedriften i en av disse fasene er sjansene betydelig redusert for å lykkes. (Humphrey, 2005)

Økonomistyring

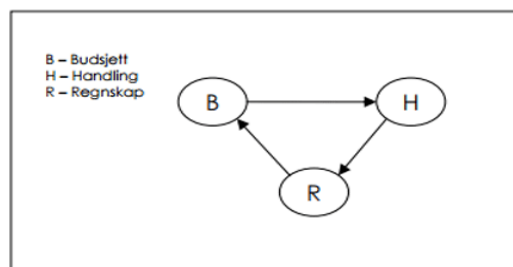
Økonomistyring handler i hovedsak om å fordele de begrensede ressursene til de forskjellige behovene man har for å oppnå best mulig resultat. Innenfor økonomistyring er det to forskjellige fokusområder. (Sander, 2015) Fokuset er på strategien til bedriften, hvor systemet må tilpasse seg omgivelsene på den ene siden, mens på den andre siden er den operasjonelle økonomistyringen i sentrum, der fokuset ligger mer på å implementere de planene som er nødvendige for å nå målene og overvåke ressursbruken, i forhold til ressursbudsjettene resultatmålene bygger på. Økonomistyring har også fokus på prosesser, de skal bidra til at organisasjonen og ledelsen skal opptre effektivt og virkningsfullt. Effektivt dreier seg om organisasjonen når de målene den har satt seg gjennom å gjøre de rette tingene. Virkningsfullt fokuser på i hvilken grad bedriften klarer å få maksimalt ut av de ressursene man putter inn i produksjonen. Likevel må man også huske på at det er ledelsen sitt ansvar å styre alle prosesser slik at ressursene benyttes rett, for å være i samsvar med ledelsen sitt mål.

(Anthony, 1965) Antony mener at økonomistyringssystemet er det som ligger mellom strategisk planlegging og det operative nivået i organisasjonshierarkiet, han mener også at økonomistyringen er en «sandwich» mellom strategisk planlegging og operativ styring og kontroll (Anthony, 1965) Strategisk planlegging skal beskrive de langsiktige målene og hvordan disse målene kan nås, mens operativ styring og kontroll på sin side fokuserer på hvordan man utfører disse operative aktivitetene. (Sander, 2015)

Økonomistyring har med andre ord en funksjon der den kontrollerer om de operative aktivitetene er og utføres i samsvar med de strategiske målene som er blitt satt for bedriften. Altså både en planlegging og koordineringsfunksjon, men også en overvåking og feedback funksjon.

Tradisjonell økonomistyring

I tradisjonell økonomistyring er budsjettet et meget viktig verktøy. Budsjettet setter føringen for hvilke handlinger og investeringer som skal bli utført og resultatet av dette vil være bedriftens regnskap ved slutten av perioden.



Figur 3 Tradisjonell økonomistyring (2015)

Tradisjonell økonomistyring er oftest bygd opp rundt to

elementer, budsjettet og internregnskapet. Budsjettet legger føringer for hva som skal utføres av handlinger og investeringer for kommende periode. (figuren til høyre) Driftsregnskapet er et verktøy der man måler hvordan det har gått i forrige periode i forhold til planlagt, budsjettet. (Sander, 2015)

Når budsjettet skal fastsettes er det disse to metodene, nullbasebudsjettering og inkrementell budsjettering som benyttes oftest. Nullbasebudsjettering er at man starter med null og setter opp hver enkelt post med begrunnelse, mens ved inkrementell budsjettering bygger neste periodes budsjett på inneværende periodes resultat. Med justeringer for planlagte tiltak og endringer. Som oftest benyttes inkrementell budsjettering, da nullbudsjetteringen er en meget tidkrevende prosess og hensikten må vurderes i forhold til nytte/kost ved bruk av denne metoden. (Sander, 2015)

Driftsregnskapets hovedformål er å kontrollere budsjettet ved å rapportere de virkelige resultatene. Avvik mellom regnskap og budsjett må følges opp og se hva dette skyldes. Dette kan føre til at tiltak må settes inn der avvikene finner sted. Ulempen ved en slik økonomistyring kan være at hovedmålet til bedriften kan bli vanskeligere å oppnå, da de på mange måter er låst til et bestemt budsjett gjennom perioden. Det kan bli et sprik mellom strategien til bedriften og økonomistyringen om store investeringsmuligheter forekommer.

F.eks. kan det være behov for mer kapital hvis det skjer store endringer i markedet som gjør at investeringer må foretas.

Mange private virksomheter fokuserer nå på å finne alternative løsninger til den tradisjonelle budsjetteringen. (Bjørnenak, 2010) Der det deles inn to hovedgrupper der den første fokuserer på å erstatte budsjetter med enkle, finansielt orienterte verktøy, mens den andre mer avanserte og mer dynamiske løsninger. Felles for begge er at det er kritikk av det eksisterende styringssettet, tilsvarende kritikk som kom med Relevance Lost-debatten, om økonomistyringens tapte relevans.

Strategisk økonomistyring

Kritikken av den tradisjonelle økonomistyringen har ført til at diskusjonen rundt og bruken av strategisk økonomistyring har skutt fart. Strategisk økonomistyring er samlebegrep for en rekke ulike retninger, men det som kjennetegner strategisk økonomistyring er mer fokus på eksterne data, altså andre aktører i bransjen og ikke bare egen bedrift, f.eks. konkurrenter, kunder og distributører, mens man tidligere fokuserte på ansvarsenheter og produkter. Dermed utvidet registrering og rapporteringssystemene slik at internregnskapet ikke lenger er like sentralt. (Bjørnenak, 2003)

Et annet kjennetegn er at budsjettet ikke er like låst som i tradisjonell økonomistyring. Det benyttes i større grad varierende tidsperioder for å kontrollere og analysere bedriftens lønnsomhet, ofte over lengre tidsperspektiv enn det tradisjonelle budsjettet og rentabilitetsmålet (som ofte er på kun ett år). Et tredje kjennetegn, som er nok er hovedtrekket med strategisk økonomistyring er at målsettingen skal være i samsvar med bedriftens strategi, altså sterkere kobling mellom strategi og valgt styringssystem. (Bjørnenak, 2003) Innenfor strategisk økonomistyring finnes det flere ulike retninger, de som har fått mest

oppmerksomhet er økonomistyring og strategisk posisjonering, strategisk lønnsomhetsanalyse og strategisk kommunikasjon og målstyring.

Strategisk posisjonering var et begrep som ble innført av K. Simmonds (1981,1986) som et rapporteringssystem for å støtte utformingen av bedriftens strategi, og fokus ble her flyttet fra interne finansielle data til overvåkning av konkurrentens kostnadsstruktur. Dette for å ha bedre oversikt over konkurrentene og deres strategi og investeringer, benchmarking. En annen sentral person i denne retningen er Michael Porter og hans fokus var på differensiering og kostnadslederorientering. Dette ble gjennom Shank og Govindarajan (1989) analysert og de kom frem til at kostnadsledere bør velge tradisjonelle styringssystemer som budsjettkontroll og rentabilitetsmåling, mens differensieringsorienterte bedrifter bør legge vekt på kunde- og lønnsomhetsanalyser. (Bjørnenak 2003) I *strategiske lønnsomhetsanalyser* er aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) sett på som hovedverktøyet. En studie av Kennedy og Affleck-Graves (2001) slår fast at bedrifter som benytter dette styringsverktøyet har en signifikant utvikling enn sammenlignbare bedrifter, men 27 prosent bedre avkasting. Hovedargumentet for dette er at det bedre bedømmer lønnsomheten av de forskjellige aktivitetene i organisasjonen og kan skille ut organisatorisk slakk som overkapasitet og ikke verdiskapende aktiviteter. Et annet argument er at virksomheten bør fokusere på akkurat hva kunden etterspør og ikke lage «best mulig produkter». Slik at de som best setter sammen produkter som maksimerer differansen mellom kostnad og kundes betalingsvillighet vil ha største potensiale for lønnsomhet. (McNair, Polutnik og Silivi 2001) *Strategisk kommunikasjon* legger vekt på å kommunisere strategien i bedriften ut i organisasjonen (Bjørnenak 2003) Balansert målstyring er et konsept / verktøy som fokuserer på dette. Balansert målstyring fokuserte i starten (Kaplan og Norton 1987) på å utvikle et system for måling av prestasjoner i flere dimensjoner, basert på virksomhetens strategi med kritiske suksessfaktorer og prestasjonsindikatorer knyttet til strategien. Mens i senere tid har fokus blitt flyttet mer mot balansert målstyring som et

verktøy for utforming, testing og formidling av strategiske hypoteser. (Kaplan og Norton 2001)

Prestasjonsmåling

«En rekke selskaper i de fleste bransjer må begynne å vinne tilbake tapte strategiske ferdigheter for i det hele tatt å oppleve fremtiden» (Fagervoll 2002)

A. Neely og C. Adams mener at å utlede prestasjonsmål direkte fra valgt strategi er feil, de mener at prestasjonsmål skal hjelpe ledere til å finne ut om de er på vei mot det bestemte målet. Med andre ord strategi dreier seg ikke om mål, men om de veier som tas for å nå det bestemte målet. Atkinson, Watherhouse og Wells (1997) mener at prestasjonsmåling må ta utgangspunkt i interessenter, plassere de i to grupper. I en ytre gruppe befinner eiere, kunder og samfunnet seg og de definerer de kritiske elementene i konkurransestrategi, mens i den indre gruppen finner vi de ansatte og leverandørene som arbeider innenfor de strategiske rammene som er satt av den ytre gruppen. Oppgaven til den indre gruppen er å planlegge, kontrollere og drive de prosesser som lager og distribuerer de produktene som kunden i den ytre gruppen skal ha. Samme mål gjelder der det også er en todeling, f.eks. profitt kan være det primære målet og mens de ansattes tilfredshet kan være sekundærmålet, som igjen kan påvirkes av f.eks lønnskompensasjon. Forbedring av lønn kan dermed påvirke den ansattes tilfredshet som igjen påvirker profitt. Derfor er en viktig lederoppgave å forstå de forskjellige sammenhengene mellom prestasjonsmålene på ulike nivåer og knytte til de forskjellige kontraktene mellom bedrift og interessenter. Norton og Kaplan (2001) benytter, som nevnt under balansert målstyring kapitlet, de finansielle perspektivet, kundeperspektivet, kundeprosessen og vekstperspektivet som de fire nivåene.

Prestasjonsmåling kan hjelpe bedriften til å utvikle seg til en lærende organisasjon på strategiområdet, som kan bidra til forståelse av bedriftens strategiske utfordringer (Müller 2002) og dermed kunne forbedre lønnsomheten på sikt.

Ikke finansiell prestasjonsmåling

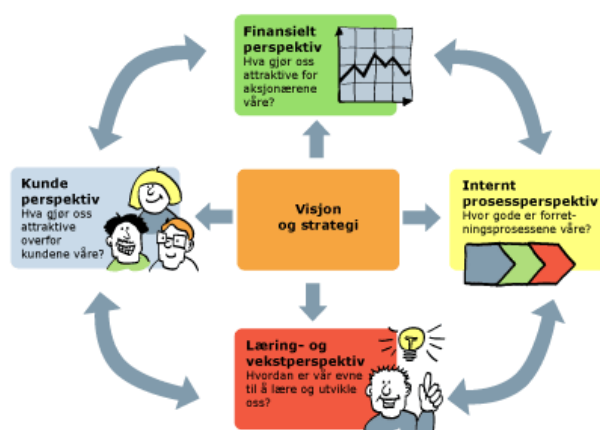
Den tradisjonelle økonomistyringens største svakhet er at den ikke benytter ikke finansielle prestasjonsmål. Å benytte finansielle og ikke finansielle sammen kan gi et bedre beslutningsgrunnlag for ledelsen, samtidig som de knytter strategien og økonomistyringen bedre sammen. Studier (Banker et. al. 2000, Gosh and Lusch 2000, Huges 2000 et. al.) har vist at bruk av ikke-finansielle prestasjonsmål er nyttig til bedre resultatoppnåelse. Likevel er det ikke funnet noen klare funn på sammenheng mellom bruken av ikke finansielle prestasjonsmål og resultat.

Whitt og Whitt (1998) delte opp 4 forskjellige ikke finansielle prestasjonsmål for bedrifter. De er *produkt, kunde, ansatte og kunder*. Fokuset på produktet er kvalitet, innovasjon og ledelse, på kunder er fokuset lojalitet, leveringstid og service, hos de ansatte er fokuset moral, produktivitet og kompetanse, mens det fokuseres på markedsandel og vekst i markedet.

Balance Scorecard

«The Balanced Scorecard» på norsk balansert målstyring er et moderne, fremtidsrettet styringsverktøy som ble utviklet for å imøtegå svakheter ved tradisjonell økonomirapportering. (Huseby og Løvlie 1998)

Balansert målstyring har utviklet seg mye siden det ble introdusert, for i sin opprinnelige versjon var det i hovedsak fokus på å kombinere finansielle og ikke-finansielle ytelsesmål og resultatmål (Madsen og Stenheim 2004). Kaplan og Norton delte den da opp i 4 funksjoner finansfokus, kundefokus, prosessfokus og læring- og vekstfokus.



Figur 4 Kaplan og Nortons fire perspektiver (2015)

Utover på 90-tallet ble fokuset mer på hvordan koble målene til virksomhetens strategi gjennom kartlegging av årsak- og virkningssammenhenger. Rundt årtusenskiftet begynte virkelig fokuset på den strategifokuserte organisasjonen, strategikart ble også introdusert og benyttet for å visualisere og kommunisere bedriftens strategi ut i organisasjonen. For at alle leddene i bedriften skulle trekke i samme retning, altså oppnå at det er samsvar mellom bedriftens strategiske mål og de ansattes handlinger. De siste årene har Kaplan og Norton begynt å fokusere mer på strategi som egen funksjon i bedriften og lagt spesielt vekt på strategiimplementering, men prestasjonsmål spiller fortsatt en sentral rolle i oppfølgingen av strategien. (Madsen og Stenheim 2004)

Speckbacher mfl. (2003) identifiserer tre typer av balansert målstyring, det finnes flere typologier men denne er mest innflytelsesrik. (Madsen og Stenheim 2004), 1)

prestasjonsmåling, 2) prestasjonsmåling inkludert årsak- og virkningssammenhenger og en sterkere kobling til organisasjonens strategi og 3) avansert bruk som inkluderer strategikart og belønningssystemer. Det er rundt 10 prosent som benytter den avanserte varianten Speckbacher mfl. (2003) Konseptet Balansert målstyring er ikke et system som er låst, men kan tilpasses etter den enkelte virksomhets behov.

Balansert målstyring som ledelsesverktøy har blitt påpekt at vil kunne øke organisasjonens ytelse gjennom å støtte opp under implementeringen av organisasjonens strategi, (De Geuser, Mooraj og Oyon 2009) men det er vanskelig å dokumentere sterk sammenheng. (Braam og Nijssen 2004, Davis og Albright, De Geuser mfl. 2009) Det er likevel sannsynlig at bedriftens tolkning og hvordan den forstås påvirker effekten. Med andre ord er det nok en sammenheng mellom hvordan balansert målstyring implementertes og brukes og ytelsen. (Braam og Nijssen 2004, Davis og Albright, De Geuser mfl. 2009) Der bruk av denne målstyringen som komplementerer strategi kan forbedre konkurranseposisjonen og ytelsen, mens bruk som ikke komplementerer strategien har ingen effekt heller negativ effekt. (Braam og Nijssen 2004) I tillegg er det blitt funnet ut at bruken av strategikart kan gi bedriften økt ytelse, samt en god prosess rundt bruken av strategikart. (Lucianetti 2010) Bruken av strategikart kan også ha en indirekte effekt på ytelsen, ved at man får visualisert virksomhetens strategiske målsetninger og hvordan disse kan nåes gjennom årsak- virksomhetssammenhenger. Samt at det kan føre til diskusjoner hos ledere og få kommunisert til resten av organisasjonen hvordan man skal arbeide for å nå de satte målene. (Madsen og Stenheim 2014)

Kontrollsystem

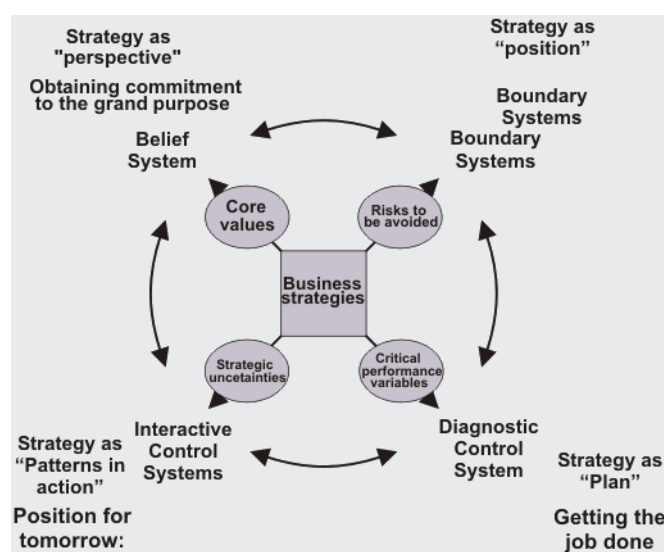
Simons (1995) beskrev 4 forskjellige kontrollsystem i *Levers of control*.. Innenfor selskapet eksisterer det mekanismer for å sikre at fire ting skjer effektivt: «få jobben gjort», «strategi som en plan», «strategi som en posisjon» og «posisjon for i morgen». Kalt Belief system, Boundary systems, diagnostic system og interactive control system. De fire systemene jobber sammen for å sikre at forretningsstrategien forblir på rett spor.

Boundary systems beskriver begrensninger med hensyn til de ansattes oppførsel. Det vil si hvilke handlinger/adferd som de ansatte skal ha i ulike situasjoner. For å sette minstekravet for forventet adferd. Dette for å lede de ansatte i riktig retning og forhindre opportunistisk adferd, men det kan også stoppe innovative ansatte. *Diagnostic system* er et system som skal

bidra til at ledelsen skal kunne måle de ansatte sine prestasjoner i forhold til de strategiske målene til bedriften. Slik at ledelsen kan sette inn tiltak for å påvirke de ansatte til å jobbe mot det definerte målet. *Interactive control system* skal bidra til innhenting av informasjon som er viktig strategisk. Dette ved å innhente informasjon om endringer i teknologi, kundens krav,

konkurrentens strategi, leverandørens strategi og

benytte det i strategiprosessen for å fremme læring og vekst. *Belief system* relaterer seg til hvordan de ansatte skal forholde seg til organisasjonens grunnleggende verdier. Formål og retning samt økonomiske faktorer er også en del av belief system.



Figur 5 Control systems (Simons, 1990)

Benchmarking

En metode som kontrollerer hvor bra bedriften gjør det i forhold til konkurrerende virksomheter i markedet er Benchmarking. I tradisjonell økonomistyring har fokuset vært å måle hvor bra eller dårlig bedriften gjør det sammenlignet med tidligere tall fra egen organisasjon. (Hoff, 2009) Hovedpoenget med Benchmarking er hvordan bedriften gjør det sammenlignet med konkurrentene i tilsvarende periode. Det hjelper lite om du har en økning i effektivitet på 5 prosent, hvis konkurrenten har 10 prosent. Første steg som er nødvendig for å lykkes med en benchmarkingsprosess er å se *hvor man ligger i forhold til sine konkurrenter*, deretter se på andre virksomheter for å *få input*. Videre *indentifisere aktører* som gjør det bedre, samt besøke de bedriftene som er best på området for å lære. Disse erfaringene kan tas med tilbake til egen bedrift eller avdeling for å *implementere forbedringsprosessene*. (Hoff, 2009).

Det er likevel ikke alltid man benchmarker (sammenligner) seg med konkurrentene. For i tillegg til å benytte konkurrentfokuseret benchmark, er det også en intern benchmark. Der sammenligner man ofte forskjellige avdelinger innad i en bedrift for å lære det beste av hverandre. Denne type benchmarking kan være nyttig spesielt for de avdelingene som ikke har den beste ytelsen på sitt område. Benchmarking er heller ikke noe man gjør kun en gang, det er en kontinuerlig prosess som må gjennomføres med jevne mellomrom for å lykkes. (Hoff, 2009)

Svakheter ved benchmarking er at kostnadene kan være meget store og gjøre at nytt/kost vurderingen kan bli negativ. Både når det gjelder bruk av økonomiske ressurser på konsulenter, men også tidsressurser der ansatte må besøke og kartlegge andre organisasjoner. (Hoff, 2009)

Kobling mellom strategi og økonomistyring

De siste årene har det vært fokus på koblingen mellom strategi og økonomistyring. Relevant lost (Kaplan og Norton, 1992) sitt bidrag gjorde at det ble kritikk av den tradisjonelle økonomistyringen og dens manglende kobling mellom strategi og økonomistyring.

Kritikk av tradisjonell økonomistyring

Det motsatte av tradisjonelle økonomistyringer er på mange måter Beyond Budgeting (BB), BB trekker seg litt bort fra det tradisjonelle budsjettet som planleggings- og styringsverktøy. Fokuset er heller en mer dynamisk styring som legger bedre til rette for at bedriften skal kunne følge sin strategi og nå sine mål. Eksempler på verktøy som benyttes istedenfor budsjett for å nå en Beyond Budgeting tilnærming er BSC, ABC og Benchmarking. (Madsen & Stenheim, 2014). Hovedgrunnen for Beyond Budgeting sin fremvekst er kritikken av den tradisjonelle økonomistyringen, der budsjett og budsjettkontroll står sentralt. Spesielt mener forkjemperne for Beyond Budgeting at å lede og styre bedrifter har flere problemer. Tre kritikkverdige forhold det pekes på ved den tradisjonelle økonomistyringen, som gjør at Beyond Budgeting er nødvendig innenfor økonomistyring, er relevansproblemet, adferdsproblemet og budsjettet som styringsverktøy (Madsen & Stenheim, 2014).

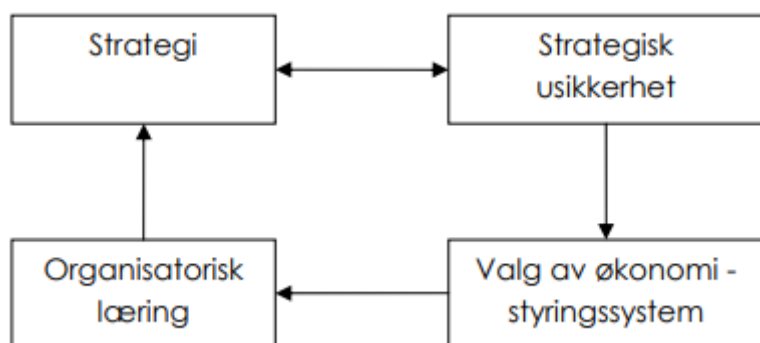
Relevansproblemet påpeker at faste tidshorisonter innenfor et turbulent marked, et for snevert finansielt fokus rettet mot egne kostnader i stedet for å se på hva som kan skape verdi på sikt, samt at det er behov for hyppigere informasjon da den finansielle informasjonen man kan få fra budsjettet raskere blir utdatert i dagens marked. (Madsen & Stenheim, 2014)

Adferdsproblemer sier at ledere og ansatte gjerne vil ty til uetiske metoder for å innfri budsjettet. Deriblant regnskapsmanipulering, at mellomledere vil ha mer penger av budsjettet enn nødvendig, eller bruker opp de siste pengene de har på budsjettet unødvendig for å kunne få samme beløp i neste periode. (Madsen & Stenheim, 2014) *Budsjettet som styringsverktøy* påpeker at budsjettet ikke nødvendigvis skaper verdi for eierne eller verdiskapning som fremmer bedrifters strategi og overordnende mål. Det kan oppstå situasjoner der investeringer som kan tjene bedriften på sikt ikke kan gjennomføres da det ikke er innenfor oppsatt budsjett. Samt at det kan være kostnadskrevenne å fastsette budsjettet. (Madsen & Stenheim, 2014)

Til forskjell fra andre verktøy som er mer konkret er Beyond Budgeting mer prinsipper som man bør følge for å nå en Beyond Budgeting tilnærming. Sette seg ambisiøse mål, basere belønning på relative ytelsesmål, kjøre løpende handlingsplaner, gjøre ressurser tilgjengelig ved behov, koordinere virksomheten etter etterspørsel i markedet og basere kontroll på effektiv styring og ulike ytelsesmål. (Madsen & Stenheim, 2014) Det er likevel kritikk av denne metoden, da momentene som blir diskutert ikke har noen faste rammer og dermed ingen klar styringsretning. I tillegg å endre bedrifter og rette den mot Beyond Budgeting er meget tid- og ressurskrevende og krever store kulturendringer i organisasjonen. Noe som nok er grunnen til at meget få bedrifter benytter Beyond Budgeting fullt ut. (Madsen & Stenheim, 2014)

Relasjon mellom strategi og økonomistyring

Simons (1995) fant ut at økonomisystemer gir slipp på hverandre grunnet ledelsens evne til å ha oversikt over omgivelsene, samt innhente informasjon. Han var også klar på at et økonomistyringssystem var meget viktig for strategiutformingen og strategiimplementeringen.



Figur 6 Relasjon mellom strategi og økonomistyring (Simons 1995)

Han utviklet også modellen over for å vise relasjonen mellom strategi og økonomistyring.

Strategi ble det lagt vekt på at ledelsen sine knappe ressurser innenfor både tid og kapasitet og det derfor er utfordrende å få all informasjonen tilgjengelig når avgjørelser skal gjøres.

Samtidig er det en *usikkerhet* hos ledelsen som fører til at de kan velge å overvåke de ansatte og driften for å sikre seg at de når sine mål. Om *Økonomistyringen* som velges er et aktivt styringssystem avgjøres på bakgrunn av de strategiske usikkerhetene i bedriften og omgivelsene rundt, samt hvilken aktivitet ledelsen skal kontrollere. Den *organiserte læringen* beskriver hvordan bedriften benytter seg av kunnskapen de har til å tilpasse seg til omgivelsene. Simons (1995) modell utdyper at valg av økonomistyringssystem er en viktig faktor for å hente ut informasjon til strategiutformingen. For at bedriftens aktiviteter skal lære å tilpasse seg.

Hertz

Hertz Corporation, også kjent som Hertz Rent A Car, er verdens største bilutleieselskap. De har 1900 filialer bare i USA og totalt 11 000 på verdensbasis. Hertz Corporation ble grunnlagt i 1918 og har hatt en rekke eiere opp gjennom årene. I Norge har Hertz kontorer i de fleste store byer, samt på alle de største flyplassene. Det er totalt 170 forskjellige utleielokasjoner i Norge, samt at de har avtaler med flere verksteder og bilforhandlere slik at det er over 450 steder det er mulig å hente en leiebil fra Hertz. De har totalt 6000 leiebiler tilgjengelig i Norge, i alt fra personbiler, varebiler, minibusser og lastebiler. Hertz Bilutleie i Norge driver også Hertz BilPool som er en bildeling med flere sentrale utleveringspunkter i Oslo, Hertz FlexiLease, leasing fra 30 til 365 dager, og Hertz Freerider (gratis leiebil.)

Hertz i Skandinavia er franchisetakere til Hertz Internasjonale og eies av Volvo Personvogner AB. Hertz har ca 60 % markedsandel i Norge, deres største konkurrent er AVIS som har omlag 30 % markedsandel.

Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av metode brukt for å besvare problemstillingen i oppgaven min, samt legge frem min hypotese for denne oppgaven. Videre redegjøre for datainnsamlingen som er gjennomført og rentabiliteten og validiteten til studien.

Hypotese

Min hypotese på bakgrunn av Shank og Govindarajan (1989) analyse der kostnadsledere benyttet tradisjonell økonomistyring og differensierings strategier i større grad benytter seg av strategisk økonomistyring vil jeg anta at Park Bilutleie benytter en strategisk økonomistyring for å kunne bli en markant aktør innenfor denne bransjen som er i stadig utvikling. Samt (Kaplan og Norton 1987) sin teori om at strategisk økonomistyring måler lønnsomhet på andre måter enn bare finansielt, vil jeg også anta at Park Bilutleie benytter seg av ikke finansielle styringssystemer.

Valg av metode

«En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.» (Aubert i Hellevik 2002, s. 12)

Det er mulig å velge mellom to metoder kvalitativ og kvantitativ metode, og det kan sees som et pragmatisk valg eller som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt. (Ringdal 2013, s. 103) I valg av metode bør problemstillingen veie tungt, men forskerens kompetanse vil også påvirke valget. En kvantitativ forskningsstrategi bygger på at sosiale fenomener viser en så stor stabilitet at måling og kvantitative beskrivelser er meningsfylt, mens kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handling.

(Ringdal 2013, s. 104) Med andre ord den kvantitative metoden skal forklare problemet i bredden ved bruk av målbare enheter der funnene også kan generaliseres, mens i den kvalitative metoden er fenomenet ikke helt kjent og forsker må selv gå i dybden og observere fenomenet.

I denne oppgaven skal jeg se på hvilken sammenheng mellom strategi og økonomistyring i bilutleiebransjen. Her ønsker jeg å gå i dybden på problemstillingen gjennom intervjuer, på bakgrunn av dette har jeg valgt en kvalitativ tilnærming, da jeg mener denne passer best til å svare på problemstillingen i masteroppgaven.

Forskningsdesign

«Forskningsdesign er en overordnet plan for studiene som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares», (Sander 2017) og valg av design avhenger i stor grad hva en vil fokusere på. (Ringdal 2013, s.111) For å kunne svare best på den bestemte problemstillingen er designet veldig viktig, da det på mange måter er «kartet som viser veien til målet».

Det finnes tre typer forskningsdesign: eksplorerende design, kausalt design og deskriptivt (beskrivende) design. Eksplorerende er «en utforskende studie som benyttes for å gi oss en forståelse og innsikt om en uklar problemstilling» (Sander 2017) Den benyttes som regel når problemstillingen er uklar eller veldig grov og kalles ofte en pilotundersøkelse. I et kausalt design ønsker man å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler, der formålet er å avdekke et årsak virkningsforhold mellom to eller flere variabler. Deskriptiv design eller beskrivende design forsøker å beskrive virkeligheten uten å gi forklaringer. Formålet med et slikt design er å få svar på hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor spørsmål, og benyttes ofte når en sammenheng mellom en eller flere variabler skal beskrives eller finnes. Samt at det skal få frem en kvantifisert beskrivelse av fenomenet f.eks. samfunn, gruppe, bedrift, organisasjon osv. Utifra dette mener jeg at deskriptiv design passer beste for denne oppgaven,

da jeg ønsker å beskrive sammenhenger mellom strategi og økonomistyring i bilutleiebransjen. Det passer også casestudie som legger vekt på å beskrive hva som finner sted en bestemt situasjon.

Data

«Data er noe vi skaper, og utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den»
(Johannessen et. al, 2004)

Metoden som velges påvirker hvilket datamateriale det er mulig å samle inn, og hvilke data det fokuseres på avgjør i stor grad hvor godt man kan svare på problemstillingen. Gjennom Kvalitativ og kvantitativ åpner opp for forskjellige typer data man vil fokuserer på. Ved innhenting av data finnes det to forskjellige kilder, det er primærdata og sekundærdata. Der primærdata er der man skaffer informasjonen selv gjennom intervjuer og lignende, mens sekundærdata er informasjon som er tilgjengelig og innhentet av andre som regnskapsopplysning, medieoppslag og rapporter etc.

Fokuset på primærdata i min oppgave er å innhente informasjon om Park Bilutleie AS (Hertz) for å besvare problemstillingen. Jeg kom i kontakt med nestleder på Park Bilutleie som kunne komme med informasjon om strategien, økonomistyringen og generelt om driften.

Sekundærdata er også blitt benyttet i form av regnskapsopplysninger og generell info fra hjemmeside for å supplere innholdet. Jeg har valgt å benytte både primærdata og sekundærdata for å skaffe mest mulig informasjon om temaet.

Datainnsamlingsmetode

«Datainnsamling dreier seg om å samle inn dokumentasjon eller data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes» (Johannessen et. al, 2004) Valg av datainnsamlingsmetode har

en stor betydning for hvor godt man klarer å svare på problemstillingen. Det at jeg har valgt kvalitativ metode som metodisk tilnærming har også betydning for hvilke datainnsamlingsmetoder det er mulig å benytte. Den metoden jeg har valgt for datainnsamling er intervju, tekst og dokumenter.

Et kvalitativt intervju kan være strukturert der formålet er klart og at spørsmålene og rekkefølgen er satt på forhånd. Slike intervjuer kan også være ustrukturerte der ingenting er klart definert før intervjuet. I tillegg til disse to er det også semistrukturert intervju som er en mellomting av strukturert og ustrukturert intervju. Semistrukturert intervju har en form for struktur og en utarbeidet intervjuguide, slik at den kombinerer begge metodene i ett. (Kvåle 1997) Fordelen med intervjuguiden er at man får med seg de temaene som er ønskelig, men samtidig kan med denne formel har fleksibilitet til å gå dypere inn på enkelte temaer. Jeg har derfor valgt en semistrukturert intervjuguide for denne oppgaven. Hovedgrunnen til det er at jeg har en struktur på oppgaven og sikrer meg å komme innom de viktigste temaene, samtidig som det åpner opp for muligheten for å gå dypere inn på temaer som viser seg å være viktige for å svare på problemstillingen.

Intervjuet

Jeg brukte som beskrevet over et semistrukturert intervju. Under selve intervjuet benyttet jeg meg av lydopptakeren på mobiltelefonen for å registrere informasjonen gjennom intervjuet. Intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt for å kommunisere lettere og forhindre misforståelser. Før selve intervjuet ble respondenten informert om formålet med intervjuet og hva hovedtemaet med intervjuet ville basere seg på. I tillegg hadde jeg mulighet til å spørre oppfølgings spørsmål for å forsikre meg om at respondenten hadde oppfattet spørsmålet korrekt.

Evaluering av metoden

Hvor høy kvalitet det er på oppgaven påvirkes i veldig stor grad av reliabiliteten og validiteten i oppgaven. Derfor er disse to begrepene viktig å gjøre rede for i forskning, for å se på mulige svakheter ved datainnsamlingen. Om man finner klare svakheter med oppgavens reliabilitet og validitet må dette enten gjøres noe med om man ikke er kommet for langt i prosessen, eller tas hensyn til i analysearbeidet. Dette er viktig når konklusjoner skal tas på grunnlag av datamateriale man har fått i forskning for at grunnlaget for beslutningen skal bli så bra som mulig, samt at det er tatt forhåndsregler for andre forhold som kan ha påvirket datamaterialet.

Reliabilitet

Reliabilitet handler i bunn og grunn om empirien eller tallene er til å stole på. Reliabilitet, eller pålitelighet, tar altså for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført. Høy reliabilitet kjennetegnes ved at man ved gjentatte målinger vil komme frem til samme resultat, noe som også er målet at dataene ikke skal påvirkes av innsamlingsmåten. Likevel kan det alltid skje målefeil i en undersøkelse, da informanten kan huske feil eller at lydopptaket ikke fungerte. *«Reliabiliteten vil påvirkes av den kvalitetsmessige kontroll av data: Nøyaktighet i dataregistreringen, søking etter feil og retting av disse»* (Ringdal 2001: 167). Men selv om det er ønskelig med en høy reliabilitet så vil en for høyt fokus på reliabilitet motvirke kreativ tenkning og variasjon (Kvale, 1997)

Kvale sier også at reliabilitet for kvalitativ forskning har med funnene i forskningens konsistens å gjøre. Altså at man stoler på at respondenten sier det han mener og at det oppfattes rett av intervjuer. Så i kvalitative studier er fokuset veldig på intervjuers reliabilitet. I form av om spørsmålene ikke er ledende og påvirker respondenten eller bruker fagbegreper

respondenten ikke forstår, om intervjuet er kategorisert for at intervjuer får de svarene som er ønskelig og i hvilken grad man er nøyaktig i transkriberingsarbeidet.

Reliabiliteten i intervjuundersøkelsen til denne avhandlingen ble godt ivaretatt ved at intervjuene ble tatt opp på lydopptaker på mobiltelefon. Dermed sikret jeg innspillinger av hvert ord som ble sagt, som gjør at all informasjonen fra intervjuet blir tilgjengelig og ikke glemt eller oppfattet feil der og da. For å unngå feiltolkninger og ledende spørsmål har respondenten blitt kontaktet og fortalt hva jeg kommer til å spørre om.

Ved innhenting av sekundærdata har regnskapsopplysninger og statistikk på kundetilbakemeldinger vært det sentrale. Kundetilbakemeldingene er fra bedriften selv, mens regnskapsopplysningene er hentet fra proff.no etter henvisning fra bedriften. Så disse innehar en høy grad av rentabilitet. Jeg har også brukt sekundærdata i utforming av intervjuguide, dette mener jeg også øker reliabiliteten. Internettkilder er også blitt brukt noe, men er brukt forsiktig siden dette også kan trekke ned reliabiliteten.

Validitet

Validitet går ut på om vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle. Altså er *«validitet, gyldighet, i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. En nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en gyldig slutning, er reliabilitet.»* (Store norske leksikon)

Det er 3 forskjellige typer validitet (Yin, 2003) Intern validitet, Ytre validitet og Begrepsvaliditet. Der indre validitet benyttes om muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom hypotesen, ytre validitet betegner de resultatene fra en studie

kan generaliseres og begrepsvaliditet angir hvorvidt den operasjonelle definisjonen er i overensstemmelse med de teoretiske begreper som brukes i problemstillingen (Dahlum,2018)

For å besvare min problemstilling har det i hovedsak vært svar fra intervjuobjekt som er benyttet samt den teoretiske referanserammen, og når jeg utformet intervjuguiden var fokuset at de fleste spørsmålene til informanten var direkte knyttet til de teoretiske forventningene og antakelsene som ble utledet i teorikapitlet. I tillegg til at flere spørsmål gikk inn på samme emne. For å øke validiteten i oppgaven.

I forkant av intervjuene ble respondenten informert om hvilke spørsmål som ville komme slik at han kunne forberede seg. Respondenten er også informert om hva som er problemstillingen og formålet med oppgaven. Selv om det var utarbeidet en intervjuguide i forkant var det mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og gå dypere inn på enkelte området som respondenten så på som de viktigste områdene av driften. Det ble også brukt tid på å gå gjennom de enkelte fagbegrepene for å forsikre meg om at respondenten hadde forstått spørsmålene.

Etiske utfordringer

«Begrepet «forskningsetikk» viser til et mangfoldig sett av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet.» (De nasjonale forskningsetiske komiteene) Fagfeltet forskningsetikk har flere elementer. Det er forskningsprosessen, samfunnsansvaret forskningen har samt relasjonen mellom forskere, og forskere og andre mennesker, personvern. I tillegg til de aktører og interessenter som er med i forskningsprosjektet. Disse elementene eller retningslinjene benyttes i det fleste tilfeller og dette viser at den enkelte forsker har like mye ansvar som forskningsinstitusjoner for å utøve god forskningspraksis.

«Kvalitative studier er det generelt vanskeligere å ivareta anonymiteten til informantene enn i spørreundersøkelser, fordi informanten forteller om hendelser han eller hun har opplevd med egne ord, og historien blir mer gjenkjennelig for andre» (De nasjonale forskningsetiske komiteene) Jeg har i denne oppgaven vurdert hvilke etiske sider det kan være mellom forsker og informant. I denne oppgaven har intervjuet blitt tatt lydopptak av og her har informanten samtykket i at det er greit. Det ble også informert om at disse intervjuene ble anonymisert og innholdet holdt konfidensielt samt slettet etter oppgaven var ferdigstilt. Det har også vært fokusert på at påvirkning fra media ikke skal ha innflytelse på arbeidet med datamaterialet. I tillegg til at alle spørsmålene i intervjuet skal være profesjonelle og fagbaserte, og ikke krenke respondenten. At intervjuene ble anonymisert og innholdet holdt konfidensielt mener jeg sikret profesjonaliteten i forskningsetikken.

Empiri

«Empiri, erfaring, data; det som understøtter av eller grunner seg på erfaring.» (Malt og Tranøy, 2018)

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere dataene jeg fikk fra mine intervjuer med Park Bilutleie (Hertz), samt sekundærdata som jeg har fått tak i. De empiriske funnene som fremkommer vil bli koblet mot den teoretiske delen av oppgaven, og skal svare på min problemstilling.

Bransjebeskrivelse

Park Bilutleie AS (Hertz) er den største aktøren i markedet og leier ut biler både til bedrifter og enkeltpersoner. AVIS er den største konkurrenten, i tillegg er det mange små aktører i Norge som Sixt, Europcar (eid av Hertz frem til 2013) og Enterprise som de mest fremtredende. Rent-A-Wreck er også i bransjen og har en helt annen strategi enn Hertz og kjører lavprisutleie, og regnes ikke som en skikkelig konkurrent for ledelsen i Park Bilutleie. I de siste årene har enkelte bilforhandlere også begynt å leie ut biler, i stedet for å leie inn eksternt bruker de sine egne biler i form av bilutleie.



I 2018 la AVIS ned kontorene sine i Drammen, ledelsen i Park Bilutleie visste egentlig at dette skulle skje. Etter at AVIS ga seg har mange av deres kunder gått over til Park Bilutleie, noe som merkes på resultatet. Med AVIS ute av Drammen har Park Bilutleie en unik posisjon i markedet.

Park Bilutleie er et aksjeselskap som er en franchise bedrift av Hertz Norge. Bedriften eies 75 prosent av en daglig leder gjennom hans morselskap Wubi invest AS. Park Bilutleie ble stiftet i 2002 og har opparbeidet seg mange gode forbindelser slik at de har en konkurransefordel mot de fleste andre aktørene i markedet. Markedet som Park Bilutleie opererer i er Drammensregionen, samt området rundt Sandvika. Selve bilutleie markedet er veldig uforutsigbart og lett påvirkelig av omgivelsene rundt, noe som gjør at det er utfordrende å holde et stabilt høyt lønnsomhetsnivå over tid. Det er også litt styrt av når folk krasjer med tanke på behovet på leiebil.

Park Bilutleie AS

Park Bilutleie AS er en franchisetaker i Norge for Hertz og har 11 ansatte fordelt på 3 bedrifter Hertz Drammen, Hertz Billingstad og Hertz Lier. De driver innenfor bilutleiebransjen, og innafor bilutleie er det veldig rutinstyrt og det er flere typer bilutleie. En sentral del av rutinen til Park Bilutleie ligger

på det som de kaller utleiehjulet. «*Først markedsføring, reservasjon, klargjøring, utlevering, oppfølging, innlevering, klargjøring, fakturering og betaling/kvittering. Det er bilutleia.*» (Nicolay



Bilde 7 Inngangen (2016)

Hagen, Nestleder Park Bilutleie AS)

Første del av utleiehjulet er *markedsføring*, der jobben er å profilere seg. Hertz har 60 % markedsandel i Norge og har mye markedsføring noe som gjør at Franchisene har en stor fordel og profilering nesten kommer av seg selv. *Reservasjon* av bilen er neste part i

utleiehjulet, den har vært digital siden slutten av 80-tallet da de benyttet telefax. I tillegg til vanlig telefon bestilling. For å være tilgjengelig på de stedene kundene er. Et annet punkt i utleiehjulet er *klargjøring*. Der bilene pusses og kontrolleres slik at de er klar for utlevering.

Utlevering, oppfølging og innlevering av bilen er fokuset på møtet i skranken. Hovedfokuset der er å være hyggelig og imøtekommende når kunden kommer for å hente bilen, samt motta tilbakemeldinger om hvordan opplevelsen har vært. Deretter *klargjøre* bilen for å kontrollere for eventuelle skader på bilen. Før man kommer til *Fakturering og betaling* som er den siste delen, som egentlig er et helt eget punkt. Her er det utarbeidet et helt eget system som gjør at de i skranken taster inn hva kunden skal faktureres for, mens en i ledelsen kontrollerer og godkjenner før fakturaen blir sendt.



Bilde 8 Skranken (2013)



Bilde 9 Utleiehjulet Park Bilutleie AS (Hagen, N. 2018)

Et annet segment er erstatningsbil. Der er forsikringsselskapet kunden, men klargjørerne sin oppgave er den samme, da de kjører også leiebilen til verkstedet. Forsikringsselskapet faktureres da i etterkant. Park Bilutleie har erstatningsbil for alle de største forsikringsselskapene i Norge. De har avtaler med Gjensidige, IF, Storebrand og KLP. Dette gjør at de fleste automatisk benytter Hertz når de skal ha leiebil.

Økonomisk utvikling

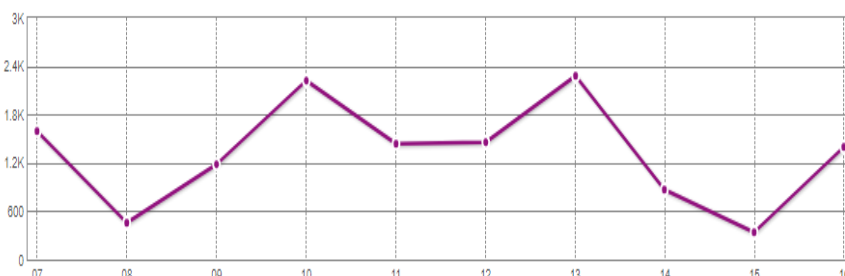
Park Bilutleie har de siste årene hatt en solid økning i omsetning, men blir stekt påvirket av omgivelsene. Under finanskrisen i 2008, i eurokrisen 2011 og under oljekrisen i 2013-14 så har

Park Bilutleie fått merket det på både driftsinntekter og driftsresultatet. I tillegg har erstatningsbilutleie veldig mye å si for hvor mange biler som bil leid ut. En vinter med mye

trafikkuhell vil gi mye mer omsetning enn en vinter med lite. «Generelt uforutsigbart bilutleie ...» (N. Hagen) Siden markedet er så uforutsigbart har de satset veldig på å beholde de faste kundene sine. For når krisene rammer har ikke alle som leier av Park Bilutleie plass i budsjettet til å leie biler i samme størrelsesorden som tidligere.

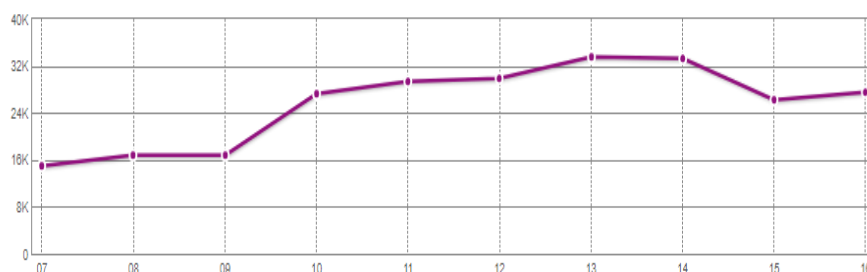
Nedgangen i 2014 mente nestleder Nicolay Hagen også skyldes eierbyttet. Han mente at overgang til en ny eier gjort at i den perioden var de ikke på samme nivå grunnet eierbyttet. I tillegg solgte de Europcar i 2013 som også hadde påvirkning på regnskapet. Den nye eieren bestemte seg for at lønningene skulle følge tariffavtalene i Oslo, dermed gikk de fleste ned i lønn på det tidspunktet Det kan man også se av regnskapet da lønnskostnadene gikk fra å være 4,8 millioner i 2014 til 4,4 millioner i 2016. (oversikt på neste side)

Driftsresultat

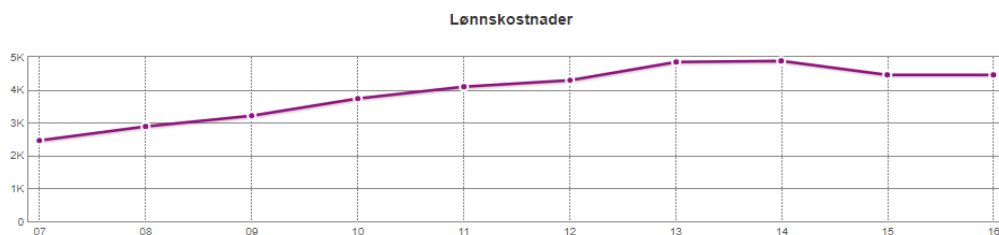


Bilde 10 Driftsresultat Park Bilutleie (2018)

Sum driftsinntekter

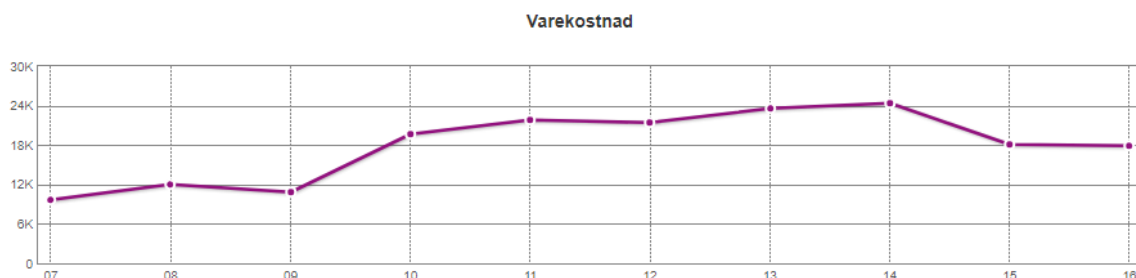


Bilde 11 Driftsinntekter Park Bilutleie (2018)



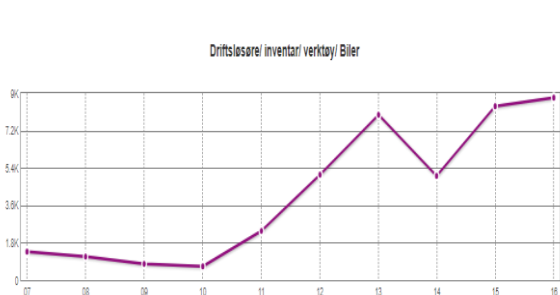
Bilde 12 Lønnskostnader Park Bilutleie (2018)

Varekostnaden har også sunket etter eierskiftet fra 24,3 millioner i 2014 til 17,8 millioner i 2016 og dette er noe det jobbes mot for å effektivisere seg og utnytte alle sine ressurser maksimalt. Det jobbes også kontinuerlig i 2018 med å kutte kostnader med flere hundre tusen kroner. For 2018 planlegges det å kutte 120.000 i utgifter til vask av biler.

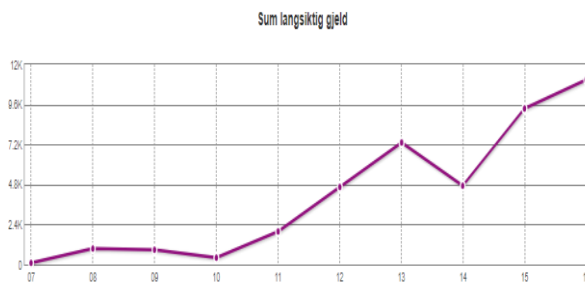


Bilde 13 Varekostnad Park Bilutleie (2018)

Siden 2010 har gjelden økt voldsomt, det skyldes mye nåværende eier sitt investfima. De har også investert i forbedringer på kvalitet. I 2013 ble det investert i 7 varebiler, som blir solgt i 2018. Samt at vaskefasilitetene for klargjøring av bilene, disse ble byttet i 2015. Dette for å bedre opplevelsen til kundene. Men Park Bilutleie leaser de fleste bilene, samt lokalene sine slik at eiendelene ikke er veldig store. Gjelden og inventaret sank også ved eierskiftet, men har økt igjen årene etter. (se neste side)



Bilde 14 Driftsløsøre/inventar/verktøy/biler Park Bilutleie (2018)

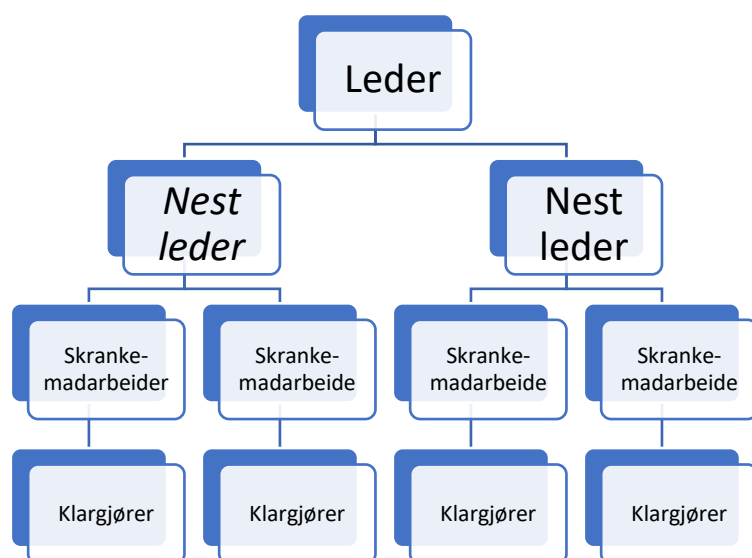


Bilde 15 Sum langsiktig gjeld Park Bilutleie (2018)

Fra 2016 til 2017 gikk omsetningen opp med 15 % og fra 2017 til 2018 gikk den opp ytterligere 20 %, så de er på vei opp igjen etter noen utfordringer de siste 10 årene. I 2018 har Park Bilutleie også hatt omsetningsrekord hver måned, og pr. 14 april 2018 er de allerede 1,1 millioner, mens i 2016 hadde man 1,2 totalt for året. Så at AVIS har gått ut av markedet i Drammen har hatt en utelukkende positiv effekt. Men omsetningen i Billingstad har også gått betydelig opp, nesten doblet, slik at det skyldes ikke bare AVIS sin fraværelse.

Organisering

Park Bilutleie AS er lokalisert i Drammen, Lier og Billingstad. Alle de ansatte i Park Bilutleie svitsjer litt på de forskjellige stedene ettersom hvordan behovet er. Men generelt er det 2 skrankemedarbeidere og klargjørere i Drammen og 1 skrankemedarbeider og klargjører i Lier og Billingstad. Akkurat i 2018 er det utskiftninger av de ansatte slik at de bare er 3 skrankemedarbeidere og 2 klargjørere i bedriften. Dette medfører at ledelsen av og til er nede og pusser biler.



Figur 16 Organisasjonskart Park Bilutleie (2018)

For ikke mer enn et drøyt år siden var ikke organisasjonsstrukturen slik, da var de 6 skrankemedarbeidere og 6-7 klargjørere. Men for å effektivisere valgte de å ha like mange klargjørere som skrankemedarbeidere, samt færre ansatte. Slik at den ene skrankemedarbeideren samarbeider med den ene klargjøren, grovt sett.

Utvikling av strategi

Park Bilutleie har fokus på kvaliteten. *«Vi er ikke så konkurransedyktige på pris. Vi er nok litt dyrere, det er jo kvalitet det går på. Men vi er mye mer der oppe når det gjelder kundebehandling rett og slett.»* (Nicolay Hagen, Nestleder Park Bilutleie)

Men for 10 år siden var verken Park Bilutleie eller markedet spesielt kundeorientert. Fokuset på kundene og kundetilbakemeldinger og kvalitet var fraværende. Dette har utviklet seg kontinuerlig der Hertz gjennom deres franchise selskap har gått foran. For i dag er fokuset til Park Bilutleie på rutinene å ha en bedre renslighet og kvalitet enn resten av aktørene i bransjen. En kunde skal alltid få en strøken bil og bilen skal aldri ha gått over 40 000 kilometer slik at bilen oppfattes som ny. I tilfeller hvor de leaser biler fra et verksted eller leasingselskap via verkstedet hvor bilen har gått over 40 000 kilometer benyttes bare bilene til internt bruk istedenfor å leie den ut til kunder. I bilparken har de alle forskjellige typer bilmerker, men de velger å bruke lokale billeverandører selv om de kunne valg å bruke Hertz nasjonalt eller internasjonalt. Dette fordi de har holdt til i Drammen så lenge og har mange relasjoner i Drammen området. Et eksempel på dette er avtaler de har med lokale verksted: *«Vi må jo ha bilene våre på verkstedet vi også, det skjer jo at leiebiler blir skadet og da er alle vinnere, vi låner bil av dem og vi leier ut. Skada, da får de jobben.»* (N. Hagen)

Park Bilutleie benytter seg også av benchmarking av konkurrenter, selv om det er utfordrende å innhente informasjon, men de prøver å hente informasjon for å se der hvor konkurrentene har vært dårlig. De benytter den informasjonen om hvor de har vært dårlig til å bli bedre på det området selv for å differensiere seg.

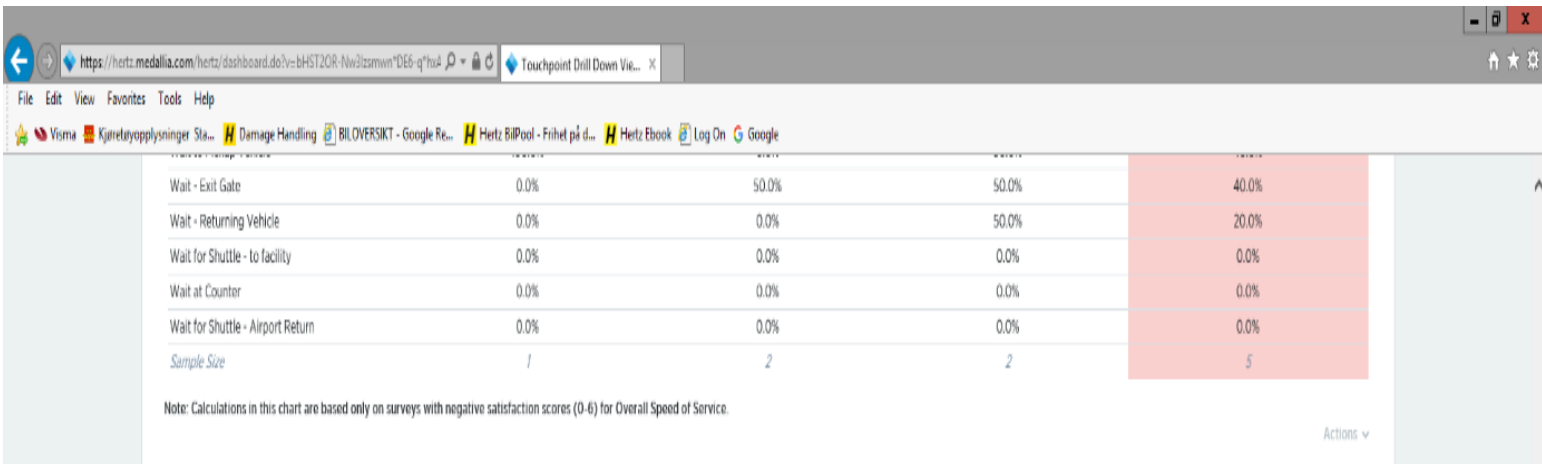
De satser også på et nytt konsept med bilutleie som de har kaldt Hertz Bil Pull, som de var først ut med i Norge i 2005. Det er en funksjon som gjør at 4 forskjellige kunder kan leie en bil sammen, hente bilen på morgen og levere den på kvelden, også blir regningen splitta i fire

på hver sin konto og kundene fakturert i henhold til bruk. Park Bilutleie har valgt å satse litt mer mot bedrifter, mye på grunn av at det ligger mer inntekter i bedriftsmarkedet. Hertz nasjonalt tar fokuset mot enkeltperson, men deres markedsføring hjelper også franchiseselskapene. Det er også hovedgrunnen til at de benytter navnet Hertz og ikke Park Bilutleie.

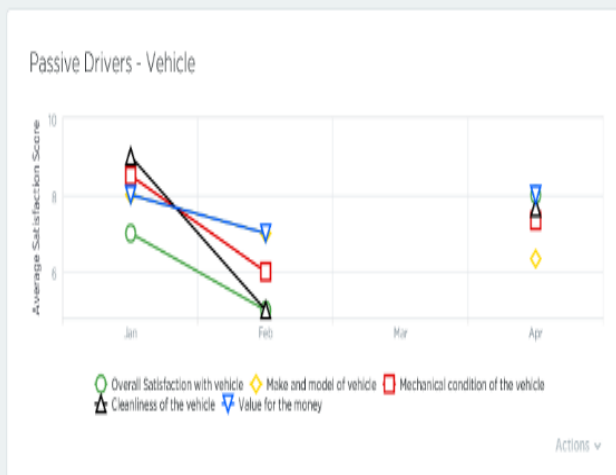
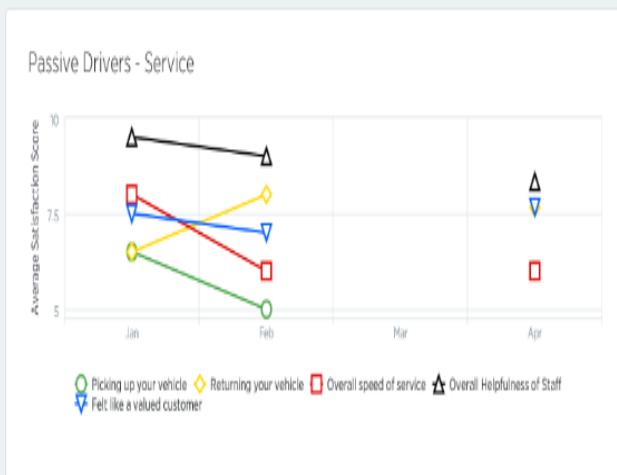
Økonomistyring

Park Bilutleie har et budsjett de skal følge, men som er et omtrentlig budsjett. Der de budsjetterer med en økning på 8 % året for hvert år. *«Jeg vil ikke si at det budsjettet er, hvis vi havner 1 million under budsjettet, da er det egentlig ikke så gærent.»* (Nicolay Hagen, Nestleder Park Bilutleie)

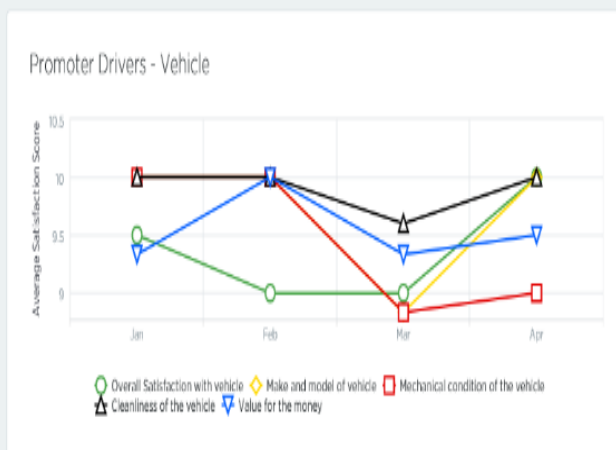
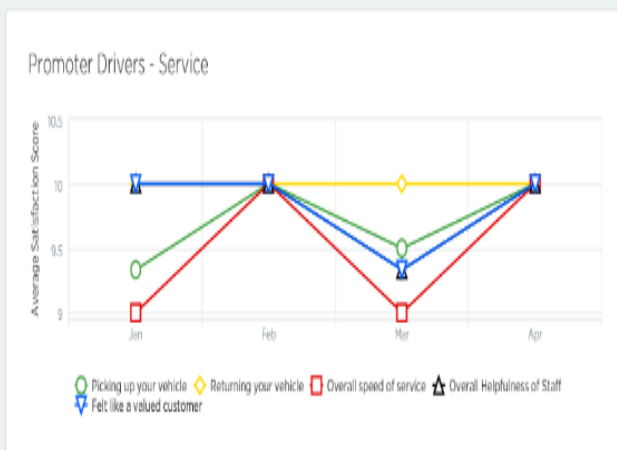
Når de skal kontrollere driften av bilutleien benytter de en kundebehandler eller kundetilbakemelding. Der de har en «promoter» med tre segmenter. Et segment som er veldig bra, et segment som er midt på tre og et segment, der du må gjøre tiltak. På slutten av måneden, hver måned går ledelsen gjennom alle statistikkene og ser hva de har vært dårlig på, hva kunder har reagert på som de har meldt inn og hva de har vært gode på. Det finnes her en klar sammenheng mellom scoren i segmentene og det økonomiske resultatet til Park Bilutleie sier nestleder Nicolay Hagen og derfor er fokuset å finne gulerøtter til de ansatte så de kan følge med på statistikk selv, guleroten er at alle de ansatte har tilgang på statistikken. Den benyttes av ledelsen som en gulerot for de ansatte i form av bonuser for at de skal nå budsjett.



Overall Trend of Drivers Identified for Passives (LTR of 7 or 8)

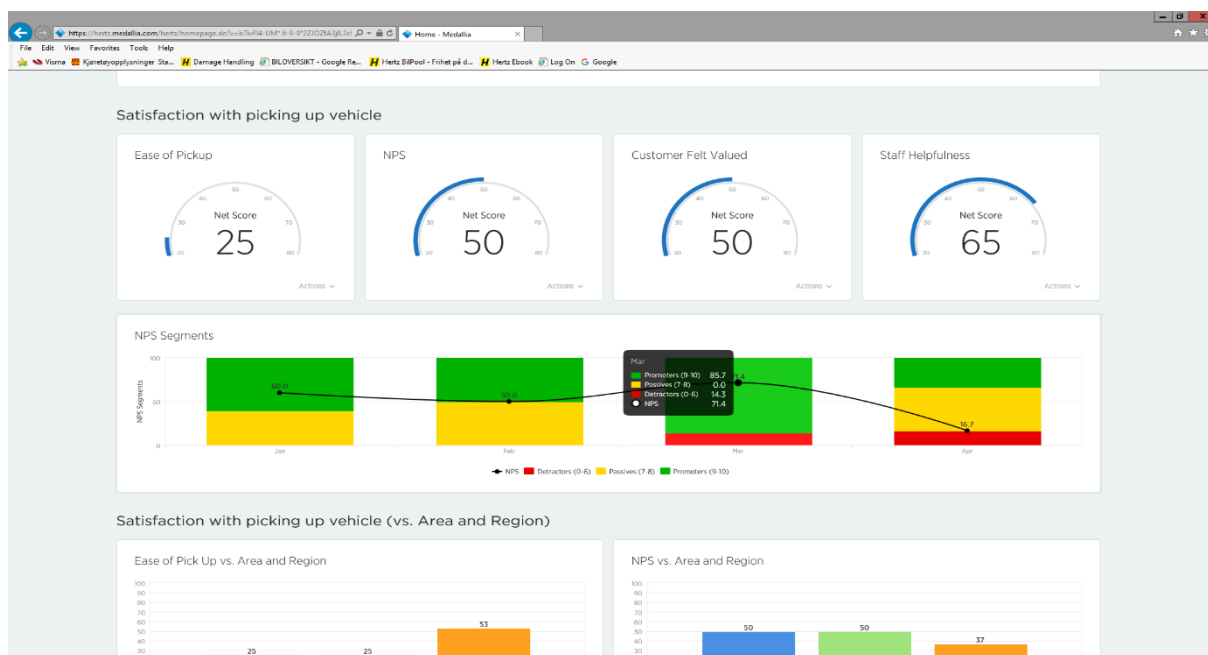


Overall Trend of Drivers Identified for Promoters (LTR 9 or 10)



Bilde 17 Skjerm bilde av måleenhetene hos Park Bilutleie (Hagen, N, 2018)

På forrige side vises noen av måleenhetene de benyttes. Beliggenhet, de ansattes service og bilens tilstand og renhet for å nevne noen. Under ser vi hvordan de måler hvordan de ligger an sammenlignet med bedrifter i nærområdet og regionen på beliggenhet, de ansattes service, kundes oppfattelse og utlevering av biler.



Bilde 18 Skjerm bilde av måleenhetene hos Park Bilutleie (Hagen, N, 2018)

Kultur

De tre forskjellige utleiestedene har samme strategi og samme rutiner. Siden også de ansatte noen ganger beveger seg mellom de forskjellige stedene. De siste årene har ledelsen i Park Bilutleie ønsket at ledelsen skal «vise seg mer frem». Slik at kunder og konkurrenter vet hvem som jobber der. Dette er bevist fra ledelsen for at de skal bli en påvirkningskraft for å dra til den bestemte personen. Det som skiller de mest er at de konkurrer litt på forskjellige markeder. I Drammen er det mye bedrift og mye privat personer/erstatningsbil. I Lier er det bare varebiler, og der er det mest bedriftskunder. I Billingstad er det omtrent like mange bedriftskunder og erstatningsbil. Dette gjør at de må jobbe med litt ulikt fokus på de forskjellige stedene. De ansatte har alle bakgrunn fra bilutleiebransjen, men likevel får de god opplæring i rutinene som gjelder hos Park Bilutleie. De er også et franchise fra Hertz, men står veldig fritt til å styre slik de ønsker. Likevel velger de å benytte seg av flere av rutinene til Hertz når det gjelder blant annet klargjøring etter innlevering for å kontrollere for eventuelle skader på bilen.

Frem til eierskiftet hadde de ansatte i Park Bilutleie over gjennomsnittlig god lønn og det var relativt attraktivt å jobbe der, men etter skiftet bestemte den nye eieren at de skulle følge tariff lønn for bilutleie i Oslo. Noe som betyr ca. 17.000 kr før skatt i måneden for en rengjørere. Dette ble selvfølgelig ikke godt mottatt av de ansatte, men det gikk seg til etterhvert. De har i tillegg kuttet noe i bonus.

Kobling strategi og økonomistyring

Jeg beskrev over hvordan Park Bilutleie har kvalitet i alle ledd som strategi og de benytter kundetilfredshetsmålinger som bevis for å måle hvor de står i markedet. Der de har en klar rutine hvor målet blir fastsatt for å utvikle seg og bedre kundens opplevelse. For å kunne gjøre dette setter ledelsen seg ned og setter ned en plan som de implementerer ut til de ansatte. (rutinehjulet på neste side) Hver måned vurderer ledelsen hvor gode de har vært på de forskjellige områdene for å avgjøre om det skal sette inn tiltak for å bedre kvaliteten. Denne prosessen er avgjørende for Park Bilutleie å lykkes med, for at målingene skal bli bedre neste måned. Dette viser en klar kobling mellom deres strategi som er topp kvalitet i alle ledd og målingene de gjør for å kontrollere dette gjennom kundetilbakemeldinger.

I tillegg har de en ansattstatistikk som benyttes aktivt for å styre de ansatte mot målet. De ansatte kan få bonus for godt arbeid som en gulrot for å jobbe mot en felles strategi. De benytter også et budsjett, men dette er mer veiledende og hindrer ikke muligheten å fravike fra budsjettet om det er nødvendig.



Bilde 19 Bilutleie (Hagen. N, 2018)

Analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere mine viktigste funn. Jeg forsøker her å besvare forskningsspørsmålene i denne analysen. Dette ved å knytte empiri og teori sammen.

Utvikling av Strategi

Ledelsen i Park Bilutleie var og er de ikke bevist på teoretiske analyser, men de benytter kontinuerlig vurdering av seg selv, samt at de følger med på hva som skjer i markedet og hos konkurrentene. Dette har klare likhetstrekk med en SWOT analyse. Ledelsen benytter seg også av «biltelling» som er et program som viser flåten til alle bilene til Hertz i hele Norge. Hvor man kan se en oversikt over hvilke biler som benyttes av de forskjellige forsikringsselskapene, hva som er weekandleie, samt kontrollere sine egne biler og se hvor mye de har tjent på de forskjellige i løpet av året. Deretter promotere de bilene man har vært dårlig på, kundene ikke har benyttet, i sosiale medier.

Park Bilutleie har også god kunnskap om bilutleie, samt at de får god hjelp av Hertz sentral med gode rutiner for bilutleie. Men når nestleder Nicolay Hagen ble ansatt i Park Bilutleie for 5 år siden var ikke alt gjort på samme måte som i dag, og fokuset på kvalitet var ikke like mye i fokus. Og ikke før for rundt 10 år siden begynte fokuset på kundene og kvalitet og har siden blitt videreutviklet kontinuerlig. Før var man veldig opptatt av å holde på gamle rutiner og fokuserte lite på det digitale, så de tekniske systemene var ikke like gode og enkle som i dag.

Forbedringene i teknologien gjør at i dag er mye bedre og at det går mye fortere å leie ut bil. Bedriftsstrukturen var annerledes og arbeidsoppgavene og rutinene var også ulike fra slik det er i dag. Nå har de innført en bedriftsstruktur de mener er mye mer effektiv, der 2 ansatte samarbeider, klargjørere og skrankearbeider, for å benytte ressursene best mulig. Tidligere var

det ett bestemt antall biler som en klargjører skulle gjøre på en dag, men nå får de en oppgave frem til lunch, deretter skal de få en ny oppgave. Dette for å benytte tiden og ressursene fullt ut. Fokus på opplæring i de nye systemene er i fokus. Tidligere kunne bare eieren systemet og de ansatte hadde minimalt med opplæring, men i dag kan alle ansatte systemene noe som gjør at systemene blitt utnyttet maksimalt. Diagrammene/statistikken blir også benyttet mer for å bli bedre med kunder og helhetlig. Ledelsen har en gjennomgang av disse hver måned og evaluerer hvor bra de har gjort det, og gir tilbakemelding og bonuser for å styre de ansatte i riktig retning

De siste årene har ledelsen i Park Bilutleie også ønsket at ledelsen skal «vise seg mer frem». Slik at kunder og konkurrenter vet hvem som jobber der. Ledelsen skal til enhver tid da vite hvem som er kundene deres og ha en kjennskap til hvem de fakturer. Dette er bevist fra ledelsen for at de skal bli en påvirkningskraft for å oppnå bedre servise og få den bestemte personen til å komme.

Økonomistyring

Park Bilutleie benytter kundetilfredshet som sitt målstyringsverktøy, og har flere paralleller til balansert målstyring. Budsjettet blir satt med en økning på 8 % hvert år, men det er mer veiledende og noe å strekke seg etter og gir de muligheter til å gjøre investeringer som ikke er planlagt i budsjettet. De ansatte har ulike tall de måles etter, der fokuset på alt fra kundebehandling til ekstra salg.

Park Bilutleie benytter i stor grad ikke finansielle nøkkeltall for å oppnå best mulig måloppnåelse. Der ledelsen følger opp månedlig hvordan kundetilbakemeldingene er og rapportert det ut i organisasjonen. Denne måten å styre på er i samsvar med Kaplan og Norton

sin tankegang som ble utviklet i 1992. Den har også klare likehetstrekk med Anthonys definisjon på økonomistyring, da det er en klar sammenheng mellom strategisk planlegging og operativ kontroll. Gjennom at de styres på denne måten gjenspeiles også måten de måles på, da de benytter både finansielle og ikke finansielle måletall som knyttes opp mot strategien. Dette gir også klare likhetstrekk med strategisk økonomistyringsfeltet. For selv om de benytter kundetilbakemeldinger er det regnskapet som er det avgjørende måleelementet for hvor bra de har gjort det ved slutten av året. De benytter også en «biltelling» for å se hvor mye hver enkelt bil har bidratt til omsetningen.

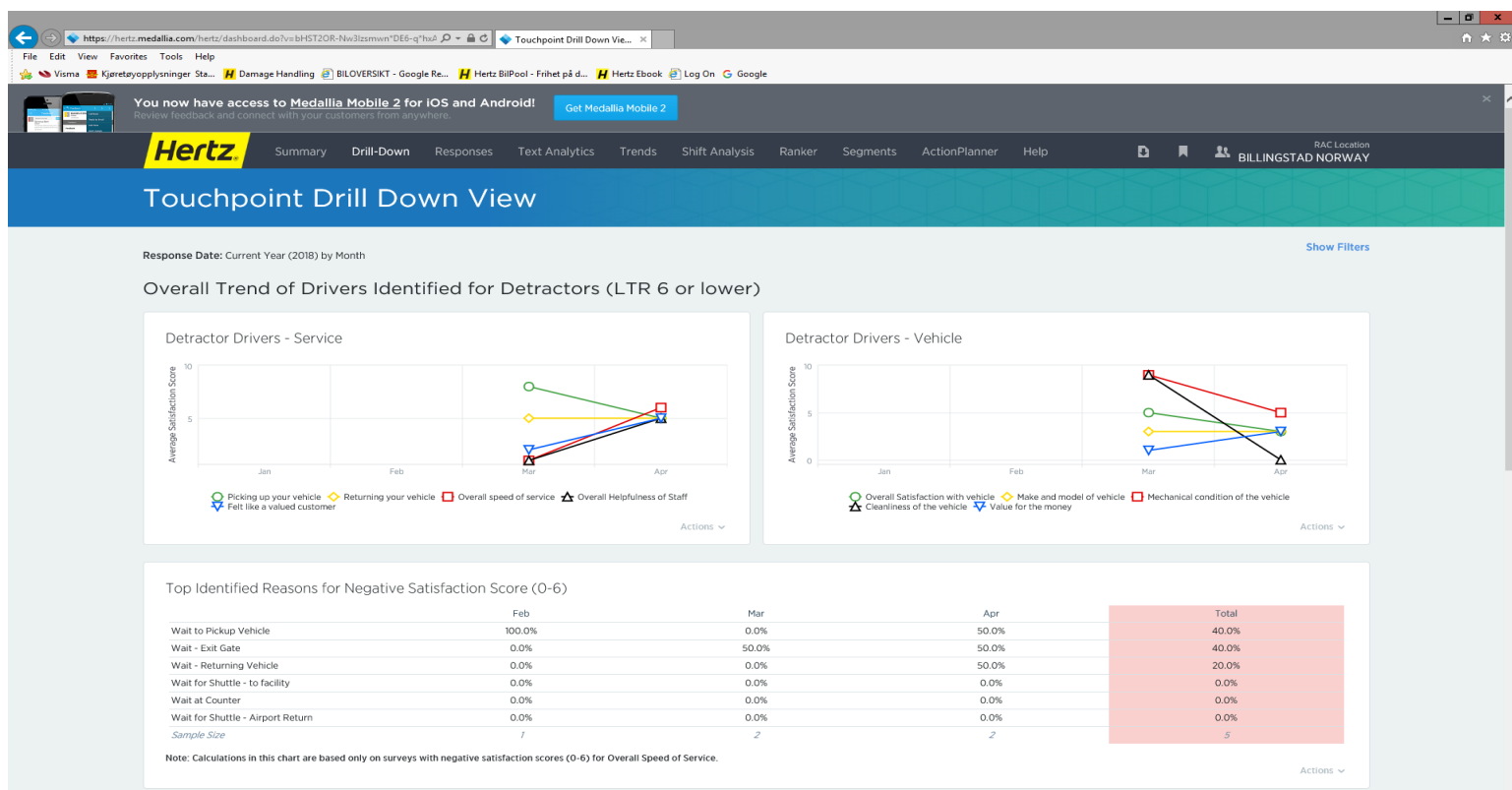
Styringsoppfølging

I Park Bilutleie fokuseres det mye på diverse styringstall de ansatte måles etter. Dette gjør at Park Bilutleies kontrollsystem har klare likhetstrekk med diagnostic kontrollsystem. Systemet gjør at ledelsen enkelt kan måle om de ansatte jobber mot de rette målene. De har også bonusutbetalinger til de som gjør det best på de forskjellige målområdene, og på denne måten gir ledelsen de ansatte en gulerot for å jobbe mot målet. De har også styringstall de benytter for å kontrollere kundenes opplevelse, og disse blir evaluert månedlig. Er ikke tallet som ønskelig settes det inn tiltak for å bedre kundes opplevelse av deres service.

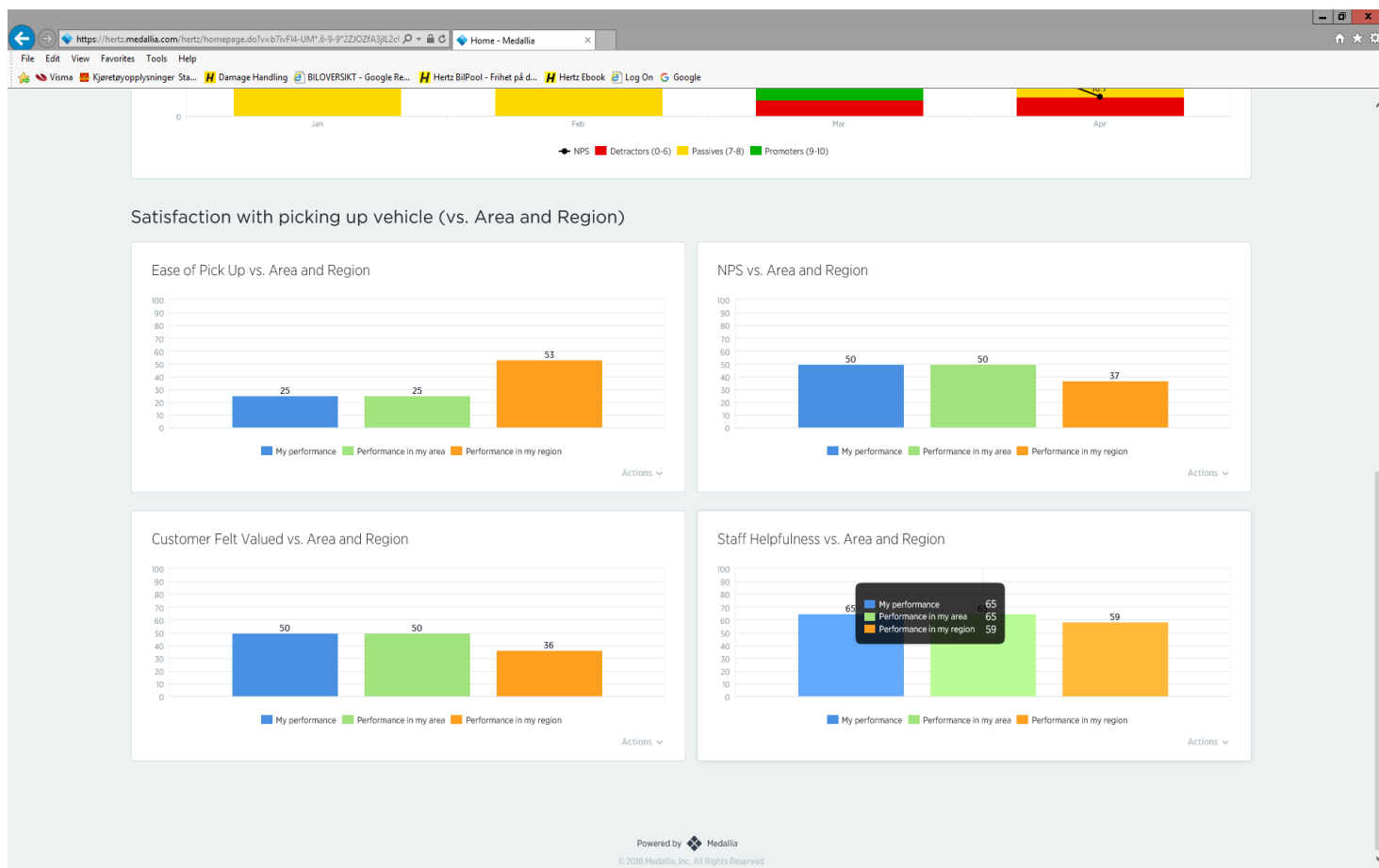
Men Park Bilutleie kan også karakteriseres interactiv control system, da ledelsen benchmarker seg selv med konkurrenter og der de finner ut at konkurrentene er svake legger de inn et ekstra støt for å bedre sin posisjon i markedet.

Kobling strategi og økonomistyring

Simons (1990) sin modell for prosessen mellom strategi og økonomistyring sa at ledelsen sitt økonomistyringssystem kunne bli valgt utifra hvilke ressurser bedriften har og ikke bestandig de som ville gitt de best resultat. Men Park Bilutleie valgte sin strategi på bakgrunn av kompetansen til de ansatte, samtidig som de har utarbeidet gode rutiner for å kunne levere best mulig kvalitet til kundene. Selve økonomistyringssystemet til Park Bilutleie er basert mest på kundetilbakemeldinger. De ansatte får også utbetalt bonus for gode resultater på denne statistikken, men det er ikke et bestemt system for hva som skal til for å få bonus. Bonus utbetales hvis ledelsen synes den ansatte har gjort det spesielt bra på et bestemt eller flere områder. Dette for å påvirke de ansatte til å jobbe mot en felles strategi. Under er et skjermbilde av noe av den statistikken som benyttes. Der ser vi over tid hvor godt fornøyd kundene er med servicen til de ansatte, bilen, verdi for pengene og hvor lenge de må vente på en bil/ansatt. Samt hvordan dette utvikler seg fra måned til måned.



Bilde 20 Skjermbilde av måleenhetene hos Park Bilutleie (Hagen, N. 2018)



Bilde 21 Skjerm bilde av måleenhetene hos Park Bilutleie (Hagen, N. 2018)

Over ser vi en annen statistikk for hvordan de sammenligner seg med bedrifter i samme området og region. Og som vi ser av statistikken (blå søylen) scorer de best i regionen (oransje søylen). Det som også er deres hovedmål gjennom strategien. Mens vi ser at på beliggenhet og utlevering av bil scorer de svakere. Park Bilutleie har også relativt få ansatte noe som gir de en mulighet til å fremskaffe rett informasjon, men på en annen side blir hver enkelt sin individuelle oppgave ekstremt viktig så tiden til informasjonsinnhenting nødvendigvis ikke stor. Men med disse målebarmeterne gjør den jobben mye enklere og nå sine mål og lykkes med å klare å utføre den strategien de har utarbeidet.

Konklusjon

Park Bilutleie har en rød tråd gjennom alle ledd i bedriften og økonomistyringen støtter godt opp om strategien med de målelementene de benytter. De har også klare likhetstrekk med strategisk økonomistyring, da de benytter både finansielle og ikke finansielle måleenheter og har ingen klare budsjetter som legger store føringer verken investeringer eller daglige arbeidsoppgaver. Deres ikke finansielle styringstall, kundetilfredshet, støtter godt opp deres strategi som er høyest mulig kvalitet i alle ledd i bilutleien. Noe som er hovedfokus i utleiehjulet som er de daglige rutinene. De ansatte har 15 forskjellige målebarrameter som ledelsen evaluerer deres innsats på. For å påvirke de ansatte til å jobbe mot en felles strategi utbetales det bonuser om den enkelte ansatte har prestert godt på et eller flere områder. Hver måned evaluerer ledelsen resultatene fra forrige måned. Om de finner områder de ikke har vært gode nok på får de ansatte beskjed, slik at det fokuseres mer på det bestemte området den måneden. Det måles også hvilke biler som har vært minst utleid. Disse bilene vil da bli prioritert mest i markedsføringen kommende periode.

De har tre utleiesteder, Drammen, Lier og Billingstad og har de siste årene vært igjennom en endringsprosess. Noe som har gjort at de har satt mer fokus på kundetilbakemeldingen. Tidligere var ikke bransjen kundeorientert, men Hertz gjennom franchise har bransjen utviklet med seg til å få en unik posisjon i markedet. Noe som gjør at AVIS har trukket seg tilbake fra drammensregionen. De ansatte sine arbeidsoppgaver har gått fra å være et bestemt antall oppgaver i løpet av en dag til en mer ressurseffektiv arbeidsmetode hvor man gjør mest mulig i løpet av arbeidsdagen. De har også endret på bedriftsstrukturen til å være like mange klargjørere som skrankemedarbeidere. Ansatte på Park Bilutleie har erfaring fra bilutleiebransjen, men de har de siste årene satt ekstra fokus på opplæring for å kunne unytte

de nye tekniske systemene som er blitt innført. Dette har gjort at de leverer bedre resultater, selv om bransjen som helhet er veldig utsatt for globale og nasjonale kriser.

Kildeliste

- Anthony, R.N. (1965) A planning and Control system: A FRAMEWORK FOR ANALYSIS Boston. Harvard University.
- Bjørnenak, T. (2003) Strategisk økonomistyring – en oversikt, Magma, (3).
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2, Magma, (4).
- Braam, G. og E. Nijssen (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. Long Range Planning, 37: 335–349.
- Dahlum S. (2018) Validitet. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>
- Davis, S. og T. Albright (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. Management Accounting Research, 15(2): 135–153.
- De Geuser, F., S. Mooraj og D. Oyon (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. European Accounting Review, 18(1): 93–122.
- Driftsinntekter Park Bilutleie (2018) Hentet fra: <https://www.proff.no/regnskap/park-bilutleie-as/drammen/bilutleie/Z001EZHA/>
- Driftsløstørelse/ inventar verktøy / biler Park Bilutleie (2018) Hentet fra: <https://www.proff.no/regnskap/park-bilutleie-as/drammen/bilutleie/Z001EZHA/>
- Driftsresultat Park Bilutleie (2018) Hentet fra: <https://www.proff.no/regnskap/park-bilutleie-as/drammen/bilutleie/Z001EZHA/>
- Grimsmo, E. (2016) Hertz kåret til årets beste bilutleie av en samlet bransje, Reiselivavisen.
- Hagen, N. (2018) Organisasjonskart Park Bilutleie. Drammen: Park Bilutleie.
- Hagen, N. (2018) Måleenheter hos park Bilutleie. Drammen: Park Bilutleie.
- Hagen, N. (2018) Måleenheter hos park Bilutleie. Drammen: Park Bilutleie.
- Hagen, N. (2018) Bilutleierutiner. Drammen: Park Bilutleie.
- Hagen, N. (2018) Utleiehjulet Park Bilutleie AS. Drammen: Park Bilutleie.
- Hagen, N. (2018) Måleenheter hos park Bilutleie. Drammen: Park Bilutleie.
- Hagen, N. (2018) Måleenheter hos park Bilutleie. Drammen: Park Bilutleie.

Hellevik, Ottar (2002): Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget

Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter. SRI International

Hunger og Wheelen (2002) Elementer i strategiske ledelsesprosesser. Paper.

Huseby, Ø. og Løvlie, J. (1998) «The Balanced Scorecard» - mer enn et målsystem, Magma, (5).

Inngangen (2016) Hentet fra:

<https://www.facebook.com/Hertzbilutleiedrammen/photos/a.569720246417073.1073741825.172766766112425/1011381805584246/?type=3&theater>

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) Forskningsmetode for økonomisk administrative fag, Abstrakt forlag

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review(January–February): 71–79.

Kaplan, R.S., og Norton, D. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Harvard Business School press, Boston Massachusetts

Kaplan, R.S., og Norton, D. (2001) The Strategy-Focused Organization; how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment Harvard Business School press.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2004). Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2005). The office of strategy management. Strategic Finance, 8(10): 59–60.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (2008). Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan og Nortons fire perspektiver (2015) Hentet fra: <https://www.lederkilden.no/tema/kaplan-og-nortons-fire-perspektiver2>

Kvale, Steinar (1997). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lucianetti, L. (2010). The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. International Journal of Business Performance Management, 12(1): 21–36.

Lønnskostnad Park Bilutleie (2018) Hentet fra: <https://www.proff.no/regnskap/park-bilutleie-as/drammen/bilutleie/Z001EZHA/>

McNair, C-J., Polutnik, L og Silvi, R (2001) Cost Management and value creation: the missing link. European Accounting Review, 10, s. 33-50.

Rønningen, Sigurd S. (2015) Bilutleierne opp av grøfta, Dagens Næringsliv.

Sander, K. (2015) Økonomistyring. Hentet 2/10-17 fra <https://estudie.no/okonomistyring/>

Shank, J.K. og Govindarajan, V. (1993) Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage. Free Press.

Simons, R. (1995) Levers of Control. Boston: Harvard Business School Press.

Simonas, R. (1990) Relasjon mellom strategi og økonomistyring. Boston: Harvard Business School Press.

Skranken (2013) Hentet fra:

<https://www.facebook.com/Hertzbilutleiedrammen/photos/a.569720246417073.1073741825.172766766112425/574175752638189/?type=3&theater>

Smidt, I.S. og Stabæk. C. M. (2003) Utleie helt på felgen. Dagens Næringsliv.

Simmonds, K. (1981) Strategic management accounting. Management accounting (UK), 59, s. 26-29.

Simmonds, K. (1986) The accounting assessment of competitive position. European Journal of Marketing, 20, 16-31.

Simons, R. 1995. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.

Speckbacher, G., J. Bischof og T. Pfeiffer (2003). A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. Management Accounting Research (December): 361–388.

Sum langsiktig gjeld(2018)Hentet fra:<https://www.proff.no/regnskap/park-bilutleie-as/drammen/bilutleie/Z001EZHA/>

Malt U. og Tranøy K.E, (2018) emperi. Hentet fra: <https://snl.no/empiri>

Torp I.S. (2009) Forskningsetikk. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/Forskningsetikk/>

Tradisjonell økonomistyring (2015) Hentet fra: <https://estudie.no/okonomistyring/>

Tønnesen S. (2018) teori. Hentet fra: <https://snl.no/teori>

Utleiebil ved Park Bilutleie (2016) Hentet fra:

<https://www.facebook.com/Hertzbilutleiedrammen/photos/pcb.1011381842250909/1011381792250914/?type=3&theater>

Varekostnad Park Bilutleie (2018) Hentet fra: <https://www.proff.no/regnskap/park-bilutleie-as/drammen/bilutleie/Z001EZHA/>

Visagie, U. (2010) Levels of controll. Hentet fra: <http://careerdevelopmentplan.net/levers-of-control-111>

Vedlegg: Intervjuguide 1

Kategori 1: Om Ansatte

- 1.Hvor lenge har du jobbet hos Hertz?
- 2.Hvilken stilling og ansvarsområdet har du?
- 3.Har du fullmakter på noen området av driften?

Kategori 2: Om Hertz

- 4.Hvilket marked driver dere i?
5. Hvordan er markedet, konkurrenter osv.?
- 6.Hvor lenge har dere vært i markedet og hvordan har utviklingen hos dere og i markedet vært de siste årene?
- 7.Hvordan er dere organisert, struktur osv.?

Kategori 3: Strategi og målsettinger

- 8.Hva er deres strategi og målsetninger?
- 9.Hva er grunnlaget for disse? Bygget på deres styrker og svakheter?
- 10.Har de endret seg de siste årene?

Kategori 4: Økonomistyring

- 11.Hva legger du i begrepet økonomistyring?
- 12.Hvor sentralt er budsjett/resultat i økonomistyringen?
- 13.Har det vært en utvikling / endring i økonomistyring de siste årene?
- 14.Har dere fokus på koblingen mellom økonomistyring (budsjett) og strategi?
- 15.Er det noen utfordringer knyttet til å nå deres mål grunnet økonomistyringen?

Kategori 5: Prestasjonsmåling

- 16.Hvordan måler dere deres prestasjoner? Finansielle tall, ikke finansielle tall og sammenligner med konkurrenter.
- 17.Hvorfor har dere disse prestasjonsmålingene?
- 18.Har målingene endret seg de siste årene?

Vedlegg: Intervjuguide 2

***Omgivelsene/bransjebeskrivelse**

1. *Hvordan er Konkurransesituasjon for dere?*
2. *Hvordan er bilutleiemarkedet, uforutsigbart?*
3. *Hvordan har bilutleiebransjen utviklet seg siden tidlig på 2000-tallet?*

***Utvikling av strategi**

4. *Hvordan har dere jobbet i Strategiarbeidet?*
5. *Har dere benytte analyseverktøy i strategiarbeidet?*
6. *Hva er hovedgrunnlaget for valg av strategi?*

***Økonomisk utvikling**

7. *Hvordan har den økonomiske utviklingen vært de siste årene?*
8. *Hva skyldes nedgangen i 2014-15?*
9. *Hvordan har bilutleiebransjen utviklet seg siden tidlig på 2000-tallet?*
10. *Varekostnaden har sunket de siste årene, har det vært bevist?*
11. *Gjelden deres har økt fra 4,5 millioner til 11 millioner hva skyldes dette?*

***Kulturforskjeller**

12. *Har Bedriftene i Drammen, Lier og Billingstad samme fokus?*
13. *Har alle de ansatte samme bakgrunn og målforståelse`?*
14. *Har Hertz sentralt lagt føringer på dere som påvirker dere positivt eller negativt?*

***Størrelse/struktur**

15. *Har bedriftsstrukturen forandret seg gjennom årene?*
16. *Er bedriften «designet» for å støtte strategien?*
17. *Ser lønnskostnaden sank fra 2014 til 2015, ble dere færre ansatte da?*

***Kobling Økonomistyring og strategi**

18. *På hvilken måte måler dere strategioppnåelse? (I tillegg til Kundetilfredshet og måling av ansatte.)*
19. *Hvordan måler dere driftens suksess?*