

# God økonomistyring, hva må til?

Espen Skaldehaug  
Handelshøyskolen BI



Kunnskapsfrokost

Tidspunkt: Torsdag 16. april, 08.00-09.30

Sted: Handelshøyskolen BI



# Innledning

Innledningsvis har jeg lyst til å stille et enkelt spørsmål:

**For et menneske som har fått i oppgave å bidra til at virksomhetens økonomistyringssystemer kontinuerlig utvikler seg til det bedre, hvilken egenskap er viktigst?**



## Innledning

Slik jeg ser det er svaret,

***SOSIAL intelligens!!!***

Respekt, ydmykhet og tilnærming i forhold til den erfaring og innsikt virksomheten besitter, ofte i form av spesifikke personers kunnskap, er avgjørende for i hvilken grad personen vil lykkes i sitt arbeide.

Begrepet ”sosial intelligens” er sammensatt og ikke entydig definert, men i forhold til hvordan man bør arbeide har jeg fire tips og tre spørsmål. Fire tips og tre spørsmål som i sin tur har stort betydning for de tre temaene jeg skal ta for meg i dag, *effektiv økonomistyring*.



## Fire tips

”Du/deg”- formen anvendes videre i notatet som betegnelse på en person som arbeider med å forbedre virksomhetens økonomistyringssystemer.

- Tips 1: Tenk nøye over hvordan du møter virksomhetens ansatte. Unngå å fremstå som skråsikker og vær beskjeden i din tilnærming. Vær interessert i din medmennesker, gi av deg selv og bygg opp personlige relasjoner. Kunnskap om de som arbeider i virksomheten og om hvordan de forholder seg til hverandre er svært viktig.
- Sett deg inn i virksomhetens historie og dens kultur.



## Fire tips

- Tips 2: Start arbeidet med å forstå selskapets aktivitetsskjede (verdikjede).
- Hva er formålet med virksomheten?
  - Hvordan er selskapets visjon og strategi?
  - Hva er ”input” og ”output” i virksomheten, hvor skjer verdiskapningen?
  - Lag eller skaff deg et prosesskart som viser rekkefølgen på prosessene i aktivitetsskjeden (verdikjeden) og knytt dette opp mot hvordan virksomheten er organisert.



## Fire tips

### Tips 3:

Sett deg inn i virksomhetens styringssystem, herunder regnskapet. *Din oppgave er i første omgang å forstå det, ikke revolusjonere det!* Husk at styringssystemet kan være et resultat av mange års utvikling og erfaring, og at det sannsynligvis ikke er tilfeldig at det ser ut slik det gjør. Enkeltpersoner i virksomheten sitter trolig med unik kunnskap om den delen av styringssystemet som gjelder dem, og ditt langsiktige mål bør være å forstå *hele* styringssystemet. Vær systematisk, finn ut hvem som er nøkkelpersoner og som behersker de ulike delene av styringssystemet. Nedtegn informasjon etter hvert som du mottar den, og lær! *Vis interesse*, da vil dine kolleger/ medarbeidere føle seg verdsatte og sannsynligheten for at de vil ta på seg jobben med å lære deg opp øker!

## Fire tips

Tips 3 fortsetter:

Forskning viser at svært mange av de styringssystemer som anvendes har klare svakheter og kan medføre direkte gale beslutninger. Årsakene er mange,

- dårlig utarbeidet dokumentasjon (De som laget systemet har sluttet for lenge siden eller har glemt mye av det de gjorde). Konsekvens: Systemet anvendes muligens feilaktig.

- brukerne forstår ikke, eller har ikke satt seg inn i, forutsetningene for systemet.

Konsekvens: Systemet anvendes muligens feilaktig.

- ”formler” (i eksempelvis regneark) har blitt endret ved et uhell, og ingen har oppdaget det.

Konsekvens: Systemet gir feil informasjon, muligens direkte gal informasjon.



## Fire tips

Tips 3 fortsetter:

Stol derfor ikke på systemet uten videre.

*NB! En forutsetning for å kunne kommunisere økonomisk materiale med selvtillit og trygghet er at du forstår det som kommer ut av systemet, hvilke data som er puttet inn i systemet og hvordan de er blitt behandlet.*

Gjennomfør derfor manuelle beregninger inntil du er sikker på at du forstår hva som skjer. Forsøk å ta stilling til både kvaliteten (sannhetsverdien) på input - dataene og den modellmessige behandlingen av de samme dataene, er output – dataene å stole på?



## Fire tips

### Tips 4:

En person som arbeider med virksomhetens økonomi-styringsmodeller bør ha som et langsiktig mål å vokse seg inn i Business Partner rollen. En Business Partner er en person som blir rådført når sentrale beslutninger skal fattes. Mens en controller først og fremst skaffer til veie informasjon som underlag for beslutninger, vil en Business Partner bidra under selve beslutningstakingen.

En forutsetning for å vokse fra controllerrollen til Business Partner rollen er at du over tid bygger deg opp *bransjekunnskap*. Forstå konkurransearenaen (konkurrenters styrker og svakheter i forhold til vår virksomhet) og utviklingstrekk.



## Tre spørsmål

I tillegg til sosial intelligens er jeg av den oppfatning at en Business Partner må være i stand til å vurdere virksomhetens styrings- og beslutningsmodeller i lys av tre spørsmål, spørsmål som alle har innvirkning på utformingen av modellene.

- 1) Hva ønskes optimalisert ved hjelp av modellene?
- 2) Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?
- 3) Hvilke organisatoriske konsekvenser kan bruk av modellene gi?



## Ad spørsmål 1, hva ønskes optimalisert ved hjelp av modellene?

Virksomhetens styrings- og beslutningsmodeller skal bidra til at selskapet gjør det best mulig. Uttrykket ”best mulig” er problematisk fordi det vil avhenge av:

- tidshorisont
- hvem man optimerer for

Om tidshorisont:

Det å optimalisere på kort sikt er ikke nødvendigvis det samme som å optimalisere på lang sikt. På kort sikt snakker man om å innfri kortsiktige mål, eksempelvis å oppnå et resultat etter skatt på 10 millioner kroner, mens på lang sikt snakker man om å ta beslutninger i tråd med vedtatt strategi for å innfri de langsiktige visjoner (mål).



## Ad spørsmål 1, hva ønskes optimalisert ved hjelp av modellene?

Langsiktige beslutninger benevnes ofte som ”optimale strategiske beslutninger”, beslutninger som er ment å være best mulige i et noe lenger tidsperspektiv og som er vanskelige og/eller dyre å reversere.

Om hvem man optimerer for:

Uttrykket ”best mulige” avhenger ikke bare med tidshorisont, men er også problematisk fordi dette vil avhenge av hvem man optimerer for. Tradisjonelt sett har man innenfor fagområdet bedriftsøkonomi optimert eierinteressene, eksempelvis markedsverdien av egenkapitalen. Selv om dette synet fortsatt er utbredt så er det ingen tvil om at temaet eierstyring (Corporate Governance) har bidratt til økt forståelse for at optimale beslutninger kan innebære å ta hensyn til andre interessenter.



## Ad spørsmål 1, hva ønskes optimalisert ved hjelp av modellene?

Eksempelvis vil mange hevde at bedriftsøkonomer, av både økonomiske og etiske årsaker, bør ta innover seg sitt ansvar med hensyn til å bidra til å løse sentrale problemstillinger i forhold til forvaltningen av jordens samlede ressurser.



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

La oss i det videre anta at det er full konsensus om virksomhetens visjon og at det ikke er noen tvil om hvilke langsiktige mål som forsøkes oppnådd. Vi kan med andre ord begynne å operasjonalisere virksomhetens styrings- og beslutningsmodell. I denne fasen er det avgjørende å forstå at optimale strategiske beslutninger forutsetter kunnskap om:

- Relevant informasjon
- Økonomisk teori
- Relevante beslutningsmodeller



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

Det er viktig å innse at det å foreta en strategisk beslutning handler om å velge mellom ulike handlingsalternativ som vil ha betydning for fremtiden. I dette ligger både at en god beslutning forutsetter at de mest relevante og beste alternativene kan stilles opp mot hverandre, og ikke minst, at strategiske beslutninger nesten alltid er beheftet med stor usikkerhet da fremtiden er uviss. *Fremtidens økonomiansvarlige bør følgelig innse at virksomhetens styrings- og beslutningsmodeller bør bygges opp i lys av hvor sannferdig og relevant informasjon det er mulig å skaffe til veie for å belyse de ulike handlingsalternativene.*



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

Dette er et særdeles viktig poeng fordi virksomhetenes styrings- og beslutningsmodeller bør bygges opp forskjellig avhengig av blant annet kvaliteten på relevant beslutningsinformasjon.

La oss illustrere dette ved hjelp av to eksempler.

Eksempel 1:

Anta to virksomheter med svært forskjellige rammebetingelser:

Virksomhet A:

*Konkurransesituasjonen er i sterk endring.*

Virksomhet B:

*Virksomheten er i en monopolsituasjon og har inngått langsiktige kundeavtaler.*

Produktene er av en type hvor fremtidige substitutter er utenkelige og ressursituasjonen er stabil, også på lang sikt.



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

For virksomhet A er det lite hensiktsmessig å bygge opp en virksomhetsstyringsmodell med detaljerte styringsparametre på alle nivåer. En slik modell blir feil av to årsaker,

- modellen fremmer ikke kreativitet, og beslutninger for å innfri måltallene kan virke mot sin hensikt da rammevilkårene kan ha endret seg kraftigere enn hva styringsmodellen tar høyde for. Dette er noe av essensen i begrepet "Beyond Budgeting" (rullerende budsjetter for å motvirke styring mot et gitt tidspunkt, unngå "svarte Per" – spillet, etc.)
- modellen er svært ressurskrevende å drifte, og til hvilken nytte?



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

- Virksomhet B har derimot forutsigbare rammebetingelser og her kan bruk av nøkkeltallstyring være fornuftig. *God virksomhetsstyring blir langt på vei synonymt med å gjenta tidligere gode perioder gjennom å unngå avvik fra vedtatte planer.*



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

### Eksempel 2:

I de aller fleste virksomheter vil ulike spørsmål omkring lønnsomhet jevnlig dukke opp, det være seg eksempelvis utvidelsesbeslutninger, kundelønnsomhetsanalyser, eller rasjonaliseringsbeslutninger.

Det en - periodiske lønnsomhetsbegrepet, resultatet, består av en inntektsdel og en kostnadsdel, og en optimal bedriftsøkonomisk beslutning forutsetter at disse delene ses i sammenheng.

La oss i det videre avgrense problemstillingen noe og forutsette at prisfastsettelsen skjer utenfor virksomhetens herredømme.

Lønnsomhetsvurderinger koker da ned i å fastslå om kostnadene overstiger inntektene eller ikke, og det er kanskje ikke noe problem?



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

Jo dessverre, i praksis vil spørsmål knyttet til markedsverdier versus bokførte verdier, bruk av historiske kostnader som estimerer for fremtiden, endringer i intellektuell kapital, kompleks produksjon med store indirekte kostnader som konsekvens samt samdriftsfordeler/ samdriftsulemper og stordriftsfordeler/stordriftsulemper gjøre det svært vanskelig å beregne de samlede kostnader samt behandle disse korrekt i forhold til det enkelte kostnadsobjekt.



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

Poenget med denne fremstillingen er å synliggjøre hvor vanskelig kostnadsberegninger i realiteten kan være. *Ikke bare må kostnadsanalyser skreddersys i forhold til formålet med analysen, men i tillegg må brukerne ha et realistisk syn på presisjonen i tallmaterialet.*

Selv om kostnadsanalyser gir økt innsikt er det viktig at beregningene ikke blir gitt større betydning enn det er grunnlag for.



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

Vær kritisk til datagrunnlaget, forstå at det finnes andre beslutningsfaktorer enn de som inngår i modellen og vær bevisst eventuelle øvrige metodemessige svakheter. Det har gjennom årene vært mange eksempler på hvordan feilaktige kostnadsanalyser har blitt tillagt stor betydning da beslutningene ble fattet, og offentlig sektor benytter i høyere grad enn tidligere uttrykk som "kostnadsriktig prising". *Dette forteller at fremtidens økonomiansvarlige i større grad enn i dag bør skaffe seg kunnskap om hva som er mulig og hva som ikke er mulig, både med hensyn til valg av modell og med hensyn til kvaliteten på informasjonen som anvendes i modellene.*



## Ad spørsmål 2:

# Er kvaliteten og tilgangen på relevant informasjon i samsvar med modellutformingene?

Det faktum at kostnadsriktig informasjon i mange sammenhenger er umulig eller svært krevende å fremskaffe på objektnivå (enhetsnivå), har medført at det i de senere år har vært forsket og skrevet mye om ”vestlig kostnadsstyring” versus ”lean costing”. Dette temaet griper direkte inn i styringsprosessen (budsjettprosessen) fordi et sentralt spørsmål i debatten er hvorvidt enhetskalkyler er fornuftige å benytte eller ikke. Vi vil senere komme tilbake til denne debatten.



## Ad spørsmål 3:

# Hvilke organisatoriske effekter kan bruk av modellene gi?

Bruk av modeller skaper insentiver for adferdsendringer. *Vær da klar over at det er tilnærmet umulig å skape en insentivstruktur som maksimerer alle interesser samtidig på en rettferdig måte.* Det trengs derfor ledere som følger med og som setter foten ned når egeninteressene blir for fremtredende. Fremtidens økonomiansvarlige bør evne og forstå at alle mennesker, i større eller mindre grad, er subjektive og lar seg påvirke av egeninteressen. De bør forstå at egeninteressen er en positiv kraft gitt at den styres innenfor avtalte rammer, og at den kan være meget destruktiv dersom den får herje fritt.



## Ad spørsmål 3: Hvilke organisatoriske effekter kan bruk av modellene gi?

*Økonomiansvarlige bør derfor innse at fokus på økonomiske styringsparametre og nødvendigheten av insentiver som virkemidler for å få mennesker til å jobbe mot felles mål, bedriftsøkonomisk logikk, må forenes med god kontroll og etiske retningslinjer.*

Avslutningsvis vil vi påpeke at bedriftsøkonomi har, og bør ha, en fremtredende rolle i virksomhetsstyringen. Personer som behersker den kunnskapen som blir beskrevet gjennom de nevnte tre spørsmål kan gradvis vokse seg inn i rollen som en "Business Partner".



## Hvordan bli en Business Partner?

*En Business Partner er en naturlig samtalepartner for virksomhetens ledelse når viktige beslutninger skal tas. En person som blant annet behersker problemstillingene beskrevet under spørsmål 1-3, en person som kjenner virksomheten ut og inn, og som i tillegg til å beherske bedriftsøkonomi har tilegnet seg grundig bransjekunnskap.*



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

*Det sentrale spørsmålet i all økonomisk rapportering er, hva ønsker man å oppnå?*

I styringssammenheng inneholder, eller muliggjør, økonomiske rapporter alltid en sammenligning med en eller annen referanseramme. De fleste virksomheter budsjetterer, og for alle disse virksomhetene er budsjettet en naturlig referanseramme og et styringsverktøy. Andre vanlige referanserammer er tidligere resultater eller andre sammenlignbare virksomheter:

Rapporter benyttes typisk

- i) i daglig drift (ofte avviks- eller kontrollorientert)
- ii) i forhold til strategioppnåelse
- iii) i forhold til motivasjon (kommunikasjon og/eller prestasjonsmåling).



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

Vi vil i det videre se bort i fra motivasjonsaspektet (kommunikasjon og prestasjonsmåling) konsentrere oss om målstyringen, den beslutningsrelaterte delen av styringen. Det sentrale spørsmålet i all økonomisk rapportering kan da spisses noe og blir som følger:

*Hva trenger mottakeren av økonomisk informasjon for å utføre sitt arbeide optimalt?*

Herunder arbeidsoppgaver som det å fatte korrekte beslutninger samt det å sammenfatte (akkumulere) informasjon fra ulike kilder på en riktig måte før dataene videresendes til andre beslutningsfattere



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

Spørsmålet tar opp mange aspekter knyttet til kommunikasjon av økonomisk materiale, og som det fremgår av punktene a-c er nøkkelordet *formål!*

- a) Rapporteringen har et formål, den skal gjøre mottakeren, om mulig, i stand til å utføre arbeidet enda bedre enn tidligere. Dette betyr at din oppgave ikke er å rapportere for rapportenes skyld, rapportene skal ha et *formål*.
- b) Det er brukeren av rapporten som skal stå i fokus. En særdeles viktig oppgave er å få forståelse for hva brukeren skal benytte rapporten til.
  - Lytt til brukeren
  - Sett deg inn i hva brukeren *konkret* har behov for av informasjon og sett deg inn i hvordan brukeren faktisk bruker rapporten



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

- c) Konsentrer deg om hva brukeren skal bruke rapporten til, hva er *formålet* sett fra brukerens ståsted?

Her er det på den ene siden viktig å være ydmyk og lyttende, på den annen side må du være krevende og ikke gi deg før du har forstått formålet.

Spør!

- hvorfor vil mottakeren av rapporten vite dette?
- hva slags type beslutning skal mottakeren ta på basis av denne denne informasjonen, eller eventuelt, hvordan inngår data fra denne rapporten i hennes/hans videre arbeide?



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

Eksempel: Dersom brukeren ønsker å få vite kostnaden til produkt A, hvorfor det?  
Skal hun benytte tallstørrelsen i forbindelse med prissetting, lønnsomhetsbetraktninger (økt satsing eller utfasing), effektiviseringsbeslutninger eller noe annet?  
*NB! Husk at tallstørrelsene nesten alltid må skreddersys avhengig av hva de skal benyttes til!*



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

Som bidragsyter til bedre økonomistyring bør du være forsiktig med å foreslå endringer før du er helt sikker på at du kjenner dagens styringssystem ut og inn. Tross dette, du har også en rolle som en pådriver og som en ”lærer” i forhold til rapportbrukere som ikke har økonomi som sitt fagområde. Dette kan meget vel være svært kloke mennesker, men de kan ha liten eller ingen innsikt i økonomi.

To viktige innspill er i denne forbindelse er:

- hvilke oppgaver i virksomheten har denne personen, både i forhold til å innfri kortsiktige mål og langsiktige mål. Kan vi sammen diskutere oss frem til hvilke oppgaver som bør prioriteres og hva slags informasjon personen trenger i lys av dette?



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

- Spør personen:

\* Hvis noe, hva forhindrer deg i å gjøre arbeidet optimalt?

\* Tenk deg at du fikk begynne med helt blanke ark, hvordan ville du ha organisert arbeidet ditt (avdelingen din)?

(Få brukerne til å ”glemme” dagens situasjon og de begrensninger som eksisterer i dagens virksomhet, hvordan burde det ha vært? Gjennom dette kan dere samme avdekke en visjon, en visjon om hvor dere ønsker å være om 5,10 eller 50 år. Hvor skal vi starte? Hvilken stein må snus først for å nå visjonen?)



## Kommunikasjon av økonomisk materiale

Husk at personer som blir spurt, som blir tatt på alvor, opplever at de betyr noe og at de er verdifulle. Dette er et særdeles viktig moment i forhold til all ledelse hvor det å få folk til å oppleve seg selv som verdifulle er en forutsetning for å få dem til å yte sitt beste. I tillegg, en ikke uvesentlig bieffekt av at folk selv får påvirke sine arbeidsoppgaver, eksempelvis gjennom rapportutforming, er økt forpliktelse i forhold til å utføre jobben optimalt.



## Økonomisk rapportering

- 1) Få tydelig fram hovedbudskapet. Ikke gjøre rapporten mer fancy enn det er behov for, og ikke sett krav til at rapportbrukeren skal være en dreven bruker av den rapportgeneratoren du har anvendt.
- 2) Se an ditt publikum. Normalt er enkle talloppstillinger det beste, men for noen kan eksempelvis søylediagrammer være hensiktsmessig.
- 3) Forsøke å lage en enhetlig rapportstil som gjør det enkelt for brukerne å lese ”nye” rapporter. Vær tydelig på hvem som har laget rapporten, for hvilken perioden den gjelder, hva den omhandler etc. Brukerne skal være trygge på hva de leser og hvem de skal gå til dersom de har spørsmål. Ikke endre på rapportene mer enn nødvendig. Gjenkjennbarhet fra periode til periode er viktig for brukerne og for tolkningene.



## Økonomisk rapportering

- 4) For avanserte brukere, eller dersom rapporten skal benyttes som underlag for viktige beslutninger, forsøk å fremstille usikkerheten i datamaterialet.
  - scenarieanalyser ("Base case, best and worst")
  - følsomhetsanalyser ("what if")
  - høyeste og laveste "tenkelige" verdi på de ulike parametrene.
  
- 5) Gi kommentarer som muliggjør etterprøvbarehet. Om mulig bør du legge forholdene til rette for at andre kritisk kan gjennomgå og eventuelt gjenta beregningene.



## Økonomisk rapportering

- 6) Dersom du er i tvil om rapportinnholdet kan være korrekt, diskuter rapporten med kolleger og ikke publiser den før du du kan stå inne for resultatet. Vær djevelens advokat overfor deg selv, vær fordomsfri og still deg kritisk til dine egne antagelser og oppfatninger.

Dine egne nøkkelspørsmål er:

*” Dersom jeg var rapportbrukeren, hadde jeg turt å ta en beslutning på basis av denne rapporten?”*

*”Hva slags type informasjon hadde jeg ønsket i tillegg til det som har blitt belyst?”*



## Økonomisk rapportering

- 7) Husk at kvalitative måleparametere kan være velegnede og at disse ikke behøver å være mindre troverdige enn "tall". Det er en fordom at det automatisk innebærer et høyere presisjonsnivå å operere med tall. Det å innføre tall kan tvert imot bringe inn uvesentligheter som skygger for det vesentlige



## Økonomisk rapportering

For virksomheter med andre mål utover de rent økonomiske vil det være behov for å styre etter ikke-finansielle indikatorer for å innfri ikke økonomiske mål. Eksempelvis vil dette typisk være tilfellet i virksomheter innen helsesektoren hvor målene gjerne faller innenfor følgende fire kategorier:

- \* Forbedre pleie-/behandlingskvaliteten
- \* Unngå unødvendig pleie/behandling
- \* Øke pasienttilfredsheten
- \* Skape høyere jobbtildfredshet blant alle ansatte

# Økonomisk rapportering

Eksempelvis:

	Positiv måleparameter	Negativ måleparameter
Pleiekvalitet:	Avtalte pleierutiner blir fulgt i x % av tilfellene.	Antall infeksjoner
Forebygging:	% vaksinerte barn	Unngå unødvendig bruk av spesialrom
Pasienttilfredshet:	% positive tilbakemeldinger	% klager
Ansattes tilfredshet:	% positive inspeksjoner	Sykefravær "Turn – over"
	% tilfremmelser	



## Økonomisk rapportering

Bruk av ikke-finansielle parametere bringer oss fort over i BSC (Balansert målstyring) hvor kundefokus, finansielt fokus, internt prosessfokus og vekst blir sett på som viktige styringsindikatorer.



## *Effektiv økonomistyring (E.Ø)*

Uttrykket ”effektiv økonomistyring” handler om:

- utøvelsen (hurtighet, gjennomføring, egnet presisjon,..)
- målorientering (styring mot hvilke økonomiske mål?, gode beslutninger,.....)

Klassisk økonomistyring forutsetter at virksomheten fastsetter noen økonomisk mål som må innfris for å oppnå langsiktig suksess. Valg av strategi handler om hvordan langsiktig suksess skal innfris.

- En strategi er virksomhetens sett av retningslinjer eller prosedyrer for å oppnå langsiktig suksess.
- Det å legge en strategi starter med fastsettelse av hensikt og langsiktige mål, hva er formålet med virksomheten?



## *E.Ø., strategiutvikling*

Sentrale spørsmål i strategi er:

- Hvor skapes verdier, og hva menes med kvalitet?

Verdier skapes gjennom at virksomheten leverer tjenester som kunden opplever som en merverdi ("added value").

Kunden unnlater å utføre tjenesten selv fordi:

- kunden ikke klarer å utføre oppgavene på en like god måte selv
- kunden ikke er tillatt å gjøre oppgavene selv
- kunden av ulike grunner har valgt å ikke utføre dem selv, eksempelvis som følge av alternativkostnadstankegangen.

Merk at merverdi hos kunden ikke nødvendigvis behøver å være merverdi i form av økt formue, det kan like gjerne være økt livskvalitet..



## *E.Ø., strategiutvikling*

Kvalitet er brukerbasert, det vil si egenskaper som kundene setter pris på. I økonomisk forstand skjer det en verdiskapning hos leverandørene når kundene er villige til å betale overpris for produktet/tjenesten. Med overpris mener menes betaling utover minstepris (utover den avkastning man kunne ha oppnådd alternativt ved samme relevante risiko), det vil si superprofitt, positiv netto nåverdi, positiv EBO, EVA,RI, m.v. Når kunden er villig til å betale overpris så skyldes dette at kunden opplever en merverdi ved å anskaffe seg tjenesten/produktet. Verdiskapningen skjer følgelig hos begge parter.



## *E.Ø., strategiutvikling*

- Hva må til for at kundene skal velge din virksomhet også i fremtiden? Strategifaget legger til grunn at din virksomhet enten er billigst (mest kostnadseffektiv) eller at din virksomhet har noen unike egenskaper, særtrekk som konkurrentene ikke kan kopiere og som kundene er villige til å betale for å få (vedvarende unikheter). For en statlig virksomhet gjelder som oftest å yte best mulig service for de pengene virksomheten har fått råderett over.



## *Strategiutvikling og fem forutsetninger*

En god strategi bør tilfredsstillende 5 betingelser.

- Den bør være enkel. Alle i virksomheten må forstå den, forholde seg til den og føle seg hjemme i den under utøvelsen. Ansatte skal ikke måtte lese i en manual hver gang de lurer på hva strategien er.
  - Den bør klart definere hva selskapet skal gjøre og hva det *ikke skal gjøre*.  
*Målsettingen til en god strategi er å klargjøre hvordan virksomhetens ressurser skal allokteres.*
- ”Å ha en strategi innebærer å være i stand til å si nei til gode ideer”.



## *Strategiutvikling og fem forutsetninger*

- Den bør være nært knyttet til hvordan kapitalen og andre ressurser er allokert i selskapet ("En god analytiker hører ikke hva daglig leder sier, han ser heller hvor pengene er allokert for å fastslå hva den faktiske strategien er").
- Strategien må være nært knyttet til de sentrale verdidriverne i selskapet. (Tenk på hva som påvirker nåverdien til et prosjekt).
- Den må skille seg nok fra konkurrentenes strategier til å gi en konkurransefordel (på en eller annen måte)..



# *Trender og strategiutvikling*

Det er åpenbart svært vanskelig å utvikle planer for en usikker fremtid, og ikke overraskende er det da også tre ulike hovedretninger på hvordan strategiutvikling foregår eller bør foregå.

- 1) Fremtiden kan forutsies, og følgelig handler strategiutvikling om å lage en plan som overensstemmer med dette fremtidsbildet og som medfører at visjonene blir ”innfridd”.



## *Strategiutvikling*

- 2) Fremtiden kan ikke forutsies, og en god strategi er følgelig den som gjør virksomheten i stand til å reagere raskt på endrede rammebetingelser.
- 3) Fremtiden kan ikke forutsies, og en god strategi er følgelig den som fungerer uansett hva som skjer rundt virksomheten (planlagt fleksibilitet).

Disse tre hovedretningene gjelder like mye i offentlig som i privat sektor. De fleste ledere hevder at endringstakten øker år for år og at dette har den konsekvens at fremtiden blir mer og mer usikker. I lys av dette er trenden at flere og flere vektlegger punkt 2) og 3).