

Strategiprosessen knyttet til etablering av Balanced Scorecard i en tjenesteytende bedrift

En casestudie av Norsk Privatøkonomi ASA



Masteroppgave i Marin bedriftsledelse (30 stp)

Maria Bye og Trine Remen



*“Not everything that can be counted counts
and not everything that counts can be counted.”
- Albert Einstein*

**Institutt for samfunns- og markedsfag
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø
Mai 2007**

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en uforglemmelig studietid ved Norges Fiskerihøgskole. Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og slitsomt, men ikke minst interessant. Vi har fått god hjelp underveis og har mange vi vil takke;

Først og fremst vil vi takke Norsk Privatøkonomi ASA, og særlig vår kontaktperson Gunnar Berglund for innspill, inspirasjon og tid. Uten samarbeidet med dem hadde oppgaven vanskelig latt seg gjennomføre.

Vi vil også rette en stor takk til våre foreldre, Per-Olav og Helga-Marie Bye, og Helen og Odd Elnar Remen for moralsk støtte, oppmuntring og tiltaket ”*Mamma & Pappa Bank*” som har stått for finansielle tilskudd gjennom hele studietiden.

En spesielt stor takk til vår veileder Ulf Mack Growen. Takk for konstruktive innspill, korrekturlesning og godt humør; du er den mest engasjerte og inspirerende fagansvarlige vi har hatt gjennom studietiden.

Sist, men absolutt ikke minst, en stor takk til våre samboere og venner for mental støtte og tålmodighet, samt deres funksjon som klagemur.

Aloha!

Tromsø, mai 2007

Maria Bye og Trine Remen

Sammendrag

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvilket analysemateriale bør inngå i strategiprosessen knyttet til implementering av Balanced Scorecard i Norsk Privatøkonomi ASA, og hvordan bruke resultatene fra strategiprosessen til å utarbeide deres Balanced Scorecard-perspektiver?*

Et ensidig fokus på finansielle parametre er ikke et godt nok grunnlag for å lede en virksomhet i et konkurranseutsatt marked. I 1992 lanserte Robert Kaplan og David Norton The Balanced Scorecard, som var basert på ideen om at det er langt mer enn oppfølgingen av rene kvantifiserbare økonomiske mål som er nødvendig for å nå virksomhetens overordnede mål. Regnskapets finansielle målinger er historiske, og forteller dermed mer om fortidens handlinger i selskapet, enn det fremtidige beredskapet. Balanced Scorecard er et verktøy for operasjonalisering av organisasjonens visjon og strategiske mål, som nettopp tar mer hensyn til det fremtidige ved hjelp av både finansielle og ikke-finansielle målinger. Målet og målene for Balanced Scorecard er drevet frem av bedriftens visjon og strategi, og bedriftens prestasjoner vurderes ut fra fire perspektiver: det finansielle, kundene, de interne prosessene og læring & vekst.

For å bruke Balanced Scorecard i en bedrift, skal vi i denne oppgaven se at det først er en del grunnleggende informasjon og analyser som må ligge til rette. Med bakgrunn i de interne og eksterne analysene i strategiprosessen, avdekker vi ni kritiske suksessfaktorer som er sentrale for Norsk Privatøkonomi ASA. Med utgangspunkt i resultatene fra strategiprosessen kommer vi med et forslag til hvordan de kan tilpasse perspektivene i Balanced Scorecard til sine behov. Vi ser deretter hvilke særlige hensyn de bør ta ved operasjonaliseringen av Balanced Scorecard, for å unngå svakhetene kritikerne mener dette verktøyet har. Avslutningsvis vil vi diskutere casets teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner.

Nøkkelord; strategiprosess, strategianalyse, The Balanced Scorecard.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
INNHALDSFORTEGNELSE	V
FIGUROVERSIKT	VII
TABELLOVERSIKT	VII
1.0 INNLEDNING	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL MED UTREDNINGEN	3
1.2.1 PROBLEMSTILLING.....	4
1.3 HVORDAN PROBLEMSTILLINGEN SKAL LØSES	4
1.4 DISPOSISJON	4
2.0 METODE	7
2.1 VALGT METODE	7
2.2 BEGRUNNELSE FOR VALGT METODE	7
2.2.1 CASESTUDIUM	8
2.2.3 CASESTUDIEDESIGN.....	9
2.3 GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUENE	10
2.4 CASESTUDIETS KVALITET	11
2.4.1 CASETS VALIDITET	11
2.4.2 CASETS RELIABILITET.....	11
2.4.3 CASETS OBJEKTIVITET	12
2.4.4 CASETS REPRESENTATIVITET OG MULIGHET FOR REPLIKASJON.....	12
3.0 TEORI	13
3.1 STRATEGISKE PERSPEKTIVER	13
3.2 PESTEL - ANALYSE	16
3.3 ANALYSE AV BRANSJESTRUKTUREN	17
3.4 SWOT-RAMMEVERKET	19
3.5 BALANSERT MÅLSTYRING	20
3.5.1 DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET	21
3.5.2 KUNDEPERSPEKTIVET	21
3.5.3 DET INTERNE PROSESSPERSPEKTIVET	22
3.5.4 LÆRING OG VEKST PERSPEKTIVET	22
3.5.6 KAUSALITET	24
3.6 OPERASJONALISERING AV BSC	25
3.6.1 STYRINGSMODELL	26
3.7 UTFORDRINGER VED BSC	29

3.7.1 MANGLENDE KOBLING MELLOM MÅL OG STRATEGI	30
3.7.2 MANGLENDE INTEGRASJON MED ØVRIGE LEDELSES- OG STYRINGSPROSESSER	30
3.7.3 MANGLENDE IDENTIFISERING AV ÅRSAKS-/VIRKNINGSSAMMENHENGER	30
3.7.4 BRUK AV GALE MÅLEPARAMETRE.....	31
3.7.5 MANGLENDE FORANKRING I TOPPLEDELSEN	31
3.7.6 UNØYAKTIGE ELLER GALE MÅLINGER	32
3.7.7 RIGIDE MÅLEPARAMETRE.....	33
3.7.8 MANGLENDE KULTUR FOR PRESTASJONSMÅLINGER.....	33
3.7.9 KUNSTIGE OG MANGLENDE HENSYN TIL OMGIVELSENE	33
<u>4.0 NORSK PRIVATØKONOMI ASA.....</u>	35
4.1 FREMVEKSTEN AV PRIVATØKONOMISK RÅDGIVNING.....	35
4.2 UTVIKLING OG UTSIKTER.....	38
4.3 STRATEGISK ANALYSE OG STRATEGISKE VEIVALG	40
4.3.1 NPØS VERDIGRUNNLAG	42
4.4.1 NPØS RÅDGIVNINGSPROSESS	43
<u>5.0 ANALYSE AV NPØS INTERNE OG EKSTERNE FORHOLD</u>	45
5.1 PESTEL-ANALYSE FOR NPØ	46
5.1.1 POLITISKE OG JURIDISKE FORHOLD	46
5.1.2 ØKONOMISKE FORHOLD	48
5.1.3 SOSIOKULTURELLE FORHOLD.....	50
5.1.4 TEKNOLOGISKE FORHOLD	51
5.2 ANALYSE AV NPØS BRANSJESTRUKTUR.....	52
5.2.1 RIVALISERING BLANT EKSISTERENDE BEDRIFTER I BRANSJEN.....	53
5.2.2 NYE AKTØRER	54
5.2.3 SUBSTITUTTER.....	55
5.2.4 KUNDENES FORHANDLINGSPOSISJON	55
5.2.5 LEVERANDØRENE FORHANDLINGSPOSISJON	56
5.3 KRITISKE SUKSESSFÅTØRER.....	57
5.4 NPØS KONKURRANSESITUASJON, EN SWOT-ANALYSE	60
5.4.1. STERKE SIDER	60
5.4.2. SVAKE SIDER	61
5.4.3 MULIGHETER	63
5.4.4 TRUSLER.....	65
<u>6.0 RESULTAT OG DISKUSJON</u>	69
6.1 BALANSERT MÅLSTYRING I NPØ	69
6.1.1 FORSLAG TIL UTVIKLING AV BSC-PERSPEKTIVER I NPØ.....	71
6.2 SÆRLIGE HENSYN NPØ BØR TA VED OPERASJONALISERING OG IMPLEMENTERING AV BSC..	77
6.3 IMPLIKASJONER	79
7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	81
<u>REFERANSER.....</u>	85

Figuroversikt

FIGUR 3.1 DEN GAMLE ”RASJONELLE” STYRINGSMODELLEN	15
FIGUR 3.2 PESTEL-ANALYSEN (JOHNSON OG SCHOLES, 2002).....	17
FIGUR 3.3 KREFTER SOM PÅVIRKER KONKURRANSEN I EN BRANSJE (ROOS ET AL, 2004)... ..	18
FIGUR 3.5.3 DEN INTERNE PROSESSEN I VIRKSOMHETEN, ET VERDIKJEDEPERSPEKTIV (KAPLAN OG NORTON, 1996B:27).....	22
FIGUR 3.5.6 KAUSALE FORHOLD I DE FIRE BSC-PERSPEKTIVENE (FRITT ETTER KAPLAN OG NORTON, 1996B).	24
FIGUR 3.6.1A STYRINGSMODELL BALANCED SCORECARD (HOFF OG HOLVING, 2002:158).....	26
FIGUR 3.6.1B EKSEMPEL PÅ ET STRATEGISK KART (OLVE ET AL, 2003:18).	27
FIGUR 4.1 OMSETNING FORDELT PÅ PRODUKTGRUPPER I NORSK PRIVATØKONOMI ASA.	37
FIGUR 4.2 NPØS ORGANISASJONSKART	39
FIGUR 4.3 NORSK PRIVATØKONOMI ASAS STRATEGIPROCESS.....	41
FIGUR 5.0 ANALYTISK TILNÆRMING	45
FIGUR 5.1.3 BEFOLKNINGSPYRAMIDE FOR NORGE 2006 (SSB, 2007)	50
FIGUR 6.1 GRENSESNITTET MELLOM KUNDE, NPØ OG LEVERANDØR	70
FIGUR 6.1.1 VÅRT FORSLAG TIL KAUSALITETSKJEDE I NPØS BSC-PERSPEKTIVER.....	71
FIGUR 6.4 ENKELT- OG DOBBELTKRETSLÆRING (FRITT ETTER JACOBSEN OG THORSVIK, 2001)	83

Tabelloversikt

TABELL 5.4 SAMMENDRAG AV NPØS SWOT – ANALYSE	67
--	----

1.0 Innledning

Verden i dag knyttes tettere og tettere sammen, og kompleksiteten rundt bedrifter har økt betraktelig de siste tiår. En organisasjons omgivelser er følgelig dynamiske, og for å overleve må en mestre læring, innovasjon og omstilling til endrede eksterne handlingsbetingelser (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Elementer som økt frihandel, dereguleringer av næringer, bedret transport og økt kjøpekraft har ført til økt konkurranse. Ifølge Hoff og Holving (2002) vil det være de mest innovative og kostnadseffektive virksomhetene vi i fremtiden må bryne oss på, uansett i hvilke markeder eller land vi ønsker å konkurrere. Dessuten har informasjons- og kommunikasjonsteknologien bidratt til at alle kan få informasjon, om nær sagt alle tilgjengelige produkter og markedsmuligheter, omgående, og det til svært liten kostnad. Slik markedssituasjonen er i dag har vi aldri vært nærmere hva samfunnsøkonomene kaller perfekte markeder, hvor både selgere og kjøpere har full informasjon om hverandre.

Strategisk teori og forskning legger til grunn at alle bedrifter er profittmaksimerende enheter, og at de vil ha en strategi, eller en teori om hvordan de skal prestere best mulig. Det å kunne forstå kilden til organisasjonens vedvarende konkurransefortrinn er et viktig og mye omtalt område innen faget strategisk ledelse (Barney, 2002). En organisasjon oppnår *konkurransefortrinn* når dens aktiviteter skaper en økonomisk verdi som få eller ingen andre organisasjoner i næringen driver med, og et *vedvarende konkurransefortrinn* oppstår når en organisasjon implementerer en verdiskapende strategi som få eller ingen konkurrenter forfølger, og når de konkurrerende bedriftene ikke er i stand til å duplisere fordelene ved denne strategien (Barney, 1991, 2002). Strategi kan videre ses på som nerven i enhver organisasjon, og er en teori om hvordan en skal oppnå konkurransefortrinn. Der hvor fokus rettes mot strategi og implementering, vil mulighetene for oppnåelse av gode resultater øke (Kaplan og Norton, 2001). *Implementeringen* av strategi er altså vel så viktig som selve strategien.

Det har vært rettet mye kritikk til det tradisjonelle regnskapets finansielle målinger, og i 1992 ble det lansert en idé om at det er langt mer enn oppfølgingen av rene kvantifiserbare økonomiske mål som er nødvendig for å nå virksomhetens overordnede mål. Regnskapets finansielle målinger er historiske, og forteller dermed mer om fortidens handlinger i selskapet, enn det fremtidige beredskapet. Dette ble sterkt aktualisert gjennom Robert Kaplan og David Nortons artikkel i Harvard Business Review i 1992, hvor de lanserte sitt balanserte

styringskonsept gjennom artikkelen "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*", som tok mer hensyn til de ikke-finansielle målingene. Modellen fremsto altså i hovedsak ut fra den erkjennelse at de finansielle styringsparametrene ikke fanget opp det som syntes viktig for dagens virksomheter, nemlig kompetanse og kunnskap (Hoff og Holving, 2002). Som en videreutvikling ble den grunnleggende ideen å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av virksomhetens utvikling opp mot de gitte strategiske mål og visjon. Dette ble forsterket og tydeliggjort i senere artikler i Harvard Business Review, og i boken "*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*", utgitt av Kaplan og Norton i 1996.

Kaplan og Norton (1996b) argumenterer for at det balanserte styringskonseptet gir en rekke mekanismer for å koble langsiktige strategiske mål til kortsiktige handlinger. De mener lederne tvinges til å utvikle en konsensus rundt selskapets visjon og strategi, og gjør det mulig å kommunisere selskapets strategi gjennom hele organisasjonen. Denne kommunikasjonen sikrer at ansatte forstår den langsiktige strategien, relasjonen mellom ulike strategiske mål, og forbindelsen mellom ansattes handlinger og de valgte strategiske målene (ibid.). Balanced Scorecard (BSC) er også forventet å hjelpe selskapet med å allokere ressurser og gjøre prioriteringer basert på initiativenes bidrag til langsiktige strategiske mål, samt å gi strategisk feedback og fremme læring gjennom overvåking av kortsiktige strategiske resultater (ibid.).

De første virksomhetene som innførte BSC ble i stand til å fokusere og rette deres lederteam, forretningsenheter, human resource, informasjonsteknologi og finansielle ressurser inn etter organisasjonens strategi, og la videre grunnlaget for "*den strategifokuserte organisasjon*" (Kaplan og Norton, 2001). Gjennom BSC vurderes virksomhetens utvikling sett fra fire ulike perspektiver; kundene, det finansielle, interne prosesser, og læring & vekst. Et femte perspektiv har i tillegg de senere år kommet parallelt med veksten av kunnskapsbaserte selskaper, hvor de ansatte settes i fokus. Dette belyser også at BSC ikke bare er et målesystem som systematisk utvider regnskapets tradisjonelle måleområder; det sees også på som et styringssystem som setter de ikke-finansielle målingene i en strategisk styringsramme slik at disse ikke bare er desentraliserte løst koblede systemer, men at de også er et sammenhengende system for hele virksomheten (Nørreklit, 2005). BSC er videre et viktig verktøy for nettopp operasjonaliseringen av organisasjonens strategi, som hjelper til med å beskrive og kommunisere strategien på en måte som medarbeiderne kan forstå og handle ut ifra (Kaplan og Norton, 2001). BSC gir mulighet for bedret og endret kommunikasjon i

selskapet, da kombinasjonen av både finansielle og ikke-finansielle målinger gir et bredere bilde av selskapet og dens strategi.

Ved å bruke BSC som styringsverktøy, kan virksomhetens ledere gjennom sitt løpende arbeid benytte et sett med årsaks-/virkningssammenhenger for å fokusere på noen få kritiske styringsparametre, som er satt i sammenheng med virksomhetens langsiktige utviklingsstrategi. Gjennom BSCs økte fokusering både på gårsdagens, nåtidens og fremtidens aktiviteter, får vi frem viktigheten av det faktum av at hva vi måtte gjøre i dag, ikke behøver å ha noen virkning på virksomhetens resultater før i overmorgen.

Det er også viktig å være klar over at utvikling og innføring av BSC er en omfattende prosess som krever både vilje, evne og ressurser fra selskapet. Skal utviklingsarbeidet bli vellykket, må selskapet mestre strategiprosessen og dens resultater i tillegg til håndtering av eventuelle barrierer som oppstår underveis. Selv om BSC sees på som et anerkjent verktøy av mange, finnes det altså flere fallgruver og utfordringer som bør tas i betraktning før en operasjonalisering. Det at selskaper som ønsker en innføring av BSC er klar over disse, står sentralt for å lykkes.

Mange norske selskaper har etter lanseringen av BSC på nittitallet innført det som måle- og styringsverktøy. En av dem er vår casebedrift Norsk Privatøkonomi ASA (NPØ). NPØ er et privatøkonomisk rådgivningsfirma som i disse dager har startet arbeidet med å operasjonalisere BSC. De har siden midten av 2006 jobbet med å utarbeide en ny strategi for virksomheten, og vil bruke BSC aktivt i organisasjonen for å oversette sin visjon og strategi. På grunn av streng nasjonal og internasjonal konsesjonslovgivning har NPØ i tillegg til behovet for prestasjonsmålinger, et sterkt behov for kontroll, oppfølging og dokumentasjon av strategiene. Vi har vært så heldige å få ett innblikk i denne prosessen, og vil aktivt bruke de erfaringer NPØ har gjort seg i vår analyse og diskusjon.

1.2 Problemstilling og formål med utredningen

Ser vi på i hvilken grad BSC er tatt i bruk, og hvor stor oppmerksomhet det har fått, er BSC det ytelsesmålingssystemet som har hatt størst suksess i Norge siden begynnelsen av 1990-tallet (Hoff og Holving, 2002). Med bakgrunn i fremveksten av privatøkonomisk rådgivning og dette nye økonomiske konseptet, er vi opptatt av å fokusere viktigheten av å etablere et

best mulig utgangspunkt for en vellykket BSC-etablering. Dette vil si at vi ønsker å vektlegge strategiprosessen som skal resultere i en realistisk visjon, en god misjon, og realistiske mål, samt effektive strategier for å nå disse. Det vil da være interessant å se på hvilke strategiske analyseverktøy som kan benyttes for å tilpasse BSC-perspektivene, samt hvilke problemstillinger som må tas hensyn til ved etableringen av BSC i NPØ.

1.2.1 Problemstilling

På bakgrunn av dette ønsker vi å belyse viktigheten av en god strategiprosess i forkant av implementeringen av Balanced Scorecard, og vil studere dette ut fra vår casebedrift NPØ. Videre har vi på grunn av oppgavens omfang valgt å avgrense problemstillingen slik at fokuset rettes mot strategiprosessen og de innledende faser av BSC-utarbeidelsen. Problemstillingen blir da som følger:

Hvilket analysemateriale bør inngå i strategiprosessen knyttet til implementering av Balanced Scorecard i Norsk Privatøkonomi ASA, og hvordan bruke resultatene fra strategiprosessen til å utarbeide deres Balanced Scorecard-perspektiver?

1.3 Hvordan problemstillingen skal løses

Problemstillingen vår er todelt, og løses ved hjelp av en casestudie av NPØs interne og eksterne forhold. Den første delen av problemstillingen løses ved at vi starter med en teoretisk gjennomgang av henholdsvis interne og eksterne analyseverktøy som legger grunnlaget for en analyse av de empiriske strategiparametrene vi ser som viktig for NPØs operasjonalisering av BSC. For å besvare den andre delen av problemstillingen skal vi ha en teoretisk gjennomgang av operasjonalisering av BSC, og videre en identifikasjon av kritikk til verktøyets forutsetninger. I oppgavens analyse vil vi avdekke NPØs interne og eksterne forhold, for så i resultat og diskusjon se hvordan vi kan bruke resultatene fra analysene i strategiprosessen for å utvikle og tilpasse NPØs BSC-perspektiver. Videre i diskusjonen vil vi så identifisere hvilke problemstillinger NPØ må ta hensyn til ved implementeringen av BSC.

1.4 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i syv kapitler. I kapittel 2 skal vi redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt for å besvare problemstillingen. I kapittel 3 vil vi presentere det teoretiske

rammeverket som danner grunnlaget for de empiriske undersøkelsene. Herunder kommer en beskrivelse av strategiverktøyene; PESTEL, Porters fem konkurransekrefter, SWOT og BSC, samt hvilke utfordringer operasjonalisering og implementering av BSC kan medføre. I kapittel 4.0 gir vi en presentasjon av vår casebedrift, Norsk Privatøkonomi ASA. I kapittel 5.0 vil vi koble sammen de teoretiske begrepene som er gjennomgått, i en analysemodell som vi benytter for å belyse problemstillingen, samt illustrere analysens struktur. Innledningsvis i kapittel 6.0 presenterer vi vårt forslag til utvikling av BSC-perspektiver i NPØ, samt perspektivenes kausalitetskjede. Vi vil så ha en oppsummering og diskusjon av funnene i analysen, for å avdekke hvilke problemstillinger en tjenesteytende bedrift som NPØ må ta hensyn til ved etableringen av BSC. I avsnitt 6.3 vil vi se på hvilke teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner har, og avslutningsvis vil vi i avsnitt 6.4 komme med vårt forslag til videre forskning.

2.0 Metode

Som vi skal se, kan operasjonaliseringen av BSC by på flere metodiske utfordringer. Det finnes en lang rekke studier av BSC og dets gitte forutsetninger. Disse studiene er som regel svært omfattende, og analyserer svarene fra flere hundre respondenter. Vi vil besvare vår problemstilling ved hjelp av et casestudie av en enkelt bedrifts operasjonalisering av BSC, noe som stiller strenge krav til objektivitet, reliabilitet og validitet. Vi vil derfor i dette kapitlet ha en presentasjon av metodevalget, og de fordeler og ulemper som kan oppstå på bakgrunn av dette valget, samt gi en begrepsavklaring og begrunnelse for metodevalget.

2.1 Valgt metode

Forskningsdesign er et forskningsopplegg som viser oss hvordan vi konkret skal gå frem for å innhente informasjon fra virkeligheten (Halvorsen, 1994). Metode er et av en rekke elementer som kan knyttes til forskningsdesign, og består ifølge Ringdal (2001) av prinsipper og teknikker for systematisk kunnskapssøking, fra formulering av forskningsspørsmål gjennom datainnsamling til konklusjoner og kritisk refleksjon over egne funn. Metode er altså redskapet som hjelper oss å samle inn data vi trenger til undersøkelsen vår.

For å løse oppgavens forskningsspørsmål har vi kommet fram til at følgende valg av metode vil være hensiktsmessig; ved bruk av et kvalitativt forskningsdesign har vi valgt å gjøre en grundig undersøkelse av én enhet; Norsk Privatøkonomi ASA som case. Et passende design for vår oppgave er et eksplorativt enkelt-case med et holistisk design. Etter å ha bestemt oss for bruk av kvalitativ metode og denne casetypen, vil vi gjennomføre både ustrukturerte og halvstrukturerte intervju av kontaktpersoner i NPØ. Disse er henholdsvis leder for forretningsutvikling Gunnar Berglund, administrerende direktør Tor Læg Reid og administrasjonssjef Atle Hillestad.

2.2 Begrunnelse for valgt metode

Skillet mellom primær- og sekundærdata er en vanlig måte å klassifisere datainnsamling på. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder er de to hovedmetoder å skille mellom ved innhenting av primærdata. Sekundærdata skiller også mellom disse metodene, men er på den annen side informasjon som benyttes i et prosjekt som i utgangspunktet er samlet inn til et

annet prosjekt. Sekundærdata er prosessdata med tilknytning til den løpende informasjonen i samfunnet, og bokholderidata som bedriftsregnskaper, strategidokumenter, eller offentlige registre og lignende (Halvorsen, 1994).

Ved innsamling av egne data, primærdata, måtte vi først og fremst ta et fundamentalt valg mellom en kvalitativ og kvantitativ undersøkelsesmetode. Den kvantitative metoden samler inn data som kan uttrykkes med tall eller i mengdeenheter, og benyttes ofte sammen med statistiske metoder for generalisering. Den kvalitative metoden blir brukt til en analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger, er mer fleksibel, og det legges større vekt på fullstendighet enn nøyaktighet. Kvalitativ metode arbeider ikke med kategorier som er gitt på forhånd og anvendes mekanisk, mens kvantitative metoder innretter seg på å arbeide med gitte kategorier og forsøker å beskrive omverdenen gjennom måling og testing. En kan si at kvantitative data i hovedsak er målbare, mens de kvalitative er ikke-tallfestbare, og de er med andre ord henholdsvis deskriptive og eksplorative (Bryman og Bell, 2003). Vi vil i denne oppgaven derfor bruke en kvalitativ metode for innsamling av data, bestemt på bakgrunn av problemstilling, tilnæringsmåte, formål med undersøkelsen, samt egne forutsetninger og ressurser. Vi fant det på bakgrunn av dette hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ tilnærming gjennom et casestudium, for slik å bedre kunne analysere operasjonaliseringen av BSC i NPØ både gjennom teori og i praksis.

2.2.1 Casestudium

Casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som bare har én eller noen få undersøkelsesenheter, og kan være for eksempel en person, en gruppe, en bedrift eller et lokalsamfunn (Halvorsen, 1994). Yin (1984) avgrenser casestudier til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng eller kontekst, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere kilder av data.

I motsetning til flere andre forskere mener Yin (2003) at casestudiet kan brukes ved flere typer undersøkelser, og ikke bare ved en eksplorativ forskningsform. Casestudier blir sett på som metodologiske verktøy for både deskriptiv -, eksplorativ - og forklarende forskning (Yin, 1994). I et eksplorativt casestudie, som vi vil gjennomføre, kan feltarbeid og datainnsamling gjennomføres i forkant av definisjonen av forskningsspørsmål og problemstilling. Selv om denne formen for casestudie har en noe spesiell fremgangsmåte, må rammeverket for undersøkelsen være lagt på forhånd (Tellis, 1997). I tilfeller hvor det er stor usikkerhet rundt

prosess, mål og resultat, kan eksplorative casestudier bidra med å identifisere spørsmål, identifisere viktige måleparametre, for så å utvikle eksakte parametre for senere bruk i storskalatesting av problemstillingen, samt formulere forventninger for undersøkelsen (Yin, 1994).

2.2.3 Casestudiedesign

Yin (2003) definerer forskningsdesign som den logikken som knytter de innsamlede data (og trekker konklusjonen) til det innledende spørsmålet i studiet. Enhver empirisk studie har ifølge Yin (2003) et implisitt og ikke et eksplisitt forskningsdesign. Videre presenterer Yin (2003) fire relevante design for casestudier, i en 2x2 matrise. Den første kategorien i matrisen inneholder enkelt-case- og multippel-casedesign. Den andre kategorien i matrisen, som kan forekomme i kombinasjon med begge i den første matrisen, er basert på den eller de enhetene som skal analyseres, og skiller mellom holistisk og ”embedded” design (Yin, 2003). Som vi har sett kan vår undersøkelse ut fra denne matrisen beskrives som et enkelt-case med et holistisk design.

Disse generelle karakteristikene ved forskningsdesign fungerer som grunnlag for vurdering av det spesifikke casestudiedesignet, og før datainnsamlingen vår kunne starte, tok vi en avgjørelse om å benytte et enkelt-casedesign for å adressere problemstillingen.

Et enkelt-case design er et passende design for flere typer studier, og er rasjonelt når det; 1) undersøker et kritisk perspektiv ved testing av anerkjent teori, 2) er et ekstremt eller unikt tilfelle, eller 3) er tilfeller som representerer fenomener som ikke har latt seg studere før (ibid.). Teorien spesifiserer et klart sett med påstander, samt under hvilke omstendigheter disse påstandene er verifiserbare (ibid.). Dersom et enkelt-case kan bekrefte, utfordre eller bygge på teorien, innfrir det alle kravene for testing av teori. Enkelt-case kan da bli brukt for å avgjøre om en teoris påstander er riktige, eller om det kan være alternative forklaringer som er mer relevante.

Enkelt-case designet krever også en nøye undersøkelse av caset som skal brukes, for slik å minimere sannsynligheten for feilaktig fremstilling, samt for å maksimere den nødvendige tilgangen for å samle inn casestudiebeviser. Det samme casestudiet kan også involvere flere elementer for analyse. Dette forekommer når det er gitt oppmerksomhet til en eller flere underenheter i caset (Yin, 1989).

2.3 Gjennomføringen av intervjuene

Ved valg av case inngår også valg av intervju. Et grunnleggende valg er også her mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Den kvalitative forskningen er mindre strukturert enn den kvantitative, som vektlegger struktur for å maksimere og sikre reliabiliteten og validiteten (Bryman og Bell, 2003). Det strukturerte intervjuet er følgelig designet for å svare på disse spørsmål, og intervjuet preges av intervjuers valg (ibid.). Under et kvalitativt intervju kan en videre skille mellom ustrukturerte og halvstrukturerte intervju. Det ustrukturerte intervjuet kan være svært likt en vanlig samtale hvor ett enkelt spørsmål kan stilles av intervjuer, og respondenten svarer fritt (ibid.). Intervjuer følger så opp de funnene som er av interesse, og responderer til disse. I det halvstrukturerte intervjuet har forskeren en liste med spørsmål og tema som ønskes å dekkes (intervjuguide) samtidig som respondenten har et spillerom. Gangen i intervjuet kan endres, og intervjuer kan komme med nye og flere spørsmål. Intervjuprosessen er i begge tilfeller fleksibel, og intervjueren følger ikke noen guide slavisk, i motsetning til i et kvantitativt, strukturert intervju, der standardisering står sentralt (ibid.).

Det finnes flere forskjeller mellom kvalitative og kvantitative intervju, og ulike argument for deres sterke og svake sider. På bakgrunn av Bryman og Bells (2003) skille mellom disse, har valget vårt falt på et kvalitativt intervju. Beslutningen om bruk av dette falt naturlig av problemstillingens karakter, samt muligheten som tilrettelegges for å gjennomføre dialog med respondenten under intervjuet, noe som ikke er mulig i et kvantitativt intervju der struktur står sentralt. Den avstanden et kvalitativt intervju tillater til intervjuguiden, tiltrekker oss på grunn av den muligheten oppfølgingsspørsmål har til å få en dypere, detaljert og rik innsikt, i tillegg til nærhet til respondenten. I et kvantitativt intervju ville en slik type avvikelse fra opplegget sette standardiseringen av intervjuprosessen på spill, og videre reliabiliteten og validiteten (ibid.). Vi ønsker med andre ord å sitte med en fleksibilitet under intervjuet som bare kan tilbys under et opplegg som enten er halvstrukturert eller ustrukturert.

Vi har i denne oppgaven derfor valgt å gjennomføre begge typer kvalitative intervjuer, hvor førstegangsintervjuet er ustrukturert for bedre å kunne kartlegge bedriftens ønsker og behov, og for å ha muligheten til fritt spillerom samt for å kunne respondere på poeng av interesse. Videre vil de neste intervjuene våre ha et halvstrukturert design, hvor en intervjuguide er klar på forhånd, og hvor dermed mer spesifikke spørsmål blir rettet til bedriften.

Oppsummert blir altså primærdata-innsamlingen gjennomført ved hjelp av kvalitative ustrukturerte - og halvstrukturerte intervju av kontaktpersoner i NPØ, og sekundærdataene vil være bedriftenes strategidokumenter, årsberetninger, bedriftspresentasjoner og offentlige registre.

2.4 Casestudiets kvalitet

For å måle kvaliteten på forskning brukes blant annet validitet, reliabilitet og objektivitet (Mehmetoglu, 2004).

2.4.1 Casets validitet

Validitet kan deles inn i intern, ekstern og måle- eller begrepsvaliditet, og måler hvor holdbare ens resultater er (Bryman og Bell, 2003). Intern validitet måler om det er sammenheng mellom forskerens observasjon og de teoretiske ideer som er utviklet (ibid.). Graden funnene kan generaliseres på tvers av sosiale settinger, måles ved ekstern validitet (ibid.). Måle – eller begrepsvaliditet omhandler til sist om målet som benyttes er riktig for begrepet som studeres. De tre ovennevnte kategorier innen validitet presenteres av Yin (1984) som spesielt problematiske i forhold til casestudier. For å øke begrepsvaliditeten i bruk av casestudier kan en imidlertid bruke et større kildegrunnlag eller ha en kjede av bevis som understøtter resultatet. Intern validitet gjelder i hovedsak eksplorative eller kausale case, dersom en vil undersøke om begivenhet X fører til begivenhet Y. Problemet her ligger i å trekke konklusjoner. Problemet med ekstern validitet og generalisering berører på at en enkelt case ikke er nok for å trekke slutninger (Yin, 1984).

Bevisene fra en multippel casestudie er imidlertid ofte sett på som mer overbevisende og oppfattes som en mer robust design. Gjennomføringen av en multippel-casestudie vil imidlertid kreve mer ressurser og tid enn vi har til rådighet.

2.4.2 Casets reliabilitet

Reliabiliteten forteller om målingene er konsistente og kan gjentas, og omhandler om en får samme utfall uavhengig av hvem eller når en foretar tilsvarende analyse eller undersøkelse. Den kan også deles i to, hvor ekstern reliabilitet omhandler graden studien kan bli replisert i, og intern om det er enighet om observasjonene hos flere enn én observatør. Høy reliabilitet

betyr følgelig at uavhengige målinger gir tilnærmede identiske resultat, uten unøyaktigheter og feil.

2.4.3 Casets objektivitet

For å måle kvaliteten på forskning kan også objektivitet brukes, og omhandler om studiens funn og resultater er nøytrale (Mehmetoglu, 2004). Han påpeker imidlertid at et slikt naturvitenskapelig kriterium stiller et urealistisk krav til kvalitativ forskning. Det er likevel viktig for oss å ta dette momentet i betraktning da det er ønskelig at vi som forskere ikke i for stor grad preger resultatene med egen oppfatning.

2.4.4 Casets representativitet og mulighet for replikasjon

To andre momenter som også er viktig å ta hensyn til ved måling av kvalitet på forskningen, er representativitet og replikasjon. Casestudier er ikke representative for en hel populasjon, men hevder for øvrig heller ikke å være det. Vi som forskere må derfor være forsiktig med å generalisere ut over tilfeller som er lignende caset som studeres. I tillegg er replikasjon, det at studien kan gjentas, viktig. Forskeren må derfor beskrive studiet detaljert nok til å muliggjøre dette (Bryman og Bell, 2003).

3.0 Teori

Før innføring av BSC er det viktig med en klar forståelse av virksomhetens strategi og konkurransesituasjon, i tillegg til en identifisering og måling av organisasjonens sentrale kritiske suksessfaktorer. En analyse av bedriftens interne og eksterne faktorer vil være grunnlaget for bedriftens strategiprosess, og for videre utvikling og implementering av BSC.

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget, og starte med en presentasjon av ulike strategiske perspektiver. Vi vil så ta utgangspunkt i PESTEL-analysen, Porters fem konkurransekrefter og SWOT-rammeverket, som til sammen danner strukturen for de interne og eksterne analysene i strategiprosessen som vi mener NPØ bør gjennomføre før operasjonaliseringen og implementeringen av BSC. Vi vil deretter presentere Kaplan og Nortons Balanced Scorecard, samt operasjonaliseringen og utfordringene knyttet til dette strategiverktøyet.

3.1 Strategiske perspektiver

Det å lede strategisk betyr å formulere og implementere strategier som gjør det mulig å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn (Coulter, 2005). Som vi har sett definerer Barney (2002) konkurransefortrinn som grunnsteinen i strategisk ledelse, og er ifølge Coulter (2005) det som skiller en organisasjon fra en annen. Det vil si at den har noe som ikke andre har, gjør noe bedre enn andre organisasjoner, eller gjør noe som andre ikke kan, og som kundene verdsetter. Det finnes flere ulike perspektiver innen strategifaget. De begrepene og strategiverktøyene vi presenterer i dette kapitlet har tilhørighet i ulike perspektiver, og vi vil derfor begynne med å avklare disse. Fordi det er et ønske blant strategiske ledelsesforskere og organisasjonsstrateger å kjenne til hva et organisatorisk konkurransefortrinn beror i, har Coulter (2005) trukket fram tre ulike perspektiver; det industrielle organisasjons-synet, det ressursbaserte synet og gerilja-synet.

Det industrielle organisasjons-synet (I/O) fokuserer på de strukturelle kreftene innenfor en bransje, og organisasjonen ser her på virkningen av viktige eksterne faktorer (Coulter, 2005). Michael Porter, med hans bransjeanalyse, er en av de fremste talsmennene innenfor dette synet. Som vi skal se vektlegger denne analysen forholdene i en bransje som påvirker

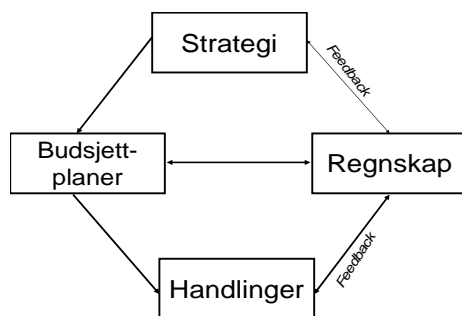
lønnsomheten for bedriftene i bransjen. I/O tilnærmingen mener at det å oppnå og ivareta konkurransefortrinn betyr å analysere eksterne krefter og basere strategiske beslutninger på hva som skjer (ibid.). Fordi alle bedrifter innenfor en bransje essensielt står overfor de samme eksterne kreftene, er et hovedaspekt ved I/O synet hvordan selskaper organiserer seg i forhold til sine konkurrenter. I/O synet antyder at både en bedrifts posisjon innenfor bransjen og de underliggende bransjekarakteristikkene bestemmer dets lønnsomhet, i tillegg til at dette perspektivet antar at konkurransefortrinn relaterer seg til konkurranseposisjonen i bransjen (ibid.).

Selv om I/O-synet bidrar med kunnskap om hvordan man skal lede strategisk for å oppnå konkurransefortrinn, kritiserer tilhengere av det ressursbaserte synet I/O for å neglisjere den fulle sannheten. De mener at selv om Porters ideer ikke ignorerer karakteristika ved individuelle bedrifter, er vekten lagt på å forstå hva som skjer på bransjenivå. Det ressursbaserte synet (RBV) fastholder imidlertid at en bedrifts ressurser er viktigere enn bransjestrukturelle forhold for å oppnå og opprettholde konkurransefortrinn. RBV ser på organisasjonen som en samling av ulike eiendeler og kapabiliteter, og derfor vil ikke to organisasjoner være like på grunn av deres unike sammensetning. Organisatoriske eiendeler og kapabiliteter vil avgjøre hvor effektivt og målrettet arbeidet gjøres. Barney (2002) er en av tilhengerne til dette synet, og hans ressursbaserte teori sier at en bedrift oppnår konkurransefortrinn når dens aktiviteter i bransjen eller i markedet skaper økonomisk verdi, og få eller ingen andre bedrifter i samme bransje driver med lignende aktiviteter. Videre kan en bedrift nyte vedvarende konkurransefortrinn dersom den er i besittelse av ressurser som er verdifulle, sjeldne og kostbare å imitere. Kritikerne stiller imidlertid spørsmål ved noen av forutsetningene til RBV, og da spesielt til om kildene (ressursene) til en organisasjons konkurransefortrinn forblir de samme over tid. Varige konkurransefortrinn forutsetter at de truslene og mulighetene bedriften står overfor er rimelig stabile og/eller utvikler seg på en forutsigbar måte, noe som kritiseres av Gerilja-synet.

Gerilja-synet er den nyeste tilveksten til strategiperspektivene, og er karakterisert ved uopphørlige, radikale og ofte revolusjonerende endringer (Coulter, 2005). Hovedpremisen er at det kun kan eksistere midlertidige konkurransefortrinn, da det med dagens uforutsigbare omgivelser er vanskelig å utvikle og opprettholde permanente konkurransefortrinn. For at bedrifter skal oppnå suksess, må de være dyktige med å tilpasse seg endringer, og legge vekt på dynamiske strukturer, slik at de ved uforutsette hendelser raskt kan skifte retning, og

overraske sine konkurrenter med strategiske handlinger som utformes for å holde dem utenfor likevekt. Med andre ord, opptre som en geriljaenhet (ibid.). Ut fra dette synet vil den suksessrike organisasjonen gjentatte ganger måtte utforme nye konkurransefortrinn basert på nye ”spilleregler” og ulike eiendelskombinasjoner.

I de senere år har det blitt satt særlig fokus på at bedrifter ikke klarer å følge opp sine strategier. I den gamle ”rasjonelle” styringsmodellen (figur 3.1) var budsjettets (det taktiske styringsredskapets) og de strategiske målenes sammenheng ikke alltid like lett å se, og konsentrasjonen rundt de kvantifiserbare mål i budsjettoppfølgingen har utviklet seg mot større konsentrasjon rundt kvalitative mål i strategifaget. Gjennom utviklingen ser vi at de finansielle ressurser taper terreng i forhold til de immaterielle ressursene.



Figur 3.1 Den gamle ”rasjonelle” styringsmodellen

Mange eksisterende ledelsessystemer er ikke tilpasset dagens konkurransesituasjon, og fokuserer nesten utelukkende på økonomiske måltall og resultater. Et ensidig fokus på slike finansielle parametre er ikke et godt nok grunnlag for å lede virksomheten i et konkurranseutsatt marked. Måling og oppfølging av ikke-finansielle parametre vil derimot kunne ha stor innvirkning på selskapets fremtidige lønnsomhet, og BSC er et eksempel på en tilnærming av virksomhetsstyring i et strategisk perspektiv som setter tanker og metoder inn i en teoretisk og praktisk sammenheng (Hoff og Holving, 2002). Det er altså en betydningsfull motvekt til ledelseskultur orientert mot kortsiktig profitt, og handler om hvordan virksomheter skal ledes i riktig retning i forhold til mål og strategier. Formålet er å gi økt inspirasjon, kunnskap og nyfikenhet i arbeidet med å forbedre virksomhetens styringsstruktur og styringsevne i forhold til dens langsiktige mål og strategier (ibid.). Målet er å skape varige konkurransefortrinn i virksomheten.

For å undersøke og analysere en virksomhets omgivelser og den bransjen det opereres i, finnes mange verktøy og rammeverk en kan bruke. Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for bruken av de verktøy og rammeverk for forståelse av organisasjonen og dens omgivelser, som vi mener bør inngå i strategiprosessen knyttet til implementering av BSC. PESTEL er et analyseverktøy som anvendes for å identifisere de faktorer som påvirker i en bedrifts omgivelser. De aller fleste bedrifter opptrer i et konkurranseutsatt miljø, og det er derfor også viktig å forstå konkurransekraftene, og hvordan de påvirker bedriften. Michael Porter har utviklet bransjeanalysen: *Porters fem konkurransekrefter*, som er en omgivelsesmodell som tar hensyn til alle aktører som kan true et foretaks profitt. SWOT-rammeverket gir videre et utgangspunkt for bedriftens strategiutforming, og analyserer styrker og svakheter internt, samt muligheter og trusler eksternt.

3.2 PESTEL - analyse

I analysen av en organisasjons makroomgivelser er det viktig med en identifikasjon av de faktorer som kan påvirke organisasjonens arbeidsbetingelser, og følgelig dens inntekter og kostnader (Kotter and Schlesinger, 1979, Johnson and Scholes, 2002). Hyppig forekommende situasjoner i organisasjoner i dag, dreier seg om behandlingen av usikkerhet rundt kombinasjonen av komplekse og dynamiske omgivelser. En analyse av bedriftens generelle eksterne omgivelser, gjennom å studere eksterne påvirkningsfaktorer, er derfor grunnlaget for å kartlegge hvordan bransjemiljøet og bedriftens relasjoner virker inn på organisasjonens drift.

PESTEL-analysen er et av mange analyseverktøy som brukes for å identifisere hvilke faktorer i en bedrifts omgivelser som påvirker, og er et akronym for politiske (political), økonomiske (economic), sosiokulturelle (sociocultural), teknologiske (technological), miljømessige (environmental) og legale (legal) forhold (Johnson og Scholes, 2002). Hvilke faktorer i omgivelsene som påvirker organisasjonen, hvilke av disse som er de viktigste i dag, og hvilke som forventes å bli viktigst i de kommende år, er spørsmål Johnson og Scholes (2002) mener bør reises når en PESTEL-analyse utføres. De understreker også viktigheten av at PESTEL brukes for å kartlegge den *fremtidige* innvirkning av faktorer i omgivelsene. Kotler (1998) støtter Johnson og Scholes, og mener analyseverktøyet er nyttig for å forstå markedets vekst eller nedgang, og derigjennom bedriftens posisjon, potensial og retning for drift.

Forholdene som kartlegges i PESTEL-analysen, brukes for å se hvordan de ovennevnte faktorene kan føre til endring i omgivelsene. Faktorene samspiller, betydningen varierer for øvrig over tid, men må hensyntas i en strategisk planleggingsprosess. Resultatene kan da brukes til bedriftens fordel ved å utnytte mulighetene ved å kunne forutse og forberede seg på eventuelle trusler.

Politiske forhold	Økonomiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> •Politisk stabilitet •Skattepolitikk •Handelsreguleringer •Sosiale velferdsgoder 	<ul style="list-style-type: none"> •Sykluser •BNP trender •Rentenivå •Inflasjon •Arbeidsledighet •Disponibel inntekt
Sosikulturelle forhold	Teknologiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> •Demografi •Inntektsfordeling •Sosial mobilitet •Holdninger til arbeid •Konsum •Utdanningsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> •Offentlig forskning •Fokus på teknologi •Nye oppdagelser •Teknologioverføringstempo •Mislykkede prosjekter
Samfunnmessige forhold	Juridiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> •Miljøvernlovgivning •Energitilgang og kostnad •Avfallsdeponering 	<ul style="list-style-type: none"> •Monopollovgivning •Arbeidsreguleringer

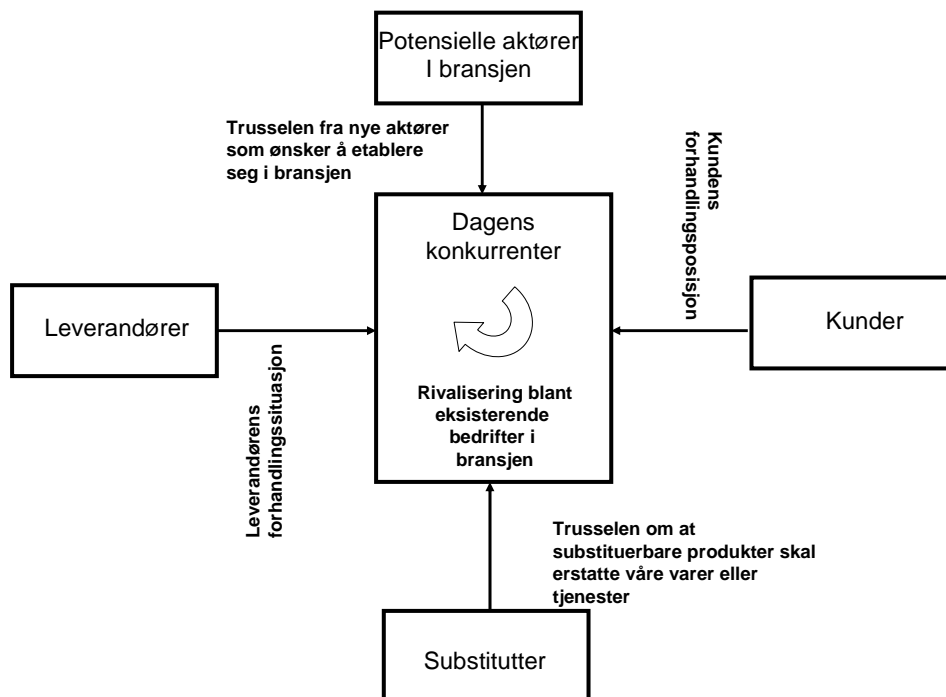
Figur 3.2 PESTEL-analysen (Johnson og Scholes, 2002)

Figur 3.2 viser hvilke faktorer som kan være hensiktsmessig å ta i betraktning under hvert av forholdene. Johnson og Scholes (2002) påpeker samtidig at ikke alle faktorer nødvendigvis er like betydningsfulle for alle typer virksomheter. En nærmere analyse basert på en spesifikk virksomhet vil avdekke at de ulike momentene vil ha ulik betydning avhengig av angjeldende virksomhet.

3.3 Analyse av bransjestrukturen

Det er en stadig pågående interesse rundt kartleggingen av de kreftene som har innvirkning på organisasjoner, og særlig på de kreftene som kan generere konkurransefortrinn. Ideene og modellene som vokste frem på begynnelsen av 1980-tallet (Porter, 1998) var basert på ideen om at konkurransefortrinn ble generert på bakgrunn av evnen til å skape større avkastning på investeringer enn det som var gjennomsnittet for resten av bransjen (Thurlby, 1998).

Porters fem konkurransekrefter er en av de mest brukte og anerkjente modellene innen bransjeanalyser, og analyserer faktorene i bransjens omgivelser som kan påvirke beskaffenheten til konkurransen innad i bransjen, i tillegg til de kreftene i bransjen (mikroomgivelsene) som påvirker konkurranse mellom bedrifter. Modellen presenterer på denne måten bransjens potensielle lønnsomhetsnivå. Porter (1980) foreslår fem faktorer i forbindelse med konkurranseevne som kan benyttes for å forstå dynamikken i den industrien der organisasjonen opererer. Disse er avgjørende for hvordan et selskap bør posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter, og er nødvendig å hensynta for å kunne konkurrere effektivt.



Figur 3.3 Krefter som påvirker konkurransen i en bransje (Roos et al, 2004)

Som vist i figur 3.3 er Porters fem konkurransekrefter; 1) potensielle nye aktører, 2) dagens konkurrenter, 3) substituerende produkter og tjenester, 4) leverandører, og 5) kunder. Porter (1980) har gjennom denne inndelingen definert de kreftene som skaper konkurranse, og poengterer ved dette at konkurransen i omgivelsene er skapt av interaksjon mellom disse fem kreftene og påvirkningskraften de har på et selskap i en bransje. I tillegg til rivaliseringen mellom eksisterende selskap og trusselen fra nye inntrengere i markedet, finner en også kreftene som ligger i forhandlingsmakten til leverandørene, kundenes forhandlingsmakt, og trusselen fra substituerende produkter og tjenester. Porter (1980) viser ved denne inndelingen

at konkurranseintensiteten i en bransje bestemmes av hvor sterke disse kreftene er. Forståelsen av beskaffenheten til hver av disse kreftene gir selskapet den innsikten som er nødvendig for å formulere en egnet strategi for å oppnå suksess i markedet (Thurlby, 1998). Det skal bemerkes at modellen fremhever trusler. Det kan imidlertid også åpnes for at muligheter oppdages.

3.4 SWOT-rammeverket

SWOT-rammeverket, er som vi har sett et akronym for styrker (strengths), svakheter (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (threats). Rammeverket er en sammenstilling av positive og negative interne og eksterne faktorer til hjelp for å analysere en bedrifts nåsituasjon som grunnlag for strategibeslutninger (Framnes og Thjømmøe, 2001). Styrker er de ressursene bedriften kontrollerer, og som bidrar til å skape økonomisk verdi for bedriften. Svakheterne på den andre siden, er de ressursene bedriften besitter som enten gjør det vanskelig for bedriften å skape verdier, eller som reduserer bedriftens verdier dersom de brukes til å implementere en strategi. Styrker og svakheter utgjør det interne strategiske perspektivet på bedriften, mens muligheter og trusler danner det eksterne perspektivet og synliggjør omgivelsenes innvirkning på organisasjonen. Muligheter i SWOT-rammeverket representerer en organisasjons sjanse for å forbedre sine økonomiske prestasjoner, mens trusler på den andre siden, er ethvert individ, enhver gruppe eller organisasjon som er i posisjon til å svekke bedriftens økonomiske prestasjoner (Barney, 2002).

3.5 Balansert målstyring

The Balanced Scorecard (balansert målstyring) ble som tidligere nevnt introdusert tidlig på 90-tallet av Kaplan og Norton. Denne syntesen støtter opp om de tradisjonelle finansielle måleparametrene, samtidig som den vektlegger det faktum at det finansielle aspektet kun presenterer *historiske* hendelser (Kaplan og Norton, 1992). For bedrifter som investerer i langsiktige muligheter og hvor kundeforhold ikke er noen kritisk suksessfaktor, er de finansielle måleparametrene i mange tilfeller en tilstrekkelig syntese. Denne formen for syntese er på den andre siden utilstrekkelig som veilednings- og evalueringsverktøy for bedrifter i kunnskapsøkonomien, hvor fremtidig verdiskaping genereres gjennom investeringer i kunder, ansatte, prosesser, teknologi og innovasjon.

Som vi nevnte i innledningen komplementerer BSC de finansielle måleparameterne for historiske prestasjoner med måleparametre for drivkreftene av fremtidige prestasjoner. Målet og målingene til styringsverktøyet er drevet frem av bedriftens visjon og strategi, og bedriftens prestasjoner vurderes ut fra fire perspektiv; det finansielle, kundene, de interne prosessene og læring & vekst. Disse fire perspektivene representerer rammeverket for BSC. BSC ekspanderer derved bedriftens målsettinger utover det finansielle, og etablerer både finansielle og ikke-finansielle mål. Dagens ledere kan ved målrettet bruk se; hvordan deres forretningsenheter skaper verdi for eksisterende og fremtidige kunder, hvordan de kan forsterke de interne mulighetene ved å investere i mennesker, og hvilke systemer og prosedyrer som er nødvendig for å forbedre den fremtidige ytelseevnen. BSC tilbyr med andre ord et rammeverk og et språk for å kunne kommunisere bedriftens misjon og strategi, og det brukes måleparametre for å informere de ansatte om drivkreftene bak nåværende og fremtidig suksess.

De fire perspektivene i BSC tillater en balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål, mellom ønskede utfall og drivkreftene bak utfallene, samt mellom de harde objektive måleparametrene og de myke mer subjektive måleparametrene (Kaplan og Norton, 1996b). Mens kompleksiteten i måleparametrene i et BSC kan virke forvirrende, gir strukturerte målekort en mer helhetlig mening da alle måleparametrene peker mot oppnåelsen av en integrert strategi. Perspektivene skal altså samlet gi uttrykk for virksomhetens strategi, og bidra til at virksomheten velger de perspektiver som reflekterer nettopp dens strategier. De

fire perspektivene Kaplan og Norton presenterer, er med andre ord ment som en veiledning og må tilpasses hver enkelt bedrifts behov.

Vi skal nå se på årsaks-/virkningsrelasjoner, og gå nærmere inn på de fire perspektivene i BSC.

3.5.1 Det finansielle perspektivet

Hvordan ser aksjonærene på oss?

Det finansielle perspektivet representerer aksjonærens oppfatning av virksomheten. BSC ivaretar det finansielle perspektivet fordi de finansielle måleparametrene er verdifulle når de målbare økonomiske konsekvensene representerer et sammendrag historiske handlinger. Finansielle måleresultat indikerer hvorvidt bedriftens strategi, implementering og gjennomføring bidrar til forbedringer av resultatet på bunnlinjen. Finansielle mål relateres ofte til lønnsomhet, målt ved eksempelvis inntekt, avkastning på sysselsatt kapital¹ (ROCE) og economic value-added² (EVA). Alternative økonomiske måleparametre kan være rask salgsvekst, vekst i- eller generering av kontantstrømmen.

3.5.2 Kundeperspektivet

Hvordan ser kundene på oss?

I kundeperspektivet til BSC identifiserer ledelsen kunde- og markedssegmentene hvor bedriften konkurrerer, og målene for de ulike bedriftsenhetenes prestasjoner i målsegmentene (Kaplan og Norton, 1996b). Dette perspektivet inkluderer flere generiske kjernemål parametre av suksessrike utfall fra velformulerte og implementerte strategier (ibid.). Disse målingene inkluderer kundetilfredshet, kundelojalitet, tilgang på nye kunder, kundelønnsomhet og markeds- og porteføljeandel av målsegmentet. Kundeperspektivet skal også beskrive spesifikke måleparametre for verdigrunnet som bedriften har utarbeidet. Verdigrunnet skal presentere de faktorene som øker kundens byttekostnad og lojalitet.

¹ ROCE, Return On Capital Employed, er avkastningskravet på den sysselsatte kapitalen.

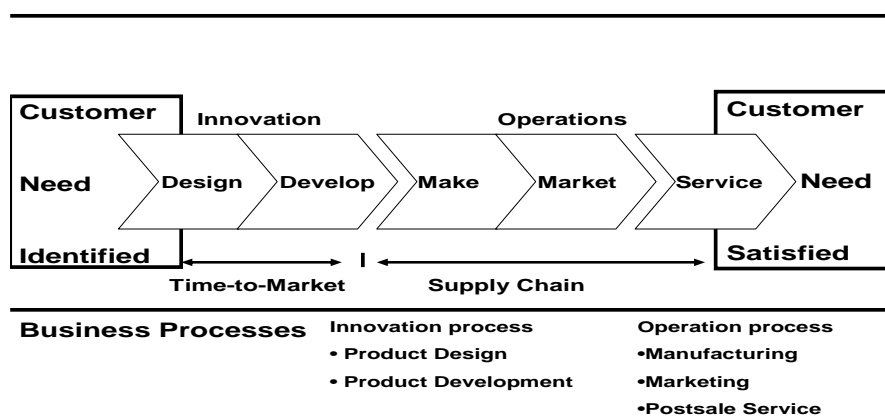
ROCE= driftsresultat/gjennomsnittlig sysselsatt kapital.

² EVA tar utgangspunkt i ansvarsenhetens driftsresultat, redusert for beregnet skattekostnad. Fra dette subtraheres en kapitalkostnad på samme måte som ved beregning av residual-resultatet. Er differansen positiv, er det skapt merverdier for eierne, i motsatt fall uthules eiernes verdier. Hypotesen er at bare virksomheter som skaper slike merverdier, vil overleve i det lange løp.

3.5.3 Det interne prosessperspektivet

Hvilke prosesser er interne?

I dette perspektivet identifiseres de kritiske interne prosessene som bedriften må fokusere. Dette er prosesser som gjør det mulig for bedriften å etablere en verdierklæring som tiltrekker og beholder kunder i målsegmentet, samt innfrir aksjonærenes krav til forventet avkastning. Måleparametrene i dette perspektivet fokuserer på de interne prosessene som har den største innflytelsen på kundetilfredshet, i tillegg til oppnåelsen av de finansielle målene (Kaplan og Norton, 1996b). Figuren under gir et eksempel på gjennomføring av den interne prosessen, fra kundenes behov er avdekket til behovet er tilfredsstillt:



Figur 3.5.3 Den interne prosessen i virksomheten, et verdikjedeperspektiv (Kaplan og Norton, 1996b:27)

3.5.4 Læring & vekst-perspektivet

Kan vi opprettholde innovasjon, endringstakt og fornyelse?

Læring, kreativitet og personlig ansvar står sentralt i utviklingen av en organisasjon for at den skal lykkes. Læring og vekst kan sees på som selve motoren i BSC, og handler om mennesker og menneskelig kapital, hvor måling av bedriftens evne til nyskaping, forbedring og læring gjøres. Mulige indikatorer kan være for eksempel effektivitet i produksjonsavdelingen, nye FoU-prosjekter eller nyrekrutteringer. Hoff og Holving (2002) mener det er innsatsen og resultatene herfra som i meget sterk grad bidrar til om prosessen blir suksess eller ikke, og om virksomheten lykkes.

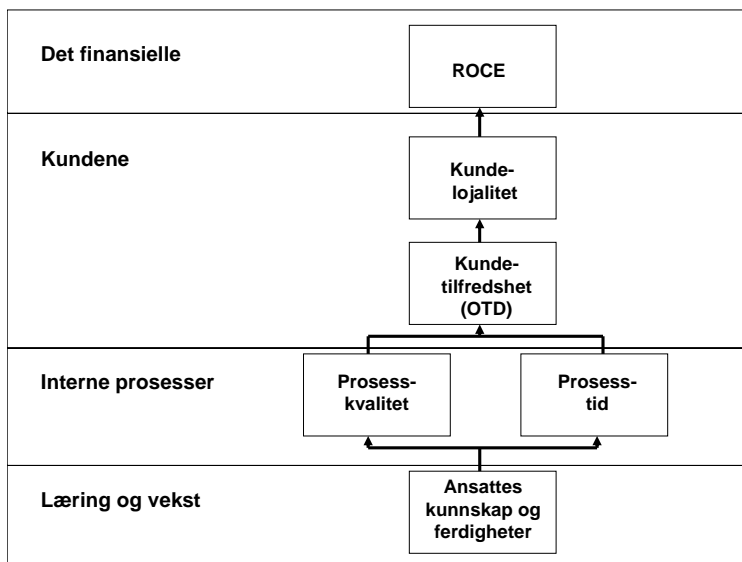
Kaplan og Norton (1996b) deler perspektivet inn i tre prinsipielle kategorier: De ansattes evne, informasjonssystemenes evne, og motivasjon, empowerment og involvering.

Rutinearbeid er i dag erstattet av automatisering via datastyring, og de ansattes evner blir mer verdsatt. Den andre kategorien omhandler (gode) informasjonssystemer som i dag er en forutsetning for å kunne konkurrere (Kaplan og Norton, 1996b). Systemer som ivaretar utvikling, og som legger til rette for kontinuerlig læring, i tillegg til å holde på kompetanse fra ansatte som slutter står sentralt (Hoff og Holving, 2002). I denne kategorien betraktes tilfredse ansatte som en forutsetning for økt kundetilfredshet og produktivitet (ibid.). Gjennom frihet til å ta egne beslutninger og iverksetting av disse vil motivasjonen hos de ansatte øke, og følgelig vil de yte sitt beste for organisasjonen.

3.5.6 Kausalitet

Kausalitet referer til forholdet mellom årsak og virkning, og hypoteser om sammenhenger mellom disse står sentralt i utviklingen av et balansert målstyringskonsept. Den grunnleggende tankegangen i BSC er at en virksomhets målesystem skal synliggjøre dens strategi. Ifølge Kaplan og Norton (1996b) er en strategi et sett av hypoteser om årsaks-/virkningssammenheng, og BSC er et strategisk økonomisk styringsverktøy som skal gjøre det mulig for ledelsen å oppnå bedre økonomiske resultater gjennom kausalitetskjeden, som knytter de ovennevnte perspektiver sammen i en rekke årsaks-/virkningsforhold. Enhver strategi bygger på implisitte eller eksplisitte antagelser om underliggende slike forhold. BSC-metoden skal altså modellere disse forholdene i virksomheten, noe som krever ikke bare en forståelse og valg av de riktige perspektivene og måledimensjonene, men følgelig også en kausalitetsforståelse.

I et BSC ønsker en å finne fram til noen forhold som mer enn andre påvirker de endelige resultatene (Hoff og Holving, 2002). Figuren under illustrerer hvordan en kan oppnå bedre finansielle resultater gjennom en kausalitetskjede der BSC-perspektivene trekkes inn:



Figur 3.5.6 Kausale forhold i de fire BSC-perspektivene (Fritt etter Kaplan og Norton, 1996b)

Som vi ser av figur 3.5.6 er avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) et måleparameter i det finansielle perspektivet, som genereres av driverne under, hvor kundetilfredshet og følgelig

lojalitet antas å føre til utvidet salg i virksomheten (Kaplan og Norton, 1996b). Kaplan og Norton (1996b) forklarer at kundelojalitet inkluderes i målstyringen, under kundeperspektivet, på grunn av forventningen om dens innvirkning på avkastningen på sysselsatt kapital. Spørsmålet er imidlertid hvordan organisasjonen oppnår kundelojalitet? Ulike områder verdsettes av forskjellige kunder, men ifølge Kaplan og Norton (1996b) viser undersøkelser av kundepreferanser at "levering til rett tid" (On Time Delivery, OTD,) av bestillinger vektlegges av kundene, noe som viser at OTD vil føre til kundetilfredshet og lojalitet, og som videre er forventet å lede til høyere avkastning på sysselsatt kapital. Figuren illustrerer at bedriftens interne prosesser har betydning for at OTD skal la seg gjøre. For en optimalisering må da både prosesskvalitet og prosessetid forbedres, og for å oppnå dette må bedriften fokusere lærings- og vekstperspektivet, slik at de ansattes kunnskaper og ferdigheter forbedres (ibid).

Vi ser av figur 3.5.6 et eksempel på en indikator for årsaks- og virkningsforhold. Felles for alle kausale relasjoner er at hendelse X (*årsak*) forårsaker hendelse Y (*virkingen*), hendelse X kommer forut for hendelse Y i tid (*kronologisk asymmetri*), og hendelse X etterfølges alltid av hendelse Y (*konsekvens*) (Nørreklit, 2000). Kausalitet forutsetter altså en tidsrekkefølge: 1) Årsak, 2) Hendelse og 3) Virkning. Et BSC skal altså være et strategisk økonomisk styringsverktøy med en tidsrekkefølge, hvor hvert av de utvalgte mål skal inngå i en kausalitetskjede som kommuniserer meningen med virksomhetens strategi til organisasjonen.

3.6 Operasjonalisering av BSC

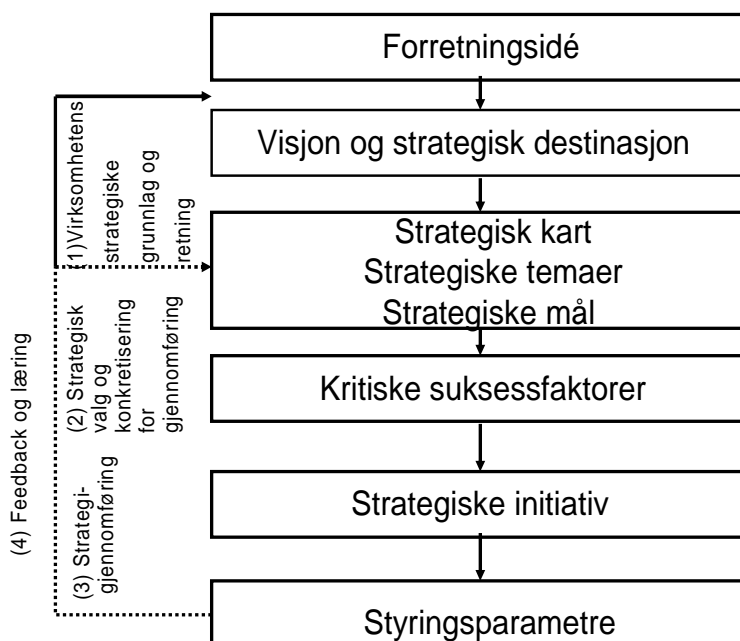
Implementeringen av BSC er en prosess som går gjennom flere faser. Grunnlaget er virksomhetens visjoner, mål og strategier, som igjen gir grunnlag for identifisering av de kritiske suksessfaktorene i forhold til de fire fokuserte resultatområdene vi så over. Et BSC presenterer bedriftens ytelsesevne ved å gruppere ulike indikatorer i disse perspektivene, og gir også et bilde som er mer balansert mellom bedriftens situasjon i dag, i fremtiden, og mellom interne og eksterne forhold.

BSC er et verktøy for kommunikasjon, og har to kjennetegn; Det første omhandler formatet på målekortet med de fire ovennevnte perspektiv og det tilhørende antall av målinger for hvert av disse, mens det andre angår perspektivene og det at målingene skal være sammenkoblet (Olive et al, 2003). Olive et al (2003) påpeker at et godt BSC dokumenterer en strategisk logikk

som omhandler årsaks- og virkningssammenheng mellom aktiviteter i dag og langsiktig suksess. På denne måten tar BSC sikte på å endre atferd gjennom kommunikasjon for å kunne realisere virksomhetens strategi, og oversetter den til betydningsfulle vilkår for virksomhetens medlemmer i deres daglige aktiviteter (ibid.).

3.6.1 Styringsmodell

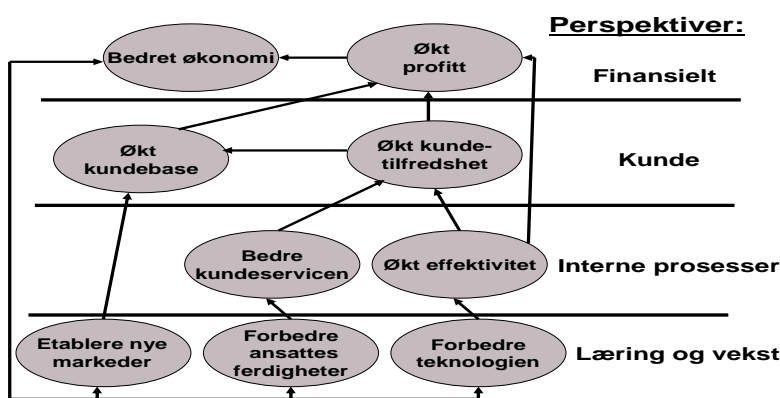
Først og fremst er det viktig å påpeke at utviklingsprosessen for BSC må tilpasses den enkelte virksomhet, og at det ikke finnes én nøyaktig oppskrift på hvordan en slik prosess skal gjennomføres. Ulike faktorer og forhold er med på å bestemme hvordan denne prosessen blir for den enkelte virksomhet. Siden det ikke er én måte å operasjonalisere et BSC på, er det før innføring viktig med en kartlegging av omfanget ved å ta i betraktning hvilke av virksomhetens aktiviteter som skal vurderes, og hvem som skal ta del i dem (ibid.). For å lykkes med innføring av BSC må man ifølge Hoff og Holving (2002) være bevisst på sammenhengene mellom strategi, planlegging, styring og oppfølging. De har på bakgrunn av dette utviklet en styringsmodell for BSC (figur 3.6.1.a);



Figur 3.6.1a Styringsmodell Balanced Scorecard (Hoff og Holving, 2002:158)

Strategiske kart anbefales av Kaplan og Norton (2001) for å få en klargjøring av hvilke strategier virksomheten har for å nå sin visjon og destinasjon. Disse tar igjen utgangspunkt i virksomhetens grunnlag; nemlig forretningsideen som belyser hvilke behov som skal dekkes, med hvilken rolle i verdikjeden, til hvem og til hvor (Olive et al, 2003).

Utviklingsprosessen før etablering av et strategisk kart (se figur 3.6.1b) innebærer innsamling av alle de data som er samlet inn gjennom den strategiske analyseprosessen, for så å bruke disse til å bestemme hva de strategiske målene skal være. De strategiske målene er en presis formulering av hva strategien skal føre til, og defineres innenfor hvert av perspektivene (Hoff og Holving, 2002). Normalt defineres det mellom tre og seks mål som skal oppnås i løpet av de neste tre til fem årene innenfor hvert perspektiv, mens strategien som regel representeres av mellom tre og fem enkle kommuniserbare temaer. En strukturert tilnærming her vil være å først identifisere de strategiske temaene, for så å prioritere mål innenfor disse. Kausalitet, eller en kobling mellom grupperingene av mål danner de strategiske temaene (for eksempel kundetilfredshet og økt profitt) som videre igjen er avgjørende områder for at virksomhetens visjon skal nås (Hoff og Holving, 2002, Olve et. al, 2003, Smith, 2007).



Figur 3.6.1b Eksempel på et strategisk kart (Olive et al, 2003:18).

Av figur 3.6.1b ser vi hvordan de viktigste strategiske målene identifiseres med utgangspunkt i perspektivene. Etter identifisering kobles så målene sammen i en kausal kjede, og skaper som figuren viser sammenheng mellom for eksempel de forbedrede ferdighetene hos de ansatte, og en økt profitt for virksomheten. Dette antar man igjen resulterer i bedret økonomi og videre muligheter for etablering av nye markeder.

Før en strategiiverksettelse må de kritiske suksessfaktorer identifiseres (Se figur 3.6.1a av styringsmodell). Fokuset settes her på alle nivåer i organisasjonen, og kan sees på som en kvalitetssikring av ambisjonene og strategiene i det strategiske kartet. Hoff og Holving (2002) deler kritiske suksessfaktorer inn i interne og eksterne faktorer. Ved bruk av BSC står beherskelse av de interne faktorer i fokus. De interne kritiske suksessfaktorene omhandler

styringsoppgaver som for eksempel kan være produktutvikling internt, mens de eksterne kritiske suksessfaktorene dreier seg mer om *tilpasning*. Et eksempel på eksterne kritiske suksessfaktorer er utvikling i verdensøkonomien og tollsatser - som vanskelig kan påvirkes.

Identifiseringen av de kritiske suksessfaktorene bidrar til neste steg i prosessen, som er strategigjennomføringen (se figur 3.6.1a). Her utvikles et strategisk initiativ som er et tiltak eller prosjekt med avsatte ressurser og med begynnelse og slutt, og som tar for seg hva som må gjøres, av hvem og når, for at virksomheten skal nå sine strategiske mål (ibid.). Virksomhetens strategi står altså sentralt her, og det er viktig at en evaluering og prioritering av hvilke initiativ som skal tas, gjøres. Her er det igjen viktig å sørge for at de definerte strategiske initiativene faktisk igangsettes. For å sikre at virksomheten etter dette går i riktig retning, benyttes styringsparametre for kontinuerlig å kunne måle og fokusere på virksomhetens strategiske mål (ibid.). Styringsparametrene kan være både av finansiell og ikke-finansiell karakter, og gir informasjon om strategien beveger virksomheten i ønsket retning - mot de overordnede mål og strategier. Det er her viktig at målbildet bidrar til at virksomheten har noe å strekke seg etter. Hoff og Holving (2002) benytter tre trinn for å finne fram til disse, hvor en identifisering av mulige styringsparametre etterfølges av en utvelgelse av de 1-2 viktigste parametre for hvert strategiske mål. En nærmere beskrivelse av styringsparametrene gjøres så, og skal ifølge Hoff og Holving (2002:179) for å være effektive, være; balanserte (finansielle, ikke-finansielle), tilgjengelige (enkle å ta frem, i rett tid), relevante (linket til strategi, beskriver retning/gir beslutningsinfo), enkle (lette å forstå, egnet for kommunikasjon), og troverdige (entydig, konsistent definisjon). Utfordringene i strategigjennomføringen omhandler imidlertid om det rår enighet angående de utvalgte initiativ og parametre, da mange av de berørte vil mene at nettopp deres område er det viktigste. Prioritering og relevans er her sentrale stikkord.

Kaplan og Norton (2001) påpeker her viktigheten av utvikling av en kombinasjon av resultatmålings- og prestasjonsdriverindikatorer (*lag indicators* og *lead indicators*). Resultatmålingsindikatorerne forteller om hva bedriften allerede har oppnådd, og kan være for eksempel omsetning, driftsresultat eller kapitalavkastning. Disse målene er i hovedsak kvantitative. På den annen side sier indikatorene på prestasjonsdriverne noe om hvordan bedriften ligger an i forhold til fremtidige ønskede resultater, og måler for eksempel kundetilfredshet, medarbeiderlojalitet og medarbeiderproduktivitet. Disse målene viser altså om effekten av de aktiviteter og prosesser som igangsettes har innflytelse på fremtidige

resultater (Kaplan og Norton, 2001). For hvert strategiske område bør det som sagt være både *lag* og *lead* indikatorer, da det da blir to retningsbestemte årsaks- og virkningssammenhenger.

Som et fjerde ledd i figur 3.6.1a finner vi feedback og læring. På grunnlag av tilbakemelding (feedback) tilpasses strategiene og innholdet i det strategiske kartet. Etter at måltallene er satt for styringsparametrene kan en se om iverksettelsen av strategien faktisk fungerer, og om de antatte årsaks-/virkningssammenhengene er riktige. Hensikten er her å ha mulighet til en eventuell korrigerende *før* de fremtidige resultatene påvirkes negativt. Arbeidet med prosessen er altså iterativ, hvor en ofte må gå tilbake i prosessen for enten å verifisere eller justere. Det er også viktig å merke seg at BSC i stor grad handler om å *forstå, reflektere, kommunisere og gjennomføre strategi* (Hoff og Holving, 2002), og at feedback og læring derfor fremstår som en viktig faktor gjennom hele prosessen.

3.7 utfordringer ved BSC

Selv om BSC har blitt svært godt mottatt av mange bedrifter (Hoff og Holving, 2002), er det blitt rettet en del kritikk mot dette balanserte målesystemet. Noe av den grunnleggende kritikken går ut på at BSC sees på som et fastlåst system som kun tar hensyn til fire perspektiver, noe som kan føre til at bedriftsledelsen overser nøkkelfaktorer som ikke faller innenfor ett av de fire perspektivene (Nørreklit, 2005). Løsningen på noe av denne kritikken er, som vi har sett, å utvide perspektivene til å ivareta de kritiske suksessfaktorene som er viktige for bedriften, ved for eksempel et femte perspektiv som tar for seg den intellektuelle kapitalen gjennom et ansatte-perspektiv. BSC har også blitt kritisert for at det eksterne perspektivet er begrenset til å inkludere kun kundene. Andre relasjoner, som leverandører og partnere, kan imidlertid også være av stor betydning for bedriften (Bontis et al, 1999). Nørreklit (2005) påpeker også at det er manglende fokus på den strategiske usikkerheten, og på risikoen for at det kan inntreffe hendelser som kan true eller ødelegge for den eksisterende strategien. Denne risikoen skriver seg fra at BSC ikke i stor nok grad vektlegger de ovennevnte elementene, samt manglende observasjon av konkurrent- og teknologiutvikling, samtidig som bedriftens nettverk ikke inngår som en del av den balanserte målstyringen.

Selv om flere bedrifter nå måler kundelojalitet, ansattes trivsel og andre områder som ikke er finansielle men som oppfattes som avgjørende for lønnsomheten, påpeker Ittner og Larcker (2003) at det i virkeligheten kun er noen få bedrifter som virkelig har innsett fordelene ved en

balansert målstyring. De mener at grunnen til den manglende anerkjennelsen er at bedriftene mislykkes i å identifisere, analysere og behandle de rette ikke-finansielle målene. Etter å ha gjennomført en studie av mer enn 60 bedrifter, identifiserer de mulige feil som begås av bedrifter som benytter seg av balansert målstyring. Med bakgrunn i denne undersøkelsen og annen litteratur (Voelpel et al, 2006, Bontis et al, 1999, Epstein og Manzoni, 1997, Hoff og Holving, 2002, Kaplan og Norton, 1996b, Nørreklit, 2000, og Vaivio, 1995), presenterer vi følgende ni fallgruver som bør tas i betraktning før operasjonaliseringen av BSC;

3.7.1 Manglende kobling mellom mål og strategi

For at innføringen av BSC skal fungere etter intensjonen, er utfordringen for bedrifter å få til en kobling mellom mål og strategi (Epstein og Manzoni, 1997, Ittner og Larcker, 2003). For å få til denne koblingen er det avgjørende å klare å kartlegge hvilke av de ikke-finansielle målene som skal vektlegges. Ifølge Ittner og Larcker (2003) tror mange bedrifter at de har løst problemet når de tar i bruk et rammeverk som BSC. Problemet oppstår imidlertid når disse bedriftene oppfatter BSC som en sjekklister eller et prosedyreverktøy som er universelt og fullstendig tilpasset alle bedrifter. Bruken av et slikt rammeverk i seg selv vil ikke identifisere hvilke prestasjonsområder eller hvilken del som bidrar best til bedriftens lønnsomhet, eller ha muligheten til å gi et tilstrekkelig bilde av en bedrifts komplekse strategi (Vaivio, 1995).

3.7.2 Manglende integrasjon med øvrige ledelses- og styringsprosesser

For en vellykket innføring av BSC er det ønskelig at målsetting er å endre virksomhetens ledelses- og styringsprosesser til å ivareta et mer strategisk fokus, samtidig som BSC fungerer som et hjelpemiddel til å gi nødvendig styringskraft for gjennomføringen av strategien (Bontis et al, 1999, Hoff og Holving 2002). Fallgruvene oppstår imidlertid når BSC bare legges til øvrige styringssystemer, og måleparametrene i BSC fungerer som et supplement til eksisterende og tradisjonelle parametre. Skal bruken av BSC være effektiv, bør tidligere styringsmodeller og parametre reduseres eller avskaffes, samtidig som BSC skal benyttes i alle sentrale ledelses- og styringsprosesser (Hoff og Holving, 2002).

3.7.3 Manglende identifisering av årsaks-/virkningssammenhenger

Selv de bedriftene som etablerer kausale modeller klarer sjelden å fremlegge bevis for at faktiske forbedringer av ikke-finansielle mål påvirker de fremtidige resultatene (Ittner og Larcker, 2003). I alt for mange tilfeller har ledelsen stolt på at deres oppfatning av hva som er viktig for kunden, leverandørene, investorene eller andre interessenter, er riktige fremfor å

verifisere at disse antakelsene faktisk er korrekte. Dersom bedriften ikke undersøker om det er et reelt kausalitetsforhold mellom handling og utfall, kan de ende opp med å måle aspekter ved deres prestasjoner som til syvende og sist ikke trenger å ha noen betydning.

Annen kritikk på dette området er i hovedsak rettet mot den fundamentale antakelsen i teorien bak BSC om at det er et kausalitetsforhold mellom perspektivene, hvor BSC i siste instans fører til bedret finansielt resultat. Nørreklit (2000) er den kritiker som det oftest refereres til, og hun stiller blant annet kritiske spørsmål ved årsaks-/virkningsforholdene i BSC. Hun mener den underliggende forståelsen av handlingen i et av perspektivene, vil påvirke måleresultatene i et annet perspektiv i en gitt rekkefølge; mål på læring og vekst > mål på interne prosesser > mål på kundeperspektivet > finansielle mål. Videre mener hun at det ikke finnes noen eksplisitt kausalitetssammenheng mellom disse områdene. Det er ikke nødvendigvis slik at kundetilfredshet fører til et godt økonomisk resultat, og det er med andre ord ikke gitt at en endring i handlingskjeden fører til det utfallet som er tenkt i en årsaks-/virkningssammenheng. For å unngå en fallgrube av feilaktige antagelser foreslår Nørreklit (2005) at fremfor å fokusere på det kausale forholdet mellom perspektivene, burde denne mekanismen sees på som et gjensidig påvirkningsforhold.

3.7.4 Bruk av gale måleparametre

Fremragende ikke-finansielle prestasjoner er ikke alltid like fordelaktige. Det skaper ofte reduserte, eller til og med negative økonomiske resultater, og de fleste bedrifter klarer ikke selv å se når de går over terskelen til å ha oppnådd for mye av en god ting (Ittner og Larcker, 2003). Målsettinger er av natur vanskelig fordi det alltid tar noe tid før forbedringer av bedriftens ytelsesevne begynner å gi resultater. I enkelte tilfeller kan innsatsen for å forbedre de ikke-finansielle målene redusere den kortsiktige avkastningen. I andre tilfeller, hvor bedriften har mulighet for å estimere når de ikke-finansielle ytelsenes forbedringer vil begynne å lønne seg, og med hvor mye, kan det settes lavere midlertidige mål som senere kan oppjusteres. Dessverre er det få bedrifter som tar seg tid til dette arbeidet. De fleste foretrekker initiativer som forespeiler kortsiktige finansielle resultat, selv om de andre initiativene på lengre sikt kan resultere i høyere langsiktig avkastning.

3.7.5 Manglende forankring i toppledelsen

Før arbeidet med BSC igangsettes, er det viktig at prosjektet er forankret i toppledelsen. Det er ikke tilstrekkelig at toppledelsen fungerer som en sponsor for prosjektet, men de må i en

betydelig grad engasjere seg i utviklingsarbeidet (Kaplan og Norton, 1996b). I en undersøkelse av Olve et al (1997) viser resultatet at en vesentlig hindring for at BSC skal bli en suksess, er manglende forankring hos ledelsen og de andre aktørene. Ledelsen skal bidra med ressurser, og prosjektet skal ha en posisjon i organisasjonen som sikrer at målekortet får en suksessrik anvendelse i bedriften.

3.7.6 Unøyaktige eller gale målinger

Bedrifter som bygger solide kausale modeller og som sporer elementene i årsaks-/virkningsforholdene, kan feile når det kommer til avgjørelsen av hvordan disse elementene skal måles. I studiet Ittner og Larcker gjennomførte i 2003, kommer det frem at minst 70 % av alle bedriftene benytter seg av matriser som mangler statistisk validitet og reliabilitet. I denne sammenhengen referer validitet til i hvilken utstrekning matrisen har klart å fange opp det den var ment til å fange opp, mens reliabiliteten referer til i hvilken grad måleteknikkene avdekker de faktiske endringer i ytelsesevnen, og ikke introduserer feilaktige tolkninger som sådan.

Mange bedrifter begår også feilen med å samle inn data før de har bestemt seg for hva det er de ønsker å finne svaret på. Når de så har tatt avgjørelsen om hvilken analyse det er de ønsker å gjennomføre, og hvilke ytelsesområder det er de ønsker å sammenligne, kan de data som er innsamlet være analysert og organisert på en slik måte at den ønskede analysen ikke lar seg gjennomføre, eller i verste fall gi misvisende resultater. Målingene kan også miste reliabiliteten og validiteten når metoden for evalueringen av de ikke-finansielle attributtene er tolkes ulikt fra en avdeling i bedriften til en annen. En slik inkonsekvens gjør det vanskelig for ledelsen å vurdere den generelle progresjonen, samt muligheten til å sammenligne en bedriftsenhet med en annen (Ittner og Larcker, 2003).

En annen utfordring er å fastsette måleparametre som ivaretar de ikke-finansielle aktivitetene. Det kan være vanskelig å kvantifisere de mer kvalitative verdidriverne, som for eksempel kundetilfredshet og leverandørforhold. Akkurat denne kvantifiseringen er hovedproblemet med å måle ytelsesevne. Resultatet blir i mange tilfeller at bedriften enten lar være å måle det som er vanskelig, eller at det oppstår en uvilje blant de som skal måle disse faktorene, da de føler at målene blir så vanskelige at resultatene ikke representerer virkeligheten.

3.7.7 Rigide måleparametre

BSC sees på som et relativt rigid måleverktøy, fordi det fastlåser identifikasjonen av suksessfaktorer til fire perspektiver. Kritikerne mener derfor at BSC kan fungere som en tvangstrøye for bedriften, hvor viktige indikatorer som ikke kan identifiseres i ett av de fire perspektivene ofte blir utelatt (Voelpel et al, 2006). En annen konsekvens av BSCs rigide oppbygning er at et for stort fokus på de overordnede indikatorene kan føre til at de ansatte overser de grunnleggende faktorene som må være tilstede for at nettopp de overordnede indikatorene skal fungere som suksessfaktorer. Dette er forhold som gjør det mulig for ledere å se kun det de vil se eller måle, fremfor å ta hensyn til hva som faktisk foregår i dagens stadig skiftende omgivelser.

3.7.8 Manglende kultur for prestasjonsmålinger

Manglende modenhet i forhold til innføringen av nye styringsparametre kan også representere en mulig fallgrube. En slik fallgrube oppstår oftest når; medarbeiderne har fått for liten innsikt i hva bedriften forsøker å oppnå, medarbeiderne har problemer med å se hensikten med balansert målstyring, ledelsen ikke har klart å kommunisere sammenhengen mellom bedriftens mål, krav og styringsparametere, medarbeiderne har blitt holdt utenfor ved utviklingen av BSC, eller medarbeiderne ikke har fått opplæring i hva BSC er og hvordan det benyttes. Alle disse faktorene kan være med på å skape skepsis og uvilje blant de ansatte, og dermed undergrave muligheten for suksessrik innføring av balansert målstyring (Hoff og Holving, 2002). Det er viktig å få med hele organisasjonen fra starten av for å unngå at det dannes subkulturer som aktivt jobber mot endringsprosessen.

3.7.9 Kunstige og manglende hensyn til omgivelsene

En annen fallgrube oppstår på bakgrunn av BSCs statiske natur som tenderer til å kjempe mot utfordringene fra svært konkurranseutsatte og skiftende omgivelser. Gjennom BSC oversettes strategi til måleparametre som tilpasses bedriftens aktiviteter, for videre å oppnå bedriftens mål. Konsekvensen av dette blir et høyt nivå av ensformig målorientering ved implementeringen av BSC (Voelpel et al, 2006). Dette øker fokuset på det målet som er satt, men begrenser videre aktiviteter og initiativer som går utover den opprinnelige målsettingen, og fungerer dermed som en hemske. En slik hemske kan virke inn på de ansattes prestasjoner ved at den tar bort initiativet for å yte utover de målene som er satt i BSC.

Enkelte kritikere går så langt som å påstå at BSC utøver en påfallende tyrannisk innflytelse på bedriften (Voelpel et al, 2006). For en innovasjonsøkonomi mener Voelpel et al (2006) at BSC er basert på ugyldige antagelser som setter klare begrensninger for bedriftens overlevelse og verdiskaping. De mener at BSC fungerer som et dominerende instrument med hensikt å unngå endringer for å ivareta status quo, samt at BSC er forankret i fastlåste tradisjonelle og mekaniske tankemønstre. BSCs rigide, statiske og lineære tankemåte, dets oppfatning av kunnskap, læring og vekst som en rutinemessig prosess, samt dets fokus på det individuelle firmaet, gjør BSC til et mangelfullt verktøy for å forstå og håndtere dagens innovasjonsøkonomi (ibid.).

Samtidig vektlegger Mooraj et al (1999) BSCs mangelfulle hensyn til bedriftens utvidede verdikjede. De stiller særlig spørsmål ved BSCs manglende fokus på de eksterne faktorer utover kundeperspektivet, hvor det i dag legges stadig større vekt på nettverksbygging. Disse faktorene dekkes ikke av de tradisjonelle perspektivene i BSC, men er likevel avgjørende for mange bedrifters konkurranseposisjon. Bedriftens nettverk kan bestå av flere eksterne aktører utover kundene, og er for eksempel; leverandører, alliansepartnere, lokalsamfunnet, foreninger og sluttbrukere (Bontis et al, 1999).

4.0 Norsk Privatøkonomi ASA

I dette kapitlet skal vi bli bedre kjent med vår casebedrift, Norsk Privatøkonomi ASA (NPØ). Vi vil starte med å se på fremveksten av privatøkonomisk rådgivning, for så å gi en beskrivelse av NPØ, dets utvikling og fremtidige utsikter, samt dets verdigrunnlag og kritiske suksessfaktorer.

4.1 Fremveksten av privatøkonomisk rådgivning

I 1977 gikk norsk økonomi inn i en dyp krise³. Svake konjunkturer i industrilandene, sterk pris- og kostnadsstigning i Norge og utbygging av offentlig velferd ga store underskudd i utenriksøkonomien. I 1986 skapte en lånefinansiert oppgang i forbruk og investeringer fall i oljeprisen og arbeidstidsforkortelsen, og på nytt ubalanse i norsk økonomi⁴. Viktige deler av bakgrunnen for bankkrisen som da utbredte seg, lå i forhold vedrørende konjunkturutviklingen og bankenes og myndighetenes atferd på 1980-tallet. Regler og praksis om tapsføring og kapitaldekning hadde også innvirkning på kriseforløpet. Problemene begynte for alvor å gjøre seg gjeldende i 1987, da flere banker opplevde dårlige resultater og økende tap på utlån og garantier. På begynnelsen av 1990-tallet forsterket problemene seg, og statlige organer måtte gripe inn for å håndtere krisen som oppsto⁵.

Selv om problemene i finansnæringen ikke var på sitt mest markante før på 1990-tallet, hadde den sine røtter flere år tilbake i tid⁶. Deregulering av finansmarkedene i 1984-1985 førte til at både husholdninger og foretak lettere fikk lån. Spesielt var opphevelsen av kravet om tilleggsreserver i 1984 av betydning. Kravet påla bankene å plassere et beløp tilsvarende en viss andel av veksten i forvaltningskapitalen på en ikke-rentebærende konto i Norges Bank⁷. Situasjonsbildet fra *før* dereguleringen ble med andre ord vesentlig endret, og flere potensielle konkurrenter entret *etter* dereguleringen bankenes konkurransearena. Inntrengerne og substitutter skapte en ny dynamikk. De nye inntrengerne tvang fram en omstilling i bankenes oppmerksomhetsstruktur, og bankene måtte redefinere sine roller og sitt domene, i tillegg til å utvikle strategier gjennom omgivelsene. I denne prosessen var de største bankene mer

³ <http://www.norges-bank.no/front/pakke/no/foredrag/1999/1999-02-18/>

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Ibid

⁷ Ibid

toneangivende enn de mindre, og de store ble større ved strukturell konsentrasjon gjennom både vennlige og uvennlige oppkjøp⁸.

Samtidig ble de fastlagte rollene til bankene løsere etter dereguleringen, ettersom de politiske myndighetenes forventninger til bankene var i endring. Det ble forventet at bankene skulle erstatte rollen som samfunnsinstitusjoner, og bli profittmaksimerende institusjoner (Tranøy, 1994). Verken den enkelte bank eller rivaliseringen blant bankene kunne lenger ses isolert. Den måtte ses i sammenheng med et videre spekter av nye aktører som ville inn på bankenes konkurransearena (ibid.). Med organiseringen i finanskonsern forvitret den tradisjonelle banken og det tradisjonelle forsikringsselskap, noe som gjenspeiles i slagordet *"mer enn en bank,"* fra annonsene til en av de største bankene. Konkurransearenaen ble endret og utvidet da potensielle konkurrenter trengte seg på og ble reelle konkurrenter. Rivaliseringen mellom bankene og finansierings- og forsikringsselskapene ble skjerpet, inntrengerne hadde redefinert spillereglene og spillet, og arenaen ble forandret⁹.

Dereguleringen endret i 1985 bankenes konkurransearena og åpnet opp for flere nye virksomhetsformer. I dag står banknæringen på ny overfor en strukturendring hvor fri konkurranse innen privatøkonomisk rådgivning nok en gang har redefinert spillereglene og medført endringer i markedet. Etter hvert som markedet videre utvikler seg, vil først og fremst bankens posisjon svekkes. Bankene har lenge dratt nytte av en sterk kundelojalitet til kun å anbefale egne produkter og til å ta ut store marginer. De har med dette også skapt et marked for privatøkonomisk rådgivning. Dette markedet vil fortsatt vokse og trolig svekke bankenes posisjon ytterligere. Også fondsforvaltere og andre tilbydere av finansielle produkter og forsikringsprodukter som henvender seg til privatmarkedet direkte gjennom egen distribusjon, vil kunne tape kampen i kundegrensensnittet. Mens en i rådgivningen vil kunne differensiere tjenestetilbudet og dermed skape konkurransefortrinn, vil underleverandørene med sine generiske produkter stå overfor stadig sterkere priskonkurranse.

NPØ tilbyr helhetlig finansiell rådgivning, og tilrettelegger for de behov og muligheter som oppstår gjennom norske privathusholdningers ulike livsfaser. I et slikt massemarked hvor kundene har inntekt i mellomsjiktet, altså en familieinntekt fra kr 500 000 – 1 500 000 og med egen bolig, ansees NPØ å være en av få med et slikt fokus. De er tidlig ute, og har allerede

⁸ Ibid

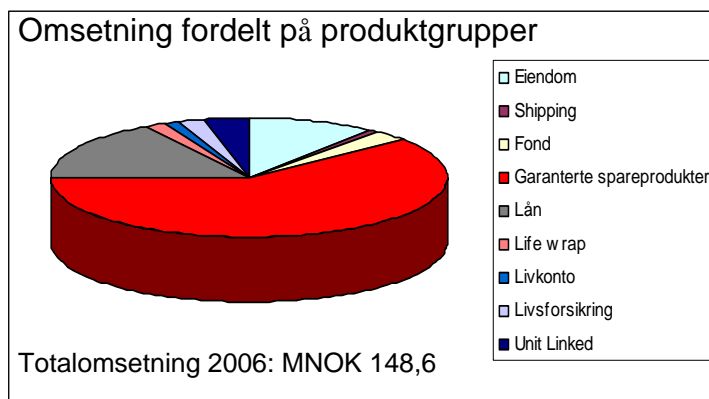
⁹ Ibid

befestet sin posisjon i 15 større byer. I disse byene er det per i dag totalt 103 ansatte, og selskapet har en ambisjon om at innen 2008 skal de være landsdekkende. Disse leveransene inngår i HØR-konseptet (helhetlig økonomisk rådgivning), og omhandler;

- finansiell planlegging for private husholdninger
- regelmessig gjennomgang av kundens finansielle plan
- økonomisk trygghet og bedre avkastning på kundens verdier
- solid kompetanse innen sparing, lån, pensjon, forsikring og investering
- en bred løsningsplattform med de leverandører og tjenester som til enhver tid er best for kundene
- uforpliktende og vederlagsfrie tjenester
- forvaltning av kapital for private investorer og norske holdingsselskaper

Leverandørene som per i dag har de beste løsningene og produktene i NPØs henseende er blant andre: BNBANK, Pareto, Vital, DnBNor, Orkla Finans, Storebrand, BNP Paribas, Holberg Fondene, Skagen Fondene, Silver, Skandia Life Norge, Calyon, Credit Suisse, Sydbank og FMG.

Selskapet formidlet i 2006 lån for 4,4 milliarder kroner, og plasseringer på vegne av deres kunder for 2,4 milliarder kroner. Figuren under viser omsetning fordelt på produktgrupper i NPØ, og illustrerer at de største produktgruppene er garanterte spareprodukter, lån og eiendom. Totalomsetningen var i 2006 148,6 millioner kroner, og økte da fra 142,0 millioner i 2005. Resultatet fra 2006 ble videre 18,9 millioner kroner, mot 2,6 millioner i 2005. Den gjennomsnittlige omsetningsveksten var da på 27 % fra 2004 til 2006, men dette resultatet må imidlertid også vurderes på bakgrunn av at antall salgskontorer ble redusert fra 20 til 12.



Figur 4.1 Omsetning fordelt på produktgrupper i Norsk Privatøkonomi ASA

4.2 Utvikling og utsikter

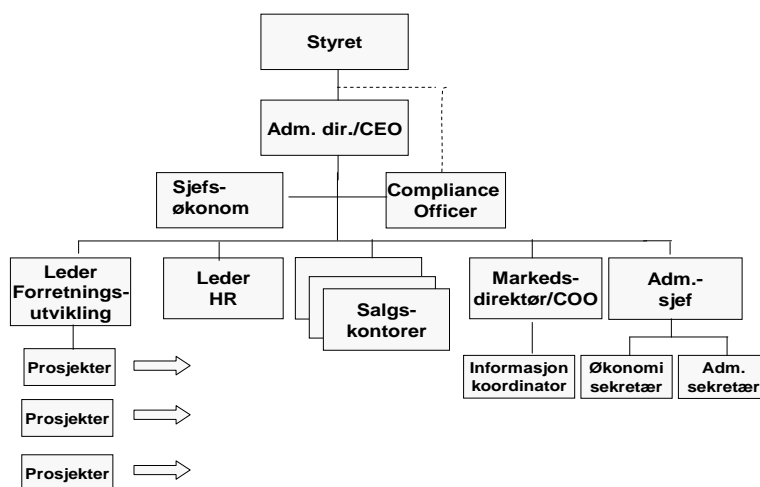
NPØ ble etablert i 2003 som en franchisevirksomhet mellom et stort antall selvstendige selskaper som samarbeidet om blant annet innkjøp og avtaler. En andel av inntektene gikk til et felles franchiseselskap som primært tok seg av leverandørkontakten. De selvstendige selskapene inngikk altså avtaler på vegne av produktleverandører og drev egen virksomhet på egen risiko, med NPØ som merkenavn. Dette ble primært gjort på bakgrunn av lokalt engasjement, fremfor å drive på egen regning og risiko.

2003-2004 var imidlertid preget av aksjonærturbulens, og administrasjonen i NPØ var relativt kaotisk. Selskapet var nytt, og de ulike avdelingene hadde mange motstridende synspunkter som var vanskelig å samle i en felles retning. Den gang var ikke lovverket rundt denne typen virksomhet konsesjonspliktig NPØ definerte seg inn under en unntaksbestemmelse i verdipapirhandelsloven for å kunne drive uten konsesjon. Finansiell rådgivning utgjorde et stort marked i Norge, og mange drev uten konsesjon. NPØ så imidlertid etter hvert at omfanget og markedsføringen av produktene deres ble såpass stort at de kunne ikke lenger drive uten konsesjon. De satte da i gang et større prosjekt for å få konsesjon, og engasjerte derfor juridisk bistand. Juristen konkluderte med at franchisevirksomheten ikke kunne få konsesjon på grunn av de svake styringsmekanismene. Reglene for å få et konsesjonsverdiforetak er veldig strenge, og krever dokumentasjon av hele rådgivningsprosessen. Virksomheter må kunne gå god for at den rådgivning de gir kundene skjer i henhold til norske lover og forskrifter, og i tillegg være i overensstemmelse med virksomhetens forretningsvilkår. Dette gjelder altså fra første kundekontakt, til handel blir utført og til oppfølging etterpå. Dersom man da kun er i en løs sammenslutning med flere firma, vil selve ansvaret bli for fragmentert og pulverisert til at Kredittilsynet vil akseptere konsesjonen for virksomheten.

NPØs advokater anbefalte i 2004 å etablere et såkalt ”indre selskap” som skulle kunne få konsesjon, noe som ble gjort gjeldende fra 2005. Det viste seg etter noen måneder at det egentlig ikke ville gå. Kredittilsynet sa de ikke var stringent nok i sin styringsform, og mente at det fortsatt var den lokale selvstendigheten i selskapet som var for sterkt, og at direktørens mulighet for styring var for liten til at man kunne peke på et klart ansvar i forhold til de produkter og tjenester man her opererte med.

NPØ fikk våren 2005 varsel om stans av ulovlig virksomhet fra Kredittilsynet, fordi de mente NPØ drev konsesjonspliktig virksomhet uten konsesjon. NPØ foretok da et direktørskifte sommeren 2005, og avgjørelsen om å slå sammen hele virksomheten til ett selskap kom kort etter. Viktigheten av at de tidligere selskapene ble oppløst og gikk inn i ett selskap med en helhetlig styring fra toppen var stor, slik at linja kunne følges hele veien med hensyn til plassering av ansvar.

Denne prosessen ble i rekordfart gjennomført høsten 2005, og ny søknad om konsesjon ble sendt samtidig som franchiseselskapene gikk sammen. NPØ mistet imidlertid en del selskaper på veien; av 20 forretninger i den gamle franchisevirksomheten ble bare 12 med inn i det nye selskapet. Hovedårsaken til dette var at mange var for svake for gjennomføring av en slik prosess, og det var de enhetene som hadde en betydelig omsetning som ble med videre i det fusjonerte selskapet. Med regnskapsmessig virkning fra 1.1.2006 ble NPØ gjennom fisjon og fusjon omdannet til ett allmennaksjeselskap med avdelingskontorer. Da kom den endelige fusjonsbeslutningen, men NPØ ble videre samtidig preget av at kreditorfristen for varsling av fusjon var utløpt, og dette gjorde at selskapene ble drevet som selvstendige fram til 1. april 2006. Etter dette ble først fusjonen gjennomført, og dermed NPØ som ett selskap et faktum. Ansatte i det sentrale NPØ ASA økte 1. april 2006 fra 5 til 103 ansatte, og en enorm omlegging og samling av alle regnskapsførsler og rutiner fulgte. Det ble med andre ord en felles styring av selskapet, og et nytt ordrehåndteringssystem ble tatt i bruk. Prosessen for å få konsesjon fortsatte gjennom våren og sommeren, og 8. august ble NPØ tildelt konsesjon som verdipapirforetak. Etter dette ble organiseringen i NPØ som følger;



Figur 4.2 NPØs organisasjonskart

I august 2006 inngås også en strategisk samarbeidsavtale med BNbank, som i oktober 2006 kjøpte 45 % av aksjene i NPØ, og fikk gjennom oppkjøpet halvparten av styremedlemmene i selskapet. NPØ har med andre ord et todelt eierskap i dag, hvor halvparten av eierskapet fortsatt sitter hos de ansatte i NPØ, og andre halvpart av BNbank. BNbank er en betydelig aktør på det norske markedet når det gjelder pantelån, og tilbyr konkurransedyktige vilkår på innskudd. BNbank har en til dels formuende kundemasse, men på grunn av begrenset distribusjonskraft og produktspekter når banken i liten grad fram til kundene med supplerende tilbud. NPØ driver en virksomhet basert på personlig rådgivning overfor den enkelte kunde. Rådgivningen baseres på en totalgjennomgang av kundens økonomi og det settes sammen tilbud bestående av både lån, sparing, investering og forsikring fra ulike leverandører. Men bakgrunn i den strategiske samarbeidsavtalen vil det i inneværende år bli lagt opp til et samarbeid om markedstiltak for å utnytte de muligheter som ligger i en bevisst utnyttelse av de to selskapers komplementære egenskaper.

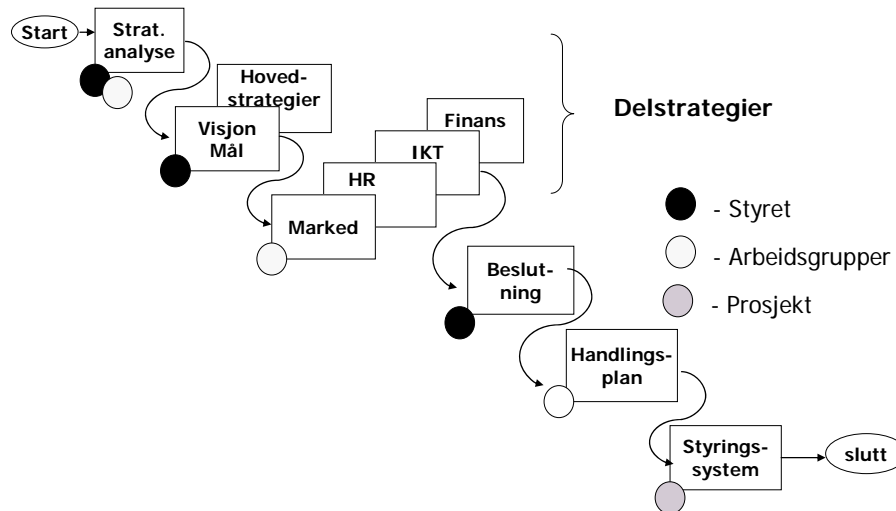
På tross av at 2006 var et år med omfattende organisatoriske endringer, har NPØ klart å opprettholde salgstrykket og videreutvikle produkter og konsepter. Selskapet har også tilegnet seg konsesjoner i to kategorier; formidling og utførelse, samt markedsføring av privatøkonomisk rådgivning. Samtidig har salget ved de virksomheter som ble med i fusjonen økt med mer enn 25 %, og direkte avtaler med utenlandske produktleverandører har bidratt til økte marginer. Det er oppnådd en vesentlig bedret stabilitet i arbeidsstokken, og selskapets administrative ressurser er styrket. NPØ har på den bakgrunn etablert et solid fundament for sitt videre arbeid og lagt ambisiøse planer for de kommende år. Hovedpunkter i denne satsningen er etablering av NPØ som landsdekkende salgskanal, etablering av NPØ som merkevare, utvikling av nye kundekonsepter, bevisst utnyttelse av den strategiske samarbeidsavtalen med BNbank, kompetanseheving og kvalitetssikring.

4.3 Strategisk analyse og strategiske veivalg

Styret i NPØ besluttet 5. januar 2006 at det i forbindelse med fusjoneringen av selskapet skulle gjennomføres en strategiprosess som skulle lede opp mot et mål om tildeling av konsesjon som verdipapirforetak. Mål og strategier ble fastsatt for de nærmeste tre årene, og skulle være en læringsprosess for hele organisasjon som skulle sikre en bred forankring av strategi og handlingsplan. Dette ble utarbeidet på grunnlag av en totalvurdering av markedet

innen privatøkonomisk rådgivning, og de mål som konsernet jobber mot. Arbeidet ble forutsatt slutført innen utgangen av 1. kvartal, 2006, og er som vi så over en realitet per i dag.

Strategiprosessen - hovedaktiviteter



Figur 4.3 Norsk Privatøkonomi ASAs strategiprosess

NPØs hensikt med den strategiske analysen var å vurdere markedsposisjon, og å se på hvordan de markeder de betjener vil endre seg i perioden frem til utgangen av 2008. Analysen bestod av en konkurranseanalyse, en SWOT-analyse og en analyse av utviklingsdrivere/ endrede rammebetingelser med tilhørende konsekvenser, og NPØ kunne på denne bakgrunn vurderte hvordan de skulle posisjoneres for å styrke sin stilling og sikre fortsatt vekst og utvikling. Den strategiske analysen dannet videre grunnlaget for å evaluere og fastlegge selskapets verdigrunnlag (visjon og misjon og styrende verdier) og konkretiserte operative styringsindikatorer, mål og strategier for hvordan målene skulle realiseres. Etter dette kunne del-strategier innen marked, HR, IKT og finans legges opp. Dette var henholdsvis markedsstrategier og herunder blant annet promotering og sponsing, HR-strategier som omhandlet NPØs strategiske kjernekompetanse, oppbygning av den teknologiske infrastrukturen under IKT, og sist hvordan dette skulle finansieres. Så ble delstrategiene godkjent av styret, og utarbeidelse av handlingsplanen gjennomført av arbeidsgruppene. NPØ fattet også beslutning om å innføre et styringssystem for å oppnå bedre kontroll. Styret skal årlig foreta en prioritering av strategiske tiltak som skal gjennomføres, og fastlegge budsjett og rammer for kommende års utviklingsprogrammer i tilknytning til det ordinære plan- og

budsjettarbeidet hver høst. Prosjekt/tiltaksansvarlig har her hovedansvar for gjennomføring, noe som vil si organisering av arbeidet, detaljplanlegging og oppfølging. Sentral ledergruppe utgjør utviklingsprogrammets styringsgruppe, og denne vil godkjenne detaljerte tiltaksplaner og budsjett innenfor de rammer styret har lagt, og deretter behandle avvik som måtte oppstå. Prosjekt/tiltaksansvarlig rapporterer status i forhold til plan til ledergruppen hver 14. dag eller oftere ved behov. Ved hvert kvartalsskifte utarbeides rapport til styret. Av denne rapporten skal det fremgå gjennomføringsgrad i forhold til planlagt rapport, samt hvor det har oppstått avvik.

4.3.1 NPØs verdigrunnlag

Et selskaps verdigrunnlag omfatter visjon, misjon og deres styrende verdier. Visjonen betegner et målbilde eller en drøm om en fremtidig ønsket posisjon som utløser inspirasjon og drivkraft hos selskapets ansatte, mens hensikten med en misjon er å gi virksomheten et formål med en dypere mening. Verdiene skal være styrende for all atferd i selskapet og skal prege de produkter og tjenester som tilbys.

- **NPØs visjon:** *Et rikere liv.*
- **NPØs misjon:** *God finansiell planlegging gir trygghet og realiserer drømmer.*
- **NPØs styrende verdier:** NPØs styrende verdier omhandler *kundeorientering*, å være *kompetent* og å være *redelig*. NPØ mener deres arbeid styres av ønsket om å gjøre en best mulig innsats for at kundene skal få et tryggere og rikere liv, slik at ”*word of mouth*” effekten mellom kundene og deres bekjente vil gi positivt utfall. Medarbeidere som kontinuerlig tilegner seg ny kunnskap og nye ferdigheter vil opprettholde kompetansen i bedriften. NPØ vil drive og utvikle virksomheten på en måte som får bred anerkjennelse blant kunder, aksjonærer, medarbeidere, samarbeidspartnere og samfunnet for øvrig. Med redelig mener NPØ at de skal være en organisasjon til å stole på, anerkjent for en høy etisk standard i forhold til medarbeidere, kunder, eiere, samarbeidspartnere og samfunn.

NPØs kritiske suksessfaktorer kommer vi tilbake til i kapittel 5.3, analyseav NPØs interne og eksterne forhold, som en del av den analytiske tilnærmingen.

4.4.1 NPØs rådgivningsprosess

Slik det er per i dag fungerer NPØ nærmest som et meglerforetak. De setter opp det totale engasjementet, sender ut ordrer til de ulike produktselskapene som inngår i den portefølje som er satt opp, før den videre forvaltningen av produktene i de respektive selskapene skjer. Rådgivningsprosessen deles opp i flere trinn, som starter med en akkvisisjon hvor NPØ prøver å få kunden interessert. Dette kan skje på flere måter med ulike strategiske promoteringsverktøy, og kan være markedsføring gjennom "word of mouth" eller oppringning av potensielle kunder. Som vi har sett har også NPØ som en konsekvens av den strategiske planen gjennomført en restrukturering på eiersiden, ved at BNbank er kommet inn på eiersiden. BNbanks kundebase ble etter dette også benyttet for akkvisisjon. Akkvisisjonsprosessen ender med at kunden har fattet interesse for å få en rådgivningssamtale, og at det bookes et møte med ledig konsulent.

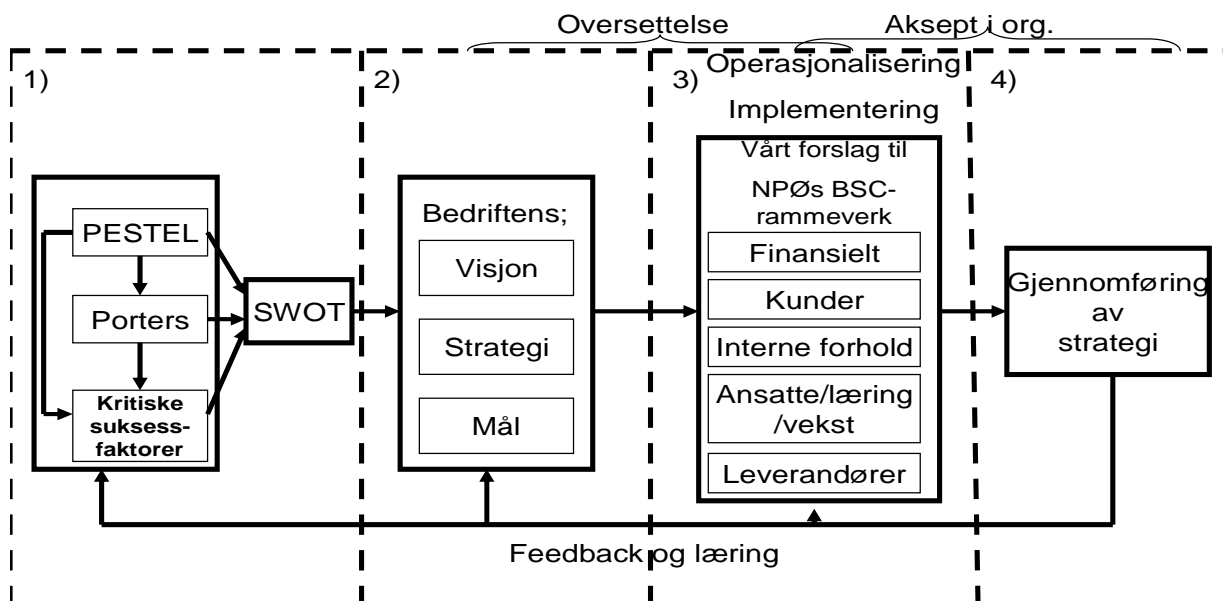
Den første rådgivningssamtalen omhandler i størst grad belysing av kundens visjon og ønsker, og rådgiver danner seg et bilde av hvorfor kunden ønsker rådgivning. Det snakkes ikke så mye om kroner og øre, men møtet omhandler mer at rådgiver får et overblikk over kundens situasjon og om han/hun for eksempel har gjeld, nedbetalt bolig, aksjer eller obligasjoner. Rådgiver kartlegger så disse faktorene i selve ordresystemet hos NPØ.

Etter førstegangsmøtet bearbeider rådgiver informasjonen som kunden har gitt om sine behov. Rådgiver utarbeider så en løsningsskisse som gjennomgås med kunden i et andregangsmøte. Før andregangsmøtet skal rådgiver ha klar en ferdig utfylt løsningsskisse som er vurdert og signert sammen med faglig/daglig leder på kontoret, grunnet krav til en dokumentert kvalitetskontroll av rådgivningen. Rådgiver gjennomgår så i detalj løsningsskissen med kunden og setter av nødvendig tid til dette. Når kunden har signert løsningsskissen har NPØ fått aksept til å gå videre, og kan innhente verdivurderinger av bolig, lånesøknad og lignende. Dersom kunden ønsker å gå inn i høyrisikoprodukter eller andre produkter mot rådgivers anbefaling, skal dette klart fremgå av løsningsskissen. Når dette er gjort, registrerer rådgiver salget i ordresystemet. Salgsstøttefunksjonen lager deretter en kundeperm med kopi av originaldokumenter samt produktbeskrivelser. Denne presenteres så for kunden i et tredje møte, også kalt signeringsmøte, hvor rådgiver slutfører salget og kunden signerer alle originaldokumentene. Etter at dokumentene er signert sendes ordrene over til NPØs leverandører, og ut fra disse ordrene får NPØ utbetalt returprovisjon. Denne returprovisjonen

fordeles så mellom rådgiver og NPØ sentralt. Kunden følges kontinuerlig opp av rådgiver, og dersom kundeforholdet vedvarer oppdateres kundeopplysningene etter behov, for å kunne gi kunden oppfølging gjennom hele prosessen.

5.0 Analyse av NPØs interne og eksterne forhold

Siden oppgaven har en sterk empirisk forankring, har vi funnet det nødvendig å utvikle en analytisk modell (figur 5.0) tilpasset problemstillingen. Formålet med denne modellen er å illustrere hvordan de ulike teoretiske begrepene vi har presentert i kapittel 3.0 er knyttet sammen for å analysere problemstillingen. Dette er illustrert i figur 5.0.



Figur 5.0 Analytisk tilnærming

For å bruke BSC i en bedrift har vi sett at det er en del grunnleggende informasjon og analyser som må ligge til rette. Som illustrert i steg 1 i figur 5.0 er det en sammenheng mellom de interne og eksterne forholdene til bedriften, hvor omgivelsene påvirker de kritiske suksessfaktorene, og resultatene av disse analysene oppsummeres i en SWOT-analyse. Dette legger så grunnlaget for steg 2 i modellen, hvor bedriften på bakgrunn av disse data utarbeider bedriftens visjon, strategi og mål. For å komme videre til steg 3, operasjonalisering og implementering av BSC, må bedriften oversette strategien til et integrert system bestående av strategiske mål, styringsparametre, måltall og handlinger, basert på virksomhetsperspektivene som er illustrert i modellen. Først når disse er operasjonalisert, implementert og har fått en befestet aksept i organisasjonen kan bedriften gå over til steg 4 i modellen, som er

gjennomføringen av strategien. For at en slik gjennomføring skal lykkes er det viktig at det gjennom alle stegene foretas en evaluering hvor feedback og læring står sentralt.

Vi vil derfor bruke denne modellen som utgangspunkt for gjennomføringen av vår analyse, hvor vi vil starte med å analysere NPØs steg 1 i denne prosessen. Steg 2 ble presentert i kapittel 4.0. På bakgrunn av de to første stegene vil vi i steg 3 så presentere et forslag til utvikling av NPØs BSC-perspektiv i kapittel 6.0. Videre vil vi i diskusjonen, med utgangspunkt i analysen av steg 1, 2, og 3, se på hvilke utfordringer NPØ bør ta hensyn til når de starter arbeidet med gjennomføringen av steg 3 og 4.

5.1 PESTEL-analyse for NPØ

Gjennom våre intervjuer med kontaktpersoner i NPØs ledelse, har vi kommet frem til at følgende forhold i omgivelsene er av særlig interesse;

5.1.1 Politiske og juridiske forhold

Ustabile politiske rammebetingelser kan by på store utfordringer i ulike organisasjoners hverdag. Dette gjelder også for NPØ. De stadige regjeringsskifter og en politisk ledelse ute av stand til å føre forutsigbar og ensrettet politikk, kan medføre problemer der innskjerpede myndighetskrav, og endringer i skatte- og avgiftspolitikker spiller en rolle. I tillegg påvirkes vi gjennom EØS-avtalen av EUs lovgivning, noe NPØ har fått merke gjennom EUs nye investeringstjenestedirektiv.

I følge Atle Hillestad, administrasjonssjef i NPØ, vil det fra 1. november i år være nye spilleregler for finansinstitusjoner og frittstående verdipapirforetak i Norge. MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) er EUs nye investeringstjenestedirektiv og skal implementeres i EU og EØS-land. Regelverket forventes å ha en betydelig påvirkning på en bransje som i stor grad har vært uregulert fram til i dag. I følge ledelsen i NPØ arbeides det aktivt for å kunne innfri de nye kravene som direktivet vil stille.

Det overordnede målet med MiFID er å bidra til å utvikle og sikre de europeiske verdipapirmarkedenes effektivitet, integritet, og oversiktighet, samt fremme kunders og

investorers tillit til markedet¹⁰. Det foreligger også en internasjonal plan om å skape en tettere integrasjon av de finansielle markedene i Europa. Direktivet skal også bidra til å sikre like rammevilkår for norske og utenlandske foretak som utøver tjenester i Norge. Forskriftene i MiFID-direktivet er ennå ikke vedtatt. I følge Hillestad er det likevel klart at dette vil representere en betraktelig regulatorisk utfordring for de fleste aktører. Å etterleve nye krav rundt rapportering, interne prosesser, kompetanse, informasjonsplikt og retningslinjer til rådgivningsvirksomheten for øvrig, vil trolig være en belastning for mange. MiFID-direktivene skal uansett være gjeldende fra 1. november i år.

I følge Hillestad kan en umiddelbar konsekvens etter introduksjonen av MiFID, bli en vidstrakt omveltning av en bransje som er preget av finansinstitusjoner og frittstående verdipapirforetak av svært ulik størrelse, og med varierende administrativ kapasitet og kvalitet. Inngangsbarrierene til markedet for privatøkonomisk rådgivning har vært lave frem til i dag. En større del av finansinstitusjonenes virksomhet skal nå underlegges nasjonal regulering for å beskytte kunders og markedets virkemåte og interesser. Motivasjonen bak dette er at MiFID skal bringe økt kvalitet i rådgivningen og i prosessen rundt formidlingen av finansielle produkter som skjer mot kunder. Direktivet vil også dekke et generelt behov for å regulere rådgivningen som skjer mot massemarkedet¹¹. Det vil blant annet bli stilt strengere krav til identifikasjon, håndtering og opplysningsplikt om interessemotsetninger mellom verdipapirforetakene og kunden. For NPØ vil dette kreve betydelige investeringer i systemer som kan håndtere disse kravene. En vellykket implementeringsprosess vil i følge ledelsen i NPØ føre til økt kvalitetssikring av interne prosesser, som igjen vil bety en bedre leveranse til kunden.

Ny alderspensjon i folketrygden

Fra 1. juli 2006 er 600 000 arbeidstakere sikret obligatorisk tjenstepensjon (OTP). Ordningen sikrer at alle arbeidstakere opparbeider seg pensjonsrettigheter fra arbeidsplassene¹². Minimumsløsningen med to prosent OTP-innskudd, som det store flertallet av bedrifter nå velger, gir ikke høyere pensjon samlet sett. Forklaringen er modernisert folketrygd som skal innføres i 2010.

¹⁰ <http://www.fsa.gov.uk/Pages/About/What/International/EU/fsap/mifid/index.shtml>

¹¹ Ibid

¹² http://www.pensjonsreform.no/dokumenter/pdf/stmeld_05kortversjon.pdf

Etter at OTP ble besluttet innført, er det mange som lener seg tilbake og tenker at "nå er pensjonen berget". De blir i beste fall skuffet. OTP på minimumsnivået gir et så lite tillegg at svært mange vil ha behov for egen sparing utover det. Innføringen av OTP har altså ikke fjernet behovet for privat sparing. Privat pensjonssparing trenger imidlertid ikke være et forsikringsprodukt. I følge Berglund ga regjeringen uheldige signaler da den fjernet muligheten for å spare via skattefaviserte ordninger som individuelle pensjonsavtaler (IPA) og Livrente. Pensjonssparing er langsiktig, og man må kunne forvente et forutsigbart regelverk, noe Regjeringen gjennom forslaget i revidert budsjett har vist å slett ikke være tilfelle. Uten skattefaviserte spareordninger vil man få langt mer fokus på andre spareformer, slik som fast eiendom og fond. Disse vedtektene har redusert etterspørsel etter forsikringsprodukter, men økt etterspørselen etter plasseringer i fond og NPØs "midt i livet" produkter.

5.1.2 Økonomiske forhold

Den politiske situasjonen i et land vil i stor grad prege den økonomiske situasjonen. NPØs rammevilkår vil i så måte påvirkes av økonomiske forhold som rentenivå, inflasjon og arbeidsledighet, som videre er underlagt den politiske ledelsen i Norge.

Den norske økonomien har vokst kraftig de siste årene, godt hjulpet av lav rente, sterk sysselsetting, god reallønnsvekst for husholdningene samt et næringsliv som har nytt godt av økt global handel. I følge Elisabeth Holvik, sjefsøkonom i NPØ, vil mange av de positive driverne opprettholdes også gjennom 2007. Videre peker hun ut tre faktorer som skiller seg ut som de viktigste driverne av den økonomiske oppgangen;

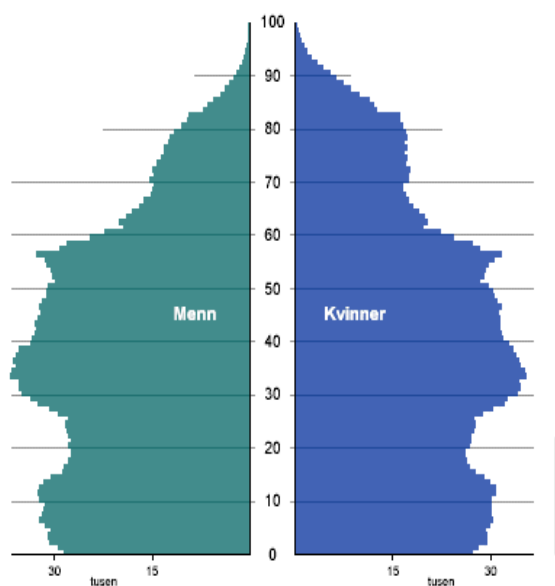
- Den rekordlave renten har gjort det billig å låne penger. Den rikelige tilgangen på likviditet, sammen med en stabil økonomisk utvikling har gradvis økt risikoviljen blant bedrifter, husholdninger og investorer.
- En solid oppgangskonjunktur drevet av lave renter både i USA, Norge og Europa. Arbeidsledigheten har falt og husholdningenes entusiasme har steget. Dette har økt etterspørselen etter varer og tjenester, og dermed inntjeningen til en rekke bedrifter.
- Globaliseringen har slått spesielt heldig ut for Norge og forklarer hvorfor Oslo Børs har vært en av vinnerne. Prisen på norske eksportvarer som energi og råvarer har økt kraftig. Samtidig har importerte varer som klær, sko og elektronikk stadig blitt billigere. Norge selger altså dyrt og kjøper billig.

Ved inngangen til 2007 var rentenivået normalisert i USA og Storbritannia, mens renten var lav i Norge, resten av Europa og Japan. Selv om sentralbanker som Norges Bank fortsetter å heve renten i "små, ikke hyppige skritt" vil det i følge Holvik også i år være relativt billig å låne penger. Så lenge rentenivået ligger under det normale, anslått av Norges Bank til å være fem til seks prosent, vil det virke stimulerende på økonomien. Bankene vil fortsatt være ivrige etter å låne ut penger, og kapitaloppbygningen blant husholdninger og investorer de siste årene vil resultere i reinvesteringer. For NPØ betyr dette at det fortsatt er rikelig med kapital som søker avkastning.

Holvik mener at livet imidlertid hadde vært kjedelig uten noen risikofaktorer, og hun presenterer to som særlig peker seg ut. Den første er at veksten globalt faller slik at det går ut over etterspørselen etter varer og tjenester, og dermed bedriftenes inntjening og investeringer. Boligprisfallet i USA og frykt for amerikansk proteksjonisme fra det demokratiske flertallet i senatet og kongressen kan påvirke det. Den andre faktoren er at Norges Bank kan komme til å trække for hardt på bremsen og heve renten mer enn tidligere varslet. Ved at sentralbanksjef Svein Gjedrem har brukt såpass lang tid på å normalisere renten, har det i følge Holvik økt faren for overoppheting. Norges Banks plan er å heve renten med 1,25 prosentpoeng i år, slik at styringsrenten ved utgangen av året er 4,75 prosent. Med tiltagende press i norsk økonomi er risikoen stor for at Gjedrem vil måtte øke tempoet ytterligere og kanskje heve renten på hvert møte fremover. Dette vil være sentralbankens måte å mane politikere og folk til moderasjon for å dempe videre lønns- og prispress.

Alt i alt forventer NPØ en makroøkonomisk utvikling som de nærmeste år vil bidra til et fortsatt godt marked for de produkter NPØ tilbyr. Med konsesjon som verdipapirforetak, vil selskapet kunne drive en langt mer aktiv markedsføring enn hva som til nå har vært mulig.

5.1.3 Sosiokulturelle forhold



Demografi – endring i preferansedrivere

Ved årsskiftet 2006/2007 var Norges folketall 6,68 millioner, og økte i følge Statistisk Sentralbyrå (SSB) med 40 900 personer eller 0,88 % i 2006¹³. Kjønnfordelingen i Norge er på 50,5 % kvinner og 49,5 % menn. Aldersfordelingen er 19,8 % fra 0 til 14 år, 65,4 % fra 15 til 64 år, og fra 65 år og oppover 14,8 %. Ut fra figur 5.1.3, ser vi at den største delen av befolkningen er i alderen mellom 30 til 60 år.

Figur 5.1.3 Befolkningspyramide for Norge 2006 (SSB, 2007)

I følge tallene til SSB kan vi i en viss forstand si at eldrebølgen allerede er her. Mens det i 1950 bare var vel 8 % av befolkningen som var 67 år og over, er dagens andel vel 13 %. Men først etter 2010 (når de store etterkrigskullene blir pensjonister) vil denne andelen øke ytterligere, til 19 % i 2030 og 22 % i 2050. Andelen barn og unge under 15 år vil fortsatt synke, til om lag 17 % i 2050.

Eldrebølgen samt det at det blir flere på toppen av pyramiden skyldes imidlertid bare delvis det faktum at vi blir eldre. Lave fødselstall er også en viktig faktor, som fører til at det blir færre i *bunnen* av pyramiden. Det at eldrebølgen ennå ikke har nådd oss til fulle, skyldes både at fruktbarheten i Norge fortsatt er (relativt) høy, i tillegg til at innvandrerne i landet er unge¹⁴.

Den norske befolkning vil fortsatt bli rikere med årene. Forbrukernes finansielle styrke forventes å fortsette å øke. Samtidig sitter husholdningene med store verdier i egen bolig og annen eiendom. I følge Berglund ønsker flere mer avkastning på sine aktiva, men ønsker også å sikre en fremtidig inntjening for opprettholding av en god levestandard. Samtidig ønsker en å kunne ha frihet til å realisere drømmer. I denne sammenheng er en villig til å ta en større eller mindre økonomisk risiko.

¹³ <http://www.ssb.no/norge/bef.pdf>

¹⁴ Ibid.

I tillegg til endringer i alderspensjon, mener Berglund at økt levealder har satt fokus på fremtidens pensjonsordninger. Dette har økt bevisstheten om egen pensjonssparing. De kunder som utgjør NPØs primære marked, vil endre behov i ulike faser av livet. På slutten av yrkeskarrieren, eller som pensjonister, vil flere av NPØs kunder kunne bli formuende og i større grad etterspørre produkter og spisskompetanse innen formuesforvaltning, arv og lignende.

5.1.4 Teknologiske forhold

Komplekse og dynamiske omgivelser fører til stor grad av usikkerhet for en organisasjon, og den teknologiske utviklingen i samfunnet, som er preget av stadige endringer og oppdateringer, er en av årsakene til dette. For NPØ råder det usikkerhet også her, hvor det for dem er viktigst å ta hensyn til forhold som omhandler utvikling i informasjonsteknologi, utviklingen av hub¹⁵ med standardiserte grensesnitt¹⁶, samt utbredt bruk av internettjenester som nettbank.

Informasjonsteknologi

I tillegg til selvbetjente rådgivningsverktøy, og innføringen av bedre autentiseringssystemer på internett som fastlegger hvorvidt kjøper og selger er rette vedkommende, vil utviklingen av bredbånd og billedoverføring muliggjøre personlig kommunikasjon mellom rådgiver og kunde som kan benyttes som et supplement til personlig oppmøte. En slik elektronisk salgskanal vil også kunne muliggjøre salg/distribusjon i markedsområder hvor NPØ ikke er etablert med egne kontorer.

Utvikling av hub

NPØ jobber per i dag med utvikling og oppbygging av en hub, som ved hjelp av teknologi kan søke opp de beste tilbudene til kunden til enhver tid. En slik hub-løsning gir muligheten til å tilby et totalengasjement til kunden, og er ifølge NPØ en utvikling som vil komme. Denne utviklingen vil med tiden presses frem av markedet selv. Reiseliv har for eksempel allerede etablert slike huber (som Amadeus og Galileo), hvor fly, hotell og bilutleie har knyttet sine systemer opp mot standardiserte grensesnitt. Dette gjør at en som kunde kan gå

¹⁵ En hub er knutepunktet som dirigerer trafikken i et nettverk. Den brukes til å koble sammen flere PC-er i et nettverk.

¹⁶ Standardiserte grensesnitt er grensesnitt som er utviklet på en slik måte at alle nettverkene i huben gjennom et felles grensesnitt kan dele informasjon.

inn å få tilgang til et stort spekter av produkter og tjenester. For banker og finansinstitusjoner er det også nå begynt å demre hva en slik utvikling vil bety for dem, noe som igjen vil føre til at de har ulike motiver for å trenere en slik utvikling.

Gjennom utviklingen av en slik hub ønsker NPØ å legge seg i grensesnittet mellom finansinstitusjonene på den ene siden, og kunden på den andre siden. Et slikt system vil rent praktisk fungere ved at alle underleverandørene har et grensesnitt direkte inn mot sine logistikksystem, slik at det kan sendes forespørslar fra NPØs terminal til leverandørens systemer for å få en bekreftelse. Dette gjelder også hvis du vil kjøpe et produkt. Et mellomsteg man opererer med i en del av denne type huber, er at huben har sin egen produktkatalog med beholdningsoversikter. Utfordringen i dag er å få alle leverandørene til å være med på å skape et standardiser grensesnitt. Et slikt grensesnitt må ligge til grunn for at ideen om en hub skal kunne realiseres.

Nettbank

Et annet teknologisk forhold som har utviklet seg kraftig de senere år, er at banktjenester i større grad skjer gjennom bruk av internett. Kunden har ikke lenger i like stor grad et personlig forhold til banken, og fører til at kunden nå har lettere for å knytte seg til NPØ. Lojalitetsbåndene mot bankene er bygget opp i løpet av 100 år, noe som gjør at det er vanskelig å røre ved disse båndene. Den kommende generasjonen har likevel ikke samme tilknytningene til disse gamle institusjonene, og er mye mer søkende.

5.2 Analyse av NPØs bransjestruktur

NPØs metodikk for finansiell planlegging, kombinert med kundenes oppfatning av at selskapet kontinuerlig arbeider for å sikre dem de beste produkter og løsninger, har så langt vært selskapets viktigste konkurransefortrinn. I tillegg har en relativt stabil stab av dyktige seniorrådgivere bidratt til å befeste en sterk posisjon hos eksisterende kunder. I framtiden vil NPØs fremste konkurransefortrinn være en lojal kundebase, erfarne og kompetente rådgivere, en bred og fleksibel produkt- og leverandørplattform, samt en høy etisk og moralsk standard. Dette skal ligge til grunn for en rådgivning som skal bære preg av trygghet og langsiktighet for kunden.

NPØs sterke vekst vil imidlertid også måtte forklares med relativt liten konkurranse fra andre rådgivere, samt at selskapet var relativt tidlig ute med den aktuelle rådgivningsvirksomhet. Hovedkonkurrentene på kort sikt er likevel banker som over lengre tid har vært etablert i de samme markedsområdene, og som tilbyr et bredt spekter av finansielle produkter og tjenester. Grunnet lave inngangsbarrierer har også mindre aktører kommet inn som konkurrenter på markedet, men skjerpede krav fra norske tilsynsmyndigheter er ventet å endre dette markedsbildet, hvor kravene til solid kompetanse, høy etisk standard, dokumenterte forretningsprosesser og gode rapporterings- og overvåkingsrutiner vil være inngangsbilletten til dette markedet i fremtiden.

Samtidig forventes etterspørselen etter privatøkonomisk rådgivning å stige frem mot utgangen av 2008, slik at andre aktører på lengre sikt vil komme inn i markedet og øke konkurransen i de segmenter som NPØ har satsset på så langt. Flere tilbydere av denne type tjenester vil føre til at kundene får flere alternativer å velge mellom, noe som videre fører til en økt forhandlingsmakt for kundene overfor tilbyderne. For NPØ innebærer dette økt behov for å kunne fremstå med en klar og attraktiv verdipofil som differensierer selskapet fra konkurrentene, mens det for rådgiveren innebærer å bygge kundelojalitet gjennom kundetilfredshet som sikrer at kunden kommer tilbake neste gang han/hun har behov for finansiell planlegging. En base av lojale og tilfredse kunder vil derfor være et viktig aktivum og et vern mot ”angrep” fra eksisterende og nye konkurrenter.

5.2.1 Rivalisering blant eksisterende bedrifter i bransjen

Hovedkonkurrentene til NPØ er banker som over lengre tid har operert i de samme markedsområdene, og som tilbyr et bredt spekter av finansielle produkter og tjenester innen sparing, finansiering, forsikring og betalingsformidling. Bankene ønsker å være totalleverandør av disse produkter og tjenester, og tilbyr også i denne forbindelse privatøkonomisk rådgivning for sine kunder. I motsetning til NPØ, anbefaler imidlertid bankene i hovedsak sine egne produkter, selv om de konkurrerende alternativer hadde vært best for kunden. Bankens konkurransefortrinn her er imidlertid sterk kundelojalitet og lokal forankring.

De senere år har det i tillegg kommet flere mindre selskaper på markedet med tilbud om privatøkonomisk rådgivning. I hovedsak har satsingen vært på kunder med høye inntekter,

men produktene og spesialiseringene har vært forskjellig mellom selskapene. Noen har for eksempel satset på investeringsrådgivning, mens andre, som Acta, har satset på eiendomsinvesteringer. NPØ synes å være en av de få som har fokusert på finansiell planlegging for private husholdninger i et massemarked, og det betyr at konkurransen i dette markedssegmentet så langt ikke har vært særlig stor. Samtidig må dette bildet nyanseres noe fra lokalmarked til lokalmarked, da det i enkeltområder, som for eksempel Trondheim og Heimdal, finnes mindre rådgivningsselskap som har vært spesielt aktive.

5.2.2 Nye aktører

Etablering av privatøkonomisk rådgivning krever små investeringer. På kort sikt vil det være relativt lett for inntrengere å etablere konkurrerende virksomhet. Utfordringen for nye aktører vil være å få konsesjon fra norske tilsynsmyndigheter og å tilfredsstille de formelle krav som dette stiller. Derneft vil det kunne bli en utfordring å få etablert en tilstrekkelig stor kundebase raskt nok. Enklest vil det trolig være for utbrytere fra etablerte rådgivningsselskap, eller fra bank/finansnæringen som har etablert gode relasjoner til en kundeportefølje. Interesse fra nye aktører for NPØs markedssegment vil nok på kort sikt oppstå, og har sammenheng med at potensialet er stort og marginene gode. Dette vil nok igjen friste mange som ser muligheten til å oppnå en rask fortjeneste.

Samtidig må NPØ forvente at inntrengere vil satse på å skaffe seg markedsmakt gjennom sterk vekst. Kombinert med skjerpede krav fra myndighetene vil dette kunne innebære fusjoner og oppkjøp av mindre aktører. Enkelte vil imidlertid kunne spesialisere seg innenfor visse produktgrupper som forsikring, formuesforvaltning, sparing/plassering, og inngå allianser med, eller la seg kjøpe opp av, leverandører av denne type produkter (tide agents). Denne omstruktureringen vil bli nøye overvåket av norske tilsynsmyndigheter.

Kravene til solid kompetanse, høy etisk standard, dokumenterte forretningsprosesser og gode rapporterings- og overvåkingsrutiner vil være inngangsbilletten til dette markedet i fremtiden. Skjerpede krav fra tilsynsmyndighetene vil medføre at useriøse aktører vil forsvinne, mens bransjen vil bevege seg fra pionerstadiet til etablert og seriøs virksomhet de kommende fem til ti årene.

5.2.3 Substitutter

I årene som kommer må en forvente et økende tilbud av selvbetjente rådgivningssystemer innen personmarkedet. Disse vil delvis kunne integreres direkte mot underleverandørenes produkt/salgssystemer slik at kunden enkelt kan skaffe seg oversikt over alternative tilbydere, og sette sammen sin egen produktportefølje i et helhetlig konsept som dekker både aktivasiden og passivasiden av kundens balanse (tilsvarende dagens HØR-konsept).

Introduksjon av PKI-systemer¹⁷ som for eksempel "BankID"¹⁸ har i stor utstrekning løst problemet med autentisering av kjøper og selger i e-handelssystemer, samtidig som elektronisk signatur er blitt like juridisk bindende som en håndskrevet signatur. Problemet med slike elektroniske rådgivningssystemer er delvis mangelen på standardiserte grensesnitt mot produktleverandørenes systemer. En slik standardisering av grensesnitt er under utvikling, men vil ta lang tid.

Ellers har all erfaring vist at finansiell planlegging krever vurderinger som det er komplisert å lage maskinelle behandlingsregler for. Dessuten er konsekvensene av slike beslutningsprosesser så store at privatpersoner ønsker å konsultere en personlig rådgiver som en har tillit til, før beslutning treffes. IT-basert rådgivning på selvbetjeningsbasis kan imidlertid få en markedsnisje og/eller bli et supplement til de tjenester som tilbys i en kunde/rådgiver samtale.

5.2.4 Kundenes forhandlingsposisjon

Etterspørselen etter privatøkonomisk rådgivning forventes å stige frem til utgangen av 2008. Denne tiltagende konkurransen vil følgelig føre til at kundenes forhandlingsposisjon overfor tilbyderne blir sterkere ved at de får flere tilbydere og alternativer å velge mellom, og at det på grunn av lave overgangsbarrierer er enkelt å skifte rådgiver. For NPØ innebærer dette økt behov for å kunne fremstå med en klar og attraktiv verdiprofil som differensierer selskapet fra konkurrentene, mens det for rådgiveren innebærer å bygge kundelojalitet gjennom kundetilfredshet som sikrer at kunden kommer tilbake neste gang han/hun har behov for finansiell planlegging. En base av lojale og tilfredse kunder vil derfor være et viktig aktivum

¹⁷ PKI (Public Key Infrastructure) er et opplegg for elektronisk legitimasjon og signatur som gjør det mulig å legitimere og signere avtaler over Internett på en sikker måte.

¹⁸ Bank ID er en personlig og enkel elektronisk legitimasjon for sikker identifisering og signering på nettet.

og et vern mot ”angrep” fra eksisterende og nye konkurrenter. Det å bygge opp kundelojaliteten er viktig for å etablere en høyere byttekostnad for kunden.

5.2.5 Leverandørenes forhandlingsposisjon

I helhetlige rådgivningskonsepter vil underleverandørens produkter i økende grad fremstå som generiske. Spare- og investeringsprodukter kan for eksempel gjøres attraktive gjennom nye teknologiske egenskaper, men slike finesser er lette å kopiere. I et slikt marked er det aktørene med de beste betingelser (lavest pris) som vil vinne. Underleverandørene (leverandørene av enkeltprodukter) vil derfor, med sin plassering i verdikjeden, bli henvist til et såkalt cost game, mens rådgiverne som har kontroll i kundegrensesnittet, kan differensiere sine tjenester gjennom for eksempel kvalitet i rådgivning/løsningsforslag og spesiell ekspertise innen formuesforvaltning, skatt og arv. Dette er fortrinn som igjen gir grunnlag for prisdifferensiering i forhold til konkurrerende produkter.

Siden tilgangen til underleverandører på spare-, forsikrings- og finansieringssiden er god, vil det være relativt enkelt også for rådgivningsselskapene å velge mellom alternative underleverandører. Dette innebærer at rådgivningsselskapene vil ha relativt stor forhandlingsmakt overfor sine store underleverandører selv om rådgivningsselskapene er små. Et sentralt spørsmål vil være hvordan underleverandørene vil møte denne utfordringen.

Markedet for privatøkonomisk rådgivning vil øke og skape press på underleverandørens marginer. Dette vil kunne få konsekvenser for dagens provisjonssystem, hvor underleverandørene i fremtiden ikke vil kunne forsvare like høye returprovisjoner til rådgivningsselskapene som i dag. For rådgivningsselskapene kan dette fremtvinge behov for eksplisitt prising av visse typer tjenester ovenfor kundene. Så lenge disse bidrar til å skape verdier for kunden, vil det også være grunnlag for prising av tjenestene. Dette vil imidlertid kreve et mer modent marked hvor verdien av rådgivning erkjennes sterkere.

5.3 Kritiske suksessfaktorer

Gjennom undersøkelsen av hvilke ressurser som utgjør konkurransefordeler for NPØ, og hvilken rolle de ulike ressursene spiller i et strategisk perspektiv, har vi kartlagt deres kritiske suksessfaktorer, som er henholdsvis;

- **De menneskelige ressursene**

Den mest kritiske suksessfaktoren for NPØ er rådgiverkompetansen. Altså de menneskelige ressursene. For NPØ er det viktig at verdiprofilen i produktet knyttes til ferdigheten og atferden hos de ansatte, og rekruttering, opplæring og stabilitet står derfor i sterk fokus. NPØs kompetanse består kort av tre ting; planlegging, rådgivning og salg. De tilbyr helhetlig finansiell planlegging for private husholdninger, og tilrettelegger for behov og muligheter kunden har gjennom ulike faser i livet. Erfarne og kvalifiserte rådgivere tilbyr videre rådgivning innenfor plassering, skatt, arv/skifte og pensjonssparing, og en grundig produktopplæring og et markedsledende finansielt logistikksystem gjør det mulig for ansatte ved salgsavdelinger å sette sammen gode løsninger for kundene.

Kompetanseheving står sentralt i NPØs strategi. De har satt i gang et omfattende opplæringsprogram for ansatte, hvor samtlige rådgivere i løpet av 2007 skal sertifiseres som finansielle rådgivere. Dette sertifiseringsprogrammet gjennomføres i samarbeid med Storebrand, og etter avtale med Norges Fondsmeglerforbund vil alle avdelingsledere og faglige ledere gjennomgå og avlegge eksamen som fondsmeglere. Dette gjøres for å sikre den nødvendige kompetanse på de ulike produktene, og det vil i samarbeid med de ulike leverandørene bli gitt løpende opplæring på nye produkter.

- **Høyt aktivitetsnivå hos de ansatte**

Det viktigste for NPØs inntjening er et høyt aktivitetsnivå hos de ansatt. Høy aktivitet hos de ansatte resulterer i høyere salg, som igjen genererer en høyere inntjening. De ansattes evne til å ha et høyt aktivitetsnivå blir derfor en av NPØs kritiske suksessfaktorer. Aktivitetsnivået beskrives av de ansattes evne til å; være proaktiv, oppsøke kunder, ha høy aktivitet i kundegrensesnittet, samt deres evne til å komme med kreative løsninger for kunden. Det kontrollregimet som NPØ må forholde seg til, som en konsekvens av dagens regelverk og implementeringen av MiFID, kan virke fremmedgjørende for de ansatte og hemmende for kreativiteten. NPØ er i løpet av 12 måneder blitt et helt annet selskap, og skal nå ytterligere

strammes inn. Dersom dette resulterer i redusert aktivitet for NPØ vil det kunne få dramatiske konsekvenser.

• **Kundeakkvisisjon**

En kritisk suksessfaktor for NPØs drift er akkvisisjon av kunder. Gjennom samarbeidet med BNbank har NPØ fått tilgang på deres kundebase. Denne basen består i dag av 60 000 kunder som NPØ kan benytte ved at BNbanks kundesenter kontakter potensielle kunder og anbefaler NPØs rådgivningstjenester. For å ytterligere bedre tilgangen jobber NPØ per i dag med et strategisk oppkjøp av et selskap i Tønsberg, som har 350 000 navn i sin kundedatabase. I følge ledelsen i NPØ vil et slik oppkjøp sikre dem en sikker kundeakkvisisjon i tiden fremover.

• **Leverandører**

En annen sentral kritisk suksessfaktor for NPØ er leverandørene. Disse legger grunnlaget for kvaliteten på produktporteføljen, som igjen påvirker kundens opplevelse av NPØ. Det er viktig for NPØs konkurranseposisjon å innhente de beste produktene og avtalene for sine kunder, da det er på dette nivået de primært skiller seg fra sine hovedkonkurrenter, bankene. En kontinuerlig oppdatering av leverandørforholdene vil også være avgjørende for kvaliteten på sluttproduktet NPØ leverer. NPØ har allerede i dag en sterk forhandlingsposisjon i forhold til sine leverandører, og ledelsen tror at denne kommer til å bli enda sterkere etter hvert som banknæringen restruktureres. Privatøkonomisk rådgivning er allerede blitt en trend, og ifølge Berglund vil bankene i fremtiden komme til å fremstå som leverandører av basisprodukter som settes sammen (pakketeres) etter kundens behov av selskaper som NPØ.

• **Tillit, omdømme, kvalitet og merkevarenavn**

De viktigste kritiske suksessfaktorene er i videste forstand menneskene i bedriften. Det er en del andre fundamentale forutsetninger som må være på plass for å lykkes. Eksempler på dette er tillit, omdømme, kvalitet, og merkevarenavn. NPØ arbeider med at kundene skal få kjennskap til merkevaren, noe de ikke har i dag og som av ledelsen i NPØ sees på som et stort *draw-back*. Merkevaren og selskapet er ukjent, og har relativt få kunder, selv om det er stort engasjement hos de kundene de har. For at NPØ skal kunne ekspandere, må kunden ha kjennskap og tillit til merkevaren. NPØs kunder er voksne mennesker med såpass store transaksjoner at når de tar kontakt setter de pris på et firma med tillit, som leverer kvalitet i alle ledd. En utvikling mot kjennskap og tillit er imidlertid en stor utfordring.

- **NPØs fysiske attributter**

En annen kritisk suksessfaktor omhandler NPØs fysiske attributter. Dette omhandler blant annet kontorenes beliggenhet og utseende, noe som for øvrig også påvirker tilliten. Det inntrykket NPØ gir utad til sine kunder er viktig nettopp for å bli oppfattet som seriøs, og er noe som omhandler alt fra kontorets utseende og beliggenhet, til de ansattes fremtoning.

- **Tilfredsstillende datasystemer**

Et tilfredsstillende datasystem og tilgjengelighet på data er også en avgjørende kritisk suksessfaktor. Datasystemer som er oversiktlig nok til at kunden raskt skal kunne lese av sitt engasjement og følge utviklingen, er sentralt og avgjørende for kundes tilfredshet med NPØ. De ser det derfor som viktig at IKT-infrastrukturen ligger til rette og er lett tilgjengelighet for kunden. Flaskehalsen er NPØs manglende evne til å utvikle et slikt system. Som vi har sett tidligere i analysen er ikke dagens datasystem tilfredsstillende, og tiltak må iverksettes for å fjerne dette problemet.

- **Fortjenestemargin på 30 %**

Et krevende mål som NPØ må innfri er kravet eierne har satt til en fortjenestemargin på 30 %. Dette er i følge Hillestad en enormt krevende og ambisiøs margin i næringslivet. Selv om NPØ hadde en omsetning på 140 millioner, og et resultat før skatt på 26 millioner, innfridde de ikke kravet til avkastning i 2006. Hovedårsaken til dette er imidlertid store kostnader forbundet med omstrukturering av virksomheten. For inneværende år har NPØ vedtatt et meget ekspansivt budsjett, hvor de har gått ut med et årsbudsjett for 2007 med en omsetning på 260 millioner. Kravet på 30 % er eiernes overordnede forventning til selskapet, og medfører at det er ledelsens oppgave å operasjonalisere tiltak som skaper en forståelse i selskapet slik at alle skjønner hva som er deres bidrag, og hvilke indikatorer og mekanismer de må forholde seg til for å nå målet. Implementeringen av BSC er her et viktig virkemiddel.

5.4 NPØs konkurransesituasjon, en SWOT-analyse

I dette avsnittet gir vi gjennom SWOT-analysen en oppsummering av NPØs interne og eksterne forhold, som illustrert i steg 1 i figur 5.0.

5.4.1. Sterke sider

Lojal kundebase

NPØs kunder er tilfredse og lojale; en lojalitet som delvis kan knyttes til kundens personlige rådgiver, og delvis til selskapet. I følge selskapets egne rådgivere er det i mange tilfeller overveiende sannsynlighet for at en kunde i NPØ vil ønske å fortsette kundeforholdet selv om vedkommendes rådgiver skulle slutte. Likevel finnes det tilfeller hvor fratredende rådgivere har tatt med seg deler av kundeporteføljen vedkommende hadde som ansatt i NPØ.

Lang erfaring / høy snittalder

NPØ har i dag en base av dyktige rådgivere, med bredere erfaring og lengre fartstid enn flere av konkurrentene innen privatøkonomisk rådgivning. Stabilitet og erfaring gir tyngde i forhold til den primære målgruppen som representerer veletablerte privatpersoner med ordnet økonomi. Samtidig har en enkelte steder lyktes med å kombinere en seniorstab med nyrekruttede initiativrike medarbeidere.

Metodikk for finansiell planlegging

NPØs metodikk for finansiell planlegging har vist seg å bidra til at kundene opplever en rådgivningstjeneste av høy kvalitet. Konseptet HØR legger sterk vekt på kundens langsiktige behov og preferanser, og løsningene omfatter både passivasiden og aktividasiden av kundens balanse.

Flere alternative produktleverandører

Selv om NPØ ikke kan betegnes som uavhengig i forhold til produktleverandørene etter tilsynsmyndighetenes definisjoner og krav, oppfattes NPØ å representere kundenes interesser gjennom en bredere og mer fleksibel produktplattform sammenliknet med banker og andre leverandører. NPØs mål er å gi kundene de beste tilbud til enhver tid. Dette oppnås gjennom at NPØ alltid har flere alternative produktleverandører å velge mellom, og at selskapet foretar løpende evalueringer og hyppige utskiftninger av leverandører i sin portefølje. En har flere eksempler på at tidligere lojale bankkunder som gjennom NPØs rådgivning har erkjent at

banken har anbefalt egne produkter som har vært gunstige for banken selv, til tross for at andre alternativer kunne ha tilfredsstilt kundens behov på en bedre måte.

Ovenfor kunden er NPØs tjenestetilbud kostnadsfritt og uforpliktende. Siden rådgivningstjenesten i hovedsak finansieres av formidlingsprovisjoner fra underleverandørene, er det ingen økonomiske barrierer for å akseptere et tilbud om rådgivningssamtale. Dette er av sentral betydning så lenge markedet for kundebetalte rådgivningstjenester er umodent.

5.4.2. Svake sider

Svak teknologi

Hillestad fremhever at en av de største svakhetene til NPØ er underutviklet teknologi. De tekniske systemene er ikke gode nok, noe som hindrer NPØ i å gi kunden en hel og profesjonell oversikt over deres engasjement. NPØ ønsker å tilby et datasystem som er oversiktlig nok til at kunden raskt skal kunne lese av sitt engasjement og følge deres transaksjoner. De tekniske systemene er en hovedutfordring i forhold til at virksomheten selger produkter fra mange ulike leverandører. Dagens system fungerer i stor grad, men ikke godt nok i forhold til å ta inn data fra interaksjonen med leverandørene. Denne teknologien er en forutsetning for at NPØ skal kunne lage en god kundeside for den enkelte kunde, hvor de kan gå inn på internett å lese ut hvilke engasjement de har, og følge utviklingen fra dag til dag. Dette er en tjeneste kundene er vant til, ved at konkurrentene leverer gjennom nettbankløsninger.

Manglende merkevarenavn

Samtlige av de personene vi har intervjuet i NPØs ledelse har trukket frem manglende merkevarenavn som en svakhet. Hovedårsaken til at de ikke har startet å bygge opp merkevaren NPØ, er usikkerhet rundt navnet. For det første mener ledelsen at mange forveksler NPØ med Norsk Familieøkonomi. Et annet problem er at det er et langt navn, og et navn som inneholder bokstaver fra det norske alfabetet som ikke lar seg oversette i et domenenavn, eller brukes ut over landets grenser. På grunn av dette har ikke ledelsen i NPØ villet starte en omfattende markedsføringskampanje før navnet er bestemt. 10.mai skal det legges frem et nytt logo- og navneforslag for styret. Dersom dette forslaget godkjennes, vil en navneendring være et faktum. Uansett avgjørelse vil en markedsføringskampanje først

komme i gang i løpet av sommeren. NPØ har som målsetting å ligge i øvre sjiktet av bransjen ved utgangen av 2008, men så langt har de imidlertid ennå lang vei å gå.

Rekruttering og stabilitet i rådgiverkorpset

Stor gjennomtrekk, av særlig nyansatte rådgivere, er et ressurskrevende problem som hemmer selskapets videre vekst. NPØ har satset på rekruttering av relativt unge medarbeidere med liten erfaring på området. Gjennom opplæringsprogrammene har en ikke lyktes i tilfredsstillende grad med å utvikle de ferdigheter som er nødvendige for at disse lykkes og blir i selskapet. Dette gjelder i særlig grad produktopplæringen. Dette problemet har ofte vært knyttet til vansker med akkvisisjon av en egen kundeportefølje. Enkelte har også hatt problemer med å forstå produktkonseptene fullt ut.

Krevende kunderekruttering

Rekruttering av nye kunder har generelt sett vist seg å være krevende for NPØ. Tilslagsprosenten ved direkte henvendelser er relativt lav. Målsettingen for NPØ har vært å komme opp i to innledende rådgivningssamtaler per rådgiver per dag, hvorav én samtale skulle resultere i konkret salg. Med dagens stab av rådgivere gir dette lav utnyttelse av rådgivningskapasiteten.

At akkvisisjonsprosessen er så krevende, kan delvis ha sammenheng med at aktiv markedsføring av tjenesten har vært begrenset (som følge av at NPØ ikke har hatt konsesjon til å drive markedsføring), delvis som følge av en generell skepsis rundt denne type tjenester på grunn av manglende kunnskap hos den primære målgruppen. Tilsynsmyndighetenes kritiske søkelys på kompetansen og den etiske standarden i rådgivningsbransjen har heller ikke bidratt til å styrke profil og etterspørsel.

5.4.3 Muligheter

Vekst i eksisterende markeder samt introduksjon av nye markeder

Potensialet for HØR-konseptet og NPØs øvrige produkter og tjenester er stort. Målgruppen (kunder i kategorien over kr 500 000 – 1 500 000 i familieinntekt og egen bolig) anslås til å være ca. 60 prosent av alle husstander. Den store tilfredsheten og kundelojaliteten NPØ opplever, tilsier at selskapet må satse sterkt på å ta markedsandeler i de byer hvor selskapet i dag er etablert. I tillegg er det viktig å etablere seg i de mest befolkede områder på Østlandet samt i Tromsø og Bodø, før eksisterende aktører og/eller nye aktører har fått anledning til å befeste sin posisjon.

Strengere regulering av markedet for finansiell planlegging

I motsetning til flere av dagens markedsaktører, har NPØ fått konsesjon fra Kredittilsynet til å motta og formidle ordrer på vegne av investorer i forbindelse med finansielle instrumenter, samt utførelse av slike ordrer. I likhet med andre bransjeaktører, vil NPØ trolig oppleve utfordringer når interne rutiner og drift må tilpasses den forskrift og det lovverk som kommer. Da dette ennå ikke er på plass, skal selskapet likevel kunne legge til rette for at overgangsprosessen frem mot, og etter 1. november blir mest mulig smertefri.

NPØ har i lengre tid vært bevisste på hvordan direktivet vil påvirke den daglige driften, og jobber aktivt for å være best mulig forberedt på å møte aktuelle krav. Selskapet har allerede implementert nytt ordrehåndteringssystem og rådgivningsverktøy som innfrir deler av regelverket som forventes å komme. Krav i forhold til dokumentasjon av rådgivningsprosessen, samt informasjon og opplysningsplikt overfor kunder, vil være spesielt ivaretatt. NPØ har også ansatt en Compliance Officer som har ansvaret for å tilse at virksomheten foregår i henhold til offentlige bestemmelser og god rådgivningsskikk.

Implementeringen av direktivet vil likevel bli en stor og ressurskrevende prosess. I likhet med andre aktører i bransjen, innser NPØ viktigheten av å gripe fatt i aktuelle problemstillinger knyttet til detaljreguleringen man nå vil erfare. Dette krever en foreløpig vurdering av hvilke tiltak som må iverksettes for å oppfylle MiFIDs krav.

En strengere regulering og overvåkning av rådgivermarkedet, vil kunne gi nye muligheter for NPØ. Mindre og useriøse selskaper vil forsvinne. Enkelte av de som har en etablert

kundebase og dyktige rådgivere, vil kunne være gjenstand for oppkjøp. Ved etablering i nye markeder bør oppkjøp, som alternativ til organisatorisk vekst, vurderes.

Livssykluskonsepter

NPØs hovedmålgruppe er den vanlige husholdning med ordnet økonomi. Imidlertid ser en at flere av disse kundene vil utvikle seg til å bli formuende. De vil derfor ha behov for andre produkter/produktkonsepter enn tidligere. Dette kan gi muligheter for å lage helhetlige livssykluskonsepter (karriereplan eller trinnvise utviklingsplaner for kunder som dekker alle faser i livet). På den annen side vil dette kunne kreve tilgang på spesialkompetanse innen spesielle produktområder, og her i første rekke arv, pensjon, formuesforvaltning eller plasseringsrådgivning.

Markedsføring gjennom interesseorganisasjoner og bedrifter

Markedsføring gjennom interesseorganisasjoner og bedrifter kan gi mulighet for å lette prosessen med akkvisisjon av nye kunder. Særlig gjelder dette hvor det blant ansatte/medlemmer finnes tilfredse kunder som er villige til å være ambassadører for NPØ. Slike interesseorganisasjoner kan omfatte alt fra en lokal karateklubb til landsdekkende foreninger.

Kundeskolen

Kunnskapen om finansiell planlegging er mangelfull i NPØs primære målgrupper. Overfor disse målgruppene vil NPØ tilrettelegge et opplæringsopplegg hvor siktemålet er å tilføre såkalt nøytral kunnskap om aktuelle tema innen finansiell planlegging. Dette vil igjen skape grunnlag for en bedre forståelse og økt etterspørsel etter de produkter og tjenester som NPØ tilbyr.

5.4.4 Trusler

Endringer i konjunktorene

Noe av det som har gjort markedet for privatøkonomisk rådgivning svært godt de siste årene er det lave rentenivået. Når kundene får lite avkastning på penger i banken, søker en gjerne andre løsninger som gir høyere avkastning. Det innebærer at flere kunder er interesserte i strukturerte produkter som aksjer, obligasjoner i fond, finansfond, eller shippingfond, med håp om høyere avkastning. NPØ har i følge Berglund merket en særlig etterspørsel etter slike produkter. Dette er produkter som er interessante når bankrenten ligger på 2 %, men som imidlertid blir mindre interessante når renten nærmer seg 5 %. En eventuell renteoppgang vil derfor få betydning for etterspørselen til NPØ.

Av samme grunn har også arbeidsløshet stor betydning. Veldig mye av NPØs virksomhet er basert på å oppnå lån mot sikkerhet i egen bolig. Dette risikerer folk ifølge Hillestad så lenge de har jobb, men er de redde for å bli arbeidsledig blir de mer sikkerhetssøkende. Produkter med et større risiko-potensial vil derfor unngås. Av byråer som Norsk Gallup og SSB, lages det indikatorer på Kari og Ola Nordmanns forventninger til privatøkonomisk utvikling. Disse indikatorene avdekker eventuell optimisme eller pessimisme i forhold til politisk og økonomisk utvikling. Slike indikatorer får stor betydning for NPØ; er kundene pessimister går de ikke inn låneprodukter, er det en depressiv holdning generelt, og troen på at ting er på tur ned, tar de vare på det de har, og vil ikke gå ut å satse. Markedet for privatøkonomisk rådgivning er i følge Hillestad kun godt i et marked med høy sysselsetting, og tro på økonomisk vekst.

Opprettholde en profil som ivaretar kundenes interesser overfor banker og andre produktleverandører

Siden dette er et viktig konkurransefortrinn for NPØ i forhold til bankene, vil en opprettholdelse av en profil som ivaretar kundenes interesser overfor bruker og andre produktleverandører være viktig. Det kan imidlertid bli vanskelig å forsvare en posisjon av total uavhengighet i forhold til produkter da NPØ finansieres av ulike provisjoner fra underleverandørene. Særlig gjelder dette dersom provisjonene for samme type produkt er forskjellige mellom underleverandører, slik at rådgivere dermed kan fristes til å anbefale det alternativ som vil gi dem selv og selskapet størst provisjon.

Det vil imidlertid ikke være mulig å tenke seg at underleverandører av samme produkt kan samordne sin prising ovenfor NPØ. Dette vil ikke være mulig i et fritt marked med fri prisdannelse. For at kunden likevel skal kunne oppleve at NPØ anbefaler de produkter som er best for kunden, vil en for eksempel kunne tilrettelegge provisjons- og insentivsystemene for rådgivere slik at en ikke blir spesielt økonomisk begunstiget av å anbefale en leverandør fremfor en annen. Samtidig er det viktig at eksisterende leverandører evalueres løpende i forhold til konkurrerende alternativer, og at NPØ hele tiden sørger for å ha de beste produktalternativer i sin portefølje.

Lave inngangsbarrierer

Etablering av privatøkonomisk rådgivning krever små investeringer. På kort sikt vil det være relativt lett for inntrengere å etablere konkurrerende virksomhet. Utfordringen vil være å få konsesjon fra norske og internasjonale tilsynsmyndigheter, samt å tilfredsstille de formelle krav dette stiller. Dernest vil det kunne bli en utfordring å få etablert en tilstrekkelig stor kundebase raskt nok. Enklest vil det trolig være for utbrytere fra etablerte rådgivningsselskap eller fra bank/finansnæringen som har etablert gode relasjoner til en kundeportefølje.

Negativ mediaomtale

NPØ vil være sårbar for negativ mediaomtale. Dette gjelder imidlertid ikke bare NPØ. Negativ omtale av for eksempel bransjen for privatøkonomisk rådgivning generelt, eller spesielle produkter, vil også kunne virke negativt på NPØs profil. Så langt har NPØ ikke merket nevneverdig negativ effekt av en del kritiske merknader rundt for eksempel såkalte garanterte spareprodukter, men dette kan ha sammenheng med at selskapet i dag er relativt lavt profilert. Kritisk omtale av produkter og tjenester som tilbys gjennom privatøkonomisk rådgivning, for eksempel fra Kredittilsynets leder, vil lett kunne skade rådgivningsselskapenes omdømme.

På det tidspunktet NPØ starter en mer målrettet profilering/markedsføring, vil selskapet i økt grad komme i medias søkelys. En slik interesse fra media vil også øke i takt med selskapets vekst. NPØ bør som følge av dette legge opp en offensiv strategi for hvordan en skal sikre en målrettet profilering gjennom redaksjonell omtale i media. Samtidig krever økt interesse fra media at en også har godt organisert beredskap i forhold til uforutsette negative oppslag.

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> •Lojal kundebase •Lang erfaring/ høy snittalder •Metodikk for finansiell rådgivning •Flere alternative produktleverandører 	<ul style="list-style-type: none"> •Svakt merkevarenavn • Dårlige datasystemer •Stor turnover av nyanstatter •Krevende kunderekuttering
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> •Vekst i eksisterende marked •Introduksjon av nye markeder •Strengt reguleringer av markedet •Livssyklus-konsepter •Markedsføring gjennom interesseorg / bedrifter. •Kundeskolene •CRM og porteføljeovervåking 	<ul style="list-style-type: none"> •Negative konjunkturer •Opprettholde profil •Lav etableringsstørrelse •Negativ mediaomtale

Tabell 5.4 Sammendrag av NPØs SWOT-analyse

6.0 Resultat og diskusjon

Vi har i denne oppgaven sett på hvilket analysemateriale som bør inngå i strategiprosessen knyttet til implementeringen av BSC i NPØ. Vi skal i dette kapitlet presentere et forslag til hvordan resultatene fra analysen i kapittel 5.0 kan brukes til utarbeidelse av NPØs BSC-perspektiver. Vi vil videre se på hvilke utfordringer NPØ bør ta hensyn til når de starter arbeidet med å operasjonalisere og implementere BSC, samt hvilke teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner oppgavens tilnærming har. Til sist vil vi komme med et forslag til videre forskning.

6.1 Balansert målstyring i NPØ

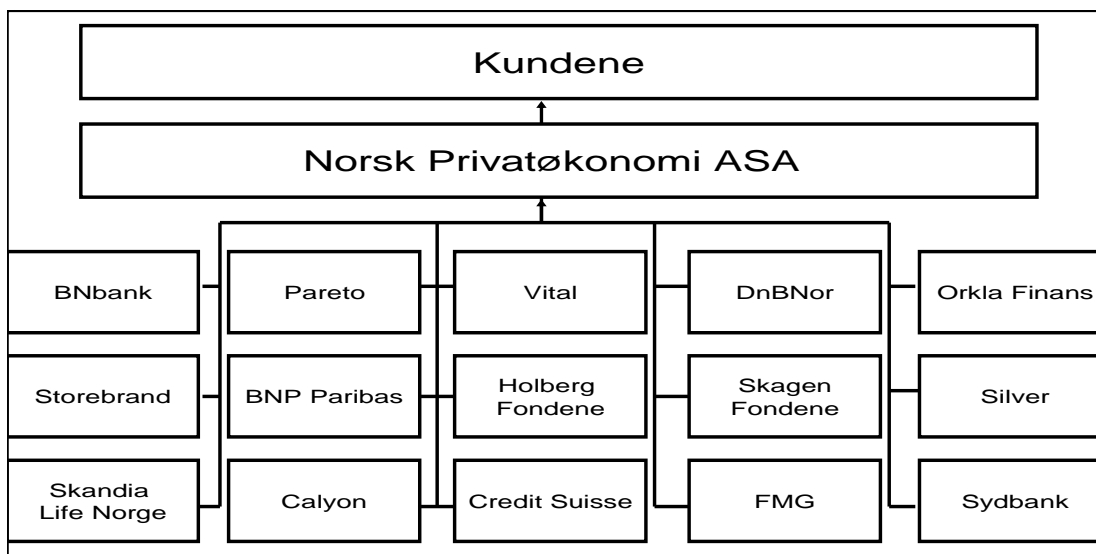
På bakgrunn av analysen vi har gjort synes NPØs verdigrunnlag, og herunder visjon, misjon og styrende verdier, å være i overensstemmelse med virksomhetens kritiske suksessfaktorer. Dette er i følge Kaplan og Norton en forutsetning for at virksomheten skal være i stand til å gjennomføre en vellykket implementering av BSC. Som vi har sett kan ikke implementeringen av BSC alene identifisere hvilke prestasjonsområder eller hvilken del som bidrar best til NPØs lønnsomhet. Det må være en sammenheng mellom det virksomheten oppfatter som sine viktigste verdier, og det som en analyse av interne og eksterne forhold avdekker som virksomhetens faktiske verdier.

I teorikapitlet fremhever vi viktigheten av at BSC må tilpasses hver enkelt bedrift, og at de fire perspektivene Kaplan og Norton presenterer kun er ment som et veiledende forslag. På bakgrunn av analysene vi har gjennomført (steg 1 i figur 5.0), og da med særlig forankring i de ni kritiske suksessfaktorene vi har kartlagt, har vi kommet frem til et forslag til utforming av BSC - perspektivene for NPØ. Vi vil starte med å begrunne de tilpasningene vi har gjort, for så å avdekke hvilke hensyn NPØ bør ta hensyn til ved utviklingen av måleparametre innen hvert perspektiv.

Vi har gjennom intervjuer med ansatte i NPØs ledelse avdekket at deres viktigste suksessfaktor er den intellektuelle kapitalen. De menneskelige faktorene bør derfor rettes en spesiell oppmerksomhet når NPØ starter operasjonaliseringen av BSC. Vårt forslag er derfor å tilpasse Kaplan og Nortons lærings- og vekstperspektiv til i større grad å ta hensyn til de

menneskelige faktorene. Mange skandinaviske bedrifter har valgt å benytte seg av et femte perspektiv for å ta hensyn til akkurat disse faktorene. Vi ønsker imidlertid ikke å legge til dette perspektivet, men heller gi de ansatte en større plass i lærings- og vekstperspektivet. Hoff og Holving (2002) mener det er flere årsaker til et økt fokus på de menneskelige ressursene. En av årsakene er utvilsomt skandinaviske bedrifters sterke tradisjon for medarbeiderdeltagelse, samtidig som et slikt hensyn har til hensikt å synliggjøre at utsagnet ”de ansatte er vår viktigste ressurs” er mer enn retorikk. For de fleste tjenesteytende bedrifter er den intellektuelle kapitalen den viktigste innsatsfaktoren. For NPØ vil vi derfor foreslå et ”ansatte-, lærings- og vekstperspektiv” som tar hensyn til deres behov for å systematisere den intellektuelle kapitalen, slik at den blir utnyttet på en måte som skaper verdier for bedriften. Det er viktig å huske at ansattes kompetanse, kunnskap, motivasjon og medvirkning er svært viktige inputs for å lykkes også i de øvrige perspektivene.

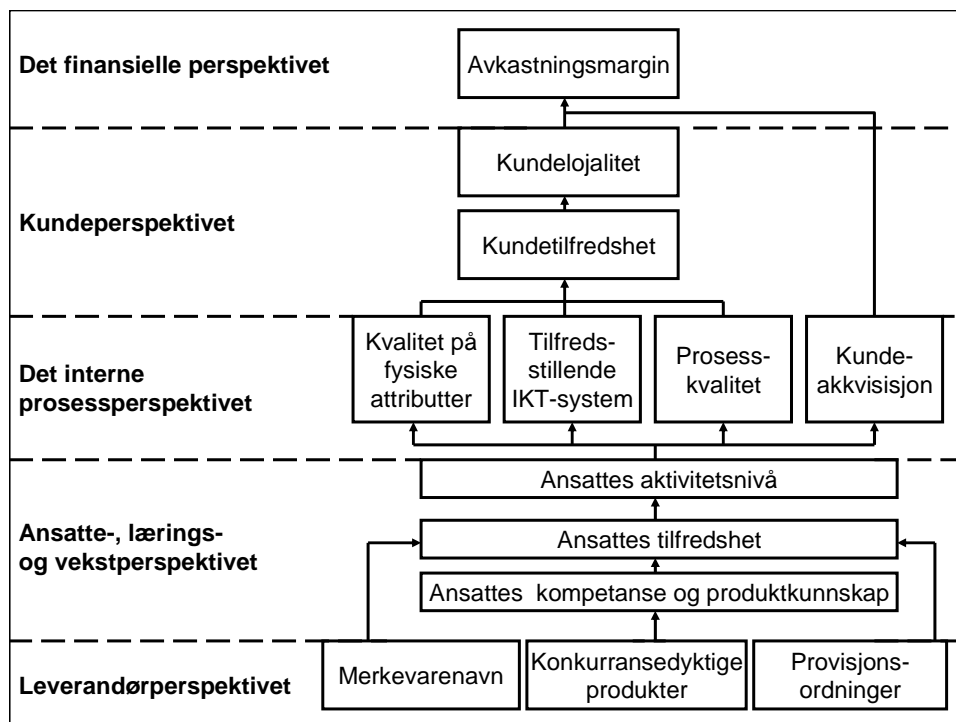
For å imøtekomme kritikken Bontis med flere reiser i forhold til BSCs manglende vektlegging av eksterne faktorer, vil vi anbefale NPØ å utvide rammeverket til Kaplan og Nortons BSC ytterligere, og legge til et femte perspektiv; leverandørperspektivet. Som vi har sett sikter NPØ på å ligge i grensesnittet mellom kunde og bank, forsikring, fond etc., som vist i figur 6.1 under. Vi avdekket i analysen at leverandørene var en av NPØs kritiske suksessfaktorer, og vi ser derfor på leverandørnettverket som en verdidriver, som utgjør en såpass stor del av virksomhetens aktiviteter at den bør få en plass i BSC.



Figur 6.1 Grensesnittet mellom kunde, NPØ og leverandør

6.1.1 Forslag til utvikling av BSC-perspektiver i NPØ

Vi vil i dette avsnittet, ved hjelp av vårt forslag til utarbeidelse av BSC i NPØ, illustrere ved hjelp av figur 6.1.1, hvordan NPØ kan oppnå bedre finansielle resultater gjennom en kausalitetskjede, og presenterer derfor perspektivene i følgende rekkefølge; 1) leverandørperspektivet, 2) ansatte-, lærings- og vekstperspektivet, 3) det interne prosessperspektivet, 4) kundeperspektivet og 5) det finansielle perspektivet.



Figur 6.1.1 Vårt forslag til kausalitetskjede i NPØs BSC-perspektiver

Leverandørperspektivet

Som illustrert i figur 6.1 ligger NPØ i grensesnittet mellom kunde og leverandør. NPØs leverandørnettverk spiller derfor en sentral rolle i kausalitetskjeden. Kjeden er ikke sterkere enn det svakeste leddet, og leverandørforholdet må derfor vektlegges i like stor grad som de andre kritiske suksessfaktorene i kjeden. Vi har avdekket to forhold vi ser som spesielt viktige for NPØ; leverandørens evne til å levere konkurransedyktige produkter, og deres merkevareravn.

For å sikre at NPØs ansatte til enhver tid kan tilby kundene konkurransedyktige produkter, må produktporteføljen kontinuerlig evalueres, og leverandørnettverket oppdateres og

vedlikeholdes. Leverandørnettverket bør bestå av merkevarenavn som gjenspeiler NPØs verdigrunnlag, og er derfor viktig for at kunden skal oppfatte NPØ som en seriøs, stabil og kvalitetsorientert virksomhet. Dette er også viktig for at de ansatte skal kunne være stolt av, og kunne stille seg bak produktene de anbefaler til kundene. Leverandørnettverket påvirker altså de ansattes holdninger og følelse av tilhørighet til virksomheten, og slik kausalitetskjeden.

Leverandørforholdene påvirker også incentivsystemene til de ansatte, ved at de ulike leverandørene tilbyr ulik provisjon. NPØ bør derfor utvikle en kontrollfunksjon som vurderer provisjonstilbud opp mot kundenytte, for å hindre at de ansatte fristes til å selge produktene fra leverandøren med høyest provisjon, uten å ta hensyn til hva som er til beste for kunden. En sammenligning mellom de mest konkurransedyktige produktene og de beste provisjonsordningen bør samsvare, for å sikre kunden riktig rådgivning. En kontrollfunksjon bør derfor avdekke de tilfellene hvor provisjonsskillet mellom leverandørene er høyt, slik at NPØ sentralt kan justere provisjonen. Det er klart at leverandørens provisjon fungerer som et incentivsystem for de ansatte og påvirker deres valg og aktivitetsnivå.

Ansatte-, lærings- og vekstperspektivet

De menneskelige ressursene er, som vi har sett, den viktigste kritiske suksessfaktoren i NPØ, og bør derfor stå i fokus når virksomheten utvikler parametrene for dette perspektivet. Forhold som bør følges opp her er som følger; de ansattes produktkunnskap, deres ferdigheter og deres kompetanse, deres tilfredshet og videre deres aktivitetsnivå (se figur 6.1.1).

De ansattes produktkunnskap avspeiles gjennom deres evne til å utvikle kreative kvalitetsløsninger for kunden. Kunnskap er en intangibel ressurs som det er vanskelig å måle, og byr derfor på en utfordring for NPØ. Det samme gjelder for de fleste menneskelige ressurser, som kompetanse og erfaring. Det er mulig å utarbeide indikatorer på disse forholdene henholdsvis ved hjelp av relevante produktkurs og studiepoeng, samt antall år med erfaring. Slik vi ser det, er det et behov for NPØ å utarbeide et parameter som oversetter disse faktorene til et felles måletall. På denne måten kan NPØ få oversikt over hvordan kunnskapsnivået i bedriften er, for slik å kunne følge utviklingen, samt ha muligheten til å sette en standard for ønsket kompetanse. Et slikt parameter kan også hjelpe NPØ å avdekke om de ansatte har den kunnskap om produkt- og porteføljesammensetning som er ønsket, samtidig som de får en indikator på fordelingen mellom senior- og juniorrådgivere.

NPØ har tidligere hatt problemer med stor turn-over av ansatte. I 2003 og 2004 var det en gjennomtrekk av nyansatte på over 100 %. Dette kom, i følge Hillestad, på bakgrunn av rekrutteringsprosessen, hvor unge nyutdannede personer ble satt inn i salgsstillinger uten fastlønnsgaranti. De færreste klarte å opparbeide seg kunderelasjoner og provisjon, noe som førte til at de fleste ga opp etter kort tid. Denne situasjonen har NPØ klart å snu gjennom et økt fokus på opplæring og kompetanseheving. NPØ opplever i dag en bedring av stabiliteten i arbeidsstokken, hvor det i 2006 var en gjennomtrekk på 20 % i hele virksomheten. En lav gjennomtrekk er videre en god indikator på tillit og trivsel blant de ansatte. Samtidig er det viktig å huske at det på dette tidspunktet ble innført fastlønnsordninger for å skape et seriøst bilde av arbeidsforholdene. Det er altså ikke bare opplæringen og kompetansehevingen alene som er årsaken til lavere turn-over. Slik vi ser det har NPØ derfor behov for å utvikle parametre i dette perspektivet som tar hensyn til gjennomtrekk og stabilitet i arbeidsstokken. Et slikt parameter vil ikke bare avdekke tillit og trivsel blant de ansatte, men også gi signaler om gjennomtrekken er for liten. Fra 2003-2004 var det for stor turn-over, mens den nå kan sees på som for liten. NPØ er en virksomhet som baserer seg på salgsinntekter, og er som vi har sett avhengige av et høyt aktivitetsnivå hos sine ansatte. Det som er viktig for enhver salgskonsesjon er at de riktige menneskene må være på plass. Dette vil si at mange av måleindikatorene i dette perspektivet må gå på menneskers prestasjoner, og at en må helt ned på individnivå å måle hver ansatts prestasjon kontinuerlig. Dersom NPØs indikatorer forteller at gjennomtrekken er svært lav, samtidig som aktivitetsnivået hos de ansatte er utilfredsstillende, kan dette være en indikator på at fastlønnsordningen er for gunstig. Provisjonsordningen skal fungere som et incentiv til høy aktivitet, men dersom fastlønnen blir for gunstig kan incentivsystemet miste sin betydning.

De overnevnte indikatorene kan også være med på å avdekke den generelle tilfredsheten blant de ansatte, som utgjør en sum av flere faktorer; trivsel på arbeidsplassen, holdninger, stolthet og tilhørighet, samt mulighet for selvrealisering i form av utfordringer, personlig mestring og utvikling. I videre forstand vil de ansattes tilfredshet gjenspeiles i deres aktivitetsnivå.

De ansattes aktivitetsnivå påvirker videre, som vi ser av figur 6.1.1, virksomhetens kvalitet på; fysiske attributter, IKT-systemer, rådgivningsprosessen og høy aktivitet rundt kundeakkvisisjon. Disse forholdene inngår i det interne prosessperspektivet.

Det interne prosessperspektivet

Høy kvalitet på NPØs fysiske attributter, som kontorenes beliggenhet og utseende, samt de ansattes fremtoning, er avgjørende for hvordan NPØ oppfattes og videre for kundetilfredsheten (se figur 6.1.1). Det bør derfor utvikles parametre som avdekker kundens persepsjon av NPØ, og det er videre viktig at kundens persepsjon stemmer overens med de verdiene NPØ ønsker å kommunisere.

Vi har sett at tilfredsstillende IKT-systemer er en av de kritiske suksessfaktorene til NPØ, et område hvor de i dag ikke er kommet langt nok. I første omgang vil vi derfor anbefale NPØ å utarbeide parametre som avdekker progresjonen i utviklingsarbeidet på den ene siden, og kundens tilfredshet med systemet på den andre. Slik vi ser det, er dette mer et brannslukningsarbeid enn et utviklingsarbeid, da velfungerende IKT-systemer er en verdidriver for NPØ.

For å imøtekomme konsesjonens strenge krav til dokumentasjon og kompetanse, er det viktig at NPØ utvikler parametre som følger opp disse kravene. Dette er forhold som bør kartlegges av compliance officer i samarbeid med ledelsen. Hva er viktig å følge opp? Hvordan kan NPØ tilpasse dagens retningslinjer og prosedyrer opp mot kravene som stilles av Kredittilsynet og MiFID? Dette kan omhandle alt fra kvaliteten på metodikken for finansiell planlegging, til de ansattes kompetanseutvikling. Vi ser at det kan være en utfordring å lage parametre med konkrete måletall i denne sammenhengen, men et alternativ er å sette opp en sjekklister for alle kravene som må være innfridd, for så å lage en vektning av kravene, og ut fra det igjen komme med et parameter som gir en indikasjon på i hvilken grad NPØ innfrir kravene. Dette krever kontinuerlig oppfølging av kravene som stilles og arbeidet som utføres. Klarer NPØ en operasjonalisering av denne typen parametre, vil det være med på å sikre prosesskvaliteten i rådgivningsprosessen, som videre sikrer kunden et bedre produkt.

Andre parametre vi mener NPØ bør utvikle i deres interne prosessperspektiv er i tilknytning til kundeakkvisisjon. Som vi har sett er de ansattes aktivitetsnivå avgjørende for inntjeningen i NPØ, og gjenspeiler seg i utgangspunktet i deres evne til å skape kunderelasjoner. Forhold som vil være interessante å måle kan være; hvor mange kunder kontaktes for at én kunderelasjon skapes, antall kundetilnærminger per ansatt, størrelse på database over potensielle kunder. Dette er alle forhold som vil gi utslag på NPØs avkastningsmargin, og har derfor en direkte årsaks-/virkningssammenheng på det finansielle perspektivet (se figur 6.1.1).

Kundeperspektivet

Kundene er avhengige av kvaliteten i veiledningen som de mottar i distribusjonsleddet. Verdipapirfondenes forening har pekt spesielt på behovet for økt kvalitet i prosesser rundt salg av plasseringsprodukter. Dette er et relevant poeng da en typisk kunde vil ha liten kunnskap rundt dette. Det er derfor viktig at rådgivningen som gis, bidrar til at en potensiell investor faktisk er i stand til å ta velinformerte valg vedrørende sin egen økonomi. Kunden skal også være i stand til å tilpasse sine valg den grad av risiko som er riktig for han eller henne, og følelsen av trygghet påvirker i stor grad kundetilfredsheten.

Som vi har sett er det en rekke kausale forhold i de underliggende perspektivene som påvirker kundetilfredsheten (se figur 6.1.1). En god indikator på om de parametrene vi har avdekket som sentrale i de andre perspektivene er kritiske suksessfaktorer, er nettopp kundetilfredsheten. Er ”scoren” på alle de underliggende parametrene tilfredsstillende, og NPØ likevel opplever at kundetilfredsheten ikke er som forventet, kan det stilles spørsmål ved om det som har blitt målt virkelig er de forholdene som har betydning for kunden. Dette illustrerer viktigheten av kontinuerlig feedback og læring gjennom operasjonaliseringen og implementeringen av BSC.

En av NPØs svakheter er, som vi har sett, manglende merkevarenavn. For å lage en indikator på merkevarenavnets fotfeste, er det for NPØ viktig å gjennomføre markedsundersøkelser for å måle omdømme og kjennskap til virksomheten. Det er ønskelig med kontinuerlig oppfølging på dette området, da det i etterkant vil være store kostnader forbundet med å iverksette tiltak for å styrke merkevarenavnet, dersom det allerede er blitt svekket. Nok en gang blir det viktig for NPØ å finne en metode for å følge opp denne type målinger, slik at de kan konsentrere seg om utvikling fremfor brannslukking. Slike undersøkelser er imidlertid kostbare og tidskrevende, og kan derfor være vanskelig å følge opp i samme tempo som de interne parametrene. Det er for øvrig viktig at NPØ tar hensyn til de svakhetene som er avdekket ved navnet, dersom de vedtar forslaget om å endre navnet, slik at det nye navnet er internasjonalt tilpasset.

Det finansielle perspektivet

Som vi har sett, representerer de finansielle resultatene historiske hendelser i virksomheten. For NPØ betyr dette at tallene de har i dag gir et bilde av aktiviteten i virksomheten før omstruktureringen. Disse tallene er altså ikke representative for dagens situasjon. Under utarbeidelsen av BSC er det viktig at de parametre NPØ legger til grunn, utvikles på bakgrunn av den nye virksomhetens strategi. Det overordnede målet for NPØ er å klare en avkastningsmargin på 30 % før skatt, og i følge Lægreid avhenger det til syvende og sist av de ansattes aktivitetsnivå. Det blir derfor viktig å måle forhold som; salg per kunde, økonomisk uttelling per kunde, salg per rådgiver, økonomisk uttelling per rådgiver, økonomisk effektivitet og kostnader hos de enkelte kontorene, markedsføringskostnader per salg/kunde etc.

Alle driverne som inngår i de andre perspektivene, vil derfor påvirke avkastningsmarginen til NPØ, og figur 6.1.1 presenterer derfor vårt forslag til kausalitetskjede i NPØs BSC-perspektiver. Dette er våre forslag til utarbeidelse av BSC-perspektiver i NPØ, og vi anbefaler derfor at NPØ i forbindelse med eventuell implementering av BSC, gjennomfører en evaluering av disse antatte kausalitetsforholdene for å sikre validiteten.

6.2 Særlige hensyn NPØ bør ta ved operasjonalisering og implementering av BSC

Som en oppsummering kan vi kort si at BSC brukes til å bestemme hva som driver ytelsen i en virksomhet, og tydeliggjør overordnet strategisk retning, presiserer og operasjonaliserer mål og strategier. Fokuset rettes mot, og stimulerer aktiviteter mot de kritiske suksessfaktorene i virksomheten, samtidig som fokuset rettes mot mål og målsetninger. Gjøres dette riktig, kan BSC brukes proaktivt når det gjelder å fange opp signaler som påvirker organisasjonen, slik at endringer kan gjøres i tide. Effektene av BSC skaper derfor en felles helhetsforståelse for virksomheten, samt en større forståelse for sammenheng mellom årsak og virkning. Den ønskede samordningen ved innføring av BSC, er at aktiviteter på alle nivåer styres ut fra mål og strategier. Videre fører aktivitetene til at målene realiseres innen fastlagte strategier.

Selv om BSC er blitt svært godt mottatt i mange bedrifter, så vi i kapittel 3.0 at det har blitt rettet en del kritikk mot dette balanserte målesystemet. Med bakgrunn i denne kritikken kan vi avdekke hvilke forhold som er viktige å ta hensyn til ved NPØs utarbeidelse av BSC. For det første fremhever NPØs ledelse viktigheten av at målesystemet forankres i toppledelsen, og at de direkte er involvert i store deler av utviklingsprosessen. Manglende forankring i toppledelsen er et forhold som trekkes frem av flere kritikere (Kaplan og Norton, Nørreklit, Olve et al), og som vi mener NPØ har tatt spesielt hensyn til siden initiativet til innføringen av BSC kom fra administrerende direktør Tor Læg Reid.

For å ta hensyn til kritikken om at BSC sees på som et relativt rigid måleverktøy som fastlåser identifikasjonen av suksessfaktorer til fire perspektiver, foreslo vi i avsnitt 6.1 en tilpasning av perspektivene i forhold til NPØs kritiske suksessfaktorer. Denne tilpasningen tar også hensyn til kritikken Voelpel et al (2005) retter mot kunstige og manglende hensyn til omgivelsene (avsnitt 3.7.9). Videre er det viktig at NPØ er oppmerksom på de andre fallgruvene vi presenterte i avsnitt 3.7 når de starter operasjonaliseringen av BSC. Vi ser ikke på kritikken Hoff og Holving (2002) reiser vedrørende manglende kultur for prestasjonsmålinger som noe problem for NPØ, da de ansatte allerede i dag er vant med at deres aktiviteter måles og dokumenteres nøye. Det som imidlertid blir viktig for NPØ er å få til en kobling mellom mål og strategi, slik at BSC fungerer etter intensjonen. I tillegg er det viktig at NPØ avdekker reelle kausalitetsforhold, slik at de ikke ender opp med å fokusere på

gale måleparametre. I alt for mange tilfeller har ledelsen stolt på at deres oppfatning av hva som er viktig for kunden, leverandørene, investorene eller andre interessenter er riktige, fremfor å verifisere at disse antakelsene faktisk er korrekte.

Som vi har sett, stiller Nørreklit (2000) seg kritisk til validiteten av kausalitetsforholdene mellom perspektivene. Avvik i det finansielle perspektivet og de økonomiske indikatorene, tyder likevel på at det er noe galt i de underliggende perspektivene; leverandør-, ansatte-, lærings- og vekst-, det interne prosess- eller kundeperspektivet. De viktigste styringsindikatorne ligger altså i disse perspektivene, og fokuset må rettes mot de forhold som avdekkes her. Det er derfor viktig at NPØ utvikler strategiske kart som identifiserer de viktigste strategiske mål, samt kobler disse sammen i en kausal kjede.

For å ivareta de antatte kausale forholdene, er det viktig at NPØ spesielt vektlegger en tydeliggjøring av overordnet strategisk retning, samt presisering og operasjonalisering av mål og strategier. For å tydeliggjøre dette i organisasjonen, er det viktig med et felles begrepsapparat og en felles styringsmodell, slik at det lettere kan oppnås aksept i organisasjonen, og samtidig unngå at BSC-prosessen blir top-down styrt. Dette er en stor utfordring for NPØ, da de har en desentralisert organisasjonsstruktur. Lederen for forretningsutvikling, Gunnar Berglund, ser imidlertid på arbeidet knyttet til omstruktureringsprosessen NPØ nå gjennomgår, som en unik mulighet for å skape en felles styringsmodell i virksomheten. Han påpeker at innføring av BSC ikke bare omhandler én prosess, men tre prosesser som bør integreres. Disse omhandler henholdsvis strategiutvikling, organisasjonsutvikling og balansert målstyring.

Under strategiutviklingen ønsket NPØ å etablere en felles plattform gjeldende for virksomhetens rammefaktorer, situasjon og hovedutfordringer. I denne delen inngikk også utarbeidelsen av en felles modell og et felles begrepsapparat, og de strategiske veivalgene ble prioritert. Organisasjonsutviklingen i NPØ må videre baseres på disse valgene, hvor ønsket er å fremme felles, helhetlige og langsiktige løsninger. Gjennom en lederutvikling ønsker NPØ å gi de ansatte kunnskap og evne til å utvise mot og vilje til endring. Berglund ønsker med denne prosessen å skape en felles visjon i organisasjonen for å skape aksept for bruken av BSC hos de ansatte. På denne måten kan ledelsen i NPØ ta hensyn til fallgruven vi kartla i avsnitt 3.7.2, om manglende integrasjon av øvrige ledelses- og styringsprosesser.

Det er til sist viktig å påpeke at NPØ må revidere vårt forslag om introduksjon av et leverandørperspektiv, og at de evaluerer de kritiske suksessfaktorene. Etter implementeringen av BSC vil NPØ gjennom feedback og læring kunne foreta en evaluering av prosessene i figur 5.0. En evaluering vil avdekke om strategiprosessen identifiserte deres faktiske kritiske suksessfaktorer, og om leverandørperspektivet har et reelt kausalitetsforhold til de andre perspektivene. Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven fått god kjennskap til BSC og det underliggende antagelser, samtidig som vi har fått et godt innblikk i NPØs virksomhet. På bakgrunn av en kobling mellom den underliggende BSC-teorien og vår strategiske analyse av NPØ, mener vi at NPØ har de forutsetninger Kaplan og Norton fremhever som viktig når det kommer til operasjonalisering og implementering av BSC. Klarer NPØ i tillegg å hensynta de fallgruvene vi avdekket i kapittel 3.0, bør alle forutsetninger for en vellykket operasjonalisering og implementering av BSC ligge til grunn.

6.3 Implikasjoner

Det empiriske utgangspunktet for vår oppgave var, som vi har sett, å avdekke hvilket analysemateriale som burde inngå i strategiprosessen knyttet til operasjonalisering og implementering av BSC i NPØ, og hvordan resultatene fra strategiprosessen kunne brukes til å utarbeide deres BSC-perspektiver. Ved å bruke våre analyseresultater til å utarbeide et forslag til NPØs BSC-perspektiver, har vi vist hvordan strategiprosessen legger grunnlaget for operasjonaliseringen av BSC. I dette avsnittet vil vi diskutere hvilke teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner resultatene kan ha.

Strategifaget kan i utgangspunktet virke abstrakt, og det har derfor vært interessant for oss å kunne bruke de modellene og analysene vi har lest om i faget foretaksstrategi mer praktisk. Vi har på denne måten sett hvordan analysene fungerer i praksis, og hvordan man kan anvende resultatene til å legge frem forslag til NPØs videre BSC-prosess. På den andre siden er det viktig å ta hensyn til oppgavens begrensende omfang når en ser på det overordnede resultatet, og en av de praktiske implikasjonene ved oppgaven er derfor vårt noe begrensede tidsperspektiv. Det ville vært interessant for oss å følge bedriften videre i sin BSC-prosess, for å få mulighet til å følge operasjonaliseringen og implementeringen, og for på denne måten oppleve hvordan prosessene utføres i praksis. Vi ville også fått muligheten til å se hvordan de forslagene vi har utarbeidet ble mottatt av virksomheten, og ved en eventuell implementering

sett hvordan de fungerte. Et lengre tidsperspektiv ville i tillegg gitt oss muligheten til å se hvordan de fallgruvene vi avdekket i kapittel 3.0 faktisk virket inn på NPØs BSC-prosess.

Under arbeidet med strategianalysene kom vi frem til at en av NPØs kritiske suksessfaktorer var leverandørnettverket. BSC-teorien vektlegger ikke leverandørforholdet i like stor grad som NPØs behov tilsier. Dette fører til en teoretisk implikasjon vi kunne tatt hensyn til om vi hadde oppdaget viktigheten av dette temaet på et tidligere tidspunkt i arbeidsprosessen. Det ville vært fordelaktig å inkludere mer relatert nettverkslitteratur, da nettverksstrukturer er viktig for dagens bedrifter. Bedrifters grenser viskes mer og mer ut, og vi opplever stadig hyppigere at bedrifter går inn i hverandres verdikjeder, noe som også er tilfellet for NPØ. En annen teoretisk implikasjon i dette henseende er at vi i større grad kunne tatt hensyn til det nye konseptet ”*The Systematic Scorecard*” (SSC) presentert av Leibold et al i 2002. Dette konseptet, i motsetning til BSC, flytter fokuset fra organisasjonen og mot virksomhetens økosystem og deres sosiokulturelle omgivelser. For å ta hensyn til virksomheters endrede nettverksstrukturer, presenterer Leibold (2002) gjennom SSCs fire perspektiver; customer value, systemic change and renewal, networked extended business processes og stakeholder value.

En av de metodiske implikasjonene ved oppgaven er spørsmålet om hvor mange case som bør studeres for å kunne presentere et helhetlig bilde. Yin (1989) mener at dette vil avhenge av hva som studeres, og hvilken teori som legges til grunn for studiene. Er det presentert flere ulike teorier, krever dette at flere case undersøkes for å øke den eksterne validiteten. Yin frembringer ingen klare rammer for hvor mange case som bør undersøkes, men påpeker at forskerne må vurdere kompleksiteten i det som studeres, og ut fra denne vurderingen finne et tilstrekkelig antall case for å redusere usikkerheten ved resultatet.

Vi ser at det kunne vært interessant å bruke to casebedrifter, og utført en komparativ analyse av eksempelvis en tjenesteytende bedrift og en produksjonsbedrift, for å avdekke eventuelle forskjeller eller likheter i operasjonaliseringen av BSC. Alternativt kunne vi brukt to bedrifter i samme bransje. Da vi ikke har noen praktisk erfaring fra tilsvarende virksomhet, har vi måtte ta forgitt at de uttalelser våre kontaktpersoner i NPØ har kommet med, er korrekte. Det har også ført til at den informasjonen vi har brukt i våre analyser preges av subjektive uttalelser av NPØ. Hadde vi derimot benyttet to casebedrifter i samme bransje, kunne vi sammenlignet informasjonen vi fikk, for å kontrollere samsvaret mellom de to bedriftenes

forståelse av eksterne og interne faktorer. Begge bedriftene kunne for eksempel ikke vært markedsledere innenfor privatøkonomisk rådgivning, selv om de selv oppfattet det slik. Hadde vi derimot benyttet oss av to casebedrifter fremfor en, hadde en tilpasning av problemstillingen vært nødvendig.

En siste metodisk implikasjon er basert på vår egen kunnskap. Dersom vi hadde hatt kunnskapen vi besitter etter å ha jobbet med temaet i flere måneder, ville prioriteringene med tanke på utforming av intervju og intervjuguide vært annerledes. Vi ser i ettertid at flere av spørsmålene vi har brukt mye tid på, ikke har fått særlig betydning for vår oppgave, og at andre spørsmål heller burde vært prioritert. I denne oppgaven, som ved de fleste prosjekter, har problemet vært at de viktige avgjørelsene taes på et for tidlig tidspunkt, hvor kunnskapen om prosjektet er på det laveste.

6.4 Forslag til videre forskning

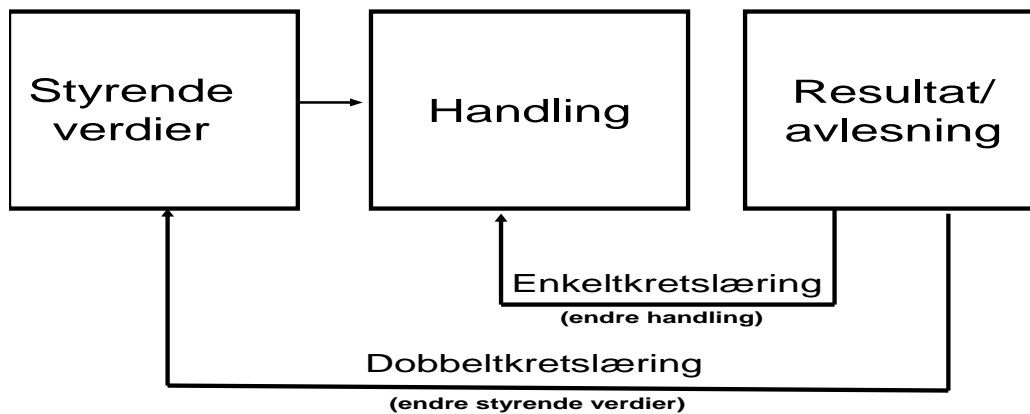
Kunnskap er en viktig produksjonsfaktor i tjenesteytende bedrifter, samt en kilde til konkurransefortrinn. Dersom kunnskap skal fungere som en kritisk ressurs og kilde til konkurransefortrinn, må den imidlertid styres effektivt. Jacobsen og Thorsvik (2002) påpeker at all organisatorisk læring må basere seg på at individer i organisasjonen lærer, og at å forstå individuelle læringsprosesser derfor står sentralt om man skulle sette organisasjonens deltakere i stand til å lære. Læringen i organisasjonen er summen av organisasjonsmedlemmenes læring, og vil si at et enkelt individ innen organisasjonen som lærer, ikke er nok for at en organisasjon skal lære (ibid.). Men siden organisasjoner lærer gjennom individer, vil kunnskapsbasen opparbeides forskjellig avhengig av hva individenes kunnskaper er. Det har de siste årene vært et økt fokus på viktigheten av læring i organisasjoner, og som nevnt tidligere vil det i fremtiden være en avgjørende faktor for å sikre vedvarende konkurransefortrinn.

Vårt forslag til videre forskning vil derfor omhandle en kobling mellom bruken av BSC og prinsippet om den lærende organisasjon (LO). Peter Senge er en av LOs representanter, og hans arbeid med *"The Fifth Discipline"* er et av hans mest kjente. Senge (2004) definerer lærende organisasjoner som *"organisasjoner som stadig øker sine evner til å skape resultater de virkelig ønsker å oppnå, der nye og utvidede måter å tenke på blir nærmet, der den*

kollektive streben er satt fri, og der alle organisasjonens medlemmer til stadighet lærer hvordan en lærer sammen”.

Vi ser denne koblingen som viktig da det i følge Senge (2004) er noen personer som har begrenset kapasitet til å lære. Den manglete kapasiteten kommer ofte på grunn av at strukturene i forhold til deres funksjoner gjør det vanskelig for dem å reflektere og engasjere seg. En lærende organisasjon er en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen framtid, og Senge ser på læring i organisasjoner som et atferdsmønster. Han mener også at det er først når en behersker de fem disiplinene systemtenkning, personlig utvikling/mestring, mentale modeller, bygging av en felles visjon og teamlæring, at en kan utvikle en god lærende organisasjon. Slik vi ser det, er det flere av disse disiplinene som gjenspeiles i BSCs oppbygning og dets underliggende antagelser.

Senges disiplin ”felles visjon” omhandler den graden man klarer å skape en drivkraft i organisasjonen gjennom de ansattes aspirasjon og jobbing med personlig mestring. En felles visjon blir, som vi har sett, viktig for at enkeltindividet skal være villig til å bidra med operasjonaliseringen og implementeringen av BSC. Et annet koblingspunkt mellom BSC og Senges disipliner, er det som omhandler Senge's mentale modeller og systemtenkning. En erfaring som flere bedrifter har gjort seg er at når avvik oppdages på en indikator, appliserer man den gjerne med lineære tankerekker. Senge's systemtenkning foreslår imidlertid at en skal følge pilene i det strategiske kartet. Gjøres ikke dette, oppnås ikke den ønskede effekten av å bruke BSC som styringsverktøy. For å avdekke konsekvensen av handlinger, og hvilken effekt de vil få, må en kontinuerlig se på de strategiske kartene med årsaks-/virkningssammenheng for å få til en dobbeltkretslæring som går tilbake til de styrende verdiene i virksomheten (se figur 6.4). Blir det imidlertid avdekket at de måleparametrene som er valgt, ikke har innvirkning på resultatet, må virksomheten gå tilbake til de styrende verdiene som påvirker handlingene for å se om disse verdiene har innvirkning på den kausale sammenhengen.



Figur 6.4 Enkelt- og dobbeltkretslæring (Fritt etter Jacobsen og Thorsvik, 2001)

Den mest sentrale forskjellen mellom enkeltkrets- og dobbeltkretslæring er, som illustrert i figur 6.4, viljen til konstant å vurdere og evaluere de beslutningene man tar, gjerne gjennom åpen diskusjon med andre. Senges mentale modeller vil på denne måten generere dobbeltkretslæring i BSC-sammenheng dersom de ansatte evner å konfrontere de anerkjennelser som kommer frem gjennom evaluering av måleparametrene, og deretter iverksetter tiltak som tar hensyn til den kartlagte årsaks-/virkningssammenheng. Spørsmål som derfor blir viktig å stille er: Har vi tenkt de strategiske kartene riktig, og har vi brukt de riktige parametrene til oppfølging? De løpende oppfølgingene av måleparametrene har ofte enkeltkretslæring, men når man kommer til kvartals- eller halvårslige strategiske gjennomganger, er det sentralt at ansatte er i stand til å konfrontere sin egen atferd og innøvde tankesett, for å kunne oppnå dobbeltkretslæring.

Som vi har sett i denne oppgaven fremhever mange av kritikerne av BSC dets rigide top-down styrte struktur som en svakhet. For å ta hensyn til denne svakheten, evner virksomheter som kobler Senges fem disipliner og BSC, i større grad sette de ansatte "fri" gjennom å være en lærende organisasjon som legger til rette for utvikling og læring. Videre mener Senge (2004) at virksomheten også må kunne endre atferd, og at læring i organisasjoner er et atferdsmønster. Det å være en lærende organisasjon, krever at en må se hele organisasjonen som et system, altså noe som eksisterer mer enn på individnivå. Vi mener derfor at det kan være interessant å se på muligheten for å koble BSC rammeverket og Senges fem disipliner, da vi mener at en organisasjon som har utviklet delt visjon og mentale modeller, og som er vant med å jobbe ut fra systemtenkning, lettere vil kunne gjennomføre en suksessrik implementering av BSC.

Rammeverket som Senge presenterer gjennom sine fem disipliner, kan være med på å hjelpe NPØ til å øke bevisstheten rundt etableringen av en kunnskapsarena. Vi har i denne oppgaven sett at den viktigste kritiske suksessfaktoren for NPØ er de menneskelige ressursene. For å videreutvikle disse ressursene, kan et forslag være å bygge opp spesialiserte team med Senges disiplin ”teamlæring” som utgangspunkt. Med spesialiserte team, mener vi team hvor hvert medlem har sitt eget spesialfelt, og hvor medlemmenes kunnskap utfyller hverandre. Et slikt team kan for eksempel bestå av en person med spesialisering innen låneprodukter, en som er spesialisert på spareprodukter og en som er spesialisert på forsikringer, for på denne måten jobbe sammen for å utarbeide et best mulig HØR-konsept for kunden. Teamlæring er i følge Senge (2004) en prosess med fininnstilling og utvikling av gruppens evne til å skape de resultater som medlemmene virkelig ønsker. Dette baseres på tanken om ”felles visjon” og ”personlig utvikling”. I tillegg er det sentralt å vite hvordan de ulike medlemmene i teamet kan spille sammen. Teamorganisering er derfor blitt veldig populært de senere år, og er i ferd med å bli den viktigste læreenheten i organisasjonen (ibid.). Senge setter på denne måten læring i system gjennom teamlæring og kunnskapsdeling, og møter på denne måten kravene fra dagens kunnskapssamfunn.

Referanser

- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol.17 nr 1 s.99-120.
- Barney, J.B. (2002) **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey, Prentice Hall.
- Bontis, N. Dragonetti, N.C. Jacobsen, K. Roos, G. (1999) The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. **European Management Journal**, vol.17, nr 4, s. 391-402.
- Bryman, A & Bell, E. (2003) **Business research methods**. New York, Oxford University Press.
- Coulter, M. (2005) **Strategic Management in Action**. New Jersey, Prentice Hall.
- Epstein, M.J. & Manzoni, J.F. (1997) The balanced Scorecard Tablau de Bord – a global perspective on translating strategy into action. **INSEAD working papers**, Fontainebleu, INSEAD.
- Framnes, R & Thjømmøe, H.M. (2001) **Markedsføringsledelse**. Oslo, Universitetsforlaget.
- Gjesdal, F. & Johnsen, T. (1999) **Avkastningskrav, lønnsomhetsmåling og verddivurdering**. Oslo, Cappelen Akademiske forlag.
- Halvorsen, K. (1994) **Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode**. Oslo, Bedriftsøkonomenes forlag.
- Hoff, K.G. & Holving, P.A. (2002) **Balansert Målstyring, Balanced Scorecard på norsk**. Oslo, Universitetsforlaget.
- Ittner, C.D. & Larcker D.F. (2003) Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. **Harvard Business Review**, November, s. 1-9.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) **Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse**. Oslo, Fagbokforlaget.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) **Exploring corporate strategy**. Edinburgh, Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, s. 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a) **Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Boston, Harvard Business School Press.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b) **Translating strategy into action; The Balanced Scorecard**. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. (2001) **The Strategy-Focused Organization**. Boston, Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1998) **Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control**. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979) Choosing strategies for change, **Harvard Business Review**, vol.57, nr 2, s. 106-114.
- Leibold, M. Probst, G. & Gibbert, M. (2002) **Strategic Management in the Knowledge Economy**. New York, Wiley.
- Mehmetoglu, M. (2004) **Kvalitativ metode for merkantile fag**. Bergen, Fagbokforlaget.
- Mooraj, S, Oyon, D & Hostettler, D (1999) The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? **European Management Journal**, vol.17, nr 5, s.481-490.
- Nørreklit, H. (2000) The Balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, vol.12, s.207-220.
- Nørreklit, H. (2005) Det balancerede scorecard – en undersøgelse af nogle centrale dimensjoner. **Magma**, Årgang 9, vol.6.
- Olve, N.G. Roy, J. & Wetter, M. (1997) **Balanced scorecard i svensk praktik: Ledningsverktøy för strategisk verksamhetsstyrning**, Stockholm, Liber.
- Olve, N.G, Petri, C.J. Roy, J. & Roy, S. (2003) **Making scorecards actionable: balancing strategy and control**. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Porter, M. (1980) **Competitive Strategy**. New York, Free Press.
- Porter, M. (1998) **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York, Free Press.
- Ringdal, K (2001) **Enhet og mangfold**. Bergen, Fagbokforlaget.
- Roos, G. Von Krogh, G. & Roos, J. (2004) **Innføring i strategi**. Bergen, Fagbokforlaget.
- Senge, P. M. (2004) **Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon**. Oslo, Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Smith, R. (2007) **Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers**. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

- Tellis, W. (1997) Introduction to Case Study. **The qualitative report**, vol.3, nr 2.
- Thurlby B. (1998) Competitive forces are also subject to change. **Management Decision**, vol.36, nr 1, s.19-24.
- Tranøy, B. S. (1994) ”Oslo-skole”- ambisjoner til neoliberale visjoner: staten og kredittmarkedet 1950 til 1990. Oslo, Norges forskningsråd.
- Vaivio, J. (1995) **The emergence of non-financial management accounting measures - A case study**, Licentiate Thesis, Helsinki School of economics and Business Administration.
- Voelpel, S.C. Leibold, M. & Eckhoff, R.A. (2006) The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 7, Nr.1, s. 43-60.
- Yin, R. K. (1984) **Case study research: design and methods**. Newbery Park, Sage Publications, Ltd.
- Yin, R. K. (1989) **Case study research: design and methods** (Vol. 5). California, Sage Publications, Ltd.
- Yin, R. K. (1994) **Case study research: design and methods** (2 ed. Vol. 5). California, Sage Publications, Ltd.
- Yin, R. K. (2003) **Case study research: design and methods** (3 ed. Vol. 5). California, Sage Publications, Ltd.

Sekundærkilder

- Norsk Privatøkonomi ASAs årsberetning 2006.
- Gjesteforelesning i økonomisk styring av foretak av: Gunnar Berglund 16.4.2007.
- Rutinetemplater for rådgivningsprosessen i NPØ.

Elektroniske kilder

- <http://www.norges-bank.no/front/pakke/no/foredrag/1999/1999-02-18/>
- <http://www.fsa.gov.uk/Pages/About/What/International/EU/fsap/mifid/index.shtml>
- http://www.pensjonsreform.no/dokumenter/pdf/stmeld_05kortversjon.pdf
- <http://www.ssb.no/norge/bef.pdf>
- www.norskprivatokonomi.no

