

Strategisk økonomistyring

Førsteamanuensis Pål Berthling-Hansen
Handelshøyskolen BI

Økonomistyring i et strategisk perspektiv

- Strategisk økonomistyring bør kanskje heller kalles strategisk virksomhetsstyring.
- Verktøy som inngår i verktøykassen:
 - Investeringsanalyser
 - Budsjettering
 - BSC (Balanced Scorecard)
 - BB (Beyond Budgeting)
 - Lean
 - Kalkulasjon
 - SCM (Strategic Cost Management)
 - Verdikjedeanalyse
 - ROA (Real Options Analysis)
- Disse må utføres med hensyn på den strategiske virkeligheten virksomheten vil møte, og de strategiske veivalgene som taes.
- Strategisk økonomistyring må eksplisitt ta hensyn til de markedsmessige og ressursmessige endringer som skjer på mellom- og lang sikt.

Strategisk økonomistyring

- Økonomistyring dreier seg om å måloppnåelse, strategisk måloppnåelse
- Hva betyr strategisk?
 - Langsiktig?
 - Viktig?
 - Risikabelt?
 - Vanskelig å kopiere?
 - Eksempler: best i et fagområdet, best i landet, unikt læringsmiljø, høyest attraktivitet i arbeidsmarkedet, blant de 100 beste globalt,...
- I et strategisk perspektiv blir det viktig å vurdere mål ut ifra hvilke fortrinn man har, eller kan opparbeide seg over tid
- Strategisk økonomistyring dreier seg derfor ofte om å skape fortrinn som igjen gir handlingsrom for å hente ut meravkastning, eller reinvestere for videre oppbygging.
- Når vi snakker om strategisk økonomistyring ser vi inn i fremtiden og vi er ute etter å gjøre grep som gir nettopp disse fortrinnene. Økonomene blir ofte i større grad strategiske partnere i virksomheten som skal forstå helhet.

Strategisk økonomistyring

- Nøkkelordet i strategisk økonomistyring er derfor:

Fremtidige konkurransefortrinn

- Her må man være streng med seg selv – mange vil nok hevde de er unike, eller har et konkurransefortrinn, mens det viser seg ved nærmere analyse at de høyst alminnelige!
- Og bare så det er sagt, dette gjelder like herlig det offentlige som det private!

Hvorfor betydelige endringer?

- Aviser, mediehus, musikkindustri, leksikon har mye til felles:
 - De lager innhold
 - De eier innholdet
 - De har fast ansatte eller innleide som lager innhold
 - De har eierrettigheter knyttet til disse immaterielle eiendelene
 - De er ofte dyre å produsere
 - De er ofte dyre å distribuere
 - De saksøker de som prøver å kopiere
- De deler en annen felles karakteristikk – forretningsmodellene deres står for fall.
- Mange av disse er nå både salgsmessig og lønnsomhetsmessig i fritt fall

Hvorfor betydelige endringer?

- Vil utdanningssystemet oppleve den samme utviklingen?
- La oss vurdere status:
 - Søkertallene til høyere utdanning har aldri vært høyere
 - Statistikk viser at det er betydelig lønnsforskjell på de med høyere utdanning og de uten – de er altså verdifulle for arbeidsgivere
 - Det er stadig viktigere hvor du har studert, og kanskje ikke hva
 - Det går inflasjon i grad BSc, MSc, PhD

Men

- Kun 58% klarer å fullføre høyere utdanning i USA
- Studentlån er rekord høye
- I 2007 tok nesten 20% (ca. 3,9 mill. studenter) sine høyskole/universitetstestkurs online i USA
- Harvard har ca. 900 MBA studenter til enhver tid, mens University of Phoenix har 16.000 som tar sin online MBA variant

Hvorfor betydelige endringer?

- «End the University as we know it», skrev mark Taylor i New York Times, April 2009
 - Vi er i ferd med å lage et produkt ingen vil ha
 - Vi forsker på saker ingen bryr seg om
 - Vi publiserer artikler som aldri blir lest igjen, av annet enn noen få
 - I Norge ser vi stadig flere utfordringer i rekruttering av gode faglige resurser, da det nå er et mer globalt marked vi jobber i
 - Vi observerer at det faglige nivået på våre studenter gradvis blir dårligere
 - Alle snakker om det, men hva gjør vi egentlig med det?
 - Hvor er egentlig problemet, de eller oss?

Det er snakk om å flytte det strategiske paradigme knyttet til høyere opplæring fra **masseproduksjon** (like, standardiserte studieopplegg som er forelesningsbasert), til **masseilpasning** – spille på Gardners 7 intelligenser.

Siden vi er forskjellige, må den pedagogiske tilnærmingen nødvendigvis gjøres annerledes.

Hvorfor betydelige endringer?

- MIT president Charles M. Vest sier at dette ikke er så fjernt som mange tror.
 - Med større grad av åpenhet omkring høyere utdanning ser vi de første tegnene til slike meta-universiteter
 - Meta-universitet er en åpen, transparent, dynamisk nettverk der studenter og faglige knytter seg sammen.
 - Det vil kanskje være 3 nivåer:
 - Innholdsdeling. Pedagogene frigjør alle sine forelesninger for alle
 - Innholdsproduksjon. Gjøres i et større samarbeid med flere faglige
 - Tilstedeværelse, man går fra et sted å være (campus) til et sted å oppsøke (en node i et større nettverk).
 - Ifølge Vest ser vi utvikling nå i alle disse delene.
 - Som han sier så kan vi ikke lenger tro at vår unikhhet er å være en øy i et hav av global kompetanse.

Hvorfor betydelige endringer?

- «Just-in-time undervisning»
 - Gi oppgave noen timer før en forelesning, de leveres inn, og evalueres kort tid før undervisningen. Undervisningen tilpasses så til de områdene studentene synes var vanskelige (Cornell University)
 - Data assistert undervisning har vi hatt noen år, men det begynner virkelig å skyte fart nå – typisk eksempel på Disruptive Innovation. Vi ser nylig forskning i Norge som indikerer høyere læringsutbytte ved bruk av IKT.
 - Fortsatt operer høyere utdanning frakoblet fra den nettverks orienterte læringsrevolusjonen som kanskje er iferd med å innhente oss.
 - Kan dagens pedagoger erstattes?

Hvorfor betydelige endringer?

- Alt dette betyr at fortrinn knyttet til beliggenhet (nærhet til studenter), gode pedagoger, gode forskere, og god administrasjon er iferd med å endre seg.
- Vi har alle hørt det før:
 - Kan online, e-læring være så bra som å levere et gnistrende foredrag?
- Svaret begynner å bli, nei
 - Det kan være mye bedre.

Koblingen til økonomi

- På hvilken måte vil dette gripe inn i økonomien til utdanningsinstitusjoner?
 - Svaret er i stor grad
- Hele forretningsmodellen som høyere utdanning er basert på kan stå foran en transformasjon
- Vi vil kanskje få mye mer fragmenterte forretningsmodeller, hvor enkeltaktører blir svært gode på mindre deler av utdanningsverdikjeden.
- I dag markedsfører vi studieplasser, studenter søker, vi tildeler plasser, foretar opptak, lager timeplaner, lager retningslinjer for kursinnhold, godkjenner kurs, leverer undervisning, lager eksamener, sensurerer og graduerer studenten.
- Studentene får skolepenger, lånt delvis av Statens Lånekaske, tildelt av Staten (studiestøtte), og finansiert via studenten.
- Trenger det å være slik i fremtiden?

Konsekvenser for økonomistyringen

- Det blir derfor enda viktigere å være tydelig på hvor man vil ha fortrinn, ikke i dag, men om 5-10 år når det kanskje foreligger en ny paradigme.
- Økonomistyringen på et strategisk nivå må tilpasses for nettopp å oppnå dette
- Konsekvenser for økonomistyringen
 - Budsjettering - tradisjonell budsjettering kan være både for kortsiktig og for treg.
 - Budsjettering bør se enda lenger inn i fremtiden enn vi gjør i dag. Dette medfører eksempelvis at investeringer som har en horisont på 10-20 år kanskje skal ivareta fleksibilitet i større grad enn før.
 - Viktig at den tilpasses den virkeligheten vi kommer til å oppleve.
 - Kalkulasjon
 - Tradisjonelle kalkyler vil være meningsløse da studenter shopper her og der, mer skjer på nettet, eksamen utstedes kanskje av en annen godkjenningsorgan, ansatte er ansatt mange steder
 - Vi kan gjerne bruke tid på å lage enda mer detaljerte kalkyler for å se hva studenten koster, eller hvilke internpriser vi skal bruk mellom institutter og avdelinger. Det kan også tenkes dette blir for tungvint når vi skal utvikle en trimmet organisasjon. Faste kostnader bør behandles som nettopp det de er fast, og ikke nødvendigvis fordeles til studenter/kurs etc..

Konsekvenser for økonomistyringen

- Prestasjonsmåling – hva er en god prestasjon i fremtiden?
 - Er dagens lønns og insentivsystemer tilstrekkelige tilpasset den nye hverdagen, der det kanskje blir økt fokus på resultatoppnåelse hos studenten, altså den pedagogiske dimensjonen vil sannsynligvis bli viktigere – den blir mer åpen om vi liker det eller ikke
 - Minlærer.no
 - Ratemyprofessors.com
- Strategisk virksomhetsstyring
 - Vi må sørge for at den strategiske agendaen løftes og diskuteres
 - Vi må ha styringssystemer som tillater takhøyde for strategiske diskusjoner – ofte vanskelig da ledelsen kan være svært negative til kritiske røster som utfordrer de rammene som danne grunnlaget for strategien. Benytt eksterne sparringpartnere og mellomledere som tillates å vurdere den strategiske agendaen. Mye av dette er dokumentert i Stallpoints teorien fra Harvard forskerne, Olson og Van Bever.
 - Nye forretningsmodeller vil åpne seg når gamle forsvinner (hvilke er disse?)
- Lean
 - Kravet til en «trimmet» organisasjon blir kanskje viktigere, noe som kan innebære at man ser annerledes på kalkulasjon som tema. Se eksempelvis «Whos Counting», av Solomon

Virkelighet eller fantasi?

- Ja, ja det skjer nok, men vi trenger ikke tenke på dette nå, vi kan tilpasse oss når det blir en realitet
 - Poenget er at dette er en realitet i dag
 - Hvis vi skal høre på Clayton Christensen, Professor på Harvard innen innovasjon, som bl.a har skrevet boken «Disruptive Class» så kan dette være en disruptiv innovasjon, ikke bare i høyere utdanning, men i hele utdanningssektoren.
 - Når kritisk masse nåes kan vi kanskje virkelig snakke om en læringsrevolusjon
 - Grafikk og programvare gir en tilstrekkelig realisme
 - Stemmegjenkjenning blir snart et vanlig produkt
 - Båndbredde har tilstrekkelig kapasitet
 - Sosiale møtearenaer er utviklet og favner snart 1 mrd mennesker