



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2023 30 stp

Norges miljø og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Likheter og forskjeller i banker sin strategiske virksomhetsstyring

Similarities and differences in banks strategic business management

Hannah Elizabeth Hunnestad & Chastine Lully
Winther- Sørensen

Master i Økonomi og administrasjon

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet våren 2023, og markerer slutten på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved fakultetet for handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU – Campus Ås). Oppgaven er skrevet som et samarbeid mellom to studenter gjennom vårsemesteret og utgjør 30 av totalt 120 studiepoeng. Begge forfatterne har hovedprofil i økonomisk styring. Arbeidet med denne studien har gitt oss et unikt innblikk i hvordan tre norske banker utøver sin virksomhetsstyring, og hvordan de skiller seg ut fra hverandre.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Jens Bengtsson ved Fakultetet for handelshøyskolen (HH) for gode råd og innspill underveis i denne prosessen. Over både digitale møter og e-post har han bidratt med god veiledning og nyttige tilbakemeldinger gjennom arbeidet med oppgaven.

I tillegg vil vi takke representantene fra de tre bankene Sparebanken Vest, DNB og BN bank som tok seg tid til å svare på spørsmål fra oss. Disse har vært med å bidra til å skape et interessant datagrunnlag å analysere. Vi vet at bankene har en travel timeplan og vi setter pris på at dere har delt tiden deres med oss og vårt forskningsprosjekt.

Hannah Elizabeth Hunnestad

Chastine Lully Winther- Sørensen

Ås, 15.05.2023

Sammendrag

De siste årene har bankmarkedet vært preget av sterk konkurranse, og det har stadig vokst frem nye aktører. For at bankene skal kunne ha et konkurransefortrinn og være ledende i markedet er det viktig at de har en klar plan for hvordan de skal styre opp mot de målene de har satt seg. For å understreke dette er det viktig at de har en god virksomhetsstyring lagt til grunn. I denne masteroppgaven har vi ønsket å analysere ulike banker sin virksomhetsstyring og vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

Belyse likheter og forskjeller i banker sin strategiske virksomhetsstyring.

For å besvare denne problemstillingen har vi gjennomført dybdeintervju med tre norske banker. Banken sin virksomhetsstyring ble undersøkt ved hjelp av temaene:

- Bankenes verdier, visjon, mål, strategier og konkurransefortrinn
- Planlegging og oppfølging
- Styringssystem
- Risiko

Disse temaene er noen viktige aspekter Hoff (2021) trekker frem i boken sin «Strategisk økonomistyring», som vi også har basert mye av teorien vår på.

De empiriske funnene våre og analysen viser at virksomhetsstyring er noe DNB og Sparebanken Vest har fokus på, mens BN bank har mer fokus på medarbeiderinvolvering og kontinuerlig forbedring. Det som viser seg å være hovedskillet når det kommer til bankene sitt virksomhetsstyringssystem er knyttet til banken sin kompleksitet og styringssystem. DNB er den mest komplekse banken, og har opprettet sitt eget styringssystem bestående av en trekant for å få bedre oversikt. Sparebanken Vest har et ønske om å ha en lav kompleksitet og har et fokus rettet mot bank og eiendomsmeglervirksomhet. De har et styringssystem som er mer tilnærmet OKR (Objectives and Key Results). BN bank er den minste banken i studiet vårt og har gått vekk fra et tradisjonelt Top-Down system, og har et fokus på tertialvise handlingsplaner og ukentlige/ daglige oppfølgninger. Vi har også funnet at det er flere likheter mellom de to større bankene (DNB og Sparebanken Vest), i forhold til den mindre banken (BN bank). Dette kan være knyttet til faktorer som at BN bank er mye mindre, og at de har gått vekk fra det tradisjonelle Top-Down systemet.

Abstract

In the recent years, the banking market has been characterized by stronger competition, and new type of players have emerged. For the banks to have a competitive advantage and be a leader in the market, they need a clear strategy for how they will manage towards the goals they have set themselves. To underline this, they need good business management system as a basis. In this master thesis, we have wanted to analyze the business management of various banks and we have therefore arrived at the following problem:

Clarify similarities and differences in banks strategic business management.

To answer this issue, we have conducted in-depth interviews with three Norwegian banks.

The bank's business management system was evaluated with regards to:

- The bank's values, vision, goals, strategies, and competitive advantage
- Planning and follow-up
- Management system
- Risk

These themes are important aspects which Hoff (2021) highlights in his book "Strategisk økonomistyring", on which we have based much of our theory.

Our empirical findings and the analysis show that DNB and Sparebanken Vest focus on business management systems, while BN bank focuses more on employee involvement and continuous improvement. The main difference when it comes to the banks' business management system is linked to the bank's complexity and management system. DNB is the largest and most complex bank and has created its own management system consisting of a triangle to get a better overview. Sparebanken Vest has a desire to have a low complexity and has direct focus on banking and estate agency business. They have a management system that is related to OKR (Objectives and Key Results). BN bank is the smallest bank in our study and has moved away from the traditional Top-Down system and has a focus on quarterly action plans and weekly/ daily follow-ups. We have also found that there are more similarities between the two larger banks (DNB and Sparebanken Vest) compared to the smaller bank (BN bank). This may be linked to factors such as the fact that BN bank is much smaller, and that they have moved away from the traditional Top-Down system.

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract	III
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema	1
1.2 Studiens problemstilling.....	2
1.3 Hvorfor studere virksomhetsstyring i det norske bankmarkedet?	2
1.4 Empiri.....	3
1.5 Avgrensninger gjort i studien	3
1.6 Studiens oppbygging og struktur.....	4
2. Introduksjon	5
2.1 Bankmarkedet.....	5
2.1.1 Utviklingen av bankmarkedet.....	5
2.1.2 Konkurransen i bankmarkedet.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Økonomistyring.....	8
3.2 Strategisk virksomhetsstyring	8
3.2.1 Virksomhetsstyring vs. Økonomistyring.....	10
3.2.2 Virksomhetsstyring i bank.....	11
3.3 Virksomhetsstyringssystem.....	12
3.3.1 Balansert målstyring.....	12
3.3.2 Beyond Budgeting	13
3.3.3 OKR.....	16
3.4 Betingelsesteori	17
3.5 Visjon, verdier & Mål	18
3.6 Strategi og planer.....	19
3.6.1 Porters generiske strategier.....	20
3.7 Mål og strategi setting	22
3.8 Kritiske suksessfaktorer	23
3.9 IT systemer	24
3.10 Risiko	24
3.10.1 Strategisk risiko.....	25
3.10.2 Eksterne og interne risikoer.....	25
4. Metode	27
4.1 Samfunnsvitenskapelig metode	27
4.2 Forskningsdesign og metodevalg	27

4.2.1	Valg av metode.....	27
4.3	Utvalg.....	30
4.3.1	Informanter.....	31
4.3.2	Dokumenter.....	31
4.4	Datainnsamling.....	32
4.4.1	Planlegging.....	32
4.4.2	Gjennomføring.....	33
4.4.3	Transkribering.....	33
4.5	Bearbeiding av data.....	34
4.6	Vurdering av forskningskvalitet.....	34
4.6.1	Troverdighet.....	35
4.6.2	Overførbarhet.....	35
4.6.3	Pålitelighet.....	35
4.6.4	Bekreftbarhet.....	36
4.7	Forskningsetikk.....	36
5.	Kontektsbeskrivelse.....	38
5.1	Om bankene.....	38
5.1.1	BN bank.....	38
5.1.2	Sparebanken Vest.....	38
5.1.3	DNB.....	38
6.	Empiriske funn.....	40
6.1	Virksomhetsstyring.....	40
6.1.1	Definisjon av virksomhetsstyring.....	40
6.1.2	Visjon, verdier, mål og strategi.....	41
6.1.3	Konkurransen.....	43
6.2	Styring og oppfølgingsprosess.....	43
6.2.1	Mål og strategisetting.....	44
6.2.2	Oppfølging, kommunikasjon og avvik.....	45
6.2.3	Kritiske suksessfaktorer.....	47
6.3	Styringssystem og rammeverk.....	47
6.3.1	DNB sitt styringssystem.....	47
6.3.2	BN bank sitt styringssystem.....	49
6.3.3	Sparebanken Vest sitt styringssystem.....	51
6.3.4	Ansvar for virksomhetsstyring.....	53
6.3.5	IT system.....	54
6.4	Risiko.....	54
6.5	Oppsummering og hovedfunn.....	55

7. Analyse	56
7.1 Bankenes verdier, visjon, mål og strategier og hvordan skaper de konkurransefortrinn.....	56
7.1.1 Visjon	56
7.1.2 Verdi	57
7.1.3 Strategi og planer.....	57
7.1.4 Konkurransefortrinn	58
7.1.5 Porters generiske strategier.....	59
7.1.6 Oppsummering	59
7.2 Hvordan styrer bankene for å nå sine mål og hvordan blir disse fulgt opp	60
7.2.1 Planlegging.....	60
7.2.2 Gjennomføring	60
7.2.3 Oppfølging.....	61
7.2.4 Oppsummering	61
7.3 Hvilket styringssystem tar bankene i bruk og hva står bak valget av disse.....	62
7.3.1 Oppsummering	64
7.4 På hvilken måte styres og følges bankenes risiko opp? Er dette en integrert del av virksomhetsstyringssystemet.....	64
7.4.1 Oppsummering	66
7.5 Virksomhetsstyring i banksektoren kontra generell virksomhetsstyring.....	66
8. Konklusjon	68
8.1 Drøfting og konklusjon	68
8.2 Begrensninger ved studien	71
8.3 Videre forskning.....	71
9. Litteraturliste	73
10. Vedlegg	78
10.1 Intervjuguide	78

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema

Tidligere har banker tradisjonelt sett operert i et stabilt miljø som har vært preget av en høy kundelojalitet, der lojaliteten har gått fra generasjon til generasjon. I løpet av de siste årene har det vært en gradvis større økning i konkurransen i finansnæringen. Finansnæringen har endret seg fra å være en relativt stabil bransje til å være i et hardt konkurranseutsatt marked. Dette gjør at kunden har tilgang til et bredt spekter av ulike banker og tjenester de kan velge mellom. For at bankene skal ha et konkurransefortrinn og kunne være ledende i markedet er det derfor viktig at de har en klar plan for hvordan de skal styre for å oppnå de målene de har satt seg. Det er dermed essensielt at de har en god virksomhetsstyring lagt til grunn.

Dagens finansielle marked står ovenfor flere utfordringer når det kommer til den strategiske virksomhetsstyringen. Strategisk virksomhetsstyring handler om å innlemme organisasjonens visjon, mål og strategi inn i en helhetlig modell for å kunne få et godt grunnlag for gjennomføring av de strategiske målene som selskapet har satt fremfor seg. På grunnlag av at det stadig skjer flere endringer i det finansielle markedet, så må man hele tiden om dirigere sin styring og tilpasse seg. Disse endringene har medført at det har oppstått en global utvikling av det finansielle strategiske markedet med en stor fremvekst av nye aktører, spesielt aktører innenfor fintech (Finansteknologi). Fintech er et fremvoksende begrep som handler om den finansielle teknologien, og digitalisering i finansielle tjenester. Noen kjente eksempler på norsk fintech er betalingsløsninger ved hjelp av mobil og digitale lommebøker, crowdfundingløsninger og heldigitale banker (Pwc, 2023).

Fremveksten av fintech har ført til at det har blitt mye konkurranse om kundene. I tillegg så kommer det stadig nye digitale verktøy. I finansnæringen er det et raskt skiftende regulatorisk miljø, og man må stadig ta hensyn til nye spørsmål knyttet til bærekraft. Bankmarkedet står også ovenfor en digital transformasjon.

Alle disse endringene er noe som har aktualisert både økonomi og virksomhetsstyring som disiplin innenfor banksektoren (Gooneratne & Hoque, 2013). Dagens digitalisering og utvikling i samfunnet gjør at man hele tiden må tilpasse strategien og styringen sin til disse endringene.

1.2 Studiens problemstilling

I forrige avsnitt forklarte vi aktualiseringen når det kommer til strategisk virksomhetsstyring i banksektoren. Temaet for denne oppgaven er å ta et dypdykk inn i tre ulike banker sitt virksomhetsstyringssystem. Virksomhetsstyring er et bredt spekter og vi har derfor plukket ut fire kategorier vi ønsker å undersøke: bankene sine verdier, mål og strategier, målsetting og oppfølging, bankene sitt styringssystem og risikostyring. Etter vi har undersøkt disse kategoriene, ønsker vi å sammenligne svarene til bankene og finne likheter og forskjeller. Vi har på bakgrunn av det overstående valgt følgende problemstilling for denne studien:

Belyse likheter og forskjeller i banker sin strategiske virksomhetsstyring

Knyttet opp til problemstillingen, så ønsker vi å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

- Hva er bankenes verdier, visjon, mål og strategier og hvordan skaper de konkurransefortrinn
- Hvordan styrer bankene virksomheten for å oppnå sine mål, og hvordan blir disse fulgt opp?
- Hvilket styringssystem tar bankene i bruk og hva står bak valget av disse?
- På hvilken måte styres og følges bankenes risiko opp? Er dette en integrert del av virksomhetsstyringssystemet eller håndteres det i et eget system?

1.3 Hvorfor studere virksomhetsstyring i det norske bankmarkedet?

Ved å analysere de ulike erfaringene som gjøres i forbindelse med bruk av virksomhetsstyringssystemer, og ved å sammenligne de ulike bankene sine svar, kan dette skape en grobunn for å kunne videreutvikle eksisterende og utvikle nye, og enda mer effektive virksomhetsstyringssystemer. Vi ønsker at oppgaven vår skal gi mulighet for inspirasjon til andre banker, ved å sammenligne tre banker sitt virksomhetsstyringssystem.

Etter å ha undersøkt har vi funnet ut at det eksisterer relativt lite forskning på dette området når det kommer til å sammenligne hvordan ulike banker styrer sin virksomhet, og hvilket virksomhetsstyringssystem de har i bruk. Vi har dog funnet forskning knyttet til hvordan en bestemt bank sitt styringssystem er, men vi har funnet lite når det kommer til å sammenligne dette og finne likheter og forskjeller. Det vi ønsker å oppnå ved å undersøke dette emnet er å

skape en økt kollektiv kunnskap om erfaringer innenfor virksomhetsstyring i det norske bankmarkedet.

1.4 Empiri

For å belyse problemstillingen vår så har vi valgt å gjennomføre intervjuer med tre ulike banker. Disse ble valgt ut ettersom vi syntes det var interessante banker å undersøke, og de viste interesse for å være med i oppgaven vår. Bankene vi har brukt som utgangspunkt i oppgaven vår er DNB, Sparebanken Vest og BN bank. Alle bankene sin virksomhetsstyring har blitt analysert ved hjelp av dybdeintervjuer¹ som ble gjennomført med de som var ansvarlige eller hadde informasjon om banken sitt virksomhetsstyringssystem. Et av intervjuene ble besvart via epost, og to av intervjuene ble besvart ved et digitalt intervju over plattformen Teams. Intervjuene ble gjennomført i perioden 3. Mars 2023 til 23. Mars 2023.

1.5 Avgrensninger gjort i studien

I denne oppgaven har vi kun valgt å sette søkelys på tre bedrifter i banksektoren. Begrunnelsen for dette er begrenset tid og at de var utfordrende å få tak i informanter som ønsket å stille. Vi følte likevel at vi fikk såpass utfyllende svar fra informantene våre at det var et godt grunnlag for å kunne skrive oppgaven.

Å studere denne problemstillingen nærmere vil kunne bidra til innsikt i bankmarkedet ved å vise hvilke faktorer som spiller inn i virksomhetsstyringen og hvordan styringssystemet er utformet.

I studiet vårt benyttes virksomhetsstyringen til tre ulike banker som case for å belyse den aktuelle problemstillingen. Oppgaven vår vil ha et internt fokus, noe som innebærer at det ikke vil kartlegges kundenes tanker og oppfatninger omkring temaet. Grunnlaget for dette er at vi har sett på det som mest hensiktsmessig å bare undersøke temaet fra bankene sitt perspektiv, fordi det har med deres interne styring å gjøre.

¹ Et dybdeintervju er en kvalitativ undersøkelsesmetode som går i dybden og ofte har lang varighet. Et dybdeintervju kan foregå ved at man intervjuer en person om gangen om et nærmere definert tema (Olsen & Sundbye, 2021).

1.6 Studiens oppbygging og struktur

Denne oppgaven består av 8 Hoveddeler som til sammen skal hjelpe oss å svare på problemstillingen. Denne innledningen vil hjelpe leserne med å få en god oversikt på hvordan vi har tenkt og hvordan de forskjellige delene i oppgaven henger sammen. I det neste kapitlet som er introduksjonsdelen så går vi i dybden når det kommer til historien og utviklingen av bankmarkedet. I tillegg presenterer vi hvilke endrede brukerpreferanser som har ført til den økte konkurransen i bankmarkedet. I kapittel 3 presenterer vi de teoretiske rammeverkene som ligger til grunn for studien. Her vil det gjøres rede for ulike aspekter og forståelse av økonomistyring, virksomhetsstyring og ulike virksomhetsstyringssystem. Vi vil i tillegg til dette komme med relevant teori i forhold til hvordan man bygger opp et styringssystem når det kommer til visjon, verdier, mål, strategi og planer. Som et supplement til dette går vi også inn på teori knyttet til mål- og strategisetting og ulik risiko man står ovenfor i finanssektoren. I kapittel 4 presenterer vi de metodologiske valgene vi har tatt i forbindelse med denne studien. Først presenteres det betraktninger omkring den vitenskapsteoretiske forankringen som ligger til grunn for studien. Deretter beskriver vi designet av dette prosjektet og valgene som er tatt i forbindelse med metoder for datainnsamling. Vi beskriver også datainnsamlingsprosessen, og avslutter kapitlet med drøfting og refleksjoner rundt studiets kvalitet og etiske betraktninger. For å få en bedre oversikt over de ulike bankene vil vi i kapittel 5 foreta oss en kontekstbeskrivelse. Her presenteres de ulike bankene og vi går inn på faktorer som blant annet hva de spesialiserer seg på og hvor de befinner seg. Videre følger kapittel 6, hvor det empiriske materialet vi har samlet inn i forbindelse med dette studiet presenteres. Disse dataene består av tre intervjuer med tre forskjellige representanter fra de ulike bankene. Det empiriske materialet skal hjelpe med å legge videre grunnlag for analysen som vil bli gjennomført i kapittel 7. I analysekapitlet vil de empiriske funnene analyseres i tråd med problemstillingen vår og den teorien vi har presentert. Avslutningsvis i kapittel 8, vil vi presentere våre konkluderende betraktninger i tillegg til refleksjoner rundt begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Introduksjon

2.1 Bankmarkedet

Bankenes historie går helt tilbake til antikken. Handelsmenn ga lån til andre handelsmenn og bønder som fraktet varer gjennom bygdene. Senere i antikken og Romerriket ga utlånerne i templene lån, men la også til to viktige nyvinninger. Dette var å ta vare på andres penger, som fungerte som et innskudd, i tillegg til å veksle penger fra en valuta til en annen. Senere spredte utviklingen av banker seg over hele Europa. I løpet av 1900- tallets utvikling i telekommunikasjonen og data har det skjedd store endringer i måten banker fungerer på. Dette er noe som har gjort det mulig for banker å øke både på størrelse og geografisk spredning. Den finansielle krisen på slutten av 2000- tallet førte med seg at en rekke banker kollapset, blant annen noen av verdens største banker. Dette førte til en ny diskusjon og regulering av bankene (Wikipedia, 2023).

2.1.1 Utviklingen av bankmarkedet

Gjennom tidene har det vokst frem en mer og mer digital økonomi, som har ført til endrede kundepreferanser. I en studie av Deloitte og World Economic Forum ble det sett på utvikling i bank- og finansbransjen, for å få en bedre forståelse av hvordan gjennomgripende innovasjon endrer bransjen slik vi kjenner den i dag (e24, 2023).

2.1.1.1 Endrede brukerpreferanser

Gjennom tidene har det vokst frem en mer og mer digital økonomi, som har ført til endrede kundepreferanser. Et godt eksempel på dette er mobilbanken. Mobilbanken har blitt en fullverdig banktjeneste som tilbyr tjenester som pengeoverføringen via SMS og stemmegjenkjenning til mer tradisjonelle banktjenester.

« Økt konkurranse mellom partene vil trolig føre til at enkelte tjenesteleverandører blir skjøvet ut av konkurransen, samtidig kan kundenes betalingsvaner og preferanser i større grad spores i dag enn tidligere. De vil bli en større del av kundens liv» (e24, 2023).

2.1.1.2 Betalinger

Vi har hatt en stor utvikling ved å gå fra mye bruk av kontanter til et betalingsløst samfunn. Dette har blitt en realitet ved hjelp av mobilapplikasjoner og strømlinjeformet teknologi. Bankene får god innsikt i forbrukerne sitt brukermønster, og data om livsstil og preferanser (e24, 2023).

2.1.1.3 Kapitalmarkeder

Det har også kommet nye nettstedet som kobler sammen næringslivet med investorer. Dette er virtuelle markeds plasser som spesialiserer seg innen forskjellige deler av næringslivet og som skreddersyr sine profiler opp mot enkeltgrupper. Den stadig økende konkurransen vil være med på å sørge for at nye selskaper vokser enda fortere (e24, 2023).

2.1.1.4 Kapitalforvaltning

En annen ting å nevne er at forvaltning av formue er i ferd med å bli mer demokratisk. Den stadig utviklede teknologien er med på å øke den økonomiske kompetansen utover tidligere veletablerte ordninger. Dette er verktøy som analyserer en kunde sin finansielle posisjon og sender skreddersydde anbefalinger i retur. I tillegg til dette så har det blitt utviklet sosiale trading former hvor brukere kan utveksle erfaringer. Ulempen med dette for de finansielle institusjonene er at bankene kan miste kundene sine til andre aktører. Dette gjør at de også må følge med på trender og tilby tilsvarende automatiserte tjenester, for å kunne møte kundens behov. Et eksempel på dette er at folk som tidligere har brukt tradisjonelle banker, bytter over til heldigitale, fordi de tilbyr lavere priser (e24, 2023).

Dagens teknologi er i stor grad med på å redefinere finansielle tjenester. Kundepreferanser utvikler seg, og dette fører til at tradisjonelle leverandører møter nye konkurrenter i direkte og mobile banktjenester. Når det gjelder betalingsmarkedet, møter kontanter og kredittkort digitale alternativer. Disse endringene er omfattende, men det åpner også opp for innovative og nytenkende bedrifter (e24, 2023).

2.1.2 Konkurransen i bankmarkedet

En konsekvens av at det har skjedd flere utviklinger i teknologien, har ført med seg en enda høyere konkurranse i bankmarkedet. I løpet av de siste årene har det stadig kommet inn flere heldigitale aktører, som tilbyr lavere priser enn de tradisjonelle bankene. Dette fører til at kunder som ikke har behovet for fysisk rådgiving, heller bytter over til disse for å spare penger.

Deloittes leder for avdeling nordiske bank- og kapitalmarkedsaktiviteter sier i ett intervju med Finansfokus at den neste etappen i bankdigitalisering vil handle mye om individuell kundebehandling. En undersøkelse Deloitte har gjort blant 17 100 bankkunder i 17 forskjellige land for å måle bankenes digitale engasjement viser at det må skje en utvikling i kundekontakt med banken. Joakim Svingen, en bankanalytiker i Arctic Securities har fulgt digitaliseringen i bankene nøye og han bekrefter at konkurransen mot hvordan man skal kommunisere med kundene er høy (Otterdal, 2023).

Pandemien som er påført av covid-19 har fremskyndet digitaliseringen på ett internasjonalt nivå i finansbransjen. World Retail Report 2020 viser at presset øker på de etablerte bankene, når forbrukerdelen av markedet belønner nye aktører med heldigitale løsninger og skreddersydde kundereiser. I likhet med utviklingen i andre bransjer og næringer er digitaliseringen av finansbransjen også i stor utvikling i møte med krisen. Før koronakrisen oppga 49% av forbrukerrespondentene at det foretrakk banktjenester på nett, nå har denne andelen steget til 57% (Konsulentguiden, 2020).

3. Teori

3.1 Økonomistyring

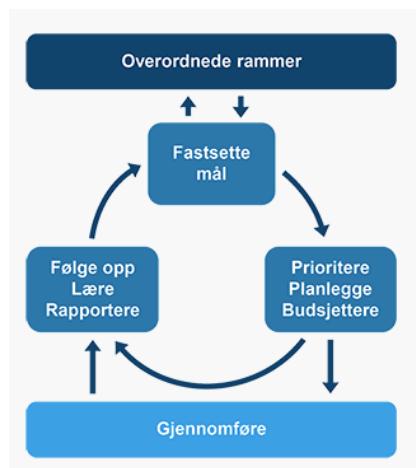
Økonomistyring er et bredt begrep og det finnes flere ulike definisjoner. Økonomistyring handler først og fremst om å nå målene man setter seg i en virksomhet. For å nå disse målene må man ta bevisste tiltak for å kunne forvalte de begrensede ressursene som finnes til rådighet.

Hoff og Helbæk (2021) definerer økonomisk styring som å skape samhold og en sammenheng i organisasjonen. Dette skal legge forholdene til rette for felles innsats for å nå målene man har satt seg i virksomheten, for å bruke minst mulig med ressurser. Dette er noe som vil skape motiverte og engasjerte medarbeidere siden de får ta del i planleggings- og gjennomføringsprosessen. For å få dette til i virksomheten er det viktig med en godt anlagt planleggingsprosess (Hoff & Helbæk, 2021, s. 22).

For at virksomheten skal ha bruk for gode økonomisystemer, er det viktig med et godt samarbeid. Vi kan med dette legge til grunn for at *«økonomisk styring omhandler målformulering, styring og kontroll av alle aktiviteter, som på kort og lang sikt påvirker virksomhetens avkastning og likviditet, og som involverer ansatte på alle nivåer i organisasjonen»* (Hoff & Helbæk, 2021, s. 22).

3.2 Strategisk virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring er de handlingene ledelsen på ulike nivåer foretar seg for å oppnå et visst resultat. Her inngår det å lede, styre og utvikle virksomheten slik at man får brukt de ressursene man har så effektivt som mulig for å nå virksomheten sine mål. Selve styringen beskrives som en syklus med delene «planlegging», «gjennomføring» og «oppfølging» (Hypergene, 2023).



Figur 1. Styringshjulet, 2023, (DFØ, 2023) <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring/krav-til-virksomhetsstyring>.

En undersøkelse som ble gjort på 1980-tallet viser til at under 10% av effektivt formulerte strategier ble vellykket implementert (Kiechel, 1982). I tillegg til dette så har det blitt gjort funn som tyder på at ledere av ulike industrier hadde en misforstått oppfattelse om at veien til måloppnåelse var reddet så lenge man hadde gjort en grundig innsats i utarbeidelsen av strategi- og visjonsformuleringer (Charan, 1999). Dette førte til at mange ledere mislyktes når det kom til det å gjennomføre de strategiske målene. Ifølge Charan et al. så lå svaret i at man ikke satte nok innsats i selve gjennomføringsfasen. For å si det med andre ord så er det nemlig ikke en dårlig strategi som er problemet, men en dårlig gjennomførelse. I en artikkel på starten av 2000-tallet tolket Kaplan og Norton resultatene fra de relevante studiene, hvor det kom frem til at rundt 70-90 prosent av forsøkene på å skulle iverksette en strategi vil være mislykket. Dermed ble det rimelig å forstå at reflekterte investorer konkluderte med at det er viktigere med gjennomføring fremfor en god visjon. I følge Kaplan og Norton så er det ikke selve strategiutarbeidelsen som er det kritiske da iverksettelsen og gjennomføringen av virksomhetens strategier anses som mer krevende enn det å utforme strategiene (Hoff, 2021).

Det er viktig for virksomheten og utvikle og forbedre virksomhetsstyringen. Grunner til dette er at det er store risikoer knyttet til det å drive ineffektiv styring. Det å vite målsettingen med innsatsen, hvordan det går og hvilke forutsetninger man har å forholde seg til, kan kjennes som et selvsagt behov hos de ansatte.

Både de ansatte og bedriftslederne har forventninger om at deres strategier og planer både iverksettes og etterleves. Hvis en bedrift har manglende styring, kan dette føre til at det operative arbeidet går mot en annen retning enn mot virksomhetens mål og strategier. En fungerende virksomhetsstyring vil bidra til å tette dette gapet.

For å skape en god virksomhetsstyring er det viktig å planlegge og investere ressurser så effektivt som mulig. Dette er et arbeid som ofte involverer mange deler av virksomheten. På grunn av dette så er tilgangen til informasjon fra mange kanter viktig (Hypergene, 2023).

For å kunne skape et best mulig beslutningsgrunnlag så er det viktig at informasjonen bearbejdes, sammenstilles og presenteres på en måte som vil gjøre virksomhetsstyringen enklere. I denne delen av arbeidet er det mange organisasjoner som sliter med manuelt arbeid, dårlig datakvalitet og systemstøtten som ender opp med å ikke støtte virksomhetens behov (Hypergene, 2023).

I virksomhetsstyringen er det viktig å knytte sammen ulike styringsprosesser. Ledelsen på de ulike nivåene må knytte sammen forretningsplanleggingen med den finansielle planleggingen i tillegg til å få aktivitetene i virksomheten til å både utgå fra og være med å bidra til mål og strategier (Hypergene, 2023).

Det er også viktig å se hvilken styringsmodell man arbeider ut fra (Hypergene, 2023). Eksempler på ulike styringsmodeller vi har er Balansert målstyring, Beyond budgeting og Objectives and Key Results.

3.2.1 Virksomhetsstyring vs. Økonomistyring

Grunnen til at begrepet virksomhetsstyring har oppstått er som et grunnlag av kritikken knyttet til økonomistyringens snevrere fokus på budsjett og den finansielle informasjonen. Visse kritikere har fått frem at økonomistyringens nøkkeltall som inneholder historiske data leder til et for reaktivt handlemønster. Risikoen med dette er at man mister avgjørende perspektiver, for eksempel kundetilfredshet, innovasjon, kvalitet og personalutvikling (Hypergene, 2023). Dette er aspekter som er aldeles viktige når det kommer til bankmarkedet.

I tillegg til dette så kan det finansielle perspektivet bli opplevd som så abstrakt at det kan være vanskelig for ansatte å kunne se koblinger mellom de finansielle målene og selve virksomheten. Risikoen knyttet til dette er at ledelsen ikke får tidlige nok signaler om endringer i virksomheten og bransjen. Dette er grunnen til at flere og flere velger å arbeide med driverbaserte og virksomhetsnære budsjettmodeller kontra kontobaserte (Hypergene, 2023).

Man kan samtidig argumentere for at økonomistyringen er en viktig og sentral del av den moderne virksomhetsstyringen som har vokst frem. Dette vil si at det ikke handler om å velge det ene eller det andre. Snarere er en effektiv og velfungerende økonomistyring avgjørende for at virksomhetsstyringen skal kunne fungere (Hypergene, 2023).

3.2.2 Virksomhetsstyring i bank

Etter å ha presentert hva virksomhetsstyring er, så er det viktig å belyse hva god virksomhetsstyring vil si når det kommer til bankmarkedet. Når vi ser på bedrifter så kan vi dele inn i produksjonsbedrifter og tjenesteytende bedrifter. Vi kategoriserer bank som en tjenesteytende virksomhet. Lin Fitzgerald og Phillip Moon mfl. Har identifisert fire områder som er unike for tjenesteytende virksomheter sammenlignet med tilvirkningsvirksomheter:

1. De fleste tjenester er ikke til å ta og føle på
2. Kvaliteten på tjenesten kan variere fra dag til dag
3. Ofte vil tjenesteproduksjon og forbruk skje på samme tid
4. Tjenesteyting kan sjelden lagres (Hoff, 2021, s. 348)

Det har tidligere vist seg å være mye mer forskning knyttet til virksomhetsstyring i produksjonsbedrifter i forhold til tjenesteytende virksomheter.

Det skjer stadig nye endringer i bankmarkedet, og det kommer stadig inn flere aktører. Dette gjør at man hele tiden må overvåke og tilpasse strategien og styringen sin slik at man klarer å holde seg ledende i markedet, og blir den banken kunden ønsker å velge.

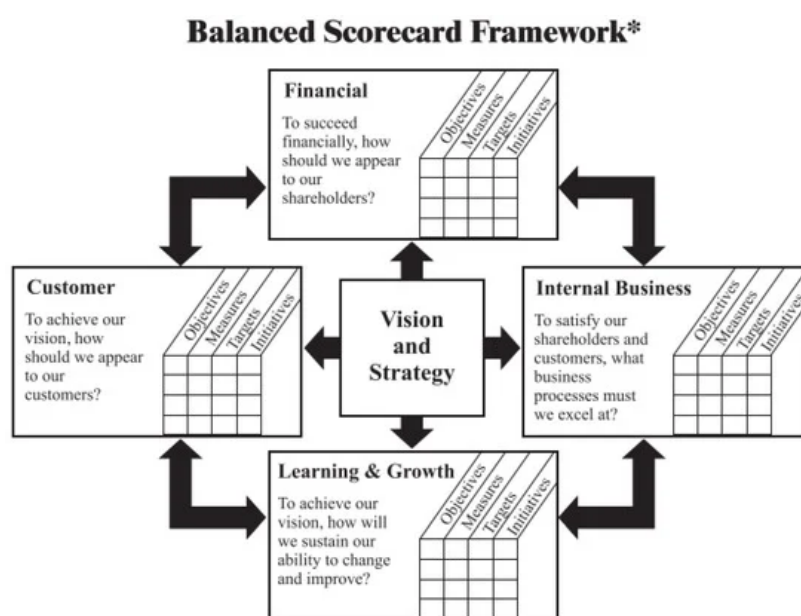
Bank- og finanssektoren har kommet langt når det gjelder å digitalisere sine tjenester, og dette har ført til at de har forenklet og forbedret hverdagen til sine kunder.

3.3 Virksomhetsstyringssystem

Etter at virksomheten har definert sine mål, visjoner, verdier, strategier og planer så må alt dette settes sammen i et system. Dette kaller man da for et styringssystem. Malmi og Brown (2008) definerer styringssystem (Management Control Systems) som alle verktøy og system som ledere benytter for å sikre at underordenenes atferd og avgjørelser er konsistent med målene og strategiene til organisasjonen.

3.3.1 Balansert målstyring

Lenge har virksomheter beregnet sin lønnsomhet ut fra finansielle tall. Det var ikke før Robert Kaplan og David Norton publiserte «The Balanced Scoreboard – Measures That Drive Performance» i Harvard Business Review i 1992 at deres konsept om balansert målstyring kom på banen. I artikkelen ble konseptet presentert slik at de ikke lenger kunne beregne den økonomiske lønnsomheten bare etter finansielle tall, men at de også måtte ta hensyn til kundene, interne prosesser samt læring og vekst. Det å kunne knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål var den grunnleggende tanken. Den utviklede modellen som brukes i dag utgjør et rammeverk mange virksomheter bruker for å implementere og følge opp virksomhetens strategi. (Hoff, 2021, s. 315)



Figur 2. Fra "The innovativeness and usage of the balanced Scorecard Model in SMEs," av Dudic. Z., Dudic. B., Gregus. M., Novackova. D., Djakovic. I. (<https://doi.org/10.3390/su12083221>)

I figuren over kan vi se de fire styringsperspektivene Kaplan og Norton presenterte i sin modell. Den øverste boksen i figuren viser det finansielle perspektivet som representerer det å kunne skape mest mulig verdi for aksjonærer. I den venstre boksen har vi kunde perspektivet, her vil målet være å kunne yte og tilby best mulig kundetilfredshet og lojalitet. Til høyre i figuren ser vi de interne prosessene, her legges det vekt på ledelsens arbeid om å identifisere kritiske prosesser som virksomheten må utføre spesielt godt, dersom strategien deres skal lykkes. Den siste boksen representerer lærings- og vekstperspektivet, også kalt kunnskapsledelse. Viten om viktigheten ved læring, kreativitet og personlig ansvar for å kunne yte best i dagens konkurranseklima er viktig for enhver driftskultur (Hoff, 2021, s. 320).

3.3.1.1 Kritikken mot balansert målstyring

Balansert målstyring er et styringsverktøy som har blitt mye brukt, og vekket mye oppsikt. Det har likevel blitt rettet en del kritikk mot systemet. Kritikken retter seg mot at balansert målstyring følger en streng rasjonell- normativ logikk som blir kalt «Economic man» og konseptet fremstilles som en «oppskrift». Kritikerne mener at det å følge en slik oppskrift basert måte å skulle styre og lede en virksomhet på, er det lite sannsynlig at man lykkes med. Det å utvikle strategiske hypoteser, er noe som er vanskelig i praksis. Det menes også at det finnes for lite kunnskap om handling A fører til resultat B. I tillegg vil det være en del utenforliggende variabler som vil være med å påvirke det endelige resultatet. Det har også blitt rettet kritikk mot at balansert målstyring synes å bære preg av en for mye Top- Down tilnærming i sin verdiskapningslogikk (Dietrichs, 2023).

3.3.2 Beyond Budgeting

Historisk sett så har budsjettet spilt en sentral rolle i de fleste organisasjoners systemer for styringskontroll. Imidlertid har det nylig vært en del kritikk rettet mot dette. Budsjettering har blitt sett på som «en ødelagt prosess som må forbedres» (Jensen, 2001), «en ting fra fortiden» (Gurton, 1999) eller «et unødvendig onde, og at det finnes bedre løsninger på problemer bedrifter står ovenfor» (Wallander, 1999). Kritikken mot tradisjonell budsjettering har vært argumentert mest kraftfull av Hope og Fraser (2003) som en del av Beyond Budgeting Roundtable (BBRT).

Beyond budgeting handler om det å avskaffe tradisjonelle budsjetteringsprosesser for å deretter forbedre ledelseskontrollen over en organisasjon. Ved å gå vekk ifra tradisjonelle budsjetteringsprosesser, har et selskap som mål å etablere et svært desentralisert organisasjonssystem og adaptive sett med styringsprosesser (Schmidt, 2023).

Begrunnelsen for at Beyond Budgeting ble opprettet er at tradisjonelle budsjetteringsprosesser har en rekke mangler. Noen av feilene inkluderer at utvikling av budsjett er tidskrevende og kostbart, budsjetter har sjelden fokus på selskapets strategi, budsjetter stimulerer generelt ikke til verdiskapning, budsjetter kan skape hindringer for endringer og budsjetter øker sentraliseringen av makt i en organisasjon (Schmidt, 2023).

Ideen om Beyond Budgeting er relativt ny, og den aktive utviklingen av rammeverket startet for 20 år siden. I hovedsak er Beyond Budgeting-rammeverket basert på ideen om forretningsmessig smidighet. Opprinnelig så var smidige bedrifter først utbredt blant programvareutviklingsselskaper. Slike selskaper etablerte smidige forretningsteknikker for raskt å justere og tilpasse seg de stadig skiftende målene og kravene i et ekstremt konkurransedyktig miljø (Schmidt, 2023).

Beyond Budgeting er bygget opp på 12 prinsipper knyttet til lederskap og styringsprosesser. Dette er prinsipper som skal være med å bidra til en mer dynamisk og medarbeiderorientert styringsprosess. Beyond Budgeting rammeverket består av to pilarer som er adaptive styringsprosesser og desentralisert ledelse. Hver dimensjon av rammeverket består av seks prinsipper (Hoff, 2021, s. 459).

Leadership principles	Management processes
1. Purpose: <ul style="list-style-type: none"> Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets 	7. Targets: <ul style="list-style-type: none"> Set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets
2. Values: <ul style="list-style-type: none"> Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations 	8. Forecasts: <ul style="list-style-type: none"> Make forecasting a lean and unbiased process; not a rigid and political exercise
3. Transparency: <ul style="list-style-type: none"> Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; don't restrict it 	9. Resource allocation: <ul style="list-style-type: none"> Foster a cost conscious mind-set. Plan and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations
4. Autonomy: <ul style="list-style-type: none"> Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it 	10. Performance evaluation: <ul style="list-style-type: none"> Evaluate performance holistically to guide interventions; not based on measurement only and not for rewards only
5. Organisation: <ul style="list-style-type: none"> Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy 	11. Rewards: <ul style="list-style-type: none"> Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts
6. Customers: <ul style="list-style-type: none"> Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest 	12. Coordination: <ul style="list-style-type: none"> Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only

Figur 3. Fra "Beyond Budgeting at 25" av Bogsnes, B. (https://bbbrt.org/wp-content/uploads/bb-white-paper_a.pdf)

Beyond- budgeting filosofien bygger på de 12 overnevnte prinsippene og skal samlet sett bidra til en bedre styringsprosess. De seks prinsippene for styringsprosessene forklares med at de ikke bare har som formål å forbedre styringsprosessene, men at de også skal aktivere budskapene som formidles gjennom de seks lederskapsprinsippene som formål, autonomi, verdier, transparens og kundeforhold. Prosessene vil drive kultur og atferd, både positivt og negativt (Hoff, 2021, s. 460).

3.3.2.1 Kritikken mot beyond budgeting

Selv om det har vært flere positive uttalelser om beyond budgeting så finnes det også mange kritikere til Beyond Budgeting- modellen. Det som er typisk for mange av de selskapene som har adoptert Beyond Budgeting, er at dette er store selskaper som har høye omsetningstall og store ressurser. For mange selskaper som ikke har disse ressursene tilgjengelig og like høy inntjening, så vil det være vanskelig å bruke dette styringssystemet. Dette skyldes at selskapene må sette et årlig tak for alle investeringsmidlene de har til rådighet, noe som er enklere når man bruker budsjetter istedenfor. Kritikerne har også stilt seg spørsmålet om hva som er grunnen til at selskapene går vekk fra budsjetteringen, når de heller burde prioritert å gå inn for å gjøre systemet enda bedre (Richards, 2006).

3.3.3 OKR

Stadig mer abstrakte forretningsmiljøer blir stadig mer komplekse og mer usikre, dette er noe som krever at bedrifter formulerer strategier for å tilpasse seg de endringene som skjer. Dette fører til at selskapene må lage strategier for det dynamiske markedet, ettersom forretningsmiljøene har blitt mer kompliserte og usikre. Disse strategiene må tillate organisasjoner til å tilpasse seg endringer etter hvert som de oppstår, og dette kan materialiseres gjennom strategisk planlegging. Dette er noe som er sentralt i styringssystemet OKR.

OKR er definert som en ledelsesmetodikk som bidrar til å sikre at selskapet setter søkelys på innsatsen på viktige spørsmål på tvers av organisasjonen (Doerr, 2018, s. 7).

OKR står for «Objectives and Key Results.» “Objectives” handler om hva det er man ønsker å oppnå, mens «Key Results» handler om hvordan man skal få det til. OKR er en effektiv og mye brukt metode for å konvertere selskapenes strategi, visjon, misjon og verdier til tydelige mål. Alle bedrifters aktiviteter vil knyttes opp til oppnåelsen av disse målene (Ring, 2019).

En ambisjon (objective) er en beskrivelse av et mål som skal nås i fremtiden. En ambisjon bør være med å sette en tydelig retning og være motiverende. Ambisjoner, og de øvrige komponentene i OKR, benyttes ofte på alle nivåer i en virksomhet. Dette gjør at det blir mulig å skape en rød tråd fra det minste initiativ som noen jobber med til daglig og helt opp til den øverste ambisjonen for selskapet (Currimbhoy, 2023).

Målbare resultater (Key Results) er en kvantitativ målparameter med en startverdi og en målverdi. Dette brukes til å vise fremgang for å nå ambisjonene sine. Det er vanlig å benytte seg av 2-5 målbare resultater for hver ambisjon som er satt. Formålet i seg selv er ikke at det er en komplett sammenheng mellom de målbare resultatene og ambisjonene, men det er viktigere at de gir en god indikasjon på at man beveger seg i riktig retning. Målbare resultater kan sammenlignes med KPIer², men de er mer fokusert på å spore fremgangen i virksomheten fremfor hva som er status quo (Ring, 2019).

² KPI står for Key Performance Indicator, ofte omtalt som nøkkeltall til å måle etter (Twin, 2023).

En annen del av OKR, som er initiativer (også kalt tiltak) beskriver de konkrete aktivitetene man skal gjennomføre. Dette skal være med å påvirke de målbare resultatene som viser at de er på vei til å nå ambisjonene sine (Currimbhoy, 2023).

3.3.3.1 Kritikk mot OKR

Faglitteraturen som har blitt opprettet om OKR er liten, men det har likevel blitt rettet diskusjon rundt svakheter ved OKR, som er skrevet av ikke-akademikere. Denne kritikken har blitt funnet på ulike blogger og nettsider, skrevet av forskjellige forfattere. Disse forfatterne har alle erfaring med bruk av OKR i ulike selskap, som er med på å styrke validiteten rundt kritikken.

Mye av kritikken har blitt rettet mot av OKR er en tidskrevende prosess, og det å fastsette individuelle OKR-er kan kreve ressurser som man heller burde prioritert å bruke andre steder. I tillegg har det blitt opplevd at individuelle OKR-er er med på å skape en individualistisk tankegang fremfor å skape god lagånd (Bas 2019; Riggins, 2018).

Det stilles også spørsmål i forhold til om bruken av OKR som et prestasjonsverktøy (Bas, 2019). Det er ikke slik at oppnåelse av OKR skal brukes til å måle prestasjon, og det skal heller ikke kobles til belønning. Spørsmålet knyttet til dette er om det virkelig skjer i praksis? Vil ledere klare å skille mellom OKR- måloppnåelse og prestasjon?

En annen kritikk av OKR er knyttet til at selv om grunnidéen bak OKR er enkel å forstå, så er det vanskelig for mange å i praksis benytte seg av det. Prosessen med å sette seg gode mål og nøkkelresultater er svært krevende (Matos, 2016).

3.4 Betingelsesteori

Betingelsesteorien forteller oss at det ikke finnes universelt riktige styringssystemer som er effektive for alle organisasjoner, men at det er situasjonsbestemte faktorer som påvirker disse systemene (Otley, 1980).

Forskere har undersøkt ulike faktorer som preger organisasjoners omgivelser, eksempler er teknologi, størrelse, struktur, strategi og nasjonal kultur. I en artikkel skrevet av Chenchall

(2003) presenteres det funn fra de siste 20 årene med studier som er betingelsesbaserte. Her utvikler han også hypoteser som er relatert til økonomiske styringsverktøy i forhold til organisasjonen sin kontekst (Chenchall, 2003).

Selve fundamentet for betingelsesteorien er det eksterne miljøet, altså omgivelsene (Chenchall, 2003). En sentral faktor innenfor dette er mål og strategi. Bedrifter blir etablert med hensikt for å nå bestemte mål. Alt virksomheten gjør til daglig er en prosess eller aktivitet som skal være med å bidra til at virksomheten, avdelingene, gruppene og individene når disse målene. For å kontrollere om de nås så trenger man en form for målstyring som er det høyeste styringssystemet i hierarkiet av styringssystemer. Styringssystemene som blir valgt skal støtte opp strategien som angir hvordan det overordnede målet nås (Sander, 2023a).

3.5 Visjon, verdier & Mål

Utgangspunktet for den strategiske prosessen er virksomheten sin forretningsidé eller virksomhetsidé. I en virksomhet må forretningsidéen testes ut for å finne ut hva virksomheten driver med. Denne tilnærmingen er med på å understreke den nødvendige kundeorienteringen til virksomheten. Deretter skal ledelsen definere en visjon for hvordan den ønsker at virksomheten skal utvikles. En visjon er det idealet en bedrift strekker seg etter. Altså, noe man skal jobbe med å oppnå (Hoff, 2021, s. 20).

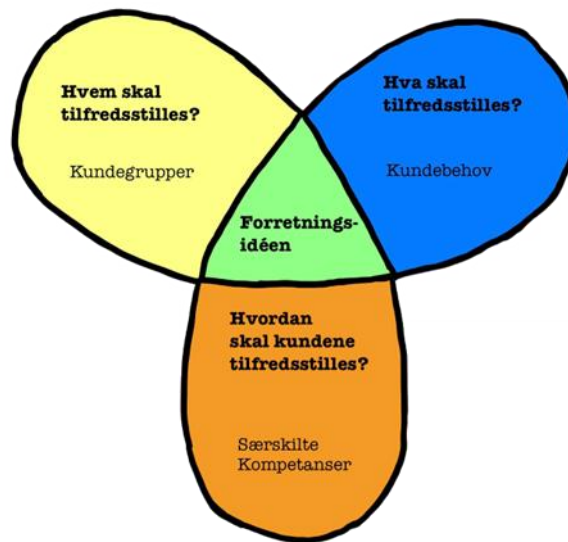
Et økende antall virksomheter utarbeider også etiske retningslinjer for hvordan samlingen både internt og mot markedet skal skje. Dette inngår i det verdigrunnlaget som virksomheten skal basere sin forretningsdrift på (Hoff, 2021, s. 21). En verdi er noe en bedrift ønsker å stå for, men også noe man ønsker å bli assosiert med.

Det neste steget i den strategiske prosessen er å velge ut realistiske mål som virksomheten kan oppnå, og hva de ønsker å oppnå i løpet av den strategiske tidshorisonten. Dette er et arbeid som krever grundige analyser av markedsutsiktene, når det kommer til både virksomhetens nye og eksisterende produkter og tjenester. Målene skal uttrykke hva som oppnås og når. Målene skal være forståelige, presise og målbare slik at det er mulig å etterprøve dem (Hoff, 2021, s. 21).

3.6 Strategi og planer

Avvikene som oppstår mellom de strategiske målsettingene og nå-situasjonen er det som blir fokuset for virksomhetens fremtidige utvikling, nemlig at hovedstrategiene formuleres (Hoff, 2021, s. 21).

Et viktig steg i en strategisk prosess er å realisere strategiske mål for virksomheten. For å beskrive det på en annen måte er det en konkretisering av hva som skal oppnås i løpet av den strategiske tidshorizonten. For å kunne legge opp virksomhetsstyringen slik at den virkelig understøtter strategiene vi har så må det legges opp en plan (Hoff, 2021, s. 19).



Figur 2. Å definere virksomhetens forretningsidé i forhold til markedets krav. (Hoff, 2021, s.20)

Det som ligger til grunn for utviklingen av strategiene er virksomhetens forretnings/ - virksomhetsidé. Denne skal beskrive følgende elementer:

- *Hva virksomheten skal drive med (hvilke produkter som skal tilbys for hvilke behov)*
- *Hvem målgruppene er (hvilke kundesegmenter virksomheten henvender seg til)*
- *Hvor de er (det geografiske fokus), og*
- *Hvordan, gjennom utvikling av konkurransefortrinn (roller i verdikjeden, utviklingen av kjernekompetanse og lignende) (Hoff, 2021, s.19)*

Dette er med på å beskrive den mer generelle forretningsmodellen som virksomheten skal forfølge for å utvikle sine konkurransefortrinn. Et sentralt aspekt innenfor dette Michael

Porters strategitilnærming, som handler om en virksomhet skal følge en kostnadslederstrategi, differensieringsstrategi eller en fokuseringsstrategi (Hoff, 2021, s.19).

3.6.1 Porters generiske strategier

Porters generiske strategier omhandler den omgivelsesbaserte eller industrielt organiserte tilnærmingen. Fokuset til disse generiske strategiene handler om de strukturelle kreftene i en bransje, bransjens konkurransefortrinn og hvordan disse påvirker konkurransefortrinnene. Slik Porter oppfatter det så er den enkelte virksomhets konkurransefortrinn knyttet til hvordan den er relativt posisjonert i bransjen, dette er på grunn av at alle virksomhetene i bransjen møter de samme eksterne kreftene. Relativ posisjonering betyr at bedriftens produkter og tjenester er mye eller lite differensiert i forhold til konkurrentene sine, og/ eller om tilvirkningen har lave eller høye kostnader i forhold til sine konkurrenter (Hoff, 2021. s. 26). Dette er noe som er veldig sentralt i bankmarkedet, da dette er et marked med svært mange konkurrenter.

Hvis det er slik at virksomheten er svakt posisjonert eller at det er for mange negative krefter i bransjen, så vil dette føre til at fortjenestemuligheten vil være svakere enn gjennomsnittet. Det samme gjelder når det er motsatt, altså hvis virksomheten er godt posisjonert eller at den byr bransjen på mange muligheter, så vil den forventede fortjenesten være høyere enn gjennomsnittet (Hoff, 2021, s. 27).

Porter nevner også at dyktige ledere benytter sin kunnskap om de konkurransemessige kreftene som rører seg i bransjen når de strategiske valgene gjøres. Dette fører til at virksomheten posisjoneres best mulig i forhold til disse. Når nye virksomheter vurderes, er det viktig å forstå hvilke bransjer som er attraktive, og hvilke som ikke er det.

På grunnlag av dette nevner Porter at ledere i hovedsak har tre generiske strategiske opsjoner eller alternativer når virksomheten skal posisjoneres i forhold til konkurrenter og marked.

1. *Verdiene må skapes til en lavere kostnad enn konkurrentene (kostnadsleders strategi) eller*
2. *verdiene må skapes på en slik måte at selskapet oppnår produkt- og prisdifferensiering i forhold til konkurrentene (differensieringsstrategi), eller*

3. *verdiene må skapes gjennom fokusering på enkelte markedsnisjer eller kundesegmenter. Dette kan skje basert på kostnadslederkunnskap eller differensiering (Hoff, 2021, s. 27).*

3.6.1.1 Kostnadsleders strategi

Formålet til kostnadsleders strategien er å posisjonere virksomheten sin som dem med lavest enhetskostnader. Det er flere måter dette kan gjøres på, eksempler på dette kan være å: kostnads minimalisere aktiviteter i virksomhetens verdikjede, forenkle alle interne prosesser, ha streng kostnadskontroll med aktivitetene, unngå kunder som betraktes som marginale grunnet små bestillinger og lignende (Sander, 2023b).

3.6.1.2 Differensieringsstrategi

Denne strategien består av å skape forskjeller i de produkter eller tjenester virksomheten tilbyr. Dette vil føre til at markedet oppfatter dem som unike og verdifulle når det kommer til konkurransen. Eksempler på differensieringsstrategi er å satse på produkter og tjenester med avanserte teknologiske løsninger, utvikle innovative og/ eller trendy produkter eller tjenester, ha spesielle produktattributter og bygge ut attraktive forhandlernetter.

Målet i en differensieringsstrategi vil være å unngå prissammenligninger mot konkurrenter, og kunne oppnå gode priser gjennom de unike produktene og tjenestene. Dette er noe som vil forutsette at prisene overstiger de ekstra kostnadene som er knyttet til det å være unik (Sander, 2023c).

3.6.1.3 Fokuseringsstrategi

Fokuseringsstrategien går ut på å betjene spesielle kunder eller markedssegmenter enten med en kostnadsleder- eller differensieringsstrategi. Dette kan også bli kalt for nisjestrategi. Nisjestrategien har som formål å tilpasse virksomhetens ressurser til disse segmentene. Porter mener at kostnadslederskap og differensiering er to strategiske opsjoner som er gjensidig utelukkende. Virksomheter som gjør et forsøk på å forfølge begge strategiene vil «*get stuck in the middle*», og med dette oppleve dårlige resultater. Dette vil føre til at de både vil bli utkonkurrert av kostnadsledere og av dem som har rendyrket differensieringsstrategien (Sander, 2023d).

3.6.1.4 Kritikken av Porters generiske strategiopsjoner

Det finnes flere eksempler på at virksomheter ikke passer inn i Porters posisjoneringsmodell. Den største kritikken er rettet mot at virksomhetene sjelden står ovenfor så klare alternativer som de generiske strategiene tar som utgangspunkt. Et eksempel fra boken til Hoff (2021) om strategisk økonomistyring tar frem eksempler som IKEA og flere japanske bil- og elektronikkprodusenter. Mange mener at selve utfordringen heller mer mot hvordan slike blandede strategier gjennomføres, fremfor hvor rene de skal være. Noen av de som kritiserer Porter sine generiske strategier er forskerne bak «blue ocean» strategien. De mener at virksomhetene gjennom en «blue ocean» strategi vil skape verdi for seg selv ved å krysse konvensjonelle markedssegmenter og tilby både tjenester og produkter med høy kunde verdi og lave priser. Dette kan man skille fra Porter sin «red ocean» strategi hvor markedssegmentene og bransjen har mer klare grenser. Med en «red ocean» strategi vil virksomhetene prøve å utkonkurrere hverandre gjennom økte markedsandeler (Sander, 2023b).

3.7 Mål og strategi setting

Et viktig steg i den strategiske prosessen er å meisle ut realistiske strategiske mål for virksomheten. Det er viktig at det blir konkretisert hva som skal oppnås i løpet av den strategiske tidshorisonten. Et godt utgangspunkt vil være å vurdere hvilken nå-situasjon virksomheten befinner seg i. Dette er et arbeid som krever grundige analyser av markedsutsiktende for de eksisterende og eventuelt nye produktene og tjenestene. Det er også viktig å sette søkelys på virksomhetens interne forutsetninger, eksterne forhold som ventes å påvirke virksomheten, kapitalbehov og lignende. Målene skal være med å uttrykke hva som oppnås og når det oppnås (Hoff, 2021, s. 21).

Avvikene som oppstår mellom de strategiske målene og nå-situasjonen er det som blir fokus for virksomhetens fremtidige utvikling, altså at hovedstrategiene formuleres. Disse hovedstrategiene er med på å an vise hvordan virksomheten skal nå sine mål innenfor de valgte hovedsatsningsområdene eller funksjonsområdene (Hoff, 2021, s. 21).

Noe som er viktig å understreke, uansett hvilken styringsform som tas i bruk så er det at de strategiske målene må være styrende for den kortsiktige- og mellomlangsigtede planleggingen og styringen av virksomheten. Videre så må de strategiske målene kunne deles i operasjonelle mål på forskjellige nivåer i organisasjonen, og de må kunne følges opp periodisk mot milepæler eller kortperiodiske mål (Hoff, 2021, s. 21).

Denne strategiprosessen skal hjelpe virksomhetens ansatte med å utvikle strategier innenfor de tre hovedområdene i sitt arbeid for å forbedre lønnsomheten eller utvikle de strategiske målene.

Vi kan dele dette inn i tre hovedområder som er:

1. Virksomhetens ressurser
2. Virksomhetens omgivelser
3. Virksomhetens evne til å skape merverdi i sin virksomhet (Hoff, 2021, s. 21).

3.8 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er faktorer som er avgjørende for at mål skal bli nådd. Det er viktig å velge ut hvilke mål som er viktigst for at man skal lykkes med å nå målene (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

I hovedsak er kritiske suksessfaktorer, også kalt CSF-er elementene i en organisasjon eller et prosjekt som er avgjørende for suksessen.

Konseptet med CSFs (også kjent som Key Results Areas eller KRAs) ble først utviklet av ledelseskonsulent D. Ronald Daniel, i sin artikkel «Management Information Crisis» (Daniel, 1961).

Konseptet ble videre bygget på av John F. Rockart som populariserte konseptet nesten to tiår senere. Han definerte CSFer som: *«Det begrensede antallet områder der resultater, hvis de er tilfredsstillende, vil sikre vellykket konkurransedyktig ytelse for organisasjonen. De er de få nøkkelområdene hvor ting må gå riktig for at virksomheten skal blomstre. Hvis resultater i disse arealer ikke er tilstrekkelige, vil organisasjonens innsats for perioden være mindre enn ønsket* (Rockart, 1979).

Rockart konkluderte også med at CSFer er «aktivitetsområder som bør få konstant og nøye oppmerksomhet fra ledelsen».

Rockart definerte videre fire hovedtyper CSF-er som det er viktig at bedrifter vurderer:

1. Bransjefaktor – et resultat av de spesifikke egenskapene til bransjen, altså tingene som må gjøres for å bli konkurransedyktig i markedet ditt.
2. Miljøfaktorer – et resultat av makro-miljøpåvirkning på organisasjonen. Eksempler er forretningsklimaet, økonomien, konkurrentene og teknologiske fremskritt.
3. Strategiske faktorer – et resultat av organisasjonens spesifikke konkurransestrategi. Det kan være måten organisasjonen velger å posisjonere og markedsføre seg på.
4. Tidsmessige faktorer – handler om organisasjonens interne endringer og utvikling, og er vanligvis kortvarige (Rockart, 1979).

3.9 IT systemer

Når man skal opprette et virksomhetsstyringssystem så er det lurt å bruke et IT- system for å effektivisere de ulike prosessene.

Et informasjonssystem (IS) er et system for innsamling, lagring, behandling, overføring og presentasjon av informasjon (Andersen, 1994). I studiet vårt ønsker vi å fokusere på informasjonssystem knyttet opp til virksomhetsstyring og forretningsverdi, dette kaller vi for IT- governance.

IT- governance handler om virksomhetsstyring av informasjon og teknologi for å skape forretningsverdi. IT er et effektivt middel for å oppnå virksomhetsmål som til vanlig dreier seg om produksjon av produkter eller tjenester (Holm, 2022).

3.10 Risiko

Et punkt som er viktig når man snakker om virksomhetsstyring er risiko. Risikostyring handler om hvordan vi styrer den risikoen som oppstår, og hva vi kan gjøre for å forhindre denne. Dette innebærer og finne løsninger og tiltak for å finne den «riktige» risikoen, som balanserer de ønskene om å skape verdier med ønskene om å unngå skader og tap.

Bankbransjen står ovenfor en ganske høy risiko, siden de låner ut en høy sum med penger, til både personer og bedrifter (Aven, 2023). Hoff (2021) ytrer at det er viktig at risikostyringen er

en del av den strategiske prosessen. Flere grunner til dette er påvirkningen den økte globaliseringen har på både salg og leverandør, at konkurransesituasjonen har blitt mer dynamisk og økt teknologisk kompleksitet (Hoff, 2021).

3.10.1 Strategisk risiko

Den strategiske risikoen blir sett på som en viktig del av virksomhetsstyringen. Den strategiske risikoen knytter seg til de overordnede målene virksomheten har og handler om valg, forhold eller hendelser som er vesentlige for at virksomheten skal nå sine mål og effekter for målgruppen sin, både i dag og i fremtiden, i tillegg til å ha evnen til å oppfylle samfunnsoppdraget. Risikovurdering og risikohåndtering er viktige elementer en virksomhet må kunne beherske. To vanlige måter å vurdere en risiko på er:

1. Hvor sannsynlig er det at risikoen inntreffer?
2. Hva er den forventede konsekvensen dersom risikoen inntreffer? (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023)

3.10.2 Eksterne og interne risikoer

Ulike risikoer en virksomhet burde gjøre seg kjent med kan deles opp i interne og eksterne risikoer. Ekstern risiko, også kalt markedsrisiko er risiko som er forbundet med forhold som ligger utenfor bedriftens kontroll (Sander, 2020). Eksempel på dette kan være juridisk risiko, markedsrisiko og sosial risiko. Intern risiko er risiko som er knyttet til interne forhold som ligger innenfor vår kontroll (Sander, 2020). Eksempel på dette er finansiell risiko, operasjonell risiko og teknologisk risiko.

Finansiell risiko kan i stor grad påvirkes av virksomhetens ledelse, og handler om svekket likviditet og lønnsomhet. Eksempler på dette er kredittrisiko, kursrisiko, renterisiko og likviditetsrisiko (Kveli, 2022).

Operasjonell risiko er risikoen for tap som et resultat av utilstrekkelig eller sviktende interne prosesser, mennesker, systemer eller eksterne hendelser. Dette er muligens den største risikoen virksomheter står opp mot, og kan være med å forårsake eller forsterke andre risikoer

(Norges Bank, 2022, s. 14). Operasjonell risiko kan gjelde mangelfulle prosedyrer, regelbrudd, angrep på IT-systemer, terrorangrep og lignende (Norges Bank, 2022, s. 14).

Teknologisk risiko følger de teknologiske prospektene til en virksomhet, dersom virksomheten har god teknologi kan dette styrke deres posisjon i konkurransemarkedet. Eksempler på dette er mangel på investeringer i teknologi, utilstrekkelig teknologisk ledelse, manglende kunnskap om bruk av IKT-løsninger, utilstrekkelig håndtering av teknologiske investeringer, mangelfull beskyttelse av intellektuell eiendom og utilstrekkelig beskyttelse mot virus, og hacking mot konfidensiell og sensitiv informasjon (RiskOptics, 2022).

Juridisk risiko refererer til virksomheters evne til å forholde seg til mange ulike lovverk som på ulikt sett regulerer virksomheters drift. Eksempler på dette er brudd på ulik lovgivning, unøyaktig oppføring av informasjon, mangel på kunnskap om virksomhetens forpliktelser, uenighet med utenlandske partnere, brudd på opphavsrett og tap av omdømme (Norges Bank, 2022, s.14).

Markedsrisiko tar for seg eksponeringen av tap som følge av endringer i markedspriser, renteendringer og valutakurser. Eksempler på disse er renterisiko, valutarisiko, råvarerisiko og generell handelsrisiko (Norges Bank, 2022, s. 14).

Det er mange ulike risikoer og ta for seg, men i oppgaven vår kommer vi til å fokusere mest på strategisk risiko og operasjonell risiko.

4. Metode

I dette kapittelet skal vi gå gjennom hvilken metode vi har brukt for å samle inn data. Vi vil først beskrive hvilken metode vi har brukt og vår tilnærming til teorien. Videre vil vi presentere forskningsdesignet vårt. Deretter vil vi forklare hvilken metode vi har brukt for datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis, vil vi vurdere kvaliteten av vår studie, i tillegg til å forklare hvilke etiske vurderinger som har blitt gjort i forbindelse med oppgaven.

4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler først og fremst om å vise forståelse av hvordan virkeligheten ser ut. Dette handler om hvordan man skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hva den forteller oss og hvordan vi skal analysere den (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

4.2 Forskningsdesign og metodevalg

Et forskningsdesign kan forstås som undersøkelsesopplegget som er best egnet til å gi et svar på studiets problemstilling (Bell et al., 2019). I den følgende seksjonen vil det gjøre rede for de metodologiske valgene som er tatt i denne oppgaven.

4.2.1 Valg av metode

I metodelæren, er det vanlig å skille mellom to forskningsmetoder: kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ forskningsmetode går ut på å telle opp fenomener og kartlegge utbredelsen og kvalitativ forskningsmetode handler om kvalitet og spesielle kjennetegn ved det som studeres. I tillegg handler kvalitativ metode om at man samler inn informasjon om menneskelige erfaringer og hvordan de tolker ulike hendelser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Forskningsmetoden vi har valgt å benytte oss av i denne masterutredningen er kvalitativ metode. Et kvalitativt forskningsdesign vil være nyttig når man ønsker å gå i dybden av hva som ligger i et begrep eller fenomen (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har vi benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode både i innsamling av primærdata og sekundærdata. De primære dataene våre i oppgaven er de kvalitative dybdeintervjuene, og de sekundære dataene er basert på kvalitativ dokumentanalyse. Forskning går ut på at den informasjonen eller dataen som samles inn, skal være med å gjenspeile det virkeligheten som undersøkes. På grunn av

dette er det viktig at forskeren vurderer hvem som skal delta i undersøkelsen, og hvilken fremgangsmåte som skal velges. Her er det viktig å ta stilling til faktorer som utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Bakgrunnen til hvorfor vi har benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode, er at det ga oss mulighet til å gå mer i dybden på det temaet vi ønsket å undersøke. I oppgaven vår var det viktig for oss å få frem ord fremfor tall når det kom til bankenes virksomhetsstyring. Under utførelsen av intervjuene benyttet vi oss av semistrukturert intervju, og vi utarbeidet en overordnet intervjuguide. Et semistrukturert intervju består av en planlagt intervjuguide, der både spørsmål og rekkefølge kan variere underveis. Fordelen med å ta i bruk semistrukturert intervju er at intervjueren kan bevege seg i alle retninger i intervjuguiden, altså der det vil virke mest naturlig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I oppgaven har vi også tatt i bruk dokumentanalyse.

Vi kan beskrive dokumentanalyse som prosessen ved å bruke ulike typer dokumenter som empirisk materiale, eksempler på dette kan være artikler, bøker eller rapporter.

Dokumentanalyse handler om at man går gjennom ulike dokumenter for å finne svar på temaet en ønsker å undersøke. Disse kildene kan handle om historiske hendelser og offentlige dokumenter, der dokumenter blir ansett som sekundærdata (Høivik, 1974). I vår oppgave har vi tatt i bruk offentlige årsrapporter til de ulike bankene, for å støtte opp under de kvalitative dybdeintervjuene. Vi har også tatt i bruk bøker og fagartikler innenfor temaet virksomhetsstyring, i tillegg til dagsaktuelle artikler.

3.2.1.1 Dybdeintervju

Jacobsen skiller mellom ulike former for intervju og peker på ulike styrker og svakheter ved disse. De ulike intervjuformene er; Ansikt-til-ansikt, telefon, chat og e-post (Jacobsen, 2015). Valget av intervjuform vil ha en rekke konsekvenser for ulike forhold knyttet til prosessen med datainnsamling, eksempler på dette er tilgang til informanter, etablering av tillit, intervjuereffekt og flyt i intervjuet (Jacobsen, 2015). I denne studien ble det benyttet to ulike typer intervju. Ved to av intervjuene ble det benyttet digitalt intervju over video, hvor kommunikasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt foregikk over plattformen Microsoft Teams. Grunnen til at Microsoft Teams ble benyttet er at dette er et program bedriftene bruker til vanlig, i tillegg til at man kan legge inn tidspunktet for intervjuet i kalenderen til både

intervjuobjekt og intervjuer. Det å ta i bruk digitalt videointervju ble ansett som formålstjenlig, for det meste på grunn av den geografiske avstanden mellom intervjuer og intervjuobjektene. Den tidligere pandemisituasjonen har aktualisert denne intervjuformen, og det er mye mer vanlig å ta i bruk slike plattformer i dag fremfor å møtes fysisk. En slik form for intervju gir muligheter til å oppnå god flyt i samtalen i tillegg til konsentrasjon omkring samtalen og de ulike temaene som blir tatt opp (Jacobsen, 2015).

En annen form for intervju vi tok oss i bruk var intervju over epost. Grunnen til at dette ble brukt var et ønske fra informantens side, og at det var begrenset med tid. Det kan være både fordeler og ulemper ved å ta i bruk intervju over epost. Fordelene er at det er noe som kan være tidssparende for informanten, i tillegg til at man får litt mer tid til å tenke over svarene. En ulempe er at man ikke har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, dersom man skulle ønske dette. På tross av dette følte vi at vi fikk ganske grunnleggende svar fra informanten, og det var ikke behov for å sende ut en ny mail med oppfølgingsspørsmål.

Et annet punkt som kan være viktig å vurdere i forbindelse med intervjuer er hvor strukturert man ønsker at det skal være (Jacobsen, 2015). I boken til Jacobsen (2015) blir det lagt vekt på at det i forbindelse med intervjuer vanligvis vil foreligge en viss grad av strukturering på forhånd. Når det blir gjort en slik strukturering på forhånd innebærer det at i etterkant av intervjuet blir definert hvilke elementer og temaer som vil bli gjenstand for samtale (Jacobsen, 2015). Ved å pre-strukturere intervjuet på denne måten vil det være med å løse utfordringen som gjerne oppstår ved innsamling av kvalitative data gjennom at dataene ofte blir komplekse og at det blir tidskrevende å analysere (Jacobsen, 2015). I forbindelse med studiet vårt så ble det utviklet en semistrukturert intervjuguide med fokus på et sett av overordnede tema på tilhørende spørsmål som vi skulle gå igjennom i løpet av intervjuet. I tillegg ønsket vi å være åpne for individuelle tilpasninger og være forberedt på å følge opp interessante forhold informantene presenterte. Dette var noe som ble praktisert i forbindelse med intervjuene våre, hvor vi forsøkte å legge opp til at informantene hadde mulighet til å komme med egne refleksjoner, da det var mulighet for at dette kunne gi interessante funn.

I boken til Jacobsen (2015) er det også vist til hvilke sammenhenger det åpne individuelle intervjuet egner seg, basert på dens styrker som foreligger ved en slik datainnsamlingsmetode. Noe som nevnes blant disse er situasjoner hvor det er relativt få undersøkelsesenheter. Dette er på grunn av at intervjuer er krevende å foreta, både når det kommer til gjennomføringen og

det tilhørende administrative arbeidet. I tillegg til dette vil det ofte genereres store datamengder, som man videre skal analysere. Det åpne individuelle intervjuet vil også egne seg i situasjoner hvor forskeren er interessert i hva de enkelte individene har å si. Intervjuer er godt egnet til å kartlegge individenes oppfatninger og holdninger (Jacobsen, 2015).

4.3 Utvalg

Når vi skulle velge ut informanter og dokumenter så tok vi i bruk en strategisk utvelgelsesprosess. Dette var fordi vi ønsket å intervju spesifikke kandidater. Strategisk utvelgelse handler om hvordan man velger målgruppen som skal hjelpe å besvare på den problemstillingen man har definert. Her er en av de første fasene at man skal velge hvilken type strategi man skal benytte. Vi kan dele disse inn i fire ulike strategier: kriteriebasert, temabasert, teoribasert og kategoribasert utvalgsstrategi (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

I problemstillingen vår var det viktig å ta for oss ansatte i banksektoren, herav ansatte med stillinger som hadde ansvar for og/eller informasjon om banken sitt virksomhetsstyringssystem. Vi tok dermed i bruk kriteriebasert utvelgelse. Denne utvelgelsen går ut på at man velger ut informanter som oppfyller de ønskede kriteriene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Våre kriterier var at informantene skulle ha en stilling innenfor virksomhetsstyring, eller ha kjennskap til temaet. Utvalg kan bli forstått som å velge ut informanter som i seg selv ikke er det vi studerer, men som har kjennskap til fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015). Utvalget fører til at man velger ut informanter i en bestemt tid og kontekst, som har kjennskap til fenomener og temaer som vi ønsker å undersøke ut fra problemstillingen (Jacobsen, 2015). Dette er begrensninger som vil ha betydning for gyldigheten til undersøkelsen, gjennom at man bare får informasjon om temaene man velger å undersøke (Jacobsen, 2015). I tillegg til dette vil oppgavens omfang legge begrensninger på hvor mange informanter man kan undersøke. Kvalitative data er ofte så innholdsrike og nyanserte at det til tider kan være utfordrende å bearbeide på en fornuftig måte (Jacobsen, 2015).

4.3.1 Informanter

Proessen som gikk ut på å rekruttere informanter til forskningsstudiet vårt, inneholdt en god del avslag fra ulike banker over en lengre periode. Dette var en lang prosess, men vi fikk til slutt kontakt med tre respondenter fra ulike banker som ønsket å stille til intervju.

Noe som kan være vanskelig når en skal utføre intervju, er å avgjøre om utvalgsstørrelsen er stor nok, ettersom det ofte kan være utfordrende å se for seg hva som er tilstrekkelig nok. Et utsagn fra forskere har lagt seg i at det verken eksisterer en øvre eller nedre grense for hvor mange man burde intervju (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Grunnet mange avslag fra ulike banker, og de utvalgte bankene sin begrensede tid, så benyttet vi oss av tre respondenter i forskningsoppgaven. Før intervjuet opplyste vi om at de ville bli holdt anonyme som enkeltindivid, og at vi bare kom til å ta i bruk navnet på bedriften i oppgaven vår.

4.3.2 Dokumenter

Dokumentundersøkelser er en form for datainnsamling som handler om å samle inn og systematisere informasjon som er samlet inn av andre enn forskeren selv (Jacobsen, 2015). Dette vil da si at denne formen for datainnsamling er en form for innsamling av sekundærdata. Et fellestrekk for disse dokumentene er at de ofte ikke er produsert fra forskerens ønske, men blir produsert til andre formål og som trenger å bli innsamlet og analysert av forskeren i forbindelse med det konkrete forskningsprosjektet (Bell et al., 2019). Bell et al. (2019) peker også på at det er viktig at forskeren i forbindelse med dokumentundersøkelser må forholde seg til spørsmålet om troverdighet, og nærmere bestemt hvorvidt kildene er partiske eller på noen måte er farget av forfatteren. Dette er noe forskeren må ha et bevisst forhold til, slik at forsiktighet vil utvises når man behandler slike kilder som nøyaktige beskrivelser av virkeligheten (Bell et al., 2019). I studien vår har vi benyttet oss av årsrapporten til bankene som en sekundærkilde til vår data. Årsrapporten har blitt brukt som et støttedokument, ved å være et kontrollelement opp mot det øvrige empiriske materialet innsamlet gjennom intervjuer med informanter i bankene. Dette er for å kunne vurdere informantenes utsagn innenfor de ulike temaene opp mot informasjonen i årsrapporten. I tillegg til dette kan vi finne informasjon i årsrapporten, som vi ikke har gått gjennom i intervjuene. Vi har også benyttet oss av dokumenter som skal hjelpe oss å bygge på det

teoretiske grunnlaget for oppgaven. Dette er da bøker og artikler som omhandler virksomhetsstyring og banksektoren, i tillegg til dagsaktuelle artikler.

Når vi samlet inn informasjon så benyttet vi oss av to type data: prosessdata og forskningsdata. Prosessdata er den dataen som oppstår ved den løpende aktiviteten som skjer i samfunnet. Eksempel på dette er nyhetsartikler, innlegg i aviser, blader og debattinnlegg. Denne dataen var hovedsakelig basert på temabasert utvelgelse, fordi vi ønsket å undersøke relevant informasjon som oppsto i bankmarkedet, som stadig er preget av endringer. Den andre typen data vi tok i bruk var forskningsdata. Det er data som er samlet inn av andre forskere, eksempel på dette er prognoser og offentlige rapporter (Høivik, 1974). Disse er både basert på teori og temabasert utvelgelse ettersom vi ønsket å finne mer forskningsbasert informasjon som omhandlet både banksektoren og virksomhetsstyringssystemer.

4.4 Datainnsamling

I denne delen av oppgaven skal vi fremlegge selve intervjuprosessen og vise hvordan vi har samlet inn relevante dokumenter. Ved å bruke dybdeintervju som fremgangsmåte ga det mulighet til å få en dypere innsikt i temaet, hvor vi også fikk mulighet til å tilpasse spørsmålene etter behov. Innsamlingen vår var basert på strategisk utvelgelse, hvor vi hentet inn spesifikk data som kunne være med å støtte opp under problemstillingen vår. Vi hadde som mål at innsamlingen av sekundærdata skulle være tett knyttet opp til virksomhetsstyring i banksektoren.

4.4.1 Planlegging

Når det kom til planlegging rundt datainnsamlingen, så var vi tidlig ute i prosessen med å kontakte ulike banker, om ønsket deltakelse i vårt forskningsprosjekt. Denne prosessen var en veldig krevende og demotiverende prosess, da det stadig var aktører som takket nei grunnet begrensede ressurser. Etter hvert som tiden gikk klarte vi å finne tre respondenter i ulike banker, som ønsket å være med på forskningsprosjektet vårt. Det neste steget i prosessen var at vi klargjorde intervjuguiden og sendte denne ut til de aktuelle informantene.

4.4.2 Gjennomføring

På grunn av praktiske hensyn så ble to av intervjuene gjennomført over Microsoft Teams, og det ble tatt lydopptak av intervjuene, i tillegg til at vi noterte som en ekstra sikkerhet hvis det skulle skje noe med lydopptaket. Intervjuene ble lagt opp til cirka en time, noe som faktisk viste seg å være en god tid på å komme gjennom alle spørsmålene i intervjuguiden. Det tredje intervjuet ble gjennomført over e-post.

Tabellen under gir en oversikt over informantene i utvalget, type intervju, og viser dato for gjennomføring samt lengde på intervjuene.

Bedrift	Type Intervju	Dato	Varighet
BN Bank	Skriftlig intervju, Epost	03.03.2023	N/A
Sparebanken Vest	Digitalt intervju	10.03.2023	1 time
DNB	Digitalt intervju	23.03.2023	50 minutter

Tabell 1: Oversikt over informanter

4.4.3 Transkribering

Når man skal gjennomføre et dybdeintervju vil det ofte være et formål å skrive ned all informasjon som er innhentet gjennom intervjuet i form av å transkribere materialet. Grunnlaget for dette er at man skal kunne bevege seg frem og tilbake i det empiriske materialet, noe som vil gjøre det etterfølgende analysearbeidet lettere (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette ble det i etterkant av intervjuene foretatt en fullstendig transkribering av det empiriske materialet. Det at vi hadde tatt lydopptak under intervjuet ga mulighet for å lytte til intervjuet flere ganger, i tillegg så utgjorde det en nyttig form for kvalitetssikring av det materialet som var transkribert. Under transkriberingen var det viktig at vi var så nøyaktige som mulig, og at vi skrev ut intervjuene i sin helhet basert på de spørsmålene som var skrevet i intervjuguiden.

4.5 Bearbeiding av data

Etter vi hadde gjort transkriberingen så satt vi igjen med en stor mengde transkriberte data. Dette er en av de største utfordringene når det kommer til kvalitative forskningsdesign, nemlig at man sitter igjen med store mengder data som det kan være vanskelig å få oversikt over (Bell et al., 2019). For å gjøre denne prosessen enklere er datareduksjon et sentralt begrep. Datareduksjon er en viktig del av analysen, som går ut på at man komprimerer data for å lettere kunne få en oversikt gjennom forenkling og strukturering (Jacobsen, 2015).

I boken til Jacobsen (2015) blir analyse av kvalitative data delt inn i fire faser: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde. Det første begrepet som er å dokumentere empiriske data går ut på å skrive ut intervjuer. Dette er noe vi har foretatt gjennom fullstendig transkribering av intervjuene. Den neste fasen som er utforskningsfasen, handler om å gå relativt usystematisk gjennom det empiriske materialet og se etter forhold som peker seg ut (Jacobsen, 2015). Allerede underveis i intervjuene begynner vi å danne oss et bilde av likheter og forskjeller mellom de ulike bankene som peker seg ut. For å støtte opp under dette ønsker vi å gjennomføre en systematisk gjennomgang av det empiriske materialet, for å hindre at vi som ansvarlige for oppgaven, intervjuene og transkribering legger for mye vekt på enkelte forhold. Måten vi systematiserte, og kategoriserte data var ved å utarbeide en tabell i Microsoft Excel. Det vi gjorde var at vi gikk gjennom svarene til samtlige informanter, og trakk ut likheter, forskjeller, fenomener, tema, hendelser og eksempler. Vi stilte informantene opp mot hverandre for å skape en god oversikt, ettersom formålet med oppgaven er å sammenligne de ulike bankene basert på de ulike temaene vi belyser i teoridelen og intervjuguiden. Ved å sette alt sammen i et system medførte det en komprimering av det empiriske materialet, dette gjorde at det ble enklere å få et helhetsinntrykk av informasjonen vi hadde samlet inn.

4.6 Vurdering av forskningskvalitet

Ved vurdering av studiens forskningskvalitet er det flere definisjoner på hvilke begrep som tas i bruk. Vi ønsker å sette søkelys på begrepene til Johannessen (2011) hvor begrepene består av: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

4.6.1 Troverdighet

Troverdighet handler om sammenhengen mellom det fenomenet som er undersøkt og den dataen som er samlet inn. For å utdype handler det om at man har klart å samle inn ønsket data som svarer på problemstillingen på best mulig måte. I forhold til dette har vi benyttet oss av vedvarende observasjon (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi startet prosessen med å bli godt kjent med temaet, dette gjorde vi ved å samle inn artikler, faglitteratur og årsrapporter. Da vi hadde nok kjennskap til temaet og følte oss trygge på dette kunne vi gå videre i prosessen og utvikle og gjennomføre intervju for å få en dypere forståelse og et bredere perspektiv på temaet. Prosessen som var tilknyttet utarbeidelse av intervjuguiden besto av et tett samarbeid og god kommunikasjon med veileder. Det besto av mye revideringer slik at intervjuguiden ble best mulig, slik at vi fikk svar på det vi ønsket å belyse i oppgaven vår. Siden intervjuguiden skal være et verktøy i oppgaven vår for å kunne svare på problemstillingen, så hjalp veilederen vår oss med tips og forslag til endringer i utkastene våre, hvor vi til slutt endte opp med et ferdig resultat. En slik prosess har vært viktig for å kvalitetssikre spørsmålene våre, i den grad at spørsmålene gir oss riktig data.

4.6.2 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet kan sammenlignes med begrepet om ekstern validitet i kvalitativ forskning. Dette går ut på at funn og resultater i en undersøkelse kan overføres til andre situasjoner, og at resultatene i undersøkelsen kan være relevant for andre (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Vår oppgave skal publiseres offentlig på høyskolen sine hjemmesider, hvor andre studenter kan lese og bruke oppgaven som inspirasjon og eventuelt videreutvikle denne. Vi ønsker også at oppgaven vår skal kunne være en inspirasjon for andre banker, til ulike måter man kan utøve virksomhetsstyring på.

4.6.3 Pålitelighet

Et punkt som er viktig i en akademisk oppgave er å se på hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som blir brukt, hvilken måte det samles inn på, og hvordan de bearbeides. Pålitelighet handler om å teste andre data sin målsikkerhet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). En måte forskeren kan styre påliteligheten sin på er ved å benytte seg av prosessdata som sekundære kilder. Dette vil si å benytte seg av løpende data, som kontinuerlig

oppdateres. I oppgaven vår har vi benyttet oss av oppdaterte nyhetsartikler, i tillegg til bankene sine årsrapporter for 2022, som nylig har blitt publisert. Denne dataen er med å støtte opp under det som har blitt sagt på intervjuene.

I oppgaven vår konkluderte vi at det ville være mer pålitelig med intervju kontra spørreundersøkelse tilknyttet problemstillingen vår. Dette var fordi vi trengte spesifikke personer til å svare på spørsmålene våre, i tillegg til at informantene kunne utdype svarene sine i større grad her. Bakgrunnen for dette er at man i et intervju har mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og samle inn mer utdypende data, i forhold til avkrysningsspørsmål i en spørreundersøkelse.

4.6.4 Bekreftbarhet

Det siste begrepet vi skal belyse er bekreftbarhet. Det som inngår i dette, er viktigheten av at en holder seg objektiv når en skal samle inn data. Det er viktig at funnene som har blitt belyst er et resultat av forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Dette kan man se i sammenheng med det etiske likhetsprinsippet: å handle rettferdig (Carson & Skauge, 2019). Det er viktig at forskeren beskriver alle beslutningene som har blitt gjort i forskningsprosessen, slik at leseren selv kan vurdere disse. Samtidig er det svært viktig å være selvkritisk til gjennomføringen av prosjektet og lete etter avvik i resultatet.

Vi forholdt oss til dette prinsippet ovenfor informantene våre, ved å være objektive og ikke tenke at noen hadde en bedre løsning enn andre. I tillegg har vi vært selvkritiske i forhold til at vi bare har intervjuet tre ulike banker, og at det kan være enda flere måter banker styrer sin virksomhet på enn de eksemplene vi har med i forskningsprosjektet.

4.7 Forskningsetikk

Da vi skulle intervju informantene våre var det viktig at vi forholdt oss til en rekke *etiske prinsipper*. I oppgaven vår har vi med navnet på bedriften, men vi har holdt informantene anonyme. Dette har vi gjort ved å ikke oppi stillingstittelen eller navnet til informantene. Jacobsen (2015) forklarer at etiske betraktninger i forbindelse med forskningsprosjekter blant annet kan knytte seg til aspektet ved forholdet mellom forskeren og den som blir undersøkt. I vår studie er kravet til informert samtykke overholdt gjennom at det på forhånd av intervjuene

ble sendt ut et informasjonsskriv til de aktuelle informantene via epost. I dette skrivet ble det nærmere beskrevet hva deltakelse i denne studien innebar, hvilke temaer som skulle undersøkes i tillegg til en intervjuguide. På denne måten fikk informantene et innblikk i hva deltakelsen innebar, slik at de kunne foreta seg et valg om de ønsket å delta. Vi opplyste også om at informantene ville bli holdt anonyme og at personlig informasjon ikke ville komme frem i oppgaven, i tillegg til at opptakene av intervjuene ville bli slettet ved slutten av prosjektet.

Jacobsen (2015) presiserer at en annen etisk betraktning i forbindelse med forskningsprosjekter er om kravet til riktig presentasjon av data er oppfylt (Jacobsen, 2015). Det som innebæres i et slikt krav er at man som forskere skal etterstrebe å gjengi resultater som kommer frem gjennom datainnsamlingen på en fullstendig måte og i korrekt sammenheng (Jacobsen, 2015). I forbindelse med vårt forskningsprosjekt har vi forsøkt å overholde dette kravet ved at vi i oppgaven vår har benyttet oss av direkte sitater fra informantene. I tillegg til at vi ikke tar sitatene ut fra sin tematiske kontekst. Dette er for å gi mest mulig korrekt fremstilling av informantenes utsagn og det tilhørende temaet.

5. Kontektsbeskrivelse

5.1 Om bankene

I vår oppgave har vi intervjuet virksomhetene: BN bank, Sparebanken vest og DNB. I dette kapitlet skal vi presentere alle bankene sortert fra den minste banken til den største banken.

5.1.1 BN bank

BN bank (Bolig- og Næringsbanken) sin virksomhet er landsdekkende og har et fokus på forretningsområdene person- og bedriftsmarkedet. Banken sitt hovedkontor befinner seg i Trondheim, og de har et avdelingskontor i Oslo. Banken er landsdekkende, uten filialer. Banken har spesialisert seg utelukkende på boligfinansiering (personmarked) med god sikkerhet, eiendomsfinansiering på Østlandet (bedriftsmarked) og innskudd/ betaling. Produktene BN bank tilbyr er boliglån, innskuddsprodukter, betalingstjenester og lån til næringseiendom. Til sammen i BN bank er det litt over 100 ansatte som betjener kunder over hele landet via nettbank og telefon (BN bank, 2023).

5.1.2 Sparebanken Vest

Sparebanken Vest er den tredje største sparebanken, og den nest eldste banken i Norge. Sparebanken Vest er et uavhengig børsnotert finanskonsern som setter søkelys på bank- og finansieringsvirksomhet i fylkene Vestland, Rogaland og Møre og Romsdal. De har hovedkontor i Bergen, de har 35 kontorer og 755 årsverk. Sparebanken Vest har en diversifisert produktportefølje, hvor deres største aksjonærer er Frende Forsikring, Norne Securities og Brage Finans. Sparebanken har hatt et fokus på flere digitale initiativ, som blant annet Bulder Bank som er det første rene norske mobilbankkonseptet. 75% av utlånene deres går ut til personmarkedet og av disse er 99% med sikkerhet i bolig (Sparebanken Vest, 2023, s. 3).

5.1.3 DNB

DNB er Skandinavia sitt største finanskonsern, og tilbyr et komplett utvalg av finansielle tjenester gjennom mobil, nettbank, kundesenter, bankkontorer og internasjonale kontorer. I tillegg til dette tilbyr de eiendomsmegling. DNB er Norges ledende finansforetak med 229 000 bedriftskunder og 2 millioner personkunder. DNB har en spare-app som er den mest

populære spareappen i Norge, og ved utgangen av 2022 var over 5,5 milliarder kroner plassert i fond via appen (DNB- konsernet, 2023, s. 16). DNB blir definert som banken fra A til Å (DNB-konsernet, 2022, s. 56).

6. Empiriske funn

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn gjennom dybdeintervjuer vi har hatt med bankene. Vi strukturerer empirien som blir presentert i dette kapitelet ved å ta utgangspunkt i intervjuguiden som ligger som et vedlegg i slutten av oppgaven.

6.1 Virksomhetsstyring

I denne delen presenteres informantenes oppfatning av hva virksomhetsstyring er, i tillegg til banken sine visjoner, verdier, mål og strategier.

6.1.1 Definisjon av virksomhetsstyring

Definisjonen av virksomhetsstyring er veldig omdiskutert og aldri helt blitt stadfestet. De grunnleggende faktorene som går igjen i de forskjellige definisjonene, og som også er nevnt tidligere i oppgaven, er evnen til å sette seg mål for bedriften, planleggingen av hvordan målene skal oppnås, og gjennomføring og oppfølging for at en skal nå målene. Før vi begynte med de andre spørsmålene, ønsket vi å få svar på hva de ulike bankene sin definisjon av virksomhetsstyring er:

«Det handler om prosessen der vi setter oss mål og sekunderer de målene og styrer virksomheten innpå de målene. Det er styring med den hensikt å oppnå ett mål.»

(Sparebanken Vest)

«Virksomhetsstyring handler om hvordan styret, ledelsen og ansatte i DNB utøver sine roller for å forvalte konsernets verdier på en bærekraftig og lønnsom måte til det beste for kunder, eiere, ansatte og øvrige interessenter. Virksomhetsstyringen stiller krav til atferd og benyttes for styring og kontroll i konsernet.» (DNB)

«Virksomhetsstyring er det helhetlige system for oppfølging, overvåkning og kontroll av de viktigste prestasjonsområdene og risikofaktorene» (BN Bank)

For å skape en god virksomhetsstyring er det viktig å planlegge og investere ressurser så effektivt som mulig. Dette er et arbeid som ofte involverer mange deler av virksomheten. På grunn av dette så er tilgangen til informasjon fra mange kanter viktig. Her har vi ønsket å få

svar på hva som er bankenes viktigste verdi og nytte ved å praktisere virksomhetsstyring i sin bedrift, i tillegg til utfordringer knyttet til dette.

«Det er å ha disiplin og struktur knyttet til å oppnå målene vi har satt oss er en av de viktigste verdiene knyttet til å praktisere virksomhetsstyring i vår bedrift. Det handler også om å drive organisasjonen fremover, jeg tror at en bedrift uten virksomhetsstyring fort kan bli en organisasjon som bare eksisterer uten at en utvikler seg. Våre største utfordringer er intern kollidering. Vet venstrehånden hva høyrehånden driver med? At vi i enkelte tilfeller ikke kommuniserer godt nok der.» (Sparebanken Vest)

«Dette med styring og kontroll, vi må sikre at styret har de verktøyene de trenger for å kunne styre virksomheten på en god måte og at dette blir ført nedover i organisasjonen. God virksomhetsstyring er vår «licence to operate». Våre største utfordringer innen strategisk virksomhetsstyring er at vi er en stor og kompleks bank, vi har mange miljøer, det å få god implementering og etterlevelser, kunne jobbe godt med at dette når ut til de som skal ha det.» (DNB)

«Vi lykkes langt bedre som bank ved å ikke bruke tradisjonell virksomhetsstyring, og med fokus på utvikling av ansattes og teamenes ferdigheter og avdelingenes mål- og handlingsplaner og mindre måling så har vi skapt mye bedre utvikling enn konkurrentene. Den samme filosofien har toppledelsen med seg fra tidligere jobber i en annen bank, og det samme var tilfelle der. Ledere som fokuserer på å utvikle ansatte, og gi ansatte frihet og som tar ansvar og jobber sammen med de ansatte – også ut mot kunder lykkes bedre enn ledere som lager systemer for å pålegge andre mål og for å skyve ansvar fra seg.» (BN Bank)

6.1.2 Visjon, verdier, mål og strategi

Noe vi ønsket å belyse i vår empiriske undersøkelse var hvilken visjon, verdier, mål og strategi de ulike bankene hadde. Visjon er den langsiktige ideen om hva virksomheten vil oppnå og danner grunnlag for mål og strategier.

«Alt vi gjør, gjør vi for at livet på Vestlandet skal bli enda litt bedre» (Sparebanken Vest)

«Sammen for en bedre fremtid» (BN bank)

«Where people and business thrive» (DNB)

Verdier er hva virksomheten ønsker å stå for, og skal danne grunnlaget for kulturbygging.

«Enkelt, annerledes, sammen» (BN bank)

«Nysgjerrig, modig og ansvarlig» (DNB)

*«Vi har tidligere hatt verdier som modig, nysgjerrig og lagspill. Og så er det litt i endring fordi vi opplever litt at en del av de verdiene kan være litt generiske og intetsigende. Verdiene har gått over til å være inspirerende, fremme butikken og å vise sterk kommersiell teft»
(Sparebanken Vest)*

Noe annet vi undersøkte i empirien vår var hvilken strategi de ulike bankene hadde.

«Vi ønsker å være en fullskala bank som tilbyr alt fra A til Å. Vår strategi er ikke å være kostledende, vi skal være en fullskala bank som gjør at når man er kunde hos oss så får man alt hos oss, innenfor finanstjenester og lignende». (DNB)

«Vi ønsker å utvikle fortrinnet vårt i dyktige medarbeidere og god service». (BN bank)

*«Når det gjelder strategi så har vi de siste årene jobbet med strategimetodikk som heter «muscling battles» kamper som krever bred mobilisering f.eks. 6-18 måneder. Altså at bedriften definerer fire kanter som er viktig for å lykkes med. Akkurat nå er de knyttet til å lykkes med innskuddsveksten, vi ønsker å ha kontroll på tapene våre, vi ønsker å stoppe tyven i både tidsforstand og kostnadsforstand og den siste er å vinne førstegangskjøperen».
(Sparebanken Vest)*

Som nevnt i teoridelen, så har vi sett på Porter sine generiske strategier. Vi har undersøkt om noen av bankene tar i bruk noen av disse strategiene: cost leadership, differensiering eller fokus.

"Vi er best på service, responstid og løsninger i både boliglån og næringslån. Det er derfor vi har best utvikling i lønnsomhet og de siste årene også høyest vekst" (BN bank)

«Nei, det vil i så fall være de tre strategiene vi jobbet med i fjor. Vi har litt ulike konsepter, vi har Bulder Bank, der det er «cost leadership». Vi vil nok alltid være billigst, men vi prøver å tilby noe annet» (Sparebanken Vest)

«Kanskje differensiering, men det er jo ikke differensiert heller. Vi kan jo si at vi har hele spekteret. I forhold til niche banken som skal være kjempegod på denne ene tingen, så er det jo litt vanskelig å si at vi er noen av de» (DNB)

6.1.3 Konkurransen

I dag eksisterer det mange banker, dette gjør at bankmarkedet er preget av mye konkurranse. Det er viktig at bankene vet hva som skal gjøres for å skille seg ut fra konkurrentene, og hva som er deres sterkeste side i bankmarkedet.

"Vi er ledende ved å ni tidig forberede kjerneprosessene i banken, og systematisk dele beste praksis, samt holde administrasjonen lett og tett på de ansatte. Vi skiller oss ut på at vi klarer å holde svartid på en brøkdel av det konkurrentene klarer". (BN bank)

«De siste årene har vi levert den høyeste egenkapitalavkastningen de siste 10 årene. Og vi tror det handler om en lav kompleksitet i virksomheten, vi er fokusert på bank og eiendomsmeglervirksomhet og så selger vi en del produkter fra våre produktselskaper som vi eier delvis selv. Det handler om digitalt lederskap og prestasjonskultur». (Sparebanken Vest)

«At vi er en fullskala bank, vi er på en måte en totalleverandør. For mange kunder er det viktig å kunne slippe rundt, og få alt på en plass er absolutt en fordel – dette er noe som skaffer oss et konkurransefortrinn». (DNB)

6.2 Styring og oppfølgingsprosess

I denne delen ønsket vi å finne ut hvordan bankene går frem når det skal settes mål og strategier. I tillegg til hvilke tiltak som har blitt gjort når man skal sette seg mål, og hvordan de utarbeider strategiene sine. Videre ønsker vi å undersøke om det er etablert noen systemer eller rutiner for å følge opp målene. Vi vil også se på avvik, og bankenes kritiske suksessfaktorer.

6.2.1 Mål og strategisetting

Vi har ønsket å undersøke hvordan bankene har gått frem for å sette sine mål og strategier. Tidligere i oppgaven har det blitt forklart hvordan ett mål skal uttrykke hva som skal oppnås, og når. Det har også blitt tydeliggjort hvordan målene skal være presise, forståelige og målbare slik at det skal være mulig å oppnå de.

«Som bank handler det mer om å sette seg mål om hvor mye vi skal vokse på utlån og innskudd, altså hva slags kostnadsvekst skal vi tillate oss. Så det er vel en del av de målene på den finansielle siden. Vi kan sette oss opp mot de andre bankene, hvis vi for eksempel i 2022 fikk dårligere resultat innen eiendomsmeglervirksomheten vil ett mål for neste år være å forbedre dette.» (Sparebanken Vest)

«I en så stor virksomhet så er det store prosesser som gjøres; gjennom at man har strategisamlingen i konsernledelsen, i styret, og underveis bestemmer man seg eventuelt for å sette opp nye mål, strategier. Det er jo langvarige strategier, vi bytter ikke strategi, det går noen år før vi lanserer en ny strategi. Så vi har jo ganske lange strategiperioder, og når vi jobber frem nye strategier så er også dette langvarig arbeid.» (DNB)

«Identifiserer et mulighetsrom i markedet, og hvilke kapabiliteter banken har. Så er det bare å utvikle basert på styrkene til banken mot en posisjon der det er mulig å finne kunder.» (BN Bank)

Vi var også interessert i å se hvilke tiltak bankene gjorde for at disse målene skulle nås, i tillegg til hvordan de utarbeider strategien sin.

«Det er sekundering på dette månedlig og kvartalsvis, også kalt business review der vi gjennomgår forretningen og utviklingen opp mot mål og har da ett møte der vi diskuterer hvilke tiltak vi må gjøre for å kunne nå målene.» (Sparebanken Vest)

«Som sagt så begynner vi på toppen med styret og konsernledelsen, og så etter hvert som det utkrystalliserer seg, så vil man jo da gå videre ned i organisasjonen. Dersom det er faktorer som gjør at målet blir urealistisk, må man jo kanskje revurdere strategien. Har man ikke

jobbet godt nok, må man sette sammen en tiltaksplan for å komme seg inn på riktig kurs igjen.» (DNB)

«Det viktigste er å skape en tro på strategien, og at ansatte og ledelse faktisk ser mulighetene for å oppnå den. Vi har lagt opp til stor frihet til at man kan nå målene på sin måte. Målene våre er ikke tall eller millioner, men å nå ut til kundene med det vi mener er fantastisk service og gode løsninger så de sparer både tid og penger.» (BN Bank)

6.2.2 Oppfølging, kommunikasjon og avvik

En viktig del av virksomhetsstyringen er hvordan man skal følge opp de målene og strategiene man har satt seg. I denne delen skal vi se på hvordan bankene har valgt å løse dette. Et sentralt tema er hvordan mål og strategiene blir kommunisert ut til de ansatte.

«De ansatte er med å sette målene for sin egen avdeling ut fra den overordnede visjonen, og på å utvikle forbedringspunkter og utviklingsplaner. Vi har noen budsjettmål, men de er mindre viktig i styringen enn handlingsplanene og det at vi finner måter å løse ting på sammen» (BN bank)

«Når det kommer til dette så er det å ha god kommunikasjon, god forankring i organisasjonen veldig viktig. Her er det mye som kan bli «lost in translation». Dermed jobbes det systematisk nedover i organisasjonen slik at de ulike vil utarbeide egne understrategier for det de har ansvar for og for deres mål igjen». (DNB)

«Innunder bedriftsmarkedene og personmarkedene så brytes målekortet ned på avdelingsnivå som for eksempel at en kontorleder på Stord kontoret vårt vil bli målt på utlånsvekst og innlånsvekst i tråd med en prosess der vi fastsetter disse målekortene og tanken er da at det skal henge sammen fra alle nivåene opp mot ledelsen og bygge opp mot måloppnåelsen i målekortet». (Sparebanken Vest)

Noe annet vi ønsker å finne svar på i denne oppgaven er om det er etablert noen systemer eller rutiner for å følge opp målene.

«Ja, det har vi. Vi har et Dashboard med KPI-er på styrenivå, også har vi tilsvarende i de ulike forretningsnivåene, på et overordnet nivå» (DNB)

«Vi har noen enkle målekort for å måle aktivitet og ukentlig og månedlig status i forhold til budsjettet, men de brukes bare som utgangspunkt for utviklingsplaner for de ansatte». (BN bank)

«Vi bruker målekort, som ofte blir framstilt i PowerPoint og Excel». (Sparebanken Vest)

Noe som kan oppstå når banker styrer sin virksomhet er avvik. Her ønsker vi å finne ut hvordan de ulike bankene håndterer dette.

«Det er sekundering på dette månedlig og kvartalsvis, også kalt business review der vi gjennomgår forretningen og utviklingen opp mot mål og har da ett møte der vi diskuterer hvilke tiltak vi må gjøre for å kunne nå målene våre». (Sparebanken Vest)

«Vi ser sammen på avdelingen på om avviket fra målet skyldes ytre forhold og kapasitet, prioritering eller manglende innsats. Så ser vi på om målet er oppnåelig eller feil, og vurderer hva vi skal gjøre annerledes i neste periode for å nå målet». (BN bank)

«Da vil det føre til en diskusjon, en vil jo da måtte sette seg ned og analysere hvordan man ikke får måloppnåelse, og deretter vurdere dette, Er det eksterne faktorer som gjør at målet blir urealistisk så må man jo kanskje revurdere strategien. Har man ikke jobbet godt nok, må man sette sammen en tiltaksplan for å komme seg på riktig kurs igjen». (DNB)

6.2.3 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er forhold som er avgjørende for måloppnåelse. Å definere kritiske suksessfaktorer er et nyttig skritt for å identifisere risikoer. Det er viktig å sette søkelys på de faktorene som er viktigst for å kunne lykkes med å nå målene. I denne delen har vi ønsket å finne svar på hva som er bankenes kritiske suksessfaktorer.

«Kundetilfredshet er en bit av det. Og på den finansielle siden så er det å følge veksten». (Sparebanken vest)

«Jeg tenker kundefokus, og det å være innovativ, modernisering, ikke bli hengende etter i den teknologiske utviklingen. Det er sekundering på dette månedlig og kvartalsvis, også kalt business review der vi gjennomgår forretningen og utviklingen opp mot mål og har da ett møte der vi diskuterer hvilke tiltak vi må gjøre for å kunne nå målene». (DNB)

«Vi må opprettholde entusiasmen for servicen vår i møtet med kunden, og entusiasme i raske beslutningsveier og forenkling hos ledelse og støtteapparat». (BN Bank)

6.3 Styringssystem og rammeverk

I denne delen vil vi se nærmere på bankene sitt styringssystem og finne ut om de har tatt i bruk balansert målstyring, beyond budgeting, OKR, eller noe annet.

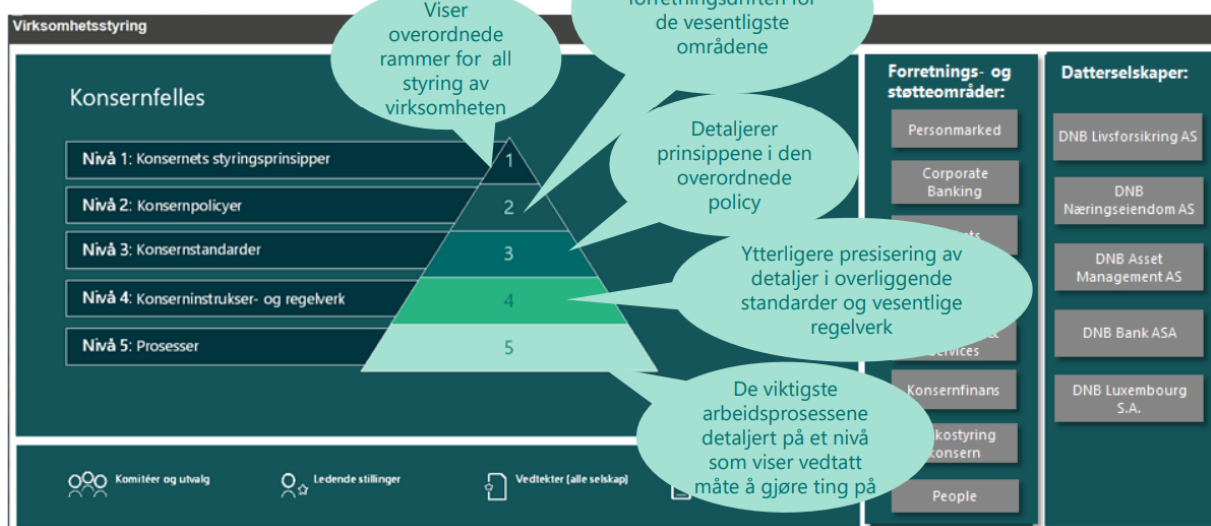
6.3.1 DNB sitt styringssystem

«Vi bruker både balansert målstyring og beyond budgeting. Det vil si at under balansert målstyring som ikke bare følger opp finansielle parametere, men også ser andre parametere, risiko, bærekraft osv., så vi har et sett av parametere vi følger opp på. Vi har beyond

budgeting fordi vi ikke har budsjetter, men vi jobber etter prognoser som vi oppdaterer fra kvartal til kvartal».

«I vårt styringssystem tar vi i bruk en trekant. Her har vi rett og slett en pyramide som på toppen har styringsprinsipper og så utdypes det i konsernpolicyer, og så har vi instruksjoner og rammeverk. Videre har vi prosesser, og så har vi på et lavere nivå i organisasjonen noe tilsvarende på områdenivå. I tillegg til dette har vi ulike komiteer og mandater, vi har instruksjoner for ledende stillinger, vi har vedtekter og vi har instruksjoner for styre og lignende».

Virksomhetsstyring – struktur og innhold



Figur 3. Virksomhetsstyring – struktur og innhold, 2020. (DFØ, 2020)

Videre har vi spurt DNB hva som er fordelene ved å ta i bruk dette styringssystemet.

«Fordelene med dette styringssystemet er at det er et godt gjennomarbeid og «best practise» styringssystem som er godt innarbeidet i organisasjonen. Disse overordnede føringene, som alle kan forholde seg til, og så med utdypningen i denne pyramiden, slik at hver enkelt kan finne det som er riktig for de, ut ifra hvor du er i organisasjonen».

Vi har også spurt banken om hvor lenge de har tatt i bruk dette styringssystemet.

«Hvis vi ser ut ifra at man ikke har fokusert på bare det finansielle, så begynner det vel å nærme seg 10 år, vi gjorde en god del større endringer på hvordan vi følger opp i 2014».

Denne endringen og valget av styringssystem var noe DNB gjorde bevisst, grunnlaget for dette er at det gir en mer dynamisk styring.

Videre undersøkte vi om dette valget har hatt en verdiskapning for bedriften.

«Ja absolutt, ellers så hadde vi ikke valgt å gå over til det. Men nettopp det å for eksempel gå fra budsjett der man bestemmer seg på begynnelsen av året på hvordan ting skal være, til å gå over til en mer dynamisk styring der man gjør prognoser fra kvartal til kvartal og ser ut fra hvordan verden endrer seg har absolutt vært med på verdiskapning og gjort at man har blitt i stand til å endre kurs etter hvert som det skjer ting».

Videre undersøkte vi hva DNB mente kunne forbedres med sin virksomhetsstyring de neste 1-2 årene, og hva som ville vært de prioriterte områdene:

«Det som er prioritert er fokus på implementering og etterlevelse, da med tanke på nettopp dette med «licence to operate» og vi kan gjøre det så bra vi vil, men hvis vi ikke gjør ting riktig så kan vi faktisk miste konsesjonen vår».

Et eksempel DNB drar frem er en bot Swedbank fikk, på hele 850 millioner kroner som var knyttet til dette.

«Poenget var ikke at de ikke hadde styrende dokumenter eller gode prognoser, det var rett og slett fordi de ikke var etterlevd. Så dette med å jobbe kontinuerlig med implementering og etterlevelse er viktig».

6.3.2 BN bank sitt styringssystem

Som nevnt, har BN bank presisert at de har gått vekk fra tradisjonell virksomhetsstyring. Dette fører også til at de ikke benytter seg av noen av de styringssystemene vi har nevnt, nemlig balansert målstyring, beyond budgeting og OKR. De har istedenfor tatt i bruk handlingsplaner og kontinuerlige oppfølginger.

"Vi benytter ikke noen av disse filosofiene, men har tertialvise handlingsplaner og ukentlige/daglige oppfølginger av utvikling ut fra om vi beveger oss i tråd med mål for utvikling i handlingsplanene"

På denne måten kan man si at BN bank har et avdelings/medarbeiders styrt utvikling- og forbedringssystem. Dette er et system de har tatt i bruk i 4 år.

BN bank har valgt dette styringssystemet fremfor et tradisjonelt styringssystem fordi de mener:

«Tradisjonell Top-Down styringssystemer aldri kan gi ansatte gleden av å skape utvikling sammen, og det eierskapet vi klarer å skape gjennom at ansatte selv setter mål og at utviklingen til den enkelte og teamet settes i sentrum».

De presiserer også at innføringen av styringssystemet bidrar til verdiskapning i bedriften:

«Fjerningen av de gamle styringssystemene har bidratt til en 40-50% økning av lønnsomhet (ROE), og til at vi nå er Norges mest kostnadseffektive bank (kostnad over inntekt), samt gjennom de siste årene også den med størst vekst. Vi har ikke noe mål om å bli særlig mer lønnsom, med å beholde dagens lønnsomhetsnivå og vokse i størrelse. Vokser vi videre så vil vi heller gjøre det vi har gjort gradvis gjennom de siste to årene med å sette opp innskuddsrenter og ned utlånsrenter til kundene i forhold til konkurrentene og bli enda mer konkurransedyktig».

BN bank forteller også at den økende konkurransen i bankmarkedet har vært med å påvirke deres styringssystem:

«Det at mange banker bruker tradisjonell top-Down styringssystemer gir oss et stort fortrinn. De andre vil aldri klare å kopiere den entusiasmen våre ansatte i kundefront har i sine møter med kundene».

Det BN-bank ønsker å forberede/ utvikle i virksomhetsstyringen sin de neste 1-2 årene er å jobbe videre med å skape entusiasme rundt utviklingen av individuelle og felles ferdigheter.

6.3.3 Sparebanken Vest sitt styringssystem

Sparebanken Vest har ikke presisert om de tar i bruk noen av styringssystemene vi har presentert i intervjuguiden. De forteller at hver høst så starter de med en budsjettprosess og en målprosess.

«Budsjettprosessen er i spesiell grad innrettet på kostnader og budsjettere det for kommende kalenderår. Vi vil heller kalle dette for en «Top to Down» prosess i motsetning til en «Buttum and Up».

Sparebank Vest går ikke ut til alle divisjoner og avdelinger og spør hva de ønsker å kunne bruke kostnader på til neste år. I stedet for fastsetter de en del rammer og budsjetter på mer overordnede nivå til kostnadsutviklingen for det kommende året.

«Når det kommer til målene, så har vi en prosess som heter målsatt utvikling hvor vi da diskuterer fra september av, og så har vi møter i ledelsen i banken i september, oktober og november og vi diskuterer målene for 2023. Det går mye på utlånsvekst – hvor mye vi ønsker å vokse til neste år; innskuddsvekst – hvor mye vi ønsker å vokse der. Så gjør vi en forutsetning på hvor mye penger vi kommer til å tape neste år. Vi tar alltid høyde for at vi skal tape penger».

Sparebanken Vest forteller at denne prosessen er pågående gjennom høst og da vet de målene og budsjett for kostnadene av styret innen desember for det påfølgende året. De har også et vedtak om målekort.

«I målekortet har vi finansielt perspektiv, for eksempel: «vi skal levere en rente». Vi ser også på hvor mye vi sitter igjen med; det vi har lånt ut vs. det vi har betalt for å låne ut penger. Vi ser på hvor mye vi sitter igjen med der. I målekortet kan gjerne også kostnadsbudsjetter være en parameter og at vi skal klare å holde oss innenfor dette. Det kan også være strategiske ting som vi skal tipse vårt eiendomsmeglerforetak om potensielle kunder til dem. Dette kan være at vi ønsker flere. Vi har også en familieløsning i mobilbanken vår hvor folk kan registrere på en konto der om de ønsker å kunne måle seg opp på et visst antall tusen nye kunder».

Vektleggingen mellom det strategiske og finansielle kan variere fra år til år, hvordan de ulike parameterne vektlegges.

«I år vektlegger vi vekt mest med utlånsvekst tyngre i målekortet, mens år hvor vi er mer opptatte av at vi tar oss godt nok betalt, altså marginene våre, blir det typisk vektet opp, man kan også ta ned vekten på veksten, sånn at det insentiver organisasjonen til å gå i den retningen man har diskutert gjennom høsten i ledelsen»

Her er det snakk om konsernmålekortet som blir brutt ned på divisjon:

«I vårt tilfelle blir det brutt ned på bedriftsmarked og personmarked. I tillegg har vi «Bulder Bank» som vi låner ut penger til. Dette er en ren mobilbank som låner ut penger nasjonalt».

Det blir også fortalt at i en del tilfeller innunder bedriftsmarkedene og personmarkedene så brytes målekortene ned på avdelingsnivå sånn at en kontorleder på Stord kontoret deres vil bli målt på utlånsvekst og innlånsvekst i tråd med en prosess der de fastsetter disse målekortene. Tanken er at da skal det henge sammen fra alle nivåene opp til ledelsen og bygge opp mot måloppnåelsen i målekortet.

«Løpende over ett år, så har vi hver måned ledelsesinformasjon hvor vi da sekunderer på målekort, gult, grønt og rødt og et samlet målekort «score» og hvordan vi går i forhold vi til ulike parametere hvor regnskapslinjene våre ser ut på ett litt mer ablegert nivå, type rentenetto og andre inntekter, kostnader og tap».

Dette er noe som videre blir rapportert til ledelsen, hvor det også blir stilt spørsmål til hvordan marginene utvikler seg, om de faller, er stabile eller om de øker.

«Vi har hvert kvartal noe vi kaller business review hvor vi gjennomgår de viktigste forretningsmålene. Hva er utviklingen siden sist, fra forrige kvartal. Hva er utfordringene og hva er mulighetene, hva trenger du hjelp til i din divisjon for at du skal kunne oppnå målene dine i målekortene og hva slags tiltak trenger du hjelp til fra andre i banken for å realisere det».

Sparebanken Vest presiserer at dette gjerne er et møte som tar cirka fire- fem timer å gå gjennom disse ulike forventningsområdene og diskutere seg gjennom, og det er ganske viktig for forretningsforståelsen.

For å oppsummere så presiserer sparebanken at det som står på målekortet er ett grunnlag for det som er på bonusen, til for så vidt at ledelsen og også de enkelte, ned på individuelt nivå, bortsett fra noen typer funksjoner går på ett konsernkort mens andre har sitt eget målekort.

Videre ønsker vi å få svar på hva sparebanken vest mener er fordeler og ulemper med deres styringssystem:

«En ulempe kan være at vi ikke bruker enormt med ressurser på kostnadsbudsjettering, fordi vi ikke går så detaljert ned. Bank er en veldig regulert virksomhet og styret er veldig viktig å holde. Det er ganske god fleksibilitet innenfor de rammene i forhold til hva som er viktig på dette tidspunktet. Vi er jo for så vidt en bank som selv om vi er gode på kompleksitet så har vi en god del interessenter. Dette kan føre til at det blir noen kollideringsutfordringer».

Det Sparebanken Vest hadde ønsket å fokusere på hvis de kunne forbedre videreutviklingen av virksomheten er å kunne jobbet mer med et prognoseverktøy å kunne lage et bedre bilde av hvordan ting ser ut.

6.3.4 Ansvar for virksomhetsstyring

Vi ønsket å undersøke hvor i organisasjonen ansvaret for virksomhetsstyringen er plassert.

«Finansfunksjonen, det er ingen som har en stillingsfunksjon med fullt ansvar». (Sparebanken Vest)

«Jeg vil si at det er i finansfunksjonen. For da har vi en som har ansvaret for modellen, altså trekanten vår, også har vi en som har det finansielle styringsansvaret, og begge befinner seg i finansfunksjonen». (DNB Bank)

«Den er plassert i finansfunksjonen». (BN Bank)

Her er alle bankene ganske enstemmige om at ansvaret for deres virksomhetsstyringssystem er plassert i finansfunksjonen.

6.3.5 IT system

Her ønsket vi å undersøke hvilke IT- system bankene tok i bruk ved styring av virksomheten sin.

«Vi har pålagte regnskaps og rapporteringssystemer, og bruker eksempelvis Power-BI, Dataaiku og SAS i kontroll og oversikt, men generelt lite. Power-Bi har fordelene av at den enkelte ansatte selv kan søke opp data de trenger». (BN bank)

«Vi bruker for så vidt et kvalitetssystem som har kontroll på alle våre styrende dokumenter og prosesser, så bruker vi business intelligence (Dashboard) til finansiell rapportering». (DNB)

«Regnskapssystemet. Excel og PowerPoint eller Power BI». (Sparebanken Vest)

6.4 Risiko

Hoff (2021) beskriver risiko som en stor del av virksomhetsstyringen. Han beskriver videre hvordan styringen av risiko vil være avgjørende for en fungerende virksomhetsstyring. Dette ble derfor et veldig sentralt element, og vi ønsket å undersøke hvilke risikoer bankene står ovenfor.

«Det vi lever av er å ta risiko. I tillegg til ledelsesinformasjonen, så er det hver måned og hvert andre kvartal det vi kaller andrelinje risiko rapportering. Hvor riskmanagement i banken som da er ansvarlig for å rapportere den biten. Det er en ganske omfattende pakke av rapportering, der hovedbolken av en banks risiko er kredittrisiko. Og så har vi også markedsrisiko, der vi investerer i aksjer osv. Så har vi likviditetsrisiko så er det operasjonell risiko. Det er de fire hoved risikomålene som følges opp månedsvis og kvartalsvis gjennom risikorapport». (Sparebanken Vest)

«Vi har et risikoappetitrammeverk som viser disse. Vi har et ganske omfattende rammeverk for å styre risiko. Vi følger opp på operasjonell risiko, innenfor der ligger det mye innenfor

regulatoriske krav, og hvor vi sørger for å følge ting riktig. Så har vi selvfølgelig markedsrisiko, likviditetsrisiko, kredittrisiko osv. Alle disse her er vesentlig i en bank». (DNB)

«Selvtilfredshet hos ledelsen, eller utålmodighet hos ledelsen. At vi peker på ansvarlige for feil eller skylder på enkeltansatte for manglende resultater. At vi ikke er tålmodig på resultater og at vi ikke klarer å fokusere på team og det å løse oppgaver sammen». (BN Bank)

Hvordan risikoer håndteres og om risikostyring er en integrert del av virksomhetsstyringen til en bedrift, kan være en avgjørende del dersom virksomhetsstyringen skal være lønnsom.

«Nei det vil jeg si er en integrert del. På den måten at når vi legger frem økonomirapporteringen til styret og ledelsen så kommer også den påfølgende. På økonomi og finans så samarbeider vi mye på risk, ofte så presenteres dette sammen». (Sparebanken Vest)

«Rammeverket er en del av styringsprinsippene våre, risk policy, så alt det vi har av policy og instruksjoner osv., er en del av det totale virksomhetssystemet vårt. Og så på det mer operative plan så har vi helt egne miljøer som jobber med dette og har sine egne systemer». (DNB)

«Vi er pålagt å ha et risikostyringssystem og det er et eget system». (BN Bank)

6.5 Oppsummering og hovedfunn

På bakgrunn av det empiriske materialet vårt så har vi identifisert flere interessante hovedfunn:

1. Alle bankene tar i bruk forskjellige virksomhetsstyringssystemer
2. BN bank har ikke fokuset sitt på virksomhetsstyring, men har et fokus på medarbeiderinvolvement og handlingsplaner
3. Kundetilfredshet er alle bankene sin viktigste kritiske suksessfaktor
4. Ingen av bankene har fokus på Porters generiske strategier

7. Analyse

I innledningen har vi belyst at det anses som relevant å sammenligne virksomhetsstyringen til ulike banker, og belyse relevante likheter og forskjeller mellom bankene. Vi har i forbindelse med dette undersøkt ulike banker sitt virksomhetsstyringssystem og hvordan de styrer. Dette har vi gjort for å kunne svare på problemstillingen:

Belyse likheter og forskjeller i banker sin strategiske virksomhetsstyring.

Vi ønsker å strukturere dette kapittelet ved at vi deler det opp i de fire forskningsspørsmålene vi presenterte tidligere i oppgaven og vil sammenligne disse spørsmålene mellom de ulike bankene:

Hva er bankenes verdier, visjon, mål og strategier og hvordan skaper de konkurransefortrinn?

Hvordan styrer bankene virksomheten for å oppnå sine mål, og hvordan blir disse fulgt opp?

Hvilket styringssystem tar bankene i bruk og hva står bak valget av disse?

På hvilken måte styres og følges bankenes risiko opp? Er dette en integrert del av virksomhetsstyringssystemet eller håndteres det i et eget system?

7.1 Bankenes verdier, visjon, mål og strategier og hvordan skaper de konkurransefortrinn

7.1.1 Visjon

Hoff (2021) presiserer at utgangspunktet for den strategiske prosessen er virksomheten sin forretningsidé eller virksomhetsidé. Denne tilnærmingen er med på å undersøke den nødvendige kundeorienteringen til virksomheten. Videre presiserer Hoff også at det deretter skal defineres en visjon for hvordan man ønsker at virksomheten skal utvikles. Dette er noe vi finner støtte i vår empiri fordi vi ser at bankene har en nøye gjennomført forretningsidé og visjon for virksomheten sin, som de bruker når de skal bygge på virksomhetssystemet sitt. Vi kan se flere likheter på de ulike bankene sin visjon, og dette er noe vi kan se er tilpasset til størrelsen av banken. Sparebanken Vest er en bank som er lokalisert på Vestlandet og deres

visjon er «*alt vi gjør, gjør vi for at livet på Vestlandet skal bli enda litt bedre*». Sparebanken Vest har en viktig rolle i verdiskapningen som skjer på Vestlandet. BN bank er den minste banken vi har med i oppgaven vår og deres visjon er «*sammen for ei bedre fremtid*». De har et ønske om at de sammen med kunden skal skape en bedre fremtid. DNB er den største banken vi har med i prosjektet vårt og deres visjon er «*where people and business thrive*», de er en stor bank og vil være der det skjer. Noe vi kan legge oss merke i er at alle bankene har forskjellige visjoner, og flere av disse er ganske generelle. Både DNB og BN bank har visjoner som kan passe inn i ganske mange bedrifter. Når det kommer til Sparebanken Vest så har de en visjon tilpasset til det at de er med på verdiskapningen på Vestlandet. Alle bankene har visjoner som passer til deres bedrift, og hvilken type bedrift de ønsker å være. Altså at visjonen til bankene har en sammenheng med forretningsidé-en til bedriften.

7.1.2 Verdi

Hoff (2021) nevner også at et økende antall virksomheter utarbeider etiske retningslinjer for hvordan samlingsen både internt og eksternt mot markedet skal skje. Dette inngår i det verdigrunnlaget som virksomhetene skal basere sin forretningsdrift på.

Alle bankene har utviklet verdier som deres bedrift står for, og en fellesnevner vi kan se er at alle bankene har tre ord eller setninger de baserer verdiene sine på. BN bank har verdiene «enkelt, annerledes, sammen» og DNB har verdiene «nysgjerrig, modig og ansvarlig». Sparebanken Vest hadde tidligere verdiene «modig, nysgjerrig og lagspill» men dette er noe de har gått litt vekk ifra. Grunnlaget for dette er at banken har en opplevelse av at en del av verdiene kan være litt generiske og intetsigende. Derfor har de nå gått over til nye verdier som er «*Å være inspirerende, fremme butikken, vise sterk kommersiell teft*».

7.1.3 Strategi og planer

Hoff (2021) presiserer at avvikene som oppstår mellom de strategiske målsettingene og nå-situasjonen er det som blir fokuset for virksomhetenes fremtidige utvikling, nemlig at hovedmålene formuleres (Hoff, 2021, s. 21).

Dette kan man se et eksempel i når det kommer til Sparebanken Vest sin strategi. De har en metodikk som kalles «*muscling battles*». Dette er kamper som krever bred mobilisering for

eksempel på 6-18 måneder. Her har banken satt søkelys på fire kanter som er viktig å lykkes med: de ønsker å lykkes med innskuddsveksten, ha kontroll på tapene sine, de ønsker å stoppe tyven både i tidsforstand og kostnadsforstand og de ønsker å vinne førstegangskjøperen.

Hoff (2021) presiserer videre at et viktig steg i en strategisk prosess er å realisere strategiske mål for virksomheten.

DNB sin strategi går ut på at de ønsker å være en fullskala bank som tilbyr alt fra A til Å. De ønsker å tilby kundene sine alle mulige løsninger. BN bank sin strategi er at de ønsker å utvikle fortrinnet deres i dyktige medarbeidere og god service, som bygger videre på deres visjon om at de ønsker å være «sammen for en bedre fremtid».

7.1.4 Konkurransefortrinn

Noe som er sterkt knyttet opp til utvikling av strategiene og virksomhetsstyringssystemet er hvordan bankene er posisjonert i markedet og hva som er deres konkurransefortrinn. Grunnet av at bankmarkedet i dag er preget av så sterk konkurranse er det viktig at bankene vet hva som skal gjøres for å skille seg ut fra konkurrentene, og hva som er deres sterkeste side.

Som nevnt så ønsker DNB å være en bank fra A til Å, dette er noe som dukker opp igjen i deres konkurransefortrinn. DNB er en fullskalabank, og definerer seg selv som en totalleverandør. De ser på det som en fordel at kunder har muligheten til å ha alt samlet ett sted.

BN bank er ledende ved å være tidlig ute. De presiserer at de er veldig tidlig ute med å forberede kjerneprosessene i banken, i tillegg til å systematisk dele beste praksis og holde administrasjonen lett og tett på de ansatte. De har også lav responstid, og fokuserer på å svare kundene sine kjapt.

Sparebanken vest fokuserer på å ha en lav kompleksitet i virksomheten. De har et fokus på bank og eiendomsmeglervirksomhet og selger en del produkter fra deres produktselskaper som de delvis eier selv. De ønsker å fremme digitalt lederskap og prestasjonskultur.

7.1.5 Porters generiske strategier

Porters generiske strategier handler om de strukturelle kreftene i en bransje, bransjens konkurransefortrinn og hvordan disse påvirker konkurransefortrinnene. Slik det blir presisert av Porter så er det den enkelte virksomhets konkurransefortrinn knyttet til hvordan den er relativt posisjonert i bransjen, grunnlaget for dette er at alle virksomhetene i den samme bransjen møter de samme eksterne kreftene. Det relativt posisjonering betyr er at bedriftens produkter og tjenester er mye eller lite differensiert i forhold til konkurrentene sine, og/ eller om tilvirkningen har lave eller høye kostnader i forhold til sine konkurrenter (Hoff, 2021, s.19).

Ingen av bankene har noen spesifikke av Porter sine tre strategier de kjenner seg igjen i. Et eksempel kan være Sparebanken Vest sitt konsept; Bulder Bank som er en heldigital bank som fokuserer på “cost leadership”.

Dette kan vi knytte opp mot kritikken av Porters generiske strategier. Denne kritikken er rettet mot at virksomhetene sjelden står ovenfor så klare alternativer som de generiske strategiene tar som utgangspunkt. Noen av kritikerne av Porters generiske strategier mener at virksomhetene gjennom en blue ocean strategi vil skape verdi for seg selv ved å krysse konvensjonelle markedssegmenter og tilby både tjenester og produkter med høy kundeverdi. Dette er noe vi kan se igjen i bankene siden de har fremmet at de ikke har blitt påvirket av andre banker når de tar sine valg, men at de derimot fokuserer på å skape verdi for seg selv og deres kunder.

7.1.6 Oppsummering

For å oppsummere har bankene nøye gjennomført en forretningsidé og en visjon for virksomheten sin. Denne visjonen passer sammen med bedriften sin størrelse og hva de ønsker å oppnå. Bankene skiller seg ut ved at DNB ønsker å være en bank som tilbyr alle mulige løsninger, at de altså er veldig komplekse. Sparebanken Vest derimot ønsker å ha en lav kompleksitet i virksomheten og har et fokus på bank og eiendomsmeglervirksomheter. BN bank sitt fokus er på å være tidlig ute, ha en god inkludering av de ansatte, og ha kort responstid når det kommer til kundene sine. Dette er noe som kommer frem i både visjon, verdi, strategi, planer og konkurransefortrinn.

Ingen av bankene har et fokus på Porter sine generiske strategier, og dette er noe som kan knyttes opp til kritikken som ble presentert i teoridelen.

7.2 Hvordan styrer bankene for å nå sine mål og hvordan blir disse fulgt opp

Som nevnt i teoridelen så blir selve styringen i strategisk virksomhetsstyring beskrevet som en syklus med delene «planlegging», «gjennomføring» og «oppfølging».

7.2.1 Planlegging

Hoff poengterer at ett viktig steg i en strategisk prosess vil være å skape realistiske mål for virksomheten, det vil si konkrete mål av hva virksomheten ønsker å oppnå i løpet av en gitt tid (Hoff, 2021). Dette går innenfor «planlegging»- delen av syklusen. Bankene har samme tilnærming når det kommer til å sette seg mål. Sparebanken Vest og DNB har begge kommunisert at de legger mest vekt på langsiktige mål: for eksempel vekst. De studerer hvordan de ulike segmentene har gjort det tidligere år, og setter seg deretter mål for fremtiden. Alle bankene uttrykker at de ikke setter mål de ikke tror banken har mulighet til å nå. Da velger de heller litt flere eller mindre mål som er realistiske.

7.2.2 Gjennomføring

Etter et mål er satt vil neste steg være å utarbeide en gjennomføringsprosess, som vil si at en organisasjon skal kunne være i stand til å nå de målene som har blitt satt (Hoff, 2021). Charan (1999) presiserer at det som gjør at mange ledere mislyktes når det kom til å gjennomføre de strategiske målene, er at man ikke satte nok innsats i gjennomføringsfasen (Charan, 1999). Her vil det være viktig å ha en god handlingsplan til grunn, med hvem som skal gjøre hva til hvilken tid, er noe som vil være avgjørende for en god gjennomføring. Dette kan vi koble opp til BN bank sin strategi om å ta i bruk tertialvise handlingsplaner og regelmessige oppfølgninger. Gjennomføringsdelen er en del av virksomhetsstyringen som av mange anses som en mer krevende del enn selve utformingen av strategien (Hoff, 2021).

Vi kan se ett klart skille mellom de to store bankene og den mindre banken. Sparebanken Vest og DNB har begge store møter med konsernsjefene og styret der de gjennomgår alle mål både månedlig og kvartalsvis. Her ser de på utviklingen av målene, hvordan utviklingen har gått og om de eventuelt trenger å tilføye tiltak slik at målene blir lettere å nå. Her svarer BN Bank at

de har noen enkle målekort de bruker for å se på ukentlig og månedlig utvikling, men at disse i hovedsak blir brukt som utviklingsplaner for de ansatte.

7.2.3 Oppfølging

En viktig del av målstyringen handler om hvordan man kommuniserer målene ut til de ansatte. Her kan man også se ett stort skille fra de større bankene og BN Bank. Sparebanken Vest og DNB svarte begge at de kommuniserte målene ned til forskjellige avdelingene, men at det er utfordrende med en så stor ansattgruppe å kunne nå ut til absolutt alle og at de ble nødt til å stole på de under seg til å kommunisere videre ut. BN Bank svarer tydelig på alle spørsmålene om målsetting og hvordan disse blir fulgt opp. Her er de ansatte med å sette mål, slik at målene blir oppnåelige. De sitter igjen sammen med de ansatte da de skal analysere utviklingen av målene.

Avvikene som oppstår mellom de strategiske målsettingene og nå-situasjonen er det som blir fokuset for virksomhetens fremtidige utvikling, nemlig at hovedstrategiene formuleres (Hoff, 2021, s. 21). Ved spørsmålet om hva bankene gjorde dersom det oppsto avvik, eller om de rett og slett ser at de ikke har mulighet til å nå målene svarer alle bankene relativt likt. Da vil de se igjennom det som er blitt gjort, evaluere avviket, deretter forbedre og sette nye mål.

Når det kommer til målsettingene så er kritiske suksessfaktorer avgjørende for at mål skal bli nådd. Dette er altså et prosjekt som vil være avgjørende for suksessen (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022). Når det kommer til banksektoren, som er en tjenesteytende virksomhet hvor kunden er i fokus så er det hensiktsmessig at kundefokus er en kritisk suksessfaktor. Dette kan støttes opp under funnene våre da alle bankene var ganske enstemmige om at kundefokus var et av de viktigste punktene. En annen kritisk suksessfaktor som er felles for alle bankene er at de må forholde seg til de endringene som skjer i samfunnet, og holde seg oppdatert på den digitale utviklingen.

7.2.4 Oppsummering

Styringen i strategisk virksomhetsstyring blir beskrevet ved hjelp av syklusene «planlegging», «gjennomføring» og «oppfølging». Når det kommer til disse punktene, har vi sett flere skiller mellom de to større bankene i studiet vårt (DNB og Sparebanken Vest) og den mindre banken (BN bank). DNB og Sparebanken Vest har kommunisert at de legger mest vekt på langsiktige

mål. Felles for alle bankene er at de bare setter seg mål som det skal være mulig for dem å gjennomføre. Noe annet som skiller seg er at de større bankene har store møter med konsernsjefene og styret der de gjennomgår alle mål både månedlig og kvartalsvis. BN bank har noen enkle målekort de bruker for å se på ukentlig og månedlig utvikling, men dette er noe som i hovedsak blir brukt som utviklingsplaner for de ansatte.

Et stort skille vi fant, som også kan bli knyttet opp til størrelsen av banken er at Sparebanken Vest og DNB så på det som en utfordring å kommunisere målene ut til absolutt alle. Dette gjør at de må kunne stole på de under seg til å kommunisere målene videre ut til sine ansatte. I BN bank sin målsetting derimot så er det ansatte med å sette mål, slik at målene blir oppnåelige.

Det som var felles for bankene var at de hadde en lik tilnærming for hvordan avvikene skulle håndteres, og at kundefokus var en viktig kritisk suksessfaktor for at målene skal bli nådd, i tillegg til det å forholde seg til det som skjer i samfunnet.

7.3 Hvilket styringssystem tar bankene i bruk og hva står bak valget av disse

Nå har vi fortalt om hvordan de ulike bankene har presisert sine mål, visjoner, verdier, strategier, planer, målsetting og gjennomføring. Det som da er det neste steget i den strategiske prosessen, er å sette alt dette sammen i et system. I teoridelen har vi presentert tre ulike eksempler på virksomhetsstyringssystem som er Balansert målstyring, Beyond Budgeting og OKR.

DNB tar både i bruk balansert målstyring og Beyond Budgeting i sitt styringssystem. Det som ligger i balansert målstyring er at man ikke lenger skal kunne beregne økonomiske lønnsomheter bare etter finansielle tall, men at man også skal ta hensyn til kundene, interne prosesser samt læring og vekst. Dette understreker DNB ved deres bruk av balansert målstyring, altså at de ikke følger opp de finansielle parameterne, men også har et søkelys på de andre. Beyond Budgeting går ut på at man går vekk fra det å følge budsjetter, men heller fokuserer på å ta i bruk prognoser. DNB jobber etter prognoser som de oppdaterer fra kvartal til kvartal.

I tillegg til dette så har DNB designet et eget styringssystem som er utformet som en trekant. Dette er en pyramide hvor man på toppen begynner overordnet, og deretter går videre ned i detalj. På toppen er styringsprinsippene, deretter utdypes det i konsernpolicyer, og så er det

instruksjoner og rammeverk. Videre kommer prosesser, og så har de på et lavere nivå i organisasjonen noe tilsvarende på områdenivå. I tillegg til dette har de ulike komitéer og mandater, de har også instruksjoner for ledende stillinger.

Vi kan koble DNB sitt valg av denne trekanten som sitt styringssystem opp mot betingelsesteorien. Som nevnt, handler betingelsesteorien om at det ikke finnes et universelt system for styring og kontroll som passer i alle organisasjoner i alle situasjoner (Otley, 1980). Det som ligger i dette, er at valg av styringssystem er avhengig av situasjonen og en rekke forhold i og utenfor selve organisasjonen.

En viktig faktor knyttet til betingelsesteorien er bedriften sin strategi og mål. Som nevnt så ønsker DNB å være en fullskala bank. Dette styringssystemet kan være noe de har valgt for å få en bedre oversikt over styring av virksomheten og forretningsdriften, og å gjøre det enkelt å forstå. De har altså mye de må ha oversikt over. Dette er noe som blir bekreftet av DNB fordi de forteller at disse overordnede føringene er noe alle kan forholde seg til. Utdypningen av pyramiden er noe alle kan forholde seg til, slik at hver enkelt kan finne det som er riktig for de, ut ifra hvor man er i organisasjonen.

Et annet punkt som skal ha en påvirkning på styringssystemet ifølge betingelsesteorien er det eksterne miljøet, altså omgivelsene.

BN bank tar ikke i bruk de tradisjonelle Top-Down styringssystemene vi har nevnt i oppgaven vår. Når det kommer til påvirkningen av eksterne omgivelser i betingelsesteorien, så har BN bank ønsket å skille seg ut fra de andre bankene. BN bank har satt et fokus på utvikling av ansatte og temaenes ferdigheter og avdelingens mål- og handlingsplaner. Ved å fjerne tradisjonelle Top-Down styringssystemer, og heller ta i bruk disse planene så har dette bidratt til en 40-50% økning av lønnsomhet (ROE) for BN bank.

Sparebanken Vest derimot tar ikke i bruk Beyond Budgeting men tar istedenfor i bruk budsjetter. Budsjettprosessen går ut på å innrette kostnader og budsjettere det for kommende kalenderår. Denne prosessen er noe de presiserer som en «Top to Down» prosess. I tillegg til dette har de en målprosess som vi kan sammenligne med OKR. OKR står for «objectives and key results». «Objectives» handler om hva det er man ønsker å oppnå, mens «Key Results» handler om hvordan man skal få det til. Sparebanken Vest presiserer at når det kommer til

målene så har de en prosess som heter målsatt utvikling hvor man har flere møter hvor målene for 2023 diskuteres, altså «Objectives». Disse målene går mye på utlånsvekst, og hvor mye de ønsker å vokse til neste år. Videre gjør de en forutsetning på hvor mye penger de kommer til å tape neste år, de tar alltid høyde for at de skal tape penger. Sparebanken Vest forteller at denne prosessen er pågående gjennom høsten og at de da vet målene og budsjett for kostnadene av styret innen desember for det påfølgende året.

Noe annet som fremmes i OKR er at ambisjonene (objectives) benyttes på alle nivåer i en virksomhet. Sparebanken Vest forteller at i en del tilfeller innunder bedriftsmarkedene og personmarkedene så brytes målekortene ned på avdelingsnivå.

7.3.1 Oppsummering

Bankene skiller seg ut fra hverandre ved at de tar i bruk ganske forskjellige former for virksomhetsstyringssystem. DNB bruker både balansert målstyring og beyond budgeting og har i tillegg utviklet en pyramide for å få bedre oversikt over forretningen og styringen sin. Sparebanken Vest skiller seg ut ifra DNB ved at de tar i bruk budsjetter, fremfor prognoser. Altså det motsatte av Beyond budgeting. BN bank har gått en helt annen retning enn de andre to bankene og har ikke ønsket å ta i bruk et top- Down styringssystem i sin virksomhetsstyring, og har sett på dette som en fordel.

7.4 På hvilken måte styres og følges bankenes risiko opp? Er dette en integrert del av virksomhetsstyringssystemet

Strategisk risiko blir sett på som en viktig del av virksomhetsstyringen. Den strategiske risikoen virksomheten har knytter seg til de overordnede målene og handler om valg, forhold eller hendelser som er viktige for at virksomheten skal nå sine mål. Risikovurdering og risikohåndtering er viktige elementer en virksomhet må beherske. To vanlige måter å vurdere en risiko på er 1. Hvor sannsynlig er det at risikoen inntreffer? 2. Hva er den forventede konsekvensen dersom risikoen inntreffer? (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023).

Når det kommer til hvilke fremtidige risikoer bankene mener kunne hindre dem i nå de målene de har satt seg, nevnte både Sparebanken Vest og DNB svindel, cyber-risk og hvitvasking. Dette vil være dersom de skulle fått en bot eller noe som skulle ført til at man må

betale store summer som kan føre til at de ikke kan nå målene sine. Dette er noe vi kan knytte opp mot finansiell risiko som handler om svekket likviditet og lønnsomhet, og operasjonell risiko som er et resultat av tilstrekkelig eller sviktede interne prosesser, mennesker, systemer eller eksterne hendelser (Kveli, 2022; BIS, 2006). Dette er både knyttet opp til interne og eksterne risikoer. BN Bank anser sine største risikoer mer internt i bedriften. De nevner risikoer som tilfredshet eller utålmodighet fra ledelsen. De peker også på det å være ansvarlige for feil eller at enkeltansatte har manglende resultater. De nevner også at en risiko kan være at de ikke klarer å jobbe sammen, fokusere på team, og det å løse oppgaver sammen. Dette kan vi knytte opp mot interne risikoer, som er knyttet til interne forhold som ligger innenfor vår kontroll (Sander, 2020). Dette vil også være knyttet opp mot finansiell og operasjonell risiko.

Aven (2023) presiserer at risikostyring handler om hvordan vi styrer den risikoen som oppstår, hva vi skal gjøre for å håndtere de, og hvordan vi skal forhindre det fra å skje. Sparebanken Vest og DNB har store rammeverk og ledelse som har ansvar for denne delen. Risiko er en stor del av styringen og er inkludert i de månedlige møtene de har, og der er det en omfattende pakke av rapportering. De lister opp de fire hoved risikoene sine som jevnlig følges opp; kredittrisiko, markedsrisiko, likviditetsrisiko og operasjonell risiko. BN Bank bruker mye tid på verdier og måler alle prosjekter og prioriteringer opp mot verdiene i banken. Dette gjør de for å sikre at det de gjør stemmer med den banken de ønsker å være, dette er noe vi kan knytte opp mot forretningsidéen som er nevnt tidligere. BN Bank nevnte også hvitvasking og kreditt tap som store risikoer, men at de kontinuerlig jobber med å finne risikoer og svakheter innad i virksomheter sammen, før for store feil har oppstått.

Hoff (2021) ytrer viktigheten av at risikostyringen burde være en del av den strategiske prosessen. Han sier at påvirkningen den økte globaliseringen har på både salg og leverandør, en mer dynamisk konkurransesituasjon og økt teknologisk kompleksitet er nettopp grunner til at risiko må inkluderes i den strategiske styringen (Hoff, 2021). BN bank har ett risikostyringssystem, men dette er separat fra resten av virksomhetsstyringen. Både Sparebanken Vest og DNB derimot har risikostyringen som en integrert del av virksomhetsstyringen sin.

7.4.1 Oppsummering

Et fellestegn for bedrifter i samme seksjon er at de har mange av de samme risikoene. Det som dog skiller bedriftene, er hva de ønsker å sette fokus på. Sparebanken Vest og DNB har et større fokus på de eksterne og interne risikoene og truslene spesielt knyttet til svindel, cyber-risik og hvitvasking. Bankene har fire hoved risikoer som de jevnlig følger opp som er: kredittrisiko, markedsrisiko, likviditetsrisiko og operasjonell risiko. Dette er risikoer som ligger internt og eksternt i bedriften. BN bank har et større fokus på sine interne risikoer i bedriften. Eksempler på dette er risikoer som utålmodighet fra ledelsen, enkeltansatte med manglende ressurser og dårlig samarbeid.

Bankene skiller seg også i hvordan risikoene blir håndtert. Sparebanken Vest og DNB nevner at risiko er en del av styringen deres og de jevnlig møtene de har. BN Bank ønsker å bruke tiden sin på å måle alle prosjektene og prioriteringene opp mot verdiene i banken, slik at det de gjør stemmer med den banken de ønsker å være.

BN bank har et system for risikostyring som er separat fra resten av virksomhetsstyringen, og de andre bankene har risikostyringen som en integrert del av virksomhetsstyringen.

7.5 Virksomhetsstyring i banksektoren kontra generell virksomhetsstyring

I oppgaven vår har vi undersøkt virksomhetsstyring i banksektoren. Virksomhetsstyring er et generelt tema, og gjelder for alle mulige virksomheter i alle mulige bransjer. Selv om vi har analysert at det finnes flere forskjeller mellom bankene sitt virksomhetsstyringssystem, så oppstår det likevel sentrale likheter når det kommer til kundefokus, og de lovene og reglene de har og ting de må forholde seg til. Som nevnt i begynnelsen av oppgaven så er bankbransjen en svært regulert bransje med mye konkurranse, og de har flere lover og endringer i samfunnet de må forholde seg til. Vi tenker derfor at dette er noe som gjør at de har hyppigere møter enn andre bransjer. Dette er noe vi finner støtte i ved empirien vår fordi alle bankene har oppgitt at de har hyppige møter grunnet kontinuerlige endringer i markedet. Et eksempel er Sparebanken Vest som har flere møter i september, oktober og november og diskuterer målene for det neste året, i tillegg til andre møter utover dette. Gjennom de empiriske funnene har vi også funnet ut at flere av bankene har målekort for å måle aktiviteten i virksomheten, som også kan være med å hjelpe å finne ut av eventuelle endringer. Ifølge aksjeloven §6-15 (1) sies det at daglig leder minst hver fjerde måned skal gi

styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling (Aksjeloven, 1997, §6-15). Dette kan dermed tolkes slik at gjennomsnittsbedrifter har minimum 4 møter i året. Vi kan dermed se for oss at banksektoren har hyppigere møter enn andre virksomheter.

Selv om det har vist seg at banksektoren er svært regulert og det er mye regler, så har vi oppdaget at alle bankene har ulike styringssystem, som er tilpasset sin styring i forhold til hvordan de klarer å styre best. Vi tenker at grunnen til dette er at bankene er i et så hardt konkurranseutsatt marked at de ikke vil være forholdsmessig at alle styrer på samme måte. Bankene har også ulike forutsetninger og selger ulike produkter, som da gjør det naturlig å skille seg fra hverandre. De har altså ikke en fast «mal» de må følge.

Vi kan også trekke et skille mellom tjenesteytende bedrifter og produksjonsbedrifter. Som nevnt kategoriseres banken som en tjenesteytende bedrift da de tilbyr både lån og tjenester til sine kunder. Produksjonsbedrifter har muligheten til å fokusere mer på produktivitet og det å effektivisere sine interne prosesser. Når det kommer til servicebedrifter så kan det oppleves et sterkere press knyttet til den ytre effektiviteten når det kommer til opplevd tjenestekvalitet av kunde. Dette finner vi støtte i, i vår empiri, da mye av fokuset til bankene er rettet mot kunden.

I følge Brignall & Ballantie (1996) så er det slik at servicebedrifter skal være mer desentraliserte enn produksjonsbedrifter, og ha en mindre grad av hierarkisk kontroll. Banker finnes overalt i hele Norge, både i de større og mindre byene. Bankene vi har brukt i studiet vårt befinner seg flere ulike steder rundt om i Norge. Sparebanken Vest har hovedkontor i Bergen, og utøver det meste av sin virksomhet på Vestlandet. DNB har hovedkontor i Oslo og utøver sin virksomhet over hele landet. BN bank har sitt hovedkontor i Trondheim, og er en landsdekkende bank uten filialer. Det at bankene er spredt over hele Norge, som gjør at bankene har ulike posisjoner, kan føre til at de utøver ulik virksomhetsstyring.

8. Konklusjon

8.1 Drøfting og konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt virksomhetsstyringen til tre ulike banker, og belyst både likheter og forskjeller knyttet til dette. For å undersøke dette har vi tatt for oss kvalitative dybdeintervjuer med de ulike bankene i tillegg til å finne relevant teori for å belyse problemstillingen: *Belyse likheter og forskjeller i banker sin strategiske virksomhetsstyring.*

Et uventet resultat vi fant i studiet vårt var at BN bank ikke har like stort fokus på virksomhetsstyring som Sparebanken Vest og DNB. BN bank jobber istedenfor ut ifra medarbeiderinvolvering og kontinuerlig forbedring. Dette funnet er noe som har avviket fra teorien om at: det er viktig med et godt virksomhetsstyringssystem i bunn hvor man samler alt av mål, strategier og hva man ønsker å oppnå i fremtiden (Hoff, 2021). Vi kan tenke oss at grunnen til at de har valgt å gjøre dette er fordi de er en mindre bedrift, hvor det er enklere å fokusere på utvikling av ansattes og teamets ferdigheter og avdelingens mål og handlingsplaner. BN bank har opplevd det som fordelsmessig å gjøre det på denne måten.

Før vi startet med innsamling av data, og etter å ha lest teori og relevante forskningsartikler hadde vi en oppfatning om at bankene ble påvirket av konkurransen i bankmarkedet når de skulle utvikle sine styringssystem. Dette var noe vi fikk avkreftet da flere av bankene opplyste om at de ikke ble påvirket av andre når de skulle opprette mål, strategier, styringssystem og lignende. Bankene hadde et større fokus på sine tidligere tall og erfaringer, fremfor å la seg påvirke av konkurransen.

Som nevnt i introduksjonsdelen så står banken ovenfor mange regler de må forholde seg til. Dette gjorde at vi fikk et inntrykk av at de ulike bankene hadde ganske like styringssystem, og at de måtte følge en slags «mal». Denne påstanden var noe som ble avvist da funnene viste seg at det var veldig mange forskjeller i de ulike bankene sitt styringssystem.

Hovedskillet vi har funnet i dette studiet er knyttet til bankenes kompleksitet. DNB ønsker å være en bank som tilbyr alle mulige løsninger, de vil være banken som tilbyr «alt fra A til Å», og de er altså veldig komplekse. Sparebanken Vest ønsker å ha en lav kompleksitet og har rettet fokus mot bank og eiendomsmeglervirksomhet. BN bank sitt fokus er rettet mot å være tidlig ute, ha en god inkludering av de ansatte, og ha kort responstid når det kommer til

kundene sine. Alle bankene har en nøye gjennomført forretningsidé, visjon, verdier og mål som et grunnlag når de skal bygge videre på styringssystemet sitt. Selv om bankene har ulike visjoner, verdier, strategier og planer så har disse blitt nøye gjennomført og tilpasset til banken sin situasjon, og størrelse.

Når det kommer til «planlegging», «gjennomføring» og «oppfølging» av styringssystemet har vi oppdaget flere skiller mellom de to store bankene i studiet vårt, og den mindre banken. DNB og Sparebanken Vest har et større fokus på langsiktige mål og de har store møter med konsernsjefene og styret der de gjennomgår alle mulige mål både månedlig og kvartalsvis. BN bank derimot har et mer kortsiktig fokus på dette, og de har noen enkle målekort de bruker for å se på ukentlig og månedlig utvikling, men dette blir i hovedsak brukt som utviklingsplaner for de ansatte. Selv om det er mye som skiller seg har bankene også likheter knyttet til det at de bare setter seg bare mål som det er mulig for dem å gjennomføre, de håndterer avvikene ved at de ser gjennom det de har gjort, evaluerer avviket, deretter forbereder og setter seg nye mål. I tillegg til dette har alle bankene kundefokus som sin viktigste kritiske suksessfaktor for at målene skal bli nådd.

Alle bankene skiller seg ut når det kommer til hvilket styringssystem de har tatt i bruk. DNB tar i bruk både balansert målstyring og beyond budgeting, i tillegg til at de har utviklet en egen pyramide for å få en bedre oversikt. De er en kompleks bank, og dette gjør det lettere for alle ansatte i bedriften å få en bedre oversikt. Sparebanken Vest tar fortsatt i bruk budsjetter, og de har en styringsform som vi kan forbinde med OKR (Objectives and Key Results). BN bank er den som skiller seg mest ut ved at de har gått i en helt annen retning og har gått helt vekk fra et Top-Down styringssystem.

Bankene har mange av de samme type risikoene, men har dog en ulik tilnærming til disse. Sparebanken Vest og DNB har et stort fokus på de eksterne og interne risikoene knyttet til svindel, cyber-risk og hvitvasking. BN bank har valgt å fokusere på de interne risikoene i bedriften knyttet til ledelsen, de ansatte og samarbeidet innad i bedriften. Sparebanken Vest og DNB har risiko som en del av styringen i tillegg til de jevnlig møtene de har, de har også risikostyringen som en integrert del av virksomhetsstyringen. BN bank har ønsket å bruke tiden sin på å måle alle prosjektene og prioriteringene opp mot verdiene i banken, slik at det de gjør har et samsvar med den banken de ønsker å være. BN bank har et risikostyringssystem som er separat fra resten av virksomhetsstyringen.

For å oppsummere så har Sparebanken Vest og DNB bank flere likhetstrekk i forhold til det de har med BN bank. Dette kan være knyttet til at disse bankene er mye større på størrelse enn det BN-bank er og da har de også ulike ting de ønsker å fokusere på. Alle bankene har ulike visjoner og strategier, men alle disse er tilpasset til bedriften sin forretningsidé og hvilken type bedrift de har et ønske om å være. De større bankene har et mer langsiktig preg når de setter mål enn det BN bank har. Alle bankene har ulike styringssystem, som er forbeholdt til hva de ser på som mest nyttig for banken. Sparebanken Vest og DNB har et større fokus på interne og eksterne risikoer, og har del som en integrert del av virksomhetsstyringen. BN bank har mer fokus på interne risikoer og har et risikostyringssystem som er separat fra resten av styringen.

En utfordring for bankene i fremtiden kan være fintech-bransjen som utvikler seg i en stor fart. Noe vi har lagt oss merke til i studiet vårt er at bankene har veldig etablerte forretningsmodeller og tankesett. Fintech-bransjen er noe som utfordrer disse etablerte modellene. Det vil være vanskelig for bedrifter å holde igjen på det tradisjonelle, som gjør at man blir tvunget til å følge med på fintech-næringen. Dette kan også føre med seg ulike utfordringer, knyttet til at man tar i bruk kunstig intelligens. Utfordringer knyttet til å ta i bruk KI kan være at man svekker medarbeidernes evne til å være kreative og selvstendige, og det kan hindre medarbeiderne sin utvikling. Fordelene med dette er at det skaper økt effektivitet i virksomheten, og man får bedre tid til andre arbeidsoppgaver, samt billigere arbeidskraft.

Ut ifra de tre bankene vi har brukt i studiet, så er BN bank den mest digitale banken og har tilpasset seg mye til den økende digitaliseringen som skjer i samfunnet, og har gått over til et nytenkende styringssystem. DNB og Sparebanken Vest har et mer tradisjonelt styringssystem, som kan være mer sårbart når det kommer til denne utviklingen og fremveksten av enda flere fintech-aktører. Likevel er DNB og Sparebanken Vest store bedrifter og har et godt fotfeste i markedet, og det blir sett på som lite sannsynlig at de vil bli utkonkurrert. BN bank kan også være sårbar når det kommer til fremvekst av nye aktører, fordi de er en mye mindre bank, men ved deres grad av digitalisering så vil dette være en god fordel for konkurransen i fremtiden.

8.2 Begrensninger ved studien

En av begrensningene ved denne studien er at vi bare har fokusert på tre banker. Dette vil gi et begrenset bilde i forhold til hvordan en bank sitt virksomhetsstyringssystem kan være, og hvordan alle tingene rundt dette blir lagt opp. Når det kommer til statistisk generalisering så har denne studien en begrenset overføringsverdi i forhold til andre banker som opererer i andre omgivelser. Dette vil si at funnene i denne studien ikke nødvendigvis vil gjelde alle banker som står ovenfor andre omgivelser og forutsetninger. Eksempelvis at det kan finnes mindre banker som har et likere styringssystem som de større bankene, og omvendt. Våre funn vil likevel være relevant og gi informasjon om hvordan banker sitt styringssystem kan skille seg ut ifra hverandre, og dette kan til en viss grad anvendes når man videre skal studere andre banker (Jacobsen, 2015).

En annen begrensning er at vi har tatt i bruk én mindre bank og to større banker. Det er vanskelig å si om denne banken sine valg og forutsetninger er noe som vil gjenspeile seg i andre banker med samme størrelse. Dette studiet kan likevel være en indikator som kan vise hvordan mindre banker setter sammen sitt styringssystem og hvordan de styrer. Noe som gjør at BN bank skiller seg ut her er at det har gått vekk ifra Top-Down styringssystemer, og det er sikkert flere mindre banker som fortsatt tar i bruk dette.

8.3 Videre forskning

Denne studien handler om hvordan virksomhetsstyring foregår i tre norske banker, og hvordan disse har utviklet sitt styringssystem. Vi mener at det kan være formålstjenlig for videre forskning å foreta videre undersøkelser innenfor temaene vi har belyst i flere banker og i ulike kontekster. Et eksempel er at man kan ha et klart skille mellom ulike banker man sammenligner for eksempel heldigital og tradisjonell bank eller sammenligne flere forskjeller og likheter på en stor og liten bank. Ved å gjøre dette vil forskningen på dette området utvikles, slik at man kan gjøre enda flere sammenligninger for å bedre forstå forskjellene og likhetene mellom ulike banker sitt virksomhetsstyringssystem. I forbindelse med dette kan det også være aktuelt å se videre på problemstillingen i banker i andre land og hvordan ting foregår der, da de har andre lover og regler å forholde seg til.

I vår forskning har vi fokusert på fire temaer knyttet til banken sin strategiske virksomhetsstyring. Temaene er; verdier, visjon, mål og strategi; målsetting, oppfølging;

styringssystemet og risiko. Noe annet som kan være sentralt å se på til videre forskning er å undersøke andre temaer som omhandler virksomhetsstyring. Eksempelvis påvirkningen digitaliseringen har på bankene og styringssystemet, hvordan bedriftene forholder seg til bærekraft og samfunnsansvaret og/eller hvordan bedriftene forholder seg til og blir påvirket av regulatoriske forhold.

Som nevnt i konklusjon delen så er det mange utfordringer og fordeler knyttet til den stadig økende graden av digitalisering som skjer i samfunnet, og elementer knyttet til fintech og kunstig intelligens. Det å studere disse endringene og fordelene og ulempene kan også være noe sentralt og studere til videre forskning.

9. Litteraturliste

Aksjeloven. (2006). *Lov om aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44). Lovdata.

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6-2#%C2%A76-23

Andersen, E. S. (1994). *Systemutvikling* (2. utg.). NKI Forlaget.

Aven, T. (2023, 26. januar). Risikostyring. *I Store norske leksikon*. <https://snl.no/risikostyring>

Bas, A. (2019, 30. juli). 4 reasons why individual OKRs don't work. *Plai team*.

<https://www.plai.team/blog/individual-okr>

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.

BN Bank (2023). *Årsrapport 2022*. https://www.bnbank.no/globalassets/02_om-oss/finansiell-informasjon/rapporter/2022/arsrapport-20222.pdf

Charan, R. C., Geoffrey. (1999, 21. juni). Why CEO's fail. *CNN*.

https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Currimbhoy, Z. (2023, 6. april). The ultimate guide to objectives & Key Results. *Perdoo*.

<https://www.perdoo.com/okr-guide/>

Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-116.

Dietrichs, P. E. (2023, mars). Balansert målstyring som en del av den samlede virksomhetsstyring. *Framsikt*. <https://framsikt.no/balansert-malstyring-som-en-del-av-den-samlede-virksomhetsstyringen/>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022, 12. desember). Anskaffelser: Anskaffelsesprosessen steg for steg. <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/forberede-konkurransen/risikostyring/identifisere-mal-og-kritiske-suksessfaktorer>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2023). Etats- og virksomhetsstyring: Risikostyring. <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/risikostyring/ofte-stilte-sporsmal-om-risiko-og-risikovurderinger-av-virksomheten/>

DNB- konsernet (2023). *Årsrapport 2022: DNB skal være en pådriver for bærekraftig omstilling*. https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/results/DNB_Arsrapport_2022.pdf

Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. Portfolio Penguin.

e24. (2023). Fem trender som endrer bank- og finansbransjen. <https://e24.no/annonsorinnhold/betalt-innhold/bak-tallene/fem-trender-som-endrer-bank-og-finansbransjen/23550196/>

Gooneratne T. N. & Hoque Z. (2013). Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10 (2), 144-171. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2012-0045>

Gurton, A. (1999). Bye bye budget... the annual budget is dead. *Accountancy International*, 123(1267), 61.

Hoff, K. G. (2021). *Strategisk økonomistyring* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Holm, O. (2022, 7. september). Verdien av IT- governance. *Ola Holms læringsblogg*. <https://olaholm.com/2022/09/07/verdien-av-it-governance/>

Hope, J., & Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance*, 82 (4), 30. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/beyond-budgeting/>

Hypergene. (2023). Hva er virksomhetsstyring? *Hypergene*.

<https://www.hypergene.no/inspirasjon/blogg/hva-er-virksomhetsstyring/>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Jensen, M. C. (2001). Corporate Budgeting Is Broken – Let`s Fix It. *Harvards Business Review*, 95-101.

Kiechel, W. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34-39.

Konsulentguiden. (2020, 17. juni). *Digitalisering av bank fremskyndet*.

<https://www.konsulentguiden.no/nyheter/digitaliseringen-av-finansbransjen-fremskyndet/>

Kveli, J. D. (2022, 19. september). Vesentlig finansiell risiko. *Sticos*.

<https://www.sticos.no/fagstoff/vesentlig-finansiell-risiko>

Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice. *Management Accounting Research* 21 (2010) 56-57.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges, and research directions. *Management accounting research* 19 (2008) 287-300.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Matos, L. (2016, 24. oktober). Why you shouldn`t use OKRs. *Medium*.

<https://medium.com/@leematos/why-you-shouldnt-use-okrs-6c52a7bb8702>

Norges Bank. (2022, juni). Det norske finansielle systemet – en oversikt. <https://www.norges-bank.no/aktuelt/nyheter-og-hendelser/Publikasjoner/det-norske-finansielle-systemet/2022-dnfs/innhold/>

Olseng, E. T. & Sundbye, L. M. T (2021, 25. november). Observasjon, eksperiment og dybdeintervju. *Ndla*. <https://ndla.no/subject:1:47678c7b-bc09-4fc8-b2d9-a2e3d709e105/topic:1:dbdbb73b-2acb-49ac-bbce-b13d2aa409fd/resource:35f48ad2-0e29-4201-83fe-1be598982c5b>

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.

Otterdal, M. S. (2023). Digitalisering krever styrket kundebehandling. *Finansfokus*. <https://www.finansfokus.no/2019/10/03/digitalisering-krever-styrket-kundebehandling/>

Pwc. (2023). Fintech. <https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/fintech.html>

Richards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and financial Innovations*, 3(2), 62-77.

Riggins, J. (2018, 20. februar). Do key results lead to objectives? My not-so love affair with OKRs. *Management 30*. <https://management30.com/blog/objectives-key-results-okrs/>

Ring, D. (2019, februar). OKRs (Objectives and Key Results). *Techtarget*. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/OKRs-Objectives-and-Key-Results>

RiskOptics. (2022, 15. juni). What is technology Risk. <https://reciprocity.com/resources/what-is-technology-risk/>

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57 (2), 81-93.

Sander, K. (2020, 27. april). Risikovurdering av intern og ekstern risiko. *Estudie*. <https://estudie.no/intern-ekstern-risiko>

Sander, K. (2023a, 6. mars). Betingelsesteori (hva påvirker valg av styringssystem). *Estudie*. https://estudie.no/betingelsesteori/#Eksterne_omgivelser

Sander, K. (2023b, 16. februar). Kostnadsleder strategi. *Estudie*.

<https://estudie.no/kostnadsleder-strategi/>

Sander, K. (2023c, 16. februar). Differensieringsstrategi. *Estudie*. <https://estudie.no/intern-ekstern-risiko/>

Sander, K. (2023d, 16. februar). Fokusering – nisjestrategier. *Estudie*.

<https://estudie.no/fokusering-nisjestrategier/>

Schmidt, J. (2023, 17. februar). Beyond Budgeting. *Corporate finance institute*.

Sparebanken Vest (2023). *Årsrapport 2022*.

<file:///C:/Users/chast/Downloads/Aarsrapport%202022.pdf>

Twin, A. (2023, 22. mars). Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types and

Examples. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

Wallander, J. (1999). Budgeting – An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405-421.

Wikipedia (2023). Bankenes historie. I *Wikipedia*.

https://no.wikipedia.org/wiki/Bankenes_historie

10. Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Først ønsker vi å stille spørsmål knyttet til hva banken spesialiserer seg på, produktporteføljen deres og hvilket marked de retter seg mot.

Bakgrunns spørsmål:

- Kan du fortelle litt om banken og hva dere spesialiserer dere på?
- Hvilke produkter tilbyr dere?
- Hvilket marked retter dere dere mest mot? (Privat/ bedrift/ begge)
- Hva er din stilling og arbeidsområder i banken?

Videre ønsker vi å kartlegge hvilke definisjoner bankene har av virksomhetsstyring.

Virksomhetsstyring:

Introduksjon:

- Hvordan definerer/ forstår dere virksomhetsstyring i din bank?
- Hvilken form for virksomhetsstyring anvender dere til planlegging, styring og oppfølging i dag?
 - Balansert målstyring
 - Beyond Budgeting
 - OKR (Objectives and key results)
 - Annet

Før vi skal se videre på hvilket styringssystem banken tar i bruk så ønsker vi å kartlegge hvilke visjon, verdier, mål og strategier der har. Vi ønsker også å kartlegge konkurransen deres og hvordan de skaper konkurransefortrinn.

Kartlegging:

Visjon – den langsiktige ideen om hva virksomheten vil oppnå og danner grunnlag for mål og strategier

- Kan du fortelle om banken sin visjon?

Verdier – hva virksomheten ønsker å stå for og danner grunnlaget for kulturbygging

- Hvilke verdier har virksomheten?

Mål - Ønsket fremtidig tilstand

- Hvilke hovedmål har dere i banken?

Strategi og planer – Hvilke veivalg virksomheten gjør for å komme videre og nå sine mål

- Hvilke strategier og planer har banken for å sikre fremtidig suksess/ måloppnåelse?
- Hvilke av disse generiske strategiene tar dere i bruk?

- Cost leadership (Være den billigste)
- Differensiering (Være den beste innenfor sitt segment)
- Fokus (Niche strategi)
- Hvordan arbeider dere for å være ledende innenfor deres strategi?

Konkurranse

- Hva ser dere på som deres sterkeste side i bankmarkedet?
 - Hvor/ Hvordan skaper dere konkurransefortrinn?
- Er det noe med deres mål/ strategi eller visjon/ verdier som dere tenker skiller dere ut fra konkurrentene deres?

Styrings- og oppfølgingsprosess:

Etter å ha kartlagt banken sine verdier, visjoner, mål, strategi og konkurranse ønsker vi å se på banken sin strategiske virksomhetsstyring og hvordan de går frem når de skal formulere sine mål og strategier og hvordan oppfølgingen av disse foregår, og hvordan de håndterer avvik. Vi ønsker også å identifisere hvilke faktorer som er viktige for bankens fremtidige suksess.

Mål- og strategi setting:

- Hvordan bestemmer man seg for hvilket mål bedriften skal sette seg?
- Når man har satt seg et mål, hvordan går man da frem for å utarbeide strategien for å nå dette målet?

Oppfølging:

- Hvordan blir målene og strategiene kommunisert ut til de ansatte?
- Er det etablert noen systemer eller rutiner for å følge opp målene? (Prestasjonsindikatorer og lignende)
- Hvis det oppstår avvik, eller at dere ikke klarer å nå de målene dere har satt dere, hvordan håndterer dere dette?

Kritiske suksessfaktorer

- Hvilke faktorer er kritiske/ viktige for bankens fremtidige suksess?
 - Annen formulering: Hva er det banken må gjøre bra for at de overordnede målsetningene skal bli nådd?

Styringssystem/ rammeverk

Etter at vi har sett på banken sin virksomhetsstyring så ønsker vi å gå mer i dybden på banken sitt styringssystem. Hva er grunnlaget bak at banken har valgt dette styringssystemet, hvem har ansvaret for virksomhetsstyringen og hvilket verktøy brukes til å anvende virksomhetsstyringen?

Spørsmål til valgt styringssystem:

- Hva ser dere på som fordelene og ulempene ved å bruke dette styringssystemet?
- Hvor lenge har dette systemet vært i bruk?

- Hvorfor valgte dere dette styringssystemet som deres styringssystem?
- Har innføring av styringssystemet bidratt til verdiskapning i bedriften? I så fall, hvordan?
- Har den økende konkurransen i bankmarkedet hatt noen påvirkning for valg av styringssystem? (mye konkurranse i bankmarkedet og endringer).
- Hvis dere kunne forbedre/ videreutvikle virksomhetsstyringen de neste 1-2 årene i din virksomhet, hva ville vært de prioriterte områdene?

Ansvar:

- Hvor i organisasjonen er ansvaret for virksomhetsstyringen plassert?
 - Økonomi og/eller finansavdelingen/funksjon
 - Strategiavdeling/ funksjon
 - Egen virksomhetsstyringsavdeling/ funksjon
 - HR avdeling/ funksjon
 - Administrasjonsavdeling/funksjon
 - Annen form - angi

IT- system:

- Hvilken kategori av styrings-/ rapporteringsverktøy eller IT-system anvendes til virksomhetsstyringen? Følgende alternativer:
 - Spesielløsninger for virksomhetsstyring, målstyring ol.
 - Generelle Business Intelligence (BI) løsninger
 - ERP-løsninger
 - Excel
 - Annet
 - Har ingenting idag

Etter å ha kartlagt banken sin strategiske virksomhetsstyring så ønsker vi å undersøke hvordan bankens risiko styres og følges opp. Er styringen av risiko en integrert del av virksomhetsstyringssystemet eller håndteres det i et eget system?

Risiko:

Strategisk risiko – knytter seg til virksomhetens overordnede mål og handler om valg, forhold eller hendelser som er vesentlige for virksomhetens måloppnåelse og effekter for målgruppen vi er til for, i dag og i fremtiden

- Hvilke fremtidige risikoer kan hindre dere fra å nå de strategiske målene dere har satt dere?
- Hvordan håndteres disse risikoene?

Operasjonell risiko – risiko for økonomisk tap eller tap av omdømme som følge av svikt i interne prosesser, menneskelige feil eller systemfeil

- Hvilke operasjonelle risikoer har størst påvirkning på om dere klarer å nå målet deres eller ikke?
- Hvordan håndteres disse risikoene?

- Er styringen av risiko en integrert del av virksomhetssstyringssystemet eller håndteres det i et eget system?

Avslutning

- Hva er den viktigste verdien/ nytten av å praktisere virksomhetsstyring i din bedrift?
- Innen hvilke områder opplever dere de største utfordringene knyttet til å drive god virksomhetsstyring?
- Er det noe spesielt du ønsker å tilføye i forbindelse med det vi har snakket om, eventuelt utenfor det vi har snakket om?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway