

SNF-rapport nr. 04/12

En taksonomi av styringssystem i større norske bedrifter

Et eksplorativt og kvantitativt studie av konfigurasjoner

av

**Jan Robert Heiberg
Nils Ingar Hovde Drøpping**

SNF Prosjekt nr. 7980
Beyond Budgeting - Research Program

Prosjektet er finansiert av Statoil

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, JUNI 2012**

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-0793-3 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0794-0 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne utredningen er utført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen Økonomisk styring. Utredningen er gjort på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) og er finansiert av Statoil.

Utredningen er et eksplorativt og kvantitativt studie, og viser en beskrivelse av ulike konfigurasjoner av styringssystem i større bedrifter i Norge. Den vil også belyse om det er en sammenheng mellom konfigurasjoner og kontekstuelle faktorer. Datainnsamlingen gjort for denne utredningen vil også være en del av et større europeisk studie. Vi ønsker å takke Teemu Malmi, professor ved avdeling for regnskap og finans ved Helsinki School of Economics i Finland, initiativtaker for det store europeiske studiet, for hans arbeide med å utarbeide spørreskjemaet som ligger til grunn for dette studiet.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder førsteamanuensis Daniel Johanson. Han har vært en god støttespiller og rådgiver gjennom hele prosessen, og har i stor grad bidratt til verdifull innsikt, oppmuntring og konstruktiv kritikk.

Bergen, 4. juni, 2012

Jan Robert Heiberg

Nils Ingar Hovde Drøpping

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON.....	1
1.1 INNLEDNING.....	1
1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 EMPIRI.....	3
1.5 STRUKTUR OG OPPBYGGING.....	4
2. TEORI.....	5
2.1 HVA ER STYRINGSSYSTEM?.....	5
2.2 OVERSIKT OVER ULIKE DELER AV STYRINGSSYSTEM.....	7
2.2.1 Planlegging.....	9
2.2.2 Prestasjonsmåling.....	10
2.2.3 Belønning og kompensasjon.....	12
2.2.4 Administrativ styring.....	13
2.2.5 Kulturell styring.....	15
2.3 STYRINGSSYSTEM SETT SOM EN MCSP.....	16
2.3.1 Hvorfor studere styringssystem som en pakke?.....	16
2.3.2 Bedford & Malmi (2010): MCSP, et eksplorativt studie.....	17
2.3.3 Utfordringer ved å studere styringssystem som en MCSP.....	18
2.4 KONTEKSTUELLE FAKTORER.....	19
2.4.1 Eksterne omgivelser.....	20
2.4.2 Strategi.....	21
2.5 OPPSUMMERING OG UNDERSØKELSESMODELL.....	21
3. METODE.....	23
3.1 FORSKNINGSOBJEKTER.....	23
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	24
3.3 DATAINNSAMLING.....	26
3.3.1 Evaluering av datamaterialet.....	28

3.4	ANALYSETEKNIKKER	30
3.4.1	<i>Klyngeanalyse</i>	30
3.4.2	<i>Konstrukt</i>	33
4.	EMPIRI OG ANALYSE	37
4.1	BESKRIVENDE DATA (EMPIRI)	37
4.1.1	<i>Svarprosent oversikt</i>	37
4.1.2	<i>Beskrivende data</i>	38
4.2	KLYNGER	39
4.2.1	<i>Bestemme antall klynger</i>	39
4.2.2	<i>Tabelarisk beskrivelse av klyngene</i>	40
4.2.3	<i>Omfattende styring</i>	43
4.2.4	<i>Enkel styring</i>	51
4.2.5	<i>Resultat styring</i>	58
4.2.6	<i>Klyngenes styringsystem og kontekstuelle faktorer</i>	62
5.	KONKLUSJON	68
5.1	HOVEDFUNN	68
5.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	71
6.	LITTERATURLISTE	76
7.	VEDLEGG	82
7.1	SPØRREUNDERSØKELSE	82
7.1.1	<i>Introduksjonsbrev</i>	82
7.1.2	<i>Spørreskjema, del 1</i>	83
7.1.3	<i>Spørreskjema, del 2</i>	91
7.2	KONSTRUKT OG SPØRSMÅL	97

Tabell- og figurliste

Tabell 1: Oversikt over respondenters rolle i bedriften.....	27
Tabell 2: Oversikt over konstrukt og hva høy score indikerer	36
Tabell 3: Beskrivelse av svarprosent.....	37
Tabell 4: Beskrivende data av konstruktene	38
Tabell 5: Duda-Hart statistikk.....	40
Tabell 6: Beskrivende data av klyngene	42
Tabell 7: Score på skala fra klyngen omfattende styring	44
Tabell 8: Oversikt over bruk av budsjetter og prestasjonsmålingssystem	48
Tabell 9: Korrelasjons- og signifikanstest mellom konstruktene prestasjonsbasert belønning og: stramhet, finansielle mål og subjektiv/objektiv	48
Tabell 10: Score på skala fra klynge (E).....	52
Tabell 11: Oversikt over bruk av finansielle og ikke-finansielle mål i klynge (E).....	53
Tabell 12: Hvordan styre underordnedes aktiviteter og atferd.....	57
Tabell 13: Forklaring på kontekstuelle faktorer med høy score.....	63
Tabell 14: Beskrivelse av klynger og kontekstuelle faktorer	63
Tabell 15: Forskjeller mellom observasjoner fra 2011 og 2012	66
Tabell 16: Oppsummerende tabell av klyngene	69
Tabell 17: - Hvor stor vekt det blir lagt på ulike verktøy for å påvirke underordnedes aktiviteter og atferd	75
Figur 1: Management control systems package (Malmi & Brown, 2008).....	8
Figur 2: Grafisk beskrivelse av styringssystemet.....	9
Figur 3: Undersøkellesmodell.....	22
Figur 4: Dendrogram eksempel.....	32
Figur 5: Reflektive og formative konstrukt.....	33
Figur 6: Dendrogram fra hierarkisk klynge analyse.....	39
Figur 7: Akkumulerte likheter og ulikheter mellom klyngene.....	41

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Styringssystem har vært et mye omdiskutert tema, vedrørende hva det inkluderer, ekskluderer og hva hensikten med det er. Bedford & Malmi (2010) har definert styringssystem relativt bredt der de sier at det dreier seg om system brukt for å utøve innflytelse over individer eller gruppers atferd mot mer eller mindre forutbestemte mål. Styringssystem har blitt studert i lang tid, men så langt har de empiriske studiene primært sett på enkeltdeler av et styringssystem. Som for eksempel ansattes deltakelse i strategisk planlegging, ledelsens påvirkning på kultur, finansielle og ikke finansielle mål, diagnostisk og interaktiv styring (Meek, 1988; Simons, 1995; Ketokivi & Castaner, 2004; Ittner & Larcker, 2009). Det er gjort synteser av empiri for til sammen å danne en helhet, som Henry Mintzberg sin bok "The structuring of organizations: a synthesis of the research" (1979). Der beskriver han ulike former for strukturelle konfigurasjoner. Det er også gjort case studier, der en ser på styringssystemets helhet, til én eller et fåtall av bedrifter (Ribe, 2009; Sorsanen, 2009). Lite *kvantitativ* empirisk forskning er allikevel blitt gjort eksplisitt på styringssystem sett på som en pakke, *Management Control System Package (MCSP)*, med ulike konfigurasjoner (Malmi & Brown, 2008). Dette til tross for at det har vært en idé å studere dette de siste 30 år (Otley, 1980; Dent, 1990). De ulike deler av et styringssystem fungerer ikke isolert fra andre deler, da de har innvirkning på og ofte er gjensidig avhengig av hverandre (Chenhall, 2003; Milgrom & Roberts, 1995). Hvorfor en benytter seg av et system på en bestemt måte, kan derfor være farget av andre systemvalg. I sitt rammeverk, har Malmi & Brown (2008) definert en styringspakke bestående av fem generiske komponenter; *kulturell styring, planlegging (kortsiktig og langsiktig), kybernetisk styring, belønning og administrativ styring*. Disse fem komponentene vil ledere gjerne bruke i ulik grad for å styre sine ansatte i tråd med organisasjonens strategier og mål. De beskriver videre hvordan det vil være gunstig å gjøre forskning på alle de fem komponentene som en helhet, da styringssystemene er koblet sammen på svært mange måter. Deler av systemet har innvirkning på hverandre, samt er gjensidig avhengig.

Et større europeisk forskningsprosjekt er derfor igangsatt av professor Malmi, ved avdelingen for regnskap og finans på Helsinki School of Economics. Datainnsamlingen vi har gjort i denne utredningen vil være et bidrag til det prosjektet. Formålet med forskningsprosjektet er å se på ulike konfigurasjoner av MCSP, hvordan disse kan være farget av hverandre og også under hvilke kontekstuelle faktorer de eksisterer.

Kontekstuelle faktorer inkluderes ettersom det forskningsmessig kan være vanskelig å studere styringssystem, og se sammenhengene mellom disse, uten å inkludere faktorer som kan påvirke valg av styringssystem (Malmi & Brown, 2008). Det er en rekke forskjellige kontekstuelle faktorer som kan vurderes knyttet opp mot et slikt studie. Otley (1980) og Chenhall (2003) har studert ulike kontekstuelle faktorer opp mot styringssystem, men har fokusert mer på enkelte deler av det totale styringssystemet. Det som er nytt vedrørende dette store europeiske studiet er å se på et utvalg av disse faktorene sett opp mot styringssystem også som en *helhet*, som en MCSP, fremfor å se på faktorene opp mot enkelte deler av et styringssystem (Malmi & Brown, 2008).

Bedford & Malmi (2010) har i de siste årene arbeidet med en undersøkelse i Australia tilsvarende den som gjennomføres her i Europa, hvor de har belyst ulike MCSP. Disse vil bli kommentert senere i utredningen.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Alle bedrifter har sin unike måte å styre og lede de ansatte til å støtte opp om de langsiktige mål bedriften har. Tross den unike styringssammensetningen, kan en allikevel se likhetstrekk mellom ulike bedrifter. En kan anta at den MCSP bedriften benytter, anses av de selv å være en effektiv måte å støtte opp om det overordnede mål med styringssystemet. Hovedformålet med denne utredningen er derfor å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse av MCSP i større norske bedrifter. Vi vil også søke å forstå om det er sammenhenger mellom styringskonfigurasjoner og kontekstuelle faktorer. Det har blitt utviklet to forskningsspørsmål:

Hvordan er MCSP konfigurert i større norske bedrifter?

Hvilken sammenheng eksisterer mellom disse MCSP og kontekstuelle faktorer?

Vi vil konkretisere MCSP ved å se på områder, som: langsiktig planlegging, måling, belønning, administrativ styring og organisasjonskultur. Hvordan bedriftene selv beskriver sitt styringssystem på disse ulike områdene vil vi så benytte til å gruppere bedriftene. Det gir mulighet til å analysere data kvantitativt og beskrive ulike MCSP blant større norske bedrifter.

1.3 Avgrensning

Da vi er begrenset til å benytte oss av spørreskjemaet som allerede er utarbeidet av initiativtakerne til det store europeiske studiet, vil det ikke være mulig å se på så mange kontekstuelle faktorer, da spørsmålene enten ikke stilles, eller stilles godt nok til at dette kan analyseres. Vi har derfor valgt ut de faktorene som spørreskjemaet dekker tilfredsstillende, som er eksterne omgivelser og strategi.

Da arbeidet med masteroppgaven er tidsbegrenset, vil det begrense antall bedrifter som kan intervjues, og til at vi kun kan intervjué én person i hver bedrift. (Dette kan gi et subjektivt farget bilde av styringssystemet, noe som vil bli diskutert i delkapittel 3.3.1 om reliabilitet) Vi vil heller ikke gå i dybden av hvert styringssystem i de ulike bedriftene, men heller benytte statistiske metoder for å skape en oversikt over liknende MCSP i utvalget. Ettersom spørreskjemaet er svært omfattende, og tiden begrenset, vil vi kun vise et utvalg interessante observasjoner. Studiet er et tverrsnittstudie, slik at en ikke kan si noe om utviklingen av og kausaliteten tilknyttet styringssystemene.

1.4 Empiri

Vi vil i utredningen bruke kvantitativ data fra 54 intervjuer med store norske bedrifter. Svarprosenten er 79%. Bedriftene er trukket ut ved tilfeldig utvelgelse av initiativtakerne til det europeiske studiet. Blant de 54 respondentene, er bedrifter trukket fra ulike bransjekategorier: 21 bedrifter er produksjonsbedrifter, 27 servicebedrifter og 8 handelsbedrifter. Større bedrifter i Norge er definert som 100+ ansatte (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007).

1.5 Struktur og oppbygging

Vi vil i utredningens andre kapittel se på relevant teori i tilknytning til denne studien. De mange definisjoner og forståelser av styringssystem vil innledningsvis bli diskutert, før en mer generell definisjon av Bedford & Malmi (2010) vil bli presentert. Videre vil vi benytte Malmi & Brown (2008) og Bedford & Malmi (2010) sitt rammeverk for å beskrive hva et MCSP inneholder, og utvikle et liknende rammeverk som er i tråd med spørreskjemaet (utviklet av Malmi) brukt i tilknytning til datainnsamlingen. Avslutningsvis i teorikapittelet vil vi presentere teorien rundt kontekstuelle faktorer og deres påvirkning og sammenheng med styringssystem.

I utredningens tredje kapittel vil vi belyse forskningsmetoder, som forskningsobjekt, -design, datainnsamling og analyseteknikker. Spesielt delkapitlet om analyseteknikk er viktig bakgrunnskunnskap for å forstå fremgangsmåten knyttet til klyngeanalysen av bedrifter.

Det fjerde kapitlet i utredningen omhandler empiri og analyse. Her vil vi søke å besvare våre to forskningsspørsmål. Kapitlet vil innledningsvis gi en oversikt over svarprosent og generell empiri. Vi vil videre benytte statistiske metoder for å bestemme antall klynger de ulike bedriftene skal deles inn i, basert på maksimal *heterogenitet* mellom klyngene og maksimal *homogenitet* innad i klyngene. Videre vil vi beskrive klyngene både grafisk, tabellarisk og analytisk, for å søke å besvare det første forskningsspørsmålet. I kapitlets siste del vil vi analysere og besvare det andre forskningsspørsmålet, vedrørende sammenhengen mellom klyngers MCSP og kontekstuelle faktorer.

I det femte kapitlet, konklusjonen, vil vi først oppsummere våre hovedfunn og besvarelse av forskningsspørsmålene, og avslutningsvis presentere tanker, ideer og funn som kan være interessante å forske videre på.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi se på hva et styringssystem er og hvilken rolle dette har. Videre vil vi se på ulike konfigurasjoner av styringssystem, og hvorfor det kan være fornuftig å lære mer om hvordan disse er sammensatt. Kapitlet vil også belyse utfordringer ved å studere MCSP. Avslutningsvis vil vi se på ulike kontekstuelle faktorer, og hvordan disse relateres til styringssystem.

2.1 Hva er styringssystem?

I den engelske litteraturen er det brukt mange ulike begrep for å betegne styringssystem: Management Accounting (MA), Management Accounting System (MAS), Organizational Control (OC) og Management Control Systems (MCS). Begrepene er overlappende men har til dels ulikt innhold. I følge Chenhall (2003, s. 129) handler MA om praksis og standarder for budsjett, regnskap og lignende. MAS henviser til det å bruke MA for å nå et spesifikt mål. OC er i følge Chenhall (2003) noen ganger omtalt som styring bygd inn i aktiviteter og prosesser. Flamholtz, Das & Tsui (1985) definerer det derimot som "attempts by the organization to increase the probability that individuals and groups will behave in ways that lead to the attainment of organizational goals" (s. 36). Altså et middel for at organisasjonen skal kunne nå bestemte mål. Control Systems (CS) definerer de som "techniques and processes to achieve goal congruence" (s. 36). Det å for eksempel bruke regler blir da ikke definert som et CS, da det ikke retter seg direkte mot måloppnåelse.

I følge Zimmerman (2001) kan man skille mellom det å bruke systemet for å støtte opp om beslutninger og for å styre. System som er laget for å gi informasjon (for eksempel regnskapssystem) til ledere og underordnede, slik at de kan ta gode beslutninger, er betegnet som informasjons- eller beslutningsstøttesystem. Andre system er laget for aktivt å påvirke og styre ansattes handlinger. Malmi & Brown (2008) hevder at dersom lederen ikke kan observere den underordnedes beslutning eller måloppnåelse er det kun et informasjonssystem, og ikke et styringssystem. Lederen påvirker ikke beslutningen, og kan heller ikke observere den. Det er bare dersom systemet er brukt av ledelsen til å styre den underordnedes handlinger at det omtales som et styringssystem. Simons (1995) hevder at et styringssystem er et informasjonssystem som blir brukt til å påvirke aktiviteter i organisasjonen: "MCSs are the

formal, informationbased routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organisational activities” (s. 5). Dersom informasjonssystemet ikke brukes til å påvirke er det dermed ikke et styringssystem.

Når Chenhall definerer MCS tar de i følge Malmi & Brown (2008, s. 289) utgangspunkt i MAS men inkluderer også verktøy for styring av individer og grupper. Chenhall sin definisjon inkluderer altså både det å gi beslutningstøtte og det å styre underordnedes handlinger. Merchant & Van der Stede (2007) skiller Management Control (MC) fra strategisk kontroll, og definerer MC til kun det som har med å styre ansattes atferd:

Management control, then, includes all the devices or systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization’s objectives and strategies. The systems themselves are commonly referred to as the management control system (MCS) (s. 5).

Merchant & Van der Stedes definisjon bygger på forutsetningen om at ledelsen ønsker å styre de underordnede.

I følge Malmi & Brown (2008) er det ikke like enkelt å trekke disse skillene klart i empirien. For eksempel brukes planlegging *ex ante* for å bestemme retningen for organisasjonen. Samtidig gir det å være en del av planleggingsprosessen eierskap til planen blant de som utvikler den, og sjansen for at planene blir implementert øker. Planlegging har altså to funksjoner. En *ex ante* beslutningstøtte, som ikke er en del av styringssystemet. Planlegging kan også benyttes som et verktøy for å sikre at alle jobber mot et felles mål, den siste funksjonen hører til i styringssystemet.

Vi vil i vår oppgave bruke Malmi & Brown (2008) sin definisjon av MCS. Der tar de utgangspunkt i det å styre ansattes handlinger. De system, regler, rutiner, verdier med mer som ledelsen bruker for å styre ansattes handlinger kalles Management Control. Når alle de ulike delene er sett på som en helhet omtales de ofte som et Management Control Systems (MSC). Malmi & Brown beskriver videre hvordan de heller mener en burde se på et MCS som en pakke av ulike styringssystem, ettersom ulike system ofte er introdusert til ulike tider av ulike grupper i organisasjonen. Alle styringskonfigurasjonene i sin helhet burde derfor ikke defineres som et enkelt system, men som en Management Control System Package (MCSP).

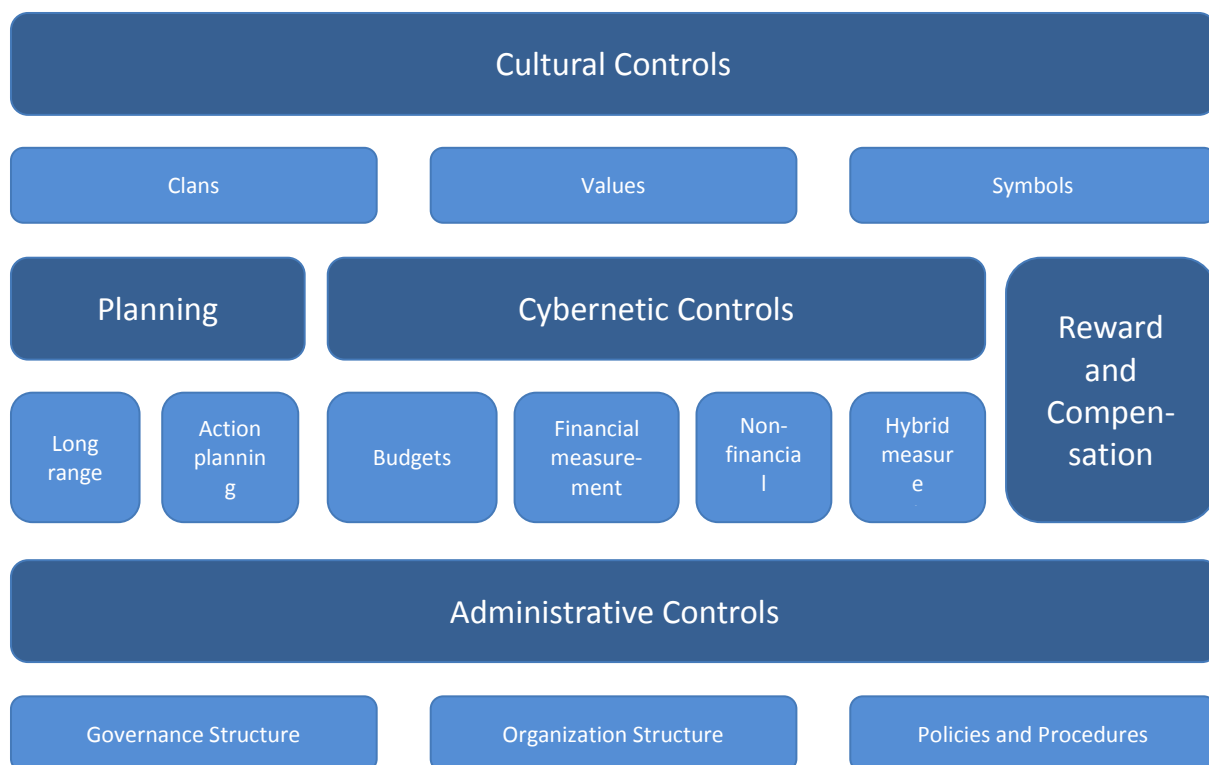
Denne definisjonen er bredere enn Simons sin, da den åpner for å bruke mer enn informasjonssystem til å styre. Den er også bredere enn Flamholtz da det dreier seg om mer enn måloppnåelse. Men den er smalere enn Chenhall sin definisjon, da system brukt kun for beslutningsstøtte er utelukket.

Bedford & Malmi (2010) har en mer omtrentlig tilnærming og oppsummerer teorien på området slik: "While there exist numerous and varied definitions of control, they tend to share a common thread, being the influence of individual or collective behaviour towards more or less predetermined ends" (s. 8). Alvesson & Karreman (2004) støtter også en mer omtrentlige tilnærming:

"Management control has been defined in numerous ways but most definitions seem to agree that management control includes the exercise of power (influence) in order to secure sufficient resources, and mobilize and orchestrate individual and collective action towards (more or less) given ends" (s. 424).

2.2 Oversikt over ulike deler av styringssystem

Selv om vi nå har avgrenset og definert hva et styringssystem er, har en ikke mulighet til å se på alt. I undersøkelsen tilknyttet denne utredningen tar vi utgangspunkt i et spørreskjema som er en del av et større forskningsprosjekt for å se på ulike konfigurasjoner av styringssystem. Prosjektet er igangsatt av professor Malmi, og modellen som ligger til grunn for skjemaet er beskrevet i Malmi & Brown (2008), se Figur 1.



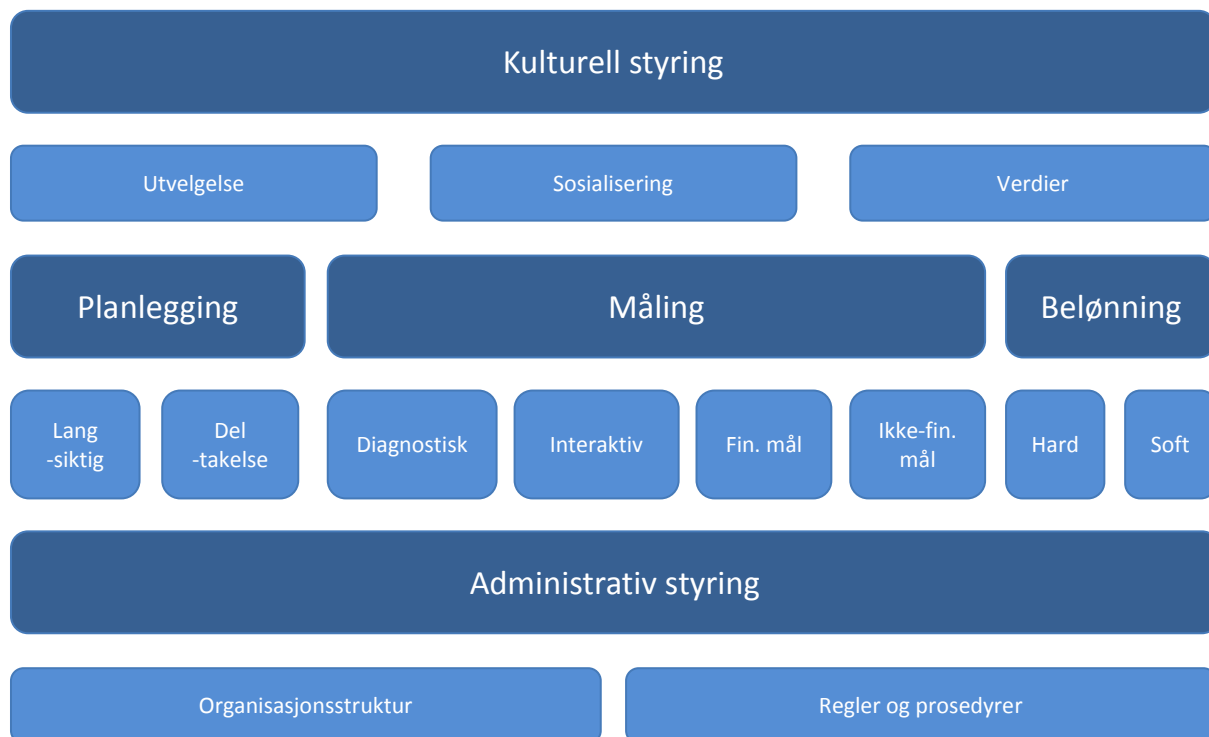
Figur 1: Management control systems package (Malmi & Brown, 2008)

Modellen ble utviklet ved analyse og syntese av nesten fire tiår med forskning, og Malmi & Brown har med denne modellen forsøkt å skape en bred, men forenklet modell for å kunne forske empirisk på styringssystem. Bredden i modellen muliggjør forskning på hele pakker av styringssystem, mens forenklingen fører til at de enkelte delene ikke blir behandlet i dybden. Målet med modellen var å fremme diskusjon og forskning, ikke å komme med den endelige løsningen på alle begrepsmessige uklarheter som har vært knyttet til fagfeltet.

Kulturell styring er plassert på toppen av modellen for å illustrere at det er en bred, men vanskelig definerbar form for styring. Kultur antas å være relativt stabil, og gir dermed en ramme for de andre styringssystemene. I midten finner vi planlegging, kybernetikk og belønning. Disse systemene er ofte tett knyttet sammen, og er plassert i kronologisk rekkefølge (fra venstre mot høyre) slik de brukes i praksis. På bunnen finner vi administrativ styring, den gir strukturen som planlegging, kybernetikk og belønning trenger for å fungere.

Bedford & Malmi (2010) gjennomførte en lignende studie i Australia i 2008. Der bruker de den samme overordnede strukturen, men innholdet i de fem hovedkategoriene avviker noe.

Vi har i vår utredning tatt utgangspunkt i Malmi & Brown (2008) sin modell og tolket den i lys av Bedford & Malmi (2010). Vi har foretatt en del tilpasninger, da spørreskjemaet vi brukte ikke var like utfyllende som Bedford & Malmi sitt på en del områder. Den reviderte modellen vi bruker vises i Figur 2.



Figur 2: Grafisk beskrivelse av styringssystemet

2.2.1 Planlegging

Malmi & Brown (2008) deler planlegging mellom langsiktige strategiske planer og kortsiktige handlingsplaner. Bedford & Malmi (2010) legger den kortsiktige planleggingen som en del av den administrative styringen og prestasjonsmålingen, og inkluderer derfor kun den strategiske planleggingen her. Planlegging kan bli definert på mange ulike måter, men det grunnleggende er i følge Flamholtz (1983) prosessen der en etablerer mål og hvordan målene skal bli nådd, og fungerer som en ex ante form for styring (Flamholtz et al., 1985). Planlegging setter mål for organisasjonen, og styrer gjennom det innsats og handlinger. Den setter standarder for hva slags innsats som forventes fra organisasjonens medlemmer (Malmi & Brown, 2008). I planlegging ligger det også en koordinerende mekanisme, ved at mål og planer blir spredd ut til alle deler av organisasjonen. Det kan virke dempende på personlige

eller avdelingsmål som er sub-optimale for organisasjonen som helhet, ved at den enkelte avdeling eller individ lettere kan relatere sine handlinger til organisasjonens overordnede mål (Bedford & Malmi, 2010). De underordnede kan også inkluderes i utformingen av strategiske mål og virkemidler, noe som kan bidra til at de underordnede i større grad støtter oppom disse (Ketokivi & Castaner, 2004, ss. 22-23).

Et mye omtalt tema i litteraturen er spenningen mellom utforskning og effektivisering. Ved effektivisering vet man hva man vil bli bedre på og hvordan man skal bli det. Da er det mulig å sette detaljerte, nøyaktige og kvantitative strategiske mål i den strategiske planleggingsprosessen. Dersom en fokuserer mer på utforskning og innovasjon så er det vanskeligere å sette så konkrete mål. Målene vil da ofte heller være kvalitative og mindre detaljerte og nøyaktige.

2.2.2 Prestasjonsmåling

Malmi & Brown (2008) bruker begrepet *cybernetic control*. Det blir beskrevet av Green & Welsh (1988) som "a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the systems comportment" (s. 289). Bedford & Malmi (2010) kobler her de ulike delene av kybernetisk styring fra hverandre, og ser de hver for seg, deriblant prestasjonsmåling.

Det finnes svært mange ulike definisjoner på hva prestasjonsmåling er alt etter hvilket perspektiv en ser det fra. Neely, Adams & Kennerley (2002) definerer det som en prosess der en kvantifiserer yteevnen og effektivitet av tidligere handlinger. Dette er et produksjonsperspektiv. Bititci, Carrie & McDevitt (1997) ser på det som en prosess som gir tilbakemelding til underordnede om resultater av deres handlinger. Det vi er interessert i er hvordan ledelsen kan bruke prestasjonsmålingssystemet (PMS) til å styre og lede de underordnede. I følge Flamholtz (1983, s. 153) har PMS minst to funksjoner: Den ene er knyttet til kybernetikk, der data som kommer ut av systemet kan brukes til å kontrollere og evaluere hvordan organisasjonen presterer. Den andre funksjonen er ikke koblet til de data som kommer ut av systemet, men det at noe blir målt har en selvstendig effekt på handlinger. Ting som en vet måles, blir viet større oppmerksomhet enn det som ikke blir målt. Så ved å velge ut hva som skal måles, styres de ansattes oppmerksomhet. Dermed har også det å måle

noen uheldige konsekvenser, ved at alt som ikke blir målt blir nedprioritert. Neely (2005) beskriver noe av den spenningen som ligger i prestasjonsmålingssystem. På den ene siden er det et iboende ønske om å kvantifisere så mye som mulig av systemet, på den andre siden er det også en del uforutsette konsekvenser knyttet til det å måle.

Simons beskriver i sin bok *Levers of Control* (1995) også styringssystemet som en pakke. Han deler det opp i fire forskjellige deler: (1) kultur og verdisystem, (2) regler og prosedyrer, (3) interaktiv styring og (4) diagnostisk styring. Spesielt henter Bedford og Malmi (2010) bruken av interaktiv og diagnostisk styring fra Simons (1995). Der er bruken definert som interaktiv dersom ledelsen bruker det kontinuerlig til å involvere seg og gi innspill på pågående aktiviteter. Dermed kan en fokusere enhetens oppmerksomhet mot strategisk usikkerhet, og å provosere fram nye initiativ og strategier. Interaktiv styring handler kort sagt om å *gjøre de riktige tingene*. Bruken er diagnostisk dersom ledelsen kun retter fokus mot systemet når en ikke når viktige mål eller lignende. Det skjer ved at ansatte registrerer og måler de parametere som er bestemt av ledelsen, avvik fra fastsatte mål sier dermed noe om hvordan organisasjonen presterer. Denne form for styring er til hjelp for å gjennomføre prosesser på en bestemt måte, eller med andre ord; *gjøre ting riktig*.

Et annet viktig parameter når det kommer til prestasjonsmåling er stramhet i målene. Van der Stede (2001) beskriver dette i forhold til budsjett. Der stram styring er kjennetegnet for eksempel ved å legge stor vekt på at mål blir nådd, når det er uvanlig å endre mål i løpet av en periode, og når det brukes mye detaljerte mål.

Grovt sett kan prestasjonsmål deles inn i finansielle og ikke-finansielle mål. Der finansielle mål er det som kan måles i kroner, mens ikke-finansielle er alt annet. Finansielle mål brukes for å holde ansatte ansvarlig for spesifikke finansielle mål (Malmi & Brown, 2008, s. 293). De finansielle målene kan for eksempel være hentet fra budsjettet, det kan være mål som avkastning på kapital, omsetning, salgsinntekt eller lignende. Ikke-finansielle mål har blitt en viktigere del av styringssystemene i løpet av de siste årene. De brukes til å rette fokus mot og måle ulike indikatorer. I følge Ittner & Larcker (2009, s. 1235) hevder mye av litteraturen at ikke-finansielle mål kan være ledende indikatorer, som gir tilleggsinformasjon utover hva finansiell mål kan gi oss. Bedriftene kan velge å måle finansielle, ikke-finansielle eller begge deler. Malmi & Brown (2008, s. 293) omtaler system der en bruker både finansielle og ikke-

finansielle mål som hybrid prestasjonsmålingssystem. Det finnes mange slike system, men mest kjent er nok Balanced Scorecard.

2.2.3 Belønning og kompensasjon

Fokuset med et system for belønning er å motivere og øke prestasjoner til individer og grupper. Dette oppnår en i følge Bonner & Sprinkle (2002) ved å samordne den enkeltes aktiviteter og organisasjonens mål. Den belønningen som hver enkelt blir motivert av kan være både indre og ytre former for belønning (Bedford & Malmi, 2010), men vi ser primært på konkrete finansielle belønninger. Når det gjelder ytre belønning kan den i følge Flamholtz et al. (1985) være både ex ante og ex post form for styring: "Rewards are general ex post control devices, but may be ex ante when the anticipation of rewards serves to influence behavior toward organizationally desired directions" (s. 43). Selve belønningen kommer i etterkant, og hører naturlig med som en del av tilbakemeldingsprosessen. Der en får tilbakemelding på handlinger en har gjort, og eventuelt får mulighet til å korrigere og forbedre seg.

I følge Bonner & Sprinkle (2002, s. 307) sier forventningsteorien at individer ønsker å maksimere tilfredshet med eget resultat. Motivasjonen i en bestemt situasjon er en funksjon av to faktorer: (1) forventningen om at det er en sammenheng mellom det enkeltes innsats og et spesielt resultat, og (2) at resultatet er ønsket. Motivasjonen skapt av disse to faktorene påvirker individer til å velge en bestemt handling. Det finnes også mange andre teorier knyttet til belønning (agent teori, målsettings teori, sosial-kognitiv teori m.m). Men i følge Bonner & Sprinkle (2002, s. 310) er den fundamentale hypotesen at det er en positiv sammenheng mellom finansielle belønninger og resultater, ved at insentiv fører til økte prestasjoner.

I følge Simons (2005) bør belønning være individuell eller kollektiv avhengig av hvor stor grad av delt ansvar de har for å nå de ulike mål. Dersom grupper av individer skal jobbe mot et felles mål er det viktig at belønninger ikke blir delt ut etter individuell innsats. Det kan da for eksempel bli motstand i gruppen mot å hjelpe hverandre, da det å hjelpe andre reduserer den tiden du kan bruke på øke din egen belønning. Individuell belønning kan altså skape en uheldig konkurranse, som går på bekostning av bedriftens overordnede mål.

Simons (2005, s. 100) beskriver også det han kaller *hardwire* og *software* insentiv. Der *hardwire* betyr at det er en direkte sammenheng mellom mål, resultat og belønning. Formelen for belønning er gitt på forhånd og endres ikke i etterkant. Det gir forutsigbarhet og objektivitet knyttet til belønning. Men han nevner også tre ulemper med *hardwire*: (1) At en må nå mål for å få belønning gjør at den enkelte forsøker å redusere målene som settes. (2) Individet kan prøve å maksimere formelen, men ikke nødvendigvis ønsket resultat. Det kan skje dersom en måler den enkeltes handling, men ikke nødvendigvis som et bidrag til verdiskapning (som for eksempel å få belønning etter utlånsvolum, og gi lån til dårlige kunder). (3) Ved definerte mål er det også lite insentiv til å gjøre noe ekstra enn å fylle et bestemt mål. *Software* er belønning som er mer subjektivt bestemt etter innsats. Det gir mer fleksibilitet til å anerkjenne ulike former for innsats som innovasjon og annen ekstraordinær innsats. Men det krever mye større innsats fra overordnede til å observere hva som faktisk skjer i organisasjonen. De underordnede må også ha tillit til at overordnede gir en rettferdig vurdering. *Hardwire* er nok det som er mest brukt i praksis, men det ene utelukker ikke det andre.

2.2.4 Administrativ styring

Administrativ styring handler i følge Malmi & Brown (2008) og Bedford & Malmi (2010) om det å styre ansattes handlinger gjennom organisasjonens struktur, formelle regler og prosedyrer.

Struktur

Montanari referert i Bedford & Malmi (2010) definerer struktur som “shape of the organization and the patterns of authority and communication relationships present” (s. 11). Dette inkluderer det formelle hierarkiet, “lines of decision-making authority” og kommunikasjonsmønstre. Organisasjonsdesign kan være et viktig styringsverktøy ettersom en ved ulik bruk av struktur kan oppfordre til forskjellige former for kontakt og relasjoner: Hvordan beslutninger blir tatt, og av hvem. Hvordan ledelse og styringsgrupper er satt sammen, og hvor ofte de møtes. Slike elementer setter agenda og tidsfrister for organisasjonen, og kan på den måten påvirke individers handlinger (Malmi & Brown, 2008). Kontakten, eller kommunikasjonsmønsteret mellom ledelsen og de underordnede går gjennom formelle eller uformelle kanaler. Bedrifter med et åpent og mer uformelt

kommunikasjonsmønster omtales som mer *organiske* bedrifter. De vektlegger desentralisert beslutningstaking, tilpasningsevne og fleksibilitet og har lite fokus på formelle regler og prosedyrer. Når bedrifter har et mer formelt kommunikasjonsmønster omtales de som *mekaniske* bedrifter, da med mer sentralisert beslutningstaking og streng kontroll knyttet til regler og prosedyrer (Covin, Selvin, & Heeley, 2001, ss. 52-53).

En vesentlig del av den strukturelle styringen i en organisasjon er til hvilken grad beslutningsmyndighet tilknyttet viktige bestemmelser gis til de underordnede. Dersom underordnede på enkelte områder gis større innflytelse over beslutninger enn sine overordnede, omtales det som desentralisering av beslutningsmyndighet. Toppledelsen bruker desentralisert beslutningsmyndighet blant annet for å oppmuntre underordnede til å initiere og implementere beslutninger som vil øke bedriftsverdien. For å ikke miste styringen, er det ofte en sammenheng mellom desentralisering og bruk av prestasjonsmål, ettersom prestasjonsmål kan kvantifisere konsekvensene av beslutninger og gjøre evaluering av de beslutninger som er tatt lettere (Abernethy, Bouwens, & Lent, 2004, ss. 546, 548).

Struktur kan også redusere variasjon i handlinger gjennom å definere relasjoner i organisasjonen. Disse relasjonene er stabile, de veileder beslutninger og handlinger og påvirker motivasjon, interaksjon og kommunikasjon mellom individ og grupper (Chenhall, ref. i Bedford & Malmi, 2010). Mange undersøkelser betrakter struktur som en kontekstuell faktor og ikke som en del av organisasjonens styringsverktøy (Chenhall, 2003). Malmi & Brown (2008) anser derimot struktur som noe ledelsen kan endre, og ikke noe som er pålagt dem.

Regler og Prosedyrer

Regler og prosedyrer er en byråkratisk tilnærming til direkte å styre handlinger og beslutninger (Malmi & Brown, 2008). Regler og prosedyrer kan brukes til å redusere variasjon i handlinger og dermed øke forutsigbarheten (Flamholtz E. G., 1983, s. 158).

Dersom ledelsen vet hvilke handlinger som er nødvendig for å nå bestemte mål, så kan det å bruke regler og prosedyrer være en effektiv måte å oppnå det på (Ouchi, 1977). En slik standardisering og spesialisering fører til at de ansatte får mindre kontroll over sin egen arbeidsdag (Simons, 2005, s. 5). De underordnede får mindre selvstyre (autonomi) og det er mindre frihet til selv å velge fremgangsmåte, legge planer eller sette mål.

Dersom oppgaven er preget av uforutsigbarhet, er regler lite egnet for å styre handlinger (Ouchi, 1977). I slike tilfeller, kan regler/grenser og godkjenningsprosedyrer gi rettleiding. Formelle eller uformelle rutiner kan fungere som en mal for læring, og tilpasning til de rådende omstendigheter (Bedford & Malmi, 2010). Regler kan støtte opp om innovasjon i den grad de viser til hva de underordnede ikke skal gjøre, og dermed implisitt gi de friheter til hva de kan gjøre. Regelbrudd bør da imidlertid styres av straff, og ikke av belønning (Simons, 2010, ss. 97-98).

2.2.5 Kulturell styring

I denne gruppen av styringsverktøy bruker Malmi & Brown (2008) og Bedford & Malmi (2010) ulik tittel og definisjon. Malmi & Brown bruker begrepet *Cultural Control*, definert av Flamholtz som “the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, tend to influence their thoughts and actions” (Flamholtz E. G., 1983, s. 159). Malmi & Brown (2008) hevder at kultur kan være en del av omgivelsene en organisasjon opererer i, og at det til tider ligger utenfor ledelsens kontroll. Kultur er like fullt et styringsverktøy når det brukes til å styre ansattes handlinger og beslutninger.

Bedford & Malmi (2010) bruker begrepet *socio-ideological control*, definert av Alvesson & Kärreman (2004) som: “Efforts to persuade people to adapt to certain values, norms and ideas about what is good, important, praiseworthy, etc. in terms of work and organizational life” (s. 426). De legger altså større vekt på at ledelsen kan være involvert i, og påvirke utformingen av en kultur. Ledelsen har gjennom sin posisjon en større mulighet enn andre grupper i organisasjonen til å forme kulturen (Meek, 1988). Vi vil bruke Bedford & Malmi sin avgrensning, da vi ønsker å fokusere på det som ledelsen gjør aktivt for å påvirke kulturen. På norsk bruker vi likefullt begrepet kulturell styring.

Malmi & Brown (2008) ser på tre ulike aspekter ved kulturell styring: verdier, symbolbruk og gruppe-kontroll. Vi vil i likhet med Bedford & Malmi (2010) konsentrere oss om bruk av verdier til å styre. Ledelsen kan påvirke hvilke verdier som er rådende i selskapet på tre ulike nivå. Ved å ansette individer som har verdier som går over ens med de verdiene en ønsker å ha i organisasjonen. Dermed kan en forsterke de ønskede verdiene ved at flere med like verdier kommer inn i organisasjonen. Det andre er ved sosialisering, at individ endrer sine verdier ved å tilpasse seg til organisasjonen de er en del av, og hvordan dette faktisk kan

generere varige konkurransefortrinn (Gottschalg & Zollo, 2007). Det tredje er når verdier blir formelt kommunisert gjennom for eksempel verdidokumenter og lignende, slik at ansatte handler i tråd med verdiene, selv om de ikke nødvendigvis identifiserer seg med dem. Ansatte kan altså handle i tråd med verdiene enten fordi de selv representerer verdiene, eller fordi det i organisasjonen er en forventning om at de handler i tråd med verdiene. Uansett er verdiene utformet for å styre handlinger og holdninger (Malmi & Brown, 2008).

2.3 Styringssystem sett som en MCSP

Det har blitt gjort lite eksplisitt teoretisk og empirisk forskning på styringssystem som MCSP av ulike konfigurasjoner (Malmi & Brown, 2008). Dette på tross av at det har vært en idé å studere dette i lang tid (Otley, 1980; Dent, 1990). Noe forskning er imidlertid blitt gjort på noen konfigurasjoner opp mot andre konfigurasjoner, men ikke med det mer *omfattende* styringsrammeverket Malmi & Brown (2008) og Bedford & Malmi (2010) har utviklet. Den eneste kvantitative forskningen gjort på det mer omfattende styringsrammeverket, er studiet til Bedford & Malmi (2010). Det er så langt bare utgitt et arbeidsnotat fra dette. Det vil i delkapittel 2.3.2 gis en kort oppsummering av studiet og funn. Mangelen på forskning er derfor bakgrunnen for det store europeiske studiet som denne utredningen er en del av. De neste tre delkapitlene vil beskrive hvorfor en bør se på MCSP med ulike konfigurasjoner, funn gjort ved studie av MCSP i Australia, og videre hvilke utfordringer en kan møte på i studier av MCSP.

2.3.1 Hvorfor studere styringssystem som en pakke?

Forskere som har utført oversiktsstudier på områdene styringssystem og kontekstuelle faktorer mener at det er flere grunner til at en bør studere styringssystem sett på som MCSP av ulike konfigurasjoner. For det første fungerer ingen styringssystem isolert, men de har innvirkning på (Chenhall, 2003, s. 131) og er ofte gjensidig avhengige av hverandre (Milgrom & Roberts, 1995). Enkeltdele av styringssystemet kan derfor ofte være farget av andre deler av styringssystemet. Abernethy & Brownell (1997, s. 246) støtter også dette: "It is clear that organizations rely on combinations of control mechanisms in any given setting ... until empirical work begins to examine this complex question, our understanding of how the full range of management controls operates will remain piecemeal". Videre sier både Chenhall

(2003), Fisher (1998, s. 61) og Dent (1990, s. 10) at det å studere enkeltdeler av styringssystem opp mot kontekstuelle variabler, uten å se på koblingene mellom konfigurasjoner av styringssystem, kan lede til feilaktige konklusjoner.

Malmi & Brown (2008, s. 288) presiserer også at det er blitt gjort mye forskning på styring ved bruk av regnskapsbasert data. Det er imidlertid gjort lite forskning på styring gjennom alternative former; som administrativ og kulturell styring, og til hvilken grad disse eventuelt komplementerer eller erstatter hverandre under ulike kontekstuelle faktorer. Alvesson & Kärreman (2004) viser også til at det kan være gunstig å se på styringssystem som en MCSP av ulike deler, og videre hvordan noen deler av styringssystemet fokuseres mer på enn andre deler. Dette kan gi en bedre forståelse av styringssystemet som en helhet.

Dass, Newport & Rasheed (1993) viser til at det er gunstig å se på styringssystem mer sammensatt, da det tillater forskere til å uttale seg i større grad om kompliserte og gjensidig avhengige forhold mellom ulike deler av systemet uten å skape kunstige forenklinger av det en studerer.

Ved å danne seg en bredere forståelse av ulike konfigurasjoner av MCSP kan en utvikle bedre teori knyttet til potensielle måter å konfigurere styringsparametere for å støtte organisasjonens mål, styringsaktiviteter og prestasjon.

2.3.2 Bedford & Malmi (2010): MCSP, et eksplorativt studie

I dette studiet blant 400 australske bedrifter¹ ønsket forfatterne å utforske vanlig forekommende kombinasjoner av styring i praksis og under hvilke kontekstuelle faktorer disse konfigurasjonene antakelig eksisterer. En klyngemetodikk ble brukt for å finne aggregerte likheter innad i ulike klynger. Styrken ved å benytte en slik metode i et kvantitativt studie er i følge Rich, sitert i Bedford & Malmi (2010) ”that it permits parsimony without simplicity and provides a means for ordering and comparing organizations and clustering them into categorical types without losing sight of the underlying richness and diversity that

¹ Responsrate: ca. 30%.

exist within the type” (s. 29). En annen fordel er ifølge Venkatraman, gjengitt i Bedford & Malmi (2010) at ”while the configuration approach lacks specific detail in associations, it allows for incorporation of greater complexity within comparative models” (s. 30), da både blant klyngene i et respektivt studie, og blant ulike studier.

Som et resultat av klyngedannelsen fant de fem heterogene klynger, med ulike konfigurasjoner av styringssystem. De fem klyngene fikk navnene: enkel (simple) styring, resultat (result) styring, delegert (devolved) styring, handling (action) styring og hybrid/omfattende (hybrid) styring.

Forskjellen i snitt mellom de ulike klyngene tilknyttet kontekstuelle faktorer var generelt sett ganske lav, noe som kan støtte opp om teorien som viser til at ”organizations will tend towards maintaining internally consistent structural arrangements over the alignment to external conditions” (Bedford & Malmi, 2010, s. 29).

2.3.3 utfordringer ved å studere styringssystem som en MCSP

Det er flere utfordringer i forhold til det å studere MCSP. Dette blant annet fordi både teoretikere og ledere/underordnede har svært forskjellige meninger om hva konseptet styringssystem faktisk innebærer (ref. kapittel 2.1), spesielt da i tilknytning til forskjellen mellom beslutningsstøtte, informasjons- og styringssystem. En annen utfordring knyttet til å studere MCSP er hva som skal inkluderes eller ekskluderes. Det vil gjøre det vanskelig når en så skal sammenligne ulike studier, der forskjellige momenter er inkludert eller ekskludert, så fremst ikke et sammenlignbart rammeverk benyttes. Det er også generelt en utfordring knyttet til valg av metode for å tolke dataene, slik at systematiske relasjoner mellom store organisasjoners komplekse MCSP kan dannes (Malmi & Brown, 2008, s. 288). Det er vanskelig på en konstruktiv måte å kartlegge hvordan de ulike styringssystemene i en pakke forholder seg til hverandre. Noe Abernethy & Brownell (1997) beskriver i følgende sitat: “It is clear that organizations rely on combinations of control mechanisms in any given setting, yet virtually nothing is known about how the effects of any one control are governed by the level of simultaneous reliance on other forms” (s. 246). Det er her nødvendig å skille mellom hvordan styringssystemene forholder seg til hverandre, og på kausaliteten. En kan si noe om hvordan sammenhengen mellom styringssystem X og Y kan virke logisk eller ulogisk, men uten å gjøre et tidsstudie, kan en ikke si noe om kausaliteten.

2.4 Kontekstuelle faktorer

Bedrifter opererer ikke isolert, uten at deres valg av styringssystem kan være betinget ulike eksterne, og også interne faktorer. Det er derfor viktig å se på styringssystem ut i fra ulike tilstander som bedrifter opererer under, noe som er studert i lang tid (Chenhall, 2003). En rekke studier er blitt utført der en ser på ulike deler av et styringssystem opp mot betingelsesfaktorer, men det er funnet svake relasjoner og konklusjonene har vært fragmenterte (Dent, 1990, s. 10). Chenhall (2003) har i sitt oversiktsstudie tilknyttet betingelsesfaktorer og styringssystem observert og konkludert liknende, i den grad at det er vanskelig å bestemme hva slags faktorer som betinger ulike former for styringssystem. Han har studert betingelsesfaktorer som kan påvirke bedrifter, og har i sitt oversiktsstudie identifisert syv betingelsesfaktorer: tradisjonell og moderne teknologi, eksterne omgivelser, organisasjonsstruktur, strategi, størrelse og nasjonal kultur. Det å utvikle et systematisk klassifiseringssystem som dette, gjør studier av styringssystem og betingelsesfaktorer mer føyelig. Chenhall benytter imidlertid ikke ordet betingelsesfaktorer konsistent, og Bedford & Malmi (2010) har støttet en endring i ordbruken fra betingelsesfaktorer til å bruke ordet kontekstuelle faktorer. Det er flere grunner til dette: for det første unngår en den deterministiske biklangen som uttrykket *betingelse* bringer med seg og for det andre så har også bedrifter en viss mulighet for å ha innflytelse over konteksten de opererer i, i den grad at alle faktorer er variabler bedriften selv kan bestemme over på ett eller annet tidspunkt. Bruken av ordet kontekst i stedet for betingelsesfaktorer er benyttet i mange år. Pugh, Hickson, Hinings & Turner (1969) beskrev følgende for over 40 år siden for å forklare hvordan styringsstrukturen ofte kan preges av kontekstuelle faktorer:

“It is not a model of organization in an environment, but a separation of variables of structure... from other variables commonly hypothesized to be related to them, which are called ‘contextual’ in the sense that they can be regarded as a setting within which structure is developed” (s. 91).

Malmi & Brown (2008), med støtte fra Chenhall (2003, s. 131) mener at det er viktig å ikke bare studere enkeltdeler av styringssystem opp mot kontekstuelle faktorer, men heller å studere MCSP opp mot kontekstuelle faktorer. Dette fordi det er en dynamisk sammenheng

mellom de ulike konfigurasjoner av styringsparameterne og de kontekstuelle faktorene samlet sett.

Spørreskjemaet brukt i tilknytning dette studiet begrenser hvilke kontekstuelle faktorer som kan undersøkes. Det er derfor kun de kontekstuelle faktorer som er tilfredsstillende nevnt i spørreskjemaet som vil belyses gjennom analysen.

2.4.1 Eksterne omgivelser

Chenhall (2003, s. 137) beskriver de eksterne omgivelsene som en viktig faktor å studere blant de ulike kontekstuelle faktorene. Det er ulike momenter ved eksterne omgivelser som er interessant å studere, som uforutsigbarhet, endringer, kompleksitet og fiendtlighet. Uforutsigbarhet er imidlertid det aspektet ved eksterne omgivelser som er studert mest, blant annet av Chapman (1997), Hartmann (2000) og ikke minst Otley (1980), som fremhever uforutsigbarhet som en viktig del av eksterne omgivelser som kan påvirke styringssystem, i sitt innflytelsesrike rammeverk:

“It is noteworthy that, of all the contingent variables proposed, one in particular stands out, namely unpredictability (variously referred to as uncertainty, non-routineness, dynamism etc.). Even complexity and size may be important, at least in part, because of the unpredictability associated with them... Thus a general theoretical framework must... use the unpredictability of such factors as major contingent variables” (s. 423).

Studier henvist til av Chenhall (2003, s. 137) i tilknytning til uforutsigbarhet og styringssystem, har blant annet vist at når organisasjoner opererer under større uforutsigbarhet, er det behov for et bredere spekter av informasjon, samt informasjon som kommer til riktig tid. Prestasjonsevaluering preges av mer subjektiv evalueringsstil, og det er mindre satsing på insentiv-basert betaling. I tillegg benyttes ikke-finansielle prestasjonsmål i stedet for prestasjonsmål som kun er basert på budsjetter. Det har også vært studier som viser til hvordan en større grad av usikkerhet fører til økt vekt på diagnostisk budsjettstyring. Studier har også vist hvordan økt grad av fiendtlighet fører til en vektlegging på budsjetter og formell kontroll. Derimot viser andre studier at kompleksitet blant omgivelsene var assosiert med redusert vektlegging av budsjetter. Chenhall etterlyser derfor mer forskning som ser på hva slags type styringsparametere som faktisk passer, og brukes av organisasjoner som

opplever ulik mengde og grad av intensitet i forbindelse med uforutsigbarhet, endringer, kompleksitet og fiendtlighet.

2.4.2 Strategi

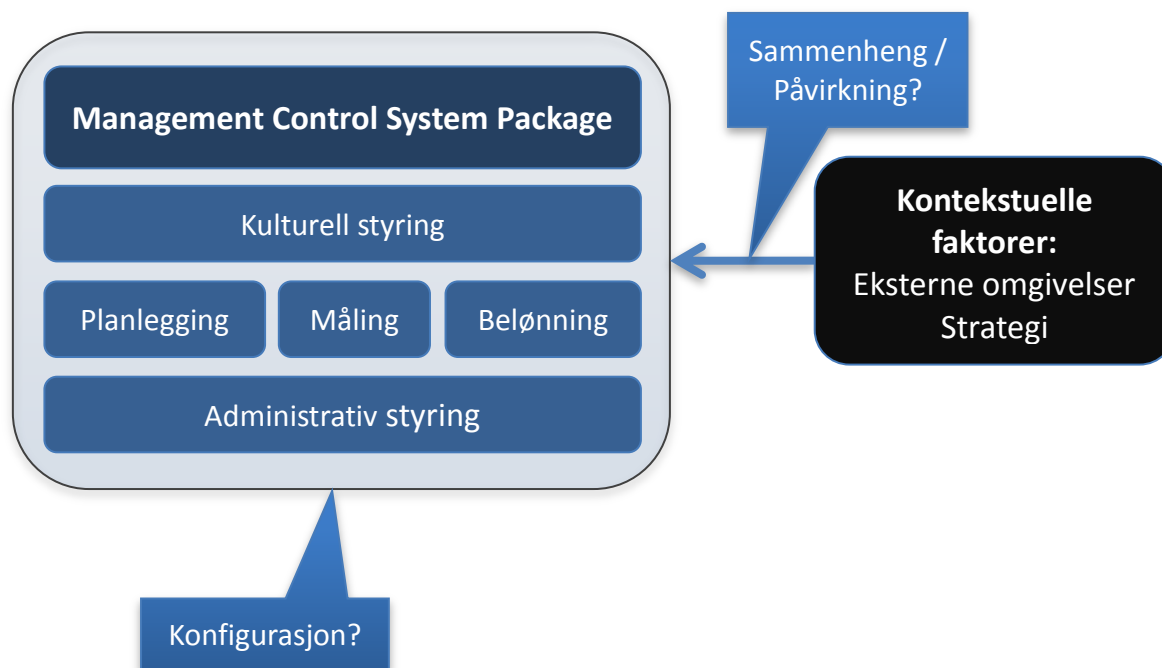
Strategi er noe ulik de andre kontekstuelle variablene, dette fordi bedriften kan ha innflytelse over omgivelsene (både eksterne og interne) ved valg av strategi. For eksempel ved å ha et stort fokus på å være kostnadsleder eller differensiert. Strategiens rolle er viktig, ettersom den adresserer kritikken rettet mot studier som ser på kontekstuelle faktorer og styringssystem, og hvordan styringssystemene kun blir bestemt av den konteksten de opererer i, og at ledelsen på den måten er ”fanget” av omgivelsene (Chenhall, 2003, s. 150).

Chenhall fant i sitt oversiktsstudie at bedrifter som har et kostnadslederfokus er preget av mer formell og tradisjonell bruk av budsjettstyring, med fokus på kostnadskontroll, spesifikke driftsmål og budsjettkontroll. Bedrifter som opererer med et fokus på innovasjon, bruker et *bredere og sterkere* styringsspekter. Denne observasjonen støttes også gjennom studiet til Bedford & Malmi (2010). Det ble også i deres studie lagt vekt på hvordan kundefokus kan være en utpreget strategi bedriften har valgt, og hvordan de bedriftene som hadde et bredere og sterkere styringsspekter også hadde en kundefokusert strategi. Studien svarer ikke på om det er fokuset på innovasjon eller kundene som kan være bakgrunnen for valget av styringskonfigurasjoner.

2.5 Oppsummering og undersøkelsesmodell

Hvordan et styringssystem defineres har vært mye diskutert. Bedford & Malmi (2010) har i senere tid kommet med en mer omtrentlig tilnærming og generalisering av styring, der de sier at det dreier seg om system brukt for å utøve innflytelse over individer eller gruppers atferd mot mer eller mindre forutbestemte mål. De ulike system for å lede og styre sine underordnede har Malmi & Brown (2008) og Bedford & Malmi (2010) satt inn i et rammeverk, slik at en lettere skal kunne ha en tilnærmet felles referanseramme å studere styringssystem som en pakke. Pakken som vil være det bærende rammeverket for analysen i denne utredningen vil bestå av fem hovedbolker, som vist i Figur 3, med totalt 17 konstrukt. Det har i de siste tiårene blitt etterlyst empirisk forskning som ser på hvilken innvirkning

kontekstuelle faktorer har på styringspakken som en helhet, da det til nå primært har blitt studert kontekstuelle faktorer opp mot enkelte konstrukt, altså deler av styringspakken. De kontekstuelle faktorene som vil bli inkludert i denne utredningen er eksterne omgivelser og strategi. Figuren under viser en undersøkelsesmodell, basert på ovenstående teoretiske rammeverk, som vil bli brukt i analysen.



Figur 3: Undersøkelsesmodell

3. Metode

I dette kapitlet vil metodegrunnlaget for denne utredningen presenteres, hvor vi vil beskrive forskningsobjekt, forskningsdesign, datainnsamling og analyseteknikker. Utredningens forskningsspørsmål er som følger:

Hvordan er MCSP konfigurert i større norske bedrifter?

Hvilken sammenheng eksisterer mellom disse MCSP og kontekstuelle faktorer?

For å kunne besvare forskningsspørsmålene godt, er det viktig å ha en god forståelse av metode. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010, s. 401) definerer metode som ”hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss”. Bedford & Malmi (2010) har utført et liknende studie i Australia, der de har brukt en grupperingsmetode, klyngeanalyse, som også vil anvendes i denne utredningen. Grunnlaget for bruken av denne analyseteknikken vil bli beskrevet nærmere i delkapittelet 3.4 Analyseteknikker.

3.1 Forskningsobjekter

Den kvantitative empirien som er benyttet i denne utredningen inneholder data fra større norske bedrifter innenfor kategoriene: produksjons-, service- og handelsbedrifter. Utvalget av bedrifter for denne utredningen ble trukket ved tilfeldig utvalg, og er gjennomført av initiativtakerne til prosjektet i Finland. Ved å benytte tilfeldig utvalg reduserer en muligheten for skjevhet i informantvalget. Utvalget ble allikevel kontrollert og revidert av prosjektlederen for datainnsamlingen i Norge, for å tilfredsstille krav satt fra initiativtakerne, da disse ikke sitter på lokal kunnskap. Eksempelvis var det i utvalget svært like datterselskaper av samme morselskap. Videre er det benyttet noen kriterier² for fordeling av utvalget der en måtte erstatte selskaper som ikke ønsket å delta i undersøkelsen.

² Konstant andel av selskaper fra de respektive bransjene; produksjon, service og handel. Og andel selskaper med over og under 1000 ansatte.

Forskningsobjektene er større norske bedrifter, som defineres som bedrifter med over 100 ansatte (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007). I hver bedrift ble det valgt ut én informant som hadde god kjennskap til ledelses- og styringssystemene. I noen tilfeller var det to representanter³ fra bedriften tilstede ved telefonintervjuet, hvis bedriften selv ønsket dette. I de aller fleste tilfellene intervjuet vi noen i toppledelsen av et datterselskap, da disse har god kjennskap til hvordan de styrer sine underordnedes handlinger. Underordnede er i denne undersøkelsen definert som de som rapporterer direkte opp til toppledelsen i enheten.

3.2 Forskningsdesign

Johannesen, Tuftes & Christoffersen (2010) definerer forskningsdesign som ”hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet eller problemstillingen skal kunne besvares” (s. 396). Det er med andre ord hvordan undersøkelsen skal utformes fra start til slutt. Målet er derfor å velge det forskningsdesignet som på beste mulig måte kan besvare en problemstilling.

Når en driver forskning er det viktig å kjenne forholdet mellom empiri og teori. En undersøkelse kan gjennomføres ved bruk av en *deduktiv* strategi, der tilnærmingen går fra teori til empiri. En annen strategi som kan benyttes er å starte en undersøkelse uten noe særlig teoretisk utgangspunkt, hvor en samler inn data, for så videre å finne generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begrep. Denne tilnærmingen går fra empiri til teori, og betegnes som *induktiv* forskningsstrategi (Johannessen et al., 2010, s. 51). Da det eksisterer svært lite forskning eksplisitt tilknyttet valgte problemstilling, og *ingen* forskning gjort i samme stil tilknyttet større norske bedrifter, vil vi benytte oss av en induktiv tilnæringsmetode. Det skal allikevel nevnes at spørreskjemaet benyttet i denne utredningen har en teoretisk referanseramme (se kapittel 2), slik at de ulike styringssystemene og kontekstuelle faktorene blir sett i sammenheng. Den teoretiske referanserammen henviser til forskning gjort på enkeltemner i tilknytning til teori om styringssystem.

³ For eksempel en CFO og en controller.

I et forskningsdesign kan en benytte intensive undersøkelser av få enheter og/eller ekstensive undersøkelser av mange enheter (Jacobsen, 2005). Denne undersøkelsen søker å forklare ulike typer styringssystempakker ulike bedrifter har og hvilken type styringssystempakke som passer i ulike kontekstuelle sammenhenger. Det er derfor behov for et stort datamateriale fra de deltakende bedriftene. Da dette er tidskrevende, er det begrenset hvor ekstensivt (mange enheter) studiet kan bli, spesielt med tanke på den tidsbegrensning en har rundt en masterutredning. Hensikten med intensive design er å gå i dybden i et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet og også et ”forsøk på å få en helhetlig forståelse som av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i” (s. 235). Ulempen med et slikt intensivt, og delvis ekstensivt, er at det er svært tidkrevende både for forsker og informanter. Spørreundersøkelsen brukt i dette studiet består av ca. 250 variabler (fordelt på områdene strategisk planlegging, kortsiktig planlegging, prestasjonsmåling og evaluering, belønning og kompensasjon, ledelse og organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og verdier og organisasjonen generelt og dens omgivelser). Informanten benyttet mellom 1-2 timer på å svare, avhengig av hvor godt informanten kjenner virksomheten, og til hvilken grad han/hun må inkludere andre i ledelsen/enheten for å svare best mulig.

Vi har valgt å benytte en kvantitativ metode fremfor en kvalitativ metode for å samle inn informasjon. En kvantitativ metode vil være tidsbesparende, spesielt i den grad det vil være lettere å systematisere informasjonen ved å legge inn dataene i standardisert form, og videre benytte statistiske analyseteknikker for å tolke dataene. En utfordring ved kvantitative studier er å tilpasse spørsmålene slik at de passer enhver organisasjon, som ofte er organisert forskjellig. Da vi benytter en kvantitativ metode, er operasjonalisering et viktig begrep. Operasjonalisering vil si å ”gjøre en teoretisk definisjon eller begrep om til data som kan klassifiseres eller måles ved hjelp av variabler og verdier” (Jacobsen, 2005, s. 402).

De fleste spørsmålene benyttet i undersøkelsen er operasjonalisert med en Likert skala fra 1-7, og er altså på forholdstallsnivå (Jacobsen, 2005, s. 240). Det finnes også spørsmål i undersøkelsen på ordinalt eller nominalt nivå. På nominelt nivå kan vi kun se at det er forskjeller mellom respondentene. Dersom de ulike svar kan rangeres, men uten at eksakt avstand kan fastslås, er det på ordinalt nivå.

Vi vil utføre undersøkelsen med et *tverrsnittdesign*. En tverrsnittsundersøkelse ser på virkeligheten på ett tidspunkt (Jacobsen, 2005, s. 62), men det er imidlertid vanlig at datainnsamlingen går over et lengre tidsrom, avhengig av størrelsen på undersøkelsen. Våre data har blitt samlet inn av ulike personer i løpet av en periode på ett år, men med hovedvekten i februar og mars 2012. De fleste forskere, inkludert oss, ønsker å gjøre tidsstudier, men begrenset tid og ressurser gjør dette lite gjennomførbart (Johannessen et al., 2010, s. 74). Når en utfører tverrsnittundersøkelser vil en ikke ha noe grunnlag for å påstå at det foreligger kausale sammenhenger, men kun at det finnes samvariasjon mellom variabler (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

3.3 Datainnsamling

En ansatt og fire studenter har vært involvert i datainnsamlingen tilknyttet dette prosjektet. Det er totalt blitt samlet inn 55 svar, hvorav forfatterne av denne utredningen har samlet inn 35 svar. Ulempen med flere involverte intervjuere, er blant annet at de alle har ulik grad av forståelse tilknyttet teorien som ligger til grunn for spørreskjemaet. Når informantene ikke alltid har hatt en klar forståelse av spørsmålene, kan intervjuernes forståelse og forklaring av spørsmålet ha påvirket informanten.

For å få en best mulig responsrate, valgte vi å kontakte de utvalgte bedriftene per telefon, fremfor kun å søke kontakt med vedkommende per e-post eller post. Anseel, Lievens, Schollaert & Choragwicka (2010) viser til i sitt oversiktsstudie av responsrater at når en søker å intervju representanter fra toppledelsen, er det normalt med responsrater på mellom 30-35%, og at når en søker å intervju andre i organisasjonen, er det mer normalt med responsrate nærmere 50%. De beskriver videre at en ved telefonkontakt kan øke denne responsraten noe. Bedford & Malmi (2010) sitt studie, som er noe lik denne utredningen, oppnådde en responsrate på 30%.

Da det ikke alltid var like klart ut i fra utvalgslisten hvem som skulle intervjues (ofte var morselskapet representert, og vi skulle intervju et datterselskap), tok vi kontakt med informasjonsansvarlig eller økonomidirektør i morselskapet for å forstå organisasjonsstrukturen, for så å komme i kontakt med riktig person. Majoriteten av informantene sitter i ledelsen av enheten (de to øverste ledelsesnivå), oftest daglig leder

(CEO) eller økonomidirektør/-sjef (CFO). I noen tilfeller ble også en Controller eller en annen ansatt med god kjennskap til styringssystemene intervjuet. Se tabell 1 for en oversikt over informantene:

Tabell 1: Oversikt over respondenters rolle i bedriften

Ledelsen av enheten	Controller	Andre⁴
65%	20%	15%

Når en kom frem til antatt korrekt informant, forklarte vi bakgrunnen for prosjektet mer detaljert; om informasjonsinnsamlingsmetoden og hvordan det var viktig at informanten hadde god kjennskap til bedriftens styringssystem. Det ble nevnt hvilke områder som ville være representert i spørreskjemaet (strategisk og kortsiktig planlegging, prestasjonsmåling og evaluering, kompensasjon og belønning, ledelse og organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og generelle spørsmål om bedriften og dens omgivelser). Dette ble gjort for å hjelpe informanten å forstå at vi ønsket informasjon om et bredt spekter av deres styringssystem. Det ble også forklart at de fleste av spørsmålene var rettet mot toppledelsen i enheten, og hvordan de styrte sine underordnede, de som rapporterer direkte opp til toppledelsen av enheten (datterselskapet). Etter denne presiseringen ble det bekreftet eller avkreftet om en snakket med riktig person. Hvis en ikke snakket med riktig person, startet en på ny med å forklare bakgrunnen av prosjektet osv., når en kom til ny antatt riktig person. Videre ble det forklart at spørreskjemaet besto av to deler, hvorav del en fylles ut av informanten selv, og del to ville bli gjennomgått i et strukturert telefonintervju til avtalt tid. Informanten ble forklart at begge delene ville ta ca. 30 minutter. Grunnlaget for å bryte spørreskjemaet i to deler var gjort av flere grunner: 2x30 minutter høres mer overkommelig ut enn 1x60 minutter, og det ville spare forskernes tid ved at de fyller ut deler av spørreskjemaet selv. Informanten ble anbefalt å fylle ut del en av spørreskjemaet i forkant av telefonintervjuet, slik at eventuelle uklarheter i tilknytning spørsmålene kunne klareres. Avslutningsvis ble det forklart at informanten og den respektive bedrift sikres fullstendig anonymitet, dette gjør også sannsynligheten større for at

⁴ Engineering manager, leader of business performance, avdelingsleder, konsernregnskapssjef.

de svarer så korrekt og ærlig som mulig. Et informasjonsskriv om forskningsprosjektet og spørreundersøkelsens to deler ble så sendt per e-post til informanten. Det ble også avtalt tid for gjennomgang av del to av spørreskjemaet.

Telefonintervjuet ble gjennomført til avtalt tid, hvor en først spurte informanten om de hadde spørsmål tilknyttet del en av spørreskjemaet. Del to av spørreskjemaet ble så gjennomgått på en strukturert måte, der også eventuelle vanskelige spørsmål ble forklart, og hvor intervjueren også bisto i den grad det var behov for å hjelpe informanten å forstå spørsmålet tilknyttet deres bedrift. I de fleste tilfeller var det kun én informant per bedrift, men ved noen tilfeller var det flere informanter til stede, for å gi et bedre bilde av virksomhetens styringssystem.

3.3.1 Evaluering av datamaterialet

I dette underkapitlet vil vi vurdere troverdigheten til utredningens empiriske grunnlag ved å vurdere dataens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om en kan stole på resultatet av en måling. Dette vil si til hvilken grad en får det samme resultatet ved gjentatte målinger (Gripsrud et al., 2010). Målingen blir derfor mer troverdig jo færre tilfeldige feil målingen har.

I undersøkelsen har vi primært intervjuet én ansatt i bedriften, og hans eller hennes persepsjon av ulike deler av styringssystemet. Det kunne vært en fordel å ha intervjuet flere i bedriften, og ta et snitt av svarene, da dette kunne være mer representativt for bedriften. For å redusere de feil en kan få ved å intervjuer kun én ansatt, presiserte vi ovenfor bedriften at det var viktig å intervjuer en person som hadde god kjennskap til ledelses- og styringssystemet.

De fleste spørsmål i undersøkelsen var på en skala fra en til sju. Det at de subjektivt skulle vurdere seg selv gjør at vi da kan ha fått forskjeller som kan komme av ulik bruk av skalaen. En respondent svarte for eksempel følgende på et spørsmål mot slutten av undersøkelsen. *”Sett en femmer der du. Fem er ganske sterkt det, er det ikke?”*.

Det er også flere bias-problemer som kan påvirke reliabiliteten. Vi som intervjuere kan påvirke informantens sitt svar, for eksempel når informanten ikke forstod et spørsmål tilstrekkelig, og intervjueren måtte gi en ytterligere forklaring. Dette også spesielt siden vi var

fem intervjuere. For å redusere denne målefeilen, hadde alle intervjuerne, men med ulik dybde, satt seg inn i det samme teoretiske rammeverket som lå til grunn for spørsmålene som ble stilt.

Spørreskjemaet er også utformet slik at det unngikk ledende og kritiske spørsmål, som kunne påvirke informanten sitt svar.

Validitet

Validitet viser til om en måler det en faktisk har til hensikt å måle (Ringdal, 2007). Vanligvis prøver en å utforme spørreskjema for å gi svar på bestemte spørsmål, men i vårt tilfelle var undersøkelsen utformet og oversatt før vi kom inn i arbeidet. Vi har dermed hatt lite mulighet til å påvirke hvordan spørsmålene ble stilt, og har måttet snu rekkefølgen på hodet. Da har vi gått induktivt til verks og søkt å finne ut hva vi kan besvare ved hjelp av spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen. Problemet med validitet er dermed heller et spørsmål om vi har tolket spørsmålene likt som respondentene.

Enkelte spørsmål var tydelig teoretisk begrunnet, men det virker som de som hadde utformet spørreskjema hadde vanskelig for å relatere teorien til praksis. Et spørsmål var for eksempel utformet slik: *”I hvilken grad bruker deres enhets øverste ledelse budsjetter og/eller prestasjonsmålingssystemer for å: muliggjøre stadige utfordringer og utvikling av underliggende data, antagelser og handlingsplaner med den underordnede”*. Spørsmålet var et forsøk på å måle bruk av interaktiv styring, men mange av respondentene hadde problemer med å forstå hva vi egentlig spurte etter her. Spørreskjemaet er oversatt fra engelsk, og underveis i prosessen oppdaget vi at det i oversettelsen var gjort enkelte feil. Siden disse dataene skal inngå i et større datasett fra mange ulike land anså vi det som kritisk viktig at riktig oversettelse ble brukt, selv om det førte til at ulike deler av datasettet vårt da ville ha litt ulik formulering på enkelte spørsmål.

I utredningen har vi satt sammen ulike spørsmål til å danne konstrukt, deres validitet vil bli diskutert i delkapittel 3.4.2.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om i hvilken grad resultatene fra et studie kan overføres til en lignende situasjon (Jacobsen, 2005). Det finnes to typer generalisering; teoretisk og statistisk.

Den første innebærer at en kan generalisere fra data til et mer teoretisk nivå, da en kun har et mindre antall observasjoner. Den andre, statistisk generalisering, innebærer at en kan generalisere fra utvalg til populasjon. I denne utredningen har vi vanskelig for å argumentere for en god statistisk generalisering, da vi ikke har så stort utvalg. Funnene vil likevel kunne si noe om hva en kan forvente å finne i populasjonen. Da vi benytter mange spørsmål (variabler), kan vi generalisere data til et mer teoretisk nivå, der vi kan si noe om hvilke ulike konfigurasjoner av styringssystem vi ser i utvalget.

3.4 Analyseteknikker

Analysen av dataene vil i hovedsak bygge på ulike parametriske teknikker. Datamaterialet inneholder derimot også enkelte data på ordinale nivå, noe som egentlig ikke tillater denne type behandling. Dette er imidlertid vanlig i praksis (Gripsrud et al., 2010).

3.4.1 Klyngeanalyse

Vi vil i denne undersøkelsen bruke samme fremgangsmåte som Bedford & Malmi (2010), der de har valgt å grupperer svarene ved hjelp av en multivariat klyngeteknikk, ”*cluster analysis*”. De begrunner valget med at det er omtalt som en god metode for å oppdage multidimensjonale sammenhenger. En klyngeanalyse forsøker å lage homogene og gjensidig utelukkende grupper i utvalget. Klyngene som en ender opp med bør ha størst mulig likhet innad i klyngen, og størst mulig ulikhet på tvers av klyngene. En klynge vil da bestå av bedrifter som har lignende, men ikke like styringssystem.

Vi har brukt en to-steps klynge teknikk, der vi først benyttet en hierarkisk metode (Ward) for siden å finstille klyngene ved hjelp av en ikke-hierarkisk metode (K-mean). En hierarkisk metode kan enten være ”agglomerativ” eller ”divisive”. En agglomerativ metode starter med en observasjon i hver klynge. For hvert skritt slår den så sammen de to klyngene der forskjellen er minst. Til slutt vil alle observasjonene ligge i en klynge, denne prosessen blir ofte fremstilt grafisk som et tre (et dendrogram). Divisive metoder virker i motsatt retning der den starter med en klynge og deler den opp skritt for skritt (Ketchen & Shook, 1996).

Vi har brukt Wards metode som er agglomerativ og bruker kvadrert euklidsk avstand for å måle avstanden mellom de ulike klyngene. Klyngene blir forsøkt satt sammen ved å minimere

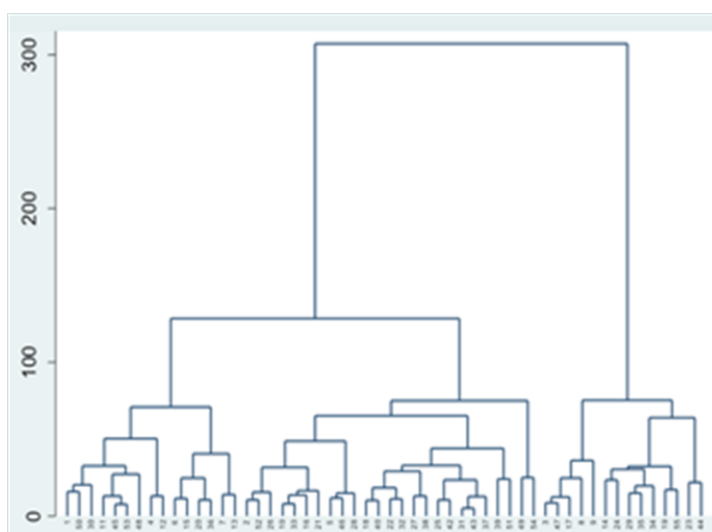
variansen innad i de ulike klyngene. Variansen mellom de respektive klyngene vil da bli tilsvarende maksimert (Bedford & Malmi, 2010).

En ulempe ved å bruke Ward er at den er sensitiv ovenfor hvilken skala en bruker på ulike konstrukt. For å unngå at det skulle påvirke prosessen ble alle konstruktene normalfordelt (Z-standardisert) før prosessen med å danne klynger startet. Ward bruker også et kvadrert avstandsmål, og legger dermed relativt større vekt på store forskjeller enn små. Det gjør den sårbar for ekstremverdier. Vi bruker i våre konstrukt kun skalaer fra en til sju, så faren knyttet til ekstremverdier er liten. En tredje ulempe ved å bruke Ward er at den ofte ender med klynger med lik størrelse, det er ikke et mål i seg selv da vi heller ønsker å finne de *riktige* klyngene (Bedford & Malmi, 2010). Ketchen & Shook (1996) beskriver også hvordan hierarkiske metoder går bare gjennom grupperingen en gang. Dersom algoritmen av ulike grunner har laget dårlige klynger blir det slik, da observasjoner ikke kan bytte klyngemedlemskap. Løsningene kan også være ustabile ved små utvalg, slik at det skal små endringer i data til før sammensetningen endrer seg.

For å unngå en del av disse problemene finstiller vi klyngene ved hjelp av en ikke-hierarkisk metode. Det å bruke en hierarkisk og en ikke-hierarkisk i metode i kombinasjon er en metode som i følge Ketchen & Shook (1996) er anbefalt av mange eksperter. Det muliggjør at de ulike observasjonene skifter medlemskap mellom klyngene, og gjør den mindre sårbar for *outliers*. Det optimerer homogenitet innad i gruppen og heterogenitet på tvers av gruppen (ibid.) og det reduserer faren for at vi får like store klynger (Bedford & Malmi, 2010). Vi bruker (i likhet med Bedford & Malmi) en teknikk kalt K-means. K-means tar utgangspunkt i delingen gjort av Ward for å danne tyngdepunktene i hver klynge ("midtpunktene" i klyngene for hver av variablene). Hver gang en observasjon blir allokeret til en klynge blir tyngdepunktene beregnet på nytt, og nye observasjoner blir flyttet basert på deres avstand til de ulike tyngdepunktene. Denne algoritmen vil fortsette helt til ingen av observasjonene lenger endrer klyngetilhørighet (Ketchen & Shook, 1996).

Et annet viktig spørsmål når det kommer til klynger er å avgjøre hvor mange klynger en ønsker å lage. Det finnes ingen fullstendig tilfredsstillende, eller bredt akseptert regel for å bestemme antallet klynger (Bedford & Malmi, 2010). En måte er å studere dendrogrammet som en får etter å ha brukt Wards sin metode. De presenterer grafisk hvilke observasjoner

som er gruppert sammen etter ulike nivå av ulikhet. Y-aksen representerer grad av ulikhet mellom observasjonene, mens alle observasjonene står langs X-aksen. På bunnen er hver observasjon betraktet som en selvstendig klynge. Lengden på de vertikale linjene viser hvor ulike to klynger er fra hverandre. De horisontale linjene viser det nivået av ulikhet som skal til for å slå to klynger sammen til en (Stata, 2012). Vi ønsker klart atskilte klynger, så vi bør kutte der de vertikale linjene er relativt lange. Samtidig ønsker vi å ha mange nok klynger til at vi kan si noe om ulike måter å styre på.

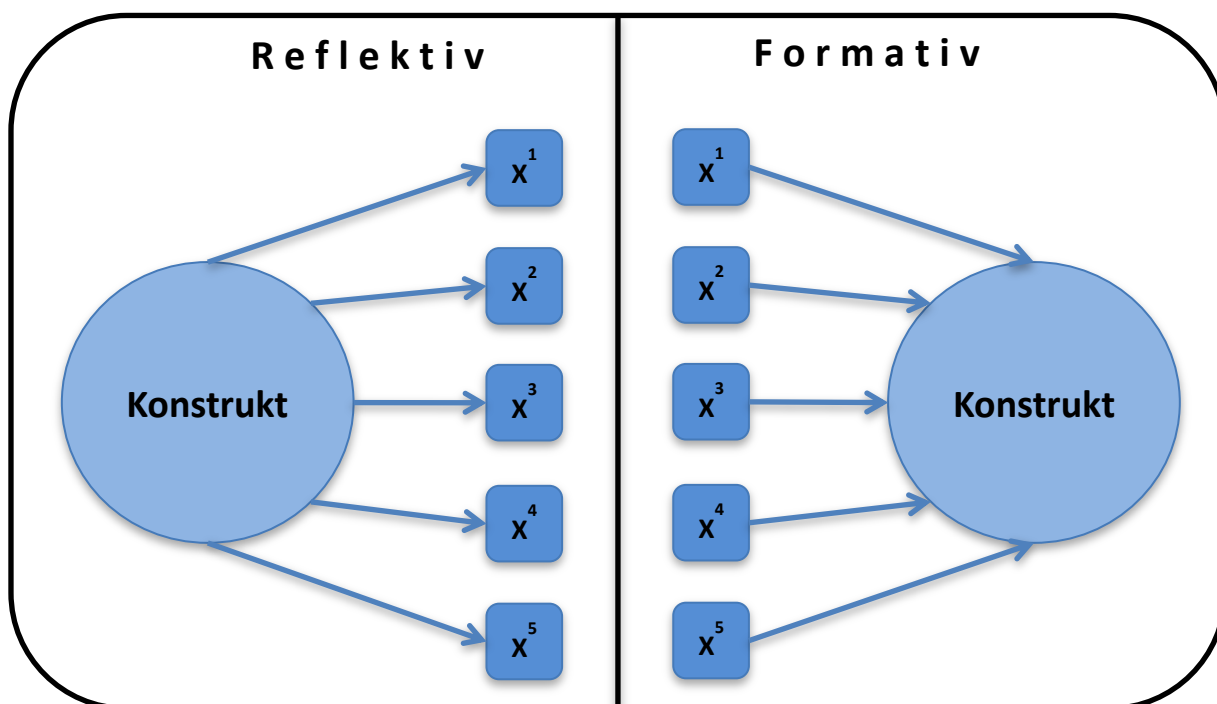


Figur 4: Dendrogram eksempel

Det finnes også formelle prosedyrer for å bestemme antall klynger. Bedford & Malmi (2010) bruker en metode utviklet av Duda & Hart. Denne metoden gir oss en tabell med to kolonner: en Duda-Hart indeks (betegnet som $Je(2)/Je(1)$) og pseudo T^2 statistikk. ”Je” står for summen av den kvadrerte avstanden mellom alle observasjonene og tyngdepunktet innad i hver enkelt klynge. $Je(2)$ dersom observasjonene er samlet i to klynger og $Je(1)$ dersom observasjonen er samlet i en klynge. Hypotesen ”det er kun en klynge” blir forkastet dersom indeksen viser et tall mindre enn den kritiske verdien (Milligan & Cooper, 1985, s. 163). Denne testen omgjøres til en Pseudo T^2 test, der det optimale antall klynger blir identifisert ved en liten verdi etterfulgt av en større verdi (Abdo, Schüette, Bent, Williams, Forney, & Joyce, 2006, s. 931). Samtidig ønsker vi at $Je(2)/Je(1)$ skal være så stor som mulig (Bedford & Malmi, 2010).

3.4.2 Konstrukt

Som grunnlag for klyngeanalysen har vi satt sammen ulike spørsmål fra undersøkelsen til å danne konstrukt (se vedlegg i kapittel 7.2 Konstrukt og spørsmål). Et konstrukt er en idé eller teori som inneholder ulike elementer. I følge Rossiter (2002) kan konstrukt dannes på tre forskjellige måter: (1) Enkeltspørsmål er egnet dersom det vi prøver å måle kan uttrykkes konkret, og oppfattes entydig av respondentene. (2) Reflektive konstrukt er egnet når det teoretiske konstruktet får flere bestemte svar til å oppstå. Svarene på ulike spørsmål som inngår i et konstrukt bør da være sterkt korrelert og endimensjonale (Jarvis, Mackenzie, & Podsakoff, 2003). (3) Formative konstrukt blir definert av spørsmål som måler ulike sider av det konstruktet, det er helheten av ulike spørsmål som til sammen utgjør konstruktet. Spørsmålene i konstruktet trenger ikke å være korrelert, da de måler ulike sider. Det å legge til eller trekke fra spørsmål vil dermed endre innholdet i og tolkningen av konstruktet. Oppbygging av reflektive og formative konstrukt vises i Figur 5.



Figur 5: Reflektive og formative konstrukt

Konstruktenees validitet

Validitet, eller begrepsmessig gyldighet handler om hvor godt de operasjonelle begrepene vi bruker faktisk måler de teoretiske begrepene vi ønsker å måle (Jacobsen, 2005). Vi har ikke bidratt til utformingen av spørreskjemaet, og har følgelig ikke kunnet påvirket prosessen der. Ved utformingen av konstruktene har vi forsøkt å sette sammen spørsmål som til sammen kan belyse de ulike sidene ved styringssystemet. Der det var mulig har vi tatt utgangspunkt i Bedford & Malmi (2010) sine konstrukt, da mange av spørsmålene i deres undersøkelse var overlappende med vår. På de delene av styringssystemet der våre spørsmål avviker i stor grad, har vi med grunnlag i teori forsøkt å sette sammen konstrukt som reflekterer det vi ønsker å måle. Jacobsen beskriver i sin bok flere ulike måter å sjekke begrepsmessig gyldighet. Blant annet å spørre om andre med kunnskap om fenomenet vi ønsker å måle, opplever operasjonaliseringene som fornuftige. Listen med og beskrivelse av våre konstrukt ble sendt til og godkjent av veileder. For en oversikt over konstruktene og spørsmålene, se vedlegg 7.2 Konstrukt og spørsmål.

For å kontrollere at de ulike spørsmål som inngår i de reflektive konstruktene har høy indre konsistens, beregnet vi cronbach alpha. De ble kalkulert til mellom 0,56 og 0,84⁵. Cronbach alpha mellom 0,5 og 0,6 blir betegnet som svak, og over 0,8 som god (George & Mallery, 2003). Det er kritikkverdigg med konstrukt som ikke har høy nok indre konsistens mellom de ulike spørsmål, og validiteten til disse konkrete konstrukt kan trekkes i tvil. Vi mener likevel at konstruktene gir viktig informasjon, og har tatt de med i undersøkelsen.

I de formative konstruktene trenger ikke spørsmålene være korrelert, der skal de ulike spørsmål utgjøre en helhet som kan si noe om det vi ønsker å beskrive. Vi har forsøkt å sette sammen de formative konstrukt slik at de på best mulig måte får frem det vi ønsker å måle. Basert på hva ulike teori framholder som naturlige sammenhenger, og hva vi mener er rasjonelt.

⁵ Strategiske mål: 0,56. Diagnostisk styring: 0,79. Interaktiv styring: 0,72. Grenser: 0,58. Verdier: 0,84.

I klyngeanalysen har vi søkt at variablene som vi grupperer etter i størst mulig grad skal måle ulike aspekter ved styringssystemet. For å sjekke det gjennomførte vi korrelasjonstester mellom de ulike konstrukt. To par hadde signifikant korrelasjon over 0,6: finansielle mål og prestasjonsbasert belønning (0,6083***), og stramhet og prestasjonsbasert belønning (0,6140***). Høy korrelasjon mellom ulike konstrukt kan gi enkelte deler av styringssystemet for mye vekt når klyngene skal dannes (Ketchen & Shook, 1996). Da vi ikke har noe spesielt grunnlag for å vekte ulike deler av styringssystemet mer eller mindre, anser vi ikke lav multikolaritet som kritisk viktig for klyngene. Mooi & Sarstedt (2011) hevder også at konstruktene må være høyt korrelert for at dette skal være et problem i klyngeanalyse, og nevner så høye koeffisienter som 0,9.

På neste side følger en tabell med konstruktene som er med i undersøkelsen. Reflektive konstrukt er merket R, formative F og enkeltspørsmål er merket E.

Tabell 2: Oversikt over konstrukt og hva høy score indikerer

Konstrukt		Høy score
Strategiske mål	R	Mer kvantitative, detaljerte og nøyaktige mål
Planleggingsdeltakelse	E	Underordnede deltar i stor grad i utformingen av strategiske mål og/eller virkemidler
Diagnostisk styring	R	Ledelsen benytter diagnostisk styring i stor grad
Interaktiv styring	R	Ledelsen benytter interaktiv styring i stor grad
Stramhet	F	Det vektlegges i stor grad individuelt ansvar for å nå satte mål
Finansielle mål	E	Det benyttes i stor grad finansielle mål i evalueringen av de underordnede
Ikke-finansielle mål	E	Det benyttes i stor grad ikke-finansielle mål i evalueringen av de underordnede
Pres.basert belønning	F	Det legges et stort fokus på individuell prestasjonsbasert belønning
Subjektiv/objektiv	F	Belønningen vurderes svært objektivt
Sentralisert/desentr.	F	Innflytelse over beslutninger er svært desentralisert i organisasjonen
Kommunikasjon	F	Svært organisk kommunikasjonsfokus
Tetthet	F	Tett arbeidsforhold mellom ledere på tvers av linjenivå
Autonomi	F	Høyt autonomisk fokus
Grenser	R	Det legges et stort fokus på etiske regler og retningslinjer
Utvelgelse	F	Personlige egenskaper og verdier vektlegges i stor grad
Sosialisering	F	Sosialisering benyttes i svært stor grad for å integrere de underordnede til enhetens forventinger og normer
Verdier	R	Verdier kommuniseres aktivt (og formelt) til de underordnede

4. Empiri og analyse

I denne delen av utredningen vil vi søke belyse og svare på forskningsspørsmålene med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og den dataen som er samlet inn i tilknytning til denne utredningen. Forskningsspørsmålene er som følger:

Hvordan er MCSP konfigurert i større norske bedrifter?

Hvilken sammenheng eksisterer mellom disse MCSP og kontekstuelle faktorer?

Innledningsvis vil vi gi en oversikt over svarprosenten og empirien aggregert sett blant de ulike konstrukt og kontekstuelle faktorer som undersøkes. Videre vil vi gruppere bedriftene inn i ulike klynger, ut i fra et mål om maksimal ulikhet mellom klyngene og maksimal likhet mellom bedriftene innad i klyngen. Klyngene vil så beskrives både grafisk, tabellarisk og analytisk. Avslutningsvis vil vi vurdere sammenhengen mellom klyngenes MCSP og de kontekstuelle faktorene.

4.1 Beskrivende data (empiri)

4.1.1 Svarprosent oversikt

70 bedrifter har fått forespørsel om å delta i forskningsprosjektet, hvorav 13 har svart nei, og 2 bedrifter har ikke svart, og 55 bedrifter har samtykket til og gjennomført spørreundersøkelsen. Dette gir en netto svarprosent på 79%. Av de ulike bransjene ser en at servicebransjen har den lavest netto svarprosenten, mens produksjonsbransjen har den høyeste netto svarprosenten. Se Tabell 3 for detaljert informasjon om svarprosent.

Tabell 3: Beskrivelse av svarprosent

	Total		Produksjon		Service		Handel	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Antall bedrifter i utvalget	75		25		40		10	
Bedrifter som ikke lenger er aktuelle	5		1		4		0	
Brutto utvalg	70		24		36		10	
Bedrifter som svarte nei	13	18%	3	13%	8	22%	2	20%
Bedrifter som ikke har svart	2	3%	0	0%	2	5%	0	0%
Netto deltakende bedrifter	55	79%	21	88%	26	73%	8	80%

4.1.2 Beskrivende data

De ulike spørsmålene i spørreskjemaet er systematisert inn i 17 ulike konstrukt. Se Tabell 4.

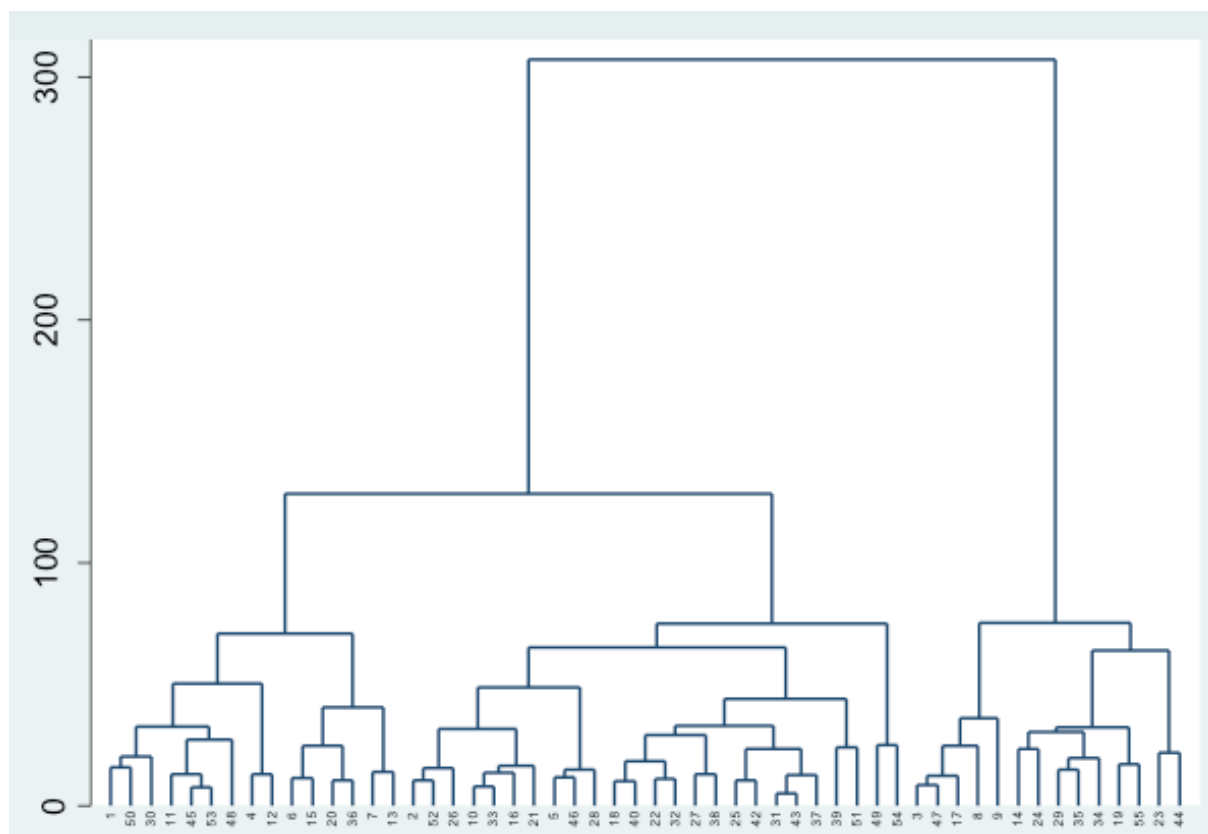
Tabell 4: Beskrivende data av konstruktene

	Snitt	St.avvik	Min.	Max.	Skewness	Kurtosis
Langsiktig planlegging						
Strategisk planlegging	4,36	0,92	2,00	5,50	-0,77	2,98
Planleggingsdeltakelse	3,14	1,33	1,40	7,00	0,78	3,58
Måling						
Diagnostisk	5,68	1,03	2,33	7,00	-1,27	4,79
Interaktiv	4,73	0,97	2,00	6,40	-0,52	3,49
Stramhet	4,75	1,22	1,67	7,00	-0,78	3,02
Finansielle mål	4,89	2,02	1,00	7,00	-0,54	1,89
Ikke-finansielle mål	5,29	1,30	1,00	7,00	-1,19	5,31
Belønning						
Prestasjon	4,51	1,16	2,50	6,67	-0,03	2,00
Subjektiv/objektiv	4,73	1,28	1,00	7,00	-0,53	3,19
Struktur						
Sentralisert/desentralisert	3,95	0,88	1,80	6,20	-0,06	2,99
Kommunikasjon	3,45	0,86	1,67	5,33	-0,06	2,27
Tetthet	4,71	1,25	2,20	6,80	-0,20	2,03
Policy og prosedyrer						
Autonomi	3,64	0,84	1,60	5,87	0,62	3,93
Grenser	4,69	1,15	2,00	7,00	-0,05	2,59
Kultur						
Utvelgelse	4,92	1,20	2,00	7,00	-0,42	2,98
Sosialisering	4,35	1,01	1,67	6,67	-0,10	2,75
Verdi	5,35	1,18	2,00	7,00	-0,93	3,71
<hr/>						
	Snitt	St.avvik	Min.	Max.	Skewness	Kurtosis
Eksterne omgivelser						
Endringer	3,97	0,85	2,50	6,00	0,44	2,64
Uforutsigbarhet	3,64	0,67	2,00	5,17	-0,18	2,81
Kompleksitet	4,31	1,25	1,00	7,00	-0,43	2,86
Fiendtlighet	5,13	0,87	2,00	6,50	-1,09	4,94
Strategi						
Lav pris	3,42	1,83	1,00	7,00	0,55	2,32
Innovasjon	4,76	1,10	2,50	7,00	-0,31	2,63
Kundefokus	5,14	0,89	2,50	7,00	-0,61	3,45

4.2 Klynger

4.2.1 Bestemme antall klynger

Ved bruk av klyngeteknikk vil det ofte oppstå informasjonstap ved at vi behandler observasjoner som like når de i virkeligheten ikke er det. Ideelt sett skulle vi sett på hvert enkelt selskap og identifisert deres særegne styringssystem. Det blir for omfattende og vi greier ikke si noe generelt om ulike typer styringssystem. Bedford & Malmi (2010) hadde i sitt studie fem klynger, og det hadde vært mulig å bruke samme antall for lettere å kunne sammenligne resultatene. De hadde i sin undersøkelse 400 observasjoner, siden vi har kun 55 blir klyngene litt små dersom vi skulle brukt samme oppdeling. Ved å studere dendrogrammet fra Ward algoritmen ser det ut til at to eller tre klynger vil være et passende antall.



Figur 6: Dendrogram fra hierarkisk klynge analyse

For videre å teste hva som vil være riktig antall klynger gjennomførte vi en Duda-Hart test (se resultater i Tabell 5). Vi identifiserer her riktig antall klynger med en lav pseudo T^2 , etterfulgt av en høyere. Samtidig ønsker vi en så høy $Je(2)/Je(1)$ som mulig. Etter pseudo T^2 ser vi at tre

klynger vil være passende, samtidig som vi får den høyeste observasjonen på Je(2)/Je(1) ved å bruke to klynger.

Tabell 5: Duda-Hart statistikk

Antall klynger	Duda-Hart	
	Je(2)/Je(1)	Pseudo T ²
1	0,8231	11,18
2	0,8774	5,31
3	0,8017	2,97
4	0,8664	3,49
5	0,7983	3,29
6	0,8611	3,39
7	0,7132	2,82
8	0,7203	2,72
9	0,7153	3,18
10	0,8117	2,55

Testen er altså tvetydig, og både to og tre klynger virker altså som en mulig oppdeling. Å ha kun to klynger blir en for grov oppdeling, da er det heller bedre med tre klynger der to er mer like hverandre. Vi endte derfor opp med å velge tre klynger.

For å finstille de tre klyngene brukte vi *k-mean* for å se om noen av observasjonene endret klyngetilhørighet. Tre observasjoner endret tilhørighet mellom to av klyngene (senere omtalt som klynge (O) og (R), som var de klyngene som er mest like i følge dendrogrammet. Av de 55 observasjonene vi hadde ble en observasjon utelatt fra klyngeanalysen, da det manglet svar på flere spørsmål vi benyttet i konstruktene. Utvalget i klyngeanalysen ble derfor redusert til 54.

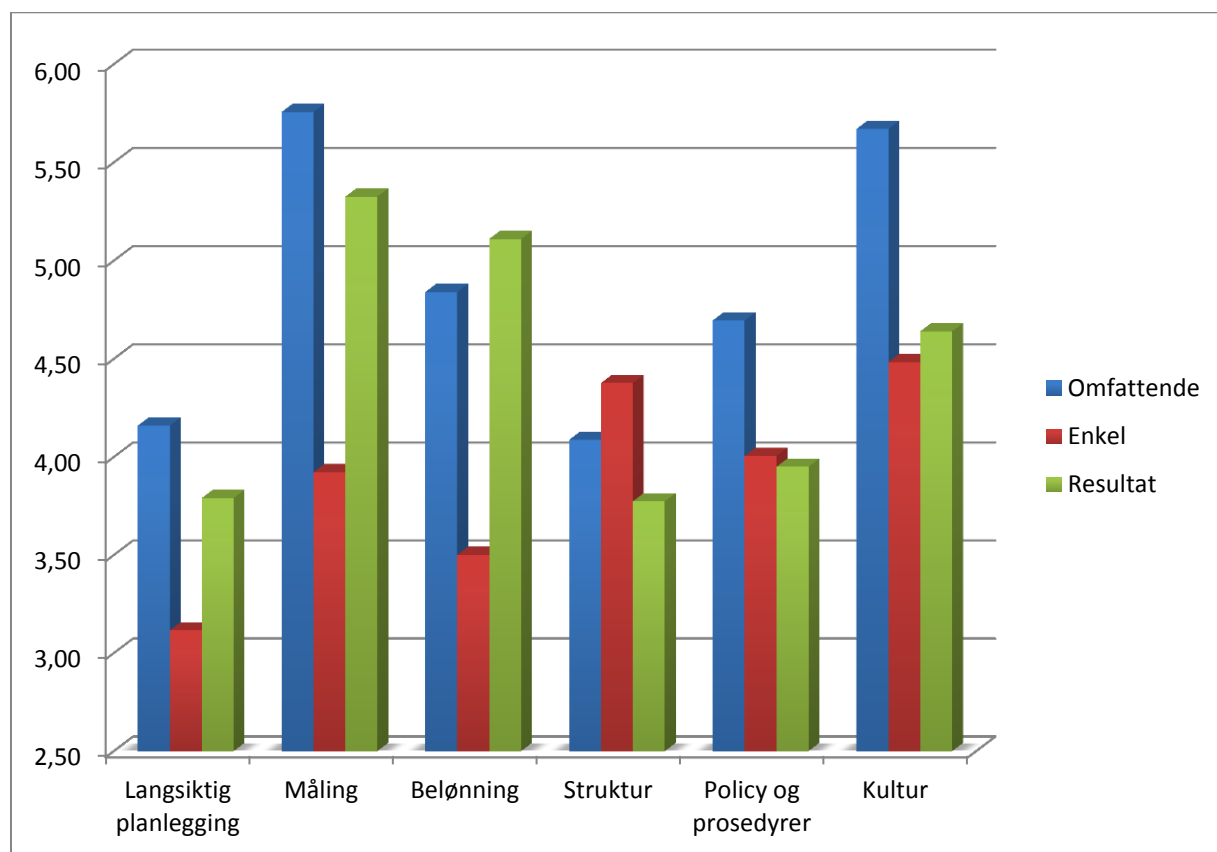
4.2.2 Tabellarisk beskrivelse av klyngene

Vi vil i denne delen vektlegge både en beskrivelse og analyse av hvilke konfigurasjoner de vektlegger, hvilke interessante sammenhenger det er mellom de ulike konfigurasjonene innad i klyngene og hvordan de ulike klyngene skiller seg fra hverandre. Vi vil hovedsakelig se på

klyngene relativt sett sammenlignet med hverandre, men vil også se noe på de absolutte verdiene, knyttet til hvor mye de vektlegger de respektive konstrukt.

Den ene klyngen har fått navnet ”*Omfattende styring*”, og består av 30% av bedriftene i vårt netto utvalg. Neste klynge har fått navnet ”*Enkel styring*” og består av 26% av bedriftene. Den siste klyngen har fått navnet ”*Resultat styring*” og består av 44% av bedriftene. Til sammenlikning med de tre liknende klyngene i det australske studiet til Bedford & Malmi (2010) har 43% av bedriftene et omfattende styringssystem, 26% et enkelt styringssystem og 31% et resultat styringssystem. Blant de norske bedriftene, er det derfor en overvekt på resultatstyring, mens det i det australske studiet er en overvekt på omfattende styring.

En *grov* grafisk beskrivelse av de norske styringspakkene kan sees i Figur 7: Akkumulerte likheter og ulikheter mellom klyngene:



Figur 7: Akkumulerte likheter og ulikheter mellom klyngene

Den beskrivende analysen vil starte med omfattende styring omtalt som klynge (O), etterfulgt av enkel styring, klynge (E) og resultatstyring, klynge (R).

Tabell 6: Beskrivende data av klyngene

<i>Fet=max. Understrek=min.</i>							Bonferroni		
	Omfattende	Enkel	Resultat	Total snitt	ANOVA Sign.	Sign.	Sign.	Sign.	
Antall bedrifter	16	14	24	54					
Produksjon	5	7	9	21					
Service	8	6	11	25					
Handel	3	1	4	8		O & E	O & R	E & R	
Langsiktig planlegging									
Strategiske mål	4,56	<u>3,73</u>	4,58	4,36	0,004	0,016	1,000	0,006	
Planleggingsdeltakelse	3,76	<u>2,50</u>	3,00	3,10	0,014	0,013	0,140	0,597	
Måling									
Diagnostisk	6,15	<u>5,00</u>	5,93	5,75	0,001	0,002	1,000	0,006	
Interaktiv	5,65	<u>3,80</u>	4,69	4,74	0,000	0,000	0,000	0,002	
Stramhet	5,10	<u>3,38</u>	5,38	4,78	0,000	0,000	1,000	0,000	
Finansielle mål	5,69	<u>2,43</u>	5,75	4,87	0,000	0,000	1,000	0,000	
Ikke-finansielle mål	6,19	5,00	<u>4,88</u>	5,30	0,004	0,030	0,005	1,000	
Belønning									
Prestasjon	4,84	<u>3,18</u>	5,05	4,50	0,000	0,000	1,000	0,000	
Subjektiv/objektiv	4,84	<u>3,82</u>	5,17	4,72	0,005	0,058	1,000	0,004	
Struktur									
Sentralisert/desentr.	4,47	3,83	<u>3,69</u>	3,96	0,016	0,116	0,016	1,000	
Kommunikasjon	<u>2,83</u>	4,02	3,39	3,39	0,000	0,000	0,053	0,029	
Tetthet	4,96	5,28	<u>4,24</u>	4,72	0,028	1,000	0,194	0,036	
Policy og prosedyrer									
Autonomi	4,10	<u>3,46</u>	3,52	3,68	0,039	0,082	0,072	1,000	
Grenser	5,29	4,55	<u>4,38</u>	4,69	0,043	0,229	0,044	1,000	
Kultur									
Utvelgelse	5,53	4,71	<u>4,67</u>	4,94	0,037	0,126	0,047	1,000	
Sosialisering	5,25	3,76	<u>4,15</u>	4,38	0,000	0,000	0,000	0,494	
Verdi	6,23	4,98	<u>5,10</u>	5,40	0,002	0,005	0,004	1,000	
<i>Fet=max. Understrek=min.</i>									
	Omfattende	Enkel	Resultat	Total snitt	ANOVA Sign.				
Eksterne omgivelser									
Endringer	4,13	3,90	<u>3,87</u>	3,96	0,651				
Uforutsigbarhet	<u>3,35</u>	3,83	3,72	3,64	0,118				
Kompleksitet	4,34	4,39	<u>4,23</u>	4,31	0,922				
Fiendtlighet	5,22	<u>4,86</u>	5,25	5,14	0,382				
Strategi									
Lav pris	<u>2,88</u>	3,00	3,88	3,35	0,153				
Innovasjon	<u>4,50</u>	4,77	5,00	4,79	0,383				
Kundefokus	5,25	5,23	<u>5,03</u>	5,15	0,697				

Test av signifikans mellom klyngene

For å teste at klyngene vi hadde funnet var signifikant forskjellige fra hverandre kjørte vi ANOVA-tester mellom klyngene på de ulike konstrukt. Av 17 ulike konstrukt var 11 signifikante på 1% nivå, og de resterende 6 var signifikante på 5% nivå. For at en ANOVA-test skal være signifikant er det kun nødvendig med signifikante forskjeller mellom en av klyngene og utvalget som helhet, vi vet med andre ord ikke hvilke klynger som er signifikant forskjellig fra hverandre på de ulike konstrukt. I tillegg gjennomførte vi derfor Bonferroni tester av de ulike konstrukt. Mellom klynge 1 og 2 er ni konstrukt signifikant forskjellig, mellom klynge 1 og 3 er tretten signifikant og mellom klynge 2 og 3 er ni signifikant⁶. Vi ser altså at det er godt fordelt hvilke klynger som er ulike hverandre, og det er på et tilfredsstillende signifikansnivå.

Standardavviket i de fleste konstrukt ble redusert etter oppdeling i klynger. I klynge (O), var standardavviket redusert i 14 av 17 konstrukt. I klynge (R) var det redusert i 15 av 17 konstrukt, og i klynge (E) var det redusert i 10 av 17 konstrukt.

4.2.3 Omfattende styring

Denne klyngen har blitt tildelt navnet omfattende styring, da bedriftene styrer de underordnede gjennom en omfattende mengde og intensitet av konfigurasjoner. De bruker detaljerte og nøyaktige strategiske mål og virkemidler, måling og prestasjonsbasert belønning, og styring gjennom desentralisering og autonomi, men også grensesetting. Klynge (O) har videre et sterkt fokus på å styre bedriftskulturen gjennom å ansette og kontinuerlig integrere de underordnede opp mot bedriftens kultur og formelt kommunisere bedriftens verdier til disse. Hovedvekten er å styre de underordnede gjennom måling og kultur/verdier. Av de 17 konstruktene, scorer klyngen høyest på 10 av disse, middels på 6 og lavest på kun 1 av konstruktene, sammenlignet med de to andre klyngene. Videre scorer de på en skala fra 1-7 høyt på de ulike konstruktene (se Tabell 7 der en ser lignende svar fra australske bedrifter som også styrer omfattende):

⁶ Av 51 mulige forskjeller mellom klyngene er 19 på 1% nivå, 8 på 5 % nivå og 4 på 10% nivå. De resterende 20 er ikke signifikante.

Tabell 7: Score på skala fra klyngen omfattende styring

Score på skala (1-7)	Antall konstrukt (norske bedrifter)	Antall konstrukt (australske bedrifter), (Bedford, 2010)
≥ 4	16 av 17 (94%)	18 av 23 (78%)
≥ 5	9 av 17 (53%)	12 av 23 (52%)
≥ 6	3 av 17 (18%)	2 av 23 (9%)

Klynge (O) har i likhet med klynge (R) et fokus på strategiske planer som er relativt detaljerte og nøyaktige, med et primært fokus på kvantitative mål fremfor kvalitative mål, men hvor begge former for mål benyttes mye⁷. De strategiske planene, med dets mål setter standarder for hva slags innsats som forventes fra organisasjonens medlemmer (Malmi & Brown, 2008). Da disse spesifiseres både nøyaktig og detaljert, er det klart for de underordnede hvilke strategiske mål de skal bygge opp om. Begge klyngene skiller seg signifikant fra klynge (E), som ikke vektlegger detaljerte, nøyaktige og kvantitative mål, men heller har et primært fokus på kvalitative mål. Bedriftene legger også vekt på å dokumentere deres strategiske retning i formelle dokumenter, noe som igjen er signifikant (***) forskjellig fra klynge (E)⁸.

De underordnede inkluderes mer enn i de andre klyngene både i utformingen av strategiske mål og virkemidler. I utformingen av de strategiske målene, inkluderer 38% av bedriftene i klynge (O) de underordnede, hvorav i klynge (R) er andelen kun 12%, og klynge (E) 14%. Flere av bedriftene inkluderer de underordnede i utformingen av de strategiske virkemidlene, sammenlignet med utformingen av målene. I klynge (O) inkluderes de underordnede i 88% av bedriftene, hvorav i klynge (R) er andelen 70% og i klynge (E) 36%. Ketokivi & Castener (2004, ss. 358-359) viser til at grunnen til at bedrifter ofte inkluderer de underordnede, er for å gi de et større eierskap til de strategiske planene, der de i større grad vil støtte opp om disse.

⁷ Klynge (O): Kvantitative mål: 6,1. Kvalitative mål: 4,9.

⁸ Signifikansnivå på 0,055**.

Det er interessant å se utformingen av de strategiske planene i sammenheng med de konstrukt som ser på grad av desentralisering og autonomi. Klynge (O) scorer høyest også på disse konstrukt, der klyngen er signifikant forskjellig fra begge klyngene på autonomi, og signifikant forskjellig fra klynge (R) på desentralisering, og nesten signifikant forskjellig fra klynge (E).

Det kan antas at bedriftene i klynge (O) ser på deltakelse i utforming av de langsiktige mål og virkemidler, som utformes både detaljerte og nøyaktige, som et middel for kunne gi de underordnede den tilstrekkelige selvstendigheten tilknyttet utarbeidelsen av spesifikke handlingsplaner. Toppledelsen i 70% av bedriftene definerer de viktige handlingsområdene knyttet til kortsiktige handlingsplaner, men utviklingen av spesifikke handlingsplaner gjøres selvstendig av de underordnede. Kortsiktige målsetninger settes i de fleste bedriftene også av toppledelsen, men de diskuteres med de underordnede. Selv om toppledelsen aktivt er med i utviklingen av de grove trekkene tilknyttet kortsiktige handlingsplaner, mener bedriftene i denne klyngen at de underordnede i stor grad gis den selvstendighet de trenger til å utføre og utforme sine oppgaver og spesifikke handlingsplaner. Det er spesielt på dette området de er signifikant forskjellige fra de to andre klyngene⁹.

Det kan også vurderes om det er en sammenheng mellom utforming av strategiske mål, virkemidler og desentralisering, ved at de underordnede inkluderes i bedriftens langsiktige planer, slik at de er bedre skikket til å ta beslutninger. Beslutninger som både kan ha kortsiktige og langsiktige konsekvenser for bedriften. De underordnede har i denne klyngen mer innflytelse over beslutninger enn det de overordnede har, med unntak av utvikling av nye produkter og tjenester, der toppledelsen har mer innflytelse. Et slikt fokus på desentralisering kan derfor lettere forstås når en vet hvordan de underordnede deltar i utformingen av de langsiktige mål, men også hvordan toppledelsen er aktive knyttet til de kortsiktige mål og handlingsplaner. De underordnede har derfor god kunnskap både knyttet til kortsiktige og langsiktige mål, og toppledelsen kan derfor føle en større trygghet ved å la de underordnede ha større innflytelse over viktige beslutninger. Dette kan imidlertid være en tidkrevende måte

⁹ Signifikans mellom både klynge O/E og O/R på 0,01***.

å styre på, ettersom både de underordnede og toppledelsen deltar aktivt i langsiktig og kortsiktig planlegging. Det at de strategiske mål og virkemidler er dokumenterte kan være en faktor som støtter opp om fokuset på desentralisering, da de underordnede til enhver tid kan påminnes de strategiske mål og virkemidler bedriften har. Et siste moment som også kan støtte opp om desentralisering er bruken av prestasjonsmål. Klynge (O) benytter i stor grad både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål ved evaluering av de underordnede, og en kan da kontrollere at de underordnede tar beslutninger som er i tråd med de strategiske mål. I hele datasettet ser vi også en positiv, signifikant korrelasjon på 0,24* mellom desentralisering og ikke-finansielle mål. Vi hadde her forventet en noe sterkere korrelasjon, og også en signifikant korrelasjon mellom desentralisering og finansielle mål.

For å veilede og styre de underordnede gjennom grensesetting vektlegges primært etiske retningslinjer og kommunikasjon til de underordnede om risikoer og aktiviteter som skal unngås. Sekundært vektlegges retningslinjer tilknyttet eksperimenter og utforskning. Klynge (O) er signifikant forskjellig fra klynge (R), men ikke fra klynge (E). I hele datasettet finner vi en positiv, signifikant korrelasjon¹⁰ mellom antall ansatte i enheten og anvendelsen av retningslinjer som fastsetter spesifikke områder for, eller setter grenser for eksperimenter og utforskning. En kan anta at jo større bedrifter er, jo mer handlingsrom vil de ha for innovasjon tilknyttet eksperimenter og utforskning, og desto større behov for retningslinjer. Grunnlaget for den positive korrelasjonen kan også være at de på grunnlaget av størrelsen i større grad anvender retningslinjer for å *samkjøre* eksperimentering og utforskning i bedriften.

Det rettes et fokus mot administrativ og strategisk styring, og selvstyring, men også i stor grad å styre de underordnede ved måling og prestasjonsbasert belønning. Informantene bekrefter også eksplisitt at de ser på måling og prestasjonsbasert belønning som viktige verktøy for å styre og lede de underordnede.

Toppledelsen benytter både diagnostisk og interaktiv styring i stor grad, med et respektivt snitt på 6,15 og 5,65. Widener (2007, s. 782) viser i sitt studie blant 122 CFO i amerikanske

¹⁰ Korrelasjonskoeffisient på 0,35***.

bedrifter at bedrifter som ønsker full uttelling¹¹ av måling, må benytte både diagnostisk og interaktiv styring. I hele datasettet ser vi en positiv, signifikant korrelasjon mellom disse to konstruktene¹². Det er ikke signifikante forskjeller mellom klynge (O) og (R) når det gjelder toppledelsens bruk av diagnostisk styring, der de hovedsakelig kun gir uoppnådde mål (avvik) oppmerksomhet. Toppledelsen benytter allikevel styring interaktivt, der de aktivt overvåker og kontinuerlig involverer seg i beslutninger tatt av de underordnede. Toppledelsene har et marginalt høyere fokus på diagnostisk styring fremfor interaktiv styring. Dette sees blant alle de tre klyngene, men forskjellen (diagnostisk styring minus interaktiv styring) mellom de to formene for styring er betraktelig mindre i klynge (O)¹³. Toppledelsen benytter ikke-finansielle mål i større grad enn de andre klyngene¹⁴. De har ikke erstattet finansielle mål med ikke-finansielle mål, men benytter mye av begge målene¹⁵. Det har i de senere år blitt mer populært å benytte ikke-finansielle mål, da disse kan være gode lead-indikatorer på hvordan bedriften vil prestere, og score på finansielle mål (lag-indikatorer) i fremtiden (Ittner & Larcker, 2009). Slik informasjon kan også gi toppledelsen bedre og bredere informasjon for videre styring og beslutningstaking for å imøtekomme bedriftens langsiktige mål. Bedrifter som i stor grad benytter ikke-finansielle mål kan derfor oppfattes som mer moderne og trendy sammenlignet med bedrifter som i liten grad bruker slike mål. Det er også interessant i Tabell 8 å se på bruken av budsjettstyring og prestasjonsmålingssystem blant de tre klyngene.

¹¹ Både for organisasjonell læring og prestasjon.

¹² Korrelasjonskoeffisient på 0,40***.

¹³ Interaktiv styring i forhold til diagnostisk styring: Klynge (O): 0,5, klynge (R): 1,24, klynge (E): 1,20.

¹⁴ Signifikans på 0,005*** mellom (O)/(R) og 0,03** mellom (O)/(E). I klynge (O) scorer ingen bedrifter under 5 (på skala fra 1-7), og 50% av bedriftene scorer 7.

¹⁵ Finansielle mål: 5,69. Ikke-finansielle mål: 6,19.

Tabell 8: Oversikt over bruk av budsjetter og prestasjonsmålingssystem

	Klynge (O)	Klynge (E)	Klynge (R)
Budsjetter	80% (13 av 16)	100% (14 av 14)	96% (23 av 24)
Prestasjonsmålingssystem	94%	64%	71%

I tabellen over ser vi at det er blant bedriftene i klynge (O) det er størst andel som styrer etter mer moderne styringsprinsipper, ved å bruke Beyond Budgeting filosofien. Der budsjettet erstattes med andre styringsverktøy (Hope & Fraser, 2003). Allikevel ser en at Beyond Budgeting prinsippet om å avvike budsjettet har fått lite fotfeste i større norske bedrifter (kun 4 av 54 bedrifter som *ikke* bruker budsjetter). Det at så få bedrifter har sluttet å bruke budsjett kan tyde på at noe av kritikken fra talsmenn for Beyond Budgeting er noe overdrevet (Libby & Lindsay, 2010).

Klynge (O) vektlegger også stram måling, slik som i klynge (R), der kriteriene for måling hovedsakelig er forhåndsbestemt. Vektleggingen av stram måling kan ha en sammenheng med det sterke fokuset på diagnostisk styring, der målene settes og avvik gis oppmerksomhet¹⁶.

I hele datasettet er det en signifikant positiv korrelasjon mellom bruken av prestasjonsbasert belønning, stramhet i måling, bruk av finansielle mål til å evaluere de underordnede og bruk av objektive kriterier for belønning, slik som beskrevet i Tabell 9.

Tabell 9: Korrelasjons- og signifikanstest mellom konstruktene prestasjonsbasert belønning og: stramhet, finansielle mål og subjektiv/objektiv

	Stramhet	Finansielle mål	Subjektiv/objektiv
Prestasjonsbasert belønning	0,60***	0,61***	0,24*

¹⁶ Ved korrelasjonstest i hele datasettet vises kun en svak, ikke signifikant (16%) korrelasjon på 0,19.

Klynge (O) vektlegger prestasjonsbasert belønning, med et primært fokus på objektiv vurdering, og benytter et belønningssystem som er mer *hardwire*. Men i likhet med klynge (R), vektlegger de også stram måling og finansielle mål. Vi kan ut fra våre data ikke si noe om kausaliteten i relasjonen, men det virker naturlig at når det er mye prestasjonsbasert belønning, er det behov for å være stram og objektiv i evalueringen av de underordnede. Det kan også være enklest å knytte belønningssystemene til finansielle mål, slik at en er sikker på at bedriftens og de underordnedes mål konvergerer.

Styring av de underordnede kan i en organisasjon skje med mer formell og mekanisk kommunikasjon, eller mer uformell og organisk kommunikasjon av informasjon. Blant bedriftene i klynge (O) ser vi at det er et primært fokus på formell kommunikasjon gjennom formaliserte informasjonssystem, men at dette også støttes ved bruk av uformelle diskusjoner og informasjonsgivning. Dette er interessant å se opp i mot tetthetskonstruktet. Dette konstruktet måler frekvensen av hvor ofte ledergruppen i enheten møtes, og også hvor brede sammensetninger det er i disse gruppene, der høyere score viser mer deltakelse også av underordnede og eksperter. Gjennomsnittlig møter ledergruppen annenhver uke, med en relativ bred sammensetning.

Klynge (O) ser på kultur og verdier som et viktig styringsparameter, der de scorer høyest, og signifikant forskjellig fra de to andre klyngene. Organisasjonskultur er noe bedriftene i denne klyngen anser som et viktig verktøy, og de bruker derfor mye ressurser på å tilegne seg de rette mellomlederne, og kontinuerlig integrere de mot bedriftens verdier ved ulike former for sosialisering, som opplærings- og utviklingsprosesser, sosiale events og mentor- og introduksjonsprogrammer. De vektlegger primært verdier og personlige egenskaper ved bemanning av lederstillinger, og sekundært ferdigheter og teknisk kunnskap¹⁷. Dette for å sikre seg underordnede som har verdier som konvergerer med bedriftens verdier. De vektlegger også å formelt kommunisere verdiene til de underordnede. Informantene bekrefter fokuset på organisasjonskultur og verdier gjennom spørsmålet som stilles om hvor viktig de ser på organisasjonskultur og verdier for å styre og lede de underordnede, der snittet viser

¹⁷ Verdier og personlige egenskaper viser et snitt på 6,3, mens ferdigheter og teknisk kunnskap viser et snitt på 4,4.

6,44. Organisasjonskultur og verdier er derfor det informantene ser på som det viktigste styringsparameteret i vår undersøkelse.

De scorer høyt både på verdier, men også regler og grensesetting. Bedford & Malmi (2010, s. 27) sier at et fokus på verdier ofte vil redusere behovet for byråkratisk styring med regler og formaliserte system. Dette ettersom en ansetter og kontinuerlig fokuserer på å konvergere bedriftens og de underordnedes verdier, noe som burde redusere behovet for grensesetting. Allikevel finner de i sitt studie en god del bedrifter som vektlegger både verdier, og også grensesetting og resultatkontroll. Alvesson & Kärreman (2004) utførte et studie på den nordiske delen av et stort, globalt rådgivingselskap, der de også fant et fokus både på verdier (kulturell, eller *normativ* styring) og også regler, formaliserte system og resultatstyring (*teknokratisk* styring). Mye av grunnlaget for dette var kompleksiteten og usikkerheten, som skapte et behov for teknokratisk styring, som virket støttende. Allikevel følte rådgivingselskapet spenninger knyttet til balansepunktet mellom grensesetting og formaliserte system, og nødvendig autonomi for å utføre oppgaver, noe som ga visse utfordringer. Vi finner i vårt datasett en positiv, signifikant men svak korrelasjon mellom verdier og grenser¹⁸. Widener (2007) fant ingen signifikant korrelasjon mellom verdier og grenser blant amerikanske bedrifter. Hennes hypotese var å finne samvariasjon her fordi verdiene informerer de ansatte om mulighetene til å utforske, skape og innovere, og derfor motivere de ansatte. Grenser derimot passer med verdisystemet i den grad det setter visse begrensninger for utforskingen, som er motivert av bedriftens verdier.

De har et fokus på kulturell styring og er desentraliserte. Malmi & Brown (2008) viser til at det kan virke logisk at bedrifter fokuserer på begge områder, ettersom det vil være lettere å gi underordnede mer innflytelse over beslutninger i den grad de støtter opp om bedriftens verdier. I hele datasettet ser vi en signifikant positiv, men svak korrelasjon mellom desentralisering, og sosialisering og bruk av formell kommunikasjon av verdier¹⁹.

¹⁸ Korrelasjonskoeffisient på 0,28**.

¹⁹ Mellom desentralisering og sosial: 0,33**. Desentralisering og formell kommunikasjon av verdier: 0,34***.

Avslutningsvis vil vi påpeke en interessant observasjon med klynge (O) og utenlandsk eierskap. 50% (8 av 16) av bedriftene har morselskap som er registrert utenfor Norge, sammenlignet med 8% i klynge (R) og 14% i klynge (E). Det kan indikere at utenlandske konsern i større grad pålegger sine norske enheter en stor mengde styringsverktøy. Over hele datasettet, ser vi også at de utenlandskeidde selskapene vektlegger finansielle mål mer enn de norskeidde, men at de i mindre grad vektlegger ikke-finansielle mål og deltakelse i utforming av de strategiske mål og virkemidler.

4.2.4 Enkel styring

Enkel styring er som navnet tilsier kjennetegnet av få og enkle metoder og verktøy for å styre. Klynge (E) har generelt lav score på de aller fleste konstrukt, med lavest score på 11 av 17. På 2 av 17 konstrukt har de høyest score, og det er bare på disse to denne klyngen skiller seg signifikant fra klyngen med lavest score. Mønsteret viser at grunnlaget for mye av styringen er uformell og personbasert. Dette oppnås gjennom sentralisert beslutningstaking, lite autonomi, mye og tett kommunikasjon mellom ledere og mellom enheter. Fordelen med en slik sentralisering av makt gjør bedriftene imidlertid mer fleksible til å handle og endre seg ved endringer i omgivelsene (Bedford & Malmi, 2010, s. 21). Denne form for styring er forenelig med Mintzberg (1979, ss. 306-307) sin beskrivelse av den enkle styringsstrukturen bedrifter kan ha. Han viser også til at bedrifter som har denne styringsstrukturen som regel enten er små, eller at de ikke har utviklet styringspakken i takt med vekst. Dette finner vi til en viss grad igjen i datamaterialet, da klyngen med enkel styring i snitt har færrest ansatte. Forskjellen er derimot ikke signifikant, og fire av selskapene har over 1000 ansatte. Det ser ut til at noen av de største bedriftene i klynge (E) har oppgitt for store tall når det gjelder antall ansatte, så forskjellen mellom klyngene er antakeligvis større i virkeligheten.

Klynge (E) scorer lavt på en skala fra 1 til 7 (se Tabell 10) på samtlige konstrukt. Fordeling av svarene er tilnærmet like klyngen med enkel styring i den Australske undersøkelsen til Bedford & Malmi (2010). Sammenligner vi de mest brukte styringskonfigurasjonene i de norske selskapene med de australske funnene, vektlegger de norske selskapene i denne klyngen mer tettheten mellom ledelsen av enheten og de underordnede, og også å kommunisere verdier formelt til sine ansatte. De australske bedriftene vektlegger på sin side autonomi mer enn de norske selskapene i denne klyngen.

Tabell 10: Score på skala fra klynge (E)

Score på skala (1-7)	Antall konstrukt (norske bedrifter)	Antall konstrukt (australske bedrifter), (Bedford, 2010)
≤ 3	2 av 17 (12%)	5 av 23 (22%)
≤ 4	10 av 17 (59%)	17 av 23 (74%)

Klynge (E) scorer lavt på strategisk planlegging, det vil si at de legger lite vekt på detaljerte og nøyaktige mål, men heller bruker kvalitative mål. De bruker også noe kvantitative mål, men det er de kvalitative målene som er dominerende. De dokumenterer også målene signifikant mindre enn klynge (O)²⁰. Det kan virke som om mål og strategisk planlegging skjer mest blant toppledelsen, da det også er den klyngen der utforming av de strategiske mål blir gjennomført høyest opp i hierarkiet. Ingen av respondentene i denne klyngen har med ledere mer enn et nivå under toppledelsen i utforming av enhetens strategiske mål. Ved at målene er mindre dokumentert, samtidig som underordnede er lite med i utforming av mål og virkemiddel, vil nok underordnede ha et mer distansert forhold til de strategiske planene. Det vil være vanskeligere for de å relatere det de gjør til den overordnede planen. Dette kan også sees i sammenheng med at klynge (E) scorer lavest på autonomi. 72% av respondentene i klynge (E) har svart at det er ledelsen av enheten sammen med konsernledelsen som utformer enhetens strategiske mål, dette er omtrent på linje med klynge (R), men noe høyere enn klynge (O), der andelen er 56%. Når det gjelder hvem som deltar i utforming av strategiske virkemiddel er derimot klynge (E) mye mer toppstyrt enn de andre, der 65% i klynge (E) har svart at de blir utformet av ledelsen av enheten eller sammen med konsernledelsen. Tilsvarende tall for de andre klyngene er 13 og 30 prosent for hhv klynge (O) og (R). De kortsiktige planene er også mer styrt fra toppen av organisasjonen. I klynge (E) har 36% svart at ”handlingsplaner besluttes på øverste nivå og pålegges lavere nivåer for implementering”. Tilsvarende tall for klynge (R) og (O) er henholdsvis 16 og 6 prosent.

²⁰ Gruppe (O): 6,5 gruppe (E): 5,2 - Bonferroni sign 0,009.

Klynge (E) styrer altså både den kort- og langsiktige planleggingsprosessen fra toppen av organisasjonen. En kan derfor forvente at de har en sentralisert beslutningsmyndighet på andre områder. De scorer høyt på sentralisering (lavt på desentralisering), men dette er ikke signifikant forskjellig fra de andre klyngene. På direkte spørsmål om deres styringssystem hjelper de til å flytte beslutningstakingen ned til det laveste, mest hensiktsmessige nivået i organisasjonen svarer klynge (E) signifikant lavere enn klynge (O)²¹. Sammenlignet med klynge (O) scorer de spesielt lavt på innflytelse over beslutninger om prissetting av produkter/tjenester og velge og skrive kontrakter med kunder.

Når det gjelder måling scorer klynge (E) lavest både på diagnostisk og interaktiv styring, men bruker diagnostisk styring klart mest av de to. Altså at ledelsen retter fokus mot systemet når en ikke når viktige mål eller lignende, men dersom alt går som normalt fokuserer heller ikke ledelsen på det. Konstruktet ser konkret på bruken av budsjett og prestasjonsmålingssystem, der alle i klyngen bruker budsjett og 64% bruker prestasjonsmålingssystem. Beyond Budgeting har altså ingen utbredelse i denne gruppen, som av Horngren²² beskrives som å ta et verktøy (budsjett) ut, for å gi plass til noe bedre (Hope & Fraser, 2003).

Evalueringen av de underordnede skjær mest på grunnlag av ikke-finansielle mål, og lite på finansielle mål, slik Tabell 11 viser:

Tabell 11: Oversikt over bruk av finansielle og ikke-finansielle mål i klynge (E)

	Finansielle mål	Ikke-finansielle mål
Score 1-2	64%	7%
Score 3-4	29%	14%
Score 5-7	7%	79%

²¹ Klynge (E) har et snitt på 4,6. Klynge (O) har et snitt på 5,6. Bonferroni test: 0,026.

²² Horngren har skrevet forordet i Hope & Fraser sin bok "Beyond Budgeting".

Ikke-finansielle mål har de senere år blitt mer populære, og vi ser at i hele utvalget er ikke-finansielle mål brukt mer. Men det er kun i klynge (E) det virker som de ikke-finansielle målene har erstattet de finansielle målene. Likefult scorer de bare 5 i snitt på ikke-finansielle mål, så det kan virke som de generelt bruker mindre måling til å evaluere de underordnede. Selv om de primært benytter ikke-finansielle mål, men lite finansielle mål i evalueringen av de underordnede, er finansielle mål og resultater naturlig er viktig prestasjonsområde for enheten, i likhet med de andre klyngene. Målingen som finnes er lite stram og det er lite bruk av forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning²³. I hele datasettet er det en signifikant positiv korrelasjon mellom bruken av prestasjonsbasert belønning, stramhet i måling, bruk av finansielle mål til å evaluere underordnede og bruk av objektive kriterier for belønning, slik som beskrevet i Tabell 9 i analysen av klynge (O). Dette ser vi også i denne klyngen, da det er lite bruk av prestasjonsbasert belønning, og tilsvarende lite stramhet, lite bruk av finansielle mål og objektive kriterier. Vi kan ut fra våre data ikke si noe om kausaliteten i relasjonen, men det virker naturlig at når det er lite prestasjonsbasert belønning er det heller ikke behov for å være så stram og objektiv i evalueringen av de underordnede. Det er kanskje enklest å knytte belønningssystem til finansielle mål, slik at en er sikker på at bedriftens og de underordnedes mål konvergerer. Men dersom det er vanskelig å måle finansielle mål, er det heller ikke naturlig å bruke det til evaluering og belønning. Der det er enklest og mest kultur for å benytte seg av prestasjonsbasert belønning er nok i handelsbedriftene. I vårt utvalg er det åtte handelsbedrifter, i sju av disse utgjør prestasjonsbasert belønning over 15 % av årslønnen²⁴. Den siste respondenten ligger i klynge (E) og har ikke prestasjonsbasert belønning.

Klynge (E) scorer høyest på to konstrukt; kommunikasjon og tetthet. Der kommunikasjon går på hvordan informasjonen spres i organisasjonen, og tetthet på hvor tett ledere på ulike nivåer i enheten samarbeider. Det at de svarer lavt på de aller fleste konstrukt har gjort at vi har klassifisert de som ”enkel styring”, da de bruker få og enkle styringsverktøy. Også når det

²³ Spørsmål d2d: klynge (E)=3, hele utvalget=5. Bonferroni sign. =0,000.

²⁴ Anova test mellom D5a: ”hvor mange % av de underordnedes totale årslønn kan være prestasjonsbasert bonus” og kategori. 0,0255.

gjelder kommunikasjon har de en enkel form, ved at de er den eneste klyngen der det er vanligere å motta relevant informasjon gjennom uformelle diskusjoner enn gjennom formaliserte informasjonssystem. Klynge (E) bruker 11% mer uformelle diskusjoner enn formaliserte informasjonssystem, klynge (R) bruker begge deler omtrent likt og klynge (O) vektlegger formelle informasjonssystem²⁵. Formaliserte informasjonssystem har den egenskapen at alle lederne har tilgang til den samme, og den relevante informasjonen de trenger. Det at de i større grad mottar relevant informasjon gjennom uformelle diskusjoner gjør at lederne aktivt må søke den informasjonen de trenger gjennom samtaler med andre. Vi kan se at ledergruppene i klynge (E) møtes oftest, men dette er ikke signifikant forskjellig fra de andre klyngene. Halvparten av respondentene i klynge (E) svarer at ledergruppen i enheten møtes hver uke, mot 1/3 i de andre klyngene (i snitt 0,7 ganger i uka mot 0,5 ganger i uka). Det er ikke signifikant forskjell på dette målet mellom klyngene, men vi kan se en tendens. Den samme tendensen kan vi også se når det gjelder hvor bredt sammensatt ledergruppene er, der klynge (E) har den bredeste ledergruppa innenfor enheten. Men dette er ikke signifikant forskjellig fra de andre klyngene i vårt datasett.

De kulturelle styringsverktøyene har bedriftene i klynge (E) også tatt lite i bruk sammenlignet med de andre klyngene. Internt blant klynge (E) sin styringskonfigurasjon vektlegger de derimot kulturell styring. De ligger rundt snittet både når det gjelder vektlegging av personlige egenskaper og teknisk kunnskap ved ansettelser. Som ventet scoret de også lavest på dokumentasjon og bruk av formelle verdidokumenter. Klyngen er preget av uformell kommunikasjon, så også når det gjelder formidling av verdier. Vi kunne derfor forventet at de scoret høyere på sosiale events og ordninger for å skape bedre samhold, men også her scorer klynge (E) lavest. Og det er det virkemidlet de bruker minst blant de tre konstruktene på kultur. Dette er overraskende, men det kan virke som de bruker enkle middel for å skape samhold også. Da kommunikasjonen og bygging av samhold skjer uformelt, uten at det nødvendigvis er en del av noen bestemte ordninger fra ledelsen. Den uformelle

²⁵ E2c/E2d= klynge (O): 0,78 (R): 0,98 (E): 1,11.

kommunikasjonen og tettheten mellom lederne og de underordnede kan derfor være en substitutt til det vi måler i konstruktene under kulturell styring.

Det at klynge (E) scorer lavest på ordninger for å skape og beholde samhold bland ledere og ansatte betyr imidlertid ikke at kulturell styring ikke er viktig for bedriftene i klyngen. I undersøkelsen var det seks spørsmål som gikk på hvor viktig de mente at ulike styringsverktøy er for å styre og lede ansattes handlinger. Når det gjelder organisasjonskultur og verdier har klynge 3 her svart 5,5 i snitt. Det er gjennomgående i hele utvalget at kultur og verdier er et av de viktigste styringsverktøyene. I klynge (O) og (R) har 57% satt det som sitt viktigste verktøy. Også i klynge (E) er snittet høyest på kultur og verdier, men bare 29% av respondentene mener at kultur og verdier er det viktigste styringsverktøyet²⁶.

I Bedford & Malmi (2010) er flertallet av bedriftene i klynge (E) ikke notert på børs, og de mener at det kan komme av at det er flere familieeide bedrifter. De hevder at familieeide bedrifter kan ha andre mål enn profittmaksimering, og dermed oppleve styringsformen som optimal selv om ikke resultatene blir maksimert. I vårt datasett ser vi lite forskjell mellom klyngene på om de er børsnotert eller ikke, men vi ser at i klynge (E) er største aksjonær en familie i 43% av selskapene, tilsvarende tall for klynge (R) og (O) er 13%²⁷. Hvor vidt det er riktig at de med enkel styring har lavere resultat enn klyngene med andre former for styring har vi ikke nok data til å teste.

Bedriftene fikk spørsmål om å fordele 100 poeng etter hvor stor vekt det blir lagt på ulike verktøy for å påvirke underordnedes aktiviteter og atferd. Klynge (E) vektlegger da økonomisk styring signifikant (0,053) mindre enn klynge (O), det bekrefter altså det lave fokuset klynge (E) har på bruk av måling, evaluering og belønning. Administrativ styring er signifikant (0,035) sterkere vektlagt i klynge (E) enn klynge (O). Det bekrefter også den enklere styringsformen med større tillit til at passive mekanismer som struktur, regler og prosedyrer styrer de ansatte.

²⁶ Anova test mellom klynge (E) og resten 0.0643*.

²⁷ Anova test mellom klynge (E) og resten: 0,0147**.

Tabell 12: Hvordan styre underordnedes aktiviteter og atferd

	(O)	(E)	(R)
Økonomisk styring	32,4	20	29,8
Administrativ styring	15,6	25,7	19,1
Organisasjonskultur og verdier	18,3	21,3	20,8
Overvåkning og direkte kontroll	7,5	10,4	10,4
Ledelse ved å være et godt forbilde	15,1	14,8	12,5
Deltakende coaching	12	7,8	7,3

4.2.5 Resultat styring

Oppsummert kan bedriftene i klynge (R) omtales som bedrifter som styrer de underordnede opp i mot resultatoppnåelse, da det legges et sterkt fokus på å styre de underordnede gjennom måling og belønning. Klyngen scorer høyest på 5 av 17 konstrukt, i midten på 7 og lavest på 5.

Det er interessant å notere seg at klynge (R) kun er signifikant forskjellige fra både klynge (O) og (E) på to konstrukt; interaktiv styring og kommunikasjon. Klynge (R) styrer med andre ord mer likt de ulike klyngene på de andre konstruktene. Samlet sett, er denne klyngen ikke signifikant forskjellig fra, og har derfor en mer lik styringsstruktur som klynge (O) på konstruktene; strategiske mål, diagnostisk styring, stramhet, finansielle mål, prestasjonsbasert belønning og objektiv vurdering – konstrukt som går innunder områdene langsiktig planlegging, måling og belønning. På områdene policy og prosedyrer, og kultur er klyngen lik, og lite signifikant forskjellig fra klynge (E). Dette da spesielt på konstruktene: autonomi, grenser, utvelgelse, (sosialisering) og verdier. Vi ser derfor at klynge (R) likner klynge (O) på strategisk planlegging, måling og belønning, men er signifikant forskjellige fra klynge (O), og likner klynge (E) på policy og prosedyrer og kultur. Når det gjelder struktur er bildet mer sammensatt.

I likhet med klynge (O) vektlegger klynge (R) primært strategiske mål som er kvantitative og nøyaktige, og sekundært kvalitative og detaljerte, men i utformingen av strategiske mål og virkemidler, er de underordnede i mindre grad involvert enn det vi ser i klynge (O). I klynge (R) er 13% av de underordnede med i utformingen av strategiske mål, og 70% med i utformingen av strategiske virkemidler. Det er derfor en markant forskjell mellom involveringen av de underordnede knyttet til mål versus virkemidler. Grunnlaget for å inkludere de underordnede i utformingen av virkemidlene, kan være fordi det er viktig for toppledelsen å få en bekreftelse fra de underordnede på at bedriften har de ressurser og den kompetansen som kreves for å nå de målene som konsernet eller toppledelsen ønsker.

I likhet med klynge (O) vektlegger også klynge (R) styring gjennom måling og prestasjonsbasert belønning. Den vektlegger samlet sett måling marginalt lavere enn klynge (O) og belønning marginalt høyere. På fem av de syv konstruktene er klynge (R) og (O) ikke signifikant forskjellige. Vi vil i analysen av denne klyngen vektlegge hvordan de bruker

måling og belønning, da det virker som det er disse systemene klynge (R) legger mest vekt på. Som nevnt tidligere (se Tabell 9) er det i hele datasettet en positiv og signifikant korrelasjon mellom prestasjonsbasert belønning, stramhet i måling, bruk av finansielle mål til å evaluere de underordnede og bruk av objektive kriterier for belønning. Vi ser samme trenden også i denne klyngen.

Enhetens øverste ledelse benytter både diagnostisk og interaktiv styring, men retter størst fokus på diagnostisk styring, samt at det på begge formene for styring legges mer vekt på budsjettstyring fremfor styring gjennom prestasjonsmålingssystem. Dette kan sees i sammenheng med deres primære fokus på evaluering av de underordnede opp mot finansielle mål, der de scorer høyest blant alle klyngene, men kun signifikant forskjellig fra klynge (E). Det kan derfor antas at de underordnede i mindre grad vil vie oppmerksomhet til de ikke-finansielle målene. Å måle de underordnede primært mot finansielle mål kan virke enklere for bedriftene enn å benytte ikke-finansielle mål, ettersom de finansielle målene er å finne i bedriftens allerede eksisterende budsjettssystem. Finansielle mål kan omtales som kortsiktige mål, eller som lag-indikatorer. Ikke-finansielle mål kan sees som mer langsiktige mål, eller som lead-indikatorer (Ittner, Larcker, & Randall, 2003).

De underordnede måles stramt i klynge (R), der evalueringsfrekvensen av forretningsprestasjoner er ca. tre ganger i året²⁸ og hvor vektingen av prestasjonsmålene settes i forkant av evalueringen. Det er derfor klart for de underordnede hva de skal prestere på. Dette følges hovedsakelig med et avviksfokus, men også til dels for å skape dialog mellom toppledelsen og de underordnede.

De underordnede har også et press på seg til å prestere for å få den belønningen de har potensiale til å få. Det vektlegges både individuelle prestasjoner og lik deling av finansiell belønning ovenfor de underordnede, men med en overvekt på prestasjonsbaserte lønnskontrakter basert på individuelle prestasjoner. Simons (2005) beskriver at graden av vektlegging på individuell eller kollektiv belønning bør vurderes ut i fra hvor stor grad av delt

²⁸ Lederskapsprestasjoner evalueres gjennomsnittlig to ganger i året i de ulike bedriftene i klynge (R).

ansvar de underordnede har for å nå de ulike mål. I denne sammenheng kan en derfor anta at det er mindre grad av delt ansvar, hvis bedriftene i klyngen styrer etter Simons sin anbefaling. Bedriftene i klynge (R) styrer de underordnede også mot å prestere enda bedre enn de oppsatte mål, da belønningen vil øke hvis de overgår oppsatte mål²⁹. Primært benyttes belønningssystemet til å motivere de underordnede, sekundært for å styre deres oppmerksomhet, og minst for å forplikte. Den samme trenden ser vi i hele datasettet. Medianen blant hvor stor andel av de underordnedes årslønn som kan være prestasjonsbasert bonus er på halvannen månedslønn. Det kan derfor virke som de her vil tiltrekke mennesker som liker å prestere, og få betalt for hvor godt de yter. Ulempen med et primært fokus på prestasjonsbasert ytelse er at det øker faren for at underordnede handler opportunistisk for å øke egen bonus. Dette kan for eksempel skje dersom de underordnedes mål ikke er perfekt tilpasset bedriftens mål, som kan gi sub-optimale resultater for bedriften som en helhet, og derfor ikke støtte opp om de langsiktige målene. Et stort fokus på prestasjonsbasert ytelse kan også gjøre fristelsen for manipulasjon av data større, for å bedre evaluering av egen innsats (Roberts & Scapens, 1985). Det at det i stor grad benyttes forhåndsbestemte kriterier for belønning, vil gjøre det mer forutsigbart hva de underordnede kan forvente seg av bonus. Da de opererer i omgivelser som er forutsigbare, med få endringer. Klynge (R) har derfor et belønningssystem som er enda mer *hardwire* enn klynge (O).

Klynge (R) scorer lavest på desentralisering, signifikant forskjellig fra klynge (O), men ikke klynge (E). Toppledelsen har mer innflytelse over beslutninger sammenlignet med de underordnede. Spørsmålene går på beslutninger tilknyttet utvikling av nye produkter og tjenester og prissetting av disse, ansettelse og oppsigelser, og også velge å skrive kontrakter med kunder. Vedrørende ansettelse og oppsigelser på nivået under den underordnede, er det kun denne klyngen der toppledelsen har mest innflytelse³⁰. Som beskrevet tidligere, er det få bedrifter som involverer de underordnede i utformingen av de strategiske målene, men desto flere som inkluderer de i utformingen av de strategiske virkemidlene. Ved en korrelasjonstest

²⁹ På skala fra 1-7, svarer bedriftene i klyngen med et snitt på 4,83. 70% av bedriftene scorer 5,6 eller 7.

³⁰ På skala fra 1-7 (toppledelsen har all innflytelse – underordnede har all innflytelse), viser den et snitt på 3,5.

mellom deltakelse i utforming av strategiske virkemidler og desentralisering, sees en positiv, signifikant korrelasjon i hele datasettet³¹.

Vedrørende kommunikasjon og samhandlingen/tetthet mellom toppledelsen og de underordnede, så rettes det både et fokus på uformelle diskusjoner og formelle informasjonskanaler, men med en marginal overvekt på det formelle³². Sammenlignet med klynge (O) rettes det i klynge (R) et større fokus på det uformelle. I hele datasettet er det også en negativ, signifikant korrelasjon mellom organisk kommunikasjon og interaktiv bruk av måling³³. Det kan derfor være at toppledelsen kontinuerlig involverer seg i beslutninger tatt av de underordnede, men hvor denne involveringen skjer mer ”planlagt” og mekanisk/formelt. Det er i klynge (R) de smaleste ledergruppene både innad i enheten og på tvers av ulike enheter, noe som kan tyde på at de underordnede i mindre grad er representert i ledergruppen.

Majoriteten av bedriftene i klynge (R) er sammenlignet med klynge (O) mer toppstyrt vedrørende kortsiktige handlingsplaner og mål, men mer like klynge (E). Forskjellen mellom klynge (R) og klynge (E) er at de underordnede allikevel i større grad får utarbeide de spesifikke handlingsplanene. Dette dreier seg om ca. 85% av bedriftene, i motsetning til klynge (E) der kun 65% av bedriftene lar de underordnede selv få utvikle spesifikke handlingsplaner.

I likhet med den administrative styringen, skiller klynge (R) seg også fra klynge (O) på kulturell styring. Selv om de scorer lavere enn klynge (O) skal det imidlertid ikke misforstås med at kulturell styring ikke er viktig for i bedriftene i klynge (R). Sett på skalaen fra 1-7, scorer klynge (E) marginalt lavere enn klynge (R), som scorer henholdsvis 4,67, 4,15 og 5,10 på de respektive konstrukt. I både denne klyngen og klynge (E), er det rettet fokus på formelt å kommunisere verdiene bedriften har, dernest et fokus på å velge ut de riktige menneskene,

³¹ Korrelasjonskoeffisient på 0,41***.

³² Det er et snitt på uformelle diskusjoner på 5,0, og et snitt på formelle informasjonskanaler på 5,3.

³³ Korrelasjonskoeffisient på -0,34***.

men et lavest fokus på å kontinuerlig sosialisere og styre de underordnede mot de verdier bedriften har.

Widener (2004, s. 395) viser til at organisasjoner ofte vektlegger kulturell styring ex ante fremfor styring gjennom måling og evaluering ex post, da det kan forebygge graden av opportunistisk handling innad i bedriften, fremfor å styre dette i etterkant. Denne form for styring finner vi igjen i klynge (O) og (E), og det er derfor interessant å se hvordan bedriftene i klynge (R) har styringssystem som er til dels motsatt av det Widener viser til. Med et primært fokus på ex post styring. I spørsmålet om hvor viktig bedriftene mener at de ulike delene av styringssystemene er for å styre og lede de underordnede, mener allikevel denne klyngen i snitt at organisasjonskultur og verdier er en viktigere del av styringssystemet enn hva både prestasjonsmåling og belønning er³⁴. Man kan da spørre om de har en styringspakke som er i tråd med hva de egentlig mener er viktig for å styre og lede de underordnede? Det kan være at de tar kulturell styring for gitt, eller at de styrer bedriftskulturen med andre parametere enn det vi måler gjennom spørreskjemaet, og spørsmålene tilknyttet dette kulturkonstruktet. Bedriftene i denne klyngen har uansett et mer vanlig styringssystem, med et primært fokus, ikke på *både* normativ og teknokratisk styring, men kun *en* av formene (Alvesson, 1995); *teknokratisk* styring.

Klynge (R) har fått sitt navn: resultat styring, ettersom det legges et primært fokus på å styre og belønne de underordnede etter resultatoppnåelse. Det legges et sekundært fokus på administrativ og kulturell styring, der beslutningstaking er mer sentralisert, og det er en mer formell kommunikasjon mellom toppledelsen og de underordnede.

4.2.6 Klyngenes styringssystem og kontekstuelle faktorer

Både Chenhall (2003) og Otley (1980) har tidligere vist til hvordan ulike deler av styringssystemet kan påvirkes av kontekstuelle faktorer. Vi har i vårt studie sett liten sammenheng mellom de ulike MCSP og de kontekstuelle faktorene, noe vi vil beskrive i denne delen.

³⁴ Snitt organisasjonskultur/verdier: 5,79, prestasjonsmåling: 5,58 og belønning/kompensasjon: 4,54.

Innledningsvis vil vi i Tabell 13 vise de ulike konstrukt av kontekstuelle faktorer, og hva et høyt score på disse representerer, etterfulgt av klyngenes score på de ulike kontekstuelle faktorer i Tabell 14.

Tabell 13: Forklaring på kontekstuelle faktorer med høy score

Kontekstuelle faktorer	
Uforutsigbarhet	Endringer i omgivelser har vært veldig uforutsigbare (kunder, leverandører, konkurrenter, teknologi, lover/regler, makroøkonomi) de tre siste år
Endringer	Mange endringer i omgivelser (kunder, leverandører, konkurrenter, teknologi, lover/regler, makroøkonomi) de tre siste år
Kompleksitet	Stor grad av kompleksitet i eksterne omgivelser
Fiendtlighet	Stor grad av fiendtlighet i eksterne omgivelser
Lavpris	Stort fokus på lavpris
Innovasjon	Organisasjonen vektlegger innovasjon i stor grad
Kundefokus	Svært høyt kundefokus

Tabell 14: Beskrivelse av klynger og kontekstuelle faktorer

<i>Fet=max. Understrek=min.</i>	Omfattende	Enkel	Resultat	Total snitt	ANOVA Sign.
Eksterne omgivelser					
Endringer	4,13	3,90	<u>3,87</u>	3,96	0,651
Uforutsigbarhet	<u>3,35</u>	3,83	3,72	3,64	0,118
Kompleksitet	4,34	4,39	<u>4,23</u>	4,31	0,922
Fiendtlighet	5,22	<u>4,86</u>	5,25	5,14	0,382
Strategi					
Lav pris	<u>2,88</u>	3,00	3,88	3,35	0,153
Innovasjon	<u>4,50</u>	4,77	5,00	4,79	0,383
Kundefokus	5,25	5,23	<u>5,03</u>	5,15	0,697

Som ovenstående tabell viser, er ingen av klyngene signifikant forskjellig fra hverandre ved Anova signifikans test, og derfor heller ingen signifikans ved Bonferroni test. Dette kan være et resultat av relativt like gjennomsnitt i de ulike klyngene og/eller et lite utvalg. Da dette derfor ikke viste noen relasjon mellom konstruktene og de kontekstuelle faktorene, valgte vi å teste korrelasjonen mellom de ulike konstruktene av MCSP og hvert av enkeltspørsmålene som er samlet i de ulike konstruktene av kontekstuelle faktorer (25 spørsmål totalt). Her fant vi kun Anova signifikante forskjeller mellom klyngene på to av spørsmålene: *endringer* av lover og regler de siste tre år og hvor vanskelig det er å få tak i riktige innsatsfaktorer for

enheten³⁵. Forskjellen var mellom klynge (O) og klynge (E), men det viste seg å ikke være fullverdig Bonferroni signifikans mellom disse klyngene³⁶. I hele datasettet er det kun én bedrift som, samlet sett, scorer høyere enn 5 på antall endringer og høyere enn 5 på uforutsigbarhet tilknyttet disse endringene, noe som tyder på at bedriftene samlet sett ikke opplever stor grad av usikkerhet.

For å se dypere i datamaterialet, testet vi de ulike konstrukt med kontekstuelle faktorene mot hvert spørsmål i spørreskjemaet om styringssystemet, også de spørsmål som ikke er tatt med i noe konstrukt. For lettere å finne signifikante relasjoner valgte vi å gjøre det i hele datasettet. Vi fant her ingenting som var statistisk signifikant med en korrelasjon over 0,5. Det var seks av 900 tester som viste en signifikant korrelasjon på mellom 0,4-0,5. Av de testene var det en negativ sammenheng mellom kompleksitet og spørsmålet om hvor stor grad en inkluderer de underordnede i oversettingen av strategiske mål til kortsiktige handlingsplaner³⁷. Det er videre en positiv sammenheng mellom endringer bedriften har opplevd de siste tre år og bruken av detaljerte mål³⁸. De resterende fire testene med en korrelasjonskoeffisient på 0,4-0,5 ser ut til å vise en tilfeldig korrelasjon uten en logisk sammenheng. De resterende 894 testene viste enten ingen signifikant sammenheng, eller en signifikant sammenheng, men med en korrelasjonskoeffisient på under 0,4.

Da vi fremdeles ikke var komfortable med om vi hadde oversett noe, kjørte vi en test i hele datasettet med ca. 3500 kombinasjoner, da mellom spørsmålene i konstruktene av styringssystem og spørsmålene i konstruktene av kontekstuelle faktorer. Her fant vi kun én signifikant korrelasjonskoeffisient på over 0,5, men som ikke virket å ha noen logisk

³⁵ Endringer av lover og regler: Anova 0,06*. Vanskelig å få tak i innsatsfaktorer: Anova 0,09*.

³⁶ Bonferroni signifikantest klynge 1 og 3, endringer av lover og regler: 0,108, vanskelig å få tak i innsatsfaktorer: 0,118.

³⁷ Korrelasjonskoeffisient på -0,466***.

³⁸ Korrelasjonskoeffisient på 0,4113***.

sammenheng³⁹. Det var videre 17 av 3500 kombinasjoner som hadde en signifikant korrelasjon mellom 0,4-0,5. Det var heller ingen logisk sammenheng mellom disse.

Spørsmålene i skjemaet om endringer dreier seg om hvilken grad bedriften har opplevd forandringer i de siste tre årene som har hatt vesentlig påvirkning på deres virksomhet. Videre er spørsmålet om uforutsigbarhet knyttet til hvor uforutsigbare disse endringene har vært. Vi spurte bedriftene om de har utført ingen, mindre eller større endringer på deres styringssystem de siste tre årene. Det vi her fant var at bedriftene som ikke hadde gjennomført noen endringer av styringssystemet de siste tre årene også hadde færre (men ikke signifikant færre) forandringer i omgivelsene i denne tidsperioden. Det var ingen forskjell i forandringer blant de bedriftene som hadde gjennomført mindre eller større endringer på styringssystemene⁴⁰. Vi ser heller ingen sammenhenger i hvilke deler av styringssystemet det er gjort endringer.

Datainnsamlingen for dette studiet har foregått over lengre tid, der vi har samlet inn data fra 2012, mens tidligere intervjuere har samlet inn data i 2011. I dataene samlet inn i 2011 ser vi at bedriftene oppgir at det har vært flere forandringer og mer uforutsigbarhet de siste tre år når det gjelder de økonomiske eksterne omgivelser. Det er ikke så uventet siden det nå er fire år siden finanskrisen brøt ut. I datamaterialet fant vi en sammenheng mellom bruken av absolutte mål for å evaluere sine underordnede, og økonomiske forandringer og uforutsigbarheten tilknyttet forandringene. Bedriftene som opplevde forandringer og uforutsigbarhet benyttet i mindre grad absolutte mål enn bedriftene i 2012, der den økonomiske situasjonen, sett de siste 3 årene, har blitt noe roligere. Økonomiske endringer hadde lite å si for bruken av evaluering tilknyttet relative mål. Ovenstående vises i tabellen på neste side:

³⁹ Korrelasjonstest mellom forutsigbarhet på økonomiske omgivelser (G7ii, f) og om enheten baserer prestasjonsevalueringen på kvantitative mål (D2b).

⁴⁰ Snitt forandringer i omgivelser blant de med ingen endringer av styringssystemet: 3,5, mindre endringer: 4,0, større endringer: 4,1. Anova: 0,43.

Tabell 15: Forskjeller mellom observasjoner fra 2011 og 2012

	2011	2012
Antall bedrifter	19	35
Endringer de siste 3 år (***) ⁴¹)	5,2	4,2
Uforutsigbare endringer(***)	5,4	4,0
Absolutte mål (**)	4,6	5,7
Finansielle mål (**)	4,1	5,3
Subjektiv /objektiv (**)	4,2	5
Autonomi (**)	4	3,4
Verdier(**)	5,8	5,1

Dersom vi ser på forskjellene i score på de ulike konstrukt ser vi også at data samlet inn i 2011 og 2012 er signifikant forskjellig på fire konstrukt. Bruk av finansielle mål i evaluering av underordnede, bruk av subjektive/objektive kriterier for evaluering av underordnede, bruk av autonomi og formell kommunikasjon av verdier. Dette kan være tegn på at endringer og uforutsigbarhet i omgivelsene påvirker styringssystemet. Det er likevel en del usikkerhet knyttet til disse funnene da det er skjevhet i utvalget. Utvalget i undersøkelsen er trukket ved tilfeldig utvalg, men hvilken rekkefølge bedriftene er blitt kontaktet har vært opp til den enkelte intervjuer. Så i observasjonene fra 2011 er store selskap (over 1000 ansatte) og produksjonsbedrifter overrepresentert, mens handelsbedrifter er underrepresentert. I handelsbedrifter og i store bedrifter brukes det i vårt datasett mer absolutte og finansielle mål. De underordnede blir vurdert mer objektivt og de har mer formell kommunikasjon av verdier.

⁴¹ Anova signifikans mellom observasjoner gjort i 2011 og 2012.

Bedford & Malmi (2010) viser til hvordan omfattende styringssystem ofte sees i store bedrifter. Klynge (O) har det høyeste snittet av antall ansatte, sett mot de to andre klyngene⁴². Vi er allikevel skeptiske til å måle nettopp dette, da klynge (O) har et standardavvik på 2100 ansatte. Standardavviket er også høyt for de to andre klyngene.

Hva påvirker derfor valg av styringssystem i bedriftene i vårt utvalg? Av ovenstående analyse, ser vi liten sammenheng mellom styringssystem og kontekstuelle faktorer. Dette kan allikevel være påvirket av at utvalget ikke er tilfredsstillende stort nok til å se sammenhenger. Flere forskere har imidlertid, som nevnt innledningsvis, vært skeptiske til om det faktisk er kontekstuelle faktorer som i stor grad påvirker valg av MCSP. Miller & Mintzberg, i Bedford & Malmi (2010) viser til en mulig grunn til at en ikke nødvendigvis vil se en sammenheng mellom styringspakker og konstrukt:

”Organizations will tend to maintain internal consistency even at the expense of superior environmental fit. Constantly changing structures and processes within an organization is costly. Frequent piecemeal alterations work against developing efficiency in conducting normal operational routines, and existing complementarities between system components may be destroyed” (s. 5).

Intern overensstemmelse i MCSP kan derfor være et mulig svar på hvorfor en ikke ser noen sammenheng mellom klyngene og de kontekstuelle faktorene. En annen faktor som kan forklare at vi ikke ser en sammenheng, kan være at bedriftene ser det som kostbart å kontinuerlig tilpasse MCSP til endringer i omgivelsene (Bedford & Malmi, 2010). Dersom en skal kontinuerlig endre MCSP etter endringer i omgivelsene, kan dette være ressurskrevende, med gevinster som ikke nødvendigvis vil overgå ressursbruken.

⁴² Snitt klynge (O): 1445, (klynge (R): 897, klynge (E): 865). Median klynge (O): 555, (klynge (R): 342, klynge (E): 410). Dette er allikevel et utsagn med stor usikkerhet, da standardavviket er høyt i alle de tre klyngene. Stdav ca: (O): 2100, (R): 1270 og (E): 900.

5. Konklusjon

Formålet med dette kapitlet er å konkludere utredningen, og vil inkludere hovedfunn og forslag til videre forskning. Forskningsspørsmålene i denne utredningen har vært følgende:

Hvordan er MCSP konfigurert i større norske bedrifter?

Hvilken sammenheng eksisterer mellom disse MCSP og kontekstuelle faktorer?

Metoden brukt for å besvare forskningsspørsmålene i dette eksplorative og kvantitative studiet har vært intervjuer med en representant fra større norske bedrifter, primært en informant fra toppledelsen. Videre har vi brukt en klustringsmetode for å analysere MCSP blant bedriftene i utvalget. Det har vært rettet noe kritikk mot validiteten av klyngeanalyse som et verktøy i empiriske studier (Ketchen & Shook, 1996), da en kan finne strukturer i datasettet som viser kunstige konfigurasjoner med lav ekstern validitet, eller generaliserbarhet. Med andre ord, sammenhenger som ikke eksisterer i virkeligheten. I likhet med Bedford & Malmi (2010) og Bozarth & McDermott (1998) argumenteres det derimot for at en klyngeanalyse av MCSP er positivt ettersom ”it is the descriptive power of taxonomy, more so than the methods used to derive it, that is important” (s. 431). Det vi har funnet er noe som gir mening og som gir en fin oversikt over ulike MCSP, og som også kan være et grunnlag for videre forskning på bruken av styringssystem i praksis.

5.1 Hovedfunn

Ved å utføre en klyngeanalyse basert på de 17 konstrukt, som samlet representerer et MCSP rammeverk⁴³, fant vi det mest rimelig å gruppere bedriftene i klynger med tre forskjellige konfigurasjoner av MCSP⁴⁴. Basert på pakkenes konfigurasjoner har disse blitt beskrevet som

⁴³ Med teoretisk støtte av Malmi & Brown (2008) og Bedford & Malmi (2010).

⁴⁴ Bedford & Malmi (2010) fant i sitt liknende studie, blant australske bedrifter rimelig å gruppere bedrifter inn i fem klynger.

omfattende styring, enkel styring og resultat styring. Klyngenes ulike konfigurasjoner av MCSP er beskrevet i Tabell 16.

Tabell 16: Oppsummerende tabell av klyngene

Variabel	Omfattende styring	Enkel styring	Resultat styring
Strategiske mål og deltakelse	Primært kvantitative og nøyaktige mål Inkludering av underordnede i utforming av strategiske planer	Primært kvalitative mål Lite inkludering av underordnede i utforming av strategiske planer	Primært kvantitative og nøyaktige mål Lite inkludering av underordnede i utforming av strategiske planer
Måling og evaluering	Vektlegger sterkt måling. Lik bruk av diagnostisk og interaktiv styring	Mye bruk av ikke-finansielle mål sammenlignet med finansielle mål	Vektlegger måling, spesielt stramhet i måling og finansielle mål
Belønning	Vektlegger prestasjonsbasert belønning	Lite bruk av prestasjonsbasert belønning	Vektlegger prestasjonsbasert belønning, med objektiv vurdering
Administrativ styring	Desentralisering og mer autonomi Formell og mekanisk kommunikasjon	Sentralisering og mindre autonomi Uformell og organisk kommunikasjon Tett samarbeid mellom ledernivåer	Sentralisering og mindre autonomi Stor avstand mellom toppledelsen og de underordnede
Kulturell styring	Vektlegger kulturell styring	Vektlegger kultur blant egne styringsverktøy, men minst blant de tre klyngene	Benytter kulturell styring, men i mindre grad enn både måling og belønning

Klyngen med omfattende styring representerer 30% av bedriftene i utvalget. Disse bedriftene karakteriseres ved en toppledelse som benytter ledelse og styring omfattende for å styre sine underordnede. Dette både ved klare og dokumenterte strategiske kvantitative mål, et stort fokus på måling og belønning, og ikke minst kulturell styring. De underordnede er deltakende i utformingen av strategiske planer, og toppledelsen er også involvert i de kortsiktige planene, noe som kan støtte hvorfor denne klyngen gir et større ansvar til sine underordnede, da det er mer desentralisering og autonomi. Kommunikasjonen foregår primært formelt. Bedriftene vektlegger også kulturell styring, da spesielt formell kommunikasjon av verdier, men også å ansette underordnede med personlige verdier som er like bedriftens, og kontinuerlig integrere de mot bedriftens verdier og normer.

Klyngen med enkel styring representerer 26% av bedriftene i utvalget. Disse bedriftene har et styringssystem som bærer preg av mindre bruk av styringsverktøy. Måling er generelt lite viktig, annet enn ved diagnostisk bruk, der avvik nøye observeres og følges opp, og bruken av ikke-finansielle mål for å evaluere de underordnede. Det kan også virke som bedriftene i denne klyngen har erstattet finansielle mål med ikke-finansielle mål. Belønning brukes lite, og hvis det brukes, er det primært ved subjektiv vurdering. Der klyngen skiller seg ut ved mer fokus enn de andre klyngene, er på mer uformell og organisk kommunikasjon, og et tett forhold mellom toppledelsen og de underordnede. Dette kan det være behov for grunnet de underordnedes lite deltakelse i utformingen av strategiske mål, sentralisering og mindre bruk av autonomi. Kulturell styring vektlegges av denne klyngen når en ser kun på score innad i klyngen, men sammenlignet med de andre klyngene, har klyngen med enkel styring lite fokus også på dette verktøyet.

Klyngen med resultatstyring er den største i utvalget, og representerer 44% av bedriftene. Denne klyngen likner mer på klyngen med omfattende styring når det kommer til strategiske mål, måling og belønning, men likner mer på klyngen med enkel styring vedrørende sentralisering, autonomi og kulturell styring. Bedriftene i denne klyngen retter et sterkt fokus på måling og belønning, der det spesielt vektlegges å styre de underordnede med stramhet i måling, evaluering av primært finansielle mål og prestasjonsbasert belønning, som vurderes objektivt. Toppledelsen i disse bedriftene vektlegger i mindre grad, i likhet med klyngen med enkel styring, et fokus på å inkludere de underordnede i strategisk planlegging, og også desentralisering og autonomi. Kommunikasjonen mellom toppledelsen og de underordnede er

primært formell, og ledergruppen er smalt sammensatt. Det legges noe vekt på kulturell styring, men de verktøyene som brukes mest og som preger klyngen er bruken av måling og belønning.

Det er i tidligere studier blitt diskutert mye hvilken sammenheng det er mellom styringssystem og kontekstuelle faktorer. Disse studiene har imidlertid blitt kritisert på bakgrunn av at en ikke ser på styringssystemet som en helhet (MCSP), og at en derfor kan komme til feil konklusjoner. I vårt studie av MCSP ser vi tilnærmet ingen sammenheng mellom de tre klyngene og kontekstuelle faktorer. Et par mulige forklaringer på hvorfor vi ikke ser noen sammenheng kan være et noe lavt netto utvalg i vår utredning (kun 54 bedrifter) eller at bedriftene har et ønske om intern overensstemmelse fremfor kontinuerlig tilpasning til endringer i omgivelser.

5.2 Forslag til videre forskning

Vi har i vår utredning beskrevet tre ulike styringsmodeller som vi har funnet ved hjelp av en klyngeteknikk. Det gir et overblikk og en grov-inndeling i ulike måter å styre på. Det å videre utføre casestudier på enkeltbedrifters styringspakker vil kunne gi mer og dypere informasjon om hvordan enkeltbedrifter i de ulike klyngene styrer.

Spørreskjemaet som ligger til grunn for denne utredningen er svært omfattende og det ligger mye informasjon her som vi ikke hatt mulighet til å gå nærmere inn på. Datamaterialet vil bli brukt i videre forskning, så vi vil her benytte anledningen til å komme med observasjoner og spørsmål som vi mener kunne være interessant å se mer på.

Vi har ikke funnet noen sammenheng mellom MCSP og kontekstuelle faktorer. Det er mange mulige forklaringer til det, som videre forskning kanskje kan gi svar på. Finner vi ingen sammenheng fordi det er så ressurskrevende å endre styringssystemet, at gevinsten ved å stadig endre er for liten? Ville vi eventuelt funnet en sammenheng dersom vi hadde brukt en annen modell, og/eller større datamateriale?

Vi har ikke sett noen konkret sammenheng mellom MCSP og bransjer, men det bør det være mulig å se nærmere på da det eksisterer nøyaktige data om bransje knyttet til hver respondent.

En kan så gruppere respondentene i de bransjer man ønsker å undersøke, selv om størrelsen på utvalget her setter en del begrensinger.

I vårt datasett har 22% av bedriftene morselskap registrert utenfor Norge, og vi ser en trend mot at disse bedriftene i større grad styrer mer omfattende. Over hele datasettet ser vi også at de utenlandskeide selskapene vektlegger finansielle mål mer enn de norskeide, men at de i mindre grad vektlegger ikke-finansielle mål og deltakelse i utforming av de strategiske mål og virkemidler. De har også andre krav til hva underordnedes kortsiktige handlingsplaner skal inneholde. De utenlandskeide setter finansielle ressursbehov som viktig, mens det er rangert nederst blant de norske. De norske setter derimot koordinering av aktiviteter som viktig, mens det er rangert lavest blant de utenlandskeide. Videre forskning vil kunne kaste lys over hvilken innvirkning nasjonalt eierskap har på MCSP. Chenhall (2003) omtaler nasjonal kultur som en kontekstuell faktor, og noe som det i det større europeiske studiet nok vil studeres. Det kunne også være interessant å også se på nasjonalt eierskap, og hvilken innvirkning dette har på MCSP.

Datainnsamlingen for dette studiet har foregått over lengre tid, der vi har samlet inn data i 2012, mens tidligere intervjuere har samlet inn data i 2011. I dataene samlet inn i 2011 ser vi at bedriftene oppgir at det har vært flere forandringer og mer uforutsigbarhet de siste tre år når det gjelder de økonomiske eksterne omgivelser. Det er ikke så uventet siden det nå er fire år siden finanskrisen brøt ut. På noen deler av styringssystemet observerte vi også at det var forskjeller mellom observasjoner gjort 2011 og 2012. Der 2011-observasjonene hadde mindre bruk av finansielle og absolutte mål i evaluering av underordnede. I hele datasettet er absolutte mål brukt klart mer enn relative mål, blant 2011-observasjonene er forskjellen mindre, men absolutte mål er fremdeles mest brukt. Evalueringen var også mer subjektiv og de underordnede hadde større grad av autonomi i observasjonene fra 2011. Det er et interessant spørsmål om slike endringer er en vanlig reaksjon i styringssystemet på uforutsigbarhet i de økonomiske omgivelsene. Skjer i så fall endringene under krisen, eller i kjølvannet av krisen. Og begynner denne effekten fra finanskrisen allerede å gå ut?

Vi har i vår utredning funnet svært mange sammenhenger mellom ulike deler av styringssystemet, men vi har ikke kunnet teste kausaliteten i relasjonene med de data vi har tilgjengelig. Å videre utført tidsstudier på styringssystemene vil kunne gjort det mulig å

undersøke nærmere hva som forårsaker hva. Det kan også gjøre det mulig å undersøke hvor godt de ulike styringssystemene fungerer over tid, og om det er ulik lønnsomhet knyttet til de ulike MCSP? Hvor raskt kan en i så fall se endringer i lønnsomhet dersom en endrer sammensetningen av MCSP?

Respondentene ble spurt om i hvilken rekkefølge strategi, ressurser, kjernekompetanse, og målsettinger blir behandlet i den strategiske planleggingsprosessen. 56 % setter strategi som nummer en, og bare 40 % setter målsettinger først. 75 % har disse to som de første. At så mange begynner å legge strategien før de fastsetter målsettingene overrasket oss. Vi har ingen gode forklaringer på hvorfor det er tilfellet, så videre forskning må til for å finne ut av denne for oss unaturlige rekkefølgen.

I datasettet har vi funnet korrelasjoner mellom flere ulike deler av styringssystemet, og bruken av finansielle/ikke finansielle mål i evalueringen av de underordnede. Bruken av finansielle mål i evaluering er positivt korrelert med individuelle prestasjonskontrakter (0,3**) og negativt korrelert med profittdeling (-0,35***). Ikke-finansielle mål er derimot positivt korrelert med profittdeling (0,41***). Vi ser en positiv korrelasjon mellom bruken av aggregerte mål og at belønning øker når en overstiger fastsatte mål (0,53***). Bruken av aggregerte mål er også positivt korrelert med bruk av individuelle prestasjonskontrakter (0,32**) og negativt korrelert med profittdeling (-0,35***). Det er mange signifikante sammenhenger i datamaterialet, men vi er ikke kommet til bunns i hvorfor vi finner sammenhengene. Samtidig er de fleste sammenhengene svake selv om de er signifikante, så selv om vi ser sammenhenger finnes det stor variasjon i hvordan bedriftene velger å sette sammen sitt styringssystem. Hvorfor de velger som de gjør er også et stort og åpent spørsmål.

76 % av bedriftene bruker et prestasjonsmålingssystem (PMS) og bedriftene mener det er viktig først og fremst for å styre ansattes oppmerksomhet, nest viktigst for å gi feedback for læring og forbedring og minst viktig er å benytte det til å belønne de som har fortjent det. Selv blant de bedriftene der belønning kan utgjøre over 20% av total årslønn rangeres bruken av PMS likt. Faktisk er det bare 7% av bedriftene som mener at belønning er det viktigste formålet med prestasjonsmålingssystemet. Dette er uventet da vi i utgangspunktet hadde forventet at belønning skulle være viktigere, spesielt i de bedriftene der det utgjør en så stor andel av lønnen.

Utforming av visjoner er vanskelig da en ønsker å få sagt mest mulig, men samtidig med færrest mulig ord. Vi hadde da forventet at en står ovenfor en avveining mellom det å ha en kort, forenklet visjon, eller en lenger og mer presis visjon. 24% av bedriftene svarer at de ikke har så kortfattede og presise visjoner at de underordnede kan huske de til enhver tid. En kunne da forvente at en lenger visjon gav mulighet til å være mer spesifikk, men det viser seg å stemme dårlig. De som ikke har korte og presise visjoner oppgir at de heller ikke har så spesifikke visjoner at de er egnet til å veilede underordnedes handlinger. Vi spør oss dermed, hva er fordelene med lange visjoner?

Bedriftene ble bedt om å angi hvor viktige ulike prestasjonsområder er for deres enhet i dag. Klart viktigst er finansielle resultater, på plassene bak kommer kunderelasjoner, kvalitet, operasjonelle prestasjoner, relasjoner til de ansatte, innovasjon, samfunn (omdømme), relasjon til leverandører, miljørelaterte prestasjoner, allianser og lobbyvirksomhet. Vi ser altså at det er de ”harde” resultatene som er dominerende; tross mye fokus i årsrapporter og festtaler blir ikke miljø eller samfunn ansett som viktige prestasjonsområder. I 17% av bedriftene blir det ikke stilt minimumskrav til avkastning ved nye prosjekter. Disse bedriftene rangerer heller ikke finansielle resultater som sitt viktigste prestasjonsområde. Hva slags bedrifter dette er kunne vært interessant å se nærmere på, da de tydeligvis har et noe annet fokus en kun profitt.

Bedriftene fikk spørsmål om å fordele 100 poeng etter hvor stor vekt det blir lagt på ulike verktøy for å påvirke underordnedes aktiviteter og atferd. I snitt fordelte det seg slik:

Tabell 17: - Hvor stor vekt det blir lagt på ulike verktøy for å påvirke underordnedes aktiviteter og atferd

Økonomisk styring (planlegging, måling, evaluering, belønning)	28
Administrativ styring (rapporteringslinjer, regler, prosedyrer)	20
Organisasjonskultur og verdier	20
Overvåkning og direkte kontroll	10
Ledelse ved å være et godt forbilde	14
Deltakende coaching	9

Vi ser altså at økonomisk styring blir tillagt størst vekt, selv om det da bør nevnes at det her er definert svært bredt. Slik som Bedford & Malmi (2010) definerer kulturell styring vil det i tillegg til organisasjonskultur også inkludere ledelse ved å være et godt forbilde og deltakende coaching. Til sammen ser vi da at kulturell styring får 43 poeng (20+14+9), og derfor det styringsverktøyet med størst vektning. Dette er i tråd med hvor viktig de oppfatter at kulturell styring er, men vi hadde ikke forventet at det skulle være så dominerende.

Avslutningsvis i undersøkelsen ble respondenten spurt om hva de anså som den største utfordringen med styringssystemet i sin bedrift. Det var et stort mangfold av problemstillinger som kom frem, men noen ting gjentok seg. Mange bedrifter nevnte problemer med måling av prestasjoner, at en måler riktig ting. Det er både knyttet opp mot prestasjonsmåling av enkeltpersoner, men også enheten som helhet. Spesielt det å få til koblingen mellom den overordnede strategien, ned til de konkrete lokale mål og handlingsplaner. Et annet tema som blir nevnt hyppig er kompleksiteten i styringssystem og strukturen i bedriften. Det er vanskelig å ha oversikt og få de ulike delene av styringen og organisasjonen til å fungere godt sammen, ettersom det at systemene blir store og komplekse gjør at beslutninger og prosesser tar lang tid. Slike problemstillinger og flere som ble nevnt av respondentene bør vies mer fokus i videre forskning. Noe av poenget med forskning på styringssystem bør jo være å hjelpe og gi bedre verktøy til de som jobber med styringssystem i praksis.

6. Litteraturliste

Abdo, Z., Schüette, U. M., Bent, S. J., Williams, C. J., Forney, L. J., & Joyce, P. (2006). Statistical methods for characterizing diversity of microbial communities by analysis of terminal restriction fragment length polymorphisms of 16S rRNA genes. *Environmental Microbiology* , 8 (5), ss. 929-938.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting, Behavior and Personell Controls. *Accounting, Organizations and Society* , 22 (3-4), ss. 233-248.

Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. v. (2004). Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms. *The Accounting Review* , 79 (3), ss. 545-570.

Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies* (1. utg.). Berlin/New York: Walter De Gruyter Inc.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society* , 29, ss. 423-444.

Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *Journal of Business and Psychology* , 25 (3), ss. 335-349.

Bedford, D., & Malmi, T. (2010). Configurations of Control: an Exploratory Analysis. *2010*, ss. 1-56.

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management* , 17 (5), ss. 522-534.

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organization and Society* , 27, ss. 303-345.

- Bozarth, C., & McDermott, C. (1998). Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research. *Journal of Operations Management* , ss. 427-439.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a Contingent View of Accounting. *Accounting, Organizations and Society* , 22 (2), ss. 189-205.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control system design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society* , 28, ss. 127-168.
- Covin, J. G., Selvin, D. P., & Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research* , 52, ss. 51-67.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society* , 15 (1-2), ss. 3-25.
- Dess, G. G., Newport, S., & Rasheed, A. M. (1993). Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions. *Journal of Management* , 19 (4), ss. 775-795.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting* , 10, ss. 47-64.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* , 8 (2-3), ss. 153-169.
- Flamholtz, G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society* , 10 (1), ss. 35-50.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4. utg.). Boston, MA, USA: Allyn & Bacon.
- Gottschalg, O., & Zollo, M. (2007). Interest Allignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review* , 32 (2), ss. 418-437.

Green, S. G., & Welsh, A. M. (1988, April). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review* , 13 (2), ss. 287-301.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse* (2. utg.). Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget AS.

Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society* , 25, ss. 451-482.

Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (1. utg.). MA, USA: Harvard Business Review Press.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2009). Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures. I C. D. Ittner, & D. F. Larcker, *Handbook of Management Accounting Research* (1. utg., ss. 1235-1251). Kidlington: Elsevier Ltd.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* , 28, ss. 715-741.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget AS.

Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003, September). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research* , 30, ss. 199-218.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.. utg.). Oslo, Norge: Abstrakt Forlag.

Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal* , 17, ss. 441-458.

Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Design. *Administrative Science Quarterly* , 49, ss. 337-365.

Libby, T., & Lindsay, M. R. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research* , 21, ss. 56-75.

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

Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies* , 9 (4), ss. 453-473.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2. utg.). Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* , 19, ss. 179-208.

Milligan, G. W., & Cooper, M. C. (1985, Juni). An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in a Data Set. *Psychometrika* , 50 (2), ss. 159-179.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations* (1. utg.). Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.

Mooi, E., & Sarstedt, M. (2011). Cluster Analysis. I E. Mooi, & M. Sarstedt, *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics* (1. utg., ss. 237-284). Berlin, Tyskland: Springer-Verlag.

Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research. *International Journal of Operations & Production Management* , 25 (12), ss. 1264-1277.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships* (1. utg.). Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2007). *Bedriftsstrukturen i Norge*. Hentet Februar 15, 2012 fra Bedriftsstrukturen i Norge: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nouer/1997/nou-1997-21/7/1.html?id=346563>

Otley, D. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society* , 5 (4), ss. 413-428.

Ouchi, W. G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly* , 22 (1), ss. 95-113.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly* , ss. 91-114.

Ribe, S. (2009). *Lederes bruk av informasjon i styringssystemet*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (1. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Roberts, J., & Scapens, R. (1985). Accounting Systems and System of Accountability - Understanding Accounting Practices in their Organizational Contexts. *Accounting, Organizations and Society* , 10 (4), ss. 443-456.

Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing* , 19, ss. 305-335.

Simons, R. (1995). *Levers of Control. How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (1. utg.). Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design. How Managers use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment* (1. utg.). Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2010, November). Stress-Test your Strategy. *Harvard Business Review* , ss. 92-100.

Sorsanen, J. (2009). *Examining Management Control System Packages and Organizational Ambidexterity*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Stata. (2012). *Stata*. Hentet Mars 30, 2012 fra Stata 12 help for cluster dendrogram: <http://www.stata.com/help.cgi?cluster+dendrogram>

Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research* , 12, ss. 119-137.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* , 32, ss. 757-788.

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society* , 29, ss. 377-399.

Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics* , 32, ss. 411-427.

7. Vedlegg

7.1 Spørreundersøkelse

7.1.1 Introduksjonsbrev



Bedrift

v/ representant

Bergen, dato 2012

NHH – Norges Handelshøyskole
SNF – Samfunns- og næringslivsforskning
Breiviksveien 40
5045 Bergen

Forespørsel om deltakelse i internasjonalt forskningsprosjekt

Norges Handelshøyskole (NHH) gjennomfører Norges bidrag til en større internasjonal studie av ledelse og styringssystemer i ulike bedrifter. Spørreskjemaet skal besvares av noen som har god kjennskap til styringssystemet, og det kan gjerne være en person i ledelsen av en enhet/avdeling, økonomisjef, controller eller andre med god kjennskap til virksomhetens styringssystemer. Datamaterialet skal inngå i et større internasjonalt forskningsprosjekt om styringssystem i ulike land.

Studien omhandler styringssystemer som en kontrollpakke (økonomisk styring, administrativ styring, organisasjonskultur og ledelse). Vi er interessert i å forstå hvilken type kontrollpakke ulike typer bedrifter har, hvilken type kontrollpakke som passer i hvilken type bedrift, og hvordan ulike deler i styringssystemet er satt sammen. På bakgrunn av denne kunnskapen vil vi bedre forstå design av ulike styringssystem og dermed kunne forklare hvordan styringssystemene kan bli mer effektive.

Vi ønsker at du fyller ut første del av spørreskjemaet før vi ringer deg opp til avtalt tid for å gå igjennom del to av spørreskjemaet sammen. Del to av spørreskjemaet er estimert å ta ca. 30 minutter. Det er viktig at du fyller ut første del av spørreskjemaet før vi ringer deg opp, slik at du får muligheten til å stille spørsmål dersom noen av spørsmålene skulle være uklare.

Opplysningene som samles inn blir behandlet konfidensielt og i henhold til Datatilsynets regler. Datamaterialet blir bare brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng, og materialet blir presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller virksomheter ikke kan kjennes igjen. Som forskere er vi underlagt taushetsplikt.

Eventuelle spørsmål om undersøkelsen kan rettes til;
Medarbeider/masterstudent, NHH, tlf. 55 95 95 21,
Førsteamanuensis Daniel Johanson, NHH, tlf. 55 95 93 11,
Professor Katarina Østergren, NHH, tlf. 55 95 96 37

På forhånd *tusen takk* for hjelpen!

Katarina Østergren
Professor
Norges Handelshøyskole
Institutt for regnskap,
revisjon og jus.

Daniel Johanson
Førsteamanuensis
Norges Handelshøyskole
Institutt for regnskap,
revisjon og jus.

Jarle Bastesen
Prosjektansvarlig
Samfunns- og
næringslivsforskning

7.1.2 Spørreskjema, del 1

Kjære forskningsdeltaker fornavn etternavn,

Vi setter stor pris på at du ønsker å delta i vårt forskningsprosjekt, som representant for konsernet og (navn på enheten).

Forskningsprosjektet vil bestå av to deler. Første delen består av noen spørsmål, som vi ber deg svare på før selve intervjuet. Disse vil følge samme struktur som selve intervjuet, og du finner dem nedenfor. Den andre delen består av et telefonintervju. Her vil vi sammen gå igjennom noen flere spørsmål i et strukturert intervju. Dette vil ta ca ½ time.

Spørsmålene er rettet mot enheten (navn på enheten)) du er tilknyttet eller er ansvarlig for. De fleste spørsmålene handler om design av systemer og prosesser, og vi ber om din objektive oppfatning på vegne av konsernet og enheten.

Forskningen omhandler styringsprosesser, og består av 7 deler:

Del A omhandler langsiktig strategisk planlegging

Del B omhandler kortsiktig planlegging

Del C omhandler prestasjonsmåling og evaluering

Del D omhandler belønning og kompensasjon

Del E omhandler ledelse og organisasjonsstruktur

Del F omhandler kultur og verdier

Del G omhandler organisasjonen og omgivelsene generelt

Det er ønskelig at du svarer på spørsmålene nedenfor før intervjuet. Spørsmålene gir en smakebit av de ulike delene, samt hele del G.

Det er ingen riktige eller gale svar. Dersom spørsmålet ikke er relevant for din enhet, markerer du dette med (N/A). Du må gjerne få hjelp av andre i organisasjonen til å svare på spørsmål som du er usikre på. Dersom det er noen spørsmål du ikke forstår, kan du hoppe over disse, så tar vi dem på intervjuet.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Katarina Østergren
Professor
Norges Handelshøyskole
Institutt for regnskap,
revisjon og jus.

Daniel Johanson
Førsteamanuensis
Norges Handelshøyskole
Institutt for regnskap,
revisjon og jus.

Jarle Bastesen
Prosjektansvarlig
Samfunns- og
næringslivsforskning

Konfidensiell spørreundersøkelse

Definisjon "ledelsen av enheten": De to øverste ledelsesnivåene i enheten (CEO, CFO, COO).

Definisjon "underordnede": Dette henviser til de som rapporterer direkte til ledelsen av enheten (som for eksempel avdelingsledere, etc.)

Del A. Innhold og prosesser i strategisk planlegging

Den langsiktige strategien for enheten har gjerne en mer eller mindre definert tidshorisont

A1.

Over hvor mange år er deres strategiske planleggingsperiode? (sett sirkel rundt ett alternativ) 1 2 3 4 5 6 7 8 9≤

I en strategisk planleggingsprosess forsøker en å definere noen langsiktige mål, samt virkemidler for å nå disse målene.

A5. Hvem deltar i utformingen av enhetens strategiske mål og virkemidler (sett ett kryss i hver kolonne):

	MÅL	VIRKE-MIDLER
a. Ledelsen av enheten sammen med konsernledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kun ledelsen av enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ledelsen av enheten, inkludert lederne fra et nivå under	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ledelsen av enheten, inkludert ledere fra to nivåer under	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Mer enn to nivåer under ledelsen av enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Kryss også her om støttefunksjoner deltar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del B. Innhold og prosesser i kortsiktig planlegging

Strategiske planer er ofte overordnede langsiktige planer, og disse brytes gjerne ned i mer kortsiktige handlingsplaner

B2. Hvilket alternativ beskriver best hvordan dere fastsetter kortsiktige målsetninger og virkemidler (sett et kryss i hver kolonne):

	MÅL	VIRKE-MIDLER
a. Den øverste ledelsen setter og viderefordeler disse til de underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Den øverste ledelsen setter disse, men diskuterer disse med de underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. De fastsettes etter lange forhandlinger mellom de ulike organisatoriske nivåene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Den underordnede setter disse på egenhånd men de må aksepteres av den øverste ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Den underordnede setter disse på egenhånd og den øverste ledelsen blander seg (nesten) ikke inn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del C. Prestasjonsmåling og evaluering

Enkelte virksomheter har systemer for å systematisk måle lederes og medarbeideres prestasjoner opp mot ulike indikatorer

C6. Hvor ofte har dere **formelle** prestasjonsevalueringer (som er knyttet til belønning eller feedback) (sett et kryss i hver kolonne – kryss av for "Ikke til stede" om dere ikke har slike prestasjonsevalueringer i enheten):

- a. Månedlig
- b. Kvartalsmessig
- c. Tre ganger i året
- d. To ganger i året
- e. En gang i året
- f. Sjeldnere enn en gang i året
- g. Ikke til stede (N/A)

LEDERSKAPS- PRESTASJONER	FORRETNINGS- PRESTASJONER

Del D. Belønning og kompensasjon

Enkelte virksomheter knytter prestasjonsevalueringer opp mot belønning (utover fast lønn)

- D1. a)** Angi de viktigste prestasjonsmålene som ligger til grunn for deres nærmeste underordnedes belønning (ut over fast lønn – om dere ikke har slike prestasjonsmål, så indiker dette med N/A)
- b)** Angi vekten (%) av hvert prestasjonsmål ved beregningen av belønningens størrelse
- c)** Angi på hvilket nivå prestasjonsmålet er bestemt:
C = Konsern
S = Enhet
B = Avdeling
P = Person (individ)

Mål	1	_____	_____
Mål	2	_____	_____
Mål	3	_____	_____
Mål	4	_____	_____
Mål	5	_____	_____

Prestasjonsbasert bonus er alle former for variable lønn utover fast lønn og pensjon, og størrelsen av slike ordninger varierer fra virksomhet til virksomhet

- D5.** Betydningen av prestasjonsevaluering og belønning
- a. Hvor mange prosent av deres underordnedes totale årslønn kan være prestasjonsbasert bonus (skriv 0 om variabel lønn ikke forekommer)?
- Prosent (%) av årslønn

Del E. Organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser

Ledergrupper kan forekomme både internt i en enhet, men også på tvers av ulike enheter.

E1. Hvor ofte møtes forskjellige ledergrupper (sett ett kryss i hver kolonne):

	Ledergrupper innenfor enheten							Ledergrupper fra ulike enheter						
	Skiftende			Stabile				Skiftende			Stabile			
a. Ukentlig	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Annenhver uke														
c. Månedlig														
d. Annenhver måned														
e. Kvartalsmessig eller sjeldnere														
f. I hvilken grad er ledergruppenes sammensetninger stabile? (samme personer inngår alltid i samme gruppe = stabile)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Snevre			Brede				Snevre			Brede			
g. Hvor bred sammensetning har ledergruppene? (I tillegg til lederne for enheten deltar også mellomledere og eksperter = brede)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Del F. Organisasjonskultur og verdier

Ulike virkemidler benyttes for å skape felles identitet, normer og verdier i en organisasjon.

F1. I hvilken grad

	I svært liten grad							I svært stor grad						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
a. skjer forfremmelser primært internt i organisasjonen	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. anses underordnedes arbeidsrotasjon som et viktig vilkår for forfremmelse	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. er ferdigheter og teknisk kunnskap viktige kriterier ved rekruttering til lederstillinger	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. er personlige egenskaper og verdier viktige kriterier ved bemanning av lederstillinger	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. er lederskapsbaserte prestasjoner knyttet til betydelige belønninger (f.eks. forfremmelse, aksjekursbasert belønning)?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. brukes opplærings og utviklingsprosesser til å forsterke enhetens mål, forventninger og normer	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. anvendes sosiale events og ordninger for å skape og beholde samhold	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. benyttes mentor- og introduksjonsprogram for å sosialisere inn nye ledere	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Del G. Organisasjon og omgivelser

G1. I hvilken grad er du enig i følgende utsagn:

	Helt uenig							Helt enig						
a. Vi konkurrerer gjennom laveste pris	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Vi konkurrerer gjennom å tidlig introdusere nye produkter/tjenester	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Vi konkurrerer gjennom å tilby løsninger som reduserer kundenes kostnader	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Vi konkurrerer gjennom å tilby overlegne kundeopplevelser, da mange produkter/tjenester komplimenterer våre	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Vår suksess avhenger av markedsandelen til våre produkter/tjenester	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Vår suksess avhenger av at kunden nedlegger en stor andel av sine innkjøp hos oss	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Vår suksess avhenger av våre produkter/tjenesters nyhetsverdi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Vår suksess avhenger av hvor mange komplementære produkter/tjenester som tilbys	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. Vår suksess er drevet av prosessinnovasjon	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. Vår suksess er drevet av produktinnovasjon	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k. Vår suksess er drevet av krevende kunder og deres bransjeforståelse	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
l. Vår suksess er drevet av åpent samarbeid med ulike organisasjoner	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

G2. Hvor viktige er de følgende prestasjonsområdene for deres enhet per i dag:

	Ikke viktig							Svært viktig						
a. Finansielle resultater (f.eks. årsinntekt, rentabilitet, kostnadsreduksjon)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Kunderelasjoner (f.eks. markedsandel, kundetilfredshet, gjensalg)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Relasjoner til de ansatte (f.eks. medarbeidertilfredshet, personalomsetning)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Operasjonelle prestasjoner (f.eks. produktivitet, sikkerhet, ledetid)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Kvalitet (f.eks. feilprosent, kvalitetsutmerkelse)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Allianser (f.eks. samarbeid om markedsføring eller produktdesign, joint ventures, delte teknologiske løsninger)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Relasjoner til leverandører (f.eks. on-time levering, utviklings samarbeid)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Miljørelaterte prestasjoner (f.eks. miljøsertifisering, oppnåelse av miljømål)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. Innovasjon (framgang i utviklingen av nye produkter/tjenester, prosessinnovasjon, innovasjoner av bedriftskonseptet)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. Samfunn (f.eks. omdømme, samfunnsengasjement)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k. Lobbyvirksomhet (f.eks. lokalt, nasjonalt, EU-myndigheter)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

G3. I hvilken grad er du enig i påstandene: *Styringssystemer som en helhet hjelper oss å*

	Helt uenig				Helt enig		
a. sette utfordrende mål for underordnede	1	2	3	4	5	6	7
b. skape kreative utfordringer til underordnede i stedet for spesifikt definerte arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5	6	7
c. belønne eller avstraffe underordnede basert på strenge prestasjonsmålinger	1	2	3	4	5	6	7
d. holde underordnede ansvarlige for egne prestasjoner	1	2	3	4	5	6	7
e. gi underordnede tilstrekkelig selvstendighet til å utføre sin jobb på en god måte	1	2	3	4	5	6	7
f. flytte beslutningstaking ned til det laveste, mest hensiktsmessige nivået i organisasjonen	1	2	3	4	5	6	7
g. gi underordnede adgang til den informasjonen de behøver	1	2	3	4	5	6	7
h. oppfordre underordnede til å ta avgjørelser på grunnlag av fakta og analyser, ikke politikk	1	2	3	4	5	6	7

G4. I hvilken grad er du enig i påstandene: *Styringssystemer som en helhet i denne enheten*

	Helt uenig				Helt enig		
a. fungerer helhetlig for å støtte organisasjonens overordnede mål	1	2	3	4	5	6	7
b. får oss til å sløse ressurser på ikke-produktive aktiviteter	1	2	3	4	5	6	7
c. gir medarbeiderne målkonflikter som resulterer i at de arbeider med motstridene målsetninger	1	2	3	4	5	6	7
d. oppmuntre medarbeiderne til å sette spørsmålsteget ved gamle og utdaterte tradisjoner/arbeidsmetoder	1	2	3	4	5	6	7
e. er fleksible nok til at vi raskt kan respondere på endringer i markedet	1	2	3	4	5	6	7
f. utvikler seg raskt i takt med at våre forretningsprioriteringer endres	1	2	3	4	5	6	7

G5. I hvilken grad er du enig i påstandene: *Vår enhet er vellykket fordi vi*

	Helt uenig				Helt enig		
a. kan utforske og utvikle ny teknologi	1	2	3	4	5	6	7
b. kan skape innovative produkter/tjenester	1	2	3	4	5	6	7
c. finner kreative løsninger for å tilfredsstille kundenes behov	1	2	3	4	5	6	7
d. finner nye kundesegmenter og kundebehov	1	2	3	4	5	6	7
e. øker graden av automatisering i virksomheten	1	2	3	4	5	6	7
f. finjusterer våre tilbud for å holde kundene fornøyde	1	2	3	4	5	6	7
g. skaper dype og langsiktige kunderelasjoner	1	2	3	4	5	6	7
h. har omfattende samarbeid med forskjellige organisasjoner	1	2	3	4	5	6	7

G6. Vennligst fyll inn følgende finansiell og ikke-finansiell informasjon for deres enhet

Årlig omsetning	2010 _____ M kr	2009 _____ M kr
Totale eiendeler	2010 _____ M kr	2009 _____ M kr
Driftsresultat (EBIT)	2010 _____ M kr	2009 _____ M kr

Hvordan mener du deres foretak presterer i forhold til deres konkurrenter? Under På gjennomsnitt Over
 1 2 3 4 5 6 7

G7. Dette spørsmålet handler om konkurransen og usikkerheten i deres eksterne omgivelser. I løpet av de tre siste årene:

- i) Hvor mange forandringer har skjedd som har hatt en **vesentlig påvirkning** på deres virksomhet?
- ii) Hvor forutsigbare eller uforutsigbare har forandringer i de eksterne omgivelsene vært?

	i) Antall forandringer							ii) Forutsigbarhet						
	Få/ingen forandringer			Svært mange forandringer				Meget uforutsigbart			Meget forutsigbart			
a. <i>Kunder</i> (f. eks. etterspørsel, krav fra kundene)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. <i>Leverandører</i> (markeder for innsatsfaktorer, kvalitet på ressurser)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. <i>Konkurrenter</i> (f.eks. konkurrenters inntreden/utgang av markedet, taktikk/strategi)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. <i>Teknologi</i> (f.eks. forskning og utvikling, prosessinnovasjon)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. <i>Lover og regler</i> (f.eks. nye lovforslag, reguleringer)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. <i>Økonomiske</i> (f.eks. rentenivå og valutakurser)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

G8. Det følgende handler om **kompleksiteten** og **fiendtligheten** i deres eksterne omgivelser.

	Svært like		Svært mangfoldige				
a. Hvor mangfoldige er deres kunders krav til deres produkter/tjenester	1	2	3	4	5	6	7
b. Hvor mangfoldige er deres konkurrenters strategier/taktikker?	1	2	3	4	5	6	7
	Svært lav intensitet		Svært høy intensitet				
c. Hvor intens er konkurransen på deres hovedprodukt/tjeneste?	1	2	3	4	5	6	7
	Meget lett		Meget vanskelig				
d. Hvor vanskelig er det å få tak i riktige innsatsfaktorer for deres virksomhet?	1	2	3	4	5	6	7

G9. Hvilke funksjoner styres fullstendig av deres enhet, dvs. ikke sammen med andre enheter i organisasjonen: (Sett kryss i relevante ruter, evt. NA)

HOVEDFUNKSJONER
 Forskning og utvikling (R&D)
 Inn-leveranser
 Produksjon og tjenesteyting
 Distribusjon
 Markedsføring og salg
 Service etter salg

STØTTEFUNKSJONER
 Informasjonsteknologi
 HR (Personal)
 Regnskap og finans
 Innkjøp

G10. INFORMASJON OM ENHETEN

- a. Hvor mange ansatte er det i deres enhet? _____ ansatte
- b. I hvor mange land har deres enhet drift? _____ land
- c. I hvilken bransje/industri opererer enheten i hovedsak? _____
- d. I hvilket land er deres moderselskap registrert? _____
- e. Er deres enhet (eller er enheten en del av) et børsnotert aksjeselskap: ____ Ja ____ Nei
- f. Hvem er den største eieren av deres organisasjon?
 - i. ____ Medlemmer i en kooperativ forening
 - ii. ____ Store institusjonelle investorer
 - iii. ____ Små individuelle investorer
 - iv. ____ Kommuner
 - v. ____ Venture capitalist(s)
 - vi. ____ Familier
 - vii. ____ Staten
 - viii. ____ Partnere
- g. Hvilken regnskapsstandard benytter dere? _____ IFRS _____ US-GAAP
_____ Lokal GAAP _____ Annet
- h. Benytter dere SOX (Sarbanes-Oxley Act)? ____ Ja ____ Nei ____ Delvis
- i. Hvor stor prosent av deres inntekter kommer fra interne salg? ____ %
- j. Har dere endret deres **konkurransestrategi** betydelig de siste tre år? ____ Ja ____ Nei
- k. Har dere gjennomført mindre, større eller ingen endringer i deres styringssystem de siste tre årene? ____ Mindre ____ Større ____ Ingen
- l. Dersom dere har gjennomført større endringer, vennligst spesifiser i hvilken del/deler av styringssystemet dette har vært:
 - i. ____ Strategisk planlegging
 - ii. ____ Kortsiktig planlegging
 - iii. ____ Prestasjonsmåling
 - iv. ____ Prestasjonsevaluering
 - v. ____ Belønning og incentivsystemer
 - vi. ____ Regler, prosedyrer og policies
 - vii. ____ Rapporteringslinjer og ledelsesgrupper
 - viii. ____ Kulturell styring (verdier, visjon, personlige mål)

G11. Hvilket av de følgende alternativene beskriver best hovedkontorets påvirkning på deres enhet (sett ring rundt et alternativ, a, b, c eller d):

- a. Konsernledelsen er primært interessert i finansielle resultater og fokuserer derfor på oppnåelse av finansielle mål. Vår enhet har stor frihet når det kommer til strategisk planlegging.
- b. Konsernledelsen vektlegger kriterier for strategiske mål og hvordan disse oppnås, i tillegg til finansielle resultater. Vår enhet har i hovedsak frihet til kortsiktig planlegging.
- c. Konsernledelsen godkjenner enhetens strategiske planer og definerer strategiske og finansielle mål for enheten. Hvilke mål som blir prioriterte varierer.
- d. Konsernledelsen deltar aktivt i enhetens strategiske planleggingsprosess. Spesifisering og oppnåelse av strategiske mål vektlegges, selv på bekostning av finansielle mål.

G12. Hvor stor vekt blir lagt på de følgende alternativene for å påvirke underordnedes aktiviteter og atferd. Fordel 100 poeng

- 1. Økonomisk styring (planlegging, måling, evaluering, belønning)
- 2. Administrativ styring(rapporteringslinjer, regler, prosedyrer)
- 3. Organisasjonskultur og verdier
- 4. Overvåkning og direkte kontroll
- 5. Ledelse ved å være et godt forbilde
- 6. Deltakende coaching
- TOTAL

100 poeng

Takk for hjelpen så langt!

7.1.3 Spørreskjema, del 2

Konfidensiell spørreundersøkelse

Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i denne enheten? _____
2. Hva er din tittel? _____
3. Hva er din utdanningsbakgrunn? _____
4. Hva studerte du? (økonomi, samfunnsfag, yrkesfag osv) _____

Del A. Innhold og prosesser i strategisk planlegging

A2. I hvor stor grad vektlegger deres strategiske planleggingsprosess

- | | I liten grad | | | | I stor grad | | | |
|--|----------------|-----------------|------------------------|--------------------|-------------|---|---|--|
| a. Målsetninger | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| b. Måter å skape konkurransefortrinn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| c. Ressursbruk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| d. Sett de følgende alternativene i rekkefølge etter når de blir behandlet (i den strategiske planleggingsprosessen). (1-4). Skriv NA dersom et alternativ ikke blir tatt hensyn til | | | | | | | | |
| | _____ strategi | _____ ressurser | _____ kjernekompetanse | _____ målsetninger | | | | |

A3. I hvor stor grad formulerer den strategiske planleggingsprosessen mål og virkemidler som er:

- | | MÅL | | | | | | | VIRKEMIDLER | | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|-------------|---|---|--------------|---|---|---|-------------|---|---|
| | I liten grad | | | | I stor grad | | | I liten grad | | | | I stor grad | | |
| a. Kvalitative (f. eks. visjon, strategiske mål, nye markeder, nye teknologier) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | |
| b. Kvantitative (f.eks. EVA, ROCE, omsetning, markedsandel, merkevareverdi, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | |
| c. Detaljerte (lite handlingsrom) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| d. Nøyaktige (det går med sikkerhet ann å avgjøre om målet har blitt oppnådd/kan implementeres) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| e. Dokumenterte (nedskrevne) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

A4. Hvor ofte blir deres enhets strategiske mål og virkemidler gransket og revidert (kryss X i en rute i hver kolonne):

	MÅL		VIRKEMIDLER	
	Gransket	Revidert	Gransket	Revidert
a. Månedlig (eller når omstendighetene krever det)				
b. Kvartalsvis				
c. Tre ganger i året				
d. To ganger i året				
e. En gang i året				
f. Hvert andre år				
g. Hvert tredje år eller sjeldnere				

A6. Hvor viktig opplever du at strategisk planlegging er for å styre og lede ansattes handlinger? Ikke viktig 1 2 3 4 5 6 7 Svært viktig

Del B. Innhold og prosesser i kortsiktig planlegging

B1. Hvordan blir strategiske målsetninger oversatt til **kortsiktige handlingsplaner** i deres enhet (sett ett kryss):

- a. Handlingsplaner besluttes på høyeste nivå og pålegges lavere nivåer for implementering
- b. Viktige handlingsområder er definert på det høyeste nivå og spesifikke handlingsplaner kreves av den underordnede
- c. Handlingsplaner fastsettes etter intense forhandlinger innenfor retningslinjene satt av den øverste ledelsen
- d. Handlingsplaner er basert på underordnedes tolkning av hvordan man kan påvirke overordnede strategiske mål
- e. Den underordnede bestemmer selv handlinger etter strategiske mål i bedriften

B3. Hvilket alternativ beskriver best hvor ofte dere endrer kortsiktige planer (sett ett kryss i hver kolonne):

	PRESTASJONS- MÅL	HANDLINGS- PLANER	RESSURSBRUK / TILTAK
a. Nesten kontinuerlig (f.eks. hver uke)			
b. Månedlig			
c. Annenhver måned			
d. Kvartalsmessig			
e. Tre ganger i året			
f. To ganger i året			
g. Årlig			

B4. Hvor viktig er det at den underordnedes kortsiktige planer inneholder følgende informasjon:

	Ikke viktig							Svært viktig						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
a. Fremdriftsplan over aktiviteter og prosjekter														
b. Koordinering av aktiviteter innenfor og/eller mellom enheter														
c. Organisering av tverrfunksjonelle/tverrfaglige prosjekter og prosjektgrupper														
d. Finansielle ressursbehov														
e. Personalbehov														
f. Kompetansebehov														
g. IT-ressurser														

B5. Hvor viktig opplever du at kortsiktig planlegging er for å styre og lede ansattes handlinger? Ikke viktig 1 2 3 4 5 6 7 Svært viktig

Del C. Prestasjonsmåling og evaluering

C1. Hvilket alternativ beskriver best hvordan deres enhet (enhetens øverste ledelse) kontrollerer variable kostnader og investeringskostnader i enheten direkte under (sett et kryss i hver kolonne):

Kostnader er...

- a. satt faste (f.eks. faste årlige budsjetter)
- b. satt relativt faste (f.eks. revidert budsjett er uvanlig men mulig)
- c. satt relativt fleksible (f.eks. reviderte budsjetter er vanlig)
- d. satt fleksible, skaleres opp/ned med volum (f.eks. enhetskostnad er kontrollert, kr/enhet)
- e. satt fleksible, skaleres opp/ned med salgsinntekt (kostnad i % av salg, ROI, ROCE)
- f. bestemmes løpende som separate begivenheter

Drifts- kostnader	Investerings kostnader

C2. Bruker dere budsjettstyring (f.eks. budsjett, avvikanalyser)? Ja Nei
Bruker dere prestasjonsmålingssystemer (f.eks. balansert målstyring)? Ja Nei

Dersom ja, i hvilken grad bruker deres enhets øverste ledelse budsjetter **og/eller** prestasjonsmålingssystemer for å:

	Budsjettstyring							Prestasjonsmålingssystem						
	Brukes ikke			I stor grad				Brukes ikke			I stor grad			
a. Identifisere kritiske prestasjonsvariabler (faktorer som indikerer utviklingen mot strategiske mål)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Sette mål for kritiske prestasjonsvariabler	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Overvåke utvikling mot, og korrigerer avvik fra, satte prestasjonsmål	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Sørge for en kontinuerlig agenda for aktiviteter på det øverste ledelsesnivået	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Sørge for en kontinuerlig agenda for aktiviteter hos underordnede	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Muliggjøre underordnede til stadig å utfordre underliggende data, antagelser og handlingsplaner med ledelsen	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Fokuserer på strategiske usikkerheter (trusler og muligheter)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Oppfordre til og legge til rette for dialog og informasjonsdeling med den underordnede	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

C3. I hvor stor grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av:

	Ikke brukt							I svært stor grad						
	a. Finansielle mål	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
b. Ikke-finansielle mål	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Detaljerte mål (f.eks. budsjettlinje mål, inputvolum, tid, kvalitet etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. Aggregerte, summerte mål (f.eks. EBIT, profitt, ROI, ROCE, markedsandel, varemerkeverdi etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. Lederegenskaper	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. Gode beslutninger	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. Individuell innsats	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. Hvor mange prestasjonsmål, i gjennomsnitt, er din nærmeste underordnet ansvarlig for? _____														

C4. I hvilken grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner i forhold til:

	Ikke i bruk				I svært stor grad		
a. Absolutte, satte mål (kr, tid, %)	1	2	3	4	5	6	7
b. Interne sammenligninger/benchmarks (ranking tabeller)	1	2	3	4	5	6	7
c. Eksterne sammenligninger/benchmarks (ranking tabeller)	1	2	3	4	5	6	7
d. Tidligere prestasjoner (trendbasert evaluering)	1	2	3	4	5	6	7

C5. Hvor viktig er prestasjonsmåling for å først og fremst:

	Ikke viktig				Svært viktig		
a. Gi feedback for læring og fremtidige forbedringer	1	2	3	4	5	6	7
b. Belønne de som har fortjent det	1	2	3	4	5	6	7
c. Styre de ansattes oppmerksomhet mot viktige spørsmål	1	2	3	4	5	6	7

C7. Hvor viktig opplever du at prestasjonsmåling og evaluering er for å styre og lede ansattes handlinger?

	Ikke viktig				Svært viktig		
	1	2	3	4	5	6	7

Del D. Belønning og kompensasjon

D2. Hvilken grad beskriver følgende uttalelser måten dere evaluerer og kompenserer underordnedes prestasjoner:

	Aldri				Alltid		
a. Vi bestemmer vektning av prestasjonsmål på tidspunktet for evalueringen	1	2	3	4	5	6	7
b. Vi baserer prestasjonsevalueringen på kvantitative mål	1	2	3	4	5	6	7
c. Vi justerer størrelsen på bonusen til virkelige omstendigheter	1	2	3	4	5	6	7
d. Vi bruker kun forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning	1	2	3	4	5	6	7

D3. Angi i hvor stor grad

	Ikke til stede				I stor grad		
a. prestasjonsbaserte lønnskontraktene er basert på individuelle prestasjoner	1	2	3	4	5	6	7
b. finansielle belønninger er delt likt mellom ansatte (f.eks. profittdeling)	1	2	3	4	5	6	7
c. underordnetes finansielle belønning øker når han/hun overstiger de oppsatte mål	1	2	3	4	5	6	7
d. belønninger er finansielle (f.eks. bonus, aksjer)	1	2	3	4	5	6	7
e. belønninger er ikke-finansielle (f.eks. anerkjennelse, forfremmelse, kursing)	1	2	3	4	5	6	7

D4. Hvor viktige er finansielle og ikke-finansielle belønninger i deres enheter for følgende formål:

	Finansielle							Ikke-finansielle						
	Ikke viktig				Svært viktig			Ikke viktig				Svært viktig		
a. Forplikte underordnede	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. Motivere underordnede	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. Styre underordnedes oppmerksomhet	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

D5. Betydningen av prestasjonsevaluering og belønning

	Ikke viktig				Svært viktig		
b. Hvor viktig opplever du at belønning er for å styre og lede ansattes handlinger?	1	2	3	4	5	6	7

Del E. Organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser

E2. Hvor vanlig er det for deres underordnede å

	Ikke vanlig				Svært vanlig		
	1	2	3	4	5	6	7
a. ha flere rapporteringslinjer	1	2	3	4	5	6	7
b. ha flere roller ved siden av lederrollen (f.eks. ansvarlig for kvalitetsutvikling)	1	2	3	4	5	6	7
c. motta relevant informasjon gjennom uformelle diskusjoner	1	2	3	4	5	6	7
d. motta relevant informasjon gjennom formaliserte informasjonssystemer	1	2	3	4	5	6	7
e. ha tilgang til informasjon om hvordan enheten og organisasjonen som helhet presterer (f.eks. i et data-system)	1	2	3	4	5	6	7

E3. Hvor stor innflytelse har enhetens toppledelse sammenliknet med deres underordnede i følgende beslutningssituasjoner:

		Toppledel sen har all innflytelse			Likt	Underordnede har all innflytelse		
		1	2	3	4	5	6	7
a. Etablering av nye virksomheter	NA	1	2	3	4	5	6	7
b. Utvikling av nye produkter/tjenester	NA	1	2	3	4	5	6	7
c. Ekspansjonsinvesteringer	NA	1	2	3	4	5	6	7
d. Erstatningsinvesteringer	NA	1	2	3	4	5	6	7
e. Prosjektfinansiering	NA	1	2	3	4	5	6	7
f. Prissetting av produkter/tjenester	NA	1	2	3	4	5	6	7
g. Valg av distribusjonskanal	NA	1	2	3	4	5	6	7
h. Velge og skrive kontrakter med kunder	NA	1	2	3	4	5	6	7
i. Velge og skrive kontrakter med leverandører	NA	1	2	3	4	5	6	7
j. Prioritere aktiviteter	NA	1	2	3	4	5	6	7
k. Kompensasjon og belønningpolicy	NA	1	2	3	4	5	6	7
l. Ansettelse og oppsigelser	NA	1	2	3	4	5	6	7
m. Organisering av arbeidsprosesser	NA	1	2	3	4	5	6	7

E4. I forsøk på å veilede og å kontrollere underordnedes atferd, i hvor stor grad

	Ikke brukt				I stor grad		
	1	2	3	4	5	6	7
a. brukes "codes of conduct", etiske regler eller liknende?	1	2	3	4	5	6	7
b. fordeles ansvar og oppgaver før handlinger kan utføres?	1	2	3	4	5	6	7
c. anvendes skriftlige autoriseringsordninger?	1	2	3	4	5	6	7
d. bekjentgjøres sanksjonene ved uetisk oppførsel (f.eks. gjennom skriftlige uttalelser)?	1	2	3	4	5	6	7

e. anvendes nedskrevne retningslinjer som fastsetter spesifikke områder for, eller setter grenser for eksperimenter og utforskning?	1	2	3	4	5	6	7
f. kommuniseres det aktivt til de underordnede hvilke risikoer og aktiviteter som skal unngås?	1	2	3	4	5	6	7
g. vedtas sanksjoner mot underordnede som deltar i risikofylte aktiviteter som står i konflikt med organisasjonens policy, uavhengig av hva utfallet blir?	1	2	3	4	5	6	7
h. spesifiseres det minimumskrav (f.eks. ROI, nåverdi) for nye prosjekter?	1	2	3	4	5	6	7

E5. For å styre og lede ansattes handlinger, hvor viktig oppfatter du:

	Ikke viktig				Svært viktig		
a. organisasjonsstruktur	1	2	3	4	5	6	7
b. ledelsesprosesser (møter etc.)	1	2	3	4	5	6	7
c. regler og prosedyrer	1	2	3	4	5	6	7

Del F. Organisasjonskultur og verdier

F2. I hvilken grad

	I svært liten grad				I svært stor grad		
a. er verdier og formål nedskrevet i formelle dokumenter (f.eks. verdidokumenter, forretningsidé)	1	2	3	4	5	6	7
b. brukes formelle verdidokumenter til å forplikte underordnede til topp ledelsens langsiktige mål	1	2	3	4	5	6	7
c. brukes formelle verdidokumenter til å motivere og rettlede underordnede til å ta ansvar	1	2	3	4	5	6	7
d. stoler du på at verdidokumenter er egnet til å styre underordnedes handlinger	1	2	3	4	5	6	7
e. uttrykkes enhetens strategiske retning i formelle dokumenter (f.eks. visjonsdokument, strategidokument)	1	2	3	4	5	6	7
f. er visjoner så kortfattede og presise at underordnede kan huske de til enhver tid	1	2	3	4	5	6	7
g. er visjoner så spesifikke at disse veileder underordnede til å avstå fra enkelte forretningsmuligheter	1	2	3	4	5	6	7
h. stoler du på visjoner for å veilede deres underordnedes handlinger	1	2	3	4	5	6	7

F3. Hvor viktig oppfatter du at organisasjonskultur og verdier er for å styre og lede ansattes handlinger?

	Ikke viktig				Svært viktig		
	1	2	3	4	5	6	7

Del G. Organisasjon og omgivelser

G13. Hva er den største utfordringen med styringssystemet?

7.2 Konstrukt og spørsmål

LANGSIKTIG PLANLEGGING				
STRATEGISKE MÅL				
Mål: Vektlegges kvalitative mål eller kvantitative, detaljerte og nøyaktige mål?				
Høy score = Mer kvantitative, detaljerte, og nøyaktige mål				
Konstrukt: Reflektiv, Cronbach alpha: 0,56				
#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	A3a_ends	Liten grad til stor grad	JA	I hvor stor grad formulerer den strategiske planleggingsprosessen mål som er kvalitative
2	A3b_ends	Liten grad til stor grad	NEI	I hvor stor grad formulerer den strategiske planleggingsprosessen mål som er kvantitative
3	A3c_ends	Liten grad til stor grad	NEI	I hvor stor grad formulerer den strategiske planleggingsprosessen mål som er detaljerte
4	A3d_ends	Liten grad til stor grad	NEI	I hvor stor grad formulerer den strategiske planleggingsprosessen mål som er nøyaktige
Stata-kode:		gen p_plan=((8-a3a_ends+a3b_ends+a3c_ends+a3d_ends)/4)		
PLANLEGGINGSDELTAKEELSE				
Mål: Underordnedes deltakelse i utformingen av strategiske mål/virkemidler (liten-stor grad)				
Høy score = Underordnede har stor deltakelse i utforming av strategiske mål/virkemidler				
Konstrukt: Enkelt spørsmål				
#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	A5a_ends/means	Kun toppen - flere nivåer under	NEI	Hvem deltar i utformingen av enhstens strategiske mål og virkemidler
Stata-kode:		gen p_delt=(a5*7/5)		
MÅLING				
DIAGNOSTISK STYRING				
Mål: Ledelsen benytter budsjetter/PMS for å følge opp avvik				
Høy score = Ledelsen benytter i stor grad en diagnostisk lederstil				
Konstrukt: Reflektiv, Cronbach Alpha: 0,79				
#	Spm#	Skala	Reversert	Spm (I hvilken grad bruker ledelsen budsjett/PMS for å...)
1	C2_a (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	identifisere kritiske prestasjonsvariabler
2	C2_b (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Sette mål for kritiske prestasjonsvariabler
3	C2_c (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Overvåke utvikling mot, og korrigere avvik fra, satte prestasjonsmål
Stata-kode:		gen m_diag=(max((c2bs_a+c2bs_b+c2bs_c),(c2pms_a+c2pms_b+c2pms_c))/3)		

MÅLING

INTERAKTIV STYRING

Mål: Ledelsen benytter budsjetter/PMS for å kontinuerlig involvere seg i beslutninger/planer

Høy score = Ledelsen benytter i stor grad en interaktiv lederstil

Konstrukt: Reflektiv, Cronbach Alpha: 0,72

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm (I hvilken grad bruker ledelsen budsjett/PMS for å...)
1	C2_d (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Sørge for kontinuerlig agenda for akt. på det øverste ledelsesnivået
2	C2_e (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Sørge for kontinuerlig agenda for akt. hos de underordnede
3	C2_f (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Muliggjøre stadige utfordringer og utvikling av data/planer med underordnede
4	C2_g (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Fokusere på strategiske usikkerheter
5	C2_h (Max)	Brukes ikke - Brukes i stor grad	NEI	Oppfordre til og legge til rette for dialog og info.deling med underordnede

gen
m_inter=(max((c2bs_d+c2bs_e+c2bs_f+c2bs_g+c2bs_h),(c2pms_d+c2pms_e+c2pms_f+c2pms_g+c2pms_h))/5)

Stata-kode:

STRAMHET

Mål: Fokus på individuelt ansvar for å møte satte mål (lite til mye stramhet)

Høy score = Det vektlegges i stor grad individuelt ansvar for å nå satte mål

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	C6	Ofte - sjeldent	JA	Hvor ofte har dere formelle prestasjonsevalueringer (knyttet til belønning/feedback)
2	D2a	Aldri - Alltid	JA	Vi bestemmer vektning av prestasjonsmål på tidspunktet for evalueringen
3	D2d	Aldri - Alltid	NEI	Vi bruker kun forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning

Stata-kode: egen m_stram=rmean(c6x d2ax d2d)

FINANSIELLE MÅL

Mål: I hvor stor grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av finansielle mål?

Høy score = I svært stor grad

Konstrukt: Enkelt spørsmål

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	C3a	Ikke brukt - i svært stor grad	NEI	I hvor stor grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av finansielle mål?

Stata-kode: gen m_fin=c3a

IKKE-FINANSIELLE MÅL

Mål: I hvor stor grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av ikke-finansielle mål?

Høy score = I svært stor grad

Konstrukt: Enkelt spørsmål

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	C3b	Ikke brukt - i svært stor grad	NEI	I hvor stor grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av ikke-finansielle mål?

Stata-kode: gen m_nonfin=c3b

BELØNNING

PRESTASJONSBASERT BELØNNING

Mål: Benytter enheten en myk eller hard belønningspolicy?

Høy score = Stort fokus på prestasjonsbasert belønning

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	D2a	Aldri - Alltid	JA	Vi bestemmer vektning av prestasjonsmål på tidspunktet for evaluering
2	D2d	Aldri - Alltid	NEI	Vi bruker kun forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning
3	D3a	Ikke til stede - I stor grad	NEI	Hvor stor grad prestasjonsbaserte lønnskontrakter er basert på individuelle prestasjoner
4	D3b	Ikke til stede - I stor grad	JA	Hvor stor grad finansielle belønninger er delt likt mellom ansatte
5	D3c	Ikke til stede - I stor grad	NEI	Hvor stor grad underordnedes finansielle belønning øker når han overstiger oppsatte mål
6	D5a	Lite - Mye	NEI	Hvor mange % av de underordnedes totale årslønn som kan være prestasjonsbasert bonus

Stata-kode: recode d5a (0/0.5=1)(0.6/3=2) (3.1/5.9=3) (6/8.9=4) (9/12.9=5) (13/20=6) (20.1/max=7), gen(d5as)
egen b_presta=rmean(d2ax d2d d3a d3bx d3c d5as)

SUBJEKTIV-OBJEKTIV VURDERING

Mål: Bestemmes belønningen mer subjektivt av toppledelsen eller mer objektivt av satte mål?

Høy score = Belønningen vurderes svært objektivt

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	D2c	Aldri - Alltid	JA	Vi justerer størrelsen på bonusen til virkelige omstendigheter
2	D2d	Aldri - Alltid	NEI	Vi bruker kun forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning

Stata-kode: egen b_subbob=((d2cx+d2d)/2)

STRUKTUR

SENTRALISERT/DESENTRALISERT

Mål: Hvem har mest innflytelse over beslutninger tatt, toppledelsen eller de underordnede?

Høy score = Svært desentralisert organisasjon

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	E3b	Toppl. All - Underordnet all innflytelse	NEI	Hvem har mest innflytelse ift utvikling av nye produkter/tjenester
2	E3f	Toppl. All - Underordnet all innflytelse	NEI	Hvem har mest innflytelse ift prissetting av produkter/tjenester
3	E3l	Toppl. All - Underordnet all innflytelse	NEI	Hvem har mest innflytelse ift ansettelse og oppsigelser
4	E3h	Toppl. All - Underordnet all innflytelse	NEI	Hvem har mest innflytelse ift velge å skrive kontrakter med kunder
5	G3f	Helt uenig - Helt enig	NEI	Styringssystemer som helhet hjelper oss å flytte beslutningstaking til laveste nivå...

Stata-kode: egen s_sentr=rmean(e3b e3f e3l e3h g3f)

KOMMUNIKASJON

Mål: Strukturert (mekanisk) til åpne og uformelle (organiske) informasjonskanaler

Høy score = Svært organisk kommunikasjonsfokus

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	E2c	Ikke vanlig - Svært vanlig	NEI	Hvor vanlig er det for deres underordnede å motta relevant info gjennom uformelle diskusjoner
2	E2d	Ikke vanlig - Svært vanlig	JA	Hvor vanlig er det for deres underordnede å motta relevant info gjennom formaliserte infosystemer
3	E2e	Ikke vanlig - Svært vanlig	JA	Hvor vanlig er det for deres underordnede å ha tilgang til info om hvordan enheten (helhet) presterer

Stata-kode: egen s_kom=rmean (e2c e2dx e2ex)

STRUKTUR

TETTHET

Mål: Er det tette arbeidsforhold mellom ulike ledere i bedriften?

Høy score = Tett arbeidsforhold mellom ledere på tvers av linjenivå

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	E1a-e within	Ofte - Sjeldent	JA	Hvor ofte møtes forskjellige ledergrupper innenfor enheten?
2	E1g_within	Snevre - Brede	NEI	Hvor bred sammensetning har ledergruppen innenfor enheten? (toppledelse, mellomledere, eksp.)

Stata-kode: egen s_tett=rmean(e1g_within e1within_7x)

POLICY OG PROSEDYRER

AUTONOMI

Mål: Hvor autonome er de underordnede i enheten (lite-mye)

Høy score = Høyt autonomisk fokus

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
2	B1	Toppledelsen - Underordnede	NEI	Hvordan blir strategiske målsetninger oversatt til kortsiktige planer i deres enhet
3	B2_ends	Toppledelsen - Underordnede	NEI	Hvilket alternativ beskriver best hvordan dere fastsetter målsetninger
5	G3e	Helt uenig - helt enig	NEI	Styringssystemer som en helhet hjelper oss å gi underordnede tilstrekkelig selvstendighet...

Stata-kode: egen r_autonomi=(b1_7+b2_ends_7+g3e)/3

GRENSER

Mål: Brukes etiske regler og retningslinjer for å definere akseptabel atferd?

Høy score = Det legges stort fokus på etiske regler og retningslinjer

Konstrukt: Reflektiv, Cronbach alpha: 0,58

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	E4a	Ikke brukt - I stor grad	NEI	I hvor stor grad brukes codes of conduct, etiske regler eller liknende
2	E4e	Ikke brukt - I stor grad	NEI	I hvor stor grad anvendes nedskrevne retningslinjer som ... setter grenser for eksperimenter og forskn.
3	E4f	Ikke brukt - I stor grad	NEI	I hvor stor grad kommuniseres det aktivt til de underordnede risikofylte akt ...

Stata-kode: egen r_grenser=rmean(e4a e4e e4f)

KULTUR

UTVELGELSE

Mål: Vektleggelse av personlige egenskaper og verdier

Høy score = Personlige egenskaper og verdier vektlegges i stor grad

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	F1d (minus) F1c	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	Vektleggelse av personlige egenskaper og verdier minus ferdigheter og tekniske kriterie-ønsker
2	F1d	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad er personlige egenskaper og verdier viktige kriterier ved bemanning av lederstillinger

Stata-kode: egen k_utvelg=((f1dc+f1d)/2)

KULTUR

SOSIALISERING

Mål: Hvordan benyttes sosialisering for å tilegne de underordnede bedriftens verdier

Høy score = Sosialisering benyttes i svært stor grad for å integrere de underordnede til enhetens forventninger og normer

Konstrukt: Formativt

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	F1f	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad brukes opplærings og utviklingsprosesser for å forsterke enhetens mål/forventn/norm
2	F1g	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad anvendes sosiale events og ordninger for å skape og beholde samhold
3	F1h	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad benyttes mentor- og introduksjonsprogram for å sosialisere inn nye ledere

Stata-kode: `gen k_sos=((f1f+f1g+f1h)/3)`

VERDI (FORMELL FORMIDLING)

Mål: Hvordan benyttes formell kommunikasjon å tilegne de underordnede bedriftens verdier

Høy score = Verdier brukes aktivt opp mot de underordnede

Konstrukt: Reflektiv, Cronbach alpha: 0,84

#	Spm#	Skala	Reversert	Spm
1	F2a	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad er verdier og formål nedskrevet i formelle dokumenter
2	F2b	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad brukes formelle verdidok til å forplikte underordnede til toppledelsens langsiktige mål
3	F2c	Svært liten grad - Svært stor grad	NEI	I hvilken grad brukes formelle verdidok til å motivere underordnede til toppledelsens langsiktige mål

Stata-kode: `gen k_verdi=((f2a+f2b+f2c)/3)`