

Morten Lyngsmo
Sanne Müller

Styring i norske nyetablerte foretak

Management control in Norwegian startup companies

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, Mai 2016

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Terje Berg



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Oppgaven er skrevet under hovedprofilen økonomistyring våren 2015, og er vektet med 30 studiepoeng.

Målet for denne kvalitative studien har vært å studere hvilke virkemidler som benyttes i styringen av nyetablerte foretak, og hva som ligger bak valget av disse virkemidlene. For å belyse den valgte problemstillingen, har vi utført 18 dybdeintervju med ledere av nyetablerte selskap i ulike bransjer.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og lærerikt, og vi sitter igjen med et godt innblikk i hvordan nyetablerte foretak ivaretar styring. Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Terje Berg for en svært god veiledningsprosess, og til alle flotte respondenter som har bidratt i studien.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2016

Morten Lyngsmo

Sanne Müller

Sammendrag

Denne avhandlingen har som mål å studere hvordan styring utføres i norske nyetablerte foretak. Mer konkret undersøkes det hvilke virkemidler og verktøy som benyttes, samt hva som ligger bak implementeringen av disse. Bakgrunnen for valg av tema er at det eksisterer lite forskning på området i Norge, og at mange nyetablerte selskap ikke overlever den første fasen. I den forbindelse fremhever nyere forskning blant annet viktigheten av god økonomistyring. Nyetablerte selskap betegnes videre som dagsaktuelt, da gründervirksomhet og nyskapning er viet mye oppmerksomhet den siste tiden. Oppgaven besvarer følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

Hvordan utføres styring i norske nyetablerte foretak?

- Hvilke virkemidler for styring benyttes?

- Hva påvirker valget av disse?

For å belyse dette gjennomføres en kvalitativ studie med dybdeintervju av ledere og gründere i 18 nystartede selskap fra ulike bransjer i Trondheimsregionen. Kvalitativ metode er valgt på bakgrunn av lite forhåndskunnskap om teamet, samt at det ble ansett som hensiktsmessig på grunn av behov for begrepsavklaring.

Intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunkt i oppgavens teoretiske fundament for å sikre god sammenheng mellom innsamlet data og teori. Det første forskningsspørsmålet besvares med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk om styring. Betingelsesteori, institusjonell teori og management fashion benyttes deretter for å kartlegge ulike faktorer sin påvirkning på valget av ulike virkemidler for styring. Empirien struktureres etter intervjuguiden, og analysen følger i hovedsak samme struktur som teorikapitlet.

Studiens analyse konkluderer med at virkemidler for kulturell og økonomisk styring vektlegges mest blant selskapene i utvalget. Budsjett, tillit og uformelle mekanismer virker å utgjøre instrumentene som er mest brukt for å oppnå god styring, og likviditetsbudsjettet er det konkrete verktøyet som benyttes i størst grad. Innflytelsen på valg av virkemidler er i hovedsak behovs- og effektivitetsorientert, samt basert på usikkerhet tilknyttet oppstartsfasen, selskapenes størrelse, i tillegg til styrets rådgivende rolle og lederens tidligere erfaringer.

Abstract

The overall objective of this thesis is to study how management control is executed in newly established Norwegian companies. Specifically we want to examine which management control instruments are being used; and what factors influence the selection of instruments. Our main motivation for this study comes from the lack of existing research on management control as it relates to Norwegian startups, especially considering how few companies survive the early stages. On surviving the early stage, the consensus of new research concludes that good economic control is a key factor. Managing startups is a highly relevant topic in today's economic climate, where entrepreneurship and innovation is in the wind. This study attempts to answer the following research questions:

How is management control executed in newly established Norwegian companies?

- *What instruments of management control is used?*
- *What influence the choices of these?*

We performed a qualitative study based on interviews with leaders and entrepreneurs of 18 newly established companies, from different industries in the region of Trondheim. Due to our limited scope and in-depth knowledge on the topic, and the expected need for clarifications of terms, we have chosen a qualitative research design for this study.

The interview guide was developed using the theoretical foundation of the thesis, to ensure cohesiveness between empirical data and theory. The first research question was answered using the basis of Malmi and Browns' (2008) management control framework. Contingency and institutional theory was then used to identify different factors' influence on the choice of management control instruments. The chapter on empirical data was structured to emulate that of the interview guide, and the analysis chapter emulates that of the theory chapter.

In our study we found that the most used instruments were that of cultural management and managerial accounting. Budgeting, trust and informal mechanisms seem to be the management instruments most commonly used, and liquidity budgeting was the specific tool most commonly used. Specific needs and efficiency considerations had the greatest influence on the choices between instruments. Other important factors were uncertainty regarding the early stages, the size of the companies, the boards advisory role and the managers former experience.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
Tabelloversikt	VI
Figurliste	VI
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Begrepsavklaring	3
1.4 Oppgavens videre struktur	4
2. TEORI	5
2.1 Styring generelt	5
2.1.1 Styring i nyetablerte foretak	6
2.2 Styringssirkelen	8
2.3 En helhetlig styringspakke	9
2.3.1 Kulturell styring	11
2.3.1.1 Verdibasert styring	11
2.3.1.2 Symbolstyring	11
2.3.1.3 Klanstyring	12
2.3.2 Økonomisk styring	14
2.3.2.1 Planlegging	14
2.3.2.2 Måling og rapportering	15
2.3.2.3 Belønning og kompensasjon	15
2.3.3 Administrativ styring	16
2.4 Betingelsesteori	17
2.4.1 Eksterne omgivelser	18
2.4.2 Teknologi	18
2.4.3 Organisasjonsstruktur	19
2.4.4 Størrelse	19
2.4.5 Strategi	20
2.4.6 Nasjonal kultur	21
2.4.7 Eierskap	21
2.4.8 Styret	22
2.4.9 Lederstil	23
2.5 Institusjonell teori	24
2.5.1 Management fashion teori	27
3. METODE	30
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	30
3.2 Valg av undersøkelsesdesign og forskningsmetode	31
3.2.1 Problemstilling	31
3.2.2 Forskningsdesign	32
3.2.3 Kvalitativ og kvantitativ metode	33
3.3 Datainnsamling	33
3.3.1 Intervju	34
3.3.2 Valg av respondenter	36
3.4 Databehandling	37
3.4.1 Strukturering	37

3.4.2 Tolkning og analyse	38
3.5 Forskningsetikk	38
3.5.1 Informert samtykke	38
3.5.2 Krav til privatliv og riktig presentasjon av data	39
3.6 Forskningskvalitet	39
3.6.1 Reliabilitet	39
3.6.2 Validitet	41
3.6.3 Generalisering	42
4. EMPIRI	43
4.1 Utvalget	43
4.2 Styring	45
4.2.1 Organisasjonskultur	45
4.2.1.1 Rekruttering	46
4.2.1.2 Lokalisering	47
4.2.2 Lederstil	48
4.2.3 Organisasjonsstruktur	49
4.2.4 Strategi	51
4.2.5 Planlegging	52
4.2.6 Måling og rapportering	53
4.2.7 Motivasjon og belønning	56
4.2.8 Eierforhold	57
4.2.9 Styret	59
4.2.10 Eksterne omgivelser	61
4.2.11 Eksterne aktører	61
4.2.12 Forretningsplan	63
4.3 Lukket spørsmål	64
5. ANALYSE	69
5.1 Hvilke virkemidler for styring benyttes?	69
5.1.1 Kulturell styring	69
5.1.1.1 Verdibasert styring	69
5.1.1.2 Symbolstyring	70
5.1.1.3 Klanstyring	72
5.1.1.3.1 Tillit	73
5.1.1.4 Oppsummering	74
5.1.2 Økonomisk styring	74
5.1.2.1 Planlegging	75
5.1.2.2 Forretningsplan	76
5.1.2.3 Måling og rapportering	77
5.1.2.4 Budsjettering	78
5.1.2.5 Motivasjon og belønning	80
5.1.2.6 Oppsummering	82
5.1.3 Administrativ styring	82
5.1.3.1 Organisasjonsstruktur	82
5.1.3.2 Ansvarsfordeling	83
5.1.3.3 Retningslinjer og prosedyrer	84
5.1.3.4 Oppsummering	84
5.2 Hva påvirker valget av virkemidler for styring?	85
5.2.1 Betingelsesfaktorer	85
5.2.1.1 Eksterne omgivelser og teknologi	85
5.2.1.2 Organisasjonsstruktur og størrelse	87

5.2.1.3 Strategi	89
5.2.1.4 Nasjonal kultur	90
5.2.1.5 Eierskap	91
5.2.1.6 Styret	92
5.2.1.7 Lederstil	94
5.2.1.8 Oppsummering	96
5.2.2 Institusjonelle omgivelser	96
5.2.2.1 Efficient choice	98
5.2.2.2 Forced selection	99
5.2.2.3 Fashion	100
5.2.2.4 Fad	100
5.2.2.5 Identitet	101
5.2.2.6 Oppsummering	102
6. KONKLUSJON	103
6.1 Hvilke virkemidler for styring benyttes?	103
6.2 Hva påvirker valget av virkemidlene?	103
6.3 Veien videre	104
Litteraturliste	105
Vedlegg	i
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og informantens samtykke	i
Vedlegg 2: Intervjuguide, internt dokument med markert teoritilknytning	ii

Tabelloversikt

Tabell 1: Intervjulengder	44
Tabell 2: Opplevd viktighet	66

Figurliste

Figur 1: Begrepsavklaring	3
Figur 2: Styrings sirkelen (Anthony og Young, 2003)	9
Figur 3: Rammeverket til Malmi og Brown (2008)	10
Figur 4: Oppsummeringsfigur institusjonelle omgivelser	29
Figur 5: Stolpediagram, opplevd viktighet	67

1. INNLEDNING

I dette kapitlet innledes oppgaven ved å forklare bakgrunn og motivasjon for valg av tema, etterfulgt av en presentasjon av oppgavens problemstilling. Deretter følger en kort presentasjon av empirisk felt, før vi avklarer sentrale begrep. Avslutningsvis følger en kort forklaring på hvordan oppgaven er bygd opp.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

I løpet av årene 2008-2012 ble det årlig etablert mellom 42 000 og 52 000 nye foretak i Norge, og i følge Statistisk sentralbyrå (2015) var det bare omtrent 50% av disse foretakene som fortsatt var aktive etter det første driftsåret. Ser man på utviklingen over 5 år for bedrifter etablert i 2008, var kun 28,7% av selskapene fortsatt aktive i slutten av perioden. Svært mange avvikles altså etter kort tid, noe som kan vitne om et hardt møte med markedet for mange av de nyetablerte selskapene.

Med den usikkerheten som oljeprisfallet den siste tiden har medført, kan mye tyde på at det ikke blir lettere for nystartede foretak å overleve den første tiden. Det forventes at norske selskap må forberede seg på tøffe tider, og nyere faglitteratur peker i den forbindelse på viktigheten av effektiv økonomistyring i små- og mellomstore bedrifter (Sveen, 2015). Dette vil også gjelde for nystartede foretak, muligens i enda større grad enn for godt etablerte, på grunn av høyere grad av usikkerhet.

Hovland (2013) har undersøkt hvordan utviklingen har vært for noen strategisk utvalgte nystartede foretak, og peker i sin artikkel på tre suksessfaktorer for de undersøkte vekstforetakene som har lyktes. En av disse faktorene er gode lederegenskaper og god økonomistyring (Hovland, 2013). Styring av nystartede foretak er altså et aktuelt tema. Det ble blant annet arrangert et seminar i samarbeid mellom Handelshøyskolen i Trondheim og Næringsforeningen i Trondheimsregionen høsten 2014, der temaet var *Innovasjon og kontroll - en umulig kombinasjon?*. Samlingen tok for seg utfordringer nystartede, innovative foretak møter i sin styring. Selv om fokuset her var rettet mot innovasjonsbedrifter, kan mye av tematikken overføres direkte til å gjelde for nyetablerte foretak generelt.

Svært mye teori og forskning innen økonomistyring baseres på etablerte foretak med en viss størrelse, og bruk av virkemidler for styring i nystartede selskap har fått mindre oppmerksomhet. Blant annet studerer Johanson og Madsen (2013) utforming og bruk av styringssystemer i større norske bedrifter, og avgrenser seg dermed fra små foretak. Det eksisterer noe internasjonal forskning rundt økonomistyring i nystartede foretak, men også der rettes fokuset ofte mot mellomstore bedrifter med 50-150 ansatte (Davila og Foster, 2007).

I denne avhandlingen er det valgt å fokusere på nyetablerte selskap og virkemidlene som benyttes i styringen. Problemstillingen vokste ut fra et ønske om å studere styring i praksis. Det høye antallet selskap som etableres hvert år, samt den lave overlevelsesraten, gjør det interessant å se på hvordan disse selskapene håndterer styring. At det i tillegg pekes på god økonomistyring som en suksessfaktor, samt at feltet synes å være lite prioritert i tidligere forskning, bidrar til å skape nysgjerrighet og underbygge studiens originalitet. Videre finner vi det interessant å studere hvor inspirasjonen til bruk av ulike virkemidler kommer fra og hvilke faktorer som påvirker implementeringen. Formålet med studien er å belyse bruken av virkemidler for styring i nyetablerte foretak. Siden dette er et felt med redusert mengde tilgjengelig forskning, er vårt mål å kunne bidra med ytterligere innsikt i fagfeltet.

1.2 Problemstilling

Styring av foretak er et omfangsrikt tema, og hoveddelen av eksisterende forskning og fokus er rettet mot etablerte foretak. Denne oppgaven retter oppmerksomheten mot nyetablerte selskap, og oppgavens overordnede problemstilling er bygd opp rundt to forskningsspørsmål:

Hvordan utføres styring i norske nyetablerte foretak?

- Hvilke virkemidler for styring benyttes?

- Hva påvirker valget av virkemidler?

For å belyse denne problemstillingen har vi valgt et strategisk utvalg av nyetablerte selskap lokalisert i Trondheimsregionen. For å sikre oppgavens fokus på nystartede foretak, begrenses utvalget til kun å inkludere selskap etablert etter 2010. Videre konsentrerer oppgaven seg om tre styringselementer: økonomisk styring, kulturell styring og administrativ styring, som baseres på Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk.

1.3 Begrepsavklaring

For å ha et godt utgangspunkt for å forstå oppgaven og hvilke nivå vi undersøker i styringen, ser vi behovet for å definere enkelte nøkkelbegrep i innledningen.

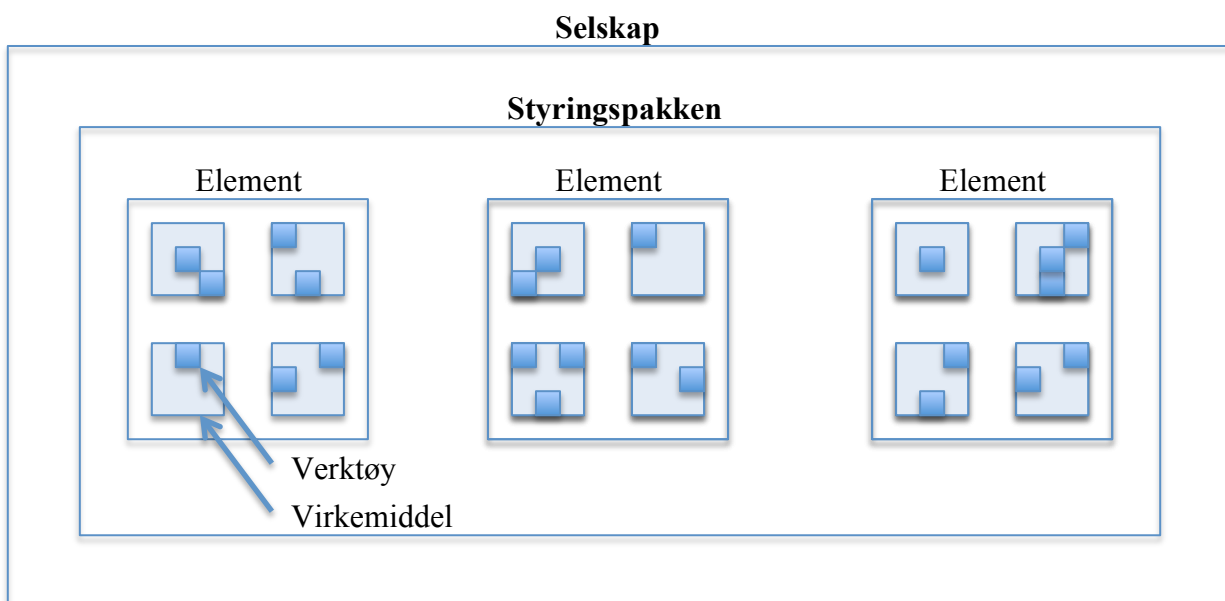
Styring defineres som tilsiktet påvirkning av en virksomhet og dets beslutningstakere mot visse økonomiske mål, der økonomiske mål kan være både finansielle og ikke-finansielle (Ax et al., 2002).

Styringspakke forstås i denne oppgaven som en pakke av alle selskapets virkemidler for styring, og inkluderer alle virkemidler i de tre *styringselementene* økonomisk, kulturell og administrativ styring.

Virkemidler er tiltak med et bestemt formål, og forstås i denne oppgaven som de ulike individuelle tiltakene som benyttes for å styre selskapet og ansattes atferd.

Begrepet *verktøy* blir for øvrig brukt senere i oppgaven der det er hensiktsmessig å peke på mer konkrete hjelpemidler i styringen.

Begrepene organisasjon, foretak, bedrift og selskap brukes i denne oppgaven om hverandre, og ilegges samme betydning. Videre benyttes instrument som synonym til virkemiddel.



Figur 1: Begrepsavklaring

1.4 Oppgavens videre struktur

Oppgaven består av til sammen seks kapitler. I kapittel 2 vil vi gi en presentasjon og gjennomgang av relevant teori som utgjør oppgavens teoretiske rammeverk. Dette rammeverket benyttes senere i oppgaven for å belyse empiriske data og besvare problemstillingen. Dette etterfølges i kapittel 3 av en redegjørelse av vitenskapsteoretisk standpunkt, samt gjennomgang av oppgavens metodiske opplegg. Dette inkluderer valg av undersøkelsesdesign, beskrivelse av datainnsamlingen og informasjon om forskningsetikk og kvalitet. I kapittel 4 presenteres oppgavens empiri. Først gis det en beskrivelse av utvalget i studien, og respondentene kategoriseres på overordnet nivå for å bevare anonymitet. Deretter presenteres oppgavens empiriske data som er samlet inn ved hjelp av dybdeintervjuer. Dette utgjør funnene som ligger til grunn for analysedelen i kapittel 5. Her benyttes det teoretiske rammeverket fra kapittel 2 til å analysere de empiriske funnene for å belyse oppgavens problemstilling. Til slutt inneholder kapittel 6 konklusjoner som fremkommer basert på analysearbeidet knyttet til de empiriske funnene, samt beskrivelse av veien videre.

2. TEORI

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på.

Rammeverket vil senere bli benyttet som et utgangspunkt for å belyse innsamlet empiri, og videre til å besvare oppgavens problemstilling. Teorikapitlet starter med en kort introduksjon av styring generelt, fortsetter videre med et avsnitt om styring i nyetablerte foretak, og det gis så en presentasjon av de teorier som anses mest relevante for denne oppgaven.

2.1 Styring generelt

Styring og koordinering handler om å påvirke ulike deltakers atferd for å arbeide mot organisasjonens felles målsettinger (Nyland og Andreassen, 2013). Styring har videre som hensikt å bidra til forankring og konkretisering av foretakets overordnede strategi, og i følge Sending (2009) handler effektiv styring om god måloppnåelse. Følgende definisjon synes derfor å være et godt utgangspunkt for vår oppgave:

Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organizations strategies (Anthony og Govindarajan, 2001, s. 6)

Definisjonen er av en slik bredde at den i oppgaven benyttes som definisjon på begrepet styring, som i henhold til Malmi og Brown (2008) inkluderer økonomisk styring, kulturell styring og administrativ styring. Videre defineres styring i rammeverket som *alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer systemer som utelukkende støtter beslutningstaking (Johanson og Madsen, 2013, s. 2)*

Denne oppgaven har valgt ikke å skille mellom bruken av virkemidler som beslutningsstøtte og atferdstyring. Dette er hovedsakelig begrunnet i at det er nyetablerte foretak som er fokus, og ikke godt etablerte organisasjoner som er utviklet over lengre tid. I en startfase vil det ikke nødvendigvis være et klart skille mellom disse måtene å bruke virkemidlene på, og det ble vurdert som lite hensiktsmessig for oppgaven å opprettholde dette skillet.

Berg (2015) oppsummerer noen elementer som er felles for en del definisjoner, styringen skal:

- Være et middel for å nå organisasjonens mål
- Støtte beslutningsprosesser
- Sikre at planer omsettes til handling

For å være i stand til å utøve god styring, er man avhengig av ulike styringselementer. Disse elementene omfatter virkemidler som bedrifter kan benytte seg av for å styre de ansattes atferd (Johanson og Madsen, 2013). Dette kan være mer formelle virkemidler som kalkyler, budsjetter og prestasjonsmåling, virkemidler knyttet til organisasjonsstruktur i form av ansvarsfordeling, belønningssystemer og beslutningsprosesser, samt mindre formelle virkemidler som organisasjonskultur og lederstøtte (Ax et al., 2002). Styring skal ivareta prestasjonsmåling, være beslutningsstøtte og inneha en kontrollfunksjon (Berg, 2015). Dette omfatter altså arbeidet som gjennomføres knyttet til planlegging, gjennomføring, oppfølging, evaluering og tilpasning av en virksomhets aktivitet for å nå overordnede mål.

I denne oppgaven benyttes rammeverket til Malmi og Brown (2008) for å gi et inntrykk av hvordan ulike elementer og virkemidler kan settes sammen for å utgjøre en helhetlig styringspakke. En definisjon på styringspakke er systemer som sørger for informasjon til ledere og organisasjoner slik at de kan utvikles i ønsket retning (Otley, 1999). Virkemidlene under de ulike elementene omfatter eksempelvis kortsiktig og langsiktig planlegging, budsjett og systemer for prestasjonsmåling, belønning og kompensasjon, organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser samt organisasjonskultur og verdier (Johanson og Madsen, 2013). Det vil bli gitt en mer utfyllende gjennomgang av de ulike virkemidlene senere i teorikapittelet.

2.1.1 Styring i nyetablerte foretak

Mye teori og forskning omhandler valg, implementering og bruk av virkemidler i etablerte foretak. Dette gjelder ofte store foretak, og det har vært mindre fokus på nystartede bedrifter i denne sammenhengen. Valg og implementering av virkemidler er en nøkkelfaktor i håndteringen av den forventede progresjonen i nystartede foretak (Davila, 2005). Det synes derfor å være av avgjørende betydning at hensiktsmessige virkemidler og verktøy implementeres for å håndtere selskapets utvikling på en god måte. Planer og budsjetter er viktige for god styring og kontroll i nyetablerte foretak, og det pekes også på andre formelle

virkemidler som kontrollering av kontantstrømmer, nullpunktanalyser og forretningsplan som sentrale virkemidler (Burns, 2001).

Det viser seg blant annet at nystartede foretak som velger virkemidler i henhold til strategisk posisjonering gjennomgående har høyere verdi ved verdivurderinger (Davila et al., 2015). Dette understreker viktigheten av å velge virkemidler og verktøy som er godt egnet ut fra foretakets overordnede strategiske valg. Studier har også pekt på at investorer er mer positivt innstilte til oppstartsselskap som har implementert formelle virkemidler, og at dette tolkes som et tegn på at det foretas beslutninger av god kvalitet, samt signaliserer et vekstpotensial (Davila et al., 2015).

Tidligere forskning viser at nystartede foretak har et annet utgangspunkt enn etablerte foretak når det kommer til implementering av nye styringsinstrument. Der etablerte foretak har en utfordring med å implementere virkemidler som kompletterer og utfyller de eksisterende, er utfordringen i nystartede foretak å velge de som legger godt til rette også for senere implementering av instrumenter (Sandino, 2007). Nyetablerte foretak har i implementeringsfasen en annen risiko sammenlignet med etablerte foretak. I tilfeller der nyetablerte foretak er utsatt for å miste kontrollen i forbindelse med implementering, har de etablerte foretakene allerede fungerende styringsinstrumenter som bidrar til å opprettholde god styring gjennom denne fasen (Sandino, 2007).

Det er essensielt å bemerke at små nyetablerte foretak ikke utelukkende er miniatyrer av tradisjonelle etablerte foretak, fordi de skiller seg fra etablerte aktører på flere andre måter enn størrelse (Burns, 2001). Et nystartet foretak er i stor grad preget av de personlige trekkene til etablereren, og den lederstilen han eller hun utøver. I tillegg til den personlige påvirkningen, vil selskapene typisk preges av knapphet på kontanter. Likviditetsutfordringer påvirker det strategiske utfallsrommet selskapene har på flere områder, og de finansielle problemstillingene kan potensielt binde opp en stor del av ressursene i selskapet. Denne vanlige begrensningen av handlingsrommet gjør at fokus på ett eller få marked er en kjent karakteristikk på nyetablerte selskap (Burns, 2001). Dette kan føre til at selskapene er svært avhengige av et fåtall kunder, og bidrar til at selskapets omdømme og kundebehandling vil være sentralt i denne fasen.

En generell utfordring når man studerer nystartede bedrifter, er nettopp at de skiller seg vesentlig fra etablerte selskap på flere måter, og at det i all hovedsak er slike store organisasjoner som er viet oppmerksomhet i forskning og faglitteratur. Denne oppgaven søker å ta hensyn til dette, og oppbyggingen og vurderinger rundt delene i det videre teoretiske rammeverket bærer preg av dette.

2.2 Styringssirkelen

God og helhetlig styring kan i følge Anthony og Young (2003) beskrives og visualiseres ved hjelp av en styringssirkel. Modellen er hentet fra en bok som omhandler nullprofitt-foretak, men det påpekes at konseptet er likt også i andre typer selskap. Selve ideen om styring som en avhengighetssirkel vil være aktuell som modell også i denne studien av nyetablerte foretak, blant annet fordi det er ledernes bruk av dem som varierer.

Utgangspunktet for styringssirkelen er at styringen består av fire hoveddeler som henger sammen og er avhengige av hverandre. Modellen gir altså et bilde av virksomhetsstyring som en kontinuerlig og dynamisk prosess, som også er under konstant påvirkning fra eksterne krefter. De fire hovedelementene i modellen består av strategisk planlegging, kortsiktig planlegging og budsjettering, drift og måling samt rapportering og evaluering (Anthony og Young, 2003). Rekkefølgen på de ulike delene i modellen er fast, og de bygger på hverandre. De overordnede strategiene har langsiktig perspektiv og skal legge føringer for foretakets retning. Disse operasjonaliseres til planer med kortsiktig preg og budsjetter, som legger grunnlaget for ressursallokeringen i organisasjonen. I driften vil man etterstrebe løpende kontroll og måling av prestasjoner som skal sikre at ressursene benyttes på en hensiktsmessig måte. Dette rapporteres deretter til overordnet nivå som kan evaluere og korrigere i form av nye planer og budsjetter, eventuelt ved justering av strategiske hensyn.

Styringsvirkemidlene som organisasjonen har valgt skal sørge for at grensesnittene mellom de ulike delene håndteres på en god måte (Nyland og Pettersen, 2010). Dette kan forstås slik at fraværende eller redusert samordning mellom noen av de fire delene vil kunne svekke kvaliteten på styringen i foretaket. Det påpekes at modellen illustrerer en ideell verden og at grensesnittene, kontekst og andre faktorer kompliserer bildet siden styringen påvirkes av både interne og eksterne faktorer (Anthony og Young, 2003). Det understrekes også at ulike styringspakker kan variere stort i verdi og funksjonalitet mellom ulike selskap, og at tilpasninger derfor vil være nødvendig. Anthony og Young (2003) påpeker viktigheten av at

styringspakken ivaretar helhetlig styring av selskapets virksomhet, sørger for målkongruens og i hovedsak er bygd opp rundt et finansielt system med monetære termer for å sikre god koordinering med annen informasjon. Selv om modellen beskriver styring i en ideell verden, vil det være nyttig å ha modellen til grunn som en visualisering av styringsprosessen.



Figur 2: Styringssirkelen (Anthony og Young, 2003)

2.3 En helhetlig styringspakke

For å kunne beskrive styringskonfigurasjonen i de undersøkte foretakene, velger vi å ta utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, med noen utvidelser. Det argumenteres for å se på styringen i en organisasjon som en pakke og helhet framfor å studere individuelle verktøy hver for seg, slik det er gjort mye av i tidligere forskning. Som tidligere nevnt forklarer rammeverket styringspakken på følgende måte:

As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies, but exclude pure decision-support systems (Malmi og Brown, 2008, s. 290)

Rammeverket plasserer styring i tre overordnede elementer. Disse grupperingene består av kulturell styring, økonomisk styring og administrativ styring. Modellens plassering av de ulike elementene og rekkefølgen på de er avgjørende. Eksempelvis tolkes kulturell styring som overordnet retningsgiver for de andre mekanismene på lavere nivå (Johanson og Madsen, 2013)

Kulturell styring					
Klaner		Verdier		Symboler	
Økonomisk styring					
Planlegging		Måling og rapportering			Belønning og motivasjon
Langsiktig planlegging	Operativ planlegging	Budsjetter	Finansielle målsystemer	Ikke-finansielle målsystemer	
Administrativ styring					
Ansvarsfordeling		Organisasjonsstruktur		Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 3: Rammeverket til Malmi og Brown (2008)

Malmi og Brown (2008) utelukker virkemidler som kun omhandler beslutningstøtte, men da selskapene som undersøkes alle er på et tidlig stadium, samtidig som de er relativt små, inkluderes likevel disse i vår undersøkelse. Rammeverket vil fortsatt være godt egnet for studien, selv om det inkluderes en dimensjon som utelukkes i den opprinnelige modellen og at modellen opprinnelig baseres på styring i større foretak. En annen årsak til at det ble valgt å inkludere dette i oppgaven, er at det i nystartede selskap kan være vanskelig å skille styringsinstrument for beslutningsstøtte fra andre fordi bruken av de kan være noe uklare i en startfase.

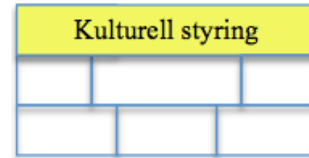
Malmi og Brown (2008) hevder videre at interaksjonseffekter mellom virkemidlene er viktige for funksjonen. Å se styringen i et foretak som en pakke av virkemidler og verktøy framfor å studere separate effekter, er tidligere lansert av Otley (1980). Dette helhetlige perspektivet innebærer å se på sammenhengen mellom formelle og uformelle koordineringsmekanismer i styringen av selskap. Tanken bak bruk av begrepet styringspakke, er at bedrifter benytter seg av styringselement i ulik grad, og at den bestemte miksen av formelle og uformelle virkemidler som benyttes i et foretak utgjør bedriftens helhetlige pakke.

I den videre diskusjonen rundt rammeverket fokuseres det på at formell økonomistyring er viet mer oppmerksomhet sammenlignet med administrativ og kulturell styring, og det

vurderes om de to sistnevnte kan fungere utfyllende eller som et substitutt for mer formell styring. I de neste avsnittene vil de ulike elementene presenteres og forklares mer utdypende.

2.3.1 Kulturell styring

På det overordnede nivået i rammeverket ligger kulturell styring med klaner, verdier og symboler som underkategorier.



Den grunnleggende antakelsen her er at det kan benyttes

verdier, symboler og normer i styringen av atferd i organisasjonen. Inndelingen bygger på Simons (1995) sin verdibaserte styring, Ouchis (1979) klanstyring og Scheins (1997) symbolstyring. Organisasjonskultur blir av Flamholtz et al. (1985) definert som *the set of values, beliefs and social norms which tends to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions* (Flamholtz et al., 1985, s. 158). Organisasjonskulturen er altså det verdisettet og de normene som over tid påvirker holdninger og handlinger, og kan betegnes som en type uformell koordineringsmekanisme.

2.3.1.1 Verdibasert styring

Verdibasert styring er styring ved bruk og påvirkning av verdier og normer, og skal påvirke atferden indirekte (Alvesson og Kärreman, 2004). Dette foregår etter Malmi og Brown (2008) på tre nivåer: Det første er ved rekrutteringen til organisasjonen, der man søker å rekruttere aktører som deler det verdisettet man ser på som ønskelig i selskapet. Det neste nivået ser vi når nye aktører over tid blir sosialisert i organisasjonen og verdier etter hvert endres til å passe med de som er etablert i organisasjonen. Det siste nivået der verdier påvirker atferd, har vi når verdier blir gjort eksplisitte i form av regler og prosedyrer som aktørene i organisasjonen må følge selv om de ikke er bundet til disse personlig. Verdibasert styring er i rammeverket bygget rundt begrepet *belief systems*, som er en av fire kontrollspaker i Simons (1995) sin modell. Dette systemet omhandler kommunikasjon av foretakets kjerneverdier som underbygger dets retning og mening (Simons, 1995).

2.3.1.2 Symbolstyring

Symbolstyring kjennetegnes av Schein (1997) ved at den kulturelle styringen foregår gjennom eksplisitte symboler og visuelle uttrykk (Malmi og Brown, 2008). Dette kan eksempelvis være styring ved utforming av kontorlokaler eller bruk av kleskoder. Symboler er i denne

sammenheng synlige og fysiske uttrykk for organisasjonen (Ashkanasy et al., 2000). Bevisst bruk av åpne kontorlandskap for å fremme innovasjon, samarbeid eller andre ønskede effekter er et godt eksempel på bruk av symbolstyring (Malmi og Brown, 2008). Det samme gjelder ved pålagt dresskode, dersom dette er et bevisst valg fra ledelsen for å signalisere eksempelvis profesjonalitet og kredibilitet. Andre eksempler på styring ved bruk av symboler kan være bevisste valg av møbler eller materialer i kontorlokalene (Ashkanasy et al., 2000).

2.3.1.3 Klanstyring

En klan betegnes i denne sammenhengen som en undergruppe i organisasjonen som deler en sosialiseringssprosess basert på felles verdsett og aksepterte normer (Ouchi, 1979). Her kommuniseres ikke verdiene nødvendigvis formelt og eksplisitt av ledelsen, men de ansatte innehar likevel et sett med verdier som er blitt spredd mer uformelt i organisasjonen. Essensen i Ouchi (1979) sin artikkel *A conceptual framework for the design of organizational control mechanism* er at styringen kan ivaretas av sosiale normer i organisasjonene, som skal sørge for enhetlig innsats mot organisasjonens overordnede mål. Klaner krever en bred enighet omkring et sett grunnleggende normer og verdier, og for at klanstyring skal være aktuelt må dette eksistere, i tillegg til en bred konsensus rundt hva som er ønskede holdninger og atferd (Ouchi, 1979). Disse sosiale normene spres i organisasjonen av dens medlemmer, og nye tilskudd til organisasjonen blir inkludert i tankesettet og påvirket av de gjeldende normene og verdiene. Klanstyring, forstått som styring basert på sosiale normer, kan etter (Ouchi, 1991) i enkelte innovative organisasjoner overstyre eksisterende bruk av formell styring (Davila et al., 2009).

I senere tid har begrepet klan blitt erstattet med det langt videre begrepet uformelle mekanismer (Nyland og Andreassen, 2013). Slike mekanismer er i mange tilfeller ikke laget bevisst, men består av de uskrevne reglene i bedriften som gjerne utgår fra organisasjonskulturen. Formelle mekanismer inkluderer regler, standard prosedyrer samt ulike typer budsjettstyring, og disse virkemidlene representerer mer synlige og objektive komponenter i styringen (Langfield-Smith, 1997). Slike uformelle mekanismer forbindes gjerne med tillit fordi man antar at ledere stoler på at ansatte gjennomfører de oppgavene som er nødvendige. Uformelle mekanismer kan synes å være av stor betydning i selskap der aktivitet er vanskelig å måle, der atferd er vanskelig å observere og der sammenhengen mellom innsats og resultat kan være tvetydig. I slike situasjoner vil det være helt avgjørende

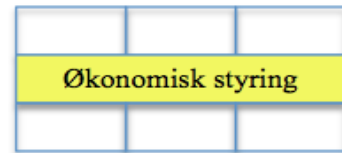
at normer og verdier ligger til grunn for å sikre fullgode handlinger. Uformelle mekanismer oppstår mellom ulike beslutningstakere på grunnlag av normer og verdier som betegnes som styrende for atferd. Ouchi (1979) poengterer at uformelle mekanismer kan være svært effektive for styring og kontroll av aktivitet, og at formelle systemer vil være unødvendige dersom de ansatte kan identifisere seg med organisasjonens mål (Nyland og Andreassen, 2013). Man kan dermed si at uformelle mekanismer kan forstås som et virkemiddel for styring og kontroll, og ikke bare som en forutsetning for formell styring, som tidligere antatt (Sandelin, 2008).

Tillit er sentralt innen kulturell styring. Dette er et relasjonsbegrep, og det finnes ulike grader av tillit i relasjoner mellom forskjellige aktører (Baldvinsdottir og Strid, 2013). Generelt sett defineres tillit som positive forventninger til andres handlinger. I forskning er det vanlig å skille mellom ulike typer tillit, og i følge Baldvinsdottir (2013) kan det forekomme på tre ulike nivå: primær tillit, kunnskapsbasert tillit og følelsesbasert tillit. Når det gjelder primær tillit er dette oppfatningen man har av en person på bakgrunn av informasjon om personens egenskaper, sosiale bakgrunn og tidligere erfaringer. Dersom relasjonen utvikler seg og man gjør seg egne erfaringer med hvordan en person er, kategoriseres dette som kunnskapsbasert tillit. I denne fasen får man enten bekreftet eller avkreftet de oppfatningene man har av personen på forhånd. Følelsesbasert tillit kjennetegnes ved personlig identifikasjon og empati, men dette krever høy grad av informasjon om den andre parten. Dette er årsaken til at tillit ofte forstås som kunnskapsbasert tillit, men for at dette skal oppstå antar man at primær tillit allerede er til stede.

Tillit er sentralt i alle deler av en organisasjon: mellom leder og ansatt, mellom ansatte på samme nivå og mellom styret, eier og daglig leder. Dersom dette virkemiddelet er til stede, kan det gjøre at organisasjonen har mindre kontroll- og styringsbehov. I følge Baldvinsdottir (2013) fører tillit mellom overordnet og ansatt til høyere effektivitet, fordi begge parter stoler på at den andre ikke handler etter egeninteresse, men etter selskapets overordnede mål. Tillit er derfor en grunnleggende forutsetning som må eksistere for å oppnå velfungerende samarbeid og samhold i organisasjonen (Baldvinsdottir og Strid, 2013).

2.3.2 Økonomisk styring

Det andre elementet i styringspakken er den økonomiske styringen. I fortsettelsen følger en utdypende forklaring av virkemidlene planlegging, budsjettering, måling og rapportering, samt belønning og kompensasjon.



2.3.2.1 Planlegging

Dette er en aktivitet som utføres ex ante i en organisasjon, og skal være grunnlaget for videre utvikling. Dette forekommer på ulike nivå, både i form av kortsiktig, taktisk planlegging samt mer langsiktig, strategisk orientert planlegging (Anthony og Young, 2003). Kortsiktig planlegging beskrives som operasjonell planlegging med kort tidshorisont, som er ment å klarlegge aktiviteter for de kommende månedene. Den strategiske dimensjonen ivaretas av langsiktig planlegging, og fokuset her vil være på at aktiviteten rettes mot de langsiktige målene. Planlegging kan ses på som en prosess med tre steg der man først må forstå hvor man befinner seg i dag, deretter bestemme hvor man vil samt planlegge hvordan man skal komme seg dit (Burns, 2001). Formålet er å sette målsetninger, for deretter å sikre riktig innsats og ønsket atferd for å nå de ulike målene. Planlegging og utarbeidelse av koordinerte mål kan også sikre målkongruens i ulike deler av virksomheten.

I tidlig fase for en nyetablert bedrift, vil en viktig del av planleggingen være forsøket på å strukturere og bringe et element av system og trygghet inn i det som ellers kan være svært usikre omgivelser (Burns, 2001). Planlegging eliminerer selvfølgelig ikke usikkerhet, men betraktes som en god metode for praktisk og psykisk forberedelse. I tillegg kan et bevisst forhold til planlegging signalisere overfor interessenter at man er forberedt, samt underbygge kredibilitet (Burns, 2001). Gjennom hele prosessen vil planlegging av kontantstrømmer være av vesentlig betydning, og dette er spesielt viktig siden nyetablerte selskap ofte har en periode med negativ kontantstrøm i starten, kalt *dødens dal* (Burns og Dewhurst, 1996).

Planleggingsprosessen kan altså forekomme i flere former, og ha flere formål. Prosessen kan i mange tilfeller kun ha fokus på operasjonalisering av overordnede målsetninger, og da være et virkemiddel i kommunikasjonen og implementeringen av disse i organisasjonen. Videre kan planleggingsprosessen også bidra til økt samhandling i organisasjonen ved å involvere flere

aktører i planleggingen, slik at man oppnår en følelse av forpliktelse og ansvar knyttet til planene.

2.3.2.2 Måling og rapportering

Malmi og Brown (2008) beskriver fem karakteristikk som kjennetegner det de definerer som kybernetisk styring, og som vi har valgt å døpe om til måling og rapportering. Først og fremst skal det være en målbar aktivitet med forhåndssatte mål, og det forutsettes at det eksisterer et system for måling av prestasjon. Dessuten bør det være rapporteringsmuligheter ved avvik, og det vil også være essensielt at systemet kan endres over tid. Kybernetiske system kan i en organisasjon ha forskjellig form avhengig av hvordan det blir brukt, henholdsvis som informasjons- og styringssystem.

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) beskriver fire av de mest sentrale kybernetiske systemene som tidligere er identifisert i forskning på fagfeltet: budsjetter, systemer med definerte finansielle eller ikke-finansielle mål som utgangspunkt, og hybridløsninger som kan inneholde begge typer mål. Budsjetter presenteres som det mest utbredte virkemiddelet da det kan brukes på mange ulike måter, i hovedsak for planlegging av handlingsrom og som utgangspunkt for å evaluere hvordan man har holdt seg til de forhåndssatte planene. Malmi og Brown (2008) poengterer videre at budsjettet ikke kan sammenlignes med systemer for finansiell prestasjonsmåling fordi det er mer omfangsrikt. Når det gjelder finansielle prestasjonsmål fokuseres det i rammeverket eksempelvis på ulike rentabilitetsmål, og en mulig form for direkte atferdstyring er å gjøre ansatte ansvarlige for spesifikke måltall. Ikke-finansielle prestasjonsmålingssystem kan i noen tilfeller være mer hensiktsmessig der finansielle måltall ikke er egnet for måling av aktiviteten i selskapet. Av hybride målingssystemer presenteres balansert målstyring som et eksempel.

2.3.2.3 Belønning og kompensasjon

Den tredje kategorien i økonomisk styring omhandler systemer for belønning og kompensasjon. Motivasjon av ansatte er en viktig faktor i virksomhetsstyring, og dette søkes oppnådd gjennom systemer som ivaretar individuell og gruppebasert belønning som utgår fra prestasjonsnivået i organisasjonen. Det essensielle her er å knytte belønningene til grad av måloppnåelse. I følge Kaplan og Atkinson (1998) er den viktigste hensikten med belønningssystem insentiverings-effekten det skal ha på ansatte. Ulike typer belønninger bør

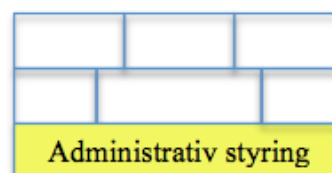
innføres på bakgrunn av en vurdering av hvilken type motivasjon man ønsker å underbygge i organisasjonen.

Motivasjon er en samlebetegnelse på faktorer som bidrar til at mennesker handler mot en bestemt retning, og begrepet dreier seg om hvilke drivkrefter som påvirker atferden vår i ulike situasjoner. Indre motivasjon oppnås ved gleden over selve utførelsen av arbeidsoppgaven, og i følge Ryan et al. (2000) kan denne typen motivasjon oppnås på bakgrunn av behovet for kompetanseopplevelse og autonomi. Ytre motivasjon knyttes til selve målet og resultatet av å oppnå dette, mens indre motivasjon oppstår under prosessen.

Monetære belønninger skal motivere ansatte gjennom å tildele finansielle verdier. Eksempler på slike fordeler kan være lønnsøkning, bonuser eller andre frynsegoder i form av aksjer og opsjoner. Monetære belønninger, som gjerne er basert på finansielle prestasjonsmål, kan være med på å fordele risikoen og eierskapet mellom ulike aktører i et selskap. Hensikten med ikke-monetære belønninger er å gi ansatte fordeler i form av ulike muligheter (Ballentine et al., 2009). Eksempelvis kan slike fordeler være forfremmelse, autonomi, fleksibel arbeidstid, anerkjennelse og titler. For å oppnå denne formen for belønning kreves ofte en subjektiv og helhetlig vurdering av medarbeideren. Monetære belønninger vil gjerne være hensiktsmessig å bruke for ansatte som har liten grad av indre motivasjon, mens for ansatte som er indre motiverte vil det i mange tilfeller være mer fordelaktig å gi dem flere muligheter i form av ansvar og autonomi (Donaldson og Davis, 1991). Likevel vil et velfungerende belønningssystem være avhengig av typen arbeidstaker, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og hvilke prestasjonsmål bedriften setter.

2.3.3 Administrativ styring

Administrativ styring ligger visuelt sett i bunnen av Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. Denne kategorien kan deles inn i tre virkemidler: Organisasjonsstruktur, ansvarsfordeling samt prosedyrer og retningslinjer. Organisasjonsstruktur tar for seg hvordan virksomheten er satt opp og strukturert, eksempelvis ved et organisasjonskart. Ansvarsfordeling er monitorering av atferd og ansvarliggjøring innad i organisasjonen. Prosedyrer og retningslinjer underbygger ønsket atferd i organisasjonen, og gir grunnlag for en forståelse av hvordan det ønskes at aktiviteter skal gjennomføres.



I følge Dahle et al. (2012) vil det i en oppstartsfasen være svært viktig å rekruttere motiverte og kompetente ansatte, og det argumenteres for at det er viktigere med rekruttering enn strukturering. Dersom man finner de riktige personene til alle arbeidsoppgavene som må utføres i bedriften, vil man spare mye etterarbeid knyttet til strukturering og ansvarsfordeling i organisasjonen. Alvarez og Busenitz (2001) poengterer også at det er sammensetningen av ressurser som skaper virksomhetens konkurransefortrinn (Jenssen et al., 2006).

Oppstartsselskap vil i stor grad være preget av at et fåtall personer i selskapet besitter essensiell kompetanse, og i mange tilfeller vil hele selskapet være basert på en eller flere personers idé eller kunnskap. Dette vil medføre at en stor del av kjernekompetansen er taus kunnskap hos de involverte partene. En utfordring på sikt kan være å omdanne denne kunnskapen til eksplisitt kunnskap når flere ressurser rekrutteres og foretaket vokser i omfang. Taus kunnskap kan deles på forskjellige måter, blant annet ved imitasjon, direkte observasjon, sammenligning eller felles utøvelse sammen med den som besitter kunnskapen (von Krogh et al., 2001). Det å gjøre taus kunnskap eksplisitt og innarbeide den i organisasjonen er en vanskelig øvelse, men samtidig en viktig del av selskap med vesentlig preg av kunnskapsutvikling. Eksternalisering av kunnskap går ut på å uttrykke felles praksis og vurderinger språklig (von Krogh et al., 2001). For et nyetablert foretak kan dette eksempelvis bestå av måten de kommuniserer den tause kunnskapen, i form av opplæring, kommunikasjon, eller nedskrevne dokumenter som prosedyrer og lignende (Kalling og Styhre, 2003). Kunnskapens kompleksitet er i stor grad avgjørende for vanskelighetsgraden på eksternaliseringen (von Krogh et al., 2001).

2.4 Betingelsesteori

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte det norske begrepet *betingelsesteori* (Bjørnenak, 2010) for det opprinnelig engelske begrepet *contingency theory* av Chenhall (2003) og Otley (1980). Betingelsesteorien argumenterer for at det ikke finnes universelle systemer for styring og kontroll som passer for alle organisasjoner i alle situasjoner, men at dette er avhengig av de faktiske forhold organisasjonen befinner seg i (Otley, 1980). Teorien tar altså utgangspunkt i at en organisasjon ikke kan operere uavhengig av dens omgivelser, og at det er naturlig å anta at bruk og valg av systemer blir påvirket av flere kontekstuelle faktorer. Betingelsesteori er anvendelig, virker å samsvare med generell praktisk kunnskap på feltet og

gir tilsynelatende grunnlag for forklaring av variasjonen i bruk av ulike verktøy (Otley, 1980). Selv om det er en anvendelig teori, er betingelsesteori likevel kritisert i litteraturen for blant annet å overdrive koblingen mellom sine faktorer og organisasjoners effektivitet (Otley, 1980). Denne oppgaven tar for øvrig ikke for seg forholdet mellom organisasjoners bruk av virkemidler for styring, og effektivitet i organisasjonen. Studiens intensjon er å beskrive hvilke virkemidler som benyttes, samt hva som har påvirket valget av disse.

Vi vil i fortsettelsen presentere og forklare de kontekstuelle faktorene som beskrives i ovennevnte artikler. I tillegg utvides disse med noen faktorer begrunnet i inspirasjon fra andre fagartikler. Til sammen utgjør disse totalt ni faktorene oppgavens betingelsesteoretiske rammeverk.

2.4.1 Eksterne omgivelser

Det eksterne miljøet, eller de eksterne omgivelsene, er selve fundamentet for betingelsesteori (Chenhall, 2003). Den viktigste faktoren her er usikkerhet, og det er i denne sammenheng viktig å være klar over skillet mellom usikkerhet og risiko. Risiko er betegnelsen som benyttes i situasjoner der man har en kjent sannsynlighetsfordeling for de relevante utfallene, mens det ved usikkerhet ikke er noen kjent sannsynlighetsfordeling, og selve utfallene kan også være ukjente. Det er klart at det her er snakk om usikkerhet i omgivelsene, ikke risiko. I tillegg til usikkerhet er det flere faktorer ved eksternt miljø som trekkes frem av Khandwalla (1977) som relevante: turbulens, fiendtlighet, mangfold og kompleksitet (Chenhall, 2003). I omgivelser preget av fiendtlighet i form av sterk konkurranse er det ofte grunnlag for tillit til formelle system for styring, eksempelvis budsjettstyring. Omgivelser preget av høy usikkerhet taler for bruk av mer fleksible virkemidler, og disse har ofte et eksternt fokus (Chenhall, 2003). Ren bruk av mekaniske, formelle instrument kan under slike forhold medføre at informasjonen de produserer er ufullstendig og utilstrekkelig for organisasjonen. Alle de nevnte faktorene i de eksterne omgivelsene kan sies å være påvirkende for muligheten til å bedrive god økonomistyring (Siverbo, 2015).

2.4.2 Teknologi

Teknologi defineres i denne sammenheng som hvordan organisasjonen løser oppgaver, inkludert hvilke fysiske hjelpemidler, materialer, personell, programvare og kunnskap som benyttes (Chenhall, 2003). Relatert til styringssystemer deles teknologi i tre typer:

kompleksitet, usikkerhet knyttet til oppgaven og gjensidig avhengighet. Otley (1980) viser til at teknologi i denne sammenheng er graden av rutinepreg på oppgavene og aktivitetene, og idéen er at eksterne omgivelser og teknologi påvirker organisasjonsstruktur, som igjen vil påvirke valg av styringssystemer. En hierarkisk tilnærming vil være egnet dersom det er høyt preg av rutinemessige oppgaver som utføres. Ledelsen har i slike tilfeller godt informasjonsgrunnlag for å kunne fatte riktige beslutninger, og en sentralisert ledelse er derfor egnet. I usikre omgivelser vil en mer organisk struktur være mer hensiktsmessig fordi man her er avhengig av deltakelse fra flere nivå for å underbygge innovasjon. Desentralisering blir her viktig siden det vil være nødvendig at informasjon er spredt i organisasjonen (Donaldson, 2001). Som en forlengelse av dette, kan man si at høy grad av standardisering og automatisering av prosesser ofte henger sammen med formell styring og tradisjonelle budsjetter, mens høy grad av oppgaveusikkerhet ofte medfører bruk av uformell styring, eksempelvis klanstyring. Dersom det er høy grad av gjensidig avhengighet i organisasjonen taler det for bruk av uformell styring og uformell koordinering som interaksjon mellom nivåer i organisasjonen (Chenhall, 2003).

2.4.3 Organisasjonsstruktur

For å forstå sammensetningen av styringsvirkemidler i organisasjoner, er det viktig å ta hensyn til strukturen i den aktuelle organisasjonen. Organisasjonsstrukturen beskriver hvordan enkeltindivid og grupper bidrar til at aktiviteter blir utført, og er videre med på å påvirke effektiviteten i prosessene samt informasjonsflyt (Chenhall, 2003). Differensiering og integrasjon trekkes fram som viktige elementer når det gjelder organisasjonsstruktur.

Differensiering omhandler i hvilken grad foretaket er delt opp i flere enheter som kan sies å fungere som egne bedrifter i bedriften, og integrasjon er i hvilken grad det jobbes enhetlig mot samme mål i organisasjonen (Chenhall, 2003). Et spesifikt felt som har fått mye oppmerksomhet innen organisasjonsstruktur er bruken av teambaserte strukturer, og hvordan dette påvirker styringen og bruk av prestasjonsvurderinger i organisasjoner. Det pekes her på at teambaserte strukturer ofte medfører bruk av omfattende prestasjonsmål benyttet til belønning (Chenhall, 2003).

2.4.4 Størrelse

Foretakets størrelse, og dets utvikling i størrelse over tid, er en viktig faktor i behandlingen av styring. Antall ansatte påvirker graden av byråkrati, regelstyring og desentralisering

(Donaldson, 2001). Forskning har blant annet vist at adoptering av virkemidler har en positiv sammenheng med foretakenes størrelse, og samtidig har foretakenes størrelse sammenheng med bruken av disse (Davila og Foster, 2007). Effekten av vekst og adopsjon av styringsinstrument forsterker hverandre i foretakenes første vekstfase, men det må understrekes at instrumentene i denne sammenhengen betraktes dikotomisk (Davila og Foster, 2007). Det er altså ikke tatt hensyn til virkemidlenes bruksomfang, bare om de eksisterer i organisasjonene eller ikke. Undersøkelsen til ovennevnte forskere studerer foretak i størrelsen 50-150 ansatte, og Chenhall (2003) påpeker at det eksisterer lite forskning på styringspakkens betydning i små foretak, som er det empiriske feltet for denne oppgaven.

I følge Chenhall (2003) vil store foretak ofte ha mer fokus på administrative system for styring, og dette kan henge sammen med at kommunikasjonsmulighetene endrer seg med flere ansatte (Davila og Foster, 2007). Store organisasjoner vil i mange tilfeller også ha mer diversifiserte preg med formelle prosesser og definerte funksjoner, samt mer deltakende budsjettering og sofistikerte styringsverktøy (Chenhall, 2003). Størrelse vil i denne oppgaven betraktes ved bruk av indikatorer som omsetning og antall årsverk. Det ble videre tatt et valg om å tone ned fokuset på finansielle mål i denne sammenhengen siden de kan variere ut fra ulike regnskapsmessige valg i foretakene (Chenhall, 2003).

2.4.5 Strategi

Styringssystemene i et foretak kan sies å fungere som støtte til strategien for å oppnå organisasjonens overordnede mål (Langfield-Smith, 1997). Strategi kan igjen forstås som et selskaps langsiktige valg angående retning og nedslagsfelt. Den skal tilrettelegge for en fordelaktig posisjon i dynamiske omgivelser ved kombinasjon av nødvendig kompetanse og ressurser, som fyller markedets behov og interessentenes forventninger (Erichsen et al., 2015). Et foretaks strategi skal altså legge til rette for fremtidig realisering av bedriftens potensial, og påvirker også strukturen i organisasjonen (Donaldson, 2001).

Strategi skiller seg noe fra de øvrige betingelsesfaktorene ved at det ikke utelukkende kan betraktes som et kontekstelement. Det er mer riktig karakterisert som et verktøy ledere har for å kunne påvirke andre kontekstvariabler, og det finnes mange ulike tilnærminger til strategi (Chenhall 2003). I denne oppgaven er det valgt å ta utgangspunkt i Porter (1996) sin oppdeling i differensiering og kostnadslederskap. Sistnevnte består av å tilby et produkt eller

en tjeneste til lav pris, og differensieringsstrategi går ut på å skille seg fra mengden ved å tilby en form for merverdi til kundene. Begge disse strategiene ønsker å ta hele markedet, mens fokusstrategier (Porter, 1980) er forankret til en av dem, og ambisjonen her er kun å ta deler av markedet.

Chenhall (2003) peker blant annet på at organisasjoner med strategier preget av kostnadslederskap ofte er assosiert med tradisjonelle styringssystemer med fokus på kostnadskontroll og rigid budsjettstyring. Selskap med konkurrentfokuserte strategier eller produkt-differensieringsstrategier er preget av fokus på planleggingssystemer og systemer som støtter opp under strategiske beslutninger. Videre er entreprenørstrategier assosiert med bruk av både formelle styringssystemer, samt mer organisk beslutningstaking og kommunikasjon (Chenhall, 2003). Foretak som skaper endring via produktutvikling eller utvikling av ny teknologi betegnes gjerne som søkere, og disse kjennetegnes av lav formaliseringsgrad og mer desentralisert kontroll (Madsen, 2003).

2.4.6 Nasjonal kultur

Forskjeller i den nasjonale kulturen i landene organisasjoner opererer i kan påvirke valgene av virkemidler, fordi individer fra ulike kulturer kan reagere forskjellig på ulike styringsinstrument (Chenhall, 2003). Kulturelle forhold som grad av individualisme, maktavstander, maskulin kontra feminin kultur, samt grad av *uncertainty avoidance* er sentrale elementer som kan være med å påvirke valg av instrument (Siverbo, 2015). I denne studien undersøkes norske foretak, og utgangspunktet vil derfor være preget av norsk kultur. Sterke internasjonale tilknytninger i form av outsourcing, kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere, investorer og lignende kan likevel tenkes å være tilstedeværende, og dette gjør det hensiktsmessig å beholde kulturfaktoren i studien.

2.4.7 Eierskap

Eierforhold i selskapet er av Johanson og Madsen (2013) oppgitt som en relevant omgivelsesvariabel, og dette kan i nystartede foretak være sammensatt på svært forskjellige måter. Eksempelvis kan hele selskapet eies av etablereren selv, eller det kan være flere som starter og eier selskapet sammen. Videre kan andre personer ha kjøpt seg inn i ettertid, det være seg profesjonelle investorer som enkeltpersoner eller i form av ventureselskap. Davila og Foster (2007) har i sin artikkel resultater som indikerer at foretak som har involvering av

ventureselskap implementerer styringsinstrumenter raskere og i større grad, samt at disse systemene gjerne er finansielt orientert. Ventureselskapenes tidligere erfaringer med oppstartselskap tilsier at de er godt egnet til å se hvilke faktorer som øker sannsynligheten for suksess i foretaket. Dette er årsaken til at de vil ha godt grunnlag for å påvirke implementeringen av styringssystemer i selskapene (Davila og Foster, 2007). Det er også i andre studier påpekt at ventureselskap sin involvering i selskap ofte går ut over selve kapitalinvesteringen (Davila et al., 2009).

2.4.8 Styret

Styret som påvirkningsfaktor for styring har fått lite oppmerksomhet i tidligere forskning, og andre studier påpeker også at styrene i mindre foretak har en mer fremtredende rådgiverrolle enn i større foretak (Davila et al., 2009). I henhold til dette vil vi i denne studien også inkludere styret som en faktor for å forsøke og belyse hvilken rolle styret har i valg av virkemidler. Erichsen et al. (2015) hevder at styret har en stadig mer aktiv og sentral rolle i små og mellomstore selskap, og de understreker videre styrets viktighet ved å fremheve at selskap er avhengige av aktive styrever som fokuserer på foretakets utvikling.

Styret i et selskap har følgelig ansvar og oppgaver på en rekke områder, blant annet å sørge for forsvarlig organisering, utforming av planer, budsjetter og retningslinjer. Det er også underlagt styrets ansvar å føre tilsyn med at foretaket har tilstrekkelig kontroll på virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen (Aksjeloven, §6-12, Ness, 2002). Styret er øverste leder av selskapets virksomhet (Bråthen og Bøhleng, 2015) og står for tilsettelse av daglig leder dersom vedtektene ikke tillegger dette generalforsamlingen (Aksjeloven, §6-2). Styret skal altså føre tilstrekkelig kontroll med selskapet, og en god avveining mellom strategisk og finansielt fokus er essensielt. Det tillegges også betydning at styret ikke griper inn i den operasjonelle delen av virksomheten på et slikt vis at inngrepene reduserer virksomhetens potensiale og ledelsens muligheter til å oppfylle dette (Ness, 2002).

Behov for kontroll og styring må suppleres med en aktiv holdning til innovasjon og forretningsutvikling. Styret har videre en opplysningsplikt overfor interessenter som blant annet aksjonærer, kreditorer, myndigheter og ansatte (Bråthen og Bøhleng, 2015). Styrene er i større grad blitt en ressurs, og virksomheter har behov for et styre som ivaretar støtte, rådgivning og oppfølging av selskapet (Erichsen et al., 2015, Standal og Søland, 2005). Ness

(2002) peker også på tett samarbeid mellom styret og ledelsen i bedriftene som en suksessfaktor. Et godt sammensatt styre kan gi etablereren verdifull kunnskap som er kritisk for organisasjonens utvikling, og et eksternt styre med kompetente personer kan gjøre at bedriften får bedre tilgang på ressurser (Jenssen et al., 2006).

Et aktivt og godt styre evner å ivareta bedriftens strategiarbeid og verdiskapning, rollen som rådgiver og støttefunksjon, samt å bidra til oppbyggingen av stabile og egnede strukturer for god og helhetlig kontroll. Dette defineres som tre hovedoppgaver for et styre (Erichsen et al., 2015). I små selskap kan man ha mange forskjellige styrekonfigurasjoner. Aksjeloven (1997) utelukker ikke at styreleder og daglig leder kan være samme person, og det stilles ingen generelle krav til styrelederen og dens kvalifikasjoner. Det følger likevel av ansvarsreglene at styrelederens kvalifikasjoner skal gi forutsetninger for å kunne utøve vervet (Bråthen og Bøhleng, 2015). Ofte er etablereren i startfasen både eier, daglig leder og eneste person i styret (Bråthen og Bøhleng, 2015), mens det også kan være mer profesjonelle sammensetninger med flere representanter, eksempelvis andre eiere, investorer eller faglig kompetente aktører. I denne studien søkes det å belyse styrets påvirkning på virkemidlene som bedriften benytter til oppfølging og styring, gjennom sin mulige forsterkede funksjon som rådgiver- og støtteorgan.

2.4.9 Lederstil

Otley (1980) peker på at lederstil kan være en relevant faktor rundt valg av virkemidler i styringen. Lederstil kan defineres som beskrivelse av lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre (Erichsen et al., 2015).

Erichsen et al. (2015) beskriver hovedkomponenter i lederens atferd, og oppgir ulike lederstiler avhengig av forskjellig fokus på relasjon og oppgave: personalorientert ledelse, gruppeorientert ledelse, "la-det-skure"-ledelse og oppgaveorientert ledelse. Kort oppsummert vektlegges følelser, omtanke og mellommenneskelige forhold i personalorientert ledelse, mens effektivitet vektlegges sterkt i oppgaveorientert ledelse. Gruppeorientert ledelse tar hensyn til medarbeidernes behov og holder samtidig fokus på effektivitet. Team-tankegangen er sentral i denne formen for ledelse. I "la-det-skure"-ledelse fokuseres det lite på både medmenneskelighet og effektivitet, og denne typen ledelse kjennetegnes gjerne av lite

engasjement og likegyldighet. Modellen er innlysende en forenkling, da det er situasjonsbestemt hvilken lederstil som er best egnet (Erichsen et al., 2015).

Styringspakken, som i henhold til betingelsesteori er situasjonsavhengig, kan altså blant annet være avhengig av faktoren lederstil, som også i seg selv er en situasjonsavhengig variabel (Erichsen et al., 2015, Otley, 1980). I følge Dahle et al. (2012) kjennetegnes ledere i nyetablerte foretak av at de er gode til å involvere ansatte samt det å gi og få tillit. I tillegg til dette er det sentralt med dedikasjon og arbeidsvilje.

Oppsummert angir betingelsesteori ulike kontekstfaktorer som kan påvirke valg av virkemidler for styring. Chenhall (2003) inkluderer faktorer som eksterne omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, størrelse, strategi og nasjonal kultur. Studien utvider i tillegg det betingelsesteoretiske utgangspunktet med tre faktorer. Johanson og Madsen (2013) anser eierskapsforhold som en relevant omgivelingsvariabel, Davila et al. (2009) argumenterer for styret som påvirkningsfaktor, mens lederstil inkluderes av Otley (1980). Til sammen utgjør disse ni faktorene oppgavens betingelsesteoretiske rammeverk.

2.5 Institusjonell teori

I tillegg til de tidligere gjennomgåtte betingelsesfaktorene (Chenhall, 2003, Davila et al., 2009, Johanson og Madsen, 2013, Otley, 1980) ønsker vi å utvide vårt teoretiske fundament med institusjonell teori. Dette for å ha et bredere teoretisk utgangspunkt for den eksplorative delen av studien som skal gjennomføres. Vi vil her se på blant annet Abrahamson (1991) og Røvik (1998) sine bidrag, samt utrede hvordan disse kan være med på å belyse vår problemstilling. Sentrale elementer vil være påvirkning fra eksterne aktører på nystartede foretaks adopsjon og implementering av virkemidler for styring.

Inspirasjon til dette kapittelet hentes i hovedsak fra artikler av John Meyer og Brian Rowan samt Paul DiMaggio og Walter Powell. Disse bidragene kommer fra den ny-institusjonelle sosiologiske tradisjonen. Videre vil vi utvide temaet noe ved å inkludere management fashion ved Eric Abrahamson og komplettere med Kjell Arne Røvik sine bidrag for å studere institusjonell teori fra et skandinavisk perspektiv.

I noen tilfeller settes det et skille mellom eldre institusjonell teori og ny-institusjonell teori. I følge Selznick (1996) vil det være vanskelig å definere dette skillet fordi det kan diskuteres hvor nye og annerledes en del av bidragene innen ny-institusjonell teori er sammenlignet med eldre institusjonell teori (Håland, 2008). Vi antar dermed at det derfor blir like hensiktsmessig å studere hele teorien under ett. Selv om mange av aspektene nevnt nedenfor innehar mange av de samme poengene, mener vi det er hensiktsmessig å belyse ulike oppfatninger av disse for å få en dypere innsikt i teorien.

Tradisjonelle økonomiske teorier beskrives gjerne som normative modeller. Institusjonelle teorier stiller seg mer kritiske til den tradisjonelle økonomiske beslutningsmodellen og den økonomiske rasjonaliteten. De ulike nyansene innen institusjonell teori setter fokus på at moderne organisasjoner søker etter å oppnå aksept i samfunnet, og at denne legitimiteten blant omgivelsene er vel så viktig som økonomisk effektivitet. Scapens (1994) poengterer at institusjonell økonomisk teori har en holistisk tilnærming til valg av styringssystemer. Denne teorien kan dermed benyttes for å belyse hvorfor nyetablerte foretak tar i bruk ulike styringselementer og virkemidler, fordi legitimitet i samfunnet er viktig for nystartede foretak som skal overleve i et marked preget av hard konkurranse.

Ulike bedrifter står ovenfor forskjellige krav fra sine institusjonelle omgivelser, og man betrakter gjerne disse omgivelsene som samfunnsskapte fenomener. I følge Berge og Luckman (1967) gjenspeiler organisasjoner den sosialt konstruerte virkeligheten (Meyer og Rowan, 1977). Den institusjonelle teorien definerer disse institusjonelle omgivelsene som prosesser, ideologier, ritualer og formelle strukturer som foretakene kommuniserer ut til omverdenen (Meyer og Rowan, 1977). *En bedrift tilpasser seg gradvis indre og ytre press gjennom naturlige institusjonaliseringsprosesser* (Andreassen og Olsen, 2006, s. 10). Man kan si at institusjonell teori søker etter å definere hvordan bedrifter opererer i samhandling med sine ytre omgivelser. I disse teoriene er man opptatt av å identifisere hvilke begrensninger de institusjonelle omgivelsene setter for ulike bedrifter.

Meyer og Rowan (1977) skriver videre i sin artikkel at organisasjoner ofte adopterer ulike styringssystem fordi de ønsker å legitimere seg ovenfor samfunnet. De samme forfatterne setter et skille mellom formelle og uformelle systemer, der det formelle systemet skal være en avspeiling av aktivitetene innad i bedriften. Dette kan være budsjetter, regnskap, regler og prosedyrer. Uformelle systemer representerer de faktiske aktivitetene som finnes i en

organisasjon. Forskning viser at det ofte er et klart gap mellom det formelle og det uformelle systemet i en bedrift, og legitimitet i samfunnet kan derfor være en årsak til at det formelle systemet blir utarbeidet selv om dette ikke anvendes direkte. Ulikheten mellom det bedriften sier at de gjør og det som faktisk gjøres kalles i artikkelen for dekobling (Meyer og Rowan, 1977).

Det vil være svært viktig å legitimere seg ovenfor sine interessenter, fordi et godt omdømme kan være avgjørende for bedriftens videre eksistens. Den institusjonelle teorien setter fokus på dette som hovedårsak til at bedrifter implementerer ulike styringselementer og virkemidler. Motsatt sier den rasjonalistiske teorien at legitimitet i samfunnet primært skaffes gjennom organisasjonens evne til effektiv måloppnåelse (Andreassen og Olsen, 2006). Det viser seg derimot at legitimitetshensyn ofte kan komme i konflikt både med optimal produktivitet og effektivitet.

De institusjonelle omgivelsene bærer preg av at det alltid er ulike normer for hva som er de riktige tenkemåtene (Meyer og Rowan, 1977). Man kan si at disse normene blir institusjonaliserte når de får en allmenn utbredelse og derfor en regellignende karakter, og styringssystem kan sies å være institusjonalisert i en bedrift når det blir allment akseptert blant ansatte og dermed en naturlig del av økonomistyringen (Burns, 2001). Scott (2001) legger vekt på at bedrifter ikke er så rasjonelle som de påstås å være i valget mellom ulike styringsvirkemidler. Videre definerer han institusjonell teori som de kulturkognitive, regulative og normative aktivitetene og strukturene som tilfører mening og stabilitet til sosiale relasjoner.

DiMaggio og Powell (1983) tar i sin artikkel utgangspunkt i at bedrifter blir mer og mer like, og ønsker å finne en forklaring på hvorfor det er slik. For å prøve og finne årsaken til denne homogeniseringen tar forfatterne utgangspunkt i teorien om isomorfisme. Isomorfisme er i følge Hawley (1967) en kontinuerlig prosess som gjør at organisasjoner som står ovenfor de samme ytre forutsetningene blir mer og mer like (DiMaggio og Powell, 1983). Videre defineres det i artikkelen til DiMaggio og Powell (1983) tre ulike typer institusjonell isomorfisme: Tvangsmessig, imiteringsmessig og normativ isomorfisme. Når det gjelder tvangsmessige forhold kan dette være nye lover og regler i samfunnet som påvirker bedriften direkte eller indirekte. Årsaken til innføring av et styringselement kan derfor være ufrivillig. Imiteringsmessig isomorfisme kan betegnes som det faktum at organisasjoner kopierer og

imiterer hverandre. Det vil være naturlig for bedrifter å imitere virkemidler og verktøy til de bedrifter som gjør suksess framfor å kopiere oppskriften til foretak som ikke er like lønnsomme. Normativ isomorfisme går ut på at ulike konsulenter og andre fagfolk fremmer konsepter de har tro på, for å fremheve sin egen yrkesstatus.

2.5.1 Management fashion teori

Abrahamson (1991) diskuterer i sin artikkel hvorfor ulike *management accounting innovations* implementeres i organisasjoner. I følge Cäker (2015, s. 4) defineres noe som en *management accounting innovation when an idea or practice is perceived as new by the adopting company*. I det følgende vil denne definisjonen av begrepet benyttes og forstås som styringsvirkemiddel og verktøy. Abrahamson (1991) definerer fire ulike perspektiv på hva som kan forklare at bedrifter implementerer ulike styringselement.

- Efficient choice
- Forced-selection perspective
- Fashion perspective
- Fad perspective

Efficient choice-perspektivet sier at ledelsen i en bedrift velger det styringselementet som vil føre til at organisasjonen når sine overordnede mål på mest mulig effektiv måte. Her er fokuset på en rasjonell problemløsningsprosess, og det legges vekt på at innovasjoner forkastes eller aksepteres på bakgrunn av hva som gir best måloppnåelse. Perspektivet tar derimot lite hensyn til omgivelser utenfor forhold innad i bedriften. Abrahamson (1991) legger vekt på at ytre omgivelser også har innvirkning på slike beslutninger, og de andre perspektivene presenterer ulike syn på hvordan en bedrift kan tenkes å påvirkes. Når det gjelder forced selection-perspektivet kan dette sammenlignes med den tvangsmessige isomorfismen nevnt ovenfor. Her antar man at det kan utøves tvang fra utenforliggende organ, og at bedrifter derfor kan pålegges å følge ulike regler som må hensyntas i beslutninger. De to siste perspektivene antar at organisasjoner imiterer hverandre dersom man står ovenfor en viss grad av usikkerhet. *The fashion-perspective assumes that organizations in a group imitate other organizations such as management consulting firms that reside outside that group* (Abrahamson, 1991, s. 597).

Konsulenter og andre fagfolk kan danne seg en formening om hvilke virkemidler og verktøy som er mest hensiktsmessige, og dette kan påvirke oppfatningen til de ulike bedriftene som benytter seg av rådgivning. En konsulent har spesielt mye makt i denne sammenhengen dersom de ansatte i en bedrift har lite eller ingen kjennskap til fagområdet der ekstern hjelp innhentes. Abrahamson (1996) peker på fire hovedgrupper av trendsettere: Massemedia, konsulenter, handelshøyskoler og guruer. Dette perspektivet kan sammenlignes med den normative isomorfismen. Videre påpekes det at moteretninger innen økonomistyring ofte adopteres i tider med høy usikkerhet. Ifølge Abrahamson (1996, s. 257) er management fashion *a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress*. Det poengteres at denne kollektive oppfattelsen kan deles av få eller flere personer. Kritikere påpeker at slike fashion-løsninger inkluderer både problemet og tilhørende løsning. Et eksempel er ved konsulenter fremlegging av en pakke med både et problem og en løsning, i noen tilfeller uten at selskapet på forhånd var klar over problemet (Cäker, 2015).

Etter Abrahamson (1991) skiller fad-perspektivet seg fra de andre ved at man antar at organisasjoner innenfor samme grupperinger og bransje imiterer hverandre. Dette perspektivet utgår derfor ut fra samme forutsetninger som den imiteringsmessige isomorfismen. Det eksisterer ulike oppfatninger om hvorfor bedrifter imiterer hverandre. Som nevnt tidligere innen institusjonell teori vil et syn på dette gå på det å legitimere seg i samfunnet. Det kan føles trygt å bruke de samme systemene som benyttes av bedrifter man identifiserer seg med.

Røvik (1998) poengterer i sin artikkel at moderne organisasjoner må forholde seg til stadig nye bølger av populære oppskrifter for riktige måter å organisere og lede på. Han presenterer tre hovedforklaringer på hvorfor bedrifter adopterer ulike måter å organisere og lede på. Den første teorien går ut på at organisasjoner implementerer ulike styringselementer fordi det har oppstått et problem internt i bedriften som de forsøker å finne en løsning på. Dette kjenner vi igjen fra efficient choice-perspektivet (Abrahamson, 1991). Denne rasjonalistiske forståelsen av moderne organisasjoner er, som vist tidligere, blitt sterkt utfordret av bidrag innen nyinstitusjonell teori. Røvik (1998) kaller denne andre forklaringen innen ny-institusjonell teori for symbolperspektivet: Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de blir konfrontert med sosialt skapte normer og konvensjoner for utforming

av organisasjoner. Videre skriver han i sin artikkel at de omtalte sosialt konstruerte normene for god organisering ofte blir oppfattet som ytre, objektive og gitte betingelser (Røvik, 1998).

Den tredje og siste forklaringen på at bedrifter adopterer ulike styringssystemer er at de ønsker å bevare sin identitet og drive identitetsutvikling. Røvik (1998) kaller dette fenomenet for organisatorisk identitetsforvaltning. En organisasjon sin identitet uttrykkes i de mer eller mindre felles oppfatninger som dannes blant de interne aktørene om hvem man er som organisasjon. For å identifisere dette må man danne seg en formening om hvem man ønsker å sammenligne seg med, samt hvilke typer bedrifter man ikke ønsker å identifiseres med. Perspektivene til Abrahamson (1991) suppleres med identitets-perspektivet (Røvik, 1998) og utgjør det institusjonelle teoretiske rammeverket.

Efficient choice	Forced selection	Fashion	Fad	Identitet
- Rasjonelle valg og problemløsning	- Pålegg fra utenforliggende organ	- Inspirasjon fra aktører i andre bransjer	- Inspirasjon fra aktører i egen bransje	- Ønsket om å bli mer lik eller mindre lik andre

Figur 4: Oppsummeringsfigur institusjonelle omgivelser

Gjennom dette kapitlet har vi satt sammen et teoretisk grunnlag som er godt egnet for å besvare oppgavens problemstilling. Vi har gitt en oversikt over rammeverket til Malmi og Brown (2008) som legger grunnlaget for å identifisere foretakenes virkemidler for styring, mens betingelsesteorien og institusjonell teori er et godt teoretisk utgangspunkt når man skal undersøke bakgrunnen for at nyetablerte foretak tar i bruk ulike virkemidler.

3. METODE

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2004, s. 32). I dette kapitlet vil vi gjøre rede for gjennomføringen av vår forskning, samt hvilke beslutninger og retningsvalg vi har tatt for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Begrepene undersøkelse, prosjekt og studie blir brukt om det samme i fortsettelsen.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Når man skriver en oppgave som dette, vil det være grunnleggende å definere sammenhengen mellom ontologi, epistemologi og metode. Nyeng (2004, s. 13) påpeker at vitenskapsteorien *legger til rette for en mer helhetlig og kritisk forståelse av forskning og det vi gjør når vi gjennomfører undersøkelser*. Det vil være viktig å identifisere sitt ståsted i dette landskapet, da vår forskning påvirkes av den oppfatningen vi har av virkeligheten rundt oss.

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk er, og et ontologisk standpunkt beskriver hvilket menneskesyn og verdensbilde man har. Epistemologi betyr læren om kunnskap, og dermed vil vårt epistemologiske utgangspunkt definere hvilken type kunnskap og empiri vi mener vil være relevant for å belyse valgte tema for oppgaven (Nyeng, 2004). Metode gir en beskrivelse av *de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten* (Jacobsen, 2015, s. 23), altså hvilke verktøy som brukes for å samle inn empirien vi mener vil være relevant. Valg av metode må derfor ses i sammenheng med ontologisk og epistemologisk standpunkt.

I vitenskapsteorien settes det et skille mellom en positivistisk og hermeneutisk tilnærming til forskning. Den positivistiske hovedretningen bygger på naturvitenskapen og setter fokus på det som kan observeres objektivt og erfares direkte. Motsatt gjelder det for den fortolkningsbaserte tilnærmingen at man ønsker å forstå meningsfulle fenomener som ikke direkte kan observeres. Hensikten med samfunnsvitenskap er å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut (Johannessen et al., 2004). Innen positivismen har man sterkt tro på at forskning kan bidra til kvantitativt formulerte lovmessigheter og målbare fakta. Man kan derfor si at disse to hovedretningene nærmer seg den sosiale virkeligheten på forskjellige

måter, da hermeneutikken fokuserer på å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter (Nyeng, 2004, s. 67).

Vi har valgt en hermeneutisk tilnærming for vår oppgave, da vi søker å forstå det fenomenet vi studerer framfor å forklare det. Det er en prinsipiell forskjell mellom forklarende naturvitenskap og forstående menneskevitenskap (Nyeng, 2004). I datainnsamlingen skal vi snakke med ulike mennesker om deres erfaringer og oppfatninger, og dermed vil vi fortolke kunnskap basert på deres fortolkning av virkeligheten. Dette er et prinsipp som kalles dobbel hermeneutikk (Nyeng, 2004). Når man inntar et hermeneutisk standpunkt ser en på virkeligheten som sosialt konstruert, og mennesker som meningsbærere. Denne typen kunnskap vil være kontekstavhengig fordi vi kun ser på et utvalg av respondenter, og det vil derfor være vanskelig å generalisere våre funn. Innenfor kvalitativ metode snakker man gjerne om overførbarhet framfor generalisering. Det vil være viktig å gjennomføre samfunnsvitenskapelige undersøkelser på en måte som gjør at også andre kan etterprøve og diskutere den kunnskapen vi etablerer (Johannessen et al., 2004).

3.2 Valg av undersøkelsesdesign og forskningsmetode

Valg av forskningsdesign går ut på å identifisere hva og hvem som undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2004). Her vil det være viktig å velge den typen design som på best mulig måte framskaffer den informasjonen som besvarer oppgavens problemstilling.

3.2.1 Problemstilling

Problemstillingen skal gi svar på hva og hvem som undersøkes. Forskningsspørsmålene skal bidra til å avgrense og gi retning til det videre arbeidet, og de er dermed utgangspunktet i enhver forskningsprosess. Det er vanlig å skille mellom strukturerte og ustrukturerte problemstillinger (Askheim og Grenness, 2008). Den overordnede problemstillingen i denne oppgaven kan kategoriseres som ustrukturert fordi den ikke gir grunn for hypotesetestende fremgangsmåter (Johannessen et al., 2004). Problemstillingen skal videre besvares ved hjelp av to forskningsspørsmål. Deler av problemstillingen vil ha et deskriptivt preg, fordi vi ønsker å avdekke hvilke styringsvirkemidler som benyttes i nyetablerte norske foretak. Årsaken til at vi starter med dette spørsmålet, for så å undersøke hvorfor disse virkemidlene benyttes, er

at forståelse avhenger av en god beskrivelse (Jacobsen, 2015), og målet med oppgaven er å få en dypere forståelse for hvordan styring utføres i norske nyetablerte foretak.

3.2.2 Forskningsdesign

Ifølge Grønhaug (1985) kan vi skille mellom tre hovedklasser av design: Eksplorative, deskriptive og kausale. I denne undersøkelsen har vi ingen klare hypoteser på forhånd, og målet er derfor å avdekke relevante variabler samt fylle disse variablene med innhold. Det designet som vil være mest rimelig for oss å bruke vil dermed være eksplorativt og utforskende forskningsdesign. Den overordnede problemstillingen for denne oppgaven er ustrukturert, og etter Grønhaug (1985, s. 12) *vil eksplorative design være hensiktsmessig når problemet er dårlig avgrenset, og når man har uklare oppfatninger av hvilke dimensjoner som vil være sentrale, samt relasjonen mellom disse.*

Videre vil det være viktig å definere om man ønsker å foreta en intensiv eller ekstensiv undersøkelse. Når man utfører en intensiv studie går man i dybden på et fenomen for å forstå det bedre. Slike design har gjerne mange variabler som skal undersøkes på få enheter. Det motsatte gjelder for ekstensive design, der målet er å undersøke færre variabler hos et større utvalg. Når det gjelder vår oppgave, vil vi først og fremst studere fenomenet intensivt ved å gå i dybden på fenomenet styring i nyetablerte foretak. For å avdekke flere dimensjoner, og for å oppnå en viss grad av overførbarhet, vil det være hensiktsmessig å undersøke fenomenet noe ekstensivt ved å intervju flere respondenter. Casestudier benyttes i tilfeller der man ønsker å foreta et inngående studie på et eller noen få case (Askheim og Grenness, 2008). I følge Stake (2000) vil det være hensiktsmessig å foreta en multippel casestudie i tilfeller der man ønsker å studere et fenomen innenfor flere ulike kontekster. Dette synes å være et egnet forskningsdesign for denne undersøkelsen, da vi ønsker å studere fenomenet styring i ulike nyetablerte selskap.

Eksplorative og intensive design taler for et kvalitativt forskningsdesign. Slike design kategoriseres av Askheim og Grenness (2008) som en runddans mellom teori, metode og data. Videre skriver Grønhaug (1985, s. 12) *at karakteristiske trekk ved slike design er at de er fleksible, og det nettopp fordi man skal kunne tilpasse seg og ta hensyn til uventede forhold etter hvert som disse måtte bli avdekket.*

3.2.3 Kvalitativ og kvantitativ metode

Denne fasen av forberedelsene vil beskrive hvilke hjelpemidler som skal brukes for å samle inn den kunnskapen vi trenger for å besvare valgt problemstilling. Kvalitativ metode er kjennetegnet av at data gis i tekst heller enn tallverdier (Askheim og Grenness, 2008). Valget om å benytte kvalitativ metode ble tatt på bakgrunn av at vi hadde liten kunnskap om hvordan styring utføres i nystartede foretak før datainnsamlingen ble påbegynt. Dersom det hadde foreligget mye kunnskap om dette emnet før arbeidet med innsamling av empiri startet, kunne det vært mer hensiktsmessig å benytte et kvantitativt forskningsopplegg. Ettersom målet vårt er å få en dypere forståelse for dette emnet, ble det naturlig å samle inn data basert på ord framfor tall. Likevel har vi i avslutningen på intervjuet valgt å inkludere et avkrysningsspørsmål der respondentene blir bedt om å rangere den opplevde viktigheten av ulike faktorer knyttet til implementeringen av virkemidler. Faktorene er operasjonalisert ut fra oppgavens teoretiske rammeverk. Dette vil gi oppgaven en ekstra metodisk dimensjon, fordi inkludering av dette kvantitative elementet gir oss en rangering av forskjellige faktorer relative viktighet for valg og implementering av styringssystem.

I litteratursøket fant vi lite forskning som er gjort på dette området tidligere, og dette er også en av årsakene til at vi velger en forståelsesbasert kvalitativ tilnærming. En annen viktig begrunnelse for valg av kvalitativ metode er at vi må ta utgangspunkt i muligheten for at få av våre intervjuobjekter har økonomisk bakgrunn. Det er derfor nyttig å være til stede for begrepsavklaring, slik at misforståelser unngås så langt det lar seg gjøre. Denne nærheten til fenomenet som undersøkes mener vi vil styrke validiteten i vår oppgave (Askheim og Grenness, 2008)

Innenfor kvalitativ metode har man ulike måter å samle inn data på. De tre mest benyttede metodene for innsamling av kvalitative data er etter Askheim og Grenness (2008) dybdeintervju, gruppeintervju eller fokusgrupper og ulike former for observasjon.

3.3 Datainnsamling

Når man har bestemt seg for undersøkelsesdesign, vil neste steg i forskningsprosessen være å identifisere en metode for datainnsamling som er egnet for å få tak i den informasjonen man ønsker (Jacobsen, 2005).

3.3.1 Intervju

Kvale (1997) definerer det kvalitative forskningsintervju som en samtale med en bestemt struktur og et mål. Et intervju bærer i denne sammenhengen preg av en dialog mellom intervjuer og respondent. For å få dypest mulig innsikt i hvordan hver av de utvalgte lederne styrer sin bedrift, ønsker vi å gjennomføre dybdeintervju med de enkelte. Ved gjennomføring av et dybdeintervju tar man gjerne utgangspunkt i en intervjuguide som fungerer både som en huskeliste og oversikt over hvilke tema som skal berøres. Intervjuguiden skal dermed sikre en viss struktur i intervjuet. Når man benytter semistrukturerte intervju, som i følge Tjora (2012) er en form for dybdeintervju, er målet hovedsakelig å skape en situasjon for en relativt fri samtale rundt spesifikke temaer som er bestemt av forskeren på forhånd. Ved å sette av god tid og skape en avslappet og uformell stemning, er målet å få respondentene til å reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til tema for forskningen. Våre respondenter har selv valgt hvor intervjuene skal finne sted, og dette gjør at vi har gode forutsetninger for å oppnå den stemningen som ønskes. En trygg atmosfære vil være spesielt viktig når det kan komme fram sensitiv informasjon, selv om det høyst sannsynlig ikke vil være tilfelle i denne sammenhengen.

Dybdeintervjuet som metode baserer seg på et fenomenologisk perspektiv. Det som vil være viktig å huske på, er at den informasjonen vi får ved bruk av denne metoden i høyeste grad er subjektiv (Tjora, 2012). Når det gjelder dybdeintervjuets struktur, vil det i hovedsak gå gjennom tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning. I vår intervjuguide består oppvarmingsspørsmålene av en introduksjonsdel der vi ber respondentene om å fortelle både om seg selv og sin bakgrunn, samt oppgi relevant informasjon om selskapet de representerer. Deretter følger hoveddelen og selve kjernen for forskningen, der målsetningen er å kartlegge hvilke virkemidler som benyttes for styring, samt spørsmål rundt hvorfor disse ble implementert i virksomhetene. Som avslutning presenterer vi avkryssningsspørsmålet, samt etterspør om respondentene har noe å tilføye.

Intervjuguiden er bygd opp med utgangspunkt i relativt åpne refleksjonsspørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål. Dette fordi respondenter vil ha ulikt behov for tilleggsspørsmål underveis i intervjuet. I følge Tjora (2012, s. 115) *trenger mange hjelp til å komme i gang, mens andre trenger kun et generelt spørsmål for å utdype om fenomenet i dets fulle bredde, dybde og lengde*. Det ble i forberedelsene tatt et valg om å sende en overordnet

intervjuguide til respondentene noen dager før intervjuet, slik at de hadde muligheten til å se over og forberede seg på intervjuet. Få av respondentene ga uttrykk for at de benyttet seg av denne muligheten, men vi fikk likevel tilbakemeldinger om at prosjektet fremstod som profesjonelt og ryddig som følge av dette.

Utarbeidelsen av intervjuguiden ble foretatt med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk. Rammeverket ble operasjonalisert i forskningsspørsmål og videre i mer konkrete intervjuspørsmål, som er forsøkt formulert likt som respondentens dagligtale (Kvale og Brinkmann, 2009). Spørsmålene ble først operasjonalisert kronologisk ut fra det teoretiske rammeverket, før de ble kategorisert i tema og omstrukturert for å sikre en god oppbygging og flyt i intervjuet. I starten ble intervjuguiden fulgt slavisk, men det ble etter hvert lettere å tilpasse spørsmål fortløpende samt justere rekkefølge underveis i intervjuet.

I følge Tjora (2012) bør det som hovedregel benyttes en eller annen form for lydopptak ved bruk av intervju som metode. Dette sørger for at man i selve intervjusituasjonen kan konsentrere seg om dialogen med respondenten, og samtidig være trygg på at all relevant informasjon blir lagret. Vi anså dette som spesielt sentralt i vårt tilfelle, da vi er utrente intervjuere med lite erfaring. Bruk av lydopptak under intervju krever eksplisitt godkjenning fra respondenter, og det ble derfor informert om dette på forhånd slik at intervjuobjektene var klar over hva som ventet. Det ble tatt et valg om å benytte lydopptak på telefon framfor båndopptaker. Vi opplevde at telefonen ble et naturlig element i situasjonen, og antar at årsaken til dette er at de fleste er vant til at det ligger telefoner fremme i møter og jobbsammenheng generelt. I starten merket vi oss at respondentene var veldig oppmerksomme på telefonen når skjermen viste at lydopptaket gikk, men etter hvert som skjermen ble svart ble den et naturlig element i situasjonen.

Vi hadde på forhånd vurdert at det var behov for at begge deltok i gjennomføring av intervjuene. To av intervjuene ble likevel gjennomført av én intervjuer, men vi forstod raskt at det ble mye å skulle lytte, notere og stille spørsmål samtidig. Dette understreket behovet for å gjennomføre resterende intervju med oss begge til stede. For hvert intervju ble det valgt en som primært skulle stille spørsmål, og oppgaven til den andre ble å innta en mer tilbakeholden posisjon ved å notere samt følge med i intervjuguiden at alle nødvendige spørsmål ble stilt. Denne ansvarsfordelingen sikret at disse aktivitetene ble ivaretatt på en god

måte. Notater ble gjort for å forsikre oss mot en eventuell teknologisk svikt. Samtlige intervju i undersøkelsen ble gjennomført med personlig oppmøte, noe som var i tråd med opprinnelig ønske for studien.

3.3.2 Valg av respondenter

Når man har valgt hvilken metode som vil være mest hensiktsmessig for å samle inn relevante data, må man i fortsettelsen definere utvalget man ønsker. I kvalitative undersøkelser er ikke respondentene tilfeldig plukket ut for å representere en populasjon, slik som i kvantitative studier (Tjora, 2012). Når man skal gjennomføre kvalitative intervju, ligger fokuset på å rekruttere respondenter som kan uttale seg om temaet som studeres på en reflektert måte. I følge Jacobsen (2005) er en informant en person som ikke selv representerer gruppen som undersøkes, men som har god kunnskap om fenomenet som studeres. Respondenter betegnes som direkte representanter for gruppen som undersøkes, og dette er betegnelsen som brukes om deltakerne i dette prosjektet.

I denne oppgaven hadde vi et ønske om å foreta intervju med ledere av norske nystartede foretak med etableringsdato mellom 2010-2015. For å identifisere disse selskapene ble det gjort et søk i Brønnøysund-registrene. Vårt utvalg baserer seg derfor på et strategisk utvalg fordi vi på forhånd hadde bestemt oss for hvilken målgruppe som ville være relevant å kontakte for å samle inn nødvendige data (Johannessen et al., 2004). For å sikre mest mulig effektiv datainnsamling hadde vi fortrinnsvis en plan om å gjennomføre intervjuene i Trondheimsregionen.

På bakgrunn av dette ble det via e-post sendt ut en forespørsel til totalt 57 nyetablerte bedrifter i ulike bransjer. Kontaktinformasjon til selskapene ble i hovedsak funnet på deres nettsider. Forespørselen inneholdt en generell beskrivelse av undersøkelsens formål og hva en deltakelse ville innebære. Denne ble sendt ut fortløpende etter hvert som vi så hvilken svarprosent som kunne forventes. Når det gjelder tidsbruk var dette utfordrende å estimere på forhånd, men det ble tatt et valg om å anslå en romslig tidsramme på 90 minutter for å være sikker på at nok tid ble satt av. Påminnelser ble sendt ut til selskapene som ikke responderte i løpet av ti dager. I følge Tjora (2012) vil det ofte være nødvendig med en eller to purrerunder i en slik rekrutteringsprosess. Det endelige utvalget baserer seg på et tilgjengelighetsutvalg, da vi på forhånd ikke hadde mulighet til å kontrollere hvem som ønsket å delta i

undersøkelsen. Det ble ansett som positivt at utvalget likevel bestod av 18 representanter fra selskap i mange ulike bransjer.

Etter hvert som vi begynte med gjennomføring av intervju, ble også snøballmetoden benyttet i rekrutteringen av respondenter. Denne metoden går ut på at man tar utgangspunkt i et mindre utvalg som gradvis blir større fordi forskere får tips til nye respondenter av førstekontaktene (Tjora, 2012). En annen erfaring som ble gjort, var at tidsbruket vi på forhånd hadde estimert var noe høyere enn det som faktisk ble tilfelle. Dette var årsaken til at vi i den videre rekrutteringen valgte å informere om at intervjuet kom til å ta omtrent 60 minutter.

3.4 Databehandling

Databehandlingens første steg er å transkribere lydopptakene fra intervjuene, og dette ble gjort i rimelig tid etter gjennomføringen av hvert intervju. Det ble tatt et valg om å transkribere samtlige intervju i sin helhet for å sikre at all relevant informasjon ble inkludert (Tjora, 2012). Når man transkriberer kan det være vanskelig å vite hva som er egnet detaljeringsgrad. Dette merket vi i løpet av de første transkriberingene, og det førte til at vi justerte detaljeringsgraden noe etter hvert. På grunn av at vi er utrente både som intervjuere og forskere, ble transkriberingen betraktet som en innledende del av analyseprosessen, og det ble dermed en god repetisjon av informasjonen fra intervjuet.

3.4.1 Strukturering

En fornuftig struktur gjør at man kan arbeide mer hensiktsmessig med materialet (Richards, 2005) og struktureringen ble i praksis gjort ved å bruke en nummerering basert på de ulike teoretiske temaene fra intervjuguiden. På denne måten kunne materialet struktureres etter hva respondenten snakket om i intervjuet (Richards, 2005), og relevant materiale ble samlet tematisk. Transkripsjonene ble gjennomgått, og det ble det utarbeidet komprimerte sammendrag fra hvert intervju. Oppsummeringene inneholdt det mest sentrale fra intervjuene under hvert tema, i tillegg til at interessante sitater ble markert med fargekoder. Disse komprimerte sammendragene ble så samlet i et dokument og strukturert. Før vi fortsatte prosessen med det skriftlige materialet, ble det foretatt en gjennomgang av hovedinntrykket vi hadde etter alle intervjuene, for å få frem førsteinntrykket knyttet til datamaterialet. En slik type gjennomgang er en teknikk som kan være behjelpelig når man

behandler store datamengder (Tjora, 2012), og i vårt tilfelle så vi på det som en god inngang til det videre arbeidet med dataene. Deretter ble dokumentet og våre notater godt bearbeidet for best mulig å trekke essensen ut av datamaterialet inn i empirikapitlet.

3.4.2 Tolkning og analyse

Denne fasen går i hovedsak ut på å kategorisere og sammenbinde data (Jacobsen, 2005). Analysefasen var svært omfattende, og hovedårsaken til dette var den betydelige datamengden. Det var også utfordringer knyttet til det å få frem sammenhengene mellom det teoretiske rammeverket og datamaterialet på en god måte. For å få frem disse koblingene godt ble det nødvendig med mye drøfting og flere gjennomskrivninger. Denne prosessen var avgjørende for å få en god presentasjon av studiens materiale og funn, og for å sikre en helhetlig fremstilling av studien. I sluttfasen ble hovedfunnene fra analysen oppsummert og presentert i oppgavens konklusjon.

3.5 Forskningsetikk

Etikk defineres som læren om moral, hva som er rett og galt, og forskningsetikk omfatter de moralnormene som er grunnleggende for vitenskapelig praksis (Askheim og Grenness, 2008). I løpet av et forskningsprosjekt må man løpende vurdere de valgene man foretar ut fra etiske prinsipper (Jacobsen, 2005). I løpet av denne studien har vi grunnleggende vært svært bevisste på å fremstå ryddig, høflig og profesjonell overfor respondentene. En slik fremtoning betegnes som et godt utgangspunkt for etisk god forskningsaktivitet (Tjora, 2012).

3.5.1 Informert samtykke

Selv om en høflig fremtoning betegnes som etisk viktig i forskning er det ikke nok alene (Tjora, 2012). Frivillig deltakelse betegnes som en grunnleggende forutsetning for informert samtykke (Jacobsen, 2005). I denne studien ivaretas dette på flere måter. Det er ingen som er pålagt av overordnede å delta, og interesse for deltakelse er meldt gjennom frivillig respons på en generell henvendelse. Denne inneholdt all nødvendig informasjon for å vurdere om man ønsket å delta. Respondentene ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten å oppgi noen spesiell grunn. De som ønsket å delta fikk ettersendt et mer formelt informasjonsskriv, og det ble både i e-posten og informasjonsskrivet eksplisitt meddelt at studien var godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig

Datatjeneste. For å være sikre på at respondentene hadde lest informasjonsskrivet tok vi det med i papirformat for signering før intervjuet startet. For øvrig valgte ingen av respondentene som stilte til intervju å trekke seg senere i prosessen. Gjennom å informere respondentene som forklart over, har studien sikret at respondentene har hatt god informasjon og forståelse for hva deltakelsen medfører (Jacobsen, 2005).

3.5.2 Krav til privatliv og riktig presentasjon av data

Informasjonen som samles inn i denne studien er ikke av sensitiv karakter for respondentene personlig. Studiens kjerne er informasjon angående styringen av selskapene som representeres. Dette gjør at eksplisitte tiltak for å verne om privatlivets fred ikke er blitt vurdert som nødvendig. For å underbygge at respondentene kan uttale seg fritt om temaet uten å kunne bli gjenkjent på uttalelser i ettertid, har vi valgt å gjøre undersøkelsen anonym. I tillegg ble det opplyst om at alle lydopptak ville bli slettet innen en bestemt dato. Det er et grunnleggende krav innen forskningsetikk at man skal bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005), og dette ivaretas i studien ved at eventuelle sitat som brukes direkte i oppgaven ikke tas ut av dets opprinnelige tematiske sammenheng. Det er ikke vurdert som nødvendig å utføre ekstra sitatkontroll opp mot respondentene, av den årsak at studien er anonymisert. Transkripsjonene er videre gjennomført på bokmål, som et ytterligere grep for å sikre anonymitet. Et godt og bevisst forhold til sitatbruk vil bidra til å sikre kravet om korrekt gjengivelse.

3.6 Forskningskvalitet

Når man skal vurdere kvaliteten på resultatene av en undersøkelse, trekkes gjerne begrepene reliabilitet og validitet fram (Askheim og Grenness, 2008). Det er viktig å vurdere om resultatene som har framkommet er gyldige og pålitelige, samt om det er mulig å generalisere funnene.

3.6.1 Reliabilitet

Grad av pålitelighet handler om i hvilken grad man oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av faktorer som det ikke er gjort rede for (Tjora, 2012). Man bør stille seg spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har vært med på å skape de resultatene man har kommet fram til (Jacobsen, 2005).

Ved vurdering av påliteligheten til resultatene fra undersøkelsen, ser man i mange tilfeller på grad av etterprøvbarehet. Dette innebærer i hvilken utstrekning andre forskere vil være i stand til å oppnå samme resultater ved bruk av tilsvarende metode. Etterprøvbarehet vil være noe utfordrende i kvalitativ forskning fordi dataene som samles inn i stor grad består av subjektive meninger, og det er vanskelig som forsker å være fullstendig nøytral. Transparens i forskningsprosessen blir derfor svært sentralt for å oppnå høy reliabilitet (Askheim og Grenness, 2008). Dette innebærer at man detaljert beskriver hvordan man har gått fram metodisk, og hvordan forskeren kan komme til å påvirke forskningsarbeidet.

Vi har vært bevisste på det å framstå mest mulig nøytral hele veien, men er samtidig klar over at resultater fra undersøkelsen kan bli påvirket av forskningsopplegget og de valgene vi tar. For å sikre høy reliabilitet i oppgaven har vi brukt mye tid på å vurdere ulike metodiske løsninger, slik at vi var sikre på at den mest hensiktsmessige framgangsmåten ble valgt. Det er etterstrebet å beskrive valg som er gjort underveis i prosessen så detaljert som mulig for å sikre høy grad av transparens. Tjora (2012) påpeker at det er viktig å formidle informasjon om interne forhold i undersøkelsen for å styrke undersøkelsens pålitelighet. For å minimere undersøkereffekt leste vi mye om hvordan man skulle framstå i en intervjusituasjon på forhånd. Det ble derfor lagt vekt på å skape en trygg stemning ved å innta en lyttende posisjon for å påvirke respondentene minst mulig. Når det gjelder konteksteffekt, ble det forsøkt å minimere dette ved å la respondentene selv få velge hvor intervjuet skulle finne sted. Samtlige intervjuer ble derfor gjennomført i respondentenes naturlige kontekst, på deres arbeidsplass.

En annen trussel mot troverdighet er at forskeren kan være unøyaktig i nedtegning og analyse av data (Jacobsen, 2005). Dette kan oppstå ved unøyaktig registrering av data, samt slurvete analyse. Funnene i oppgaven vil i stor grad basere seg på vår tolkning av respondentenes fortolkning av fenomenet som studeres, og det blir derfor svært sentralt å være bevisste på å gjengi primærdata mest mulig korrekt ved registrering av data. Dette sikrer vi ved å gjøre lydopptak, samt transkribere disse i sin helhet. Ved utarbeiding av oppsummeringer som forberedelse for analysen, har vi begge bidratt i det endelige sammendraget for å forsikre oss om at all relevant informasjon ble med. Det at vi er to som er med på hele prosessen, bidrar generelt til å styrke reliabiliteten. Jacobsen (2005, s. 229) poengterer at *jo større samsvar det*

er mellom to ulike forskere i kategoriseringen, desto større tiltro vil vi ha til dataene i analysen.

3.6.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, beskriver om de svarene vi finner i vår forskning faktisk er svar på de spørsmål vi stiller i problemstillingen (Tjora, 2012). Validitet kan, i likhet med reliabilitet, styrkes ved at man er åpne og redegjør for alle prosesser og valg man har tatt underveis i forskningen.

I følge Tjora (2012) er det viktig å sikre en god sammenheng mellom forskningsspørsmål, valg av datagenerering og teoretisk grunnlag. For å styrke validiteten i vår forskning, var vi svært nøye på å studere relevant teori og tidligere forskning på fenomenet for å skape en god forståelse for temaet som senere skulle undersøkes. Det ble viktig å identifisere relevant teori på et tidlig stadium, slik at det teoretiske grunnlaget kunne benyttes som utgangspunkt ved utforming av intervjuguide. I fortsettelsen ble intervjuguiden gjennomgått i flere omganger for å sikre at alle spørsmålene var teoretisk forankret.

For å sikre at vi fikk svar på det vi hadde som hensikt å spørre om, ble det i intervjusituasjonen lagt vekt på å bruke ord og uttrykk som var kjent for respondentene. Ved bruk av faglige begrep som ikke er allment kjent, øker sannsynligheten for misforståelser underveis i intervjuet. I noen tilfeller var det nødvendig å gjøre ytterligere beskrivelser av hva som var hensikten med spørsmålet. Disse forklaringene var tenkt ut på forhånd, slik at det samme ble sagt til alle respondenter som oppfattet at noe var uklart. Det å være til stede for begrepsavklaring, mener vi bidrar til høyere grad av validitet.

Ved gjennomføring av de første intervjuene, ble vi klar over at mange av respondentene fokuserte mer på selskapets konsept enn på styringen av selskapet. Det var derfor i noen tilfeller en utfordring å få svar rettet mot det problemstillingen vår fokuserte på. For å fremheve dette så godt som mulig i fortsettelsen startet vi etter hvert intervjuene med å poengtere eksplisitt at det var styringen av selskapet som var hovedtema for undersøkelsen. Dette bidro til at vi i større grad fikk informasjon som var konkret rettet mot studiens formål.

3.6.3 Generalisering

Innen kvalitativ forskning snakker man gjerne om overførbarhet framfor generalisering og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Kvalitative studier har vanligvis ikke som hovedformål å kunne generalisere resultatene som framkommer. Hensikten med denne oppgaven har vært å forstå og utdype hvordan styring utføres i norske nyetablerte foretak, og funnene er begrenset til å gjelde innenfor oppgavens rammer og utvalg. Etter Dey (1993) finnes det to ulike former for generalisering: Teoretisk generalisering og statistisk generalisering (Jacobsen, 2005).

Statistisk generalisering vil ikke være relevant i kvalitative undersøkelser fordi man gjerne har for lite utvalg og dette utvalget vanligvis ikke er representativt for populasjonen.

Teoretisk generalisering går ut på å argumentere for at funnene i undersøkelsen også er gjeldende i andre kontekster. Slik type generalisering kan imidlertid ikke bevises.

I følge Jacobsen (2005) er det i de fleste tilfeller nok med 20 respondenter i en kvalitativ undersøkelse. Årsaken til dette er at disse metodene for datainnsamling ofte tar lang tid, og dataene man samler inn er rike på detaljer og opplysninger. Vi har valgt å sette utvalgsstørrelsen tett opp mot denne øvre rammen for å forsøke og oppnå en viss grad av teoretisk generalisering. Vår erfaring med at grenseinformasjonen etter hvert var avtagende og at hovedfunn ser ut til å være gjeldende for utvalget som helhet, kan bidra til å underbygge dette. Det at utvalget i tillegg har få fellesnevnerer utover etableringsdato, kan være med på å begrunne argumentasjon for at denne typen generalisering til en viss grad kan betegnes som relevant. Det har ikke vært noen intensjon å ha et representativt utvalg fra noen populasjon for å oppnå statistisk generalisering, men vi har bevisst ønsket et mangfold av bransjer i utvalget slik at teoretisk generalisering kan være aktuelt.

4. EMPIRI

Dette kapitlet beskriver studiens empiri. Først gis det en overordnet presentasjon av selskapene og respondentene, og i fortsettelsen gis det en framstilling av innsamlet data kategorisert etter oppsettet fra intervjuguiden.

4.1 Utvalget

Som det fremgår av informasjon i tidligere kapitler, var det i denne studien ønsket et utvalg bestående av selskap i Trondheimsregionen med etableringsdato etter år 2010. Det er forøvrig ikke stilt andre spesifikke krav til selskapene, og det er søkt å få en bredde i utvalget hva gjelder bransje, antall årsverk og omsetning. De 18 selskapene som utgjør studiens utvalg kan svært overordnet klassifiseres i kategoriene helse, media, bygg og anlegg, energi, teknologi, havbruk, nettverk, restaurant, netthandel, detaljhandel og friluftsliv. Hvert av selskapene har opptil 50 årsverk ansatt, der gjennomsnittet er rundt ti og medianen er omtrent fem årsverk. Når det gjelder omsetning, inkluderer utvalget alt fra selskap som kun drives på investorkapital til bedrifter som omsetter for rundt 40 millioner norske kroner i året. Medianen for årsumsetning er i overkant av 3 millioner norske kroner. Utvalget består av foretak med etableringsdato fra årene 2011-2015, med hovedtyngde rundt år 2013.

Respondentene for de representative selskapene har i all hovedsak hatt den formelle funksjonen som daglig leder, men også respondenter med titler som styreleder og styremedlem har deltatt i studien. Det må tillegges at tittelen ikke nødvendigvis har gjenspeilet respondentens stilling og tilhørighet i selskapet i praksis. I utvalget har vi 13 respondenter som innehar tittelen daglig leder, tre som er styreleder, en som er styremedlem og en som innehar både funksjonen som styreleder og daglig leder. Aldersmessig er det god spredning på respondentene: Snittalderen i utvalget er omtrent 37 år og medianen er 33 år. Utvalget inneholder for øvrig respondenter av begge kjønn. Når det gjelder utdanning er spennet fra utelukkende fagutdanning og -kompetanse til doktorgradsnivå. Hovedtyngden er respondenter med utdanning på mastergradsnivå. 11 av respondentene har relevant bransjeerfaring og sju har erfaring med etablering av selskap fra tidligere. Videre er 14 av respondentene i kraft av sin tilknytning til selskapet definert som gründere, en person som er førstegenerasjons etablerer av en bedrift og som har dominerende innflytelse på selskapet.

Med denne presentasjonen av oppgavens utvalg gis det et representativt bilde av hvilken type selskap og respondenter denne studien inneholder, samtidig som anonymiteten ivaretas.

Intervjuene varierte i lengde fra i underkant av 40 minutter til i overkant av 90 minutter. Under presenteres en tabell over intervjutiden for hvert enkelt intervju, hvor tiden er oppgitt omtrentlig ut fra lengden på opptak justert for eventuell relevant informasjon som ble gitt før og etter opptak. Intervjuene er listet i tilfeldig rekkefølge. Det påpekes for øvrig at erfaring fra studien viser at lengde på intervjuet ikke nødvendigvis har noen direkte sammenheng med mengde informasjon eller informasjonskvalitet. Det er en relativt stor spredning i lengdene på intervjuene, og denne spredningen kan i hovedsak tilskrives variasjon i selskapsspesifikk informasjon i starten og grad av digresjoner og inngående utbroderinger underveis. Gjennomsnittlig intervjulengde er omtrent 58 minutter.

<i>Intervjunummer</i>	<i>Lengde</i>
1	42 min
2	36 min
3	70 min
4	59 min
5	48 min
6	65 min
7	50 min
8	50 min
9	96 min
10	58 min
11	45 min
12	47 min
13	60 min
14	65 min
15	42 min
16	41 min
17	85 min
18	80 min

Tabell 1: Intervjulengder

4.2 Styring

Nå kjenner jeg at jeg blir litt pinlig berørt, vi er vel ganske dårlige på rutiner og et bevisst forhold til styring altså, det kommer litt i andre rekke for å være helt ærlig.

--

Det dere skal finne ut av nå er jo et av de mest krevende feltene for meg, hvordan å sørge for god styring.

I den første delen av intervjuene ble respondentene oppfordret til å forklare hvordan de ivaretar styring i foretaket. Svarene inneholdt informasjon rundt flere av elementene i studien, og mange ulike virkemidler og verktøy ble nevnt som relevante i styringen. Verktøy betegnes i henhold til tidligere oppgitte definisjon som de konkrete tiltakene som benyttes som en operativ del av de overordnede virkemidlene.

4.2.1 Organisasjonskultur

Alle må bidra, uavhengig av hvilken rolle de har.

Når det gjelder organisasjonskultur, har samtlige selskap i undersøkelsen et bevisst forhold til dette. Ved spørsmål rundt selskapenes organisasjonskultur var det likevel flere respondenter som blandet sammen begrepene kultur og struktur, og det kom frem at de i utgangspunktet ikke nødvendigvis la noe forskjellig i disse begrepene. Dette kan skyldes at spørsmålene rundt kultur ble stilt før vi kom inn på temaet struktur, men hjelpespørsmålene bidro til å tydeliggjøre dette skillet. Det overordnede inntrykket fra utvalget var fokuset på inkludering og deltakelse fra alle ansatte, som ofte fører til en flat struktur.

Det poengteres at organisasjonskulturen er viktig fordi den skal bidra til at ansatte får selskapet sine normer og verdier i ryggmargen, og at den derfor kan være med på å underbygge beslutninger som tas. Deltakerne i vår undersøkelse beskriver blant annet kulturen i sine selskap som åpen, fleksibel, respektfull, kreativ og nysgjerrig. Mange peker på en essensiell faktor av tillit, og at mye av det de gjør er basert på tillit til hverandre og stor grad av frihet under ansvar.

En annen sentral fellesnevner er at det er god takhøyde for å ta opp ting innad i selskapene, og at man er åpen for å høre andres ideer og innspill. Felles interesser og mål oppfattes som viktig for å oppnå et godt sosialt miljø og for at selskapet skal utvikle seg i riktig retning. Det viser seg at de grunnleggende verdiene og normene som er gjeldende i selskapene i stor grad vil være preget av daglig leder og etablerer sine personlige preferanser. Årsaken til dette uttrykkes å være at samarbeidet i små bedrifter kjennetegnes av tett dialog og rask kommunikasjon.

Videre er det viktig å kommunisere disse verdiene ut til interessenter for å sikre kredibilitet og troverdighet utad. 12 av selskapene opplyser å ha et svært bevisst forhold til hvordan de fremstår utad, og i all hovedsak baseres denne tilnærmingen på konkrete strategiske vurderinger. Eksempler på dette er konkrete vurderinger rundt oppbyggingen av teamene, hvordan man er kledd på messer og hvordan de forholder seg til media.

I en startfase er det helt avgjørende at man fokuserer på å levere tjenester og produkter med god kvalitet slik at selskapet opparbeider seg et godt rykte. Mange av teamene i bedriftene som undersøkes har etablert selskapet sammen på bakgrunn av felles interesser, og dette betegnes som et godt utgangspunkt for videre samarbeid og utvikling. Mange av selskapene påpeker at det kan være utfordrende å prioritere ressurser til arbeid med identifisering av organisasjonskultur, og at dette ofte bidrar til at definerte normer og verdier er ikke-eksisterende i en oppstartsfase.

4.2.1.1 Rekruttering

Mange av selskapene består av relativt få ansatte, og dette virker å føre til at hver enkelt ansatt påvirker arbeidsmiljøet i stor grad. Det blir derfor viktig å rekruttere de rette menneskene for å oppnå den kulturen man ønsker for selskapet. Ved rekruttering av nye ansatte prioriteres faglig kompetanse for å få inn en tilstrekkelig bredde, og fordi selskapene har begrensede ressurser til opplæring. I tillegg vektlegges personlige egenskaper høyt, fordi det anses som viktig at nye ansatte passer godt inn i det allerede eksisterende arbeidsmiljøet.

Du kan aldri vedta å lage en vinnerkultur, det er vanskelig, men du kan ansette de riktige folkene for å få en sånn kultur.

Mange av selskapene som representeres er inne i en utviklingsfase, og det blir derfor viktig å rekruttere ansatte som er engasjerte og har lyst til å lære nye ting. En av respondentene påpeker viktigheten av en prosess der forventninger til hverandre avklares før en eventuell ansettelse. Små selskap med få ansatte er sårbare for ansettelser av feil type medarbeidere, og dette tiltaket ble gjennomført for å unngå konflikter i senere tid. Respondentene som selv har etablert selskap, nevner at man gjerne ansetter personer som er lik en selv, og at det kan være utfordrende å bryte ut av et slikt mønster. De er likevel bevisste på at det er sentralt å sikre en god erfaringsbase for at selskapet skal vokse. Flere peker på viktigheten av at nye ansatte må komme inn å gjøre en jobb ganske fort, fordi det i disse selskapene ofte er lite tilgjengelige ressurser til opplæring.

De ulike selskapenes rekrutteringsprosesser er noe varierende. Noen av selskapene rekrutterer via bemanningsbyrå og ved bruk av formelle prosesser, mens andre rekrutterer mer uformelt gjennom eget og andres nettverk. Rekrutteringsprosessen betegnes av flere som en prosess forbundet med stor usikkerhet. Felles for alle er vissheten om at rekruttering av flinke ansatte i stor grad bidrar til god styring.

4.2.1.2 Lokalisering

Det er et gjennomgående inntrykk fra respondentene at valg av lokalisering ofte er basert på strategiske hensyn og pris. Noen av selskapene har bevisst valgt lokalitet sammen med andre selskap i samme situasjon i ulike nettverksplattformer. Dette begrunnes i håp om å oppnå positive synergieffekter fordi man blir en del av et miljø. Andre har valgt kontorlokaler på bakgrunn av nærhet til viktige kunder, leverandører og andre interessenter. Flere peker videre på symboleffekten man kan oppnå ved valg av kontorlokaler, og at dette kan bidra til å underbygge selskapets identitet. Dette er årsaken til at flere bedrifter i utvalget har konkrete flytteplaner som er strategisk motiverte. Dette begrunnes hovedsakelig i at selskapene snart står ovenfor en ny fase, og ønsker å signalisere dette ved å bevege seg bort fra typiske gründernettsverk og mot kontorer tilpasset bransjen. En av respondentene nevner at selskapet sin lokalisering bidrar til å styrke deres troverdighet, og at en viktig faktor i valget av lokasjon var ønsket om en positiv signaleffekt i søknader til offentlige støtteordninger. En annen respondent påpeker viktigheten av åpne lokaler for å underbygge fokuset bedriften har på gruppeprestasjoner og samarbeid.

4.2.2 Lederstil

Jeg villeder, veileder og inkluderer.

Utvalget består i hovedsak av små organisasjoner med få ansatte, hvor lederen utgjør en stor andel av arbeidsstokken. Uttalelser i utvalget peker på at selskapenes størrelse gjør at lederen i de fleste tilfeller er i direkte kontakt med øvrige ansatte på daglig basis. Det vektlegges av flere respondenter at deres lederstil og metoder for problemløsning i stor grad påvirker hvordan selskapet styres. Selv om deltakerne i denne undersøkelsen innehar ulike lederroller i selskapene de representerer, uttrykker flere at de ikke nødvendigvis ser på seg selv som en utpreget leder av foretaket.

I foretakene som er etablert av flere personer, preges organisasjonskulturen av tett samarbeid, og at det ikke nødvendigvis er én som har en utpreget lederrolle. I disse foretakene er eierandelene som regel fordelt jevnt, og ansvaret deles likt selv om en person står oppført som daglig leder på papiret. Flat organisasjonsstruktur betegnes videre som årsaken til at lederskap ofte utøves indirekte. Majoriteten av respondentene beskriver sin lederstil som inkluderende, fleksibel og åpen.

Jeg involverer dem veldig mye, både fordi jeg er komfortabel med at vi er flere som mener noe om ulike ting, men også fordi det er viktig for at de skal føle eierskap til jobben sin.

Det ser ut til å være en fellesnevner at man gir ansatte frihet under ansvar framfor å være en kontrollerende leder. Dette begrunnes ofte med at man har et grunnleggende positivt menneskesyn og derfor har tro på at ansatte ønsker å gjøre en god jobb, samtidig som at man mener frihet under ansvar er en viktig faktor for motivasjon. En nøye rekrutteringsprosess er avgjørende for å finne ansatte som kan passe i en organisasjon med denne typen struktur, og med slikt lederskap.

En av respondentene påpeker at man som leder kan komme langt med å være ydmyk og innta en lyttende posisjon framfor å ta alle avgjørelser selv. Videre fremhever flere av deltakerne i studien at de tillegger seg mye lærdom om lederskap underveis, og at fokuset ligger på å løse ting i fellesskap. Tillit virker å være sentralt i forholdet mellom leder og ansatt i selskapene

som undersøkes, og det poengteres i flere intervju at man ikke vurderer det som verdiskapende å telle og kontrollere timeføring og lignende. Det oppleves at denne type lederstil fungerer motiverende for ansatte. Et godt arbeidsmiljø er videre en faktor som kan virke motiverende, og flere ledere i undersøkelsen ser på det som sin oppgave å skape omgivelser der ansatte har det gøy på jobb. På grunn av den flate strukturen som eksisterer i selskapene, beskriver de fleste seg selv som en tilstedeværende og uformell leder. En av respondentene i utvalget var tidligere både gründer og daglig leder, men har nå overlatt rollen som daglig leder til en annen i selskapet. I forbindelse med dette rollebyttet oppstod det en utfordring i forhold til den opplevde ansvarsfordelingen i bedriften. Tidligere daglig leder opplevde at mange i organisasjonen fortsatt delvis forholdt seg til han som leder, og han opplyser om at dette var vanskelig å korrigere fordi han tross alt var en av grunnleggerne.

Videre påpekes det av flere at man er svært avhengig av selvstendige ansatte i en oppstartsfase, og at det derfor er sentralt at medarbeiderne er villig til å yte litt ekstra for å sikre selskapets utvikling. Denne eierskapsfølelsen søkes oppnådd gjennom å inkludere ansatte i de sentrale prosessene som foregår i bedriften, samtidig som det etterstrebes å være en tydelig leder. Enkelte respondenter fremhever også viktigheten av å rose innsats, samt vise anerkjennelse og takknemlighet for arbeid som blir lagt ned i selskapet.

4.2.3 Organisasjonsstruktur

Vi har ikke noe organisasjonskart, men vi er blitt mer bevisste på å tydeliggjøre roller i forhold til beslutninger.

Den generelle strukturen som er gjeldende for selskapene i undersøkelsen beskrives som flat, og med kort avstand mellom ulike nivå. Ofte defineres oppgaver i fellesskap, før disse fordeles under de ulike stillingene sine ansvarsområder. Overordnede retningsvalg tas som regel i fellesskap av ledergruppen i selskapet. Selv om bedriftene definerer strukturen som fri og flat, innehar de fleste en konkret faglig ansvarsfordeling som kommuniseres både formelt og uformelt til ansatte. I noen tilfeller er disse nedskrevet i form av stillingsbeskrivelser, ansvarsmatriser, prosjektstrukturer og instruksjoner, mens andre bruker muntlige avtaler for å delegere og fordele ansvar. Likevel poengteres det av flere respondenter at alle ansatte må være fleksible og bidra der det er behov. Organisasjonene baserer seg i stor grad på utstrakt bruk av tillit, der stor frihet med tilhørende ansvar praktiseres. En god del av selskapene

bruker ulike verktøy for å sikre at alle ansatte har innsikt også ut over sine ansvarsområder. Dette kan være alt fra enkle praktiske verktøy som notatbøker og tavler til mer komplekse IT-baserte verktøy. Eksempelvis brukes ulike programvare for å sikre transparens i løpende oppgaver og tilknyttet fordelt ansvar innad i organisasjonen.

Ved intern kommunikasjon brukes e-post, Facebook eller ulike chat-baserte verktøy. Et verktøy som brukes av flere selskap i utvalget er programmet Slack. Det understrekes av flere at dette fungerer svært godt, og at det bidrar til å effektivisere kommunikasjon innad i selskapene. Et annet verktøy som benyttes for intern kommunikasjon er Trello. I dette programmet lages mapper for ulike kategorier, og deretter utarbeides det konkrete gjøremål under hver kategori som kan følges opp av alle ansatte. Verktøyet er integrert med e-post, og bidrar til at alle i selskapet har god innsikt i det andre holder på med slik at informasjonsprosessen internt blir forenklet. I et av selskapene har daglig leder insistert på å kutte ut bruk av e-post til intern kommunikasjon, fordi dette opptar unødvendig mye tid og ressurser.

En av respondentene har hele tiden vært svært bevisst ved bruk av titler i organisasjonen, og mener at titler bør fordeles etter arbeidsoppgaver for å unngå signalisering av nivåforskjeller i selskapet. Det påpekes videre at årsaken til dette er at mange blir svært opptatt av titler, og at dette kan vanskeliggjøre organisasjonsutvikling i fremtiden. Når det gjelder nedskrevne regler og instruksjoner ut over ansettelseskontrakter, er opplevd viktighet av dette varierende. Noen selskap har styreinstruksjoner, fullmaktmatriser og personallånbok, mens andre er av den oppfatning at slike dokumenter kun er egnet for arkivering og for en eventuell sertifisering. Flere av respondentene ser at det blir økt behov for mer strukturering av selskapet og bruk av nedskrevne dokumenter i form av regler og prosedyrer når man blir flere ansatte i fremtiden.

Nå føler du at du er hands on hele tiden på alt som skjer, men på et eller annet tidspunkt så mister du det, og da er det viktig med strukturer.

Informasjonen fra respondentene gir et inntrykk av at selskapene i liten grad er preget av nedskrevne formelle dokumenter og regler, og i større grad av tillit, uformelle retningslinjer og frihet. Dette lave preget av skriftlighet reflekteres gjennom at flere av respondentene uttrykker at de har mye av metodikken knyttet til styringen i hodet. Denne tause kunnskapen

oppgis å være alt fra lagerbeholdninger og erfaringsdata til planer, herunder forretningsplaner. En av respondentene signaliserer at deres selskap har tatt tak i dette og begynt arbeidet med å gjøre kunnskapen skriftlig gjennom dynamiske dokumenter. I selskapene som innehar liten grad av formell styring, brukes flertallsbestemmelser dersom viktige strategiske valg skal foretas.

Det virker å være en felles oppfatning at mer formalisert styring og bruk av styrende dokumenter blir nødvendig når selskapet blir større. Størrelse gjelder i denne sammenhengen både ved tilførsel av ekstern kapital og når selskapet vokser i form av flere ansatte. Styrende dokumenter benyttes av noen selskap i form av stillingsbeskrivelser, vedtekter, personalhåndbok og aksjonæravtaler. Disse dokumentene virker ikke å være av spesielt sentral karakter i styringen av selskapet. Erfaringer som respondentene har gjort seg underveis, gjør at mange betrakter formelle dokumenter og forretningsplan som mindre relevante i startfasen av et selskap. Bakgrunnen for dette standpunktet er at ting sjelden blir som man planlegger fordi det finnes så mange usikre momenter og uforutsette situasjoner som kan oppstå underveis.

4.2.4 Strategi

Som gründer er det viktig å høre på og prøve å forstå markedet, hvis ikke så taper du.

Under temaet strategi ble respondentenes tilbakemeldinger preget av at det ikke var en ensartet oppfatning av hva strategi som begrep innebærer. Det var svært mange resonnement rundt selskapenes overordnede mål og visjoner, og mindre vektlegging av strategiske grep, vurderinger og hensyn som selskapet tar for å nå disse overordnede målene. Det var også stor variasjon i hvor konkrete svarene var. Enkelte ga en ryddig og stegvis gjennomgang av selskapets strategi på ulike områder, mens andre uttalelser bar preg av at det eksisterte få konkrete og reflekterte vurderinger rundt selskapets strategi.

Med tanke på markedsmessige forhold, var det jevnt over presise forklaringer rundt de strategiske vurderingene i selskapet, både når det gjelder identifisering av relevante marked og vurderinger rundt selskapets inntreden i disse. Kvalitet er sentralt forankret i mange av selskapenes strategi, og det fokuseres på å gå bredt ut fordi det i mange tilfeller ikke eksisterer en klar definisjon av det potensielle markedet. Andre deltakere i prosjektet uttaler at det å gå

bredt ut kan gå på bekostning av kvalitet, og at dette er noe de ikke ønsker. En av respondentene antyder at selskapet er i en vurderingsfase rundt om de *i fremtiden* skal gå i retning av en lavkostnads- eller differensieringsprofil, mens de andre jevnt over har et sterkt preg av fokus på kvalitet. Dette fokuset er gjeldende for de fleste selskapene, uavhengig av om de er leverandør av produkt eller tjeneste. For foretakene som tilbyr tjenester vil vektlegging av kvalitet i mange tilfeller innebære levering av effektive tjenester som kan føre til kostnadsreduksjoner for deres kunder. Ingen av selskapene i utvalget opplyser å bruke vesentlige ressurser på markedsføring, og innsatsen på dette området varierer stort med selskapenes bransje og hvilke interessenter som er essensielle. Innsatsen som utøves er i hovedsak konsentrert mot nøkkelinteressenter, ved bruk av sosiale medier og sterkt tiltro til jungeltelegrafene.

4.2.5 Planlegging

Å planlegge for noe mer enn et halvt til ett år frem i tid gir ikke så stor mening for oss, fordi konseptet endres en del på veien ut fra hva behovene har vært.

Når det gjelder planlegging, er det flere likhetstrekk mellom foretakene hva gjelder generell skepsis til verdien av planlegging på mellomlang og lang sikt. På lang sikt forholder selskapene seg mest til overordnede og visjonære mål framfor konkrete planer for å nå disse målene. Dette grunngis med at stor usikkerhet rundt fremtiden gjør at planer på lang sikt har lav verdi og at det derfor styres fortrinnsvis etter visjonære mål på lang sikt.

Det fungerer veldig fint å sitte og legge en plan, også er problemet å klare og holde den planen oppdatert, for den endrer seg alltid.

På kort sikt opererer de aller fleste med en form for planlegging, både i form av planleggingsmøter og bruk av konkrete verktøy som planleggingstavler, loggbøker, årshjul, kalendere og IT-baserte planleggingsverktøy. Det er en gjenganger at mye planlegging foregår fra dag til dag, og at den har et kortsiktig preg.

Det er forskjellige verktøy som benyttes, men prinsipielt er disse svært like i innhold. Fellesnevneren er at de skal bidra til å definere oppgaver og tilhørende milepæler, delegering av ansvar og kunne brukes til oppfølging. Eksempelvis presenteres Asana, Flow, Jira og

Wonderlist, som alle dekker ulike behov når det kommer til styring. Felles for verktøyene er at de gjør det lettere å operasjonalisere overordnede målsetninger til konkrete gjøremål, samt å fordele ansvar og gjøre dette synlig for alle i bedriften. Videre brukes disse verktøyene ofte som utgangspunkt for oppfølgingsmøter. For planlegging brukes også fysiske tavler i flere av bedriftene. Her noteres blant annet økonomiske nøkkeltall, markedsrettet informasjon, strategier og utregninger.

I noen foretak utføres mye av planleggingsprosessen i hodet på daglig leder, med supplerende bruk av enkle verktøy. Hovedtrenden når det gjelder hvem som deltar i disse prosessene er at langsiktig strategisk planlegging foretas i møter og samlinger mellom eiere, styret og ledere. I enkelte tilfeller kan noen av disse funksjonene være bekledd av samme person, men hovedtrekkene det fokuseres på finnes i selskap der rollene bekles av ulike personer. Den kortsiktige og operative planleggingen har et mer inkluderende preg, og søker å involvere ressurser i organisasjonen for å sikre eierskap til planene, samt målkongruens i forhold til overordnede mål. Denne planleggingen er ofte den som er delvis delegert på prosjektbasis og som foregår i de ukentlige og månedlige møtene i foretakene. Flere av selskapene er delvis organisert med prosjektstrukturer, og her foretas den konkrete prosjektplanleggingen i mange tilfeller av en prosjektleder. Planleggings- og prosjektstyringsverktøy benyttes for øvrig både på selskapsnivå og for prosjekter som gjennomføres på operasjonelt nivå.

4.2.6 Måling og rapportering

Når du jobber i et selskap som ikke tjener penger og som ikke er planlagt å tjene penger i nærmeste framtid, så må du finne andre mål enn finansielle. Da er det milepælstyring i ulik grad.

Det fremkommer i undersøkelsen at selskapene har målsetninger på ulike nivå. De fleste har overordnede og visjonære målsetninger som eksempelvis kan være å bli en ledende leverandør i sitt segment på lands- eller verdensbasis. Andre har definert ulike mål rundt hvilke markeder det etterstrebes å gå inn i. Det opplyses at disse overordnede målene ofte blir satt i samarbeid mellom ledelse, styret og eiere. Det viser seg at det spesielt er stor spredning i målsetningene når det kommer til vekst og størrelse. Der enkelte uttrykte økt sysselsetting og stor vekst på sikt som et viktig mål for foretaket, var andre svært klare på at det å holde seg små var et essensielt mål i seg selv. Et annet spørsmål som ga stor spredning i svarene, var på

om salg av foretaket var et innarbeidet mål på sikt. Flere av selskapene har dette som et langsiktig mål, spesielt i tilfeller der investorer med en slik uttalt målsetning står som eiere. Enkelte formidler at salg av selskapet ikke er aktuelt, og at det derfor ikke er diskutert noen exit-strategi, mens andre signaliserte at et oppkjøp kan bli aktuelt i fremtiden.

Når det gjelder de operative målsetningene, blir disse som regel satt i et samarbeid mellom daglig ledelse og andre ansatte. Flere av respondentene understreker viktigheten av eierskap til planene, og at involvering av alle ansatte blir viktig både i forhold til planlegging og utarbeidelse av mål. På mer operativt nivå har enkelte selskap klare salgsmål, omsetningsmål og milepæler som aktiviteten måles opp mot. Noen peker på utfordringer knyttet til måling fordi det i en oppstartsfase er vanskelig å definere en klar målestokk. Mangelen på erfaringstall blir videre trukket frem som en utfordring, mens selskap som har identifisert en fornuftig målestokk for aktiviteten beskriver måling som mer aktuelt.

I de selskapene som opererer med prosjektstrukturer, foregår evaluering og rapportering av måloppnåelse i hovedsak via fremdriftsplaner og milepæler. I andre selskap oppgis det at det ikke benyttes slik måling eller rapportering i det hele tatt, eller at det kun rettes fokus på dette i møtene knyttet til langsiktig planlegging. Av selskapene i utvalget skisserer enkelte bruk av et strukturert system for evaluering og rapportering av kortsiktige og operative målsetninger, men hovedinntrykket er at dette er et område med lite formell struktur utover møtevirksomhet.

Budsjetter brukes blant de fleste foretakene i undersøkelsen, og dette virker ofte å være et sentralt virkemiddel i samarbeidet med styret. Mange benytter budsjetter som selskapets styre godkjenner, og som bedriften så opererer ut fra. I flere av selskapene benyttes budsjettene som fullmakter for daglig leder, og dette setter retningen for selskapet samt rammene for daglig leder. Videre delegeres ansvar med budsjettet som utgangspunkt, og daglig leder kontrollerer dette etterskuddsvis. Dersom noen i selskapet har innspill utover budsjett, fungerer styret som en kvalitetssikring på slike beslutninger. Det fastslås at budsjettet bør være fleksibelt i en oppstartsfase fordi det er viktig at det ikke begrenser selskapets handlingsrom. Noen av foretakene benytter ikke budsjett, og årsaken til dette er varierende. Enkelte har ikke tro på budsjett som virkemiddel i en fase der man ikke har et oversiktlig inntektsbilde, mens andre styrer heller etter aktivitetsnivå.

Fra foregående avsnitt ble det gjort kjent at budsjetter i ulike former framstår som et viktig virkemiddel for deltakerne i undersøkelsen. Likviditetsbudsjett virker videre å være det mest sentrale verktøyet som benyttes i nyetablerte selskap.

Det er jo litt survival game egentlig, det er likviditetsbudsjettet som styrer

Viktigheten av god likviditetskontroll understrekes altså sterkt i de fleste intervjuene, og dette ansvaret tilfaller som regel daglig leder. Resultatbudsjett og balansebudsjett er andre konkrete verktøy som brukes i den økonomiske styringen i noen av selskapene. De ulike budsjettene utarbeides vanligvis i Excel. Noen av foretakene praktiserer bevisst ikke budsjetter fordi det argumenteres for at dette kun blir fantasitall i en startfase. Et av selskapene som kun drives på investorpenger, og altså ikke har noen ekstern omsetning, påpeker at budsjetter har svært begrenset relevans for dem. Likviditet blir gjerne en utfordring når et selskap vokser, og et av selskapene peker blant annet på utfordringer knyttet til forskjellig kredittid på leverandørgjeld og kundefordringer. Når kredittid til leverandører er kortere enn kredittid ut til kunder, kan likviditeten bli anstrengende fordi dette gjør det vanskelig å opparbeide seg en kapitalbuffer. Et av selskapene praktiserer en bevisst bruk av forhåndssalg, slik at det bygges god likviditet til videre produksjon.

Mange av selskapene har varierende inntekter, og det forsøkes derfor å ikke ha for store faste kostnader. Flere hevder at det er hensiktsmessig å sammenligne årets tall med fjorårets, dersom disse tallene er tilgjengelige og relevante for driften. Et tiltak for å oppnå et mer fleksibelt kostnadsbilde, har blant annet vært å leie inn eksterne konsulenter framfor å ansette flere medarbeidere. Prisen på slik arbeidskraft er noe høyere, men påpekes å senke risikoen betraktelig.

Når det gjelder regnskap, har de ulike selskapene forskjellige verktøy opp mot dette. Tripletex synes å være det mest brukte verktøyet i denne sammenhengen. Dette programmet gjør det enklere å gå tilbake i tid for å se på kostnads- og inntektsutvikling, samt at det blir lettere å budsjettere framover. Data fra Tripletex brukes som regel direkte i budsjettene som utarbeides og for å systematisere lønn og fakturering.

Selskapene benytter også ulike timeføringsverktøy for å sikre at riktig antall timer blir fakturert til kunder. Eksempler på verktøy som benyttes til dette formål er Harvest og Proresult. En av respondentene forteller at det er satt i gang tiltak for å utarbeide et verktøy for timeregistrering av alle ansatte, og behovet for dette dukket opp etter en økning i antall ansatte. Et slikt timesystem skal bidra til å forbedre styringen i forhold til påløpte timer samt gjøre det mulig med ettersyn, og daglig leder har et ønske om at dette verktøyet skal kunne kobles opp mot lønssystemet.

4.2.7 Motivasjon og belønning

Vi kunne nok vært bedre på det å rose, for det blir ofte sånn at man roser oppnådde mål og ikke innsatsen.

Det kommer tydelig frem i intervju med respondentene at friheten ansatte har til å påvirke sin egen arbeidshverdag oppfattes som den mest sentrale motivasjonsfaktoren. Selskapenes vektlegging av involvering og fleksibilitet, eksempelvis at ansatte har stor frihet til selv å disponere arbeidsdagen sin og prioritere oppgaver, blir trukket frem som særdeles viktig. Herunder det at det blir utvist stor tillit til både deres faglige og personlige kvaliteter. At man er med på å bygge opp noe fra starten blir fremhevet som en annen sentral motivasjonsfaktor til aktørene som engasjeres i selskapene. Tilknyttet dette har flere av respondentene en reflektert tilnærming rundt fordelingen av eierandeler i selskapet, og uttrykker at det bevisst ble delt på disse i starten for å bygge opp under motivasjon og eierskapsfølelsen til ansatte i selskapene.

Eierandeler blir ikke kun sett på som et instrument for å øke eierskapsfølelsen til selskapet, men brukes også som økonomisk insentiv gjennom forventet fremtidig verdiutvikling. Motivasjon i form av konkrete resultater nevnes som viktig i et par av selskapene, mens andre fokuserer mer på å feire fremgang heller enn oppnåelse av konkrete mål. Det blir også trukket frem at motivasjon er svært individuelt, og at man bør være bevisst på dette ved utforming av eventuelle belønningssystemer.

Det er jo litt forskjellig. Noen motiveres av egen bonus, mens de ansatte jeg har nå har sagt veldig tydelig at hvis det skal være noe ekstra form for belønning så ønsker de at det er noe for fellesskapet.

Det tror jeg er veldig individuelt, det kan godt hende jeg prøver å motivere dem på den måten som motiverer meg.

Selskapene i utvalget virker å benytte lønn, anerkjennelse, opsjoner, medeierskap, fleksibilitet og selve drivkraften av å være en del av selskapet som belønning for innsats. Flere av respondentene nevner opsjonsprogrammer, enten som et belønningssystem som finnes i dag eller som vurderes brukt på lengre sikt. Belønningssystemene virker i stor grad å være påvirket av den daglige ledelsen sin innstilling til temaet. Der enkelte setter fokus på belønning i form av det å bli sett og å få anerkjennelse, gir andre svar som utelukkende peker på finansielle belønninger som lønn, bonus og provisjon. Noen av respondentene har klar tro på bruk av provisjonssystemer, mens andre er sterkt i mot dette. Respondentens refleksjoner og innstilling til ulike former for belønning ser altså ut til å være av avgjørende betydning for hvilke belønninger som benyttes i selskapene.

4.2.8 Eierforhold

Det er mye mer stas å være en del av en suksess enn å sitte helt alene å eie en fiasko.

Selskapene som har deltatt i denne undersøkelsen har varierende eierskapsforhold. Enkelte av foretakene eies kun av en eller flere av de som har etablert selskapet, mens andre har fått inn eksterne investorer på eiersiden. I selskap der daglig leder eller gründer er eneste eier, vil eierskapsforholdet ha en naturlig påvirkning på styringen av selskapet. For bedriftene som har fått tilførsel av ekstern kapital, opplyser respondentene at investorene påvirker styringen i ulik grad. I noen tilfeller har det vært en avtale fra start at investorer ikke skal involvere seg for mye i styringen av de ulike selskapene, mens andre eksterne eiere setter ulike krav til rapportering. Disse rapportene anses som nødvendige for at investorene skal ha innsikt i hvilke prosesser som er i gang og hvordan man jobber i selskapet. I mange tilfeller har eierne representanter i styret, og de påvirker derfor styringen gjennom dette. For noen av selskapene oppgis det at eierne ikke har noen definerte og tydelige krav, men det antas at de vil kreve dette dersom de opplever at det ikke rapporteres tilstrekkelig.

Noen av foretakene har gjennomført såkalt crowdfunding¹ for å skaffe kapital, mens andre har investorer i form av investorselskap og privatpersoner. Flere av selskapene refererer til investorer i form av privatpersonene som *business angels*, og dette kan på norsk oversettes til forretningsengler². Bedriftene som ikke har tatt inn ekstern kapital enda viser seg ofte å ha en overbevisning om at en slik tilførsel vil komme til å påvirke styringen. Det påpekes også at dette sannsynligvis vil føre til at man blir avhengig av mer formell styring og rapportering enn det som tidligere har vært tilfelle. Det at man også går over til å forvalte andres penger trekkes frem som en viktig faktor i denne sammenhengen.

Eierandeler brukes i noen selskap for å insentivere ansatte, og det har her blitt informert om at man har mulighet til å komme inn på eiersiden på sikt dersom man bidrar. I et av selskapene vurderes det å innføre opsjonsprogram for å øke ansattes tilhørighet til organisasjonen.

Vi har diskutert det ganske lenge blant eierne om vi skal tilby ansatte aksjer så man kan få en belønning gjennom utbytte, aksjer man opparbeider seg gjennom å være i selskapet så og så lenge, slik at dette kan fungere som et ekstra lim.

Noen av respondentene hevder at det mest krevende med oppstarts-bedrifter er finansiering og tilgang på kapital. I en startfase har man ikke alltid en klar formening om hvordan idéen vil komme til å utvikle seg, som igjen kan gjøre det vanskelig å skaffe investorer. En av deltakerne meddeler at mange oppstartselskap er avhengig av ekstern kapital for å overleve, men at selskapet han representerer har forsøkt å unngå dette så langt som mulig. Det etterstrebes i dette foretaket å klare seg med egne midler frem til det har blitt utviklet et godt konsept som videre kan være utgangspunkt for involvering av investorer. Andre peker på viktigheten av å opprettholde en viss struktur i eierforholdene, og at det ikke er ønskelig med for mange eiere.

¹ Crowdfunding eller folkefinansiering er en ny finansieringsform hvor hovedsakelig enkeltpersoner går sammen om å støtte et prosjekt, ved hjelp av enten penger eller andre ressurser. Det kan være enkeltmennesker eller organisasjoner som har tatt initiativ til prosjektet eller aksjonen, og oftest bruker de internett som kanal for å finne sympatisører som vil støtte seg (Skatteetaten, 2013).

² En forretningsengel er en person som enten alene eller via et syndikat investerer i mindre bedrifter. Investeringsbeslutningene fattes av personen selv, og de har som regel ingen tidligere tilknytning til selskapene det investeres i. Etter investeringen er gjort, støtter forretningsengelen vanligvis selskapet via sin kompetanse, nettverk og erfaring, i en slags mentorrolle (Innovasjon Norge, 2016).

4.2.9 Styret

Jeg trenger noen som ikke er kollegaene mine til å drøfte ting med, styret har helt andre innfallsvinkler gjennom deres kompetanse.

Den enkleste formen for styresammensetning i utvalget, består av selskap med én person i styret som også innehar rollen som daglig leder og eier. Et par av selskapene har samme prinsipielle oppbygning, men med flere likestilte etablerere. Utvalget kan deles inn i to kategorier basert på hvilken styrekonstellasjon som benyttes. Den ene gruppen er bestående av selskap som har etablererne selv i styret, uten innslag av eksterne. Totalt sju selskap tilhører denne kategorien. Tre av disse selskapene har konkrete vurderinger rundt å hente inn eksterne parter i styret, men har av forskjellige årsaker ikke realisert dette. Et av foretakene i denne kategorien opplyser å ha god støtte i mentorordninger, som de mener har fylt rollen et profesjonelt styre med eksterne aktører ellers ville hatt. En av respondentene var under intervjuet usikker på hvem av de to involverte i selskapet som formelt sett var styreleder og daglig leder. Videre hevdes det at et av selskapene kun har fordelt titler fordi noen må inneha de ulike rollene, og at det i praksis ikke eksisterer noen forskjell mellom ansvaret som det medfører. Dette signaliserer det opplevde inntrykk av at de formelle rollene ikke alltid var betegnende for respondentens funksjon i selskapet.

Nå er jeg styreleder og XX daglig leder, men det finnes hos oss i prinsippet ingen formelle skillelinjer mellom det å være daglig leder og styreleder, eller vanlig ansatt.

Selskapene som har et styre uten eksterne parter, signaliserer at styrefunksjonen i prinsippet er fraværende ut over de formelle aktivitetene som er lovpålagt. Styreaktiviteten består i disse tilfellene av et kort møte der de nødvendige papirer signeres, og at det ikke er annen styreaktivitet gjennom året ut over dette. Siden styrene i denne kategorien består av selskapsinterne ressurser som allerede interagerer på daglig basis, ser man ikke nytten av å ha styreaktivitet utover det loven pålegger. Årsaken til dette er gjerne at avgjørelser og vurderinger uansett tas løpende i den daglige driften.

Resterende 11 foretak i utvalget er de som har eksterne parter i styret, hvor styret da består av etablerere sammen med eksterne aktører, eller at eksterne aktører utgjør styret i sin helhet. I motsetning til mange av selskapene i den tidligere nevnte kategorien, opplever selskapene her

at styret har en fremtredende funksjon. I disse tilfellene uttrykker respondentene at styret har stor påvirkning på styringen av selskapet, spesielt i form av sin rådgivende funksjon ved strategiske veiskiller og overordnede avgjørelser. I begrunnelsen av styresammensetningen fremheves bransjeerfaring hos de eksterne ressursene mest, fordi det ses på som verdifullt å ha noen i styret som kjenner godt til de bransjene selskapet opererer i. Utover dette trekkes det ofte frem at økonomisk og juridisk kompetanse er ønskelig i et styre. Noen selskap fremhever at styret har initiert bruk av budsjetter og andre hjelpemidler, og i disse tilfellene kategoriseres styret som aktivt og rådgivende. En av respondentene har et styre sammensatt av eksterne aktører, men opplever det som en svakhet at de ikke har nok faglig kompetanse til å utfordre daglig leder i hans vurderinger. En annen påpeker at styret har vært svært verdifulle ved strategiske vurderinger, men at de delvis har manglende kontroll på andre områder, som for eksempel den økonomiske situasjonen.

De har god innsikt i hvilke prosesser som er i gang, hvordan vi jobber. I forhold til økonomistyring har de egentlig veldig lite innsikt, kanskje mindre enn de burde ha i forhold til eksempelvis likviditetssituasjonen.

Et fåtall av respondentene fremhever utfordringer knyttet til potensielle rollekonflikter ved å ha daglig leder i styret. En av respondentene, som har rollene som daglig leder og deleier, fremhever at hovedårsaken til at han ikke sitter i styret nettopp er dette med slike typer konflikter.

Jeg bør ikke sitte i styret, for jeg bør ikke stemme på mine egne forslag. Jeg har så mange hatter fra før, så det blir litt rart.

Selskapene i utvalget som vurderer å hente inn eksterne aktører i styret, begrunner dette med et ønske om å inkludere noen med ønsket erfaring som kan være med i vurderinger med nye synspunkter. En slik rekruttering til styret skal være nøye gjennomtenkt, og det er viktig for selskapene at de riktige personene blir hentet inn. Konseptavklaring og klargjøring av ulike ting innad i selskapet utgjør argumenter for å avvente med å rekruttere eksterne aktører til styret.

En av respondentene meddeler at utskifting av styreleder kan være nært forestående, og dette ble begrunnet med at selskapet står ovenfor en ny fase som medfører en vridning av styrets rådgivende funksjon. Tidligere har kostnadskontroll vært det mest sentrale, men siden selskapet står ovenfor en ny fase, ønskes det en person som kan fungere som en internasjonal døråpner slik at selskapets ambisjoner om vekst ivaretas.

4.2.10 Eksterne omgivelser

Vi er veldig glade for at vi har konkurrenter og at vi vet hvem de er. Det betyr at vi ikke er de eneste som tror problemet er verdt å løse.

Mot slutten av intervjuene dreide vi temaet over fra selskapsinterne forhold til selskapenes eksterne omgivelser. Det var blant annet ønskelig at respondentene skulle forklare hvordan konkurransesituasjonen og usikkerheten i bransjen ble oppfattet. Utvalget representerer stor spredning når det kommer til konkurransesituasjon. Noen selskap har tilnærmet monopol, mens andre både har indirekte og direkte konkurrenter. En av respondentene fremhever god oversikt over konkurrentene som en stor fordel, og andre trekker frem at konkurrentene og konkurransesituasjonen i bransjen i seg selv sees på som positive faktorer for selskapet. Årsaker til dette er at man står sterkere sammen og at flere aktører fører til bedre markedsforhold. Et av selskapene i studien representerer en noe spesiell tilnærming, da de har et produkt som er tenkt å erstatte et nåværende produkt i markedet. Dette påvirker konkurransesituasjonen og blir fremhevet som spesielt utfordrende.

Ni av respondentene i utvalget opplever at det er lav grad av usikkerhet i bransjene de opererer i. Representanten for et annet selskap fremhever at høy konkurranse er positivt fordi det betyr at flere aktører mener problemene de jobber med er verdt å løse. Videre påpekes det at selskap som tilbyr nye produkter eller tjenester i større grad er preget av høy usikkerhet. På svært overordnet nivå blir også generell økonomisk uro i verden trukket frem som et moment som fører til generell usikkerhet.

4.2.11 Eksterne aktører

Har ikke søkt støtte. Kanskje det er derfor jeg ikke har noen konkret plan for ting, da kreves vel det?

Det generelle inntrykket av selskapene i utvalget er at de jevnt over har få eller ingen internasjonale tilknytninger som er av betydning for styringen av selskapene. Noen selskap har kunder over hele verden som en naturlig følge av deres internasjonale profil og satsing, mens andre har tilknytninger i form av utenlandske leverandører og produksjon i utlandet. Et av selskapene har outsourcet deler av sin virksomhet til et lavkostland. Dette er likevel ikke en betydelig trend, og det er fåtallet i utvalget som opplyser at de har internasjonale tilknytninger.

Når det gjelder inspirasjon fra lignende selskap, peker respondentene på andre oppstartselskap som en viktig kilde til inspirasjon, men ofte med en mer praktisk vinkling mot konkrete problemstillinger og valg av verktøy. Andre uttrykker at aktører innen de aktuelle bransjene har påvirket selskapet gjennom at de har vært kilder for inspirasjon i utvikling av konsept og strategier. En del av respondentene opplyser også at de etter hvert har oppdaget at andre selskap driver på lik måte som de selv ønsker. Det er likevel ikke dette som framstår som hovedkilden til påvirkning, da det er flere av respondentene som trekker frem egenerfaring som en viktig faktor som er avgjørende for hvordan selskapet styres.

Både metodikk, virkemidler og konkrete verktøy som har fungert tidligere trekkes frem som ting de har tatt med seg videre. Flere av respondentene peker også på at tidligere negative erfaringer har bidratt til måten selskapet blir styrt på. De fremstår svært bevisste på å ikke begå samme feil flere ganger. Videre vil man unngå samme feil som tidligere er blitt gjort av andre ledere og organisasjoner som respondentene har erfaringer med. Blant annet uttaler en respondent at valget om å være fleksible og ha fravær av byråkrati er et bevisst valg for å gjøre seg mindre lik andre selskap. En annen peker på restriktiv bruk av e-post i intern kommunikasjon og et svært bevisst forhold til bruk av titler som grep for bevisst å skille seg fra andre aktører. Enkelte respondenter viser også til regnskapsføreren som en påvirkende kraft i styringen, både som en rådgiver og via initiering av bruk av diverse økonomistyringsverktøy.

Noen av virkemidlene som benyttes i foretakene er eksplisitt pålagt av eksterne aktører. Den ene delen er styring som er pålagt via lovverk, forskrifter og tilsyn. Dette kan for eksempel være via aksjeloven, arbeidsmiljøloven, arbeidstilsynet og mattilsynet. Den andre kategorien

av pålagte virkemidler initieres av offentlige støtteordninger. Innovasjon Norge og Forskningsrådets Skattefunn er eksempler på ordninger som selskapene i utvalget mottar støtte fra. Respondentene opplyser at disse instansene krever ulik rapportering i forbindelse med økonomisk støtte, og eksempler på dette er budsjettreportering og rapporteringer på timeforbruk knyttet til prosjektene som mottar tilskudd.

Samtlige selskap benytter ekstern regnskapsfører, men i ulik grad. Noen setter bort regnskapet i sin helhet, mens andre foretar regnskapsføring selv og bruker regnskapsfører som en kontrollfunksjon. Det rapporteres vanligvis til regnskapsfører annenhver måned, og mange benytter denne personen som rådgiver når det kommer til styringen av selskapet. Når omsetning og balanse økes, fokuseres det også på et økt behov for rapportering til bank og revisor, der disse aktørene er aktuelle.

4.2.12 Forretningsplan

Du kan sitte å skrive ned verdier og forretningsplaner til du blir blå. men det handler om hva du gjør hver dag, ikke sant.

Forretningsplanen er et dokument som beskriver den overordnede planen med innslag fra ulike styringselement. I denne studien betraktes planen som et konkret verktøy, noe som baserer på tilbakemeldingene fra respondentene. Forretningsplanen uttrykkes å ha til hensikt å synliggjøre og skape interesse for forretningsidéen som ligger til grunn for etablering av et selskap. Noen av foretakene har benyttet forretningsplanen som utgangspunkt når de har søkt tilskudd fra offentlige støtteordninger, og enkelte påpeker at dette alene har vært grunn for utarbeidelsen av dokumentet.

Så det blir mer sånn at man gjør det for å hoste opp penger og skape litt interesse.

Det er et livsfarlig dokument, det er noe som noen i akademisk miljø har teoretisert noe jævlig som snakker om forretningsplaner.

I denne undersøkelsen har respondentene svært ulike meninger om bruken av dette verktøyet for styring. Mange av respondentene legger vekt på at det i en oppstartsfasen kan det være utfordrende å planlegge fordi man har lite erfaringer og grunnlag for å beskrive veien videre

på en detaljert måte. I starten vil det derfor være viktig at forretningsplanen er et dynamisk, organisk og fleksibelt dokument. De fleste av selskapene benytter ikke denne planen i det daglige, men synes likevel det har vært nyttig å få nedskrevet tanker og idéer på en systematisert måte.

Den må være litt dynamisk, fleksibel og åpen, for det er jo veldig vanskelig å være konkluderende når du egentlig ikke vet så mye om hva som skjer.

Tanken som uttrykkes er altså at prosessen bak det å utarbeide en forretningsplan er viktigere enn de konklusjonene som trekkes. Mange av respondentene påpeker viktigheten av å lage en slik plan og tenke gjennom alt forretningsplanen skal inneholde, selv om dette dokumentet ikke nødvendigvis brukes aktivt i styringen. Planen må oppdateres ofte for å ha verdi, og den inneholder gjerne samme punkter selv om konklusjonene etter hvert blir annerledes.

Oppdatering av forretningsplanen gjøres i flere av selskapene utelukkende når eksterne aktører ber om å få se den i ulike sammenhenger. Banker og Innovasjon Norge er i følge respondentene blant eksterne aktører som ønsker en plan når de skal vurdere selskapets fundament opp mot finansiering og tilskudd. Videre brukes forretningsplaner i konkurranser og i møte med investorer.

Enkelte opplyser om at de ikke har forretningsplan av den konkrete grunn at de ikke har søkt økonomisk støtte, og oppfatningen er at forretningsplan er noe du må ha dersom du skal søke om støtte fra offentlige støtteordninger. Andre begrunner manglende forretningsplan med at dette er blitt nedprioritert på grunn av begrensninger i form av tid og ressurser.

Aldri, aldri har en suksessrik bedrift vært en suksess på grunn av en forretningsplan

4.3 Lukket spørsmål

På slutten av intervjuet ble respondentene introdusert for et lukket spørsmål, og dette ble gjennomført for å inkludere et kvantitativt element i undersøkelsen. Spørsmålet inkluderer 23 faktorer som er operasjonalisert fra studiens teoretisk rammeverk. Respondentene ble bedt om å rangere de ulike faktorenes opplevde relevans for valg av styringsvirkemidler i foretaket. Respondentene ble bedt om å rangere følgende faktorer:

- Konkurransesituasjon
- Svingninger i markedet
- Omsetning
- Antall ansatte
- Organisasjonsstruktur
- Strategi
- Internasjonale interessenter
- Profesjonelle investorer
- Styret
- Lederstil
- Problemløsning
- Inspirasjon fra lignende selskap
- Konsulenter
- Revisor
- Långivere
- Pålegg fra eksterne aktører
- Selskapets identitet
- Faglig nettverk
- Utdanning/kurs
- Offentlige støtteordninger
- Faglitteratur
- Tidligere erfaringer

Hver av disse faktorene skulle rangeres på en skala fra en til fem der graderingen gikk fra "lite relevant" (1) til "svært relevant" (5), i tillegg til at man kunne krysse av for "ikke aktuell". I tilfellene der det ble stilt spørsmål underveis, ble det gitt forklaring på faktorene under avkrysningen. I etterarbeidet ble det avdekket at enkelte avkrysninger er basert på åpenbare misforståelser rundt faktorene. Rangering av enkelte faktorer i det lukkede spørsmålet strider sterkt imot den utfyllende informasjonen vi fikk gjennom selve intervjuet, men det er ikke korrigert for dette. Selv om en justering ville medført små endringer i snittverdiene, er datamaterialet gjengitt helt i henhold til respondentenes avkrysning. Erfaringen rundt dette kvantitative elementet kan likevel sies å underbygge avgjørelsen om å basere studien på kvalitativ metode.

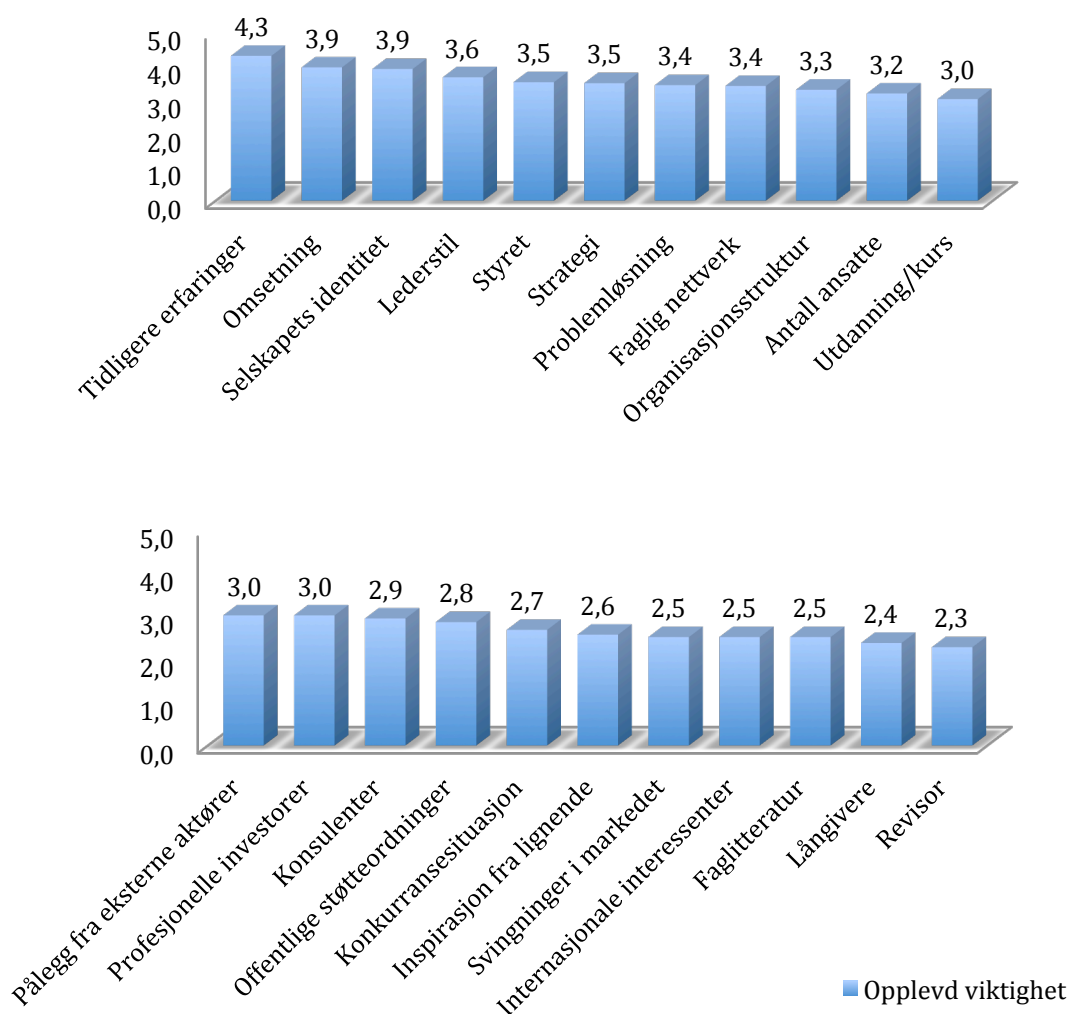
Data fra avkrysningskjemaet ble overført til Excel og vi presenterer videre deskriptiv statistikk. Det ble ikke vurdert som hensiktsmessig å benytte dedikert programvare for statistisk bearbeiding, da materialet er av svært begrenset karakter. Til sammen ti faktorer har en snittverdi av opplevd viktighet over 3,0. Den faktoren som ble rangert som viktigst i avkrysningen, var respondentens tidligere erfaringer, med en gjennomsnittsscore på 4,3. Denne faktoren ble rangert som svært relevant av ti av respondentene og over 80% av deltakerne plasserte denne faktoren på en av de to høyeste rangeringene. De etterfølgende mest relevante faktorene for valg av styringsvirkemidler er omsetning, selskapets identitet, lederstil og styret. Lavest rangert var revisor med 2,3. De andre faktorene rangert lavest er

långivere, faglitteratur og internasjonale interessenter. Långivere er for øvrig den faktoren som flest kategoriserer som "ikke aktuell".

Faktor	Opplevd viktighet	Standardavvik
Tidligere erfaringer	4,3	1,5
Omsetning	3,9	1,4
Selskapets identitet	3,9	0,9
Lederstil	3,6	1,3
Styret	3,5	1,1
Strategi	3,5	1,1
Problemløsning	3,4	1,7
Faglig nettverk	3,4	1,3
Organisasjonsstruktur	3,3	1,2
Antall ansatte	3,2	1,0
Utdanning/kurs	3,0	1,1
Pålegg fra eksterne aktører	3,0	1,3
Profesjonelle investorer	3,0	1,5
Konsulenter	2,9	1,2
Offentlige støtteordninger	2,8	1,2
Konkurransesituasjon	2,7	1,4
Inspirasjon fra lignende selskap	2,6	1,3
Svingninger i markedet	2,5	1,0
Internasjonale interessenter	2,5	1,3
Faglitteratur	2,5	1,6
Långivere	2,4	1,5
Revisor	2,3	1,1

Tabell 2: Opplevd viktighet

Respondentenes svar på avkryssingsspørsmålet kan oppsummeres i at tidligere erfaring oppleves å ha størst påvirkning på bruken av styringsvirkemidler, og utgjør sammen med omsetning, selskapets identitet, lederstil og styret de fire øverst rangerte faktorene. Faktorene som oppgis å ha lavest opplevd påvirkning er revisor, långivere, faglitteratur og internasjonale interessenter. Det kan nevnes at inntrykket fra det lukkede spørsmålet sett opp mot informasjonen i intervjuet forøvrig tyder på at internasjonale interessenter er en av faktorene som ofte misforstås. En korrigering ut fra informasjon fra intervjuene ville medført at snittverdien til faktoren ville vært omtrent 1,8.



Figur 5: Stolpediagram, opplevd viktighet

Det overordnede inntrykket fra empirien er at styring foregår ved ansvarsfordeling og jevnlig oppfølgingsmøter med kortsiktig planlegging der alle i bedriften deltar. Undersøkelsen viser at det i de fleste foretakene er svært viktig med jevnlig interaksjon mellom ansatte, og at dette fører til mindre behov for formelle systemer for kontroll. Det formelle verktøyet som trekkes fram mest er likviditetsbudsjettet. Styring gjennom eierskapsfølelse til selskapet vektlegges, fordi det anses som viktig at ansatte verdsetter verdiene som finnes i selskapet. Åpen kommunikasjon synes å være et virkemiddel som benyttes i stor grad, og mange har et lite bevisst forhold til styring på grunn av dette. Styringsarbeidet foregår som regel mellom selskapets ledergruppe, eiere og styre dersom disse rollene bekles av ulike personer. Der samme personer har flere roller, fokuseres det ofte på viktigheten i å handle i kraft av en rolle av gangen. Det signaliseres at oppstartsfasen kjennetegnes av stadig nye endringer, og det blir derfor sentralt i disse nystartede selskapene å finne rett form for styring på gjeldende tidspunkt. Videre påpekes det at dette må betraktes ut fra hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig.

5. ANALYSE

I dette kapitlet benyttes det teoretiske rammeverket fra kapittel 2 til å drøfte den innsamlede empirien fra kapittel 4. Den overordnede inndelingen av analysekapitlet er basert på de to forskningsspørsmålene. Først vil analysedelen behandle forskningsspørsmålet rundt hvilke virkemidler som benyttes, og her ligger hovedsakelig rammeverket til Malmi og Brown (2008) til grunn. Deretter benyttes betingelsesteori og institusjonell teori til å studere hva som har påvirket valg av de ulike virkemidlene som er implementert i foretakene. Strukturen under hver del følger i hovedsak teorikapitlet, og hver del avsluttes med en oppsummering.

5.1 Hvilke virkemidler for styring benyttes?

Den første delen av studiens analyse skal identifisere hvilke virkemidler som benyttes i styringen av nystartede foretak. Rammeverket til Malmi og Brown (2008) deles inn i tre overordnede elementer med tilhørende virkemidler, som benyttes i den følgende analysen.

5.1.1 Kulturell styring

Den kulturelle styringen i foretakene består av flere ulike virkemidler, og inntrykket er at selskapene som studeres i stor grad preges av felles verdier og normer. Det er i all hovedsak små foretak med svært dedikert ansatte, og dette påvirker hvordan selskapene forholder seg til organisasjonskultur i styringen.

5.1.1.1 Verdibasert styring

Denne typen styring skal etter Alvesson og Karreman (2004) påvirke atferd indirekte ved å påvirke normer og verdier (Malmi og Brown, 2008). I følge Malmi og Brown (2008) kan slik styring foregå på tre nivå: Rekruttering av ansatte med verdier som ønskes i selskapet, sosialisering av eksisterende verdier og normer til nye aktører, samt å synliggjøre disse verdier ved å gjøre de eksplisitte.

Det nivået som synes å være mest sentralt i foretakene som representeres i denne studien er det første nivået, som innebærer en bevisst rekruttering av nye medarbeidere. I en oppstartsfase er man avhengig av ansatte som samarbeider godt for å ivareta bedriftens

potensiale for utvikling, og et felles verdsett kan være et godt utgangspunkt for slikt arbeid. Rekruttering er et fagfelt som respondentene virker å ha stor respekt for, og det er bred enighet rundt viktigheten av å ansette riktige personer. Årsaken til dette kan være at hver enkelt ansatt påvirker arbeidsmiljøet i stor grad når selskapene består av relativt få ansatte, og at små selskap dermed er svært sårbare for feil ansettelse. Det å ansette personer som innehar normer og verdier man ønsker for selskapet kan derfor være viktig for oppnåelse av en foretrukket organisasjonskultur. Studien viser at personlige egenskaper som etterspørres hos nye ansatte blant annet er åpenhet, fleksibilitet og kreativitet.

Nivå 2 består av å sosialisere eksisterende normer og verdier til nye aktører, og på grunn av selskapenes størrelse virker dette å gjennomføres i denne konteksten ved daglig kontakt og tett dialog. På grunn av den flate strukturen som eksisterer i foretakene, er ledere i stor grad tilstedeværende på operasjonelt nivå. Denne deltakende lederstilen kan være årsaken til at eksisterende normer og verdier i stor grad baserer seg på lederens personlige preferanser.

Måten holdninger kommuniseres på er rett og slett at vi snakker. Vi er jo ikke flere enn at det går an å samles på et lite møterom, og det gjør vi ganske ofte.

Flere av respondentene peker på utfordringer knyttet til tid og ressurser som årsak til at nivå 3 ikke har samme fokus som de foregående nivåene. Det er en gjennomgående oppfatning blant respondentene at arbeid med å utarbeide en eksplisitt organisasjonskultur ikke er blitt prioritert fram til nå. Likevel er det flere som mener det vil være hensiktsmessig å definere gjeldende normer og verdier på et senere tidspunkt for å gjøre organisasjonskulturen mer synlig. En av respondentene påpeker at dette vil bli viktig i framtiden, slik at kulturen kan bidra til å underbygge beslutninger som tas i selskapet.

Kultur er noe som er der ute, men om man skal få det til å gro og vokse tror jeg det krever at man får det definert.

5.1.1.2 Symbolstyring

Denne formen for kulturell styring utføres i følge Schein (1997) gjennom bevisst bruk av eksplisitte symboler og visuelle uttrykk i foretaket (Malmi og Brown, 2008). Flere av selskapene i utvalget uttrykker at en slik form for symbolbruk inngår i styringen. Ulike

respondenter påpeker blant annet at det eksisterer et bevisst forhold til måten å fremstå på messer og i lignende sammenhenger. En framgangsmåte som benyttes av flere er å symbolisere og utheve mangfoldet i teamet som jobber i bedriften. Eksempelvis kan gründerne fremstå som typiske idéhavere med konseptkunnskap, og ofte tilpasse bekledning og fremtoning til forventninger i den respektive bransjen for å underbygge kredibilitet. Daglig leder kan fremstå som forretningspersonen i temaet, og da gjerne være kledd etter tilhørende forventninger for å fremheve dette.

Da har vi en fin veksel mellom at jeg er oppfinneren i t-skjorte og joggesko, også har vi han i lakksko med businessuniformen. Så får vi troverdighet på begge.

En annen metode som utheves er å være bevisste på kombinasjoner av kjønn og alder blant personene som representerer selskapet, blant annet for å signalisere ønsket profil til markedet. Dette er til dels sammenlignbart med det Malmi og Brown (2008) fremhever rundt symbolstyring. På den annen side kan det diskuteres om vektleggingen er noe differensiert, og om symbolstyring etter våre funn sikrer kredibilitet og retningen til selskapet framfor å fungere direkte på styring av ansatte. Likevel er det mulig å dra likhetstrekk fra eksempelvis å ha arbeidsuniform på alle ansatte til bevisst bruk av klær og symboler hos ledelsen, som på noe samme måte kan være styring ved hjelp av symboler i bedriften.

Selve kontorlokalene er i følge Schein (1997) en annen måte man kan utføre kulturell styring ved hjelp av symboler på (Malmi og Brown, 2008). Ashkanasy et al. (2000) peker blant annet på utformingen av lokaler, plassering og valg av møbler samt andre fysiske forhold ved lokalene som påvirkende faktorer. Et godt grunnlag for å kunne analysere dette er respondentenes refleksjon rundt hva som lå til grunn for valget av kontorlokale. Rasjonelle kriterier som pris, praktiske forhold ved lokalet og beliggenhet vektlegges naturlig nok av mange. På den annen side er det flere som trekker frem ønskede nettverkseffekter som svært viktig for deres valg. At de er lokalisert på et sted som gir riktig uttrykk samt lokasjon med andre selskap i tilsvarende situasjon blir ofte signalisert som essensielt for valget.

Vi tenkte at det kunne se bra ut på søknadene til Innovasjon Norge at vi satt her, også ønsket vi å være i et innovativt miljø.

Disse svarene underbygger at flere benytter lokasjon som et bevisst grep i styringen av foretaket. Det samme er gjeldende for en annen respondent som påpeker at kontorer med åpent landskap var viktig for å underbygge fokuset bedriften har på gruppeprestasjoner. Det kommer frem at valget av kontorlokale i dette tilfellet var sterkt preget av symbolstyring (Malmi og Brown, 2008). I forbindelse med valg av kontorlokaler blir rasjonelle kriterier og nettverkseffekter ved nærhet til lignende selskap trukket fram som sentralt. Selv om disse faktorene blir trukket frem, fremgår det ikke at symbolstyring er tillagt vesentlig betydning i selskapets styring. De konkrete vurderingene og grepene som er gjort bærer større preg av et ønske om å signalisere noe utad. Påvirkningen blir i så måte via den eksterne signaleffekten, som i mange tilfeller er svært bevisst.

5.1.1.3 Klanstyring

Ordet klan beskriver subkulturer med felles normer og verdier innad i foretak med en viss størrelse (Ouchi, 1979). Foretakene i denne studiens utvalg har en median på fem årsverk, noe som understreker at det i hovedsak er respondenter fra små bedrifter som har bidratt i studien. Dannelsen av slike klaner med avvikende normer og verdier, er ikke en typisk utfordring for foretakene i utvalget. På bakgrunn av selskapenes oppbygging og generelle natur kan det likevel ses klare likhetstrekk mellom styringen i disse foretakene som helhet og klanstyring i større foretak. Respondentene fremhever fellesskap- og eierskapsfølelsen samt holdninger som svært viktige element i styringen. Det virker å eksistere en bred konsensus rundt ønskede holdninger og atferd, og dette kan knyttes direkte til grunnprinsippene innen klanstyring (Ouchi, 1979). Uformell kommunikasjon i form av daglig interaksjon og øvrig tett samarbeid virker å være svært sentralt i selskapene som undersøkes.

De aller fleste har en form for faste ukentlige eller månedlige møter, og disse anses for å være svært viktige for styringen. Møtene er sentrale for å ha et fast holdepunkt, spesielt med tanke på planlegging som vil utdypes nærmere senere i analysen. Møtene kan tolkes som et forenklet grep knyttet til koordinering og planlegging i foretakenes hverdag, men det meste av kommunikasjonen skjer likevel uformelt mellom deltakerne utenom disse møtene. Det påpekes som en stor fordel at flere av selskapene er oversiktlige nok til at en slik type styring fungerer. Flere av respondentene fremhever at de ser på vekst som en utfordring i forbindelse med å beholde dette preget, og at erfaringer de har fra større selskap underbygger dette.

Det blir stort, og det dannes egne subkulturer, også har du ikke styring uansett hva som står i et eller annet dokument. Da bruker store selskap å sette opp plakater for hva de skal gjøre, vi skal det og det, visjoner og alt det opplegget der, som er noe fullstendig vås. Jo finere plakatene ser ut, jo dårligere er det ofte nedover i organisasjonen.

Ouchi (1979, 1991) peker på sterk konsensus rundt sosiale normer eller vanskeligheter knyttet til måling av aktiviteten i selskapet som forsterkende for betydningen av uformell styring sammenlignet med formell styring. I enkelte tilfeller kan derfor formell styring oppleves som overflødig, og denne oppfatningen deles av flere ledere i studiens utvalg. Det meddeles at det ikke er behov for formell styring i denne fasen da de har god oversikt over foretaket gjennom daglig dialog, uformell kommunikasjon og gjensidig tillit.

5.1.1.3.1 Tillit

Tillit er et virkemiddel som benyttes på ulike måter av samtlige foretak i studien. I små selskap med få ansatte vil aktiviteten i organisasjonen preges av tett samarbeid og høy grad av gjensidig avhengighet mellom medarbeidere. Tillit mellom deltakere på og mellom ulike nivå brukes som et virkemiddel for å styre selskapene i riktig retning. Baldvinsdottir (2013) deler ulike former for tillit inn i tre ulike nivå. Primær tillit er det som oppstår på bakgrunn av informasjon som eksisterer om en person på forhånd. Mange respondenter i undersøkelsen formidler at også denne typen tillit er sentral i styringen. Ved rekruttering ansettes personer en på forhånd har primær tillit til, og det søkes etter å få bekreftet dette førsteinntrykket.

Alle som starter i dette selskapet får en god dose tillit til å begynne med, også er det opp til den nyansatte å forvalte den godt.

Dersom relasjonen utvikles og førsteinntrykket viser seg å stemme, vil kunnskapsbasert tillit oppstå. Mange av selskapene ansetter personer fra sitt eksisterende nettverk, og dette kan bidra til høyere sannsynlighet for kunnskapsbasert tillit mellom partene. Deltakerne i undersøkelsen påpeker at tillit er essensielt i alle deler av organisasjonen, og at det derfor eksisterer stor grad av frihet under ansvar. Flere av lederne vektlegger at en inkluderende lederstil basert på tillit til underordnede er en viktig faktor for motivasjon, og at dette kan medføre økt effektivitet i den type selskap som undersøkes. Eksempelvis poengteres det at det

ikke vurderes som verdiskapende å telle og kontrollere timeføring for ansatte. Studien viser altså at bruk av tillit som virkemiddel kan føre til mindre kontroll- og styringsbehov. I følge Baldvinsdottir (2013) er tillit en grunnleggende forutsetning som må være til stede for å oppnå et velfungerende samarbeid og samhold i organisasjonen, og funnene i denne undersøkelsen støtter dette.

Følelsesbasert tillit oppstår sjelden fordi det er avhengig av personlig identifikasjon og empati. Likevel kan det se ut som denne typen tillit i noen tilfeller oppstår der selskap etableres av flere personer. En oppstartsfase kjennetegnes av tett samarbeid og høy grad av gjensidig avhengighet, og graden av interaksjon kan medføre at følelsesbasert tillit oppstår. En annen faktor som kan legge til rette for denne typen tillit, er fellesskapsfølelsen som utvikles når man eier noe sammen. Det kan også argumenteres for at følelsesbasert tillit allerede må eksistere når man bestemmer seg for å etablere et selskap sammen, fordi det innebærer svært høy risiko for alle involverte.

5.1.1.4 Oppsummering

Verdibasert styring i form av rekruttering er ansett som mest viktig blant foretakene i utvalget. De har for øvrig mindre fokus på å gjøre kulturen eksplisitt, fordi størrelsen gjør at det er tilstrekkelig tett interaksjon til at dette ivaretas på en naturlig måte. Valg av lokalitet er preget av rasjonelle vurderinger og et ønske om nettverkseffekter heller enn bevisst styring i form av symbolstyring. Enkelte trekker frem elementer som kan sammenliknes med symbolstyring, men dette er ofte fokusert mot å bygge ekstern kredibilitet og å signalisere selskapets retning, mer enn grep for å ivareta intern styring i foretaket. Styring ved hjelp av uformelle mekanismer som daglig interaksjon og tett dialog vektlegges som et sentralt virkemiddel i styringen av selskapene. På samme måte er tillit en svært viktig del av styringen, og utstrakt bruk av tillit i selskapene bidrar til at behovet for formell styring reduseres.

5.1.2 Økonomisk styring

Dette elementet består av ulike virkemidler som benyttes i foretakene. Det er disse som fremheves først av respondentene under temaet styring, og dette kan signalisere at det er virkemidler under dette elementet som først og fremst forbindes med styring. Alle uttrykker å

ha et bevisst forhold til hvordan dette håndteres, men vektleggingen av de ulike virkemidlene varierer noe mellom selskapene.

5.1.2.1 Planlegging

Samtlige foretak i utvalget har et bevisst forhold til planlegging. Planleggingen foregår på ulike nivå, og respondentene deler dette inn i operativ og overordnet planlegging, som ligner på Anthony og Young (2003) sin kategorisering. Den overordnede planleggingen består av de strategiske vurderingene samt den langsiktige planleggingen, og selskapene opplyser at dette er aktiviteter som i hovedsak ivaretas av ledelse, eiere og styret. At en eller få personer innehar flere av disse rollene påvirker naturlig nok arbeids- og ansvarsfordelingen knyttet til den overordnede planleggingen. Prosesser knyttet til langsiktig planlegging vektlegges mindre, og respondentene begrunner dette med at slik planlegging gir liten mening av den grunn at forutsetninger forandrer seg svært raskt i en oppstartsfase. Det er i hovedsak et visjonært preg på den strategiske planleggingen, og det mest konkrete fremstår eksempelvis i form av planer rundt aktuelle markeder. Burns (2001) peker på at planlegging i oppstartsfasen kan bidra til en dimensjon av trygghet i en ellers usikker fase, og derfor kan det være noe overraskende at den opplevde nytten av langsiktig planlegging er så varierende i utvalget. Det virker å ligge en kost/nytte vurdering til grunn for utarbeidelse av slike planer, og at de ikke oppfattes å bidra til trygghet i denne sammenhengen fordi de ofte viser seg å ha liten realitetsforankring.

Det er en ting som er sikkert og det er at det aldri blir som vi planlegger det. Men vi kan legge noen føringer på at det skal bli så tett opp mot som mulig.

Det er kortsiktig planlegging som vektlegges mest i foretakene, og dette utgjør den operative planleggingen, fra daglig basis til noen måneder frem i tid. De aller fleste selskapene i utvalget opererer med faste ukentlige møter der planlegging er en stor del av agendaen. Her fordeles ansvaret for definerte milepæler med tilhørende tidsfrister, og fremdriften følges videre opp i kommende møter. I dette arbeidet benytter foretakene alt fra enkle verktøy som tavler, loggbøker og Excel-dokumenter til programvare som Asana, Flow, Jira og Wonderlist. Det prinsipielle formålet med verktøyene er ofte det samme selv om bruk av konkrete verktøy varierer.

Planlegging av fremtidige kontantstrømmer blir fremhevet av omtrent samtlige i utvalget som en svært sentral del av planleggingen, og dette stemmer godt med antakelsene til Burns (2001) og Burns og Dewhurst (1996) som tilsier at dette er spesielt viktig i styringen av nyetablerte foretak. Respondentene fremhever håndteringen av den krevende likvide situasjonen som en meget kritisk suksessfaktor i oppstarten, og dette blir av de fleste oppfattet som det mest vesentlige i styringen. Planlegging som virkemiddel kan brukes både for å få oversikt over fremtidige aktiviteter og som instrument for å fremme involvering og eierskap til planen (Malmi og Brown, 2008). Den operative planleggingen blant bedriftene kjennetegnes ved høy grad av involvering, da samtlige medarbeidere ofte deltar i denne prosessen. Deltakelsen kan være gjennom prosjektstrukturer med tilhørende delegering, eller i form av ulike arbeidsgrupper og møter. En gjenganger hos flere i utvalget er fokuset på å involvere ansatte i planleggingen for at de skal føle eierskap til planene. På den ene siden ivaretar altså selskapene målrettet aktivitet mot de overordnede målene ved hjelp av den langsiktige planleggingen med ledere, styret og eiere, mens øvrige ansatte inkluderes i den operative planleggingen.

På lang sikt er det jo styret da. men på kort sikt er det jo alle sammen egentlig, for der må jo alle sammen være med på planleggingsprosessen og ha eierskap til planen. Det heter jo at plans are nothing, planning is everything.

5.1.2.2 Forretningsplan

Under innsamlingen av empiri i denne studien kommer det tydelig frem ulike meninger om forretningsplanens verdi for selskap i etableringsfasen. Det som går igjen er at fasen preges av så mye usikkerhet at forretningsplaner utover et visst detaljeringsnivå, på samme måte som langsiktig planlegging, oppfattes å ha svært liten verdi. Likevel oppfattes det som nyttig blant respondentene å gjennomgå prosessen med å utarbeide en forretningsplan for å få tanker strukturert i et synlig dokument.

Veldig nyttig i seg selv bare det å få det ned på papir, det er kanskje den viktigste prosessen synes jeg da, å få det ned og systematisere det.

Når det gjelder vurderingen av forretningsplan som et konkret verktøy i styringen av foretakene, inneholder den aspekter fra virkemidler under alle de tre overordnede elementene

for styring (Malmi og Brown, 2008). Dette kan være et verktøy som bidrar til å gjøre verdier eksplisitte (kulturell styring), inkludering av økonomiske, strategiske og finansielle vurderinger (økonomisk styring), samt legge føringer for interne forhold i foretaket (administrativ styring).

Kritikken mot forretningsplaner som eksisterer i utvalget går på at det er utfordrende å holde den oppdatert og ivareta det dynamiske preget den er nødt til å ha for å være et godt verktøy. At den kan virke begrensende når beslutninger skal tas, trekkes også frem som utfordrende. Flere peker på at de har planene i hodet, og at det å sette det på papir kun er nødvendig i forbindelse med å hente inn penger og i forretningsplan-konkurranser. Forretningsplanen virker altså ikke å ha noen utpreget opplevd verdi for gründere og ledere med tanke på å spre taust kunnskap i foretaket. Uformell dialog og daglig interaksjon ser ut til å være essensielt, og nedskrevne dokumenter, herunder forretningsplan, oppfattes å være av mindre betydning. Dette kan peke i retning av at den tause kunnskapen er av en slik kompleksitet at det ikke er formålstjenlig å gjøre den skriftlig (von Krogh et al., 2001).

Forretningsplanen virker altså ikke å være et sentralt verktøy i selve styringen av foretaket, og respondentene uttrykker at det i stor grad er eksterne aktører som initierer og krever dette verktøyet. Flere av tilbakemeldingene peker på at det er naturlig at informasjonen i slike planer ofte tenderer mot fantasi, og at tall og vurderinger ikke nødvendigvis har god realitetsforankring. Dette kan ses i sammenheng med respondentenes tilbakemeldinger om at planlegging utover en viss tidshorisont ikke gir noen mening, og i store trekk oppleves som verdiløst for foretakene.

Forretningsplaner er noe forbanna drit, det hjelper bare udugelige ledere til å ta beslutninger, det er ikke sånn du egentlig tar beslutninger.

5.1.2.3 Måling og rapportering

Malmi og Brown (2008) beskriver i sitt rammeverk fem karakteristikk som kjennetegner kybernetisk styring, som i denne oppgaven omtales som måling og rapportering. Det skal eksistere en målbar aktivitet med forhåndssette mål, og det må finnes et system for måling av prestasjoner. Videre bør det være rapporteringsmuligheter ved avvik, og systemet må kunne endres over tid. Flere av respondentene i denne studien mener det er utfordrende å måle

aktiviteten i selskapene på grunn av mangel på en spesifikk målestokk. En stor andel av selskapene peker på utfordringer knyttet til måling fordi det er vanskelig å måle aktiviteter og prestasjoner. Årsaken til dette virker i mange tilfeller å være mangel på erfaringstall og usikkerhet rundt hvilke aktiviteter som anses mest hensiktsmessig. På tross av dette har de fleste selskapene definert enkelte finansielle og ikke-finansielle mål for selskapet på overordnet og operasjonelt nivå. Eksempelvis presenteres omsetning- og salgsmål samt milepæler. Noen selskap i utvalget beskriver bruk av strukturerte system for evaluering og rapportering av måloppnåelse. Likevel meddeler majoriteten av selskapene at dette ivaretas ved møtevirksomhet, der en uformell form for rapportering og evaluering tas løpende underveis i møtet.

Malmi og Brown (2008) poengterer at måling og rapportering kan ha forskjellig form avhengig av hvordan det brukes, enten som virkemiddel for å styre atferd eller som beslutningsstøtte. Mange respondenter indikerer at det ikke nødvendigvis er noe klart skille mellom disse måtene å benytte virkemiddelet på. På den annen side virker det som måling og rapportering heller dekker et informasjonsbehov framfor å fungere direkte styrende på ansattes atferd. Flere av selskapene har satt mål for selskapet som helhet framfor å utarbeide individuelle prestasjonsmål, og dette kan fungere som en mer indirekte form for atferdsstyring.

5.1.2.4 Budsjettering

Hansen et al. (2003) peker på at budsjetter er utbredt på grunn av evnen det har til å samle ulike tråder i organisasjonen og sette disse sammen til en helhetlig plan (Malmi og Brown, 2008). Oversikten man får og helheten som blir synlig i budsjettet kan være årsaken til at dette virker å være den formen for måling og rapportering som i hovedsak benyttes.

Videre påpekes det i rammeverket til Malmi og Brown (2008) at budsjettet i hovedsak benyttes som virkemiddel for planlegging og evaluering av prestasjoner opp mot denne forhåndssatte planen. Ulike finansielle mål kan imidlertid utløpe fra budsjetteringsprosessen ved at informasjon fra budsjettet anvendes i prosessen der mål defineres. Malmi og Brown (2008, s. 293) presiserer at budsjett kan brukes på ulike måter, men sier videre at *as a control mechanism, its focus is on planning acceptable levels of behaviour and evaluating performance against those plans*. Foretakene i studien benytter hovedsakelig ulike budsjett til

å definere handlingsrom for daglig leder og øvrige ansatte. Enkelte foretak som har eksistert i flere år anvender videre budsjetter for evalueringsformål. Når det gjelder evaluering på bakgrunn av budsjettet, trekkes det fram ulike utfordringer knyttet til dette. Flere respondenter påpeker at verdien av et budsjett er kortvarig i en startfase fordi det eksisterer få eller ingen erfaringstall. Det kan være vanskelig å planlegge under usikre omgivelser, og budsjettet kan derfor vise seg å ha mindre relevans enn først antatt. Respondentene vektlegger at budsjettet må være fleksibelt for ikke å begrense handlingsrommet, og dette dynamiske preget kan videre gjøre evaluering vanskelig med budsjett som utgangspunkt.

Det er det som er den største utfordringen i forhold til budsjettering. Det er ikke resultat og omsetning, men det er rett og slett likviditetsbudsjettene. Den likvide situasjonen i selskapet.

Også har vi den berømte cash flowen, det er jo kanskje det vi bruker mest som styringsverktøy

Likviditetsbudsjett opplyses å være det utvilsomt mest sentrale verktøyet som benyttes under budsjett som virkemiddel. Videre benyttes omsetning-, resultat- og balansebudsjett av enkelte representanter i studien, men også de selskapene som benytter disse trekker fram likviditetsbudsjettet som det mest sentrale verktøyet. De fleste respondentene understreker altså viktigheten av god likviditetsstyring, og at likviditetsbudsjettet er verktøyet som benyttes for å oppnå dette. Det gjøres ved at budsjettet ivaretar både planlegging og utformingen av konkrete mål (Malmi og Brown, 2008), samt setter barrierer for foretakene knyttet til kontantstrøm. Kontroll over den likvide situasjonen i selskapene beskrives av mange som den viktigste oppgaven til lederen, fordi det å sikre en tilstrekkelig likvid situasjon i foretaket er en grunnleggende forutsetning for overlevelse (Burns, 2001). Spesielt påpekes vekst som anstrengende for likviditetssituasjonen. I en oppstartsfase har man begrensede ressurser, og det blir derfor viktig å ha god oversikt over den løpende anvendelsen av disse.

Det er mange selskap som har gått konkurs. Ikke fordi de ikke har hatt gode idéer, men fordi de rett og slett ikke har tatt likviditetsstyringen alvorlig nok.

Styrings sirkelen til Anthony og Young (2003) består av fire hoveddeler som alle er avhengige av hverandre: Strategisk planlegging, budsjettering, aktivitet og måling samt evaluering og rapportering. Fra tidligere analyse i denne studien finner man at strategisk planlegging foregår overordnet der det styres etter langsiktige visjonære mål, og at den operative planleggingen skal underbygge dette. Videre vektlegges bruk av budsjetter, mens måling virker å være utfordrende i fasen foretakene befinner seg i. Tett interaksjon mellom aktørene i foretaket kan tenkes å erstatte deler av behovet for formell måling. Rapportering og evaluering ivaretas i møter blant involverte aktører framfor bruk av formelle systemer, og det poengteres at uformell evaluering synes å være mer sentralt enn formell rapportering i denne konteksten. Modellen til Anthony og Young (2003) synes altså ikke å være en utpreget god avbildning av styringsmetodikken i utvalgets nyetablerte foretak, men det kan argumenteres for at enkelte deler av modellen vektlegges sterkere enn andre i de studerte selskapene.

5.1.2.5 Motivasjon og belønning

En vesentlig del av styringen i et foretak er å legge til rette for den atferden som ønskes, og det blir da viktig å motivere ansatte. Det settes i denne sammenhengen gjerne et skille mellom indre og ytre motivasjon (Donaldson og Davis, 1991). Respondentene i utvalget henviser i hovedsak til faktorer som fremmer indre motivasjon når de blir bedt om å beskrive hvordan ansatte i selskapet motiveres. Frihet, fleksibilitet, involvering og muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag blir trukket frem som motiverende av flere. Det å være en del av et team som skal bygge noe fra starten virker videre å være noe som fremmer indre motivasjon.

Du er på en måte med fra starten og bygger opp noe som forhåpentligvis lykkes og går veldig bra. At du føler du er en del av noe som har vokst til å bli større og bedre, det bør være en motivasjon i seg selv tenker jeg.

Lønn og opsjoner blir trukket frem som belønninger tilknyttet ytre motivasjon. Disse omtales likevel som mer grunnleggende betingelser, og ikke fortrinnsvis som motiverende faktorer.

Du får ikke gåsehud av å gå opp i lønn.

Bonuser benyttes kun av ett selskap i utvalget. En årsak til at opsjoner benyttes i større grad enn bonuser kan tenkes å være den anstrengte likvide situasjonen mange nyetablerte selskap

opplever. Opsjoner påvirker ikke nødvendigvis likviditeten på samme måte som bonusutbetalinger.

Bruken av opsjonsavtaler i utvalget kan tolkes som en belønning med tosidig preg, både som monetær og ikke-monetær kompensasjon. På den ene siden vil godt arbeid i selskapet over tid føre til økt eierandel gjennom opsjonene, som videre kan bidra til økt eierskapsfølelse til selskapet. I tillegg har man et finansielt aspekt i form av opsjonenes relle verdi og den potensielle verdistigningen på sikt. Dette formidles både av selskap som har opsjonsavtaler i dag og de som vurderer å innføre det på sikt. Det kan altså argumenteres for at opsjonene i flere av selskapene er ment å fungere som fremmende både for ytre og indre motivasjon. Flere av respondentene uttaler samme holdning til eierandeler, at å dele på dem i starten er viktig for å underbygge eierskapsfølelsen til selskapet.

Klart det har vært viktig for å motivere folk, det å legge en innsats i noe du faktisk eier selv også, det motiverer veldig. Så det har vært en bevisst strategi egentlig.

Belønningen i foretakene består altså av både monetære og ikke-monetære belønninger (Donaldson og Davis, 1991). At det oppfattes en redusert vektlegging av monetære belønninger kan delvis tenkes å være basert på noe vi tidligere har pekt på: at målingen av aktiviteten i foretakene ofte er utfordrende i oppstartsfasen. Dette, i tillegg til at faktorer knyttet til indre motivasjon oftest blir trukket frem som vesentlig, grunngir at det er ikke-monetære belønninger som anses som mest sentrale i utvalget. Det signaliseres av de fleste at ansatte er drevet av indre motivasjon, og at dette anses som en grunnleggende forutsetning for å lykkes med selskapet.

Det er jo folk som har tro på idéen, du tar jo ikke jobben bare for å få lønn liksom. Du gjør det fordi du har en mission, ikke sant; faen, det her skal vi få til!

På grunn av dette fokuseres det i all hovedsak på ikke-monetære belønninger i form av frihet, fleksibilitet og ansvar. Dette tolkes som godt tilrettelagte muligheter for de ansatte (Ballentine et al., 2009), og det kommer frem av empirien i studien at disse godene ikke tildeles ved utstrakt bruk av objektive målekriterier, men heller basert på tillit og subjektive vurderinger.

5.1.2.6 Oppsummering

Kortsiktig planlegging trekkes frem som et viktig virkemiddel for foretakene, og det poengteres videre at langsiktig fokus i planer ofte medfører liten verdi grunnet de usikre omgivelsene. Forretningsplaner trekkes i all hovedsak fram som et verktøy initiert av eksterne aktører, og oppleves å ha liten verdi for styringen av selskapet. Den mentale forretningsmodellen ledere og gründere innehar virker å overskride viktigheten av den nedskrevne planen, blant annet på grunn dokumentets manglende fleksibilitet. Måling av aktiviteten oppfattes som utfordrende, og evaluering og rapportering foregår i all hovedsak uformelt og muntlig. Budsjetter trekkes frem som vesentlig, og likviditetsbudsjett er et verktøy som benyttes av mange. Dette virker å være det mest sentrale styringsverktøyet i de nyetablerte foretakene som studeres. Når det gjelder motivasjon og belønning etterstrebes det å underbygge den indre motivasjonen hos ansatte, og dette søkes først og fremst oppnådd med ikke-monetære belønninger. Av konkrete verktøy fremheves opsjonsordninger av flere av respondentene som en ordning som kan være egnet til å fremme både ytre og indre motivasjon, i form av både økt eierskapsfølelse og forventet verdiutvikling.

5.1.3 Administrativ styring

Administrativ styring består av foretakenes bruk av strukturer, ansvarsfordeling og regler i forbindelse med styring (Malmi og Brown, 2008). Gjennom empirien kom det frem ulike holdninger knyttet til dette, og vi vil i det videre drøfte disse forholdene.

5.1.3.1 Organisasjonsstruktur

Alle respondentene fremhever at de har en flat struktur i selskapene sine som bærer preg av få hierarkiske trekk. Gjengangeren er at selskapet har ett nivå, men at de involverte har ulike funksjoner på dette nivået. Det eksisterer et visst skille mellom ledere og ansatte, men det fremheves ikke som spesielt betydningsfullt i hverdagen. Strukturen i foretaket tillegges ikke mye vekt i styringen, og det signaliseres som tilstrekkelig at de involverte har en mental skisse over det enkle organisasjonskartet. Dette følger også tett av at foretakene jevnt over har relativt få ansatte og at de derfor kan ha en oversiktlig strukturering av driften selv uten utpreget bruk av formelle strukturer.

Den strukturen respondentene skisserer er som regel kategorisert etter ansvarsområder og aktørenes roller, hvor ulike ansatte har forskjellige deler av foretaket som sitt hovedfelt. Det faller naturlig for foretakene at dette er tillitsbasert, med stor grad av frihet under ansvar. Dette understreker at det er essensielt med rett type ansatte i riktige posisjoner, og at de derfor er sårbare for feilansettelser. Som Dahle et al. (2012) argumenterer for, er det i en oppstartsfase mer avgjørende å rekruttere nøye framfor å bruke mye ressurser på strukturering av foretaket. Dette underbygges i denne studien, da viktigheten av rekruttering framheves som viktigere for styringen enn fokus på etablering av en viss organisasjonsstruktur.

Jeg mener at vi har det beste teamet vi kunne hatt, og det har ikke kommet av seg selv. Det har vært ganske tøft, det har vært en del folk innom som har måttet gå underveis. Det er ikke like artig bestandig, men det må til. Man må tenke på the greater good for firmaet.

5.1.3.2 Ansvarsfordeling

Når selskapet består av dyktige folk man har tillit til, og som kan tillegges ansvar, reduseres behovet for formelle kontrollsystemer. Bruk av slike systemer virker å være svært lite utbredt av foretakene i undersøkelsen. For å ivareta kontroll baserer respondentene seg fortrinnsvis på uformell kommunikasjon og gjensidig tillit.

I mindre foretak ligger alt til rette for effektiv interaksjon og kommunikasjon, men på tross av dette gjør enkelte av foretakene i studien bevisste grep for å effektivisere intern kommunikasjon ytterligere. Flere påpeker at e-post tar mye tid, og de har derfor satt i gang tiltak for å unngå dette. Blant annet har flere tatt i bruk chat-baserte verktøy som skal sikre en effektiv digital dialog i selskapet, og dette virker å dekke samme behov som e-post og verbal kommunikasjon. Dette har vist seg å være svært suksessfullt i flere av foretakene, og en respondent uttrykker at de har kuttet bruken av e-post internt helt, for å unngå unødvendig bruk av tid. Det fremheves at et reflektert forhold til hvem som må vite hva er viktig, både for å sikre effektiv informasjonsflyt og for å unngå at noen føler seg utelatt. For å ivareta dette benytter noen av foretakene programvare som tilrettelegger for transparens mellom ansvarsområder, slik at aktører kan oppsøke informasjon etter behov heller enn å være involvert i all informasjonsflyt. Det er noe overraskende at foretakene, til tross for relativt få ansatte, har et så stort fokus på effektivitet i formidling av informasjon.

5.1.3.3 Retningslinjer og prosedyrer

Selskapene har jevnt over svært lite nedskrevne regler, prosedyrer og retningslinjer. Det er lite rutinepreg på arbeidsoppgavene de fleste foretakene, og dette kan være en årsak til at det eksisterer få nedskrevne prosedyrer for arbeidsprosesser. Når det gjelder regler, baseres det mer på uskrevne normer i teamene framfor nedskrevne regelverk. Enkelte har noen nedskrevne dokumenter, men disse virker ikke å bli benyttet aktivt i styringen.

Vi skriver ikke mye, for det blir neppe lest, for å si det sånn

Det marginale fokuset på nedskrevne dokumenter kan ses i forbindelse med formidling av taus kunnskap i foretakene. Denne tause kunnskapen som lederne og gründerne innehar, kommuniseres til organisasjonen gjennom daglig virke framfor bruk av formaliserte dokumenter, der begge er mulige måter å eksternalisere taus kunnskap på (Kalling og Styhre, 2003). Dette kan tyde på at mye av kunnskapen er av en slik kompleksitet og vanskelighetsgrad at opplæring, interaksjon og kommunikasjon er foretrukket framfor skriftlig kommunikasjon (von Krogh et al., 2001). Både når det gjelder struktur, regler, rutiner, retningslinjer og prosedyrer er oppfatningen at dette kan komme til å bli viktigere for selskapene i forbindelse med fremtidig vekst. Den tette interaksjonen mellom deltakerne i selskapet, og tillitsforholdene som eksisterer, gjør at tunge strukturelle vurderinger blir unødvendige, og det samme gjelder fokuset på interne regler og retningslinjer.

Vi har ingen overordnede regler nå. Vi stoler på hverandre og har en såpass åpen dialog om ulike ting at vi ikke har følt noe behov for det. Jeg tror kanskje behovet kommer mer når vi vokser og blir flere ansatte, og vi trenger verdier å jobbe etter og klare retningslinjer på ting.

5.1.3.4 Oppsummering

Det overordnede inntrykket rundt administrativ styring er at dette ikke er i utpreget fokus nå, men at det forventes at fremtidig vekst kan gjøre dette til et mer vesentlig element i foretakenes styring. Ansvarsfordelingen i foretakene er relativt klar, og virker å være det mest essensielle i den administrative delen av styringen. Tillitsforholdene mellom aktørene internt

vektlegges, og at dagens situasjon oppfattes så oversiktlig at innføring av ytterligere virkemidler for administrativ styring ikke anses formålstjenlig. Likevel har mange av selskapene et svært bevisst forhold til intern kommunikasjon. Effektivisering av dette kan være noe av årsaken til at nedskrevne dokumenter tillegges mindre betydning i styringen, sammen med tillitsforholdet som eksisterer mellom ulike aktører i selskapene.

5.2 Hva påvirker valget av virkemidler for styring?

Den andre delen av studiens analyse skal kartlegge hva som ligger bak valgene av virkemidler og verktøy for styring i foretakene. De ni faktorene som utgjør oppgavens betingelsesteoretiske rammeverk benyttes først for å analysere vurderingene bak implementeringen, og dette etterfølges videre av en drøfting basert på institusjonell teori.

5.2.1 Betingelsesfaktorer

5.2.1.1 Eksterne omgivelser og teknologi

Eksterne omgivelser beskrives av Chenhall (2003) som kontekstvariabelen som utgjør selve fundamentet for betingelsesteori. Påvirkningen fra eksterne omgivelser er i denne oppgaven operasjonalisert i form av konkurransesituasjon og generell usikkerhet i bransjen. Valget om å studere disse faktorene under eksterne omgivelser ble tatt på bakgrunn av Khandwalla (1977) sin forskning der det klassifiseres ulike variabler som kan tenkes å påvirke styringen: turbulens, konkurransesituasjon, mangfold og kompleksitet (Chenhall, 2003). Disse faktorene omtales ikke å ha påvirket styringen av selskapene i utvalget. Respondentene understreker at de har god oversikt over konkurransesituasjonen og bransjen som helhet, men at denne kunnskapen ikke har bidratt til bruk av spesifikke virkemidler for styring. Usikkerhet i eksterne omgivelser oppfattes altså ikke å være av avgjørende betydning for valg av virkemidler for styring.

Teknologi betegnes som en annen kontekstvariabel, og i følge Otley (1980) viser teknologi i denne sammenhengen til grad av rutinepreg på aktivitetene i selskapet. Betingelsesteori argumenterer for at en hierarkisk tilnærming er hensiktsmessig for selskap med utbredt preg av rutinemessige oppgaver. Foretakene som undersøkes poengterer at det eksisterer lite rutinepreg i oppgavene, og dette kan tenkes å være avgjørende for den flate strukturen som

eksisterer. Årsaken til lite rutiner kan videre begrunnes med at foretakene nylig ble startet. En av respondentene påpeker at bruk av styrende dokumenter vil bli mer viktig når selskapet blir større og man må følge standardrutiner. Etter Chenhall (2003) fører høy grad av gjensidig avhengighet i organisasjonen ofte til bruk av uformell styring og koordinering fordi man er avhengig av interaksjon på tvers av nivåene som eksisterer. En oppstartsfase kjennetegnes ofte av mye usikkerhet rundt hensiktsmessige aktiviteter og liten grad av rutiner, og respondentene i undersøkelsen uttrykker at dette underbygger behovet for mer organisk styring.

Når det gjelder usikkerhet på generell basis, trekkes det frem usikkerhet knyttet til fasen selskapene befinner seg i. Dette viser seg i stor grad å være medvirkende til valget av hvilke virkemidler som benyttes. Alle selskapene som deltar i undersøkelsen befinner seg i oppstartsfasen, og denne perioden kjennetegnes av svært høy usikkerhet. Det er denne typen usikkerhet som her trekkes fram som interessant og omtales i fortsettelsen, fordi dette virker å påvirke styringen på samme måte som teorien antyder for usikkerhet i eksterne omgivelser og lite rutinepreg i oppgavene.

Chenhall (2003) henviser til Govindarajan (1984) samt Moores og Sharma (1998), som påpeker at høy usikkerhet ofte fører til mer subjektive målinger av prestasjoner. Selskapene i utvalget påpeker at evaluering av måloppnåelse først og fremst skjer i møter, og ofte ved bruk av subjektive vurderinger. Dette begrunnes videre med usikkerheten knyttet til hensiktsmessige aktiviteter og utfordringer med identifisering av en spesifikk målestokk. Videre henvises det til Ross som trekker fram at usikkerhet fører til at evaluering av måloppnåelse får et ikke-finansielt preg (Chenhall, 2003).

Mange av respondentene i utvalget meddeler at det ikke er hensiktsmessig å bruke budsjetter i oppstartsfasen nettopp på grunn av usikkerheten som er knyttet til kvantifisering. På den annen side ser mange av selskapene verdien av budsjettet som virkemiddel på tross av at de budsjetterte tallene kan vise seg å være lite realitetsforankret. Usikkerheten som eksisterer betegnes av flere som årsaken til at budsjettet må være fleksibelt for å ha verdi i styringen. Ezzamel (1990) fremhever at høy usikkerhet i omgivelsene ofte fører til vektlegging av budsjetter som virkemiddel for evaluering, kombinert med samhandling mellom ansatte i selskapet (Chenhall, 2003). Likviditetsbudsjettet beskrives i undersøkelsen som det viktigste

verktøyet for styringen, og bruken av dette begrunnes hovedsakelig i usikkerhet knyttet til fasen selskapene befinner seg i. Likviditetsbudsjettet skal dekke behovet for kontroll i en fase der det er likviditeten som framstår som det mest usikre og sentrale momentet. Vektleggingen av tett samarbeid og daglig interaksjon trekkes også fram som viktig, og sammen med ulike typer budsjett utgjør dette for mange store deler av styringen.

Ved oppgaveusikkerhet og gjensidig avhengighet poengteres viktigheten av en organisk struktur for å fremme deltakelse og underbygge innovasjon (Chenhall, 2003). Kortsiktig planlegging er et annet virkemiddel som synes å implementeres på bakgrunn av usikkerhet knyttet til fasen. Majoriteten av selskapene som undersøkes påpeker at planlegging med langsiktig fokus har liten verdi på grunn av stadige endringer, og dette fører til at planlegging med kortere tidshorison vektlegges. Usikkerheten knyttet til fasen virker videre å være påvirkende for å fremme indre motivasjon ved hjelp av ikke-monetære belønninger. I en startfase er man avhengig av medarbeidere som er villig til å yte ekstra innsats, og det blir derfor sentralt å inneha motiverte ansatte. Betingelsesteori poengterer også at formelle system kan gi ufullstendig informasjon under usikre omgivelser (Chenhall, 2003), og dette synes å bekrefte hovedinntrykket vi har fått om at slike system blir mindre relevante i en oppstartsfase.

5.2.1.2 Organisasjonsstruktur og størrelse

Strukturen i en organisasjon påvirker blant annet effektivitet og informasjonsflyt (Chenhall, 2003). Som tidligere nevnt preges selskapene i utvalget av flat struktur, med lite av det som i betingelsesteorien defineres som differensiering, som innebærer at selskapet er delt opp i enheter som i prinsippet fungerer som egne foretak innad i foretaket. Selskapene er heller preget av integrasjon, ved at det eksisterer en forståelse for felles mål (Chenhall, 2003). Flate strukturer kombinert med enhetlig innsats mot samme mål kan underbygge valget av mindre formelle virkemidler for styring, siden foretakene er oversiktlige nok til at kontroll- og styringsbehovet kan håndteres med relativt enkle virkemidler.

Chenhall (2003) viser videre til at en teambasert struktur typisk medfører utstrakt bruk av systemer for prestasjonsmåling, men dette virker ikke å være gjeldende for utvalget i denne undersøkelsen. Dette kan begrunnes med at de aller fleste selskapene er så små at hele selskapet fungerer som et team i seg selv. Behovet for prestasjonsmåling av team vil først og

fremst oppstå når man har flere grupper innad i foretaket man ønsker å måle opp mot hverandre, noe som ikke er fremtredende i denne konteksten.

Antall ansatte i et foretak påvirker blant annet graden av byråkrati og regelstyring (Donaldson, 2001), noe som gjenspeiler seg i denne studiens utvalg. Selskapene har jevnt over relativt få ansatte. Maksimalt antall årsverk er 50, mens medianen er omtrent fem årsverk. Selskapene preges ikke av byråkratiske trekk og regelstyring, men heller av flat struktur og stor frihet. Respondentenes informasjon rundt disse forholdene antyder at antall ansatte har påvirket styringen i foretakene. Styringen kan i disse selskapene foregå ved bruk av uformelle virkemidler på grunn av flat struktur og gode oversikt. Nøyaktighet rundt rekruttering av nye ansatte vektlegges som et av de mest sentrale virkemidlene som benyttes. Årsaken til dette kan være at hver enkelt ansatt utgjør så stor andel av arbeidsstokken at selskapene blir svært sårbare for feil ansettelse. Respondentene grunngir i hovedsak ikke implementeringen av virkemidler frem til i dag med vekst, men flere peker på at økt strukturering og formalitet i styringen vil bli nødvendig som følge av ventet fremtidig vekst. Dette kan peke i retning av at respondentene venter effekten som Davila og Foster (2007) viser til, nemlig at vekst påvirker implementeringen av virkemidler i foretak med flere enn 50 ansatte.

Et større fokus på administrative systemer i større foretak (Chenhall, 2003) kan henge sammen med endrede muligheter for kommunikasjon (Davila og Foster, 2007). utfordringer knyttet til kommunikasjon er også blitt uthevet som relevant av flere av respondentene i denne studien, til tross for at selskapene betraktes som små. Begrunnelsen er at dette ofte oppfattes som ressurskrevende i det daglige, og at de derfor har et svært bevisst forhold til håndtering av internkommunikasjon. På grunn av dette har flere av selskapene innført verktøy og retningslinjer for å håndtere dette. Dette innebærer blant annet bevisste retningslinjer for kommunikasjon ved e-post og bruk av programvare for effektivisering av intern kommunikasjon. På tross av at inter-organisatoriske trekk i utgangspunktet tilrettelegger for effektiv internkommunikasjonen, benyttes altså i tillegg konkrete verktøy for ytterligere å sikre dette.

Både antall ansatte og størrelse på omsetning betegnes som mål på foretakenes størrelse, og i vurderingen av disse faktorenes påvirkning på valg av styringsvirkemiddel rangeres begge på

øvre halvdel i det lukkede spørsmålet, med snittverdi på henholdsvis 3,2 og 3,9. Omsetning rangeres som den som faktoren som har hatt størst påvirkning etter lederens tidligere erfaringer. Organisasjonsstruktur rangeres som middels relevant for valg av virkemidler med en snittverdi på 3,3.

Foretakenes størrelse virker i stor grad å påvirke den flate strukturen som eksisterer i samtlige selskap. Begge betingelsesfaktorene synes derfor å ha innflytelse på grad av formalitet i styringen. Det virker ikke som størrelse og struktur påvirker bruk av spesifikke virkemidler og verktøy direkte, men at faktorene i denne konteksten medfører redusert behov for formell styring.

5.2.1.3 Strategi

Porter (1996, s. 64) argumenterer for at strategi kan kategoriseres etter ønske om lave kostnader eller grad av differensiering, og at *strategy is about being different*. Det argumenteres i Chenhall (2003) sin artikkel for at selskap med mål om kostnadslederskap ofte har mer fokus på kostnadskontroll og stram budsjettstyring sammenlignet med foretak som har ulike typer differensieringsstrategier. Selv om mange av selskapene ikke virker å ha et veldig bevisst forhold til strategi, synes de fleste av studiens foretak å inneha en form for differensieringsstrategi. Dette kan forklares ved at det i en oppstartsfasen kan være utfordrende å innta en posisjon der man tilbyr produkter og tjenester til lave priser, fordi man har begrenset med finansielle midler og ofte anstrengende likviditet. Van der Stede (2000) viser i sin forskning til at differensieringsstrategier ofte medfører lavere fokus på rigid budsjettstyring (Chenhall, 2003). Flere av selskapene som undersøkes bruker budsjetter aktivt i styringen, men det legges vekt på at budsjettene må være fleksible og dynamiske for å ha verdi.

Madsen (2003) understreker at foretak som skaper endring via nye produkt og utvikling av ny teknologi ofte kjennetegnes av lav formaliseringsgrad og organisk styring. Bedriftene som representeres i denne studien er preget av ulik grad av innovasjon, men majoriteten baserer sin virksomhet på en søkerstrategi som beskrevet ovenfor. Vår undersøkelse viser videre at de fleste selskapene kjennetegnes av uformell styring og lite bruk av formelle virkemidler, og funnene peker derfor i samme retning som resultatene i Madsen (2013) sin forskning.

Chenhall (2003) betrakter ikke strategi utelukkende som en kontekstfaktor, men som noe som påvirker andre kontekstvariabler. Denne studien viser at strategi ikke virker å være av vesentlig betydning for hvordan selskapene i utvalget styres. Årsaken til dette kan være at strategi fortrinnsvis påvirker styring indirekte gjennom innflytelse på andre kontekstvariabler som eksterne faktorer, teknologi og organisasjonsstruktur. Dette kan videre være grunnen til at rangeringen av faktoren strategi i det lukkede spørsmålet ikke samstemmer med inntrykket av innsamlet empiri i intervjuene. Strategi som påvirkningsfaktor har en snittverdi på 3,5, og rangeres derfor som en faktor som påvirker styringen i middels grad.

5.2.1.4 Nasjonal kultur

Selv om alle foretakene er etablert i Norge ble det valgt å beholde denne faktoren i studien, i tilfelle noen av selskapene er tett tilknyttet internasjonale aktører. Disse aktørene kan tenkes å påvirke måten selskapet styres på og hvilke virkemidler som benyttes, blant annet ved at kulturforskjeller må håndteres (Siverbo, 2015). Flere av selskapene i utvalget opplyser å ha internasjonale tilknytninger, men i all hovedsak er det snakk om enkle forbindelser som leverandører eller kunder. Det ble påpekt at dette har svært lite eller ingen påvirkning på styringen av foretakene. Et av selskapene har en stor andel internasjonale ansatte, og de hensyntar derfor rotasjonsordninger i planleggingen. På den annen side er ressursplanlegging noe som uansett må gjennomføres, og det kan derfor diskuteres om slik tilrettelegging påvirker styringen nevneverdig.

Det eneste tilfellet hvor nasjonal kultur har hatt noen form for påvirkning på styringen er for et selskap i utvalget som har outsourcet deler av virksomheten til Asia. Representanten for dette foretaket meddeler at kulturforskjeller er utfordrende og dermed har noe påvirkning på styringen, spesielt med hensyn til forskjellig forståelse av tid og effektivitet. Dette kan ses i sammenheng med at individer fra ulike kulturer kan reagere forskjellig på bruk av virkemidler for styring (Chenhall, 2003), og at tilpasning derfor kan være nødvendig. Respondenten har ikke implementert ekstra virkemidler i selskapet på grunn av dette, fordi det nå anses som tilstrekkelig å være bevisst på utfordringen knyttet til dette.

Det overordnede inntrykket fra utvalget er at nasjonal kultur ikke har påvirket valgene av virkemidler for styring stort. Dette kan muligens forklares med at omfanget av sentrale internasjonale tilknytninger er begrenset i utvalget. Utover den språklige faktoren fremhever

altså bare to av 18 selskap noen som helst form for tilpasning eller utfordringer knyttet til påvirkning fra internasjonale aktører. Dette gjenspeiles delvis i det lukkede spørsmålet, der internasjonale tilknytninger har en relativt lav snittverdi på 2,5. I den forbindelse bør det nevnes at enkelte av avkrysningene var selvmotsigelser sett i lys av øvrig informasjon som fremkom i intervjuene. Dersom det hadde blitt korrigert for dette ville faktoren som tidligere nevnt vært minst relevant i tabellen over snittverdier, noe som gir en bedre overenstemmelse med inntrykket fra intervjuene.

5.2.1.5 Eierskap

Eier og leder er i nystartede foretak ofte samme person, noe som kan påvirke den oppfattede betydningen av relevansen til disse faktorene for implementering av virkemidler. Rangeringen av faktorene påvirkes vesentlig av hvilken vurdering respondenten legger til grunn. Om man mener at eierskap er en svært relevant påvirkningsfaktor fordi man eier hele selskapet selv, eller om man vurderer faktoren som lite aktuell fordi man ikke har eksterne eiere, gir naturlig nok varierende utslag. I avkrysningsspørsmålet ble det derfor tatt et valg om å omdøpe faktoren eiere til profesjonelle investorer for å sikre best mulig validitet.

Utvalget i denne undersøkelsen kan altså kategoriseres i to grupper når det gjelder eierskapsforhold: selskap som har eksterne aktører på eiersiden, og de som ikke har det. Foretakene uten investorer er heleide av en eller flere etablerere, og her kan det naturlig nok sies at eierskapet i seg selv har stor påvirkning på styringen av selskapet. Det antas i fortsettelsen at påvirkningen i disse tilfellene foregår mer gjennom andre roller, og det er altså påvirkningen fra eksterne eiere som vektlegges i den videre analysen.

Davila og Foster (2007) peker på at nyetablerte foretak med investorselskap på eiersiden implementerer virkemidler raskere og i større omfang enn andre. Enkelte av selskapene i denne studien underbygger dette, men påvirkningen ser i hovedsak ut til å foregå fra eiere gjennom representanter i styret. Teorien peker i hovedsak på investorselskap, mens bedriftene i utvalget har ulike typer investorer. Involveringen kan innebære mer enn en ren kapitalinvestering (Davila et al., 2009) og dette støttes av studiens empiri. Investorer er ofte involvert i selskapene ut over tilførsel av kapital, blant annet gjennom styreverv.

Påvirkningen fra eierskap kan i disse tilfellene forekomme i ulike former. Involveringen kan følge av eierandeler, eller eierandeler kan være en følge av tidligere involvering i selskapet. Denne dimensjonen fører til at eierskap som betingelsesvariabel betraktes som forholdsvis kompleks. Det kan være vanskelig å identifisere om innflytelse på valg av virkemidler forekommer på grunn rollen som eier, eller om påvirkningen i hovedsak foregår gjennom andre roller. Videre virker innflytelsen å foregå i ulik grad og på forskjellige måter: Enkelte krever en viss form for rapportering, mens andre eiere setter ingen krav til bruk av spesifikke virkemidler. Det kan virke som grad av påvirkning er svært varierende blant selskapene som undersøkes, og det er derfor utfordrende å identifisere en trend.

Et av selskapene har hatt en svært bevisst tilnærming til investorer, da et forhåndssatt krav var at de ikke skulle påvirke selskapets styring. Denne forhåndsavklaringen signaliserer for øvrig en sammenfallende oppfatning i utvalget, nettopp at det forventes en viss påvirkning fra eksterne investorer. Flere av respondentene uttrykker en forventning om at fremtidig inntreden av eksterne investorer vil føre til mer formell styring i form av økt rapportering og strukturering. Hovedinntrykket fra respondentene i undersøkelsen er at eierskapet ikke har en utpreget påvirkning på valg av virkemidlene som benyttes for styring. For selskap med investorer kan det være vanskelig å skille ut påvirkningen fordi de samme personene ofte er involvert gjennom andre roller, eksempelvis som styremedlemmer eller mentorer. Faktoren profesjonelle investorer får en verdi på 3,00 i det lukkede spørsmålet, og dette virker å samsvare med inntrykket av opplevd relevans fra intervjuene samt den variasjonen som eksisterer i utvalget.

5.2.1.6 Styret

Bråthen og Bøhleng (2015) understreker at små selskap kan ha mange ulike styrekonfigurasjoner. Etter aksjeloven (1997) stilles det ingen generelle krav til styreleder og dens kvalifikasjoner. Dette, samt begrensede økonomiske midler, kan betegnes som noe av årsaken til at sju av selskapene i undersøkelsen har et styre uten innslag av eksterne aktører. Styrene i disse foretakene består av etablererne selv, og disse personene innehar som regel andre roller i selskapet i tillegg. I slike tilfeller har styret som funksjon naturlig nok ingen vesentlig innflytelse på styringen, fordi påvirkningen fra disse enkeltpersonene fortrinnsvis foregår gjennom lederrollen i selskapet. I styrer uten eksterne aktører ser ikke respondentene nytten i å ha styremøter ut over signering av styreprotokoll, fordi man uansett interagerer på

daglig basis og tar beslutninger fortløpende. Dette er årsaken til at påvirkning fra styret i fortsettelsen forstås som innflytelse fra eksterne aktører som innehar ulike roller i styrene.

I de resterende elleve selskapene som deltar i undersøkelsen består styret helt eller delvis av eksterne parter, og det er påvirkning fra disse det etterstrebes å undersøke. Erichsen et al. (2015) poengterer at et godt styre skal ivareta bedriftens strategiarbeid, opprettholde sin rolle som rådgiver og støttedfunksjon, samt sikre god styring av selskapet. Selskapene som oppgir å ha en styrekonfigurasjon med eksterne involvert, formidler at styret har påvirket valg av virkemidler for styring i ulik grad.

Noen av styrene hevdes å være svært passive og inneha for lite innsikt, mens andre betegner styret som aktivt og godt. Av dette kan vi forstå at mange benytter styret som sparringspartner, uten at de nødvendigvis kommer med konkrete forslag til bruk av virkemidler. Styret i enkelte selskap har oppfordret til bruk av budsjetter, mens andre har satt krav om bruk av dette virkemiddelet for styring. Enkelte av respondentene hevder at styret påvirker styringen ved at de har ansatt en daglig leder de har tillit til. Daglig leder betraktes i slike tilfeller som en steward, og denne stewarden har personlighetstrekk som gjør at han trenger mindre direkte overvåkning av sin prinsipal, som i dette tilfellet er styret (Donaldson og Davis, 1991). I selskap der dette trekkes fram, virker styret å fungere mer som et kontrollorgan sammenlignet med styrer som i hovedsak benyttes som rådgivere. I foretak der styret benyttes som rådgiver, trekkes deres kompetanse og erfaring fram som sentralt.

For det første har de hevet det mange hakk business-messig til å bli et ordentlig firma, og de har vært til veldig god hjelp, ikke minst på økonomistyring.

I følge Jenssen et al. (2006) vil et godt sammensatt styre gi etablereren verdifull kunnskap, og et eksternt styre med kompetente personer kan gjøre at bedriften får bedre tilgang på ressurser. Det påpekes som viktig fra mange at styrets medlemmer fungerer som døråpnere, og at deres nettverk er verdifullt. Verdien av å ha et kompetent og bevisst sammensatt styre oppfattes som høy, og kan dermed sies å bygge konkurransefortrinn for selskapet. Styreprotokoll og andre formelle dokumenter er utbredt i selskap med eksternt styre. Mange respondenter opplever at styret påvirker styringen av selskapet ved at de får ulike ting til å skje raskere, verifiserer beslutninger og at de dermed sikrer god fremdrift. Noen selskap

påpeker at ulike mentorordninger og regnskapsfører ivaretar den rådgivende funksjonen som et eksternt styre ellers ville hatt. Clarysse et al. (2007) samt Sheu og Lin (2007) hevder i sin forskning at styrene i mindre foretak ofte har en mer fremtredende rådgiverrolle enn i større foretak (Davila et al., 2009). Funnene i denne studien virker å støtte dette, da hovedtrenden i utvalget er at styret først og fremst benyttes som en rådgivende funksjon heller enn et kontrollorgan som påvirker hvilke virkemidler som benyttes i styringen.

Påvirkning gjennom rådgivning kan være årsaken til at styret i avkryssningsspørsmålet betegnes som en av de mest relevante faktorene for valg av virkemidler for styring. For denne betingelsesfaktoren eksisterer det imidlertid usikkert rundt hva respondentene har ment under avkryssningen av det lukkede spørsmålet. Det kan diskuteres om hver enkelt respondent mener at styret har vært relevant fordi man selv utgjør hele styret, eller om det vurderes dit hen at faktoren ikke er aktuell eller relevant fordi styrets funksjon ikke ivaretas av eksterne aktører. Betingelsesfaktoren styret får en verdi på 3,5, men på grunn av validitetsmessige svakheter tilknyttet denne faktoren i avkryssningsspørsmålet tillegges verdien ikke nevneverdig betydning i denne sammenhengen.

5.2.1.7 Lederstil

Lederstil defineres i denne oppgaven etter Stogdill (1948) som lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre (Erichsen et al., 2015). På grunn av at respondentene i hovedsak er selskapenes leder, eller i praksis fungerer som det, ble det ansett som relevant å inkludere et spørsmål rundt oppfatning av egen lederstil. Det understrekes at det som fremkommer er ledernes subjektive vurdering av hvordan egen lederstil oppfattes, samt beskrivelser av hvordan de ønsker å fremstå som ledere. Dette er ikke nødvendigvis det samme som hvordan de faktisk er eller oppfattes som ledere, men det blir behandlet som en tilnærming til det. Dette følger naturlig av studiens hermeneutiske utgangspunkt.

De fleste respondentene beskriver seg selv som inkluderende og fleksibel. Både oppgaver og relasjoner tillegges vekt, men usikkerhet og stor variasjon tilknyttet oppgavene virker i flere tilfeller å forsterke viktigheten av det relasjonelle. Det fokuseres på åpenhet og frihet under ansvar, basert på stor grad av tillit til medarbeiderne. Flere påpeker at de ikke ser på seg selv som utpregede ledere, men som del av et team som jobber sammen mot felles mål. Denne team-tankegangen kan ses i sammenheng med gruppeorientert ledelse (Erichsen et al., 2015),

der det fokuseres på både effektivitet i oppgavene som skal løses og hensynet til medarbeideres behov. Den friheten og tilliten som vies ansatte oppleves å være motiverende, og legger også føringer for bruken av virkemidler i styringen. Majoriteten i utvalget fokuserer lite på timekontroll og de involverte i disse selskapene disponerer ofte dagene i stor grad selv.

Det fungerer veldig bra, det er trivsel å få tillit og slippe å rapportere om timer hver uke. Det gidder jeg ikke bruke tiden på heller, det er ikke verdiskapende. Så hvis tilliten er der så går det av seg selv.

Det eksisterer ulike tilnærminger til kontroll av timebruk, men dette følger i hovedsak av hvilken bransje selskapene opererer i. Vektlegging av tillitsbasert frihet under ansvar er et gjennomgående virkemiddel i utvalget, og dette virker å utgå fra lederstilen til daglig leder. At de fleste baserer seg på tillit, fører til mindre fokus på formelle kontrollsystem og måling av produktivitet og effektivitet. Det som vektlegges er heller mindre formell styring og kontroll via daglig interaksjon, tett samarbeid og dialog. Som en av respondentene påpekte er det en balansegang mellom å ha god kontroll og å være kontrollerende.

Du kan ikke ha tillit uten kontroll så vi prøver å få på plass systemer for det også, men det er alltid en balanse og man må passe seg så man ikke blir kontrollfreak. Da ødelegger man mye kreativ tenkning og motivasjon.

Du har jo med deg den bagasjen du har selvfølgelig. Vi har jo veldig lite formelt bruk av virkemidler, men en del av de verktøyene vi bruker er jo ting som jeg har brukt før, og som jeg har gode erfaringer med.

Lederstil rangeres for øvrig som den fjerde mest påvirkende faktoren av de som ble presentert. Både lederens personlige egenskaper og tidligere erfaringer er faktorer som er knyttet konkret til lederen som person, og kan sånn sett drøftes under ett. Tidligere erfaringer er den faktoren som rangeres som mest relevant for styringen. Det fremkommer således at lederens erfaringer og personlighetstrekk har hatt en sterk påvirkning på valg av virkemidler for styring i foretakene som undersøkes. Eksempelvis trekkes det frem at erfaringer med dårlig lederskap har ført til at man selv er bevisst på hvordan lederstilen og bruk av ulike virkemidler påvirker styringen.

5.2.1.8 Oppsummering

Gjennom anvendelse av det betingelsesteoretiske rammeverket, har vi drøftet hvordan ulike faktorer har påvirket valg av virkemidler for styring. Det kommer frem at usikkerhet er en relevant faktor, men på en annen måte enn gjennom usikkerhet i selve omgivelsene. Det er i hovedsak usikkerhet knyttet til oppstartsfasen som påvirker implementering av ulike virkemidler, og dette betegnes som hovedårsaken til at bruk av likviditetsbudsjettet som styringsverktøy er svært utbredt. Selskapenes størrelse påvirker også, både direkte og gjennom strukturen i foretakene. Disse to faktorene utgjør store deler av fundamentet for bruk av uformelle mekanismer. Det pekes videre på at lederstil og lederens tidligere erfaringer er svært viktig for valg av virkemidler. Også her trekkes uformelle mekanismer frem, i tillegg til bruk av tillit og konkrete virkemidler lederne har benyttet tidligere. Styrer med innslag av eksterne aktører har en stor påvirkning gjennom sin rådgivende rolle, blant annet i form av oppfordring til bruk av ulike virkemidler som budsjetter og planer.

5.2.2 Institusjonelle omgivelser

Selskapene i utvalget viser til ulik påvirkning fra institusjonelle omgivelser. Inntrykket er at hovedvekten av de implementerte virkemidlene og verktøyene er valgt basert på interne forhold, men det gis også eksempler på at påvirkning fra omgivelser har hatt innvirkning på valgene. Bruk av virkemidler i styringen for å oppnå legitimitet i samfunnet (Meyer og Rowan, 1977) forekommer i en del tilfeller, eksempelvis kan det her trekkes paralleller til respondentenes tilbakemeldinger rundt bruk av forretningsplan. I forbindelse med utarbeidelse av forretningsplanen fremhever respondentene utelukkende eksterne aktører som relevante interessegrupper, eksempelvis potensielle investorer, banker og offentlige støtteordninger. Det generelle inntrykket er at forretningsplanen er et verktøy som er initiert av eksterne aktører i forbindelse med konkurranser, søknader om støtte eller ved kapitaltilførsel fra investorer.

Det er stort sett bare i forretningsplan-konkurranser at forretningsplanen faktisk leses, eller i det du skal ha inn en investor. Det er ikke noen vits i å oppdatere den raskere enn det.

Vi har to-tre versjoner av forretningsplanen, og som har vært veldig fin til å beskrive totalitet i starten, men etter hvert er det noe som er veldig lite brukt annet enn når vi har søkt om midler.

Vektleggingen av eksterne aktører i forbindelse med dette verktøyet sier noe om hvor fokuset ligger. På den annen side benytter enkelte av selskapene ulike dokumenter og presentasjoner mot styret som på mange måter kan oppfattes som en tilpasset form for forretningsplan.

Initieringen av verktøy kan altså sies å komme blant annet gjennom krav fra institusjonelle omgivelser, enten i form av grunnlag for konkurranser, eller som pålagt rapportering i etterkant av tildelt støtte. Forretningsplanen benyttes ikke utpreget som hjelpemiddel i styringen, men tolkes fortrinnsvis å være et legitimerende verktøy for omgivelsene. I denne sammenhengen vil det videre være relevant å drøfte dekobling mellom formell og uformell bruk av virkemidler (Meyer og Rowan, 1977). Dersom forretningsplanen oppfattes som et verktøy som ikke benyttes i styringen, og bruken begrunnes i å oppnå legitimitet blant omgivelsene, oppstår en form for dekobling. Det vil her være forskjell på virkemidler som utad synes å bli benyttet, og de som faktisk brukes.

Etiske retningslinjer har vi, for det måtte vi ha som et vedlegg til en søknad om penger, men de tror jeg ingen har lest.

En annen respondent forklarer at en slik forskjell mellom den uformelle og formelle styringen i selskapet ikke er noen utpreget utfordring for dem i dag, men trekker som tidligere nevnt frem erfaringer fra større organisasjoner der dekobling er blitt oppfattet som problematisk. Respondenten poengterer at det i store selskap dannes subkulturer som påvirker i hvilken grad ledelsen kan styre selskapet. Ofte settes det opp plakater som forteller hva man skal gjøre og hvordan en skal opptre, og som beskriver den felles forståelsen av hvordan selskapet skal handle. Respondenten hevder at dette er fullstendig verdiløst, og at situasjonen nedover i selskapet er dårligere jo finere plakaten er. Dette eksempelet gir en god beskrivelse av en form for dekobling.

Ved pålegg eller initiering av slike nedskrevne dokumenter blir det i dette selskapet sterkt vektlagt å skrive dem tett opp mot praksisen som utføres, slik at dokumentene bygger på prosessen heller enn at prosessen skal følge dokumentene. En slik tilnærming til innflytelse og pålegg av virkemidler fra eksterne kan bidra til å minimere problemet med dekket styring i selskapene.

Legitimitetshensyn synes å ligge til grunn for valget av flere virkemidler og verktøy som benyttes i foretakene, men dette virker ikke i stor grad å gjelde for implementeringen av de mest sentrale virkemidlene.

5.2.2.1 Efficient choice

Dette perspektivet fokuserer på at en bedrift vil velge styringsvirkemiddel som fører til at organisasjonen når sine mål på mest mulig effektiv måte (Abrahamson, 1991). Antakelsen tar dermed kun hensyn til at forhold innad i selskapet påvirker valg av virkemidler. I denne undersøkelsen betegnes et rasjonelt valg av flere som årsaken til implementering av spesifikke virkemidler. Klar ansvarsfordeling og effektiv internkommunikasjon er eksempler på instrumenter som blir tatt i bruk i utvalget fordi det synes mest hensiktsmessig for driften. Meyer og Rowan (1977) beskriver at alle bedriftens interessenter forventer at ledelsen forvalter verdiene på best mulig måte ved å ta valg som bygger opp under måloppnåelse (Abrahamson, 1996). Klar ansvarsfordeling virker å være viktig for å nå de målene som er satt, og dette gjør samtidig at kontrollbehovet blir mindre. I bedriftene som har klar ansvarsfordeling faller ulike aktiviteter naturlig under hver enkelt sitt ansvarsområde, og det vil bidra til økt effektivitet. Mange av selskapene har videre tatt i bruk ulike verktøy for å effektivisere intern kommunikasjon, og dette valget begrunnes i mer effektivitet innad i organisasjonen.

Når det gjelder planlegging og fordeling av ansvar, har flere av selskapene implementert ulike typer samhandlingsverktøy, og en av respondentene påpeker at dette ble innført for å løse et konkret problem. Tidligere bestod planlegging i denne organisasjonen kun av muntlig kommunikasjon, men dette ble på et tidspunkt så uoversiktlig for alle involverte at det førte til lavere effektivitet. Et av foretakene har implementert et verktøy for timeføring til kunder, rett og slett for å gjøre egen arbeidshverdag enklere og mer oversiktlig. Det trekkes i dette tilfellet fram at dette er dobbelt så dyrt som tilsvarende verktøy, men at det ble ansett som mest

sentralt å velge det som best dekket bedriftens behov og dermed er dette et konkret eksempel på virkemiddel valgt etter effektivitetshensyn.

Selv om flere av virkemidlene i denne undersøkelsen implementeres av rasjonelle årsaker, er det vanligvis ikke kun dette aspektet som ligger bak valget. Scott (2001) påpeker at bedrifter ikke er så rasjonelle som de påstås å være i valget av virkemidler for styring. Denne undersøkelsen viser at rasjonelt begrunnede valg, i kombinasjon med andre påvirkningsfaktorer, ofte vil være avgjørende for hvordan selskap styres. Dette kan være deler av grunnlaget for at problemløsning som påvirkningsfaktor får en snittverdi på 3,4 i det lukkede spørsmålet. Eksempelvis virker kortsiktig planlegging å bli benyttet fordi det anses mest hensiktsmessig, men valget av dette virkemiddelet kan samtidig begrunnes i usikkerheten tilknyttet fasen som selskapene befinner seg i.

5.2.2.2 Forced selection

Pålegg av virkemidler og verktøy fra eksterne aktører er i mindre grad utbredt i utvalget. Det som er pålagt, er i hovedtrekk det som pålegges alle selskap i henhold til norsk lov, og etter retningslinjer og regelverk fra forskjellige myndigheter og tilsyn. Eksempler på dette er føring av regnskap, retningslinjer fra tilsyn og ulike former for rapportering. Blant annet er det pekt på pålagt rapportering i etterkant av tildeling av støtte fra offentlige aktører, i tillegg til oppfølging av timeverk ved rapportering til Skattefunn. Innovasjon Norge har satt krav om bruk av budsjett vedlagt i søknader og rapportering basert på budsjettene i ettertid, og dette kan bidra til å legge føringer for hvordan kostnadskontroll og styring utføres i de selskapene dette gjelder. Et av foretakene påpeker at banken satte krav om likviditetsbudsjett i et møte, men at det ikke ble aktuelt siden selskapet heller ble finansiert med egenkapital. Generelt virker selskapene i utvalget å være mindre preget av långivere. Dette kan være grunnen til at långivere også blir rangert lavt i det lukkede spørsmålet, og at en stor andel har kategorisert faktoren som ikke aktuell. Inntrykket fra utvalget er at det ikke eksisterer stor påvirkning i form av tvang fra eksterne aktører. På den annen side kan noe budsjettbruk være begrunnet av innvilget støtte, på samme måte som bruken av timeoppfølgingssystemer kan være en følge av innvilget støtte for prosjekter hos Skattefunn. Påvirkning gjennom pålegg fra eksterne virker likevel ikke å ha vesentlig innflytelse på hvilke virkemidler som benyttes i styringen av foretakene.

5.2.2.3 Fashion

Dette perspektivet antar at bedrifter imiterer hverandre i bruken av virkemidler for styring dersom man står ovenfor en viss grad av usikkerhet (Abrahamson, 1991, DiMaggio og Powell, 1983). Inspirasjon fra konsulenter og andre fagfolk synes til en viss grad å være relevant for hvordan foretakene i undersøkelsen styres. Enkelte har fått råd fra regnskapsfører om bruk av ulike regnskapssystem og systemer for timeoppfølging av ansatte. Videre påpekes den rådgivende rollen til ekstern regnskapsfører som sentral, og flere av selskapene har en utbredt bruk av denne funksjonen som sparringspartner. Banker og Innovasjon Norge er videre eksterne aktører som oppfordrer til bruk av ulike virkemidler for styring, og respondentene har ulike meninger om dette.

Jeg er veldig imot forretningsplaner, det er kun noe som Innovasjon Norge, banker og sånt har bruk for. Lag en forretningsplan for å tilfredsstille banken og kast den med en gang etterpå. Aldri se i den, for den snevrer synet ditt.

Kritikerne til dette perspektivet påpeker at ulike konsulenter tilbyr pakker med både et problem og løsning (Cäker, 2015) og det bør i denne sammenhengen poengteres at bedrifter ikke bør være ukritisk til denne typen påvirkning. Videre får konsulenter en snittverdi på 2,9 i det lukkede spørsmålet, og dette synes å bekrefte det overordnede inntrykket i studien når det kommer til viktigheten av denne påvirkningsfaktoren.

5.2.2.4 Fad

I følge Abrahamson (1991) vil organisasjoner innenfor samme bransje ofte imitere hverandre når det gjelder styringsvirkemidler. I vår undersøkelse finner vi at flere av bedriftene søker inspirasjon til bruk av virkemidler hos lignende foretak, men også at enkelte først i ettertid avdekker andre som styres på samme måte. En av respondentene har i etterkant oppdaget et selskap som drives slik han ønsker å styre med flat struktur, stor grad av tillit og frihet uten for mye kontrollering av ansatte. Selv om dette foretaket ikke er blitt brukt som direkte inspirasjon så langt, kan det tenkes at slik identifisering kan føre til påvirkning på styringen i framtiden. Mange har fått inspirasjon fra andre i bransjen eller andre oppstartsselskap, men samtidig påpekes det at det ikke er noen som har fungert direkte som en modell for inspirasjon. Ulike samhandlingsverktøy og verktøy for effektivisering av intern

kommunikasjon er eksempelvis blitt tatt i bruk på bakgrunn av tips fra andre nystartede selskap i deres nettverk.

Vi lar oss jo inspirere av andre selskap i forhold til ting vi ser fungerer for dem.

Inspirasjon fra lignende selskap får en snittverdi på 2,6 i avkryssningsspørsmålet, og det støtter dermed funnene i det øvrige datamaterialet når det gjelder oppfattet relevans.

5.2.2.5 Identitet

Bakgrunnen for valg av virkemidler i styringen av foretak kan også være basert på et ønske om å bygge identiteten til foretaket (Røvik, 1998). Eksempler i denne studien er selskapene som henviser til grep og virkemiddelbruk som enten skal signalisere en likhet eller differensiering fra andre selskap. Et bevisst fravær av byråkrati kommer frem som et eksplisitt valg for å skille seg fra andre foretak. En av respondentene uttrykker et ønske om å ligne amerikanske foretak i Silicon Valley, og at de derfor har fokus på frihet i forbindelse med timeføring og ferieavvikling. Et annet eksempel er den svært bevisste holdningen en deltaker har til tid brukt på intern kommunikasjon. Ut fra tidligere erfaringer har denne respondenten et ønske om å framstå ulik ineffektive studentforeninger som han tidligere har vært ansatt i.

Gjennom studien fremkommer det få konkrete tilfeller hvor implementeringen av virkemidler eller verktøy i hovedsak baseres på bygging av selskapets identitet. De konkrete eksemplene som er nevnt indikerer likevel at bakgrunnen for enkelte av valgene er delvis påvirket av denne faktoren. Selskapets identitet er for øvrig rangert som den tredje mest påvirkende faktoren bak implementering av virkemidler for styring. Årsaken til dette kan være den tidligere påpekte fokusvridningen mot selskapskonsept fremfor styring, som vi opplevde hos enkelte av respondentene. Selv om denne rangeringen virker noe pretensios i forhold til den øvrige informasjonen i studien, kan det tenkes å være et signal på at selskapets identitet er en faktor som ligger til grunn i noen av vurderingene knyttet til implementeringen av virkemidler og verktøy.

5.2.2.6 Oppsummering

Legitimitetshensyn virker i noen grad å påvirke valg av virkemidler og verktøy som benyttes, og ofte er utarbeidelsen av forretningsplaner forbundet med slike hensyn. Implementering av virkemidlene som fremheves mest vesentlige synes likevel ikke å være påvirket av dette.

Valget av disse tas ofte ved vurdering av effektivitet, egnethet og behov. Pålegg fra eksterne aktører har til en viss grad hatt innflytelse på styringen. Slike pålegg gjelder hovedsakelig alle registrerte norske foretak, men det fremkommer også noen ekstra krav i forbindelse med støtte fra offentlige aktører. Når det gjelder påvirkning fra konsulenter, virker ekstern regnskapsfører å påvirke styringen i enkelte foretak. Av innflytelse fra foretak i samme bransje, pekes det stort sett på nettverkseffekter samt generell inspirasjon og tips fra andre om hva som fungerer for dem. Det finnes flere innslag av påvirkning tilknyttet management fashion teori i utvalget, og det fremkommer konkrete eksempler på at dette har medvirket. Dette eksisterer likevel mer i form av eksempler framfor å utgjøre en trend i utvalget. Enkelte valg av virkemidler begrunnes i selskapets identitet, men dette vurderes ikke til å ha vesentlig innflytelse.

6. KONKLUSJON

Studiens overordnede problemstilling søker etter å identifisere hvordan styring utføres i norske nyetablerte foretak. Dette belyses ved å avdekke hvilke virkemidler og verktøy som benyttes i nyetablerte selskap, samt faktorer som har påvirket valget av disse. Utvalget inneholder naturlig nok noe variasjon, men på overordnet nivå kan det likevel identifiseres enkelte trender. I det følgende vil hvert forskningsspørsmål presenteres etterfulgt av tilhørende konklusjon.

6.1 Hvilke virkemidler for styring benyttes?

Det overordnede inntrykket fra studien er at hovedtyngden av foretakenes styring tilknyttes det kulturelle og økonomiske elementet i styringspakken. Av kulturell styring fremheves rekruttering av riktige personer som svært sentralt, og samtlige respondenter i prosjektet betegner tillit og uformelle mekanismer som en grunnleggende forutsetning for styringen av selskapene. I økonomisk styring trekkes ulike budsjetter frem som essensielle instrument, der likviditetsbudsjettet utvilsomt er det viktigste verktøyet i styringen. Ulike former for ikke-monetære belønninger er utbredt for å underbygge ansattes indre motivasjon, og opsjonsavtaler beskrives videre som et aktuelt verktøy av flere. Når det gjelder planlegging er det den kortsiktige planleggingen som vektlegges av de fleste selskapene i utvalget. For administrativ styring benyttes ulike virkemidler for å sikre effektivitet, og det mest sentrale er ansvarsfordeling, flat struktur og effektivisering av internkommunikasjon.

6.2 Hva påvirker valget av virkemidlene?

I selskapenes valg rundt implementering av virkemidler for styring, er det flere faktorer som påvirker på forskjellig måte og i ulik grad. Usikkerhet tilknyttet selskapenes fase er av stor betydning for hvilke virkemidler som velges, og flere av instrumentene er implementert for å håndtere denne usikkerheten på best mulig måte. Videre er foretakenes størrelse en faktor som påvirker styringen, både direkte og gjennom organisasjonsstrukturen. Lederstil og lederens tidligere erfaringer framstår som faktorer som har hatt stor innflytelse på styringen. Den største påvirkningen fra eksterne aktører er i form av styret i selskap som har eksterne styremedlemmer, og denne innflytelsen foregår fortrinnsvis gjennom styrets rådgivende funksjon. I fortsettelsen fremkommer det at hovedvekten av implementeringene baseres på rasjonelle vurderinger rundt behov og effektivitet.

Majoriteten av vurderingene rundt implementering av virkemidler er behovsorienterte valg basert på usikkerheten tilknyttet fasen, størrelse og struktur, lederstil og tidligere erfaringer samt styrets rådgivende rolle. Påvirkningen fra disse faktorene utgjør videre deler av årsaken til at det administrative elementet blir av noe underordnet karakter sammenlignet med kulturell og økonomisk styring. Tillit og uformelle mekanismer virker å bidra til et redusert behov for administrativ styring, og dette kan betegnes som noe av årsaken til at administrativ styring ikke tillegges like mye vekt i styringen av selskapene som studeres.

Studiens funn kan være interessante både for forskere og praktikere. Konklusjonene som trekkes kan til en viss grad være overførbare til å gjelde for andre bedrifter i tilsvarende situasjon, samt fungere som anbefalinger til foretak som befinner seg i oppstartsfasen. Funnene kan dermed bidra til at tilknyttede interessenter får et bedre innblikk i hvordan nyetablerte selskap styres.

6.3 Veien videre

I løpet av arbeidet med denne avhandlingen har vi sett at det kunne være interessant å følge et utvalg av nyetablerte selskap over tid, for å studere hvordan bruk og implementering av ulike virkemidler endres etter hvert som foretaket utvikles. Videre kan det være spennende å studere hvordan virkemidlene benyttes og fungerer i styringen av selskapene, samt undersøke forholdet mellom sammensetning av styringspakke og overlevelsesgrad.

Den kvalitative studien som er gjennomført vil naturlig nok ha begrenset overførbarhet da den baseres på et relativt lite utvalg. Dette er årsaken til at en kvantitativ studie i fortsettelsen kunne bidratt til mer generaliserbare funn. Gjennomføring av en slik undersøkelse forutsetter imidlertid at man har en inngående forståelse for emnet, samt at det eksisterer et godt utgangspunkt for operasjonalisering av ulike begrep. Det ligger i studiens natur at enkelte begrensninger vil forekomme, og disse er beskrevet og håndtert løpende gjennom oppgaven. Dette er den første studien som dokumenterer bruk av virkemidler for styring i norske nyetablerte foretak, og avhandlingen kan derfor benyttes som utgangspunkt for videre forskning på fagfeltet.

Litteraturliste

- Abrahamson, E. (1991) Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16 (3), s. 586.
- Abrahamson, E. (1996) Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21 (1), s. 254-285
- Aksjeloven. *Lov om aksjeselskaper av 13. juni 1997 nr 44.*
- Alvesson, M. og Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm, *Accounting, Organizations and Society*, 29 (3), s. 423-444.
- Andreassen, B. U. og Olsen, O. (2006) Den polyfone organisasjonen : en case studie av kultursamarbeidets suksess i Vesterålen regionråd med fokus på mannskapsmodellens organisatoriske kjennetegn. I: Universitetet I, T. (red.). Tromsø: B.U. Andreassen.
- Anthony, R. N. og Govindarajan, V. (2001) *Management control systems*. 10th ed. utg. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management control in nonprofit organizations*. 7th ed. utg. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. og Peterson, M. A. (2000) *Handbook of Organizational Climate and Culture*. Sage.
- Askheim, O. G. A. og Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Ax, C., Johansson, C. og Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. 2. oppl. utg. Malmö: Liber ekonomi.
- Baldvinsdottir, G. (2013) Trust within the context of management accounting. I: Fallan, L. N., Kari (red.), *Perspektiver på økonomistyrning*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 197-221.
- Baldvinsdottir, G. og Strid, M. (2013) Ekonomistyrning och förtroande. I: Jannesson, E. S., Matti (red.), *Perspektiv på ekonomistyrning*. Stockholm: Liber, s. 305-331.
- Ballentine, A., Mckenzie, N., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D. og Clark, J. (2009) The role of monetary and non-monetary incentives in the workplace as influenced by career stage, Tilgjengelig fra: <https://edis.ifas.ufl.edu/hr016>.
- Berg, T. (2015) Teori vs. praksis i økonomistyrningen - noen betraktninger, *Praktisk økonomi & finans*, (03), s. 219-226.
- Bjørnenak, T. (2010) Ulike systemer for ulike formål?, *Magma*.

- Bråthen, T. og Bøhleng, B. A. (2015) *Styrearbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Burns, P. (2001) *Entrepreneurship and small business*. Basingstoke: Palgrave.
- Burns, P. og Dewhurst, J. (1996) *Small business and entrepreneurship*. 2nd ed. utg. Houndmills: Macmillan.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2), s. 127-168.
- Cäker, M. (2015) *Change*. Forelesningsnotater, Handelshøyskolen i Trondheim.
- Dahle, Y., Dagestad, S. og Verde, P. (2012) *Vekstbedriften : forretningsidé, forretningsmodell, forretningsplan*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Davila, A. og Foster, G. (2007) Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies, *The Accounting Review*, 82 (4), s. 907-937.
- Davila, A., Foster, G. og Jia, N. (2015) The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence, *European Accounting Review*, 24 (2), s. 207-239.
- Davila, A., Foster, G. og Oyon, D. (2009) Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities, *European Accounting Review*, 18 (2), s. 281-311.
- Davila, T. (2005) An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms, *Accounting, Organizations and Society*, 30 (3), s. 223-248.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 (2), s. 147-160.
- Donaldson, L. (2001) *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Donaldson, L. og Davis, J. H. (1991) Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, 16 (1), s. 49-64.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforl.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. og Tsui, A. S. (1985) Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), s. 35-50.
- Grønhaug, K. (1985) Problemer i empirisk forskning. *Metoder og perspektiver i økonomisk/administrativ forskning*. s. 7-17.

- Hovland, N. P. (2013) Hva skjer med nystartede, innovative foretak, og hvorfor?, *Magma*.
- Håland, E. (2008) *Verktøy, symbol og mote : en studie av innføring av Learning Management System (LMS) i Statoil*. 2008:40, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap.
- Innovasjon Norge. (2016) *PRE-SÅKORNKAPITAL*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/PageFiles/3230267/UtlysningForretningsenglenettverk.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jenssen, J. I., Bjerås, T., Erikson, T. og Kolvereid, L. (2006) *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johanson, D. og Madsen, D. Ø. (2013) *Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter*.
- Kalling, T. og Styhre, A. (2003) *Knowledge sharing in organizations*. Malmö: Liber.
- Kaplan, R. S. og Atkinson, A. A. (1998) *Advanced management accounting*. 3rd ed. utg. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langfield-Smith, K. (1997) Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), s. 207-232.
- Madsen, E. L. (2003) Offentlig støtte for innovasjon ; - kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes?, *Magma*.
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19 (4), s. 287-300.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (2), s. 340-363.
- Ness, R. (2002) Styrets rolle, ansvar og innflytelse - ti bud for godt styrearbeid, *Magma*.

- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Nyland, K. og Andreassen, C. (2013) Horisontal styring i sykehus. I: Fallan, L. N., Kari (red.), *Perspektiver på økonomistyring*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 147-174.
- Nyland, K. og Pettersen, I. J. (2010) Økonomistyring i staten ; likhet eller mangfold?, *Magma*.
- Otley, D. (1980) The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5 (4), s. 413-428.
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10 (4), s. 363-382.
- Ouchi, W. G. (1979) A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CONTROL MECHANISMS, *Management Science*, 25, s. 833-848.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996) What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74 (6), s. 61.
- Richards, L. (2005) *Handling qualitative data : a practical guide*. London: Sage.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Fowler, R. D., Seligman, M. E. P. og Csikszentmihalyi, M. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55 (1), s. 68-78.
- Røvik, K. A. (1998) Identitetsutvikling i moderne organisasjoner, *Magma*.
- Sandelin, M. (2008) Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context, *Management Accounting Research*, 19 (4), s. 324-343.
- Sandino, T. (2007) Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector, *The Accounting Review*, 82 (1), s. 265-293.
- Scapens, R. W. (1994) Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice, *Management Accounting Research*, 5 (3-4), s. 301-321.
- Schein, E. H. (1997) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2001) *Institutions and organizations*. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Selznick, P. (1996) Institutionalism "Old" and "New.", *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), s. 270-77.

- Sending, A. (2009) *Økonomistyring 1*. Bergen: Fagbokforl.
- Simons, R. (1995) *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Siverbo, S. (2015) *Management control and context*. Forelesningsnotater, Handelshøyskolen i Trondheim.
- Skatteetaten. (2013) *Skatteregler ved crowdfunding*. Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/globalassets/pdf/uttalelser/skatteregler-ved-crowdfunding.pdf>
- Stake, R. (2000) Case studies. I: Denzin, N. og Lincoln, Y. (red.), *Handbook of Qualitative Research*. s. 435-454.
- Standal, E. G. og Søland, A. I. (2005) *Styrende styrer : økonomi for styremedlemmer*. Oslo: Universitetsforl.
- Statistisk sentralbyrå. (2015) *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2008-2013* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2015-10-23 - content> (Hentet: 5. februar 2016).
- Sveen, O. (2015) Effektiv økonomistyring: Viktig for SMB-bedrifter som vil overleve i nedgangstider, *Regnskap og økonomi*, 3, s. 15-17.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- von Krogh, G., Lillejord, S., Nonaka, I. og Ichijo, K. (2001) *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forl.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og informantens samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Styring av nyetablerte foretak"

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke bruken av styringsverktøy i nystartede foretak. Studien er en masteroppgave ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Skissert problemstilling vil være sentrert rundt bruken av virkemidler og hvorfor disse brukes.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med anslått varighet på maksimalt 90 minutter. Informasjon fra intervju vil bli supplert med data fra offentlig tilgjengelige register. Det planlegges å benytte lydopptak samt foreta notater under intervjuet for å forenkle etterarbeidsprosessen og for å etterstrebe høy reliabilitet i undersøkelsen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentgruppen og veileder som vil ha tilgang til rådata. Eventuell navneliste vil bli oppbevart separat fra øvrige data. Det skal ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i undersøkelsen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 16.05.16. Etter denne datoen slettes lydopptak og andre identifiserbare data.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen årsak til dette. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet umiddelbart.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Sanne Müller (984 41 544), student Morten Lyngsmo (979 57 826) eller veileder Terje Berg (905 45 540)

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide, internt dokument med markert teoritilknytning

Introduksjonsdel

- Respondentinformasjon
 - Alder, utdanning, erfaring, gründerhistorikk
- Selskapsinformasjon
 - Forretningsidé, etableringsdato, bransje, marked, målsetning, antall årsverk (samt fordeling heltid/deltids-ansatte), omsetning (fjoråret, samt prognose for 2016), balansestørrelse (eiendeler/gjeld og egenkapital).

Virkemidler og styring

- Kan du forklare hvordan selskapet ivaretar styring og kontroll?
 - Hvilke virkemidler benyttes for å oppnå god styring i selskapet?
 - Hvilke **behov** dekker disse virkemidlene? *Efficient choice*
 - Hvordan har bruken av styringsverktøy i selskapet endret seg siden oppstart?
 - Har dere hatt systemer som har vist seg overflødige på grunn av en allerede eksisterende felles forståelse i organisasjonen? *Klan*
 - Hvilke typer styrende dokumenter har der ei selskapet? *Retningslinjer og prosedyrer*
 - Vedtekter, instruksjoner, aksjonæravtaler etc
 - Kan du beskrive selskapets forretningsplan? *Overordnet, planlegging*

Organisasjonskultur

- Hva mener du kjennetegner deres organisasjonskultur?
 - Normer, verdier, grunnprinsipper *Kultur*
 - Hvordan er dere bevisste på hvordan dere fremstår som selskap utad? Eventuelt på hvilken måte? *Verdi, symbol*
- Hvordan foretar selskapet rekruttering og inkludering av ansatte? *Verdi, klan*
 - Hvilke kvaliteter vektlegges?
 - Hvilke kvaliteter utover rent faglige vektlegges?
- Hvordan kommuniseres viktige normer og verdier, samt kunnskap ut til ansatte? *Verdi, klan*
 - På hvilken måte føler du det eksisterer en felles forståelse for hva som er verdigrunnlaget til selskapet?
- Hva lå til grunn for valg av kontorlokaler? *Symbol*
 - Rasjonelt valg, tilgjengelighet, pris, fasiliteter, symbolverdi utad

Strategi og planlegging

- Kan du kort forklare selskapets *strategi*?
 - Kvalitet og pris, kostnadslederskap-differensiering,
 - Hvem deltar i strategiutformingen?
- Hvordan håndteres *planlegging* i selskapet?
 - *Kortsiktig* og *langsiktig*?
 - Hvem deltar i planleggingsprosessen?
 - Gjør selskapet bevisste grep for å sikre sammenhengen mellom mål, planlegging, oppfølging og evaluering?

Organisasjonsstruktur

- Kan du si noe om *organisasjonsstrukturen* i bedriften?
 - Forklar/skisser organisasjonskartet
 - Hvordan organisasjonen er sammensatt (flere avdelinger)
- Har bedriften nedskrevne interne *regler* og *retningslinjer*?
- Hvordan fordeles *ansvar* innad i organisasjonen?
 - Har dere noen form for nedskrevet *ansvarfordeling*? (ansvarsmatrise)
- Instrukser
 - Signaturrett, prokurafullmakt, mandat
- Er det etablert prosedyrer for ulike arbeidsprosesser i organisasjonen? *Rutiner og retningslinjer*
 - Stillingsbeskrivelser
 - Rutinepregede prosedyrer for bestemte operasjoner? *Rutiner og retningslinjer*

Måling og belønning

- Hva er organisasjonens *mål*?
 - Hvordan uttrykkes disse?
 - Finansielt vs ikke-finansielt, svevende vs konkrete eller begge deler.
 - Overordnede eller operasjonelle
 - Hvem deltar i prosessen med å fastsette mål?
- Hvordan måles organisasjonens prestasjoner? *Mål*
 - Evt kontinuerlig måling direkte mot de fastsatte målene, hvordan gjøres det?
 - Hvor ofte evalueres dette?
- Hvordan *rapporteres* aktiviteten i bedriften gjennom året, og hva/hvilke mål rapporteres det mot?

- Hvordan *motiveres* ansatte?
 - Kultur, fleksibel arbeidshverdag
 - Gjør firmaet noe aktivt for å oppnå ønsket innsats?
- Hvordan *belønnes* innsats i selskapet?
 - Er belønningene individ- eller gruppebasert?
 - Lønnsmodell, bonussystemer, opsjoner på aksjer, eierandeler, ros, forfremming, aksept
 - Er belønningene direkte knyttet mot målene?

Eierforhold

- Kan du beskrive *eierskapsforholdet* i bedriften?
 - Har ventureselskap eller profesjonelle investorer investert i selskapet?
- Hvordan har eventuelle investorer påvirket selskapet og styringen?
 - Tilleggskrav, rapportering, bruk av bestemte verktøy

Styret

- Kan du beskrive *styresammensetningen* til selskapet?
 - Bakgrunn for valg, roller i selskapet forøvrig, erfaring/utdanning
- Hvilke tema diskuteres på styremøtene?
- Hvordan har styret innvirkning på styringen av selskapet?

Leder

- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder? *Lederstil*

Eksterne omgivelser

- Hvordan oppleves *konkurransesituasjonen* til selskapet?
 - Finnes det andre aktører som driver med det samme?
 - Etableringsbarrierer (patenter)
- I hvilken grad preges deres bransje av *usikkerhet*?
 - Svingninger
 - Etterspørsel
 - Tilgang på innsatsfaktorer
- Hvilke *internasjonale tilknytninger* har selskapet?
 - Ansatte, kunder, styret, investorer, leverandører, marked, eiere, konkurrenter
- Hvordan har dette påvirket styringen og valg av virkemidler?
- Hvordan har lignende selskap vært til inspirasjon for implementering av virkemidler?

Gi gjerne **eksempler** *Fashion, fad, identitet*

- Er bruk av noen av virkemidlene eksplisitt pålagt av eksterne aktører? Gi gjerne eksempler *Forced*
- Er noen av virkemidlene valgt for bevisst å gjøre selskapet mer likt, eller mindre likt, andre selskap? Gi gjerne eksempler *Identitet*
- Har andre eksterne aktører påvirket valg av virkemidler? Gi gjerne eksempler *Fashion, fad, forced, identitet*
- Har du noe å tilføye?

Lukket spørsmål

Til slutt har vi et avkryssningsspørsmål der vi ber deg ta stilling til en del faktorer og rangere deres opplevde viktighet i forbindelse med valg og implementering av virkemidler og verktøy.

Konkurransesituasjon	<i>Eksterne omgivelser</i>
Svingninger i markedet	<i>Eksterne omgivelser</i>
Omsetning	<i>Størrelse</i>
Antall ansatte	<i>Størrelse</i>
Organisasjonsstruktur	<i>Organisasjonsstruktur</i>
Strategi	<i>Strategi</i>
Internasjonale interesser	<i>Nasjonal kultur</i>
Profesjonelle investorer	<i>Eierskap, fashion</i>
Styret	<i>Styret, fashion, forced</i>
Lederstil	<i>Lederstil</i>
Problemløsning	<i>Efficient choice</i>
Inspirasjon fra lignende selskap	<i>Fads</i>
Konsulenter	<i>Fashion</i>
Revisor	<i>Fashion, forced</i>
Långivere	<i>Fashion, forced</i>
Pålegg fra eksterne aktører	<i>Forced</i>
Selskapets identitet	<i>Identitet</i>
Faglig nettverk	<i>Fashion, fads</i>
Utdanning/kurs	<i>Fashion</i>
Offentlige støtteordninger	<i>Fashion, forced</i>
Faglitteratur	<i>Fashion</i>
Tidligere erfaringer	<i>Identitet, lederstil</i>