

Olav Mogstad
Christoffer Trondsen

Bruk av styringssystemer for å implementere strategi

En casestudie av Eiksenteret Midt-Norge

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon/Siviløkonom
Veileder: Per Christian Ahlgren

Mai 2019

Olav Mogstad
Christoffer Trondsen

Bruk av styringssystemer for å implementere strategi

En casestudie av Eiksenteret Midt-Norge

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon/Siviløkonom
Veileder: Per Christian Ahlgren
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

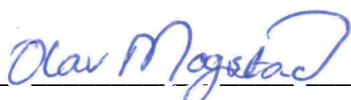
Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på vår mastergradstudie i økonomi og administrasjon, innen hovedprofilen økonomistyring. Oppgaven tar for seg hvordan økonomistyringssystemer bidrar til implementering av strategi i en casebedrift, Eiksenteret Midt-Norge. Dette er et tema vi har hatt stor glede og interesse av å studere.

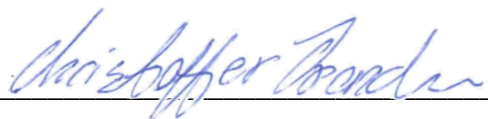
Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Per Christian Ahlgren, som har bidratt med gode faglige vurderinger og tilbakemeldinger i arbeidet med prosjektet. Videre har han bidratt til å se løsninger når utfordringer har oppstått underveis, noe som har vært svært verdifullt og motiverende for oss.

I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til casebedriften, Eiksenteret Midt-Norge. Gjennom bred tilgang til dokumenter har de vist oss stor tillit, og ledere og avdelingsledere har satt av betydelige deler av sin tid til intervjuer. Deres bidrag har dermed vært avgjørende for å kunne gjennomføre studien slik den fremstår.

Trondheim, 21. mai 2019



Olav Mogstad



Christoffer Tronsen

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Sammendrag

Sammenhengen mellom strategi og økonomistyring har vært et sentralt tema innen forskningen (Langfield-Smith, 1997). Forskningen har fokusert på hvordan økonomistyringssystemer bidrar til strategiimplementering. Likevel påpekes det at det fortsatt er behov for casestudier som går i dybden på bruk av styringssystemer, og deres rolle i strategiarbeidet (Langfield-Smith, 1997; Chapman, 2005). Vi mener derfor at denne studien er et bidrag for forståelse av hvordan en mellomstor norsk bedrift velger å benytte økonomistyringssystemer til å implementere strategi.

Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie av Eiksenteret Midt-Norge der vi undersøker hvordan toppledelsen i bedriften bruker styringssystemer for å implementere strategi. Organisasjonen har vært gjenstand for organisatoriske og strategiske endringer, som igjen har medført endringer i økonomistyringen, noe som beriker studiens relevans og bidrag. Vår problemstilling er: *Hvordan brukes styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge for å implementere strategi?*

For å beskrive hvordan økonomistyringssystemer bidrar til strategiimplementering i praksis, har vi i denne studien samlet inn omfattende empirisk materiale gjennom dybdeintervjuer av ni ledere og mellomledere i organisasjonen. Det er også gjennomført dokumentstudie, da dokumentene anses som kritisk for å kunne sette seg inn i casebedriften, samtidig representerer dokumentene interessante empiriske funn i seg selv. Analysen av innsamlede data danner grunnlaget for diskusjon opp imot litteratur og teori. Vi har valgt å anvende det analytiske rammeverket Levers of Control av Simons (1995). Rammeverket har i denne oppgaven lagt grunnlaget for hvordan vi sorterer og kategoriserer funn vi gjenkjenner som styringsmekanismer i organisasjonen.

Etter fusjonen har toppledelsen i organisasjonen ønsket å skape en mer profesjonell organisasjon, som en del av dette arbeidet er det utarbeidet nye overordnede mål for bedriften. Når det gjelder bruk av styringssystemet viser våre funn at toppledelsen har lagt mest vekt på grenser og diagnostiske styringssystemer i økonomistyringssystemets balanse for å implementere intendert strategi. Samtidig har etablering av avdelingsledere ført til en mer desentralisert organisasjonsstruktur som har bidratt til fremvekst av flere interaktive systemer. Disse interaktive systemene har vist seg å legge til rette for bedre og mer effektiv kommunikasjon og læring igjennom hele organisasjonen.

Abstract

The connection between strategy and management control has been a central theme in previous research (Langfield-Smith, 1997). The research has focused on how management control systems contribute to strategy implementation. Nevertheless, it is pointed out that there is still a need for case studies exploring in depth the use of management systems and their role in the strategy process (Langfield-Smith, 1997; Chapman, 2005). We therefore argue that this study is a contribution to a better understanding of how a medium-sized Norwegian business chooses to use management control systems to implement strategy.

This master thesis is a qualitative case study of Eiksenteret Midt-Norge. We examine how top management use control systems to implement strategy in the organization. The organization has recently merged, which enriches the relevance and the contribution of the study. Our research question is: *How does Eiksenteret Midt-Norge use management control systems to implement strategy?*

To describe how control systems contribute to the implementation of strategy in practice, we have gathered comprehensive empirical material through in-depth interviews of nine managers and middle managers in the case organization. We have also completed a document study for a better understanding of the case organization. The document study also represents interesting empirical findings in themselves. The analysis of collected data forms the basis for discussion against literature and theory. We have chosen to use the analytical framework Levers of Control by Simons (1995). The framework lays the foundation for how we sort and categorize findings we recognize as management control mechanisms in the organization.

After the merger, the top management of the organization wanted to create a more professional organization. As part of this work, new overall goals for the company have been prepared. When it comes to use of the management system, and how the top management have chosen to balance the management system, our findings show that top management has placed more emphasis on boundaries and diagnostic control systems for implementing the strategy. The establishment of departmental managers has led to a more decentralized organizational structure that has contributed to the emergence of several interactive systems. These interactive systems have proven to facilitate better and more efficient communication and learning throughout the organization.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og avgrensning.....	1
1.2 Presentasjon av case.....	2
2. Teori.....	5
2.1 Tidligere forskning.....	6
2.1.1 Perspektiver på strategisk økonomistyring.....	6
2.1.2 Strategiske typologier.....	7
2.1.3 Økonomistyring og implementering av strategi.....	9
2.2 Levers of Control.....	11
2.2.3 Balansekunst.....	12
2.2.4 Trossystemer.....	13
2.2.5 Grensesystemer.....	14
2.2.6 Diagnostiske kontrollsystemer.....	16
2.2.7 Interaktive kontrollsystemer.....	18
2.2.8 Kritikk av Levers of Control.....	18
3. Metode.....	20
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	20
3.2 Undersøkellesdesign.....	21
3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.1 Dokumentstudie.....	23
3.3.2 Dybdeintervju.....	24
3.5 Analyse og presentasjon av empiri.....	27
3.6 Studiens kvalitet.....	28
3.6.1 Mulige begrensninger.....	29
4. Empiri.....	31
4.1 Selskapets struktur.....	31
4.2 Overordnede mål.....	32
4.3 Strategi.....	34
4.3.1 Etablering av avdelingsledere.....	34
4.3.2 Strategi salg.....	36
4.3.3 Strategi butikk.....	38
4.3.4 Strategi deler.....	40
4.3.5 Strategi service.....	41
4.4 Styringssystemer.....	44
4.4.1 Budsjetter og rapporter.....	44
4.4.2 Instruksjoner og rutiner.....	47

4.4.3 IT-systemer.....	49
4.4.4 Kultur.....	50
5. Analyse og diskusjon.....	54
5.1 Strategi	54
5.2 Grensesystemer	56
5.3 Trossystemer	58
5.4 Diagnostiske systemer	60
5.5 Interaktive systemer	63
5.6 Samspillet mellom styringssystemene.....	66
6. Konklusjon	70
6.1 Bidrag og implikasjoner	71
6.2 Forslag til videre forskning	72
7. Referanser.....	73
8. Vedlegg	78

Figuroversikt

Figur 1: Organisasjonskart Eiksenteret Midt-Norge.	3
Figur 2: Rammeverket Levers of Control	12
Figur 3: Strategikart for Eiksenteret Midt-Norge.....	54
Figur 4: Grunnlag for interaktiv bruk av styringssystemer.	64

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over sentrale dokumenter i studien.....	24
Tabell 2: Oversikt over informantene i dybdeintervjuer	26
Tabell 3: Styrets fastsatte overordnede mål.....	32
Tabell 4: Sentrale rapporter for ettermarked	61

1. Innledning

Tradisjonell strategilitteratur peker mot at styringssystemer må tilpasses en bedrifts strategi (Miles *et al*, 1978; Porter, 1980; Miller og Friesen, 1982; Chenhall, 2003). Simons (1987) fant støtte for at dette er praksis i sin studie av styringssystemer i bedrifter med ulike strategier. Videre har forskningen fokusert på hvilke typer økonomistyringssystemer som er egnet under ulike strategiske forutsetninger (Chenhall, 2003). Til tross for at strategi og styring har vært et viktig tema i økonomistyringslitteraturen, er det ifølge Simons (1994) mangel på studier som fokuserer på hvordan styringssystemer bidrar til implementering av strategi. Videre skriver Peljhan (2007) at en stor del av forskningen har sett på økonomistyringssystemet som et verktøy for å implementere en planlagt strategi, mens den i mindre grad fokuserer på hvordan strategi påvirkes av økonomistyringssystemet. Langfield-Smith (1997) fremhever casestudier sin relevans i å få dypere kunnskap om forholdet mellom strategi og økonomistyring i praksis.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Gjennom problemstillingen «*Hvordan brukes styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge for å implementere strategi?*» ønsker vi å gjennomføre en dyptgående studie i ett enkelt case, Eiksenteret Midt-Norge.

Styringssystemer i denne oppgaven forstås med bakgrunn i Simons' (1995) rammeverk. Her defineres Management Control Systems som «formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som brukes av ledere for å opprettholde eller endre aktivitetsmønstre i organisasjonen» (Simons, 1995, s. 5, vår oversettelse). I likhet med Peljhan (2007), ønsker vi i tillegg å inkludere uformelle mekanismer som del av det totale styringssystemet. Videre vil begrepene økonomistyringssystem og styringssystem i oppgaven brukes om hverandre.

Ved å fokusere på bruken av økonomistyringssystemer, heller enn utformingen, ønsker vi å avdekke hvordan ulike mekanismer spiller sammen (Simons, 1995). I vår studie har temaer som deltagelse og medvirkning, diskusjon og valg som ligger til grunn for utforming og bruk av de ulike styringssystemene stått sentralt. Det kan hevdes at disse er godt egnet til å avdekke

hvordan bruk av styringssystemer bidrar til å implementere strategi. Herunder forstås implementering som iverksetting og realisering av planer og mål som omfattes av strategien.

Problemstillingen legger videre føringer for konteksten hvor vi ønsker å studere fenomenet strategiimplementering, og gjennom valg av casestudie er det satt klare grenser for hva som skal studeres (Tjora, 2017). Vi vil i det følgende presentere studiens casebedrift.

1.2 Presentasjon av case

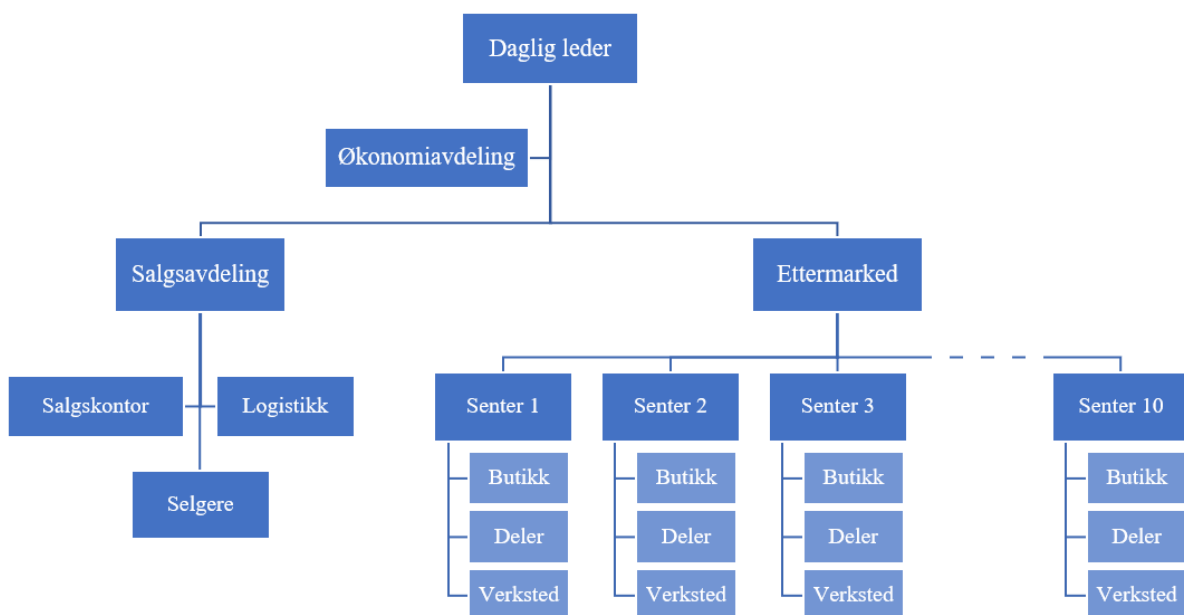
Casebedriften i denne studien er Eiksenteret Midt-Norge, som er franchisetaker i en landsdekkende kjede (Eikmaskin, 2019a). Selskapet driver salg av traktorer og landbruksmaskiner, samt drift av verksted, butikkutsal og delesalg. Eiksenteret Midt-Norge har pr. 01.01.19 ti avdelinger, og avdelingene omtales som sentre. Selskapet hadde i 2018 en omsetning på 460 mNOK og om lag 100 ansatte (Forvalt, 2019). Kjededriver er Eikmaskin AS, som er eid av det globale konsernet AGCO Corporation (Eikmaskin, 2019a). Som del av en kjede drar Eiksenteret Midt-Norge nytte av blant annet innkjøpsavtaler, felles markedsføring og ERP-system. Videre legger kjedetilknypningen føringer for selskapets drift, blant annet med hensyn til vareutvalg, markedsføring og interne rutiner. Kjededrivers involvering vil i vår oppgave ses på som eksterne påvirkningsfaktorer for strategi og drift.

Hele virksomheten i Eiksenteret Midt-Norge er organisert i ett aksjeselskap, med Midt-Norge Maskinsenter AS som juridisk navn. Selskapet har de siste årene vært gjennom flere fusjoner, hvor tidligere selvstendige selskaper med en eller få avdelinger er innfusjonert i Eiksenteret Midt-Norge (Brønnøysundregistrene, 2019). På bakgrunn av denne utviklingen ble det i 2017 iverksatt en strategiutviklingsprosess for å nå overordnede mål definert av styret. Som et ledd i implementeringen av strategi, ble det utviklet en ny organisasjonsstruktur preget av desentralisert myndighet. Selskapet har således vært gjennom store organisatoriske endringer.

Eiksenteret Midt-Norge har fire forretningsområder som alle inngår i kjedekonseptet Eiksenteret. Forretningsområdet salg driver salg av nye og brukte traktorer og landbruksmaskiner, altså kapitalvarer, eller helvarer som det betegnes i bedriften. Målt i omsetning er dette det klart største forretningsområdet. Gjennom kjedetilknypningen selger Eiksenteret Midt-Norge de tre traktormerkene Massey Ferguson, Valtra og Fendt, som til sammen hadde en nasjonal markedsandel på 47% i 2018 (Opsahl, 2019). De tre øvrige

forretningsområdene butikk, deler og verksted omtales samlet som ettermarked. Herunder driver butikk med salg av varer som i hovedsak ikke defineres som kapitalvarer. Vareutvalget på de ulike sentrene er i stor grad lokalt tilpasset, med utgangspunkt i kjedestyrte innkjøpsavtaler. I likhet med øvrige forretningsområder er butikkområdet primært innrettet mot landbrukskunder. Sekundært er butikkdriften innrettet mot entreprenørkunder og privatkunder, hvor sistnevnte omtales som villamarkedet. Det tredje forretningsområdet, deler, driver innkjøp og salg av reservedeler til landbruksmaskiner, og driften henger tett sammen med verksted. Det siste forretningsområdet, verksted, omtales også som service. Her drives reparasjon og vedlikehold av traktorer og landbruksmaskiner, både i egne verksted på sentrene og ute hos kundene. Leveranse av verkstedtjenester ute hos kunde muliggjøres av servicebiler, som er stasjonert på alle sentre.

Eiksenteret Midt-Norge har avdelinger i Malmefjorden, Surnadal, Trondheim, Orkdal, Støren, Rissa, Stjørdal, Steinkjer, Levanger og Oppdal. Figuren under er en tilpasset gjengivelse av organisasjonskartet i Eiksenteret Midt-Norge, som viser at forretningsområdet salg er organisert som egen avdeling, mens virksomheten i de øvrige forretningsområdene er fordelt på de ti Eiksentrene.



Figur 1: Organisasjonskart Eiksenteret Midt-Norge.

Ledergruppen består av daglig leder, salgssjef, økonomisjef og ettermarkedssjef. Forretningsområdet salg er hierarkisk organisert slik at selgerne ute på de ulike sentrene rapporterer direkte til salgssjef. Støttefunksjoner i salgsavdelingen består av salgsekretærer og

en logistikkavdeling. De andre forretningsområdene butikk, delesalg og verksted er organisert geografisk. Hvert senter har en butikkansvarlig, en deleansvarlig og en serviceleder, som er ansvarlig for sine forretningsområder på sitt senter. Disse rapporterer til senterets avdelingsleder. Avdelingslederne rapporterer til ettermarkedssjef. I tillegg har Eiksenteret Midt-Norge en økonomiavdeling, bestående av en økonomisjef og regnskapsmedarbeidere, som server alle ti sentre. Selskapets to eiere jobber som henholdsvis daglig leder og salgssjef (Eikmaskin, 2019b; Proff, 2018). Daglig leder rapporterer til et styre bestående av eierne, et eksternt styremedlem og ekstern styreleder.

Med bakgrunn i flere fusjoner og organisatoriske omveltninger, kan man se på Eiksenteret Midt-Norge som en nyetablert organisasjon. Selv om virksomhetsområdene er de samme og kjernevirksomheten baserer seg på etablerte strukturer, foregår forretningsprosessene i nye rammer. Med klare mål definert av styret, nye strategier utviklet av styre og ledelse, og en implementering av denne strategien gjennom styringssystemer, utgjør Eiksenteret Midt-Norge et interessant case for en studie av strategiimplementering i praksis.

2. Teori

Langfield-Smith (1997) fremhever at økonomistyringens rolle i utvikling og implementering av strategi studeres i større grad enn tidligere. Likevel påpekes det at det fortsatt er behov for casestudier som går i dybden på bruk av styringssystemer og deres rolle i strategiarbeidet (Langfield-Smith, 1997; Chapman, 2005). I lys av dette vil vi diskutere ulike perspektiver på økonomistyringssystemer, som et grunnlag for å bedre forstå samspillet mellom økonomistyring og strategi. Herunder er Contingency-perspektivet sentralt, som legger til grunn at økonomistyringssystemet må forstås i lys av konteksten det fungerer i (Chenhall, 2003). Videre vil vi trekke frem tidligere forskning som har tatt for seg forholdet mellom strategi og økonomistyring. Deretter vil vi presentere teori som er relevant for vårt forskningsprosjekt, med utgangspunkt i Simons' (1995) rammeverk Levers of Control.

Innen økonomistyringslitteraturen finner vi flere begreper som gjerne brukes om hverandre, som for eksempel Management Accounting, Management Accounting Systems og Management Control System (Chenhall, 2003; Malmi og Brown, 2008). Management Accounting defineres av Chenhall (2003) som kalkulativ praksis som for eksempel budsjettering, mens Management Accounting Systems forstås som en systematisk bruk av kalkulativ praksis, for å sikre måloppnåelse. Definisjoner av Management Control Systems har utviklet seg fra å fokusere på formell og finansiell informasjon, til også å omfatte informasjon knyttet til markeder, kunder, konkurrenter og et bredt spekter av ikke-finansiell informasjon, som skal fungere som beslutningsstøtte. Malmi og Brown (2008) foreslår at Management Control Systems forstås som systemer, regler, praksis, verdier og andre aktiviteter som er implementert av ledelsen for å styre ansattes adferd. Simons (1995, s. 5) definerer Management Control Systems som «formelle, informasjons-baserte rutiner og prosedyrer som brukes av ledere for å opprettholde eller endre aktivitetsmønstre i organisasjonen» (vår oversettelse). Dette vil i vår oppgave omtales som økonomistyringssystem. Videre vil vi bruke begrepet styringsmekanismer om de ulike elementene som til sammen utgjør økonomistyringssystemet.

2.1 Tidligere forskning

På 1950- og 1960-tallet ble tradisjonelle økonomistyringsteknikker sett på som effektive verktøy for organisatorisk koordinasjon og kontroll (Chapman, 2005). I organisasjoner spilte tradisjonell økonomistyring en signifikant rolle, og styringen var preget av standardkostnader, avviksanalyser og andre relaterte systemer. Standardiserte arbeidsoppgaver og prosesser gjorde det mulig for toppledere å detaljstyre underordnede. Det var stort fokus på effektivisering av prosesser, og overraskelser utover det planlagte ble sett på som negativt.

Det økende ambisjonsnivået for planlegging gjorde at budsjetter fikk en større rolle (Chapman, 2005). Budsjettet ble sett på som et praktisk og effektivt verktøy for implementering av strategi. Selv om komplikasjoner ved dette ble anerkjent, fortsatte diskusjonen vedrørende strategisk planlegging å omhandle regnskapsmålinger og regnskapssystemer. Derimot ble tradisjonell økonomistyring utsatt for en bred og vedvarende kritikk ved inngangen til 1980-tallet (Johnson og Kaplan, 1987). Chapman (2005) skriver at regnskapsbruk og tradisjonell økonomistyring ble utsatt for denne kritikken ikke bare fordi den feilet i å betrakte nye prioriteringer, men fordi de var uegnet til å behandle de nye prioriteringene. Ved inngangen til 1980-tallet ble markedene mer konkurranseutsatte, dynamiske og befant seg i konstant endring. Dette førte til at store organisasjoner bukket under som følge av utdatert teknologi og store vanskeligheter med å omstille seg til dagens høye innovasjonstakt. Dette har skapt andre krav til en organisasjons strategiutvikling og økonomistyringssystem. Det er ikke lengre tilstrekkelig å være effektiv, den nye konkurransesituasjonen krever at organisasjoner evner å søke etter og gripe nye muligheter. Dette er parallelt med det Simons (1995) beskriver som den nye økonomien.

2.1.1 Perspektiver på strategisk økonomistyring

Chapman (2005) skriver at synet på økonomistyring har utviklet seg fra et koordinerings- og kontrollfokus, til også å være sentralt for utvikling og implementering av strategi. Strategi handler om å utarbeide langsiktige planer med hensikt å posisjonere virksomheten slik at man oppnår konkurransefordeler (Lord, 2007). Bjørnenak (2003) beskriver flere trekk som bidrar til at økonomistyringen blir strategisk orientert. Blant disse er bruk av eksterne data i tillegg til interne, lengre tidsperspektiv i planlegging og analyse, og fokus på forholdet mellom

styringssystemets målsetting og bedriftens strategi. Med bakgrunn i ulike og brede definisjoner spenner forskingen på området vidt (Bjørnenak, 2003; Lord, 2007).

Lord (2007) identifiserer fire hovedperspektiver innen strategisk økonomistyring. Disse er ulike syn på økonomistyring, som tar utgangspunkt i (1) informasjon om konkurrenter, (2) verdikjeder, (3) informasjon om markeder og (4) strategisk posisjonering. Det første perspektivet på strategisk økonomistyring legger til grunn at informasjon om konkurrenters situasjon og valg legger føringer for en bedrifts strategiske beslutninger (Lord, 2007). Dette vil prege utforming og bruk av økonomistyringssystemet. Verdikjedeperspektivet er en retning innen økonomistyring hvor samspillet i verdikjeden er i fokus. Verdikjedeanalyser, kostnadsdriveranalyser og åpen bokføring er metoder hvor en tilegner seg informasjon som gir grunnlag for forbedring av interorganisatoriske prosesser og optimalisering av leveranser til sluttbruker (Lord, 2007; Mouritsen, Hansen og Hansen, 2001). Videre trekker Lord (2007) frem informasjon om markeder som et sentralt perspektiv, med target costing og strategisk prising som eksempler på markedsorienterte verktøy.

Det siste perspektivet legger til grunn at økonomistyringssystemet bør tilpasses strategisk posisjonering (Lord, 2007). Dette kan knyttes til Contingency-perspektivet innen økonomistyring, som legger til grunn at ingen organisasjoner er fristilt fra sine omgivelser. Her antar man at utformingen av økonomistyringssystemet er avhengig av en rekke kontekstuelle variabler, som eksterne omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, strategi og kultur (Chenhall, 2003). En viktig implikasjon av dette er at utformingen av økonomistyringssystemet vil variere for ulike bedrifter. Det antas at strategi som kontekstvariabel påvirker de andre kontekstuelle variablene og styringssystemet. Dermed kan man gjennom strategiske valg tilknyttet produkter, tjenester og markeder, påvirke omgivelsene som bedriften opererer i. Med bakgrunn i en antakelse om at økonomistyring må tilpasses valgte strategier, er det gjennomført flere studier som tar for seg strategiske typologier og utforming av økonomistyringssystemet (Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997). Dette vil vi se nærmere på i det følgende avsnittet.

2.1.2 Strategiske typologier

Langfield-Smith (1997) trekker et skille mellom overordnet strategi på konsernnivå, «corporate strategy», strategi på virksomhetsnivå, «business strategy» og operativ strategi, «operational strategy». Strategi på konsernnivå dreier seg for eksempel om hvilke forretningsområder man

skal være engasjert i. Strategi på virksomhetsnivå fokuserer på hvordan virksomheten ønsker å møte konkurransen i markedet og hvordan man er posisjonert i forhold til konkurrentene. På operativt nivå dreier strategi seg om hvordan de ulike funksjoner i organisasjonen bidrar til virksomhetsstrategien. I følge Langfield-Smith (1997) har forskningen som studerer forholdet mellom strategi og økonomistyring i hovedsak forholdt seg til strategi på virksomhetsnivå, noe som også støttes av Chenhall (2003).

Porter (1980) presenterer tre strategiske retninger som har vært sentrale innen økonomistyringslitteraturen: Kostnadslederskap, differensiering og fokus. Mens kostnadslederskap fokuserer på å minimere kostnader relativt til konkurrentene, innebærer differensiering å tilby unike varer eller tjenester i markedet. I tillegg til Porters (1980) begreper om strategi, har også andre strategiske typologier preget økonomistyringslitteraturen. Miles *et al* (1978) skiller mellom prospectors, analyzers og defenders, hvor fokus på innovasjon og utvikling relativt til markedet skiller de ulike organisasjonstypene. Miller og Friesen (1982) taler for en lignende kategorisering i entrepreneurial og conservative, på bakgrunn av nivå på produkt- og teknologisk innovasjon og risikovilje.

Chenhall (2003) skriver i sin litteraturstudie at tidligere forskning har påpekt at ulike strategiske retninger gjerne går sammen med ulike typer økonomistyringssystemer. Fokus på kostnadskontroll, spesifikke mål, og streng budsjettstyring hevdes å være mer passende for kostnadslederskapsstrategier og konservative strategier, enn for differensieringsstrategier (ibid). Govindarajan (1988) sin undersøkelse er blant studiene som støtter opp under dette, og finner at en differensieringsstrategi taler for mindre budsjettfokus. Dette forklares blant annet ved at sentrale konkurransefortrinn, som omdømme, kan være vanskelig å identifisere, og tiltak som styrker slike fortrinn kan være vanskelig å kvantifisere og budsjettere. Videre argumenteres det for at sentrale deler av en differensieringsstrategi ofte er utsatt for kutt ved strengt budsjett- og kostnadsfokus, så som markedskommunikasjon, kvalitetsfokus og forskning og utvikling (ibid).

En kritikk av tradisjonelle strategiske typologier går ut på at disse ikke fanger opp kompleksiteten som oppstår i virkeligheten (Chenhall, 2003). Dette kan for eksempel komme som følge av at bedrifter ofte må ha fokus både på kvalitet og differensiering, samtidig som de har kostnadsfokus. I praksis kan det imidlertid være vanskelig å foreta en entydig klassifisering av virksomheter i henhold til en strategisk typologi. Videre stiller Chenhall (2003) spørsmålsteget ved at de strategiske kategoriene, som ble utviklet for flere tiår siden, fortsatt har relevans i dag. Chenhall og Langfield-Smith (1998) gjorde funn som tilsier at selskaper med

differensieringsstrategier også dro nytte av tradisjonelle styringsverktøy, mens selskaper med lavkostnadsstrategier nyttiggjorde seg av benchmarking og strategisk planlegging. Hartmann (2000) sier at til tross for at noen studier finner at passende budsjettbruk avhenger av strategi (for eksempel Govindarajan, 1988), så finnes det flere andre studier hvor man ikke finner støtte for slike antakelser. Det hevdes derfor at de sprikende forskningsresultatene ikke gir rom for å trekke noen entydige konklusjoner om sammenhengen mellom type strategi og budsjettbruk (Hartmann, 2000, s. 464). Dette kan tilsa at strategiske typologier er mindre relevante i kartlegging og forståelse av styringsmekanismer som bedrifter velger å bruke.

Langfield-Smith (1997) trekker frem flere svakheter ved måling av strategi i studier som fokuserer på sammenhengen mellom strategi og økonomistyring. For det første problematiseres ulike tilnærminger og perspektiver på strategi, som tidligere studier i liten grad har tatt stilling til. Videre påpekes det at enkelte studier ikke skiller mellom intendert og realisert strategi. Ved en tilnærming til strategi som er åpen for at økonomistyringssystemet kan påvirke strategien, kan dette være sentralt. En annen svakhet knytter seg til hvorvidt man ser strategiske typologier relativt til konkurrentene. Det fremheves at man ved å se på strategi relativt til konkurrenter kan klassifisere en strategi ulikt fra hvordan den ville vært klassifisert dersom man ikke tok konkurrentens strategi i betraktning. I tillegg trekkes operasjonaliseringen av strategiske typologier frem som en svakhet, ved at begrepene kan gi lite mening for respondentene, og i ytterste konsekvens kan påvirke validitet og reliabilitet. Herunder påpekes også muligheten for at enkelte respondenter ikke kjenner til strategien, eller at det innad i en organisasjon er ulike oppfatninger av strategi. Den siste svakheten er knyttet til muligheten for å utelate utvikling i strategi over tid. Sammen med utviklingen av økonomistyringssystemet kan dette gi rom for å gjøre funn som ikke er gjeldende over tid.

2.1.3 Økonomistyring og implementering av strategi

Simons (1994) undersøkte hvordan nye toppledere brukte styringsmekanismer som verktøy for strategiimplementering. Studien, som ble gjort blant ti toppledere i store, amerikanske selskaper, hadde som formål å forstå ledernes visjon og strategi, og forstå deres bruk av formelle kontrollsystemer for å gjennomføre strategiske endringer i organisasjonen. De ti selskapene ble delt opp i to grupper med hensyn til strategisk endringstakt, strategisk revolusjon og strategisk

evolusjon. Studien fant at aktiv bruk av styringssystemer var viktig for å gjennomføre endringer i tråd med strategi.

Videre hevdet Simons (1994) at styringssystemene i selskapene ble brukt til fem formål, på tvers av de strategiske og individuelle kontekstuelle forutsetningene: (1) overkomme treghet i organisasjonen, (2) kommunisere ledelsens agenda, (3) strukturere strategiimplementering og mål, (4) sikre kontinuerlig oppmerksomhet gjennom incentiver og (5) fokusere organisatorisk læring tilknyttet strategiske usikkerheter (Simons, 1994). Dette kom til syne gjennom grenser for uønsket adferd, som var viktig for å avlære gamle handlingsmønstre på områder hvor nye strategier og mål krevde endring i adferd. Videre ble krevende finansielle mål brukt for å skape en form for press i organisasjonen, i tråd med ledelsens agenda. I gruppen for strategisk evolusjon var iterative planleggingsprosesser viktig for å sikre at ledelsens agenda ble fulgt opp. Diagnostiske mål var viktige for å sikre kontinuerlig oppmerksomhet og evaluering av prestasjoner. Til sist involverte ledelsen seg i problemstillinger tilknyttet strategiske usikkerheter for å fremme læring.

Peljhan (2007) undersøkte i sin casestudie økonomistyringssystemet sin rolle i strategiimplementering. Her ble et bredt spekter av styringsmekanismer kategorisert etter Simons' (1995) rammeverk Levers of Control. Fra strategiarbeidet i casebedriften, en større produksjonsbedrift i Slovenia, ble det definert en rekke strategiske nøkkelfaktorer. Blant disse var kundetilfredshet, ansattes tilfredshet og gode resultater fra driften (Peljhan, 2007).

Blant funnene til Peljhan (2007) var at i tillegg til formelle styringssystemer, var også uformelle virkemidler sentrale i implementeringen av strategi. Dette forklares ved at en vesentlig del av kommunikasjonen i selskapet gikk gjennom uformelle kanaler, som påvirket lederstil og organisasjonskultur. Et annet sentralt funn var at grenser for adferd, samt kommunikasjon av visjon og mål, var viktig for avlæring av gamle handlingsmønstre. Avlæring trekkes også frem som viktig, da selskapet befant seg i en situasjon hvor det var satt en ny strategisk agenda. Denne sammenhengen fant man også støtte for både i teori og i tidligere forskning (Simons, 1994; Simons, 1995). I tråd med blant andre Chenhall (2003) fremheves det også at det ikke finnes et universalt økonomistyringssystem som passer alle bedrifter, men at økonomistyringssystemet må skreddersys til den enkelte bedrifts unike behov (Peljhan, 2007).

Peljhan (2007) fant i sin casestudie at styringssystemet bidro til implementering av intenderte strategier, samtidig som det bidro til fremveksten av nye strategier. Videre hevdes det at

forståelsen av uformelle eller sosiale mekanismer sin plass i styringen bidrar til en bredere innsikt i det totale økonomistyringssystemet.

Ahrens og Chapman (2004) fokuserte i sin casestudie på hvordan bruken av økonomistyringssystemet bidro til å nå et mål om effektivitet og fleksibilitet. Studien ble gjennomført i en restaurantkjede preget av avstand mellom den sentrale toppledelsen og restaurantsjefer, illustrert ved gjensidig lav tillit mellom disse. Videre var det i tråd med selskapets virksomhet et signifikant behov for standardisering og rutiner, balansert mot fleksibel tilpasning til lokale markedsforhold. I studien fant man at under disse spesifikke forholdene i bedriften, ble økonomistyringssystemet brukt som et verktøy for å realisere toppledelsens mål, heller enn å utvikle strategi. Diskusjoner og workshops hvor både toppledelse og restaurantsjefer deltok, fungerte som en arena for å dele erfaringer og beste praksis som fulgte sentrale retningslinjer og mål.

Ahrens og Chapman (2004) fant at flere restaurantsjefer ikke så nytten av økonomistyringssystemer og rapporter som en støtte i driften. Workshops hadde derfor en viktig funksjon i å forklare hvorfor ulike standarder var satt for organisasjonen som helhet, og hvordan styringssystemene kunne brukes som en støtte i driften. Restaurantsjefenes rolle var å jobbe ut ifra et sett ubestridelige retningslinjer og standarder, for å oppnå høyest mulig kundetilfredshet. Med en tydelig kommunikasjon av sentralt bestemte rutiner, sammen med dialog rundt beste praksis, bidro workshops på denne måten til å realisere ledelsens mål om effektivitet og fleksibilitet.

2.2 Levers of Control

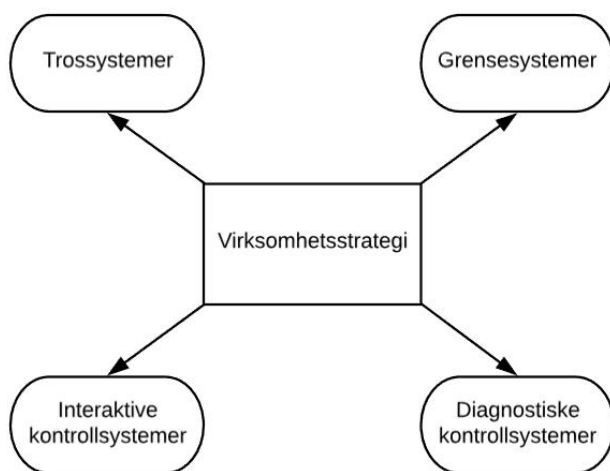
Levers of Control er et rammeverk utviklet av Simons (1995). Teorien fokuserer på sammenhengen mellom strategi og styringsverktøy, hvor styringssystemet må utformes for å kunne styre spenninger mellom strategi, organisasjonen og menneskelig adferd. Bakgrunnen for rammeverket springer i utgangspunktet ut ifra et nokså ensidig fokus på hvordan man skal forstå strategiformering i konkurranseutsatte markeder. Tidligere forskning har ifølge Simons (1995) viet lite oppmerksomhet til hvordan strategi skal kontrolleres og implementeres.

Simons (1995) baserer seg på en forståelse av strategi hvor ikke bare toppledelsen utvikler strategi, men heller at alle nivåer i en organisasjon påvirker strategiutviklingen.

Strategiformulering som kommer nedenfra og opp kan videre ses i sammenheng med Mintzbergs (1978) skille mellom intenderte og fremvoksende strategier. En slik tilnærming til strategiutvikling har konsekvenser for design og bruk av økonomistyringssystemet. På bakgrunn av dette taler Simons (1995) for at økonomistyringssystemet må fungere på en måte hvor kontroll er ivaretatt, samtidig som det fremmer informasjonsflyt og læring. Dette ses på som en forutsetning for å stimulere til fremvoksende strategier.

2.2.3 Balansekunst

Sentralt i Levers of Control-rammeverket er kontroll av virksomhetsstrategi. Simons (1995) mener at kontroll over virksomhetsstrategi oppnås ved å balansere kreftene som eksisterer mellom de fire forskjellige Levers of Control, henholdsvis troskontroll, grensekontroll, diagnostisk kontroll og interaktiv kontroll. Disse kan ses på som ulike mekanismer, og teorien bygger på at man ved å manøvrere disse mekanismene skal kunne kontrollere virksomhetsstrategi på en hensiktsmessig måte for å nå organisasjonens mål (Simons, 1995).



Figur 2: Rammeverket Levers of Control (Simons, 1995)

Styrken til disse fire mekanismene ligger ikke i hvordan hver enkelt del av styringssystemet brukes individuelt, men heller hvordan de virker sammen. Gjennom et helhetlig perspektiv fokuserer man på hvordan de ulike delene komplementerer hverandre og sammen bidrar til balanse i styringen (Simons, 1995). Simons (1995) mener at disse levers skaper både positive og negative krefter, referert til som Yin og Yang, som til sammen skaper en dynamisk spenning. Disse spenningene oppstår blant annet mellom innovasjon og strategisk fornybarhet på den ene

siden, og forutsigbar måloppnåelse på den andre siden. Begge anses som avgjørende for å sikre organisasjonens langsiktige suksess (ibid). Balanse må imidlertid ikke forstås som en likevektssituasjon. Nettopp det å vippe balansen mot for eksempel troskontroll kan være ønskelig for en bedrift med et uklart verdisett. Derfor snakker man om en dynamisk vekting av mekanismene tilpasset hver enkelt virksomhet, heller enn balanse som en likevekt alle bedrifter bør etterstrebe. Dette gjør at det er like mye snakk om dynamikk, som balanse.

Simons' (1995) Levers of Control representerer på bakgrunn av dette et helhetlig perspektiv på økonomistyring. I dette ligger også en anerkjennelse av at økonomistyringssystemets rolle også innebærer læring og strategiutvikling. Malmi og Brown (2008) peker i samme retning, mot en helhetlig forståelse av økonomistyringssystemet. Dette innebærer i sin tur at det oppstår et samspill mellom de ulike delene av styringssystemet, og Tuomela (2005) fant i sin casestudie at bruken av en styringsmekanisme påvirker andre. Videre rapporterte Mundy (2010) om funn i sin casestudie som tilsa at balanse formes av hvordan ledere faktisk bruker styringssystemet for å kunne skape konstruktive spenninger. Her støttes dermed funn i tidligere forskning og teoriens antakelse om at nettopp bruken av et styringsverktøy er avgjørende, heller enn utforming og tekniske spesifikasjoner (Simons, 1991; Simons, 1995).

2.2.4 Trossystemer

Simons (1995) innleder med at alle organisasjoner er skapt for et formål. Dette formålet er ofte innarbeidet i verdidokumenter eller vedtekter som kommuniseres utad, og ikke minst innad i organisasjonen. I en organisasjons formative periode vil hyppig interaksjon mellom ansatte og ledere i bedriften holde organisasjonens formål klart. Men etter hvert som organisasjoner vokser, vokser også avstanden mellom ansatte, og kompleksiteten øker. Dette kan føre til at formålet og veien framover som før var klar, senere kan virke uklar for organisasjonens deltakere. Etter hvert som organisasjoner vokser blir det altså viktigere og vanskeligere å kommunisere et klart formål for organisasjonen.

Meningen med trossystemet er å inspirere og lede organisatorisk søken og oppdagelse (Simons, 1995). Dette gjøres ved å vinne tilbake det klare formålet og retningen til organisasjonen. Toppledere definerer eksplisitte organisatoriske verdier som kommuniseres ut i organisasjonen. Dette gir organisasjonens deltakere grunnleggende verdier, formål og retning som toppledelsen ønsker at de ansatte skal adoptere. Videre ses dette på som en forutsetning for delegering av

myndighet i en organisasjon, da slike verdier og prinsipper fungerer som en støtte for beslutningstaking. På denne måten blir visjoner, verdier og kultur en del av det totale styringssystemet. Ifølge Colbjørnsen (2004) er verdier grunnleggende i enhver kultur. Eksplisitte organisatoriske verdier kommer ofte til syne gjennom publiserte kjerneverdier, mål og visjoner. Disse kan betraktes som en del av trossystemet når de er formelle, informasjonsbaserte, og brukes av ledere til å vedlikeholde, eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter (Simons 1995).

Trossystemet skaper en kultur som hjelper organisasjonens deltakere å bestemme hvilke problemer som må løses, samt hvilke løsninger man skal søke etter. Ved fravær av problemer bidrar trossystemet til å motivere individer til å søke etter nye måter å skape verdi på. Trossystemet baseres ikke på regler, rutiner eller målinger, altså baseres trossystemet i større grad på tillit. Det finnes to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 128). Disse forutsetningene er at det i organisasjonen er utviklet en sterk fellesskapskultur, og at ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet.

Det er klart at et slikt system bærer med seg risiko, nemlig risiko for at individer i organisasjonen retter organisatorisk søk mot veier som potensielt kan innebære stor risiko, og dermed påføre organisasjonen skade. Simons' (1995) teori bygger på at et annet styringssystem, grensesystemet, reduserer uønsket risiko. Dette skal vi se nærmere på i det følgende.

2.2.5 Grensesystemer

Grensesystemets oppgave er å sette klare rammer for akseptabel organisatorisk aktivitet (Simons, 1995). Disse rammene er knyttet til strategiske risikofaktorer for virksomheten. Simons (1995) påpeker at rammene ikke må forveksles med regler eller detaljstyring av arbeidsoppgaver, heller må de oppfattes som rammer for hva organisasjonen ikke skal bedrive. Bakgrunnen for grensesystemet er at ledere ikke evner å kjenne til alle problemene, løsningene og mulighetene som organisasjonens deltakere står overfor til enhver tid. Derfor er det nyttig å definere klare rammer for hva som ikke er akseptabelt, for på den måten å tillate individuell mulighetssøking innenfor de gitte rammene. Dette kan knyttes til Adler og Borys (1996), som skiller mellom enabling og coercive bruk av styringssystemer. Coercive bruk refererer til tvangspregnet styring ovenfra og ned, mens enabling kan ses på som en bruk av styringssystemet

som er frigjørende. Dette hjelper deltakere å fokusere søk i den retningen som er ønskelig for ledelsen.

Grensene bestemmes i hovedsak basert på hvilke risikoer ledelsen assosierer med en spesifikk strategi (Simons, 1995). Formelle systemer etablerer i hovedsak to typer grenser: Grenser for forretningsatferd og strategiske grenser. Grenser for forretningsatferd er de mest grunnleggende grensesystemene. Disse kategoriseres i tre kilder: (1) samfunnets lover, (2) organisasjonens trossystem, og (3) koder for akseptabel adferd i industri og profesjonelle foreninger (Simons, 1995, s. 42). Aktiviteter som bryter med grenser for forretningsatferd er aktiviteter som potensielt kan sette organisasjonens velbefinnende på spill ved å utsette organisasjonen for potensielt tap av eiendeler, omdømme eller juridisk ansvar. Grensesystemet er derfor en forutsetning for at ledere kan delegere ansvar nedover i organisasjonen. Dette hevdes å føre til økt fleksibilitet, kreativitet samt at det frigjør tid som ledere kan bruke til andre strategiske formål. Grensesystemet er på den måten ifølge Simons (1995) en forutsetning for organisatorisk frihet og entreprenørmessig adferd.

Strategiske grenser representerer den andre hovedkategorien av grensesystemer (Simons, 1995). Disse inngår i ledelsens strategiske planlegging, og grensene kan være del av et strategisk planleggingsverktøy. Et velkjent strategisk grensesystem i mange organisasjoner er anskaffelsessystemer som spesifiserer minimums lønnsomhetskrav på investeringen.

Dersom grensesystemet er tydelig og effektivt kommunisert vil de fleste av organisasjonens deltakere forholde seg til grensene som er satt (Simons, 1995). Å belønne alle som følger reglene vil være veldig kostbart, og kan samtidig føre til at det å følge grensene ikke oppfattes som en selvfølge. Å belønne vil altså representere en stor kostnad uten særlig økning i organisatorisk prestasjon. Grensesystemer kan derfor ikke være effektive uten troverdige sanksjoner (Simons 1995). En undersøkelse utført av Sweeney and Siers (1990) viser at 70 % av selskapene i deres utvalg hadde eksplisitte disiplinære sanksjoner knyttet til sine regler for forretningsatferd. For at grensesystemet skal overholdes er det viktig at organisasjonens deltakere oppfatter sanksjoner knyttet til regelbrudd som absolutt (Simons, 1995). Derfor praktiseres det ofte en null-unntaks politikk knyttet til regelbrudd, det vil si konsistens i bruken av sanksjoner. Dette for å sende et klart signal om at brudd på grensesystemet ikke tolereres.

Det er alltid en risiko for at strategiske grenser spesifiseres feil, eller at forutsetningene for grensene endres. Grensene settes som tidligere nevnt av ledelsen for å kunne kontrollere hvor og hvordan organisasjonens deltakere søker etter nye muligheter, i hovedsak hvilke markeder

de ansatte ikke skal søke etter muligheter. Dette betyr at ledelsen på et tidspunkt gjør en vurdering av hva som ikke er ønskelig basert på risiko knyttet til å sløse organisasjonens ressurser på prosjekter som ikke vil skape konkurransemessige fortrinn. Hvis ikke disse forutsetningene evalueres kontinuerlig risikerer ledelsen at forutsetningene for grensene forandres, og organisasjonen vil følgelig miste muligheten til å ta en tidlig posisjon i uventede utforskede markeder. Et mulig eksempel på dette kan være Kodak som var blant de første til å utforske digitale kamera, men som ikke turte å satse på dette da de var redd det ville kannibalisere markedet til allerede lønnsomme produkter (Kotter, 2012).

Simons (1995) understreker at man må forstå hvordan både trossystemet og grensesystemet fungerer sammen i tandem. De to systemene konstruerer til sammen et mulighetsrom for organisasjonens deltakere, hvor trossystemet gir organisasjonen formål og moment til individuell mulighetssøken. På den annen side gir grensesystemet klare rammer for hvor og hvordan denne mulighetssøkingen ikke skal foregå. Dette skaper en spenning mellom strategisk fornyelse og individuell mulighetssøken på den ene siden, og ønsket om moderat risiko og forutsigbar måloppnåelse på den andre siden.

2.2.6 Diagnostiske kontrollsystemer

Diagnostiske kontrollsystemer er «de formelle informasjonssystemene ledere bruker til å overvåke organisatoriske resultater samt korrigere avvik fra forhåndsbestemte standarder knyttet til resultat». (Simons, 1995, s. 59, vår oversettelse). Eksempler på typiske diagnostiske kontrollsystemer kan være budsjetter, resultatplaner og prestasjonsmålingssystemer. På bakgrunn av ulike tilnærminger i tidligere forskning definerer Franco-Santos, Lucianetti og Bourne (2012) prestasjonsmålingssystemer som systemer der finansielle og ikke-finansielle målinger benyttes til å operasjonalisere strategi.

Det er hovedsakelig tre egenskaper som kjennetegner et diagnostisk styringssystem: (1) muligheten til å måle resultatet av en prosess, (2) eksistensen av forhåndsbestemte standarder som faktiske resultater kan måles mot, og (3) muligheten til å korrigere avvik fra standarder. (Simons 1995, s. 59). Det betyr at resultatene av prosessene måles *ex post*, altså etter resultatet er et faktum. Dette må ikke forveksles med en enkel avviksanalyse, meningen er ikke å aktivt lete etter avvik for så å korrigere dem. Poenget er at ledere og mellomledere skal gi ansatte frihet til fritt å operere uten særlig innblanding fra ledelsen. Det er ikke før resultatene av en prosess avviker fra en forhåndsbestemt standard at ledelsen griper inn. Hvis resultater ikke

møter forhåndsbestemte standarder over tid må det gjøres noe med prosessen, eventuelt en evaluering av standarden. Dersom resultatene over tid er bedre enn den forhåndsbestemte standarden er det mulighet for å justere standarden.

I det diagnostiske kontrollsystemet måles resultatene av en prosess ved å se på kritiske prestasjonsvariabler. Disse definerer Simons (1995, s. 63) på følgende vis: «kritiske prestasjonsvariabler er de faktorene som må oppnås, eller implementeres suksessfullt for at en virksomhetsstrategi skal lykkes» (vår oversettelse). Dette kan sammenlignes med Kaplan og Nortons (1996) begrep kritiske suksessfaktorer, som igjen er førende for de mer spesifikke kritiske prestasjonsindikatorer (KPI'er). Diagnostiske kontrollsystemer fremheves som viktig for implementering av intendert strategi (Simons, 1995). Hva som er riktige prestasjonsvariabler avhenger av hvilken intendert strategi virksomheten har. Når disse faktorene er identifisert vil oppgaven videre være å utvikle målinger som fungerer som indikatorer for de kritiske prestasjonsvariablene. Noen typiske eksempler på det kan være effektivitet, markedsandel og kundetilfredshet. Når det er utviklet mål for de kritiske prestasjonsvariablene kan ledelsen overvåke målingene heller enn å konstant overvåke arbeidsprosessen. Dette kaller Simons (1995) for management-by-exception. Ansvar kan dermed delegeres nedover i organisasjonen ved at ledere på lavere nivå holdes ansvarlig for resultater. Dermed behøver ikke ledelsen å vie mye av sin oppmerksomhet til overvåkning av arbeidsprosesser.

Diagnostiske styringssystemer definerer ønskelige resultat, og gir ansatte en klar pekepinn på hvor fokus og innsats er ønskelig. Ifølge mange teoretikere er motivasjon kjernen i ethvert kontrollsystem, derfor er det viktig at målene er satt på en slik måte at ansatte motiveres av målene (Simons, 1995). Forskning indikerer at motivasjonen er høyest når målene oppfattes som moderat utfordrende, er de for lett vil ikke ansatte yte optimalt, og er de for vanskelige vil ansatte gi opp (Simons, 1995). Ofte er det knyttet bonusordninger til spesifikke måloppnåelser for å øke korttidsmotivasjon og forsikre oppnåelse av viktige mål.

Ifølge Simons (1995) er det to aksepterte sannheter i økonomistyringen. Den første er at måling er viktig for økonomistyring. Den andre aksepterte sannheten er at variabler som måles blir viet en stor del av ansattes oppmerksomhet sammenlignet med variabler som ikke måles. Dette har ført til ordtak som «du får det du måler» og «det som blir målt blir gjort». Altså blir andre gjøremål mindre viktig for organisasjonens deltakere, relativt til de aktivitetene som måles. Dette viser at ledelsen kan benytte det diagnostiske styringssystemet til å flytte ansattes fokus ved å velge hva som måles.

2.2.7 Interaktive kontrollsystemer

Bakgrunnen for interaktive kontrollsystemer er i likhet med trossystemer basert på at organisasjoner stadig vokser og stadig blir mer komplekse. Desto større og mer kompleks en organisasjon er, desto større er behovet for et formelt styringssystem (Simons, 1995). Interaktive kontrollsystemer er ifølge Simons (1995) formelle informasjonssystemer ledere bruker til regelmessig å involvere seg selv personlig i ansattes beslutningsaktiviteter. Basert på de unike strategiske usikkerhetene ansatte oppfatter, bruker ledere disse systemene for å aktivere søk. Systemene skal oppmuntre til å bryte ut av smale mønstre for å søke etter muligheter og oppmuntre til fremvekst av nye strategiske initiativer. Interaktive systemer skal rette fokus mot strategisk usikkerhet og tilrettelegge for strategisk fornybarhet. Måten dette skal skje på er ved at de interaktive kontrollsystemene skal fokusere oppmerksomhet og tvinge fram dialog gjennom hele organisasjonen. De skal tilby et rammeverk, agendaer for debatt og motivere til informasjonsdeling.

Ledere kan bruke flere typer kontrollsystem interaktivt, slik sett er ikke et interaktivt system en unik type kontrollsystem (Simons, 1995). Simons (1995, s. 97) sier at alle interaktive kontrollsystemer har fire definerende karakteristikk: (1) Informasjonen som genereres må være viktig og gjenspeile agenda satt av toppledelsen. (2) Det interaktive kontrollsystemet krever hyppig og regelmessig oppmerksomhet fra ledere på alle nivåer i organisasjonen. (3) Data som genereres av systemet tolkes og diskuteres ansikt til ansikt mellom ledere, ansatte og kolleger. (4) Systemet fungerer som en katalysator for kontinuerlig utfordring og debattering av underliggende data, antakelser og handlingsplaner. Systemet ledere velger å bruke interaktivt vil rette hele organisasjonens oppmerksomhet til områder hvor ledere velger å fokusere sin personlige oppmerksomhet.

2.2.8 Kritikk av Levers of Control

Simons' (1995) Levers of Control-rammeverk har hatt en betydelig rolle innen økonomistyringslitteraturen, men har også vært utsatt for kritikk. Collier (2005) mener at rammeverket ikke legger tilstrekkelig vekt på sosioideologiske kontroller. Dette er konsistent med Ferreira og Otley (2009) sin observasjon om at rammeverket er stekt fokusert på toppledelse, og at rammeverket ikke evner å betrakte mengden med uformell kontroll som

eksisterer i enkelte organisasjoner. Dette kan bli et problem når man benytter rammeverket til å studere kontrollsystemer hvor uformell kontroll er spesielt viktig.

Simons' (1995) Levers of Control har også blitt kritisert for å ha noen vage og tvetydige definisjoner, for eksempel er konseptet kjerneverdier diffust og kan etterlater mye til subjektiv tolkning (Ferreira og Otley, 2009; Tessier og Otley, 2012). Det hevdes videre at rammeverket mangler en beskrivelse av hvordan balansen, og de konstruktive spenningene ser ut i praksis (Ferreira og Otley, 2009). På tross av hyppige referanser til balanse tilbyr ikke Simons en bestemt forestilling av hva balanse er, heller ikke hvordan balansen er reflektert i de ulike delene av kontrollsystemet.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvilke metodiske valg og vurderinger som er gjort for å sikre studiens kvalitet. Vi legger til grunn en helhetlig forståelse av økonomistyringssystemer som en del av et større sosialt system. Dette gjør at oppgaven følger den hermeneutiske forskningstradisjonen. Med dette som utgangspunkt har vi støtte i blant andre Scapens (1990) og Otley og Berry (1994) i valget av casestudie som metode. For å belyse problemstillingen «*Hvordan brukes styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge for å implementere strategi*» har vi hentet inn primærdata gjennom dokumentstudie og dybdeintervju. Analysen av innsamlede data danner grunnlaget for diskusjon opp mot litteratur og teori. Scapens (1990) fremhever at gangen i en undersøkelse ikke følger en lineær modell, men at dette er en iterativ prosess. Implikasjonen av dette er at stegene i undersøkelsen, som redegjøres for under, må ses i sammenheng og ikke som separate deler av arbeidet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vi studerer styringssystemer med utgangspunkt i den hermeneutiske forskningstradisjonen. Innen hermeneutikken forstår man samfunnsfenomener i lys av helheten, og lovmessigheter utover de naturvitenskapelige vektlegges ikke (Nyeng, 2004). Dette betyr at man er åpen for at fenomenet som studeres påvirkes av og er et resultat av den sosiale verden. Roberts og Scapens (1985) taler for at økonomistyringssystemer bør forstås i lys av den sosiale konteksten de fungerer i, fordi styringssystemer preges av menneskene som utvikler og bruker de. Vår eksplorative undersøkelse bygger dermed på en holistisk tilnærming, hvor man ønsker å få en bred forståelse for hvordan deler av et system til sammen utgjør en helhet.

Sett i lys av den hermeneutiske forskningstradisjonen er casestudie en velegnet metode for å studere det unike og spesielle (Scapens, 1990). Videre taler Scapens (1990) for at casestudier gir rom for å studere økonomistyring som en del av et større sosialt system. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer, er vi åpne for individenes fortolkning av situasjonen, og for realiteten som fremstår gjennom intersubjektivitet. Intersubjektivitet kan betegnes som dobbel tolkning, og oppstår som følge av at vi fortolker informantenes tolkning og forståelse av virkeligheten (Nyeng, 2004). I et holistisk perspektiv legges det til grunn at generelle regler ikke forklarer,

men bare spesifikke omstendigheter i et case kan forklare (Scapens, 1990). Kaplan (1964) skriver at et sosialt system forklares av de ulike delenes samspill, og konteksten de finnes i. Dette impliserer at casestudie er en velegnet metode for å bidra til forståelse av økonomistyringssystemet.

På bakgrunn av sin åpne natur har casestudier stor verdi i utviklingen av teorier og konsepter, og Otley og Berry (1994) hevder at dette gjelder spesielt på områder hvor teorier er utilstrekkelig utviklet. Langfield-Smith (1997) fremhever at forholdet mellom strategi og økonomistyring er preget av komplekse sammenhenger, hvor casestudier er viktige for å videreutvikle teorier og forståelse. Dette taler for studiens relevans og støtter vårt valg av metode ut ifra problemstillingen.

3.2 Undersøkellesdesign

Vår problemstilling ble utviklet på bakgrunn av et ønske om å få større innsikt i økonomistyringspraksis. Videre ønsket vi å studere én virksomhet, da dette ville kunne gi oss mer inngående kunnskap om styringssystemer og mekanismer i en bedrift, heller enn en studie som fokuserte på flere bedrifter. Derfor satte vi opp en liste over aktuelle bedrifter, og fikk tidlig i arbeidet positive tilbakemeldinger fra Eiksenteret Midt-Norge. Med bakgrunn i et behov for større innsikt i hvordan styringsverktøy brukes i praksis (se Langfield-Smith, 1997), kom vi frem til problemstillingen «*Hvordan brukes styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge for å implementere strategi?*». På grunn av organisatoriske omveltninger har styret i casebedriften definert nye overordnede mål, og styret og ledelsen har utviklet nye strategier. Eiksenteret Midt-Norge utgjør dermed et interessant og spennende case for en studie av hvordan styringssystemer brukes for å implementere strategi i praksis.

En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2017). Dermed vil vårt valg av casebedrift representere en naturlig avgrensning for studiens kontekst. Videre vil vårt empiriske arbeid avgrenses til å gjelde de forhold som fremkommer gjennom intervjuer og dokumenter, som vi finner relevant ut ifra problemstillingen.

Tjora (2017) sier at det ofte kan være mulig å få tilgang til caser på bakgrunn av et relativt åpent forskningstema, hvor man kan komme fram til problemstilling og forsknings spørsmål som er

spesielt interessant for den casen man jobber med. Dette mener vi er treffende for vårt valg av casebedrift da Eiksenteret Midt-Norge nylig har fusjonert, og har et pågående arbeid med implementering av strategi i kjølvannet av fusjonen.

Problemstillingen vi kom fram til har preget undersøkelsesopplegget og de metodiske valg vi har tatt. Ettersom vi ønsket å gjennomføre en dypere studie av ett enkelt case, var det viktig å samle inn data på en måte hvor vi kan ta høyde for dyptgående informasjon og nyanserte beskrivelser. Jacobsen (2005) trekker frem få begrensninger i mulige svar, oppfang av detaljer og nærhet til det som undersøkes som viktige fordeler ved kvalitativ metode. En annen viktig fordel ved kvalitativ metode er at opplegget er fleksibelt. Dette var viktig i vår undersøkelse, gitt en åpen problemstilling som krevde tilpasninger underveis.

Formålet med vår studie er å analysere og drøfte empiriske data opp mot eksisterende teori på området. Gjennom arbeidet med studien har vi hele tiden vurdert hvorvidt intern konsistens i arbeidet er ivaretatt. Vår undersøkelse er dermed inspirert av det Tjora (2017) beskriver som Stegvis-Deduktiv-Induktiv (SDI) metode. Ved å forholde seg til en slik modell ivaretar man behovet for systematisk behandling av data, samtidig som man er åpen for tilpasninger underveis i arbeidet.

3.3 Datainnsamling

Tidlig i arbeidet med studien presenterte vi prosjektet for ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge på et oppstartsmøte. Dette bidro til god informasjon og tillit mellom casebedriften og oss som forskere, og det ble skapt en felles forståelse for studien og hva vi ønsket å fokusere på. Videre fikk vi innspill på interessante tema i bedriften og mulige intervjuobjekter. Oppstartsmøtet var også en god arena for å diskutere oppgavens premisser og fremdriftsplan, i tillegg til at praktiske rammer for intervjuene ble avklart. Videre inngikk vi en avtale om at oppgaven ikke skal være konfidensiell, men at sensitiv informasjon vi fikk tilgang til kun skulle gjengis i sensurert form. En slik ordning møtte bedriftens krav til informasjonskontroll, samtidig som studiens krav til åpenhet ble ivaretatt. Ved å få full tilgang på informasjon, kunne vi trekke ut og gjengi delene som var relevant, uten å avdekke detaljer i forhold som bedriften av konkurransehensyn ønsket hemmeligholdt.

I arbeidet med studien er det samlet inn primærdata gjennom dokumentstudie og dybdeintervju. Det totale datatilfanget omfatter 50 dokumenter og om lag 15 timer med intervju fra ni informanter. Vi mener at intervjuer i tett sammenkobling med dokumentstudier beriker vår oppgave ved at vi får et helhetlig bilde av hva som er sentrale mekanismer i styringssystemet. Dette støttes av Jacobsen (2005) som påpeker at desto flere datainnsamlingsmetoder man bruker, desto rikere bilde får man av virkeligheten. Dokumentene i seg selv gir lite informasjon om bruken, vektleggingen og betydningen av de ulike styringsmekanismene. Derfor er trianguleringen som oppnås ved å benytte dokumentstudier og intervju viktig for å få et riktig bilde av det totale styringssystemet.

3.3.1 Dokumentstudie

I en tidlig fase studerte vi eksterne dokumenter som var offentlig tilgjengelig, som tidligere års regnskaper, informasjon fra hjemmeside og nyhetsartikler. Dette gjorde at vi kunne sette oss godt inn i selskapet før vi hadde vårt første møte med dem. Etter å ha opparbeidet en grunnleggende kunnskap om bedriften og gjort tilpasninger i prosjektskissen, presenterte vi opplegget for ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge. De hadde flere innspill til relevante temaer i casen, og sendte oss en rekke interne dokumenter de mente ville være interessante for oss. Videre fikk vi tilgang til datasystemene deres, hvor vi fritt kunne lete etter relevante dokumenter på egenhånd. Gjennom intervjuene fikk vi også innspill til dokumenter som kunne være relevante. Disse fikk vi tilsendt fra ledelsen underveis i arbeidet.

Dokumentenes rolle i vår studie skulle tjene tre hovedhensikter. For det første ville dokumentene kunne inneholde interessante empiriske funn. For det andre anså vi dokumentundersøkelsen som et viktig grunnlag for å kunne gjennomføre gode intervjuer. For det tredje ble dokumentene brukt for å understøtte informasjonen fra intervjuene, og dermed til å validere det informantene sa. De innhentede dokumentene ble de delt opp i kategoriene (1) strategi og (2) styringsmekanismer, for å kunne anvende de på en hensiktsmessig måte. Etter hvert som dokumentmengden vokste, fikk disse hovedkategoriene flere underkategorier.

Vår brede definisjon av økonomistyringssystemet krevde et stort tilfang av dokumenter, og deretter en overveielse av hva som var å anse som en del av styringssystemet i bedriften. Basert på bruken av de ulike mekanismene, som ble avdekket gjennom intervju, ble de sentrale

systemene trukket ut. En oversikt over de sentrale dokumentene som er innsamlet finnes i tabellen under.

Hovedkategori	Underkategori	Antall dokumenter	Årstall	Kilde
Eksternt (off. tilgjengelig)	Hjemmeside	1	2019	Eikmaskin AS
	Selskapsinformasjon	1	2018-2019	Forvalt/Proff AS og Brønnøysundregistrene
(1) Strategi	Styredokumenter	6	2017-2019	Eiksenteret Midt-Norge
	Arbeidsdokumenter fra ledelsen	5	2017-2019	Eiksenteret Midt-Norge
	Kjededokumenter	5	1999-2019	Eiksenteret Midt-Norge
	Fusjonsdokumenter	3	2016	Eiksenteret Midt-Norge
(2) Styring	Budsjetter, regnskap og rapporter	7	2017-2019	Eiksenteret Midt-Norge
	Stillingsbeskrivelser	5	2018	Eiksenteret Midt-Norge
	Rutinebeskrivelser	9	2017-2019	Eiksenteret Midt-Norge
	Møter mellom ledelse og avdelingsleder/avdelinger	8	2017-2019	Eiksenteret Midt-Norge
Sum		50		

Tabell 1: Oversikt over sentrale dokumenter i studien.

3.3.2 Dybdeintervju

På grunn av begrenset tid, analysemuligheter og tilgjengelighet hadde vi ikke mulighet til å intervju alle relevante intervjuobjekter. Dette krevde at vi utarbeidet et sett med utvalgsriterier. Alle som ble intervjuet måtte være berørt av de viktigste styringsmekanismene i bedriften, noe som gjorde det naturlig å velge informanter med lederansvar. Dette støttes også av Langfield-Smith (1997) som påpeker at tidligere casestudier i stor grad har fokusert på toppledelsen. Videre ønsket vi å velge ut informanter som hadde ulike syn på styringssystemet, for å få et helhetlig omfang. For å oppnå dette ønsket vi å intervju ledere på ulike nivå, nærmere bestemt på toppledernivå og mellomledernivå. Simons (1994) fokuserer på nylig utnevnte

ledere for å bruke situasjonen til å si noe om endringer i strategi og styringssystemer. Avdelingslederne vi har intervjuet har ikke fungert lenge i sin rolle som avdelingsleder da den nye organisasjonsstrukturen ble innført i 2018. Ved å intervju avdelingsledere kunne vi dermed få innblikk i hvordan den operative kjernen bidrar til strategiimplementering. Vi hadde forventninger om at styringssystemene kunne oppfattes ulikt på forskjellige avdelinger, noe som gjorde at vi ønsket å intervju mellomledere på avdelinger som var ulike med hensyn på størrelse, geografi, prestasjoner og utviklingsområder. Dette gjorde at vi kunne fange opp bredden i vår studie av styringssystemet. Gjennom disse kriteriene sikret vi at utvalgets størrelse og sammensetning muliggjorde konseptuell generalisering.

Det ble tidlig avklart at vi ønsket at ledergruppen skulle være en del av utvalget vårt. Ledergruppen bestod av daglig leder, salgssjef, økonomisjef og ettermarkedssjef. Under oppstartsmøtet fikk vi innspill på hvilke avdelingsledere som kunne være mest interessante for vår studie. Dette er eksempler på det Tjora (2017) kaller snøballmetoden, en metode som kan bidra til å komme i kontakt med informanter. Vi fant det relevant å benytte en slik metode, da ledelsen hadde bedre kjennskap til de ulike avdelingene enn oss. Tips til informanter ble systematisert og vurdert opp mot de kriteriene vi hadde lagt til grunn. Blant avdelingslederne som ble intervjuet var både store og små avdelinger representert, med hensyn til omsetning og antall ansatte, noe som igjen medførte ulike typer utfordringer. Ved å benytte denne metoden for rekruttering av informanter sikret vi det brede utvalget vi ønsket.

Oppstartsmøtet med presentasjon av oppgaven for ledergruppen gav oss en god start på det empiriske arbeidet. Like etter oppstartsmøtet ble vi anbefalt å intervju en person som ikke ville være tilgjengelig for intervju senere. Som følge av at det ble avtalt på kort varsel, ble intervjuet holdt uten intervjuguide. Vi bestemte oss derfor for noen overordnede fokusområder. Gjennom kunnskapen vi allerede hadde om bedriften, samt den teoretiske bakgrunnen, kom vi inn på flere relevante temaer. Dette intervjuet fungerte derfor som et åpent pilotintervju, og ble viktig i forberedelsen til de øvrige intervjuene, som alle ble avtalt på forhånd.

Dokumentstudien var viktig i utarbeidelsen av intervjuguider. Ved å ha lest gjennom de ulike dokumentene kunne vi velge ut relevante fokusområder tilknyttet strategi og styring som vi visste at bedriften hadde et forhold til. Utarbeidelsen av intervjuguide startet derfor etter at vi systematisk hadde gått gjennom en stor mengde dokumenter. Med bakgrunn i problemstillingen og den valgte teorien ble intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i Simons' (1995) rammeverk Levers of Control, inkludert en gruppe spørsmål tilknyttet strategi og mål. Dette sikret at alle de relevante områdene i studien ble tema under intervjuene.

Dokumentene var verdifulle i formuleringen av spørsmålene i intervjuguiden, da de fortalte mye om hvilke begreper som ble brukt i hverdagen. Vi anså det som en viktig jobb å formulere spørsmål på en slik måte at intervjuobjektene kunne relatere seg til temaet. Dette gjorde for eksempel at vi ikke ønsket å si at intervjuguiden var delt opp i fem temaer etter Levers of Control, da dette kunne skape mer forvirring enn oppklaring for informantene. Ved starten av hvert intervju ble det presisert at vi ønsket at intervjuet skulle ta form som en samtale rundt temaene vi ønsket å stille spørsmål om, og at vi var åpne for å snakke om det intervjuobjektene fant relevant. Intervjuene tok dermed form som semi-strukturerte, med intervjuguiden som en støtte for å styre samtaleemnene. Dette bidro til å skape en situasjon der respondentene ble oppfordret til å snakke fritt, slik at færrest mulige potensielle svar ble holdt tilbake. Bruk av lydopptak sikret at viktig informasjon ikke gikk tapt, samtidig som det bidro til redusert støy i kommunikasjonen.

I vår fremstilling av datamaterialet skiller vi mellom tre nivåer i organisasjonen: Ledere, avdelingsledere og ansatte. Ledere betegner daglig leder, salgssjef, økonomisjef og ettermarkedssjef, som utgjør ledergruppen i selskapet. Avdelingsledere er øverste leder for sin avdeling, eller senter, og rapporterer til ettermarkedssjef. Avdelingslederne har personal- og resultatansvar på sitt senter, som omfatter forretningsområdene butikk, delesalg og verksted.

Intervju nr.	Nivå i organisasjonen	Kjennemerke	Intervjutid
1	Leder	L1	96 min
2	Leder	L2	76 min
3	Leder	L3	98 min
4*	Leder og leder	L4 og L5	68 min
5	Avdelingsleder	AL1	69 min
6	Avdelingsleder	AL2	99 min
7	Avdelingsleder	AL3	94 min
8	Avdelingsleder	AL4	85 min
9	Avdelingsleder	AL5	62 min

* Intervju 4: I dette intervjuet deltok to informanter.

Tabell 2: Oversikt over informantene i dybdeintervjuer. Kjennemerke L1-L5 indikerer at informanten er leder, mens AL1-AL5 er avdelingsledere.

En av lederne ble intervjuet to ganger, hvorav en gang individuelt og en gang sammen med en annen leder i intervju 4. Dette gjør at informanten det gjelder har to kjennemerker, avhengig av hvilket intervju sitatet er hentet fra. Intervjuet med daglig leder varte i om lag 4 timer, men denne intervjutiden er i tabellen over manipulert for å ivareta anonymiteten til vedkommende. Oppstartsmøtet som er omtalt over er ikke inkludert i tabellen, mens pilotintervjuet som ble avholdt etter oppstartsmøtet er inkludert i tabellen. Rekkefølgen på intervjuene i tabellen er imidlertid stokket om, slik at de ikke representerer den faktiske rekkefølgen. I tråd med Tjora (2017) vil vi i presentasjonen av datamaterialet henise til kjennemerke oppgitt i tabellen over. Dette bidrar til åpenhet rundt hvilke deler av datamaterialet som brukes, hvilken stilling informanten har og hvorvidt noen informanter brukes mer enn andre, samtidig som anonymiteten ivaretas. For en ytterligere åpenhet i fremstillingen av empirien vil vi ved enkelte sitater henise til informantens faktiske stilling, og disse sitatene vil ikke være linket til informantoversikten over.

3.5 Analyse og presentasjon av empiri

Som Tjora (2017) skriver, starter arbeidet med dataanalyse etter at man har transkribert lydopptak fra intervju. Analysens hensikt var å kartlegge temaer og mønstre som kom til syne i det analyseklare datamaterialet. Scapens (1990) fremhever at å linke temaer fra datainnsamlingen kan bidra til å synliggjøre mønstre og sammenhenger. Dette kan igjen skape grunnlag for videre analyse og tolke tidligere funn på nytt, for slik å se hele datasettet i sammenheng. Med utgangspunkt i en holistisk tilnærming, var det naturlig å beholde skillet mellom ledere og avdelingsledere også i analysearbeidet. Dette ble gjort for å ivareta behovet for å forstå situasjonen til de individuelle respondentene (Scapens, 1990).

Hambrick (1980) trekker frem fire måter å presentere strategi i forskning, hvor både skriftlig beskrivelse og kategorisering i strategiske typologier fremheves som relevant for casestudie. Vi har i vår studie valgt å gi en grundig beskrivelse av strategi, da dette gir rom for en bred og empirinær presentasjon av strategien. Langfield-Smith (1997) diskuterer hva som omfattes av begrepet økonomistyringssystemer. Det hevdes at et vidt spekter av typer styringsmekanismer i den empiriske forskningen vanskeliggjør oppbygningen av konsistent kunnskap på området (Langfield-Smith, 1997, s. 226). Dette gjorde det viktig for oss å forholde oss til tidligere studier i vår definisjon av styringssystemer. Vår operasjonalisering er derfor inspirert av Simons'

(1995) definisjon av økonomistyringssystemer: «Formelle, informasjons-baserte rutiner og prosedyrer som brukes av ledere for å opprettholde eller endre aktivitetsmønstre i organisasjonen» (Simons, 1995, s. 5, vår oversettelse). Videre har vi i vår analyse av styringssystemene utvidet dette til også å omfatte uformelle mekanismer. Dette er en tilnærming som også ble benyttet av Peljhan (2007), da uformelle mekanismer ble ansett som en viktig del av det totale styringssystemet.

Analysearbeidet vi gjennomførte ble gjort manuelt. For å få en bred oversikt over datamaterialet, ble det delt inn i hovedkategorier. Disse hovedkategoriene ble utviklet på bakgrunn av temaer som fremsto som sentrale i det empiriske materialet, som strategi, kultur, organisering og budsjett og målinger. En videre kategorisering gjorde det mulig å se mønstre og sammenhenger i datamaterialet. Dette gav et grunnlag for en systematisk behandling og fremstilling av datamaterialet, hvor formålet var å studere samspillet mellom de ulike delene av styringssystemet. I tråd med overnevnte SDI-modell presentert av Tjora (2017) ble det analyserte materialet utgangspunkt for en diskusjon av funn opp mot teori.

3.6 Studiens kvalitet

Et sentralt mål i dataanalyse er å sikre at andre forskere ville gjort de samme funn i datasettet som de opprinnelige forskerne (Seale, 1999). For å opprettholde størst mulig transparens har vi benyttet sitater i fremstillingen av empiriske funn. Dermed kan man ta leseren tett opp til de faktiske funnene i forskningen. Tjora (2017) skriver at ved å få et godt innblikk i forskningen, har leseren best mulig forutsetninger for også selv å vurdere studiens validitet, reliabilitet og gyldighet. Ved å eksempelvis henvise til respondentenes rolle i sitatene, som henholdsvis leder eller avdelingsleder, ivaretas muligheten for å avdekke mønstre som avhenger av variabelen stilling.

Utvalgsmetode har stor påvirkning på en studie, og har blant annet betydning for generaliserbarhet. Scapens (1990) taler for at man i kvalitative undersøkelser bør ha teoretisk generalisering som mål, heller enn statistisk generalisering. Dette hevdes på bakgrunn av at casestudier kan styrke teorier gjennom å avdekke hvorvidt teorien er dekkende for fenomenet eller ikke. Tjora (2017) omtaler dette som konseptuell generalisering, hvor funn utvikles til konsepter som ikke er direkte knyttet til den enkelte casestudien. Ved å vurdere funnene opp mot tidligere forskning og teori kan man dermed finne støtte for generaliserbarhet. I vår studie

ligger det dermed til grunn et ønske om en slik overførbarhet, hvor metodiske valg og posisjonering i forhold til tidligere forskning bygger opp under muligheten for dette.

Studier og analyser av styringssystemer kan sies å preges av to hovedutfordringer (Scapens, 1990). For det første kan ikke styringssystemer forstås uavhengig av den sosiale konteksten de fungerer i, gitt et hermeneutisk grunnsyn. For det andre innehar ikke forskeren en nøytral og uavhengig rolle. I sum bidrar dette til at man aldri kan gjennomføre en fullt ut objektiv casestudie (Scapens, 1990; Tjora, 2017). Vår studie har en helhetlig tilnærming til økonomistyringssystemet, og gjennom intervjuer får vi en dypere innsikt i nettopp denne sosiale konteksten som styringssystemene fungerer i.

3.6.1 Mulige begrensninger

I tråd med Scapens (1990) er risikoen for at vi som forskere har preget studiens funn redusert ved at vi har vært to forskere gjennom hele undersøkelsen. I utarbeidelsen av intervjuguide og gjennomføring av intervju har man ved å være to forskere styrket mulighetene for å innhente informasjon som er relevant for studien. Videre er tolkningen av funn styrket gjennom at man er to forskere, og gjennom et stort datatilfang som øker muligheten for å kvalitetssikre at intern konsistens er ivaretatt. Sitatsjekk, hvor intervjuobjektene kontrollerte at det formidlede meningsinnholdet fra intervjuene ikke var tatt ut av kontekst, bidro også til en mer troverdig tolkning og analyse av materialet.

Videre har vi i vår studie måttet ta hensyn til at den ene av studentene har vært ansatt som regnskapsmedarbeider i casebedriften, og gjennom dette hadde personlig kjennskap til flere av intervjuobjektene. Ved å ikke jobbe i bedriften i tiden undersøkelsen pågikk, samt ved å presisere rollen som forsker og ikke som ansatt under intervjuene, har man i størst mulig grad oppnådd en tilnærming hvor funn og tolkning er upåvirket. Videre kan dette ses på som en styrke og nødvendighet for å gjennomføre studien. Tjora (2017) taler for at forkunnskap til fenomenet eller konteksten som studeres kan bidra til større og mer presist datatilfang. Gjennom en bevisst holdning til å opptre nøytralt, er dataanalyse og presentasjon minst mulig påvirket av forholdet, samtidig som man har kunnet dra nytte av en overordnet forståelse av casebedriften.

For å ivareta kravet om informantenes anonymitet er ikke opplysningene om respondentenes stilling fullstendige, men oppdelt i to nivåer, henholdsvis leder og avdelingsleder (jf. tabell 2). Videre kunne det vært naturlig å opplyse om hvor lenge respondentene hadde hatt sin stilling

og hvilken bakgrunn de har. Slike opplysninger kan tenkes å kunne bidra til å identifisere nye mønstre og sammenhenger i datamaterialet (Tjora, 2017).

Majoriteten av de innsamlede dokumentene er tilsendt av ledelsen i casebedriften, på bakgrunn av hvilke dokumenter man i fellesskap fant relevant og som de var villige til å dele. Dette åpner for muligheten av at enkelte relevante dokumenter kan ha blitt utelatt eller glemt. Videre var det viktig å være kritisk til ekstern informasjon, da for eksempel hjemmesider kan kommunisere budskap som har til hensikt å selge selskapet mot sine kunder. En slik informasjonskilde kan derfor gi et fordreid bilde av virkeligheten, noe som igjen kan smitte over på vår studie. På den annen side var det viktig for oss å bruke flere informasjonskilder, for å kunne få en så bred oversikt som mulig, i en innledende fase. Jacobsen (2005) påpeker at desto flere datainnsamlingsmetoder man bruker, desto rikere bilde får man av virkeligheten.

4. Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra dybdeintervjuer og dokumentstudier. Først vil vi beskrive overordnede mål, som er tallfestede mål for omsetning og resultat. Med bakgrunn i dette vil vi gjøre rede for strategien for de fire forretningsområdene salg, butikk, deler og verksted. Til sist presenterer vi styringssystemer som brukes av ledere og avdelingsledere for å implementere denne strategien. I fremstillingen av datamaterialet vil vi referere til kjennemerke oppgitt i informantoversikten i tabell 2. Kjennemerke L1-L5 indikerer at informanten er leder på øverste ledernivå og AL1-AL5 indikerer at informanten er avdelingsleder. For enkelte sitater vil vi henviser til informantens stilling, og sitatet vil i disse tilfellene ikke være linket til informantoversikten.

4.1 Selskapets struktur

Eiksenteret Midt-Norge har som beskrevet i innledningen gjennomgått en omfattende endringsprosess, blant annet som følge av fusjonen mellom Tunga Maskin AS med sine sju Eiksenter og Husby & Moen Maskin AS med sine to Eiksenter. Fra januar 2019 ble også Eiksenteret Oppdal en del av Eiksenteret Midt-Norge, som fra da av bestod av ti avdelinger. Med bakgrunn i den nye selskapsstrukturen har styret og ledelsen definert nye målsetninger for selskapet, samt utarbeidet en strategi for hvordan de skal realisere disse målene.

I innledningen presenterte vi salg, butikk, deler og verksted som de fire forretningsområdene i Eiksenteret Midt-Norge. Omsetningen fra salg av kapitalvarer bidrar med over halvparten av total omsetning, og omsetningen på det som omtales som ettermarked er relativt jevnt fordelt på forretningsområdene butikk, deler og verksted. Omsetningen på ettermarked er videre fordelt på de ti avdelingene. Av hensyn til bedriftens konkurransesituasjon vil vi ikke oppgi omsetning på de ulike forretningsområdene og avdelingene. Likevel kan vi med bakgrunn i overnevnte fordeling skissere en omsetning på om lag 300 mNOK på salgsavdelingen, og om lag 150 mNOK i omsetning på ettermarked. Eiksenteret Midt-Norge hadde i 2018 en totalomsetning på 460 mNOK (Proff, 2019). Et innblikk i selskapets inntektsstruktur, som kan deles inn både i forretningsområder og avdelinger, anses som et grunnlag for å kunne sette seg inn i selskapets mål og strategi, som vil bli presentert i det følgende.

4.2 Overordnede mål

Styret i bedriften har fastsatt overordnede mål som ledelsen skal jobbe mot. Av styreprotokoll fra august 2017 fremgår det at dette utelukkende er målsetninger for omsetning og resultat. Målene var satt for perioden 2017-2020, og det kommer klart frem at man vektlegger vekst både i omsetning og resultat innen gitte tidsrammer. Tabellen under viser deler av målene fastsatt av styret.

	Omsetning	Resultatmål
2020	-	-
2019	-	-
2018	450 mill	3,5 %
2017	400 mill	2,5 %

Tabell 3: Styrets fastsatte overordnede mål. Mål for 2019 og 2020 gjengis ikke, av hensyn til virksomhetens konkurransesituasjon (Kilde: Styreprotokoll av august 2017)

Alle i ledelsen omtalte økt omsetning og lønnsomhet som de mest sentrale målene. Daglig leder forklarte hvorfor man har satt akkurat disse målene: «For vår del, som en franchisetaker, så er det å få til et resultat i dag det viktigste for bedriften. Det er egentlig det viktigste av alt». Styrets og ledelsens fokus på lønnsomhet gikk også igjen blant avdelingslederne. Avdelingslederen AL3 forteller at «[...] det viktigste målet å oppnå det er jo rett og slett den summen på bunnlinja, skulle til å si. Det vi sitter igjen med». Videre kan lønnsomhetsmålet ses på som grunnleggende for driften, og avdelingslederen AL4 sier at «[...] i hvert fall vi på avdelingen her, vi er jo veldig opptatt av at en må tjene penger, så man har en trygg arbeidsplass». Dette viser tydelig at man arbeider mot finansielle målsetninger, fremfor alt lønnsomhet, og at disse målene er godt kommunisert ut i organisasjonen mellom ledernivåene.

Videre legges det vekt på at lønnsomhetsmålet skal oppnås samtidig som andre fokusområder ivaretas. Daglig leder sier at utover lønnsomhetskravet «[...] så ønsker vi å være en bedrift som har gode verdier, god sikkerhet, er en trygg arbeidsplass, og som tar sitt samfunnsansvar». En slik balansering kommer også tydelig frem hos avdelingslederne, som alle nevner trivsel som viktig.

Jeg har det totale ansvaret for avdelingen, med personalansvaret og den biten ... personalansvar er det viktigste, for det er ingen vits i at jeg låser opp døra, hvis det ikke er noen som vil komme på jobb. (AL2)

Avdelingslederne er samstemte i at lønnsomhetsmålet er grunnleggende, men de er også opptatt av å oppnå dette samtidig som man fokuserer på andre verdier, hvor for eksempel trivsel og det å ha en trygg arbeidsplass er viktig.

De overordnede målene er satt med utgangspunkt i hva som har vist seg mulig gjennom historiske resultater for eget selskap, for andre bedrifter i kjeden og for konkurrenter. Deretter er målene tilpasset bedriftsspesifikke forhold, som for eksempel bedriftens posisjon i markedet og at man er en franchisetaker, som kan tale for at målene justeres både opp og ned. For eksempel det å være del av en kjede påvirker bedriften på flere måter. Daglig leder forteller at dette hadde innvirkning da overordnede mål ble satt: «*Vi sier at vi er bevisst den muligheten vi har som kjedetaker. Samtidig så skal vi òg være bevisst den forpliktelsen vi har til å levere markedsandel*». Et eksempel på en faktor som kan tenkes å ha bidratt til å trekke lønnsomhetsmålet noe ned er dermed ønsket om å oppnå en høy markedsandel i salget av nye traktorer.

Målene fastsatt av styret har vært utgangspunkt for strategiarbeidet i bedriften. Videre har styret lagt føringer for fokusområder innen hvert av de fire forretningsområdene salg, butikk, deler og verksted. Med bakgrunn i de definerte målsetningene og selskapets organisering, har det vært naturlig å utarbeide strategier for de fire forretningsområdene.

Det vi har sagt, er at vi skal sette oss noen tøffe mål, og så må vi jobbe ut ifra det. Og så har vi sett på de forskjellige forretningsområdene vi har, og så har vi sett på hvilke forretningsområder er mest styrt, og hvor det er mulighetene ligger. Og det er jo det som har vært formende element for den strategien vi har valgt. Og vi er tydelig på hvilken strategi vi har valgt. [...] Oppi det arbeidet der, hvis man strukturerer det på den måten som er naturlig for oss, så har vi da helvare – altså kapitalvarene, så har vi butikkdriften, så har vi deler, og så har du verksteddriften. Og så har du administrasjonen. (Daglig leder)

Strategien på de fire forretningsområdene skal samlet bidra til at man når omsetnings- og lønnsomhetsmålene. Styret har fastsatt utelukkende finansielle mål, som er tydelig kommunisert ut i organisasjonen. Videre har vi sett at fokus på disse målene er noe balansert mot andre verdier, både på toppledernivå og avdelingsledernivå.

4.3 Strategi

Selskapets overordnede strategi kan beskrives med utgangspunkt i de fire forretningsområdene salg, butikk, deler og service. En viktig del av selskapets strategi har vært ansvarliggjøring av avdelingsledere, som både kan sies å påvirke hvilke strategiske valg bedriften gjør, samtidig som denne organiseringen anses som en forutsetning implementering av strategi. Vi vil derfor nå se nærmere på etableringen av et nytt ledernivå, før vi går inn på strategien på forretningsområdene.

4.3.1 Etablering av avdelingsledere

Grunnlaget for Eiksenteret Midt-Norge slik det ser ut i dag er fusjonen mellom Tunga Maskin AS, som drev sju Eiksenter, og Husby og Moen Maskin AS, som drev to Eiksenter. Operativt startet driften i det fusjonerte selskapet den 1. januar 2017. Daglig leder redegjør for hvordan den nye organisasjonen har utviklet seg:

Vi startet 2017 med å få ting til å fungere og vi brukte 2018 på å finne ut hvordan vi vil ha organisasjonen. Vi har vært topplinjefokusert, og vi har vært fokusert på produksjon, men vi har latt kostnadene vente. Vi har overvåket de, og vi har hatt kontroll, men vi har ikke hatt fokus på kostnadene. Nå i januar så presenterte vi både omsetnings- og kostnadsbudsjett til avdelingslederne, og vi tar med oss en tydelig bevissthet og en strategisk tilnærming til kostnadselementene inn i 2019. (Daglig leder)

Noe av det første som ble gjort i strategiarbeidet var å etablere avdelingsledere på hvert enkelt senter. Dette anses som nødvendig for at toppledelsen skal kunne holde kontroll på ti avdelinger og over hundre ansatte, og for at ledelsen ikke lengre skal bruke like mye av sin tid på det operative. En av lederne, L3, forteller at etableringen av avdelingsledere har frigjort tid i hans lederrolle og at han «[...] kjenner at jeg har blitt mye flinkere til å slippe ting». Etableringen av avdelingsledere er en del av den overordnede strategien økt lønnsomhet. En av lederne, L2, forteller at «Det er jo klart at hvis vi ikke klarer å levere, eller lykkes med det prosjektet, så vil jo ikke tallene bli bra nok». En annen leder, L1, fremhever at «[...] avdelingslederne er nøkkelen for at det skal fungere egentlig, slik som vi har lagt det opp nå», og sier at avdelingsledere er sentralt for å lykkes.

Hver avdelingsleder er nå ansvarlig for sin egen avdeling, som innebærer ansvar for daglig drift, økonomisk resultat og personal. Hvordan avdelingslederne velger å nå de målene som er satt, er i stor grad opp til den enkelte. En av topplederne forklarer samspillet mellom ledernivåene:

«[...] det er avdelingslederen sin jobb å ta tak i de problemene som skulle være internt på avdelingen. Og vår rolle blir i utgangspunktet å gjøre avdelingslederne i stand til å ta den lederfunksjonen». (L1)

Ved noen av avdelingene har det også før fusjonen vært en leder eller plassjef, uten at denne har hatt formelt ansvar for økonomi eller personal. Denne rollen skiller seg dermed klart fra den avdelingslederrollen som gjennom 2018 ble etablert på samtlige avdelinger. Avdelingsledernes ansvar er nå formalisert gjennom en stillingsbeskrivelse, hvor det går tydelig frem at avdelingsleder har personalansvar og ansvar for det økonomiske resultatet på avdelingen.

For å gjøre avdelingslederne rustet til å ta det ansvaret de er tildelt, arrangeres det et kursprogram som består av fem samlinger gjennom 2018 og 2019. Samlingene omtales som avdelingslederkurs, og omfatter opplæring i temaer som ledelse, strategi, forretningsdrift og bedriftsøkonomi. På disse kursene har styreleder på bakgrunn av sin kompetanse bidratt som kursholder. Daglig leder forklarer at de er opptatt av å støtte avdelingslederne i sin rolle, men også at de stiller klare krav:

[...] avdelingslederne – en del av ledelsen, og ikke en del av klubben. Den holdningsendringen er vi kommet langt med. For vi har sagt at ‘Dere som er samlet her nå og er med på denne kursingen, forventer vi at representerer ledelsen. Vi skal støtte dere, og vi skal synliggjøre dere som ledere, men da må dere også levere som en leder. Og den som ikke vil det, han må rekke opp hånda nå, og gå hjem’. Så der har vi vært helt tydelig. Så de vi har med oss nå, det er de vi vil satse på. (Daglig leder)

I tillegg til at avdelingslederne deltar på kurs holdes det også jevnlig avdelingsledermøter. På disse møtene gjennomgås regnskap og budsjett, fokusområder som for eksempel omløpshastighet, faktureringsgrad og kontantstrøm, samt rutiner og fremtidsplaner. Avdelingsledermøtene tjener flere funksjoner. For det første benytter ledelsen disse møtene til å kommunisere ut i organisasjonen. Dette skjer ved at avdelingslederne tar med seg for eksempel budsjetter og informasjon om prosjekter tilbake til hver enkelt avdeling. For det andre fungerer møtene som en utviklingsarena for felles problemløsning, diskusjon og drøfting av nye ideer. En leder forklarer det slik:

Vi har ikke idealsenteret i dag. Men vi har mange som er god på noe ... Det er litt av poenget med avdelingsledermøtene, og den gruppen der, at vi plukker det beste fra alle sammen. [...] At alle har noe å lære. Vi viser jo tallene for alle avdelingene så det blir veldig synlig hvem som ligger bra an og ikke. Det er klart, da handler det om å få i gang diskusjonen, få i gang forumet ... 'Hva er det dere gjør som vi ikke gjør?'. (L5)

En tredje funksjon både kursene og avdelingsledermøtene bidrar med er et fellesskap mellom avdelingslederne etter hvert som de blir bedre kjent med hverandre. Dette legger et godt grunnlag for bedre kommunikasjon mellom sentrene som i neste rekke bidrar til bedre informasjonsflyt igjennom hele selskapet. Dette er en stor fordel når det kommer til samarbeid om innkjøp og flytting av jobber, varer og personell på tvers av avdelinger. I det følgende sitatet reflekterer en av avdelingslederne rundt hva han synes er bra med avdelingsledermøtene:

Først og fremst den felles [pauser]. Å skape relasjoner, sant. At vi får samme infoen, og deler samme erfaringer, da er det mye enklere å ta kontakt med andre avdelingsledere, hvis det er en utfordring eller ... Det er jo den der fellesen som må til, for å skape en personlig relasjon. (AL3)

Det går frem at bemyndiggjøring og delegering av ansvar til avdelingslederne er en del av strategien i det nye selskapet. For å kunne bemyndige avdelingslederne er det viktig å vite at de er rustet til å ta det ansvaret. Dette er løst igjennom å holde avdelingslederkurs og avdelingsledermøter. Mundy, (2010) finner i sin casestudie at den simultane bruken av kontrollsystemer til å gi retning og bemyndiggjøre mellomledere krever en meningsfull innblanding fra toppledelsens side. Som vi har hørt av informantene har ledersamlingene også bidratt til å bygge relasjoner mellom avdelingslederne, som i neste omgang bidrar til bedre og mer hyppig kommunikasjon mellom sentrene.

4.3.2 Strategi salg

Som beskrevet i presentasjon av case, hadde kjedens traktormerker på landsbasis en markedsandel på 47% av salget av nye traktorer i 2018 (Opsahl, 2019). Dette viser at Eiksenterkjeden er en betydelig aktør innen forretningsområdet salg. Av en presentasjon utarbeidet av ledelsen til et møte i salgsavdelingen i januar 2018 fremgår det at helvaresalget, altså kapitalvarer, bidrar med godt over halvparten av omsetningen i selskapet. Videre utgjør helvarer

en tilsvarende stor del av varelageret, og i presentasjonen gir selskapet uttrykk for at måten helvaresalget behandles på er ekstremt viktig for bedriftens eksistens og for dens suksess, og dermed er dette et viktig fokusområde.

Strategien på dette forretningsområder kan studeres ut ifra en inndeling av salget i helvare nytt og helvare brukt, da man selger både nye og brukte landbruksmaskiner og redskaper. Helvare nytt står sentralt både for Eiksenteret Midt-Norge og for kjedegiver. Lederen L5 sier at kjedegiver Eikmaskin har et tydelig fokus på markedsandel, som måles for ny-salg. Han forteller at «Eikmaskin har klare forventninger til oss i forhold til markedsandel og hvor mange traktorer vi skal selge». Dette bekreftes av en annen leder, som også var tilstede i samme intervju:

[...] markedsandel er jo i grunn det eneste Eikmaskin måler oss på. Sånn i all hovedsak i hvert fall [...] Der henger de på skikkelig godt ja. (L4)

Salget er dermed viktig for selskapet, og er en del av eksistensgrunnlaget for kjeden. Videre er man også interessert i å opprettholde salget på et høyt nivå fordi det bidrar til et bedre grunnlag for ettermarked, for eksempel i form av delesalg og service. Avdelingslederen AL4 forklarer hvordan salgsavdelingen og ettermarked er gjensidig avhengige av hverandre: «For å opprettholde aktiviteten, så må det være en god selger. Og for å være en god selger, så må du ha et godt apparat bak deg. Så det henger tett sammen».

Dette gjør at forretningsområdet salg er strategisk viktig, både som eksistensgrunnlag i seg selv og som grunnlag for omsetning i ettermarked. Det overordnede lønnsomhetsmålet må avbalanseres med målet for markedsandel, som settes i fellesskap mellom kjedegiver og kjedetaker. Den ønskede markedsandelen er satt på et nivå som gjør at selskapet har et mål om å selge 200 nye traktorer i året. Daglig leder forteller om strategien dette har ledet frem til:

Strategien på helvare-nytt er at vi skal ha en minimumsdekning og at vi skal ligge i det området som er bestemt for kjeden. Det er en avtale mellom kjedegiver og kjedetaker på hvilken kalkulasjon som skal ligge til grunn for nasjonal markedsføring, og der ligger det inne at det skal ligge en dekning på en traktor på [x] %, og en dekning på [x] % på redskapen [...] Så på nytt så skal vi prøve å opprettholde det marginbildet som er, og vi skal levere den markedsandelen som vi har forpliktet oss til. Vi skal levere [x] % på Massey Ferguson, vi skal levere [x] % på Fendt, og vi skal levere [x] % på Valtra der vi har Valtra. (Daglig leder)

En stor del av ny-salgene medfører innbytte av en brukt traktor, landbruksmaskin eller redskap. Videre kan en brukthandel på samme måte medføre innbytte. Som et resultat av dette selger man om lag to brukte traktorer per ny, noe som utgjør et betydelig volum. Bruktmarkedet kan beskrives som utfordrende, og lederen L2 sier at «*det har jo alltid vært slik at det med brukt [...] det har vi vært fornøyd med tap på. Så jeg mener at målet fremover er at vi skal i alle fall gå i null og vi skal tjene på brukt. Vi skal ikke tape på brukt*». Dette viser at man har et økt fokus på lønnsomhet også på bruktmarkedet.

I strategien på salg ligger det derfor en bevisstgjøring blant selgerne på vurdering av risiko på innbyttmaskiner, opp mot fortjeneste, i hver enkelt handel. Å arbeide for en økning av fortjenesten på brukte maskiner er dermed en del av strategien på forretningsområdet salg. Sammen med en lønnsom drift innen ny-salg, balansert mot målet om markedsandel, skal dette bidra til å nå det overordnede lønnsomhetsmålet i selskapet.

4.3.3 Strategi butikk

I tråd med kjedens markedsstrategi er forretningsområdet butikk først og fremst innrettet mot landbrukskunder. Sekundært skal butikken være innrettet mot entreprenører og villamarkedet. Daglig leder forteller at selskapet er tydelig på at de «*[...] skal være bondens butikk. Og så skal vi ta med oss det som villamarkedet gir*». Vareutvalg og innkjøp på den enkelte avdeling styres lokalt av butikkansvarlig, men er underlagt føringer og strategiske målsettinger fra ledelsen. Vareinnkjøpet gjøres i hovedsak gjennom kjeden, men franchiseavtalen tillater at opptil 20 % av butikkomsetningen kan være fra eksterne leverandører. På grunn av mulighetsrommet i vareutvalget fra kjedetilknyttede leverandører, er det muligheter for tilpasning til lokale markedsforhold. Dette gir delvis store lokale variasjoner i utvalget på tvers av avdelinger.

Med unntak av de lokale variasjonene i utvalg er butikkområdet i stor grad styrt av kjeden. Dette legger begrensninger på mulighetsrommet for strategiske valg innenfor forretningsområdet butikk.

[...] på butikk kan vi ha 20% av omsetningen vår fra andre leverandører enn de som går gjennom Eikmaskin. Men ellers så er vi jo forpliktet til å bruke de, og de har jo opparbeidet et butikk-konsept med innredning og alle sånne typer ting, så det er klart at vi står jo bare delvis fritt til å gjøre våre egne ting. Så klart kan det være lokale tilpasninger, men det aller meste er jo bestemt. Så for oss handler

det jo på en måte om å gjøre mest mulig ut av det vi får fra de, altså være med på kampanje, fokusere på de områdene som gir oss bonus, være de beste til å ha den fineste butikken, kjøre kampanjer, kjøre på Facebook, alle de typer ting. (L1)

Bedriftens strategi må derfor ta utgangspunkt i de rammene som er satt. Med bakgrunn i det overordnede målet om lønnsomhet, og dagens situasjon for forretningsområdet butikk, er bruttofortjeneste og varelagerstyring identifisert som sentrale strategiske områder. En av lederne forteller om variasjon i bruttofortjenesten på ulike butikker i kjeden:

På butikk så har vi ingen påvirkning på innkjøpspris. Der får vi en pris og vi får en bruttofortjeneste ut ifra det. Det vi kan gjøre der, det er jo å fokusere på de produktene som gir best dekningsbidrag, og som gir kroner. [...] Det vi ser da, det er jo det at de dårligste butikkene i kjeden, de leverer 20 %, og de beste er på 35-37 [%]. Og det er klart at da er det noen forskjeller ute og går [...] Vi har tradisjonelt ligget på en 25 [%], og det bør være fullt mulig å strekke seg der. (L3)

Videre har ledelsen et stort fokus på varelagerstyring. I et notat til en presentasjon på et avdelingsledermøte i januar 2019, heter det at målet må være å halvere varelageret, eller doble omsetningen. Dette omtales som sentrale virkemidler for å redusere kapitalkostnader og bedre likviditeten. På bakgrunn av en lav omløpshastighet i dag, omtales varelagerstyring som en del av strategien:

Vi har en tydelig strategi på at vi skal ha et riktig varelager. Det vil si et varelager som har en omløpshastighet ut ifra det vi har definert. Der har vi sagt det at vi skal minimum snu varelageret fire ganger [per år]. Med den type kunder og den type varer vi har i butikken, så er det bra. (L3)

Av vedlegg til styreprotokoll fra august 2017 kommer det frem at styret har definert blant annet lønnsomhet, sortiment og innkjøp som sentrale fokusområder. Videre går det frem fra flere presentasjoner fra møter mellom ledelsen og avdelingslederne at bruttofortjeneste og varelager har vært tema. Dette er formulert både som målsetninger og som målinger gjennom jevnlig rapporter. Her er det blant annet presentert rapporter over faktiske tall og måltall fra ledelsens side. Med et tydelig fokus fra styret og ledelsen, og en klar kommunikasjon ut til avdelingslederne, er økt bruttofortjeneste og bedre varelagerstyring en del av selskapets strategi for å nå målet om økt lønnsomhet.

4.3.4 Strategi deler

Forretningsområdet deler driver salg av deler til traktorer og redskap. En stor del av leveransene går til maskiner som repareres på selskapets egne verksted, mens noe delesalg også går direkte til kunder. På grunn av leveranser til jobber på egne verksted, er forretningsområdene deler og verksted tett sammenkoblet. Lederen L3 forteller at «[...] 1 krone omsatt på verksted gir 1 krone omsatt på deler».

På samme måte som butikk, er strategien på forretningsområdet deler preget av fokus på bruttofortjeneste og varelagerstyring. En av lederne, L5, sier at «[...] både for butikk og deler går det jo kun på salg og varekost, egentlig». I tillegg forklarer lederen L4 at varelager er viktig. Økt bruttofortjeneste og varelagerstyring er også presentert som viktig på avdelingsledermøter fra 2018 og 2019.

Videre omtaler styret i Eiksenteret Midt-Norge presisjon i bestillinger og innkjøpspriser som prioriterte strategiske områder. Dette med bakgrunn i innkjøpssystemet for deler, hvor bedriften oppnår høyere rabatter på ordre med sju dagers leveringstid, kontra ordrer som leveres over natt. En leder sier at god planlegging er viktig for å oppnå de beste innkjøpsprisene på deler:

[...] det har jo med planlegging av jobber å gjøre, for på deler er det jo sånn at desto mer vi planlegger bestillingene, desto bedre pris får vi. Så det kan jo variere [pauser] Enkelte sentre har kanskje dobbelt opp med rabatter på deler i forhold til de som er dårligst. For hvis du ikke planlegger noe, så du må bestille alt over natt [...] så det utgjør det nesten 50 % forskjell det. (L2)

God planlegging bedrer ikke bare bruttofortjenesten gjennom lavere innkjøpspris, men det reduserer også behovet for å ha varer på lager. En av lederne forteller hvordan innkjøpsplanlegging er viktig for selskapet:

[...] Være bedre til å planlegge innkjøpene dine, jobbene dine. Hvis du kan planlegge den servicen to uker frem i tid, så kan du [...] For det første kan du slippe å ha varene liggende på hylla, også kan du bestille de på ukeordre. I stedet for at du tar den servicen i morgen, og så må du bestille over natt. (L4)

Dette gjør at bedre planlegging av verkstedjobber står sentralt i strategien for å oppnå både høyere bruttofortjeneste og redusert varelager på deler. En annen årsak til at man ønsker å holde

delelageret på et moderat nivå, er at denne delen av varelageret representerer en lav sikkerhet for långivere.

Sånn enkelt sett for bank for eksempel – han finansierer butikkvarer, han finansierer nytt og brukt redskap, nytt og brukt traktor, men han finansierer egentlig ikke delelageret. Deler som ligger på lager er ... det er egentlig ikke verdt noe. For de skal egentlig være på et fly eller en bil. (L2)

Dermed bidrar redusert varelager til lavere kapitalkostnad, i tillegg til at det reduserer kapitalbinding i eiendeler med lav sikkerhet. I tillegg til reduksjon av varelager, fokuseres det på økt lønnsomhet. Som vi har sett blir innkjøpsplanlegging trukket frem som virkemiddel både for å øke lønnsomheten, og for å redusere varelageret.

4.3.5 Strategi service

Verkstedsriften anses som avgjørende for at Eiksenteret-Midt-Norge skal nå sitt overordnede mål om økt lønnsomhet. Lederen L1 forteller at «[...] på verksteddrift, det er jo der vi ser at vi har en overordnet strategi, i forhold til utvikling. For det er jo der vi mener at det er mest å hente». De øvrige informantene er enige i at service, altså verksteddrift, er et område som kan optimaliseres for å bidra til økt lønnsomhet. En annen leder, L3, forteller at «[...] det ligger et potensiale opp mot 20 millioner kroner i verkstedproduksjon, som vi ikke utnytter».

Samtlige informanter mener at det viktigste delmålet for å optimalisere verksteddriften er å øke faktureringsgraden per mekanikertime. Lederen L2 forteller om delmål for service: «[...] det som er viktigst det er jo det samme, det er jo å tjene noe. Men vi har mål om å øke faktureringsgraden på verkstedet. Det er veldig viktig, det må vi». I den sammenheng har det vært jobbet med å få på plass et timeregistreringssystem, omtalt som Tidsbanken. Dette skal hjelpe avdelingsledere og ledelsen med å holde kontroll på verkstedproduksjonen. Samtidig kan en avdelingsleder, AL5, fortelle at implementeringen av systemet i seg selv har bidratt til høyere faktureringsgrad: «Jeg så det gikk opp en 4-5 % da vi fikk inn timeregistreringen». Flere av informantene kan fortelle om et mål på faktureringsgrad opp mot 80 %. Avdelingslederen AL5 sier videre at «[...] 80 % er nå bra etter min mening, for det blir jo mye annet, det blir kjøring og det blir litt dødtid imellom [hver jobb]».

Det går også igjen at bedre planlegging av arbeid vil kunne hjelpe verkstedet med å øke faktureringsgraden. Avdelingslederen AL4 sier at det er viktig å jobbe for at man hele tiden har nok arbeid: «Vi må arbeide nok. Har vi mye arbeid, så får vi høyere faktureringsgrad også. Er det litt roligere, så ... ja, da blir det jo roligere da». Bedre planlegging av arbeidet på verkstedet vil også ha en positiv effekt på andre områder.

Vi er preget av for dårlig planlegging, som igjen medfører hasteinnkjøp av deler og så videre. Og gjennom dårlig planlegging så har vi ofte stort arbeidspress, og så plutselig så har vi ingenting å gjøre. Dårlig planlegging gir en negativ effekt på flere områder. (L3)

Dermed gjør dårlig planlegging at man får dårligere innkjøpspris på deler, det påvirker arbeidsmiljøet negativt, og man reduserer muligheten for mersalg. En av avdelingslederne har i tillegg rollen som logistiksjeff i selskapet, og mener at planleggingen har blitt bedre:

Gutta på verkstedet må ha flyt i det de gjør, og de må ha nok arbeid, for jeg er jo med og tar inn og styrer den lastebilen ved siden av, sånn at vi har nok jobb. For det er jo litt todelt at jeg har med lastebilen og innkjøringen av logistikken og flyten på helvare. Så etter jeg ble avdelingsleder så har jeg blitt mer knyttet opp mot verkstedet egentlig, ikke sånn faglig, men at vi kommuniserer godt akkurat der. (Avdelingsleder Surnadal)

Andre delmål på service som informantene mener er viktig er økt fokus på kundetilfredshet og mersalg. Som beskrevet under strategi for salg, forteller avdelingslederen AL4 om en gjensidig avhengighet mellom salgsavdelingen og verkstedet. Salgsapparatet er avhengig av gode mekanikere for at kunden skal velge Eiksenteret-Midt-Norge som leverandør, samtidig er verkstedet avhengig av salgsavdelingen som bidrar med fremtidig arbeid til mekanikerne.

Få opp kundetilfredsheten på det ferdige produktet vi leverer, og kvalitetssjekke det vi leverer i fra oss. Jeg er veldig fokusert på det lille ekstra, at kundene skal bli ekstra fornøyd, ikke bare fornøyd. Siste avslutning. Har vi tid, så tar vi med traktoren inn og spyler av den. Kunden skal glise litt når han får regninga også. Det skal mye til, men er du litt misfornøyd med regninga, men er veldig fornøyd med produktet du får levert, så betaler du lettere regninga. (AL1)

Daglig leder mener at de har mye å gå på når det kommer til mersalg: «Vi tar inn traktoren på en reparasjon her, og så orker vi ikke å sjekke lysene en gang, før vi sender den ut igjen».

Avdelingslederen AL1 er enig i at fokuset bør økes på mersalg: «*Finner du en mangel på en service så prøv nå for all del å få den inn i reparasjonen og da*».

En mulighet som bedriften har identifisert for å nå målet om økt omsetning på verkstedet er å i større grad levere verkstedproduksjon ute hos kundene, og på den måten nå ut til flere kunder. På bakgrunn av dette har man utviklet en strategi som omtales som Prosjekt Servicebil. Bedriften har basert strategiarbeidet på egne erfaringer, og samtidig studert velfungerende servicekonsepter i andre bransjer, som for eksempel anleggsmaskinbransjen og personbilmarkedet. Bakgrunnen for denne strategien er ledelsens opplevelse av dagens situasjon innen forretningsområdet verksted.

Der har vi jobbet mye med strategien, og utgangspunktet for den jobbingen vi har gjort, er jo hvor vi er i dag. Vi har en opplevelse av at vi i dag håndterer de jobbene som detter innom døra, og bare så vidt klarer å overleve. Prosjekt Servicebil er kjernen i det vi jobber med nå ... det er det som er det viktigste elementet i strategien fremover. (L3)

Eiksentret Midt-Norge har i den forbindelse planlagt anskaffelse av nye, moderne og godt utstyrte servicebiler på hvert enkelt senter. Disse skal kunne ta en større andel av jobbene ute hos kunden, heller enn at kunden må ta med seg traktoren inn til verkstedet.

[...] det er jo noe vi har jobbet en del med. Vi er på langt nær ferdige, men sånn som det er nå har vi jo ti verksteder [...] også har vi en gammel servicebil på hvert senter. Så det er klart, å tenke litt nytt rundt det, hvor mange av reparasjonene for eksempel kan vi gjøre ute hos kunden? I stedet for å dra alle traktorene inn hit kan vi heller ha en større flåte av servicebiler som er ute og kjører. (L1)

I strategien på service ser vi at selskapets ledere og avdelingsledere har tro på at dette er et forretningsområde med stort potensiale. Det er satt fokus på en rekke områder som faktureringsgrad, planlegging av arbeid og økt kvalitet på service. Samtidig er det startet et helt nytt prosjekt med en omfattende nysatsing på operative servicebiler. Videre ser vi at økonomistyring og målinger står sentralt i strategien, og at man arbeider mot målsetningen om 80 % faktureringsgrad. Det er tydelig at ledelsens fokus er godt kommunisert og at det overordnede målet om økt lønnsomhet ligger til grunn.

4.4 Styringssystemer

På bakgrunn av analyse av innsamlede data fra dybdeintervju og dokumentstudie kan styringssystemene i bedriften kategoriseres i fire temaer: Budsjetter og rapporter, instruksjoner og rutiner, IT-systemer og kultur. Vi vil i det følgende presentere disse hver for seg.

4.4.1 Budsjetter og rapporter

Etter fusjonen mellom Tunga Maskin AS og Husby & Moen Maskin AS har det på senternivå kun vært utarbeidet omsetningsbudsjett. Siden operativ drift ble startet i det fusjonerte selskapet i januar 2017, har bedriften jobbet med en omfattende omlegging av regnskapsrutinene for å kunne gjennomføre mer nøyaktige målinger. Året 2018 ble på grunn av dette et år hvor man bygde et grunnlag med erfaringstall for det første året med ny utforming på budsjettene. I et notat til en presentasjon på et avdelingsledermøte i januar 2019 omtales derfor året 2018 som år null i budsjettsammenheng.

På bakgrunn av dette arbeidet har Eiksenteret Midt-Norge fra og med januar 2019 utarbeidet resultatbudsjett med både inntekter og kostnader for hvert enkelt senter, fordelt på forretningsområdene butikk, deler og verksted. I tillegg utarbeides resultatbudsjett for salgsavdelingen og kostnadsbudsjett for administrasjonen. Administrasjonskostnadene fordeles til de øvrige avdelingene etter en fordelingsnøkkel basert på antall ansatte i avdelingen. Alle budsjetter er for hver måned, som gir grunnlag for hyppige rapporter både til styret, ledelsen og avdelingsledere. En av lederne, L3, omtaler budsjettet som et nyttig hjelpemiddel, og sier at han synes «[...] at et budsjett er et hjelpemiddel som er med og gjør rapportering og styringen mer oversiktlig, men det bør også kunne justeres underveis».

I budsjettarbeidet tar man utgangspunkt i de overordnede målene fastsatt i styret. Videre bygger budsjettet på historiske tall fra avdelingene og selskapet som helhet.

Vi har en overordnet plan på omsetning og resultat, til og med 2020. Så i 2019 skulle vi ha [x] millioner i omsetning og [x] % på bunnlinjen. I utgangspunktet. Det er kravene som er satt fra styret. Så bruker vi det som utgangspunkt da, i forhold til budsjettarbeidet. (L5)

Videre spiller delmålene på de ulike forretningsområdene inn. Lederen L1 omtaler budsjettet som en tallfesting av elementene som er omtalt i strategien: «*[budsjettet] er jo en tallfesting av det andre som vi snakker om*». Her kommer det inn flere undermål, som faktureringsgrad på verksted og bruttofortjeneste på butikk og deler.

Ledelsen opplyser at budsjetter sendes ut til den enkelte avdelingsleder. Regnskapstall med budsjettsammenligning sendes så ut til avdelingslederne midt i måneden og ved månedsslutt. Økonomisjefen forteller hvordan de gir tilbakemeldinger på resultatrapporter:

Vi prøver jo å kommunisere mye med de i rundt det [budsjettet] da. Men det er klart at nå er det jo veldig ferskt da. Det er jo januar [2019] som er den eneste måneden som er ferdig, sånn sett, etter at vi hadde den gjennomgangen der. Og i og med at vi er i årsoppgjøret, så har vi ikke egentlig gjort januar-regnskapet. Så det vi på en måte har gjort nå, er at vi har laget et budsjett, og vi har lagt inn resultatet i forhold til omsetningen. Den biten, og sendt ut den. Så det er rett og slett sendt ut med forklaring [...] vi skriver jo kommentarer da. For sånn som nå, så var det jo veldig bra oppnåelse. Det var jo en veldig bra januar, ikke sant. Og da skriver du jo en halvside i rundt det, og hva som er bra [...] For at tidligere så har de bare vært sendt ut, tallene, tror jeg. Og så har hver avdeling fått kun sine tall. Men nå sendte jeg ut alt, til alle. (Økonomisjef)

I tillegg står avdelingsledermøter sentralt i kommunikasjonen av budsjetter og måloppnåelse. Her presenteres budsjett og regnskap for hver avdeling. Videre blir sentrale måltall for alle sentre tatt opp, som omløpshastighet og varelagernivåer på butikk og deler, og faktureringsgrad på verksted. Andre måltall som presenteres er kontantstrøm og omsetning per årsverk for alle tre forretningsområdene på hvert senter. Presentasjoner fra møter viser også at bruttofortjeneste for butikk har vært tema, hvor man sammenligner fortjenesten fra om lag 30 butikkleverandører. For forretningsområdet deler har man også presentert oversikt over andel delebestillinger på henholdsvis ukeordre, tre dager og over natt, for alle sentre.

På avdelingsledermøtene viser man sammenstillinger over alle avdelinger, og intern benchmarking brukes på den måten aktivt av ledelsen. Ledelsen ønsker at det skal være åpenhet om prestasjoner internt.

[...] det jo ingen hemmeligheter innad [...] De er jo noen vinnerkaller alle sammen, skulle til å si. Så å ligge nederst er det jo ingen som vil. Samme om det

er 50% eller om vi er nederst nedpå 78%. Så vil man fremdeles opp vet du. Det skaper en intern konkurranse. (L4)

Tidligere har bedriften utelukkende operert med omsetningsbudsjett på avdelingsnivå. På grunn av dette har ikke avdelingslederne hatt forutsetninger for å delta i budsjettarbeidet. For året 2019 har ledelsen utarbeidet resultatbudsjettet, og avdelingslederne har ikke deltatt i budsjettarbeidet. En av lederne forteller at avdelingslederne skal bli involvert i budsjettarbeidet:

De skal det. Men i og med at dette er sånn oppstartsår, egentlig, så har de ikke noen forutsetninger for det, fordi de har aldri på en måte vært innom tallene. Men nå vil det jo bli jobbet med de [avdelingslederne] når regnskapene kommer ut utover året ... og da kan jo de begynne å jobbe med de tallene. Og til høsten igjen, så vil jo de være med å lage budsjettene selv. (L5)

En avdelingsleder, AL4, mener at avdelingslederne vil bli lyttet til når de skal involveres i budsjettarbeidet: «De hører jo litt på oss, det gjør de. Det er ikke bare tredd nedover oss – ‘sånn og sånn skal det være’, det er det ikke, og det har det aldri vært heller». En annen avdelingsleder mener at deltakelse i budsjettprosessen er viktig:

Jeg mener at det er viktig, fordi at vi har ... vi som er på plassen her, vi kjenner jo kanskje til om det er behov for noen oppgraderinger og alt det der. Ehm, så at det er viktig å få inn sånt da, eller få avklart om det ... ‘Det her får vi til neste år, eller må vi vente et år til?’ For da vet du hva du har å forholde deg til. Ja, og så at vi kanskje får lagt inn mer korrekte tall, hvis det er ... vi vet jo om vi hadde et høyt salg, på grunn av ... eller et dårlig salg på grunn av ... men neste år så vil vi være cirka der ... Så det er litt med det å ha et eierforhold til det også, sant. (AL3)

Budsjettet for salgsavdelingen utarbeides av daglig leder og selskapets salgssjef, på bakgrunn av mål som er satt i fellesskap med kjedegiver. Ut ifra dette utarbeides mål for hver enkelt selger, som følges tett opp av salgssjef. Et sentralt styringssystem i salgsavdelingen er prosjektregnskap, som fra og med 2018 føres for hvert enkelt helvaresalg over 100 000 kroner. I en presentasjon fra et møte i salgsavdelingen i januar 2018 fremgår det at dette skal gi et grunnlag for å måle lønnsomheten i hver enkelt handel, inkludert innbyttemaskiner. Dette ses på som viktig for å kunne øke lønnsomheten for helvare brukt.

Ledelsen har et stort fokus på måloppnåelse, og det stilles tydelige krav om at budsjettmål skal innfris. Dette kan man også finne støtte for blant avdelingslederne, som alle oppgir det å nå budsjettet som svært viktig. Med bakgrunn i utstrakt bruk og kommunikasjon fra ledelsens side, sammen med fremtidig deltakelse fra avdelingslederne, fremstår budsjettet som en bærebjelke i styringssystemet i bedriften.

4.4.2 Instruksjer og rutiner

I presentasjoner fra møter i januar 2018 fremgår det at ledelsen mente at organisasjonen ikke hadde tilstrekkelige rutiner for å sikre tilfredsstillende styring og kvalitet i hverdagen. Situasjonen kan forstås i lys av de organisatoriske omveltningene, og i presentasjonen heter det at dette har påvirket negativt på flere områder, som blant annet regnskap, rapportering og økonomistyring. Videre sies dette å ha bidratt til at man ikke har full kontroll på lager og vareflyt, at man bruker mye ressurser på feilretting og at selskapet som helhet ikke presterer på det nivået en ønsker. Dette kan ses i sammenheng med utsagnet til en av lederne, L2, som prater om stordriftsfordeler etter fusjoneringen: «[...] det er ikke lengre siden enn at vi bruker veldig mye energi på å få de fordelene». Utsagnet tyder på at man jobber mye med å optimalisere forretningsprosesser.

En tydelig organisasjonsstruktur og plassering av ansvar på avdelingslederne trekkes frem som en viktig del av løsningen på de overnevnte utfordringene. I tillegg til at avdelingslederkurs og avdelingsledermøter bidrar til å tydeliggjøre ansvar, krav og myndighet for avdelingslederne og øvrige ansatte, gir stillingsbeskrivelsen for avdelingsledere tydelige føringer for avdelingslederrollen. I lys av utfordringene som organisasjonen opplevde, fremstår dette som sentralt for å sikre strukturen man ønsker, og for å bidra til kvalitet i forretningsprosessene ute på avdelingene.

I tillegg til stillingsbeskrivelsen for avdelingsleder, har bedriften også utarbeidet stillingsbeskrivelser for butikkansvarlig, deleansvarlig og serviceleder, som alle er underordnet avdelingsleder på det enkelte senter. Disse områdeansvarlige har økonomisk ansvar for sitt forretningsområdet på sine avdelinger. Videre har man også en stillingsbeskrivelse for mekanikerne, som utgjør den største andelen av ansatte ute på avdelingene. Denne instruksjonen gir føringer for arbeidstid, hvordan arbeidsdagen skal planlegges og hvordan jobber skal utføres. Utover dette heter det i samtlige stillingsbeskrivelser at den ansatte skal opptre i

henhold til selskapets verdigrunnlag, og utvise god adferd og kommunikasjon med alle forretningsforbindelser og medarbeidere. Stillingsbeskrivelsene er et tillegg til de enkelte arbeidsavtalene, og en av lederne sier at dette er en viktig del av styringen:

Vi har jo brukt mye tid på basisen, skulle til å si. Få like arbeidsavtaler, få like stillingsinstrukser. Vi skal møte opp på arbeid og være klar til å jobbe i verkstedet klokken åtte, ikke klokken ti over åtte. Altså, alle den typen ting har det vært jobbet mye med. Og det er jo viktige styringssystemer i seg selv. (L1)

I tillegg til stillingsinstrukser for hver enkelt, stiller håndbøker og standarder fra kjeden krav til blant annet ansattes opptreden og kundekontakt. Videre har bedriften implementert flere rutiner for prosesser ute på sentrene og for salgsavdelingen. I en presentasjon fra ledelsen på et møte i salgsavdelingen ser vi at rutiner har vært tema. For å belyse problemer knyttet til avvik i håndteringen av helvarer, har bedriften beregnet en kostnad ved utsatt betaling for tolv spesifikke avvik til over 70 000 kroner. I tillegg kan det tenkes eventuelt tapt omdømme, som gjør at dette har vært et prioritert område for forbedringer. På bakgrunn av dette er det i salgsavdelingen utarbeidet rutiner og kontrollskjemaer for kontrakter, fysisk og elektronisk varehåndtering, samt utlevering. Det fremgår av presentasjonen at rutinene skal gi grunnlag for tettere kontroll og oppfølging av transaksjonene.

Ute på sentrene, som omfatter forretningsområdene butikk, deler og verksted, har det også blitt innført flere nye rutiner. Blant disse er innkjøpsrutiner, rutiner for kassaoppgjør, faktureringsrutiner og rutiner for månedsavslutning for avdelingsleder, butikkansvarlig, deleansvarlig og serviceleder. En av lederne forteller om hvordan rutinene kommuniseres på avdelingsledermøter:

Vi jobber med at vi tar frem rutiner, og sier at slik skal vi ha det. Det vil si at hvis du da på butikk kjører ut en rapport som viser at de 50 varelinjene, de har ligget i over 2 år – da har vi en rutine som sier at da skal du prøve å selge de til for eksempel innkjøpspris, for å få de ut. Og så skal du i neste runde diskutere med din overordnede, 'hva gjør vi for å få det der ut?' (L3)

I tillegg til møter mellom ledelsen og avdelingslederne, foregår det også avdelingsmøter mellom avdelingsleder og ansatte på senteret. En avdelingsleder forteller om hvordan føringer fra ledelsen blir tatt med ut på avdelingen:

Det som er konkret nå da, det er på reduksjon av varelager. Så det jobbes det med. [...] Vi går jo gjennom bestillingsrutinene våre, blant annet. Vi er flinkere til å plukke varer fra andre avdelinger, i stedet for å bestille. For da tømmer vi jo lager, i stedet for å bygge. [...] Litt bevisstgjøring på det der, ikke sant. For det er jo ofte tilbud fra leverandører. Men hvis du lagrer varene lenge da, så spiser du jo opp den rabatten med en gang. [...] Så det er jo litt sånn som vi snakker om på de avdelingsmøtene, eller når du snakker med for eksempel butikkansvarlig. (AL3)

Rutiner og regler som legger føringer for den daglige driften anses som sentrale styringsverktøy i bedriften, og etter sammenslåingen har det vært stort fokus på å etablere rutiner for å sikre koordinering og kontroll. Vi har sett at det nå finnes rutinebeskrivelser på flere områder i bedriften, som bidrar til å sikre at sentrale prosesser fungerer som forutsatt. Fra ovennevnte dokumenter leser vi at dette skal være enkle, oversiktlige og overkommelige rutiner, for alle ledd i driften, som direkte påvirker selskapets prestasjoner.

4.4.3 IT-systemer

Bedriften benytter ERP-systemet SAPBO, som gjennom ulike moduler støtter prosesser i hele virksomheten. Dette kan for eksempel gjelde innkjøp, lager, ordrer og salg, verksteddrift, regnskap og rapportering. ERP-systemet er en støtte i den daglige driften, og sammen med rutiner for bruken av systemet fungerer dette som en viktig del av styringssystemet. En funksjon som kan trekkes frem er en modul for planlegging av verkstedproduksjonen. I en presentasjon fra januar 2018 fremgår det at modulen gjør det mulig for mekanikere å se hvilke ordrer de er satt opp på. I tillegg kan alle serviceledere se hva som er planlagt arbeid på andre avdelinger, som kan være grunnlag for flytting av personell på tvers av avdelinger og bedre utnyttelse av arbeidskraften.

For å støtte strategien om økt faktureringsgrad på forretningsområdet verksted, har Eiksenteret Midt-Norge innført et timeregistreringssystem, Tidsbanken. Systemet fungerer som et stemplingsur, i tillegg til at mekanikerne stempler seg inn på hver enkelt ordre. På den måten har man et bedre grunnlag for fakturering av arbeidstid på hver enkelt verkstedordre. Lederen L4 sier at «Tidsbanken blir jo det daglige styringsverktøyet i forhold til timeregistrering». I

tillegg til å bruke systemet for å sikre at man fakturerer riktig antall timer, ønsker man å bruke det for å måle og sammenligne faktureringsgraden på avdelingene:

Så har vi jo ti avdelinger med ti forskjellige kulturer, og ti måter å gjøre ting på. Det er klart at når du får samkjørt alt i et sånt system, så går det an etter hvert, når man får litt data inn der, å begynne å se. Liksom, hva er det det senteret tar for den jobben, og hvor lang tid bruker det senteret på den type jobb, kontra neste. Og vi har jo en teori om at vi gir bort litt for mange timer da. At vi er for snill i forhold til faktureringen. (L5)

Sammenligning av avdelinger kan videre tenkes å være grunnlag for forbedringsarbeid og erfaringsdeling. En av avdelingslederne forteller at han ønsker å benytte denne muligheten:

[...] den muligheten ligger der. Da kan vi se at den og den er mer effektiv ... altså, 'hvorfor er det sånn?', 'hva er det som gjør det?'. Det er enklere å finne årsaker til ting. Og når vi er så mange avdelinger, og når noen gjør det bra da, så må jo ... hvorfor skal vi ikke lære av dem? (AL3)

Bruk av IT-systemer fremstår dermed som en del av styringen i selskapet, gjennom å legge til rette for og støtte forretningsprosesser og kommunikasjon. I tillegg utgjør de grunnlaget for målingene som gjennomføres.

4.4.4 Kultur

Som nevnt i teorikapitlet er verdier grunnleggende i enhver kultur. For å kunne beskrive kulturen i Eiksenteret Midt-Norge finner vi det derfor hensiktsmessig å beskrive de verdier informantene forteller om igjennom intervjuer, samt eksplisitte organisatoriske verdier som kommer til syne gjennom publiserte kjerneverdier, mål og visjoner.

På spørsmål om hva som er selskapets kjerneverdier viser det seg at flere av informantene ikke har noe umiddelbart svar. Dette tyder på at verdier har blitt kommunisert uten at begrepet kjerneverdier er benyttet, da flere av informantene kommer inn på de samme verdiene etter hvert. Flere nevner at kultur er en del av strategiarbeidet som det jobbes med kontinuerlig, men at det foreløpig ikke har blitt kommunisert noen eksplisitte verdier.

I et samarbeid mellom kjedegiver og kjedetaker er det imidlertid utarbeidet et dokument som kjeden kaller for fellesløftet. I dette dokumentet finner vi kjedens uttalte kjerneverdier, mål og visjon. Kjerneverdiene er Entusiasme, I front og Kompetanse, som forkortes til EIK. Det er utarbeidet fokusområder, som er konkurransekraft og kundeopplevelse, og kjedens visjon er «*Et hakk proffere!*». Daglig leder forteller at han ønsker å vise de ansatte hva som ligger i verdiene ved å bruke det som kommer fra Eikmaskin og fellesløftet aktivt på samlinger.

Selv om flere av informantene ikke hadde et umiddelbart svar på hva selskapets kjerneverdier er kommer flere inn på verdier de mener er viktige. Disse ser ut til å dekke flere av elementene man finner i kjedens fellesløfte. En avdelingsleder forteller om både kundeopplevelse og kompetanse:

Det er jo viktig for oss at kundene er fornøyde med oss, sant. At de får et godt inntrykk, både når de kommer inn her, og at de blir tatt godt imot, slik at de har lyst til å komme tilbake. At vi er god på det vi gjør. Jeg tenker at det er viktigst av alt. (AL3)

Avdelingslederen AL1 mener at kompetanse er viktig for kundenes opplevelse: «*Kundene vet at når de kommer hit, så får de den hjelpen de trenger og de finner de produktene de skal ha*». I forbindelse med kundeopplevelse forteller flere av informantene om et arbeid med å skape en mest mulig lik kundeopplevelse uavhengig av hvilket senter kunden besøker. Lederen L1 reflekterer over «*Hva er en god kundeopplevelse da? Altså en kundeopplevelse i Eiksenteret Midt-Norge skal jo være lik. Om du går inn i Malmefjorden, eller i Surnadal, eller på Steinkjer.*»

Videre ser vi at man ønsker å skape en kultur hvor alle gjør ting ordentlig. Dette kan ses i sammenheng med bedriftens ønske om å være en kvalitetsleverandør, som fordrer god kundebehandling og flyt i de interne arbeidsprosessene:

For arbeidsoppdragene er som regel tilgjengelig sant. Så det er det å få mekanikerne til å gjøre jobben ordentlig. Og når de først har gjort det, at de får gjort ferdig ordren, sant. Sånn at service-lederen kan fullføre den og fakturere den. Så alle må gjøre en god jobb. Det er jo sånne ting som trenger ... ja, litt bevisstgjøring [...] går jo ofte litt på rutiner, at de må forandre litt rutiner av seg selv. (AL3)

Flere av informantene er inne på det samme som avdelingslederen over forteller om, at arbeidsoppgaver må gjøres ordentlig. At de «*må forandre litt rutiner av seg selv*», at de gjør

ting ordentlig fordi de vil, ikke fordi de må. Dette illustreres også av utsagnet til leder L1, som sa at «*Vi har jo brukt mye tid på basisen*».

På bakgrunn av sammenslåingen av flere selskaper og avdelinger, omtales ikke kulturen i selskapet som uniform. Både toppledelsen og avdelingslederne har et ønske om å skape én kultur.

Jeg tror ikke vi kan prate om én kultur enda. Jeg tror vi snakker kulturer. Det er jo en del av det vi prøver å jobbe med da. Altså å [...] få til å skape én kultur.

(L1)

Lederen L3 er enig i at det eksisterer forskjellige kulturer: «*I dag så er vi ti forskjellige avdelinger, og de avdelingene er fundamentert på ti forskjellige kulturer og holdninger. Og målsetningen er jo at den skal bli lik*». Til tross for erfaringer som tilsier at det eksisterer flere separate kulturer i Eiksenteret Midt-Norge, oppfatter vi at det er enighet blant informantene om hva de opplever som de viktigste verdiene. Avdelingslederen AL4 forteller at: «*Vi er jo veldig opptatt av at man må tjene penger, så man har en trygg arbeidsplass. Så vi kan komme igjen i morgen også*». Flere av informantene forteller at trivsel og en trygg arbeidsplass er viktig. En annen avdelingsleder, AL2, sier at «*[...] personalet er viktigst, for det er ingen vits i at jeg låser opp døra hvis det ikke er noen som vil jobbe*».

En avdelingsleder forteller at man er på god vei mot å skape én felles kultur for hele selskapet, og ønsker at kommunikasjonen fremover skal være mindre formell:

[...] jeg synes jo vi er veldig på rett vei. Jeg tror jeg vil si det slik. For det har jo vært store avstander her. Og det har med det at vi har vokst veldig fort. Ja, så jeg føler jo at vi er på rett vei. Og da blir det sånn at du kan sitte og snakke sånn som vi gjør nå, sant, rundt bordet. I stedet for at det skal være sånn formelt, nødvendigvis. For det trives jo jeg i alle fall best med. Jeg tror de fleste gjør det.

(AL3)

Et delmål for arbeidet flere av informantene forteller om er at de ønsker å omtale seg selv som ett Eiksenter, altså Eiksenteret Midt-Norge.

I stedet for at vi snakker om at dette er mitt og dette er ditt, og dere er trøndere og vi er møringer, så skal vi omtale oss som oss. I stedet for 'Trøndelag' og 'Bjugn'. (AL5)

For å bidra til økt fellesskapsfølelse mellom de ulike sentrene har ledelsen arrangert og invitert alle selskapets ansatte til en felles helgetur til Oppdal. I en presentasjon fra et styremøte konstateres det at turen var vellykket både faglig og sosialt, og at det er ønskelig å gjenta dette årlig. Daglig leder er også veldig fornøyd med den høye oppslutning rundt arrangementet, og mener dette gjenspeiler de ansattes interesse for fellesskapet.

På bakgrunn av dette ser det ut til at ledelsen har et bevisst forhold til hvordan de ønsker å arbeide for å påvirke kulturen. I tillegg til formell kommunikasjon på avdelingsledermøter, og mer uformelle sosiale samlinger, kommer en av lederne også inn på hvordan de håndterer det som kan omtales som uformelle ledere. Gjennom å ha en god dialog med disse, kan ledelsen få informasjon om hva som foregår ute blant de ansatte, samtidig som de knytter til seg det som kan karakteriseres som nøkkelansatte ute på sentrene. En bevisst kommunikasjon med disse fremheves som en måte å påvirke kulturen.

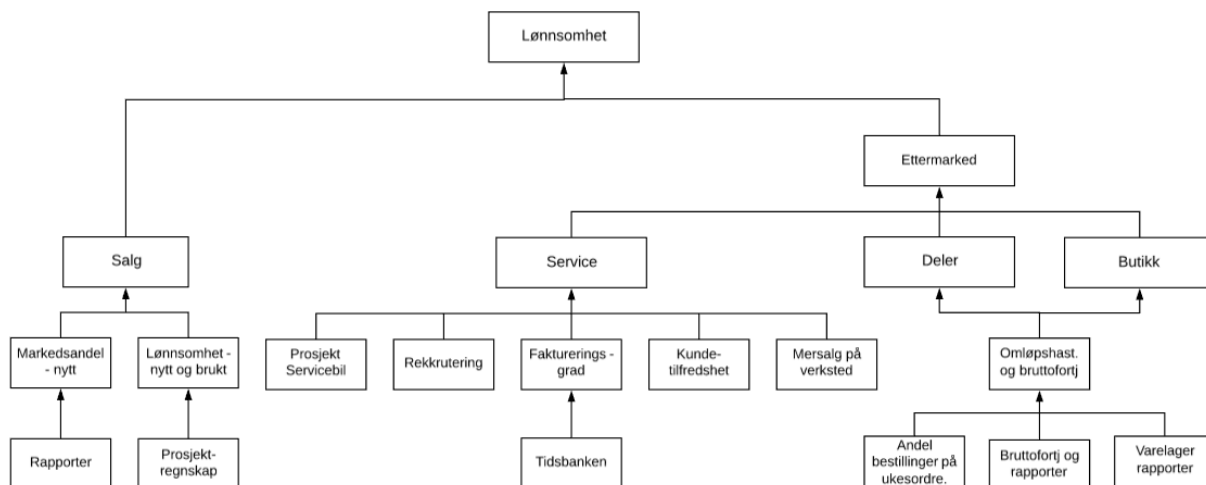
Arbeidet med kulturen i selskapet har altså som mål å forene ti forskjellige kulturer og holdninger. Dette for å forsterke fellesskapsfølelsen og å gi kundene en mest mulig lik kundeopplevelse, uavhengig av hvilket senter man besøker. Det hevdes også at å forsterke fellesskapsfølelsen vil føre til at den interne kommunikasjonen fungerer bedre. Dette vil igjen ha positive konsekvenser for planlegging, flytting av arbeid, deler og personell, samt utveksling av kunnskap og erfaringer mellom sentrene.

5. Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi ta for oss styringssystemene i Eiksenteret Midt-Norge, og diskutere disse med utgangspunkt i Simons' (1995) rammeverk og tidligere forskning. Sentralt i diskusjonen står argumentasjon for vår kategorisering av de ulike styringssystemene i casebedriften etter Levers of Control-rammeverket. Videre vil vi drøfte hvorvidt bruken av de ulike styringssystemene kan betegnes som interaktiv. Til sist tar vi for oss spenning, dynamikk og balanse mellom de ulike systemene. Bakteppe for diskusjonen er bedriftens strategi, som er inngående beskrevet i empirikapittelet. Diskusjonen gir grunnlag for en vurdering av hvordan den relative bruken av styringssystemene bidrar til å implementere strategi.

5.1 Strategi

Eiksenteret Midt-Norge har etter fusjonen vokst, avstander mellom toppledelsen og ansatte har økt og det har blitt en mer kompleks organisasjon. En konsekvens av dette er at de ansatte har et enormt behov for informasjon. Ledelsen har stort fokus på dette, men arbeidet er ikke i mål, og man kommer foreløpig til kort når det gjelder å dekke alle ansattes behov for informasjon. Strategien for å ta tak i denne utfordringen er å jobbe iherdig i økonomiavdelingen med å produsere avdelingsregnskap og nøkkeltall som skal kommuniseres til de ansatte gjennom avdelingsledere. Avdelingslederne skal fungere som ledelsens talerør ut i organisasjonen, samt sikre at den daglige styringen på sentret er i tråd med virksomhetens strategi og overordnede mål. Som en sammenfattende beskrivelse av bedriftens strategi viser vi de mest sentrale elementene gjennom et strategikart (figur 3).



Figur 3: Strategikart for Eiksenteret Midt-Norge. Utarbeidet på bakgrunn av informasjon fra intervjuer og dokumentstudie.

Som figur 3 viser skal alle de fire forretningsområdene bidra til at selskapet når sitt overordnede mål om økt lønnsomhet. På salgsområdet fremstår markedsandel og lønnsomhet som viktige deler av strategien. Rapporter over markedsandel og prosjektregnskap for hver enkelt handel støtter opp under denne strategien. Forretningsområdet verksted, som også omtales som service, anses som svært sentralt for å øke bedriftens lønnsomhet. Man har en tydelig strategi som går ut på å dreie en stor andel tjenesteleveransen ut i felten, nærmere kundene, gjennom det som omtales som Prosjekt Servicebil. Selv om flere av elementene som i figuren hører inn under service også er viktig på andre forretningsområder, som rekruttering, kundetilfredshet og mersalg, fremstår disse som en særlig viktig for strategi innen service. Videre består strategien på service av å øke faktureringsgraden. Strategien for de to siste forretningsområdene, deler og butikk, består i hovedsak av økt bruttofortjeneste og omløpshastighet. I figuren over er noen sentrale rapporter trukket inn, som representerer deler av styringssystemet. I det følgende vil vi diskutere styringssystemene ut ifra Simons' (1995) rammeverk Levers of Control.

Flere tidligere studier har vært tydelige i skillet mellom ulike strategiske typologier (se for eksempel Simons, 1994; Chenhall og Morris, 1995). Eiksenteret Midt-Norge har som del av sin strategi å være en kvalitetsleverandør. Dette kan tale for at bedriften har en differensieringsstrategi, i tråd med Porter (1980) sin typologi. Samtidig har vi sett at bedriften har et stort kostnadsfokus på grunn av pressede marginer, og at de vektlegger strømlinjeforming og effektivisering av interne prosesser. Videre kommer det frem av empirien at bedriften har begrenset fokus på innovasjon ute i organisasjonen, blant annet på grunn av behovet for å holde seg tett opptil kjedekonseptet. Slik kan man tale for at bedriften kan kategoriseres som konservativ, etter Miller og Friesen (1982) sine typologier. I tråd med diskusjonen i litteraturkapittelet, kan vi derfor med støtte i Chenhall (2003) hevde at bedriften vanskelig kan kategoriseres i én bestemt strategisk typologi. Vi vil heller hevde at den grundige, empiriske beskrivelsen av bedriftens strategi fungerer som et godt grunnlag for diskusjon av hvordan styringssystemet brukes og bidrar til strategiimplementering. En slik tilnærming er i tråd med Hambricks (1980) anbefalinger.

Tidligere forskning har også fokusert på hvorvidt strategi som organisasjoner forsøker å implementere er nyutviklet og ukjent for organisasjonen, eller om strategien har eksistert over lengre tid. Dette kan sies å gjelde i Simons (1994), som kategoriserer bedrifter ut ifra om de er i en fase av strategisk evolusjon eller strategisk revolusjon. Våre empiriske funn peker mot at utviklingen av strategien i Eiksenteret Midt-Norge kan karakteriseres som en evolusjon. Ute på avdelingene har man mange av de samme føringer som før fusjonen, men fokuset i den

operasjonelle strategien er nå tydeligere kommunisert. Avdelingslederen AL4 sier at «*Tidligere daglig leder hadde stort fokus på verksted han også, og utfaktureringsgrad [...]. Men nå er det jo enda mer enn før [...]*». Dette gjør at den omveltende, revolusjonerende utviklingen som fusjonen representerte, kan sies å relatere seg til strategi på et høyere nivå, eller konsernstrategi, i tråd med Langfield-Smiths (1997) begrep. Fusjonen, som er en mer revolusjonær utvikling i konsernstrategien, har ikke fundamentalt forandret hovedfokuset i den operasjonelle strategien som er hovedfokus i vår studie.

5.2 Grensesystemer

Grensesystemer, ifølge Simons' (1995) definisjon, har som hensikt å redusere forretningsrisiko. Resultater fra intervjuene peker mot at kjedeavhengigheten er identifisert som en svært sentral risiko for Eiksenteret Midt-Norge. Til tross for at sannsynligheten for avtalens opphør anses som liten, kan konsekvensene betegnes som omfattende. Dette på bakgrunn av at franchiseavtalen med innkjøpsavtaler utgjør en vesentlig del av selskapets inntektsgrunnlag. At kjedetilknytningen står sentralt, kommer også til syne gjennom at daglig leder har tatt en aktiv rolle ovenfor kjedegiver, hvor han blant annet sitter som leder i kjedestyret. Han begrunner hvorfor han ser det som viktig å arbeide opp mot kjeden:

Jeg bruker jo litt av tiden min i kjedesammenheng, det er jo bevisst. Det ene er at vi ønsker å være i en kjede, for det styrker vi oss på. Dess sterkere hele kjeden er, dess sterke står vi som bedrift i det norske markedet. I tillegg så ser jeg den side-effekten av at vi får en god goodwill ved å bruke den tiden. (Daglig leder)

Kjedetilknytningen setter naturlige rammer for virksomheten og dens strategi. Disse rammene gjør seg gjeldende gjennom krav, rutiner og føringer fra kjeden, som er kommunisert for eksempel gjennom håndbøker. Ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge jobber aktivt for å sikre at kjedens interesser er ivaretatt i deres mål og strategi, både i tilfeller der det er kongruens mellom kjedens og bedriftens strategi, og der det ikke i like stor grad er kongruens. Eksempel på et område hvor bedriften gjør slike avveininger mellom kjedens interesser og egne interesser, er i fastsettelsen av lønnsomhetsmål, hvor daglig leder uttalte at de balanserer selskapets behov for lønnsomhet med kjedens krav om markedsandel. Videre er bedriftens strategi utarbeidet med utgangspunkt i kjedetilknytningen, hvor bedriften utnytter det mulighetsrommet som finnes innenfor kjedens rammer.

Grensesystemene kommer også til syne gjennom rutinebeskrivelser. De ulike rutinebeskrivelsene, som er utviklet med hensyn på å øke presisjon og kvalitet i forretningsprosesser, samt pålitelighet i kvantitative målinger, fremstår som et grunnlag for å sikre koordinering og kontroll. Dette anses som viktig både med hensyn til den ovennevnte risikoen som gjør at man har et prestasjonskrav som kjedetaker, i tillegg til at det anses som viktig for å nå overordnede mål. På bakgrunn av empirien synes også overordnede mål å være satt med utgangspunkt i bedriftens situasjon og risiko.

Flere av informantene forteller at det å være en del av en kjede setter tydelige rammer for virksomheten og dens forretningsprosesser. Dette gjelder først og fremst for de tre forretningsområdene salg, butikk og deler. En av informantene omtaler disse rammene som en boks:

De tre elementene er jo mer eller mindre låst. Altså, hvis du sier at du skal nå den markedsandelen, så må du jo jobbe ut ifra bemanning, ressurstilgang, tilgang på varer, et cetra, for å stimulere til den. Så det er jo en veldig tydelig boks. Og det er det for så vidt også på butikkdriften. Og på deler. (L3)

Kjedegivers grenser legger føringer for strategi utviklet på toppnivå i bedriften, samt grenser for mulighetsrommet til avdelingslederne. Flere av avdelingslederne pekte på at kjedegiver setter rammer for virksomheten som de må forholde seg til, samtidig som flere påpeker at disse ikke oppleves som hemmende. Dette funnet tyder på at rammene som er satt kan virke frigjørende, ved at avdelingsledere vet hvilket domene man har frihet innenfor. At rammene virker frigjørende kan knyttes til Adler og Borys (1996) som skiller mellom coercive og enabling bruk av standardiserte arbeidsprosesser. Våre funn viser at grensesystemet i Eiksenteret Midt-Norge brukes for å gjøre de ansatte i stand til å håndtere arbeidsprosessene, heller enn at det er begrensende for atferd. Simons (1995) trekker frem at grensesystemet kan forsterke mulighetssøken, ved at ledere på mellomnivå får utfolde seg fritt innenfor gitte rammer. Rammene representerer derfor en forsikring for selskapet mot større usikkerhet og risiko.

Som vi har sett i empirien, har Eiksenteret Midt-Norge utformet en organisasjonsstruktur med tydelig ansvarsplassering gjennom stillingsinstrukser for avdelingsledere og ansatte. Sammen med rutiner og føringer for utførelsen av sentrale prosesser, bidrar dette til at man oppnår bedre koordinering og økt standardisering. Behovet for koordinering kan illustreres ved utfordringene som oppstod i etterkant av fusjonen, hvor bedriften opplevde at man ikke hadde tilstrekkelig

styring og kvalitet i arbeidshverdagen. Ønsket om standardisering kan illustreres ved sitatet til lederen L1, som ble presentert i empirikapittelet: «[...] *Altså en kundeopplevelse i Eiksenteret Midt-Norge skal jo være lik. Om du går inn i Malmefjorden, eller i Surnadal, eller på Steinkjer*». Videre anses standardisering som viktig ikke bare innenfor kundebehandling, men også innen intern drift. Dette kan ses i sammenheng med funnene til Ahrens og Chapman (2004), hvor toppledelsen så standardisering gjennom rutinebeskrivelser som et grunnlag for å levere en mest mulig lik opplevelse til kunder på tvers av avdelinger. Dette ble ansett som sentralt for å nå målsetningen om høy kundetilfredshet. Rutiner og føringer fra ledelsen, sammen med stillingsbeskrivelsene, utgjør dermed viktige deler av grensesystemet. Organiseringen med et nytt ledernivå i Eiksenteret Midt-Norge kan videre ses på som et verktøy for kommunikasjon og håndheving av disse systemene.

Simons (1995) begrunner viktigheten av grensesystemer ved at de fungerer som et grunnlag for delegering av myndighet, som igjen ses på som en forutsetning for fleksibilitet og kreativitet. Denne oppfatningen kan sies å deles av ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge. Dette illustreres ved tydeliggjøring av kravene som stilles til avdelingslederne, samtidig som man fremhever den delegerte myndigheten avdelingslederne har gjennom personal- og resultatansvar. Den delegerte myndigheten gir i stor grad rom for lokale tilpasninger, og overlater til avdelingsleder å håndtere den daglige driften innenfor mulighetsrommet som defineres av grensesystemet.

5.3 Trossystemer

Trossystemets funksjon er å gi ansatte grunnleggende verdier, formål og retning som skal fungere som en støtte i det daglige arbeidet (Simons, 1995). Gjennom at ledelsen påvirker og former disse, blir trossystemet en del av styringen i organisasjonen (Simons, 1995; Malmi og Brown, 2008). Dette anses som en viktig del av styringen, særlig i selskaper med desentralisert myndighet, da det gir grunnlag for at beslutninger som gjøres av mellomledere er i tråd med toppledelsens ønsker. Etter fusjonen har Eiksenteret Midt-Norge gått fra å være to mindre selskaper til å bli ett større og mer komplekst selskap, preget av avstand mellom ledelse og ansatte. Dette bidrar til viktigheten av trossystemet for styringen av selskapet.

Både ledere og avdelingsledere uttrykker ønsker om å forme én kultur, hvor ansatte på sentrene føler seg som en del av Eiksenteret Midt-Norge. Våre funn tyder på at de ønsker at nye rutiner skal innarbeides i organisasjonskulturen og de tilhørende verdiene, for eksempel for å påvirke

adferd slik at ansatte gjør ting ordentlig fordi det stemmer overens med kulturen og verdiene i selskapet. Dette kan eksemplifiseres ved utsagnet til avdelingslederen AL3, som mente at «[...]/ de [ansatte] må forandre litt rutiner av seg selv». Dette peker mot at man i selskapet har en holdning hvor man tror at man kan påvirke kulturen, og at denne anses som en del av styringssystemet. Videre kan rekrutteringen av avdelingsledere i seg selv ses på som et virkemiddel for å påvirke kulturen. Muligheten for en slik påvirkning på trossystemet støttes av Malmi og Brown (2008), som taler for at seleksjon ved rekruttering bidrar til styring av kultur.

Endring i kultur kan knyttes til tillitsbygging, både mellom ledelsen og sentrene, og sentrene seg imellom. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 128) sier at to grunnleggende forutsetninger for tillit er en sterk fellesskapskultur, og at deltakere i organisasjonen opptrer lojalt, ærlig og pålitelig overfor hverandre. Denne tilliten tar tid å bygge, og Eiksenteret Midt-Norge har derfor ikke hatt tilstrekkelig med tid etter fusjonen til å bygge denne tilliten enda. Dette kan bidra til at grensesystemer og diagnostiske systemer blir relativt viktigere ved implementering av strategi, da funn tyder på at sentrale deler av trossystemet ikke står sterkt nok til å gi tydelig retning. En slik avveining mellom de ulike systemene stemmer godt overens med Simons' (1995) teori, som sier at styringssystemet må utformes for å kunne styre spenninger mellom strategi, organisasjonen og menneskelig adferd.

For å jobbe mot å skape en økt fellesskapskultur arrangeres det samlinger, avdelingsledermøter og sosiale arrangementer. Dette kan gi grunnlag for å justere spenningen som eksiterer mellom grensesystemer og trossystemer, eller det Simons (1995) kaller for spenningen mellom Yin og Yang. Derfor legger arbeidet med å øke fellesskapsfølelsen et viktig grunnlag for at ledelsen i større grad kan basere styringen på tillit i fremtiden. Tomkins (2001) taler for at tillit må ses i sammenheng med kontroll- og informasjonsbehov, og at økt tillit kan redusere dette behovet. Større tillit i selskapet vil dermed kunne redusere behovet for styring gjennom grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet, og slik tillate ledelsen å vippe mer av balansen over på trossystemet. Videre kan ledelsens tildeling av ansvar til avdelingslederne være et uttrykk for tillit, som igjen kan bidra til økt fellesskapsfølelse og tillit fra avdelingsledernes side.

I presentasjonen av empirien så vi at Eiksenteret Midt-Norge har hatt stort fokus på prestasjonsmåling, regler og rutiner. I dette arbeidet har man dreid fokus fra omsetning til å bli mer resultatorientert. Denne dreiningen ser også ut til å ha påvirket avdelingslederne, som alle fremhever lønnsomhet som svært viktig. I tillegg har vi sett at lønnsomhet også ses i sammenheng med andre verdier, som for eksempel det å ha en trygg arbeidsplass. Et slikt fokus ser ut til å komme enda tydeligere frem blant avdelingsledere enn hos ledere. Dette peker mot

at ledelsen til en viss grad kan styre kulturen, men også at andre enn toppledelsen har en rolle i utviklingen av kulturen. Muligheten for dette påpekes også av Malmi og Brown (2008), som likevel fremholder at kulturen fortsatt må anses som en del av styringen. Det kan dermed hevdes at lønnsomhetsorienteringen har utviklet seg til å bli en sentral del av trossystemet, da flere av avdelingslederne forteller at det å tjene penger er avgjørende.

Trossystemet bidrar til en klargjøring av ledelsens verdier og agenda. Kommunikasjonen av disse ser ut til å foregå gjennom formelle kanaler, som avdelingsledermøter, så vel som mer uformelle kanaler som sosiale sammenkomster. Dette kan sies å være i tråd med Peljhans (2007) funn, hvor verdier ble kommunisert både gjennom formelle og uformelle kanaler. Simons' (1995) teori omhandler formelle styringssystemer, og tar således ikke høyde for styring gjennom uformelle kanaler. Et annet aspekt som ser ut til å påvirke styringen, er at ledelsen har et bevisst forhold til enkelte ansatte som anses å ha en sentral rolle i kulturen på de ulike sentrene, uten at disse har formelt lederansvar. Dette er et funn som tilsier at uformelle mekanismer er en vesentlig del av styringen, da man kan anta at slik kommunikasjon faktisk påvirker holdninger og adferd blant ansatte.

Gjennom arbeidet for å påvirke kulturen, og i sin tur ansattes adferd, kan det med støtte i teori hevdes at kulturen er en del av styringen i organisasjonen (Simons, 1995; Malmi og Brown, 2008). Lønnsomhetsorienteringen synes å komme fra en tydelig kommunikasjon fra ledelsen, og gjennom krav relatert til budsjettoppnåelse og lønnsomhet. Dette kan relateres til andre deler av styringssystemet, som grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet. Den skisserte utviklingen i trossystemet kan dermed ses i sammenheng med de andre styringssystemene. Våre funn peker derfor mot at styringssystemene fungerer sammen og påvirkes av hverandre. Tuomela (2005) gjorde i sin casestudie tilsvarende funn, hvor sider ved et prestasjonsmålingssystem påvirket både grensesystemet og trossystemet. Senere vil vi gå nærmere inn på dette samspillet mellom styringssystemene.

5.4 Diagnostiske systemer

I organisasjoner av alle størrelser vil kompleksiteten av handlinger og antall beslutninger som må tas tvinge underordnede til å ta mange beslutninger på egen hånd (Simons, 1995). Samtidig trenger toppledelsen å forsikre seg om at disse beslutningene er i tråd med overordnede mål. Diagnostiske kontrollsystemer er de formelle informasjonssystemene ledere bruker til å

overvåke organisatoriske resultater og korrigere avvik fra forhåndsbestemte standarder (Simons, 1995).

Simons (1995) vektlegger at diagnostiske kontrollsystemer er viktig for implementering av intendert strategi. Dette fordi resultatene av en prosess i det diagnostiske styringssystemet måles ved å se på kritiske prestasjonsvariabler. Dette er også i tråd med Kaplan og Norton (1996) som sier at målet for et hvert styringssystem bør være å motivere ledere og ansatte til å implementere intendert strategi. Eiksenteret Midt-Norge opererer med ni KPI'er på ettermarked, som er utarbeidet på bakgrunn av kritiske prestasjonsvariabler. Disse er vist i tabellen under, som viser bruken av disse KPI'ene på tvers av virksomhetsområdene.

Rapport	Butikk	Deler	Verksted	Ettermarked samlet
Resultatregnskap med budsjettsammenligning	✓	✓	✓	✓
Bruttofortjeneste	✓	✓	✓	
Omløpshastighet	✓	✓		
Gjennomsnitt lagertid varer	✓	✓		
Varelagerverdier	✓	✓		✓
Faktureringsgrad			✓	
Omsetning per årsverk	✓	✓	✓	
Kontantstrøm	✓	✓	✓	
Andel bestillinger på ukeordre		✓		

Tabell 4: Sentrale rapporter for ettermarked som presenteres på avdelingsledermøter. Alle rapporter på avdelingsnivå.

KPI'ene i Eiksenteret Midt-Norge er ulike for de forskjellige forretningsområdene, og er utarbeidet for å måle hvordan selskapet presterer opp imot intendert strategi. Derfor måles for eksempel verkstedet på faktureringsgrad, da høyere effektivitet er en svært viktig del av strategien. Videre ser vi at forretningsområdet deler måles på blant annet andel bestillinger gjort på ukes-ordre og gjennomsnittlig lagertid på varer.

Prestasjonsmålene for salgavdelingen er bygd opp på samme måte, men er likevel todelt. Dette fordi salgavdelingen skal tilfredsstille kjedens krav om markedsandel, i tillegg til selskapets overordnede mål om økt lønnsomhet. Derfor måles salgavdelingen på antall salg, budsjettert og faktisk omsetning og bruttofortjeneste per transaksjon. I tråd med Simons (1995) definisjon på kritiske prestasjonsvariabler ser det ut til at KPI'er avdelingene og ansatte i selskapet måles

på er utviklet på bakgrunn av disse prestasjonsvariablene. De benyttes av ledelsen til å overvåke og implementere intendert strategi.

Videre så vi i empirikapittelet at også budsjettet bygger på mål og forutsetninger ut ifra KPI'ene. Ledelsen benytter altså budsjettet til å overvåke hvordan de ulike avdelingene i sin helhet presterer opp imot intendert strategi. Gjennom å bygge selskapets budsjett basert på overordnede mål og delmål, blir dette et strategisk rettet styringsverktøy som faller inn under Simons (1995) definisjon av diagnostiske styringssystemer. Govindarajan (1988) finner at bruk av budsjett for å evaluere mellomlederens prestasjon passer best for selskaper som har en lavkoststrategi. Dette viser hvordan ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge har utformet og bruker styringsverktøyene til å øke lønnsomheten i selskapet. En slik bruk av budsjetter og målinger viser at lederne faktisk bruker det diagnostiske styringssystemer som en Lever of Control.

Samtlige KPI'er i Eiksenteret Midt-Norge måler prestasjon på avdelingsnivå, med unntak av faktureringsgrad, som utarbeides på grunnlag av mekanikernes timeregistreringssystem. Dette medfører mulighet til å måle prestasjon ned på individnivå. Avdelingslederen AL5 sier likevel at *«[...] vi bruker aldri timeloggen til å si at 'du gjør forlite' eller 'for mye', men det er jo en liten boost at de selv er med på å bestemme hva vi tjener»*. Dette tyder på at faktureringsgraden er ment å fungere som en KPI for forretningsområdet verksted og ikke for å måle prestasjon på individnivå. En slik bruk støttes av Broadbent og Laughlin (2009), som taler for å måle input og output på organisasjonsnivå heller enn individnivå. Å måle prestasjon på avdelingsnivå heller enn individnivå stemmer også godt overens med selskapets ønske om å bygge en sterkere fellesskapskultur.

Eiksenteret Midt-Norge har et bevisst forhold til at finansielle belønninger ikke knyttes til KPI'er eller måloppnåelse generelt. AL1 forteller at *«[...] vi har ikke noe bonussystem, men trivelig samarbeid. Har vi gjort noe ekstra bra så hvorfor ikke kjøpe inn pizza i lunchen og skryte av de [ansatte]»*. En slik bruk av prestasjonsmålinger kan dermed kobles til trossystemet, som forsterkes med bruk av uformelle belønninger og kultur, heller enn monetære avlønninger og finansielle belønningssystemer. Uformell ris og ros og ledes holdning til ansattes progresjon kan signifikant påvirke ansattes holdninger (Ferreira og Otle, 2009). Dette støttes av Jenkins *et al.* (1998), som finner en negativ korrelasjon mellom bonusordninger og prestasjonskvalitet.

Å belønne prestasjoner på gruppenivå har blitt mer populært i nyere tid, da belønning på gruppenivå kan skape en eierskapskultur, og har ofte vist seg å være effektive (Merchant og

Van der Stede, 2007). Eiksenteret Midt-Norge har til en viss grad praktisert belønning på gruppenivå, som vi ser over. På grunnlag av selskapets holdning til individuelle finansielle belønninger, samt et ønske om å bygge sterkere fellesskapskultur, tyder dette på at belønning på gruppenivå kunne vært utforsket i større grad.

5.5 Interaktive systemer

Interaktive kontrollsystemer er ifølge Simons (1995) formelle informasjonssystemer ledere bruker til regelmessig å involvere seg selv personlig i ansattes beslutningsaktiviteter. Basert på de unike strategiske usikkerhetene selskapet står ovenfor, bruker ledere styringssystemer interaktivt for å sikre at det arbeides for å møte disse usikkerhetene. Interaktive kontrollsystemer skal fokusere oppmerksomhet og tvinge fram dialog gjennom hele organisasjonen. De skal tilby et rammeverk, agendaer for debatt og motivere til informasjonsdeling. Ledere kan bruke flere typer kontrollsystemer interaktivt, og dermed er ikke et interaktivt system en unik type kontrollsystem.

Empirien i vår studie indikerer at flere av styringssystemene i Eiksenteret Midt-Norge brukes interaktivt for å fokusere oppmerksomhet mot områder ledelsen anser som kritisk for å realisere strategi. Den interaktive bruken av systemene fører til informasjonsdeling og bidrar til dialog igjennom hele organisasjonen. En avdelingsleder forklarer hvorfor dette er viktig:

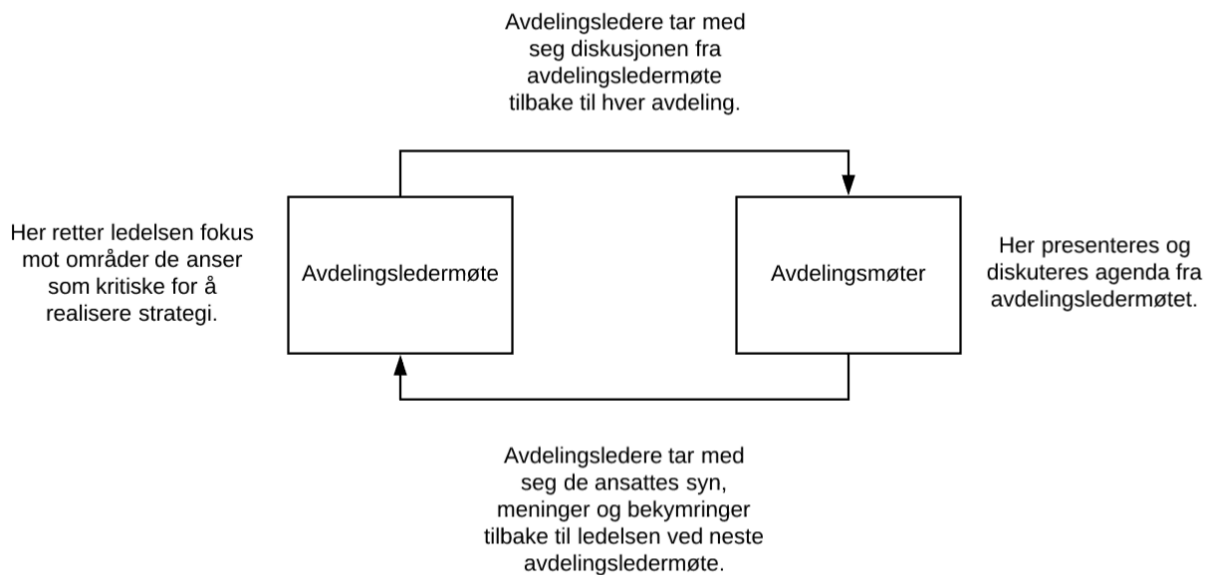
Det er viktig at folk vet hva som skjer rundt om i organisasjonen uansett hva det er, om det er et nybygg på Oppdal, som de holder på med nå, eller om det er noen som har sluttet eller begynt. Jeg tenker at den den kommunikasjonen er kjempeviktig. Ja, for fellesskapet. (AL3)

Med utgangspunkt i de rammer som er satt for virksomheten, fungerer avdelingsledermøter som en arena for å synliggjøre mulighetsrommet for avdelingslederne. Dialogen mellom toppledelse og avdelingsledere, og avdelingsledere imellom, betraktes som viktig for å dele erfaringer knyttet til ulike sider ved den operative driften av sentrene. Dette forsterkes av en åpenhetskultur mellom ledernivåene. Dermed påvirker trossystemet den interaktive bruken av andre styringssystemer. Dette kan ses i sammenheng med Ahrens og Chapman (2004), som trekker frem dialog mellom toppledelse og mellomledere som grunnlag for deling av beste

praksis, og synliggjøring av mellomlederens handlingsrom. I lys av Simons' (1995) rammeverk kan dette beskrives som interaktiv bruk av styringssystemer.

*Jeg ser jo, når jeg er på møter, vi snakker jo om lager [...] hver gang vi er der.
Det gjør noe med at du tenker mer på det. I stedet for at du går i det vanlige, og
det liksom sklir ut. (ALA)*

Avdelingsledermøter bidrar ikke bare til kommunikasjon mellom toppladelsen og avdelingsledere. Avdelingsledermøter sammen med avdelingsmøter danner grunnlaget for et interaktivt system som bidrar til kommunikasjon igjennom hele organisasjonen. Hvordan disse to fungerer sammen er illustrert i figuren under.



Figur 4: Grunnlag for interaktiv bruk av styringssystemer.

Ledelsen inviterer til avdelingsledermøter, hvor agendaen settes basert på hva ledelsen anser som kritisk for å realisere strategi. Våre funn viser at agendaen som regel består av overordnede mål, fremtidsplaner og sentrale rapporter som for eksempel faktureringsgrad, omløpshastighet og avdelingsregnskap, som vist i tabell 4. Dette representerer en interaktiv bruk av det diagnostiske styringssystemet.

Avdelingslederne tar så med seg hovedtrekkene fra avdelingsledermøtet tilbake til hver enkelt avdeling. På avdelingsmøtene diskuteres ledelsens agenda med de ansatte, og ansatte har anledning til å ytre utfordringer, misnøye og ideer seg imellom og med avdelingsleder. Videre tar avdelingslederne med seg de ansattes syn, meninger og bekymringer tilbake til ledelsen ved

neste avdelingsledermøte. Slik fungerer møtene som en arena hvor det legges til rette for interaktiv bruk av flere kontrollsystemer som eksisterer i Eiksenteret Midt-Norge. En avdelingsleder forteller om hvordan han bruker avdelingsmøtene til å oppdatere sine ansatte:

Ja, her på avdelinga så har vi egentlig en liten diskusjon hver mandag, klart at på en så liten avdeling som dette så flyter jo diskusjonen rundt lunch-bordet, men fast mandag morgen så har vi møte og snakker om ting. Og selvfølgelig nå på mandag morgen blir det første mandagsmøtet i mars, altså første etter vi fikk omsetningstallene. Og da blir det jo selvfølgelig tatt opp. Og jeg syns jo det er litt viktig at alle på avdelinga får høre hvordan det går med oss, og om vi har klart målene. (AL1)

Flere avdelingsledere gjør det på samme måte, og avdelingslederen AL4 forteller hvordan han gjør det på sin avdeling: «Her er de nå såpass nysgjerrig og interessert, at her går vi egentlig gjennom det meste. Og da kjører vi det opp på veggen her. Og det å vise de tallene, og litt av det vi driver med da. Så det bruker jeg aktivt».

En annen avdelingsleder bruker avdelingsmøtene til å skape forståelse blant de ansatte. Han tar med seg det han har lært på avdelingslederkurs og forteller deretter de ansatte hvorfor ting er som de er, og hvorfor de må gjøre som de gjør. AL3 ønsker å benytte avdelingsmøtene til å skape en forståelse hos de ansatte, og sier at «[...] da er det så mye enklere å få til ting». Dette kan tyde på at en slik interaktiv bruk av styringssystemene bidrar til læring og å overkomme treghet i organisasjonen. Dette stemmer overens med Simons' (1994) funn, hvor interaktiv bruk av styringssystemer bidro til å skape læring og dialog rundt strategi og strategiske usikkerheter.

Ledelsens mål om økt omløpshastighet på butikk og deler, som måles av det diagnostiske styringssystemet, kan trekkes frem som et konkret eksempel hvor interaktiv bruk har bidratt til å rette fokus. En av avdelingslederne forteller hvordan avdelingsledermøtene tilrettelegger for interaktiv bruk, gjennom at man på avdelingsmøter sammen har gått igjennom og endret bestillingsrutiner. Videre har det på avdelingen også blitt enighet om å plukke mer varer av andre sentre, heller enn å bestille nye. Dette illustrerer hvordan interaktiv bruk av det diagnostiske styringssystemet på avdelingsledermøter har inspirert til interaktiv bruk og felles problemløsning mellom avdelingsleder og ansatte. Problemløsningen kan ses i sammenheng med mulighetsrommet definert av trossystemet og grensesystemet. På denne måten har interaktiv bruk av et styringssystem på ett ledernivå ført til interaktiv bruk av andre styringssystemer på et annet ledernivå.

Som Simons (1995) sier skal interaktive styringssystemer sette fokus og tvinge frem dialog igjennom hele organisasjonen. Våre funn viser at avdelingsledermøter og avdelingsmøter har denne funksjonen, ved at ledelsen setter agenda på avdelingsledermøter, som deretter blir fokus i hele organisasjonen ved hjelp av avdelingsmøter. Empirien viser at avdelingsledermøter og avdelingsmøter har en viktig og sentral funksjon for implementering av strategi i Eiksenteret Midt-Norge. De legger til rette for at andre kontrollsystemer kan fungere interaktivt i selskapet samtidig som de utgjør et interaktivt system i seg selv. Våre funn tyder på at det interaktive systemet i Eiksenteret Midt-Norge har lagt spesielt godt til rette for at det diagnostiske systemet skal fungere interaktivt.

5.6 Samspillet mellom styringssystemene

Simons' (1995) rammeverk bygger på at alle fire styringssystemene til sammen utgjør ett helhetlig system. Det eksisterer spenninger mellom disse fire styringssystemene som ledelsen i bedrifter må balansere på en hensiktsmessig måte for å realisere strategi. Etter fusjonen har ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge utarbeidet nye overordnede mål for organisasjonen, samt satt en tydelig retning for hvor organisasjonen skal utvikle seg. For å realisere dette har de sett behov for sterkere styring ut i organisasjonen enn det som har vært tidligere. Derfor har ledelsen i selskapet valg å legge mer vekt på diagnostiske systemer og grensesystemer ved implementering av den nye strategien. Dette ser vi tydelig i empirien, hvor ledelsen har mye fokus på utarbeidelse av KPI'er og måleverktøy, samt etablering av nye regler og rutiner. Et eksempel på dette er at grunnleggende styringsmekanismer som stillingsinstrukser har blitt en del av grensesystemet.

For å oppnå sterkere styring ut i organisasjonen har toppledelsen valgt å etablere avdelingsledere ute på hvert enkelt senter. Bemyndiggjøring og ansvarliggjøring av disse har vært helt nødvendig for å kunne delegerer beslutningstaking nedover i organisasjonen. Simons (1995) sier at bemyndiggjøring av ansatte krever mer omfattende kontroll, da delegering av beslutningsmyndighet representerer en risiko. Derfor er det viktig at ansatte i Eiksenteret har grunnleggende verdier de kan styre etter samt at de forstår meningen og retningen som toppledelsen ønsker at organisasjonen skal søke. Bemyndiggjøring av avdelingsledere har ført til fremvekst av interaktive systemer som har bidratt til bedre og mer effektiv kommunikasjon igjennom hele organisasjonen. Dette representerer en motvekt til det sterke fokuset på regler,

rutiner og målinger, eller for å benytte Simons (1995) egen typologi, den varme delen av styringssystemet.

Utsagnet til en av lederne, som snakker om strategi for forretningsområdet butikk, illustrerer spenningen som eksisterer mellom grensesystemet og trossystemet:

På butikk kan vi ha 20 % av omsetningen vår fra andre leverandører enn de som går gjennom Eikmaskin. Men ellers så er vi jo forpliktet til å bruke de, og de har jo opparbeidet et butikk-konsept med innredning og alle sånne typer ting, så det er klart at vi står jo bare delvis fritt til å gjøre våre egne ting. Så klart kan det være lokale tilpasninger, men det aller meste er jo bestemt. Så for oss handler det jo om å gjøre mest mulig ut av det vi får fra de, altså være med på kampanje, fokusere på de områdene som gir oss bonus, være de beste til å ha den fineste butikken, kjøre kampanjer på Facebook og alle de typer ting. (L1)

Dette viser at grensesystemet, som i sitatet over er representert ved begrensningene satt i kjedetilknytningen, fastsetter rammer for implementering av strategi. Videre kan holdningen om å jobbe med det som er påvirkbart representere en del av trossystemet. Sammen utgjør disse et mulighetsrom hvor de ansatte kan lete etter muligheter til å skape verdi for bedriften (Simons, 1995). Hoque og Chia (2012) rapporterer om en tilsvarende sammenheng, hvor grensesystemer sørget for strømlinjeformede interne prosesser, og trossystemet dro i retning av økt kundetilfredshet. Videre kan dette ses i sammenheng med Ahrens og Chapman (2004), som argumenterte for at strenge rutiner sikret effektivitet, samtidig som workshops bidro til fleksibilitet. Rutiner, krav og standarder kan i denne sammenheng knyttes til grensesystemer, mens workshops hadde elementer i seg som kan knyttes til trossystemer. Ahrens og Chapman (2004) fremhevet samspillet mellom disse som viktig for å sikre en balanse mellom effektivitet og fleksibilitet.

Ahrens og Chapman (2004) fant at strenge rutiner, sammen med kontinuerlig dialog mellom toppledelse og mellomledere angående mulighetsrommet for å skape gode kundeopplevelser, bidro til å oppnå ønsket nivå av effektivitet og fleksibilitet. Dette finner vi også i Eiksenteret Midt-Norge, som har et stort fokus på standardisering og rutiner, samtidig som man har fokus på å dele av erfaringer og beste praksis på tvers av avdelinger. Dette foregår på jevnlig avdelingsledermøter. Sett i lys av Simons' (1995) rammeverk, viser dette hvordan ledelsen i Eiksenteret Midt-Norge aktivt balanserer spenningene mellom ulike mekanismer som eksisterer mellom grensesystemet og det interaktive styringssystemet for å realisere strategi.

Simons (1994) fant at avlæring var et viktig grunnlag for endring, og at denne funksjonen ble ivaretatt av trossystemet. Den tydelige ansvars plasseringen og forventningsavklaringen ovenfor avdelingsledere i Eiksenteret Midt-Norge kan sies å representere en form for avlæring, gjennom at gamle handlingsmønstre og ansvarslinjer blir brutt ned, og nye bygget opp. I tillegg til trossystemet, foregår denne avlæringen gjennom grensesystemets rutiner og krav. På denne måten bidrar også grensesystemet til avlæring sammen med trossystemet. Vår studie utfyller derfor tidligere forskning, som også påpeker at det er et tett forhold mellom trossystemet og grensesystemet (Peljhan, 2007).

Etableringen av avdelingsledere kan sies å støttes både av trossystemet og grensesystemet, gjennom både tillit og ansvarliggjøring. Simons (1995) taler også for at det diagnostiske styringssystemet er viktig for at man kan delegerer myndighet, da det gir toppledelsen mulighet til å overvåke prestasjoner og gripe inn ved avvik. Utformingen av det diagnostiske styringssystemet fremstår som egnet til å støtte opp under en slik bruk, fordi disse bygger på kritiske prestasjonsvariabler ut ifra selskapets strategi. I tillegg har vi sett at det interaktive styringssystemet fungerer på en måte som er egnet til å bidra til læring og kunnskapsutveksling på tvers av ledernivåer og avdelinger. I tråd med Simons (1995) taler dette for at styringssystemene er sammensatt på en måte som muliggjør delegering av ansvar, samtidig som kontrollfunksjoner er ivaretatt.

I Eiksenteret Midt-Norge ser vi at ledelsen har et stort fokus på lønnsomhet, noe som kommer til syne både gjennom det diagnostiske styringssystemet og trossystemet. Videre kan andre deler av trossystemet hevdes å representere en spenning mot lønnsomhetsfokuset, da man også fokuserer på trivsel, og å skape en fellesskapskultur. Mundy (2010) finner i sin casestudie at balanse formes av hvordan ledere faktisk bruker styringssystemet for å skape konstruktive spenninger. Våre funn tyder på at ledelsen har et tydelig fokus på lønnsomhet, gjennom både det diagnostiske styringssystemet, og interaktiv bruk av det diagnostiske styringssystemet. I tråd med Mundy (2010) kan bruk av disse systemene i ytterste konsekvens trekke for mye i en retning, og dermed skape en sammensetning hvor lønnsomhetsfokuset og det diagnostiske styringssystemet overskygger de andre styringssystemene, som for eksempel trossystemet og dets fokus på kvalitet og sikkerhet. På denne måten kan for stor vekt på det diagnostiske styringssystemets finansielle målinger i ytterste konsekvens føre til dysfunksjonelle effekter som for eksempel ved at ansatte velger lettvinne løsninger på bekostning av kvalitet. Arbeidet med balanse er derfor ikke noe som stopper og ledelsen må kontinuerlig vurdere hvordan de vil vekte de ulike delene av systemet for å til enhver tid ha riktig balanse.

Kaplan og Norton (1996) taler for at man ikke skal inkludere for mange målinger i rapportering, da dette kan bli for komplisert å forholde seg til for ledere og ansatte. Selv om det antallet KPI'er som er identifisert i Eiksenteret Midt-Norge ikke synes å være overveldende, dekker noen av KPI'ene de samme variablene. Et eksempel på dette er KPI'ene omløpshastighet og varelagerverdier. Knyttet til interaktiv bruk, forståelse og organisatorisk læring kan dette ses som interessant. På den annen side bidrar dette til et mer komplisert bilde. Dermed kan et redusert antall målinger gjøre det diagnostiske styringssystemet mer oversiktlig, samtidig som dette kan påvirke nytten av den interaktive bruken.

Til tross for faremomentene ved å legge for stort fokus på lønnsomhet, tyder ikke våre funn på at dette er realiteten i vår casebedrift. Dette kan underbygges blant annet ved at bedriften ikke benytter det diagnostiske styringssystemet som grunnlag for finansiell belønning, og at målene som er satt av ledelsen ikke oppleves som urealistiske av avdelingslederne. Gjennom overordnede mål og strategi fremgår det tydelig at man har ønsket en dreining i fokus mot finansielle prestasjoner og lønnsomhet. Ved ledelsens bruk av styringssystemene har man dermed endret sammensetningen og balansen mellom styringssystemene. En interaktiv bruk av det diagnostiske styringssystemet bidrar til å sette et klart fokus på kritiske prestasjonsvariabler, noe som også representerer en type bruk av prestasjonsmålinger som Widener (2007) hevder er viktig for å oppnå høyest mulig nytte av slike målinger. Dermed er ikke bruken av det diagnostiske styringssystemet rent diagnostisk, men interaktiv, som gjør at mellomledere involveres. Dette bidrar til at det diagnostiske styringssystemet ikke står i et misforhold til trossystemet.

6. Konklusjon

Gjennom diskusjonen har vi kategorisert de ulike styringsmekanismene i Eiksenteret Midt-Norge etter Simons' (1995) rammeverk Levers of Control. Når det gjelder bruk av styringssystemet viser våre funn at toppledelsen har lagt mest vekt på grensesystemer og diagnostiske styringssystemer i økonomistyringssystemets balanse for å implementere intendert strategi. Våre funn tyder på at grensesystemet og det diagnostiske systemet sammen har fungert som verktøy for å etablere en ny standard i organisasjonen. Dette for å vise organisasjonens deltakere hva som må til for å realisere intendert strategi og nå de nye overordnede målene.

Grensesystemet er utformet med bakgrunn i bedriftens risikofaktorer, som har gjort at regler, rutiner og instruksjoner er utarbeidet. Dette med den hensikt å sikre adferd i tråd med kjedegivers krav og å sikre effektiv drift. Videre er det diagnostiske styringssystemet fundamentert på kritiske prestasjonsvariabler som må oppfylles for å realisere bedriftens strategi. Dette kommer til syne gjennom regnskapsrapporter og KPI'er. Sammen bidrar disse til å sikre styring og kontroll i organisasjonen.

Trossystemet synes ikke å være tillagt tilsvarende vekt. Dette kan forstås med bakgrunn i at selskapets kjerneverdier ikke er eksplisitt kommunisert ut i organisasjonen, og at en felles kultur enda ikke er fullt ut etablert. Utvikling av kulturen omtales som viktig både på toppledernivå og mellomledernivå, noe som kan legge grunnlaget for å i fremtiden vekke mer av balansen over mot trossystemet.

Våre funn viser at de interaktive styringssystemene legger til rette for bedre kommunikasjon av regler og rutiner, og verdier tilknyttet trossystemet. Interaktiv bruk har også hjulpet ledelsen å holde et kontinuerlig fokus på KPI'er tilknyttet det diagnostiske styringssystemet. Det diagnostiske styringssystemet brukes interaktivt gjennom avdelingsledermøter for å rette fokus. Dette finner vi også i form av at trossystemet er preget av et lønnsomhetsfokus, noe som er i tråd med bedriftens overordnede mål og strategi.

Alle de fire styringsmekanismene kommer til syne i bedriften, og vi har sett at ledelsen bevisst bruker disse for å oppnå et samspill som er i tråd med bedriftens strategi. Casebedriften har en tydelig vekt på det diagnostiske styringssystemet og interaktiv bruk av dette. Sammen med grensesystemet som minimerer forretningsrisiko, og trossystemet som bidrar som en motvekt til de øvrige styringssystemene, bidrar dette til å skape konstruktive spenninger i

styringssystemene. En bevisst bruk og vektlegging av ulike styringssystemer bidrar dermed til å implementere strategi i Eiksenteret Midt-Norge.

6.1 Bidrag og implikasjoner

Studien representerer en empirisk undersøkelse av hvorvidt rammeverket er egnet til å beskrive en bedrifts økonomistyringssystem, og hvordan styringssystemet bidrar til implementering av strategi. Våre funn impliserer en sterk støtte for Simons' (1995) teori om at styringssystemene fungerer som en helhet. I likhet med blant andre Widener (2007) og Bedford, Malmi og Sandelin (2016) vil vi hevde at å studere styringssystemer i en helhet er avgjørende for å forstå hvordan de bidrar til strategiimplementering. Vår studie finner det samme som Simons (1995) legger til grunn i sin teori, at systemene må brukes på en måte hvor man oppnår en hensiktsmessig balanse ut ifra selskapets strategi. Denne balansen er ikke en likevektssituasjon, men en vektning av styringssystemene ut ifra identifiserte behov.

Til tross for dette har vi sett at eksisterende typologier for kategorisering av strategi ikke gir et tilfredsstillende grunnlag for analyse i vår studie. Vi argumenterte for at casebedriften hadde trekk fra flere kategorier, noe som tyder på at strategi er mer komplekst enn hva de strategiske typologiene er egnet til å oppfange. Videre må det bemerkes at vår studie fokuserer på operasjonell strategi, mens Simons' (1995) rammeverk baserer seg på virksomhetsstrategi. Ettersom våre funn støtter opp under tidligere forskning, kan vi hevde at rammeverket er egnet til å studere implementering av operasjonell strategi.

Selv om vår studie tar for seg en bedrift, kan det hevdes at flere av funnene har praktisk overførbarhet til andre virksomheter. For det første impliserer våre funn at bedrifter bør se på sine styringssystemer som en helhet, for å kunne vurdere hvordan de ulike delene er egnet til å implementere strategi. For det andre peker våre funn i retning av at de ulike delene av styringssystemet, som i vår studie utgjorde trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet, faktisk kan påvirke ansattes adferd og holdninger. Dette betyr at ledere bør ha en bevisst holdning til hvordan disse er utformet, kommunisert og brukt. For det tredje vil vi med bakgrunn i våre funn fremheve viktigheten av å oppnå et samspill mellom de ulike delene som utgjør en virksomhets totale styringssystem. En bevisst vektning og balanse mellom styringsmekanismene synes å påvirke hvorvidt det totale styringssystemet bidrar til å implementere strategi.

6.2 Forslag til videre forskning

Gjennom vår studie og våre funn, har vi kommet frem til flere retninger hvor fremtidig forskning bør fokuseres. For det første har vi sett at både strategi og økonomistyringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge har vært gjenstand for endringer de siste årene. Dette var også tilfelle iblant andre Simons' (1994) og Peljhans (2007) studier. Tidligere forskning og teori viser til at styringssystemer bør utformes på bakgrunn av strategi (Langfield-Smith, 1997; Chenhall, 2003) På bakgrunn av dette vil vi foreslå at videre forskning fokuserer på å avdekke forholdet mellom endringer i strategi og styringssystemer. Dette kan gi et dypere innblikk i hvordan økonomistyringssystemer påvirker strategiprosessen.

Videre kom noen av ulempene rammeverket er kritisert for til syne gjennom vår studie. Vi kan på bakgrunn av vår analyse rapportere om støtte for at deler av styringssystemene i rammeverket Levers of Control går over i hverandre, noe som i litteraturen har vært kritisert (Tessier og Otley, 2012). På den annen side står vår studie i motsetning til Ferreira og Otley (2009) sin kritikk som påstår at teorien gir en dårlig beskrivelse av balanse og hvordan spenningene ser ut i praksis. Vår studie legger til grunn en oppfatning av rammeverket som en mer overordnet beskrivelse av hvordan økonomistyringssystemer bør utformes for å hensiktsmessig kunne manøvrere en organisasjon. På bakgrunn av erfaringer fra vår studie mener vi at man ikke kan kreve en mer detaljert teoretisk beskrivelse av balanse, da denne nødvendigvis vil se forskjellig ut fra organisasjon til organisasjon. Med utgangspunkt i dette kan flere empiriske casestudier av balanse mellom styringssystemer bidra til økt kunnskap om hvordan denne ser ut i praksis. Longitudinelle studier kan videre bidra til å avdekke hvordan samspillet mellom styringsmekanismene brukes og utvikles over tid.

For det tredje peker våre funn mot at interaktiv bruk av styringssystemer har vokst frem på bakgrunn av kommunikasjonsarenaer som i utgangspunktet ikke var tiltenkt en interaktiv funksjon, i tråd med Simons' (1995) definisjon. Videre forskning kan derfor undersøke nærmere hvorvidt interaktiv bruk av styringssystemer er et resultat av en bevisst implementering fra ledelsens side.

7. Referanser

- Adler, P. S. og Borys, B. (1996) Two Types of Beureaucracy: Enabling and Coersive, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), s. 61-89. doi: 10.2307/2393986.
- Ahrens, T. og Chapman, C. S. (2004) Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, 21(2), s. 271-301.
- Bedford, D. S., Malmi, T. og Sandelin, M. (2016) Management Control Effectiveness and Strategy: An Empirical Analysis of Packages and Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 51, s. 12-28.
- Bjørnenak, T. (2003) Strategisk økonomistyring - en oversikt, *Magma*, 6(2), s. 21-28.
- Broadbent, J. og Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 283-295. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.004
- Brønnøysundregistrene (2019) *Kunngjøringer på organisasjonsnummer 936 968 678 (MIDT-NORGE MASKINSENTER AS)*. Tilgjengelig fra:
https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_nr.jsp?orgnr=936968678 (Hentet: 29.04.2019)
- Chapman, C. S. (2005) Controlling Strategy, i Chapman, C. S. (red.) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford: Oxford University Press, s. 1-9.
- Chenhall, R. H. (2003) Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), s. 127-168.
- Chenhall, R. H. og Langfield-Smith, K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach, *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), s. 243-264. doi: 10.1016/S0361-3682(97)00024-X.
- Chenhall, R. H. og Morris, D. (1995) Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations, *Omega*, 23(5), s. 485-497. doi: 10.1016/0305-0483(95)00033-K.
- Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Collier, P. M. (2005) Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research*, 16(3), s. 321-339. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.007

- Eikmaskin (2019a) *Om Eiksenteret*. Tilgjengelig fra: <https://www.eiksenteret.no/om-eiksenteret> (Hentet: 17. januar 2019).
- Eikmaskin (2019b) *Eiksenteret Trondheim*. Tilgjengelig fra: <https://www.eiksenteret.no/trondheim> (Hentet: 17. januar 2019).
- Ferreira, A. og Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Forvalt (2019) *MIDT-NORGE MASKINSENTER AS*. Tilgjengelig fra: <https://forvalt.no/foretaksindex/firma/RegnskapsTall.aspx?orgnr=936968678> (Hentet: 29.04 2019).
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. og Bourne, M. (2012) Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of their Consequences and a Framework for Research, *Management Accounting Research*, 23(2), s. 79-119.
- Govindarajan, V. (1988) A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, *Academy of Management Journal*, 31(4), s. 27. doi: 10.2307/256341.
- Hambrick, D. C. (1980) Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, *The Academy of Management Review*, 5(4), s. 567-575. doi: 10.2307/257462.
- Hartmann, F. G. H. (2000) The Appropriateness of RAPM: Toward the Further Development of Theory, *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), s. 451-482. doi: 10.1016/S0361-3682(98)00036-1.
- Hoque, Z. og Chia, M. (2012) Competitive Forces and the Levers of Control Framework in a manufacturing setting, *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(2), s. 123-145. doi: 10.1108/11766091211240351.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Berger: Fagbokforlaget.
- Jenkins, G. D. et al. (1998) Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research, *Journal of Applied Psychology*, 83(5), s. 777-787. doi: 10.1037/0021-9010.83.5.777.
- Johnson, H. T. og Kaplan, R. S. (1987) *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, A. (1964) *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. Scranton: Chandler Publishing Company.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2012) Barriers to Change: The Real Behind the Kodak Downfall, *Forbes*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/#56399f8c69ef> (Hentet: 8. april 2019).
- Langfield-Smith, K. (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), s. 207-232.
- Lord, B. R. (2007) Strategic Management Accounting, i Hopper, T., Scapens, R. W. og Northcott, D. (red.) *Issues in Management Accounting*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, s. 135-153.
- 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. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Merchant, K. A. og Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Miles, R. *et al.* (1978) Organizational strategy, structure, and process, *Academy of Management Review*, 3(3), s. 546-562.
- Miller, D. og Friesen, P. H. (1982) Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), s. 1-25. doi: 10.1002/smj.4250030102.
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), s. 934-948. doi: 10.1287/mnsc.24.9.934.
- Mouritsen, J., Hansen, A. og Hansen, C. Ø. (2001) Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, 12(2), s. 221-244. doi: 10.1006/mare.2001.0160.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), s. 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Opsahl, M. M. (2019) Et tørt men grønt år, *Bedre Gardsdrift*. Tilgjengelig fra:
<http://gardsdrift.no/et-t%C3%B8rt-men-gr%C3%B8nt-%C3%A5r> (Hentet: 1. mai 2019)
- Otley, D. T. og Berry, A. J. (1994) Case study research in management accounting and control, *Management Accounting Research*, 5(1), s. 45-65. doi:
 10.1006/mare.1994.1004.
- Peljhan, D. (2007) The Role of Management Control Systems in Strategy Implementation: The Case of a Slovenian Company, *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 9(3), s. 257-280.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Proff (2018) *Eiksenteret Trondheim*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/roller/eiksenteret-trondheim/heimdal/landbruksmaskiner-og-redskaper/IFHUHNQ00WY/> (Hentet: 17. januar 2019).
- Proff (2019) *Eiksenteret Trondheim*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/selskap/eiksenteret-trondheim/heimdal/landbruksmaskiner-og-redskaper/IFHUHNQ00WY/> (Hentet: 19. mai 2019).
- Roberts, J. og Scapens, R. (1985) Accounting systems and systems of accountability — understanding accounting practices in their organisational contexts, *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), s. 443-456. doi: 10.1016/0361-3682(85)90005-4.
- Scapens, R. W. (1990) Researching management accounting practice: The role of case study methods, *The British Accounting Review*, 22(3), s. 259-281. doi: 10.1016/0890-8389(90)90008-6.
- Seale, C. (1999) *The Quality of Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Simons, R. (1987) Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), s. 357-374. doi:
 10.1016/0361-3682(87)90024-9.
- Simons, R. (1991) Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, 12(1), s. 49-62. doi: 10.1002/smj.4250120105.
- Simons, R. (1994) How New Top Managers use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3), s. 169-189. doi:
 10.1002/smj.4250150301.
- Simons, R. (1995) *Levers of control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

- Sweeney, R. B. og Siers, H. L. (1990) Survey: Ethics in Corporate America, *Management Accounting*, 71(12), s. 34-40.
- Tessier, S. og Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, 23(3), s. 171-185. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.003.
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tomkins, C. (2001) Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), s. 161-191. doi: 10.1016/S0361-3682(00)00018-0.
- Tuomela, T. S. (2005) The interplay of different Levers of Control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, 16(3), s. 293-320. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.003.
- Widener, S. K. (2007) An empirical analysis of the Levers of Control framework, *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), s. 757-788. doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001.

8. Vedlegg

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring:

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan brukes styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge for å realisere strategi?”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan styringssystemer bidrar til å realisere strategi i Eiksenteret Midt-Norge. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skal i masteroppgave-prosjektet vårt studere sammenhengen mellom strategi og styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge. Problemstillingen er «Hvordan brukes styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge for å realisere strategi?». Informasjonen som hentes inn skal utelukkende brukes i masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen i Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi søker etter personer som kan uttale seg om styringssystemene i Eiksenteret Midt-Norge. Først og fremst ledere og avdelingsledere i selskapet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et personlig intervju på ca. 1 times varighet. Spørsmålene vil handle om strategi, langsiktige mål og styringssystemer. Dine svar fra intervjuet blir tatt opp på lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Studentene Olav Mogstad og Christoffer Trondsen vil ha tilgang til lydopptak.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lagrede opplysninger er passordbeskyttet.

Du som deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte oppgaven, med mindre dette er avtalt på forhånd.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24. mai 2019. Lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Olav Mogstad: 96230534 eller olavmog@gmail.com

Christoffer Trondsen: 93884498 eller christoffer.trondsen@gmail.com

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet styringssystemer i Eiksenteret Midt-Norge og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 24. mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

