

Oscar Siggerud og Marius André Larsen

Fra Null Til Gull

En kvalitativ studie av hvordan styringssystemer brukes i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst

En casestudie av Cutters

Masteroppgave i Master i Økonomi og Ledelse

Veileder: Elsa Solstad

Mai 2020

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av det toårige masterprogrammet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, og markerer slutten på Siviløkonomstudiet. Oppgaven har et omfang på 30 studiepoeng og arbeidet har gått over et semester, fra januar til mai 2020. Et helt semester med kun en oppgave er i utgangspunktet spesielt etter fire og et halvt år med fire avsluttende eksamener per semester. Imidlertid har våren 2020 vært ekstraordinær. 12. mars stengte NTNU ned på grunn av Covid-19. Dermed har vi fullført oppgaven fra hjemmekontor.

Det finnes ingen snarveier i forskning, og gjennom arbeidet med denne oppgaven sitter vi igjen med en styrket respekt for forskning, forskere og akademia generelt. Det legges ned uendelige timer i dette for å skaffe kunnskap og viten. Vi tror arbeidet som legges ned av vitenskapsfolk verden over er det som skal til for å skaffe kunnskap for en bedre verden.

Vi ønsker å rette en stor takk til veilederen vår, Elsa Solstad, for god hjelp, veiledning, rettleiding, og støtte utover forventning. Vi ønsker også å takke informantene for at de stilte opp for oss, for deres refleksjoner og tillitt. Vi er takknemlige for innsikten vi fikk i selskapet, som muliggjorde denne oppgaven, og all god lærdom vi sitter igjen med i ettertid.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.



Oscar Siggerud



Marius André Larsen

28.05.2020

Sammendrag

Denne studien har som formål å videreutvikle forskning innen styringssystem og spesielt bruken av styringssystem i oppstartvirksomheter som opplever stor vekst. Denne masteroppgaven er gjennomført som en kvalitativ studie med Cutters AS som case. Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan brukes styringssystem i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst?*

Det empiriske grunnlag er innhentet gjennom semistrukturert dybdeintervju med organisasjonens ledergruppe, i tillegg til dokumentstudier. Intervjuene er i hovedsak strukturert etter det teoretiske rammeverket til Malmi og Brown (2008), altså styringssystem som pakke. Vi benytter også det teoretiske rammeverket til Greiner (1989) for å kunne identifisere enkelte kriser Cutters har møtt på gjennom selskapets vekst. På denne måten har vi hentet inn data om selskapets bruk av styringssystemer, og hvordan styringssystemene blir brukt for å møte kriser selskapet har forsert underveis. Spesielt bruken av kulturell styring, kybernetisk styring og bruk av belønningssystem kommer tydelig frem. Samtidig viser funnene at styringssystemene er brukt som en pakke, hvor de forskjellige styringssystemene fungerer sammen og er balansert mot hverandre.

Cutters har brukt styringssystem som pakke, hvor balansen mellom styringsmekanismene skaper pakkens styrke. Kraften i den enkelt styringsmekanismen utnyttes, samtidig som pakken demper individuelle svakheter som oppstår dersom mekanismene brukes isolert. En dynamisk tilnærming til utformingen av styringssystem som pakke og evnen til å bytte ut enkeltdeler fortløpende har satt selskapet i stand til å takle kriser som oppstår med veksten. Greiner (1989) forklarer organisasjoners vekst gjennom flere faser et selskape må gjennom. For å komme videre til neste fase må selskapet endre styringssystemet, men Greiner (1989) ser ikke på styringssystem som pakke. Ved at Cutters bruker styringssystem som pakke, har de derfor inkludert noen av styringssystemene Greiner (1989) forbeholder til senere vekstfaser tidligere i veksten. For Cutters er det denne bruken av styringssystem som pakke som gjør at de ikke følger de lineære forventningene Greiner (1989) presenterer for bruken av styringssystem i tråd med veksten. Samtidig er bruken av digitale verktøy helt sentralt i driften. Måten Cutters bruker styringssystemet som helhet på, ville ikke vært mulig dersom datasystemene som ligger i bunn og deler sanntidsinformasjon *ikke* var til stede. Datasystemet fungerer dermed som en fasilitator for den effektive bruken av styringssystem slik Cutters har gjort.

Abstract

The purpose of this thesis is to further develop research in management control systems (MCS). Specifically, the use of MCS in start-ups that are experiencing high growth. This thesis has been conducted as a qualitative case study of Cutters AS. The thesis is based on the following research question: *How is the management control systems used in a start-up that experience high growth?*

The empirical basis is obtained through a semi-structured in-depth interview with the organisation's management team, in addition to document studies. The interviews are mainly structures in accordance with the theoretical framework of Malmi og Brown (2008), i.e. MCS as a package. Additionally, we apply the theoretical framework of Greiner (1989) to identify some crises Cutters has encountered through the company's growth. Subsequently we have collected data on the company's use of MCS, and how the MCS are utilized to embrace crises the company has experienced. In particular, the use of cultural control, cybernetic control and the use of reward and compensation is evident. Simultaneously, our research show that the MCS are used as a package, where the different control systems function together.

Cutters has used the MCS as a package, where the balance between the control mechanisms creates the package's strength. The power of the single control mechanism is utilized, while the package mitigate the individual weaknesses that arise if the mechanisms are used in isolation. A dynamic approach to the design of the MCS as a package and the ability to continuously replace individual parts has enabled the company to cope with growth. Greiner (1989) explains the growth of organizations through several phases a company has to go through. To advance to the next phase, the company needs to change the MCS. However, Greiner (1989) does not view the MCS as a package. Cutters uses the MCS as a package. Therefore, they have included some of the MCS Greiner (1989) reserve for later growth phases, earlier on. As a result, Cutters does not follow the linear expectations of Greiner (1989) for the use of MCS. Simultaneously, the use of digital tools is paramount to the operation. The way Cutters uses MCS as a package, would not have been possible without the digital tools that feed real-time information throughout the company. Thus, these digital tools acts as a facilitator for the efficient use of the MCS.

Innholdsliste

1	Introduksjon	1
1.1	Formål og problemstilling	2
1.2	Avgrensning	3
1.3	Oppgavens struktur og oppbygging	4
2	Teori	5
2.1	Styringsystem som en pakke	5
2.1.1	Kulturell styring	6
2.1.2	Planlegging	8
2.1.3	Kybernetisk styring	9
2.1.4	Belønning og kompensasjon	11
2.1.5	Administrativ styring	11
2.1.6	Overordnet for rammeverket	13
2.2	Organisasjoners utvikling	13
2.2.1	Organisasjonens veksttakt	14
2.3	Rammeverkene	19
3	Metode	21
3.1	Vitenskapeteoretisk ståsted	21
3.2	Forskningsdesign	23
3.3	Forskningsmetode	24
3.4	Forskningsprosessen	26
3.5	Analyse av data	29
3.6	Studiens kvalitet	30
3.6.1	Reliabilitet	31
3.6.2	Validitet	31
3.7	Forskningsetiske retningslinjer	32
4	Empiri	34
4.1	Presentasjon av caset	34
4.2	Kulturell styring	35
4.2.1	Verdibasert kulturell styring	36
4.2.2	Symbolbasert kulturell styring	37
4.2.3	Klanbasert kulturell styring	38

4.2.4	Hovedfunn kulturell styring	39
4.3	Planlegging	39
4.3.1	Kortsiktig Planlegging	39
4.3.2	Langsiktig Planlegging	40
4.3.3	Hovedfunn planlegging	41
4.4	Kybernetisk styring	41
4.4.1	Budsjettering	41
4.4.2	Finansielle mål	43
4.4.3	Ikke-finansielle mål	45
4.4.4	Hybride styringssystemer	46
4.4.5	Hovedfunn kybernetisk styring	46
4.5	Belønning og kompensasjon	46
4.5.1	Bruk av rekrutteringsbonus	48
4.5.2	Hovedfunn belønning og kompensasjon	49
4.6	Administrativ styring	49
4.6.1	Organisasjonsdesign og struktur	49
4.6.2	Styringsstruktur	49
4.6.3	Regler, rutiner og prosedyrer	51
4.6.4	Hovedfunn administrativ styring	52
4.7	Bruk av datasystem	52
4.7.1	Hovedfunn bruk av datasystem	53
4.8	Oppsummering av empirikapittelet	53
5	Analyse	56
5.1	Kulturell styring	56
5.1.1	Verdibasert kulturell styring	56
5.1.2	Symbolbasert kulturell styring	58
5.1.3	Klanbasert kulturell styring	59
5.2	Planlegging	59
5.2.1	Kortsiktig planlegging	60
5.2.2	Langsiktig planlegging	61
5.3	Kybernetisk styring	61
5.3.1	Budsjettering	62
5.3.2	Finansielle mål	63
5.3.3	Ikke-finansielle mål	64
5.3.4	Hybride prestasjonsmålesystemer	66
5.4	Belønning og kompensasjon	66
5.4.1	Håndtering av bemanningskrisen	68
5.5	Administrativ styring	68

5.5.1	Organisasjonsdesign og struktur	68
5.5.2	Styringsstruktur	69
5.5.3	Regler, rutiner og prosedyrer	70
5.6	Datasystemet	70
6	Konklusjon	72
6.1	Bidrag og begrensninger	73
6.2	Videre forskning	74
	Kildeliste	74
	Vedlegg	77
6.3	Vedlegg 1 - Intervjuguide	77
6.4	Vedlegg 2 - Informasjonsskriv informanter	83

Figurliste

2.1	Styringssystem som pakke	6
2.2	Organisasjonens veksttakt; figuren illustrerer hvordan organisasjoner med ulike veksttakt, opplever forskjellig hyppigheter av kriser (Greiner, 1989, s. 3)	14
2.3	De fem vekstfaser (Greiner, 1989, s. 6)	16

Tabelliste

1.1	Utvikling, (Proff.no, 2020)	3
2.1	Styringssystem første fase	16
2.2	Styringssystem andre fase	17
2.3	Styringssystem tredje fase	18
2.4	Styringssystem fjerde fase	18
2.5	Styringssystem femte fase	19
3.1	Intervjuobjekter	28
4.1	Omsetningsvekst i prosent, (Proff.no, 2020)	35
4.2	Resultatutvikling (Proff.no, 2020)	35

1 Introduksjon

Av antall nyetablerte selskap i Norge er i snitt 29,8 % fortsatt i drift etter fem år i følge SSB (Statistisk Sentralbyrå, 2020). I 2015 ble 58 321 selskap opprettet i Norge, men kun ett år senere var under halvparten fortsatt i drift (44,5 %)(Statistisk Sentralbyrå, 2020). Å starte et selskap er med andre ord ingen lett affære. Dette kan tyde på at det nystartede selskap møter harde prøvelser og utfordringer. Til tross for dette er det likevel noen som lykkes, både med vekst og lønnsom drift. Så hva skiller suksesshistoriene fra selskapene som blir igjen som en del av statistikken for mislykkede bedrifter?

Hovland (2013) viser hvordan blant annet økonomistyring er en viktig faktor for å lykkes. Av de 16 norske bedriftene Hovland (2013) undersøkte var det ingen klaging på det offentlige økonomiske støtteapparatet. Imidlertid klagde de fleste oppstartsselskapene på den faglige støtten de ble gitt, eller ikke gitt. *”Et tankekors for et land som trolig har verdens mest utbygde støtteapparat for næringsvirksomhet”* (Hovland, 2013, s. 64). Med andre ord finnes det et ”hull” i forskning på bruken styringssystem. Dette hullet bør fylles med kunnskap gjennom mer forskning på nettopp bruken av styringssystem i denne typen virksomheter, altså oppstartsselskap.

Det er debattert blant både politikere og i media rundt hva vi skal leve av når oljen tar slutt. ”Verdens rikeste” land er en oljenasjon og velferdsstaten vår er bygget på oljeeventyret. En slik avhengigheten av én næring bør dempes og arbeidet for dette bør skje nå. Norge fikk igjen for alvor kjenne dette under oljebremsen fra 2014. Situasjonen i skrivende stund omtales som en dobbel ”krise” for norsk økonomi. Solberg-regjeringen satte igang de meste inngripende tiltakene i Norge i fredstid som resultat av pandemien Covid-19. Nedstengingen av samfunnet har sendt økonomien kraftig ned og arbeidsledigheten opp, samtidig som oljeprisen stuper og drar med seg kronekursen. Spørsmålet ”hva skal vi leve av etter oljen?” viser seg igjen, og vi vet ikke per nå omfanget av krisen. Det vi derimot vet er at vi som nasjon har behov for nye arbeidsplasser og verdiskapning.

Dersom flere nyetablerte selskap tålte de første leveårene, ville norsk næringsliv få flere ben å stå på. Skal vi tro Hovland (2013) er det et behov for å erverve mer kunnskap og forståelse om økonomistyring og styringssystem og bruk av disse i oppstartsselskap som skal vokse gjennom oppstartsårene. Politiske virkemidler som pengestøtte gjennom Innovasjon Norge hjelper

trolig dagens oppstartsselskap, men i følge Hovland (2013) mangler det fortsatt støtte i form av forskning. Forskning på bruken av styringssystemer i oppstartsvirksomheter som lykkes med både vekst og lønnsomhet kan derfor bidra til å heve suksessraten blant oppstartsvirksomheter i Norge. Dette bidraget kan også hjelpe til med å senke barrierene for gründere som ønsker å start for seg selv. Vårt bidrag kommer altså gjennom økt forskning på bruk av styringssystem som pakke, samt et teoretisk bidrag ved kombinasjonen av de teoretiske rammeverkene til Greiner (1989) og Malmi og Brown (2008) som vi benytter i denne oppgaven.

1.1 Formål og problemstilling

Forskning på bedrifter og organisasjoners styringssystem er av interesse i hele verden. I følge Johanson og Madsen (2013) er det svært lite forskning innen dette i Norge. Siden Hovland (2013) hevder at gode økonomistyringssystem er en av faktorerene bak suksess for oppstartsvirksomheter ønsker vi å studere nettopp dette. Vi ønsker således å bidra til å tette det faglige ”hullet” Hovland (2013) beskriver som et problem for norske oppstartsbedrifter. Samtidig ønsker vi å bidra til mer forskningen innen styringssystem i Norge og hvilken betydning styringssystem har for oppstartsvirksomheter som opplever stor vekst.

Ved å benytte rammeverket til Greiner (1989) som ser på utfordringer ved vekst og rammeverket til Malmi og Brown (2008) som ser på bruken av styringssystem som pakke, ønsker vi å bidra med økt forståelse innen økonomistyringen og bruken av styringssystem som pakke. Greiner (1989) forklarer at en organisasjon i vekst vil gå gjennom fem faser. For å komme over til neste fase vil selskapet møte en krise, og krisen håndteres ved at organisasjonen endrer på deler av sitt styringssystem. Dette tilrettelegger for videre vekst. Malmi og Brown (2008) påstår at styringssystem bør studeres som pakke. Sett i sammenheng med Greiner (1989) er organisasjonens styringssystem i hver fase en pakke av styringsmekanismer. Organisasjonens styringssystem må dermed endres for å fasilitere for videre vekst (Greiner, 1989). Basert på dette vil bruken av styringssystem i bedrifter i vekst vært svært viktig. Vi har derfor videre formulert følgende problemstilling:

Hvordan brukes styringssystem i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst?

SSB¹ beskriver vekstbedrifter² som selskap som øker sin omsetning med mer enn 20 prosent fra året før, og definerer dette samtidig som stor vekst (Statistisk Sentralbyrå, 2020). I tabell 1.1 ser vi at Cutters er godt innenfor denne rammen. I tillegg må selskapet ha minst ti ansatte, noe Cutters passerte da selskapet etablerte sin andre salong. For å svare på problemstillingen har vi brukt Cutters som case og samlet empiri fra selskapets ledergruppe.

Tabell 1.1: Utvikling, (Proff.no, 2020)

År	2015	2016	2017	2018
Omsetning	177 000	10 469 000	67 241 000	156 407 000
Omsetningsøkning prosent		5915 %	642 %	233 %

For å legge et godt grunnlag for forståelse av begrepsbruk og hvilken mening som ligger bak ordene ser vi behovet for å inkludere en enkel begrepsavklaring i denne innledningen.

Et oppstartsselskap er en bedrift som nylig har startet sin virksomhet, etablert av selskapets gründere som de første ansatte. Cutters startet opp i slutten av 2015, altså relativt nylig. Selskap som er fem år eller yngre anses som en oppstartsvirksomhet. I oppgaven bruker vi begrepene bedrift, selskap og organisasjon om hverandre med samme mening.

Ved bruk av kort og lang sikt i denne oppgaven støtter vi oss på definisjonene til Malmi og Brown (2008) hvor kort sikt er opp til et år, og lang sikt dermed blir lengre enn et år frem i tid. Ved bruk av eksempelvis svært kort sikt mener vi da mer umiddelbar fremtid, mens middels kort sikt mener vi rundt seks måneder.

1.2 Avgrensning

I denne oppgaven vil vi konsentrere oss om å undersøke hvordan styringssystemene er brukt i caset, altså Cutters. Spesielt ønsker vi å få innsikt i hvordan de er brukt for å overkomme utfordringer som kommer med et selskaps vekst. Det er selvfølgelig mange fler grunner til suksess eller nederlag for en nystartet bedrift annet enn bruken av styringssystemene. Hovland (2013) viser til at noen av bedriftene han studerte sannsynligvis hadde god drahjelp av at de befant seg i et voksende marked, eller i et marked uten konkurrenter. Likevel vil alle virksomheter ha

¹Statistisk Sentralbyrå

²Vekstbedrift defineres på samme som den engelske termen *scale-up*

nytte av så god bruk av styringssystem som mulig. Vi ønsker derfor å holde andre faktorer utenfor i denne studien og fokuserer på bedriften internt. Vi avgrenser også studien til selskapets ledergruppe.

1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Denne oppgaven er bygget opp av fem kapitler i tillegg til innledningen der vi har presenterer problemstillingen og hvorfor den er aktuell. I kapittel 2 presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk; Rammeverket til Malmi og Brown (2008) fra artikkelen *Management Control Systems as a package* og rammeverket til Greiner (1989) fra artikkelen *Evolution and revolution as organizations grow*. De to teoretiske rammeverkene brukes så i kombinasjon til å belyse oppgavens empiri i analysekapittelet. I kapittel 3 legger vi frem den metodiske tilnærmingen vi har valgt. Vi drøfter også valgene som er tatt underveis i oppgaven, fra utvikling av problemstillingen til vurdering forskningens kvalitet. I kapittel 4 presenterer vi casebedriften Cutters. Empirien består av utvalgte personer i Cutters ledergruppe, og deres refleksjoner. Empirien gir oss innblikk i deres tanker, fra deres eget ståsted, som svar på spørsmål fra intervjuguiden. Den mer frie samtalen i dybdeintervjuene basert på informantenes refleksjoner rundt opplevde kriser, hvordan styringssystem brukes i organisasjonen finner vi også i empirikapittelet. Analysekapittelet, kapittel 5, følger empirikapittelet og består av vår analyse og refleksjon knyttet til empirien vi har samlet inn, i lyse av de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Greiner (1989). Vi trekker i dette kapittelet frem informantenes opplevelse av "kriser" eller behov for en endring slik som Greiner (1989) beskriver. Til slutt presenterer vi våre konklusjoner i kapittel 6. Vi trekker frem hovedfunnene fra empirien og oppgavens begrensninger. Vi har også inkludert en diskusjon om hva vi mener kan være aktuelt for videre forskning for utvidet forståelse av hvordan styringssystemer kan brukes i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som skal benyttes i denne oppgaven. Senere i oppgaven er det nettopp dette teoretiske rammeverket vi bruker i analysen. Først legger vi frem rammeverket til Malmi og Brown (2008), *Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions* og deretter rammeverket til Greiner (1989), *Evolution and revolution as organizations grow*. Selv om begge rammeverk er anerkjente blant forskere er det relativt stor forskjell i måten de er utformet.

Artikkelen til Malmi og Brown (2008) er svært akademisk utformet. Rammeverket bygger videre på annen forskning, men kommer også med kritikk av eldre forskning og teorier. I de tilfellene kritikk rettes mot tidligere forskning, legger Malmi og Brown (2008) selv til egen eller annen forskning og skaper et mer nyansert bilde av styringssystem som pakke. Til sammenligning er rammeverket til (Greiner, 1989) fremstilt på en annen måte. Greiner (1989) presenterer tematikken både i tekst og med grafiske fremstillinger, og oppsummerer med oversiktlige *bullet points*.

2.1 Styringssystem som en pakke

Malmi og Brown (2008) presenterer sitt teoretiske rammeverk basert på tidligere forskning innen styringssystem. Elementene i rammeverket er basert på styringsmekanismer en leder kan bruke for å påvirke medarbeideres atferd. Malmi og Brown (2008) påstår at det finnes svært lite forskning rundt konseptet ”styringssystem som pakke” selv om forskning på styringsmekanismer i seg selv har foregått i flere årtier. Artikkelen består av en diskusjon rundt hvordan tidligere forskning har sett på og definert styringssystemer og noen problemer dette har skapt. Malmi og Brown (2008) understreker tydelig at deres typologier ikke skal forveksles med et informasjonssystem som kun er til beslutningsstøtte. De inkluderer som et premiss at styringsmekanismer skal brukes til å påvirke atferd. Malmi og Brown (2008) legger så frem sitt bidrag som en pakke av styringssystem, delt inn i fem overordnede kategorier; *planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring* (se figur 2.1).

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 2.1: Styringssystem som pakke, Malmi og Brown (2008)

2.1.1 Kulturell styring

Under kulturell styring viser Malmi og Brown (2008) igjen til annen forskning. Flamholtz, Das og Tsui (1985, s. 158) definerer organisasjonskultur på følgende måte: *”The set of values, beliefs, and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions”*. Malmi og Brown (2008) trekker frem dette sitatet og viser samtidig til at økonomistyringsrelaterte forskere som Birnberg og Snodgrass (1988), Dent (1991) og Pratt og Beaulieu (1992) støtter dette synet. Malmi og Brown (2008) anerkjenner påstandene til Clegg, Kornberger og Pitsis (2005) om at kultur *kan* eksistere som en del av kontekst, og *kan* derfor være utenfor selskapets kontroll. Imidlertid mener Malmi og Brown (2008) at kultur er et styringssystem når det brukes til å regulere atferden i organisasjonen og deler inn i tre individuelle typer kulturell styring; *Verdibasert kulturell styring* hentet fra Simons (1995), *symbolbasert kulturell styring* hentet fra Schein (1997) og *klanbasert kulturell styring* hentet fra Ouchi (1979).

Verdibasert kulturell styring

Simons (1995) utviklet konseptet verdibasert styring gjennom rammeverket *Levers of Control*. Her beskriver han verdibasert styring som tro-systemer, og viser til at dette er verdier som åpent og formelt legges vekt på av ledere i organisasjonen. Videre forsterkes disse verdiene bevisst av ledelsen slik at organisasjonens ansatte får grunnleggende verdier, en mening eller hensikt bak arbeidet og en retning å følge (Simons, 1995). Simons (1995) beskriver videre

hvordan ledere i organisasjonen støtter seg på disse mekanismene for å lede atferden, og har som mål at organisasjonens individer skal ta til seg disse verdiene og bruke dem som sine egne på arbeidsplassen. Malmi og Brown (2008) viser også hvordan Simons (1995) trekker frem visjon, misjon, selskapets verdier og *credo*¹ og at disse fungerer som kanal for eksplisitte verdier.

Malmi og Brown (2008) viser hvordan atferden i organisasjonen påvirkes av tro-system ved å dele i tre. Først viser Malmi og Brown (2008) til hvordan organisasjonen bevisst kan rekruttere individer med like typer verdier som selskapet selv. Andre del viser til hvordan sosialisering av de ansatte i selskapet fører til adopsjon av verdier, slik at de ansatte får sammenfallende verdier ved å adoptere eksisterende verdier fra andre ansatte. For det tredje beskriver Malmi og Brown (2008) når ansatte adopterer selskapets verdier og arbeider etter dem i jobbsammenheng uten at verdiene er sammenfallende med den ansattes personlige verdier. For sistnevnte har Malmi og Brown (2008) et eksempel hentet fra det Amerikanske legemiddelfirmaet Johnson og Johnson. Johnson og Johnson's *credo* er angivelig svært sterkt og er noe selskapet er stolte av. Dette vil etter Simons (1995) påvirke atferden i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) er ikke her opptatt av om ansatte har personlige verdier tilsvarende selskapets *credo* fra før, om de adopterer det gjennom sosialisering eller adopterer det til bruk i jobbsammenheng, slik som beskrevet i de tre delene over. Det viktigste er at atferden faktisk påvirkes av hvordan selskapet har *designet* verdiene og at designet derfor har en styrende effekt på organisasjonens ansatte (Malmi og Brown, 2008).

Symbolbasert kulturell styring

Under den symbolbaserte kulturelle styringen støtter Malmi og Brown (2008) seg på forskningen til Schein (1997). Schein (1997) påstår at organisasjonen kan bruke visuelle uttrykk for å styre atferd. Ved kleskoder eller bruk av uniformer, design av bygninger eller kontorer kan dette føre til fremvekst av en type kultur. Bruk av åpne kontorløsninger kan i følge Schein (1997) skape en kultur for samarbeid og kommunikasjon. Dette gir altså ledelsen i organisasjonen en måte å styre denne typen atferd. Bruk av uniformer eller strengere kleskoder vil kunne føre til opplevd profesjonell kultur, og dermed styre ansattes atferd i den retningen (Malmi og Brown, 2008).

Klanbasert kulturell styring

Malmi og Brown (2008) viser igjen til tidligere forskning for å beskrive klaner under kulturell styring. Forfatterne viser til Dent (1991) og hans påstand om at organisasjoner vil ha tydelige

¹Det latinske ordet for tro slik Simons (1995) bruker i sitt tro-system

subkulturer som stikker seg ut fra kulturen i selskapet ellers. Malmi og Brown (2008) trekker frem at også Clegg, Kornberger og Pitsis (2005) støtter denne påstanden. Malmi og Brown (2008) bygger videre på dette og sidestiller subkultur med mikroklutter og individuelle grupper, og legger alle under fellesbetegnelsen "klaner". Konseptet "klaner" er hentet fra forskning til Ouchi (1979) innen styring, og hans konsept hvor ansatte utsettes for en sosialiseringssprosess som vil tildele organisasjonens ansatte ferdigheter og verdier. Denne sosialiseringen skjer enten i divisjonene, grupper i organisasjonen eller på tvers av en profesjonsgruppe. Malmi og Brown (2008) påstår her at kulturell styring via klaner fungerer ved å etablere nettopp verdi og tro gjennom ritualer eller seremonier som klanene utfører.

2.1.2 Planlegging

Planlegging har som formål å sette organisasjonens mål ut i livet og dirigerer dermed både ansattes innsats og atferd. Planlegging sees på som en *ex ante* type kontroll (Flamholtz, Das og Tsui, 1985) og fastsetter standarden som skal etterleves for å nå disse målene. Samtidig legger planene en føring for hvilken innsats og atferd som er forventet av organisasjonen medlemmer generelt sett. Samtidig kan planlegging føre til koordinering av flere felles mål i organisasjonen, som kan føre til økt kontroll av individ og grupper i organisasjonen for å nå ønsket målsetting (Malmi og Brown, 2008). Denne koordineringen kan dermed føre til målkongruens for organisasjonen. Videre deler Malmi og Brown (2008) planlegging i to; kort- og langsiktig planlegging. Grunnen til dette er at de knyttes til to forskjellige formål, og brukes dermed på forskjellig måte som en del av styringssystemet.

Kortsiktig Planlegging

Malmi og Brown (2008) beskriver kortsiktig planlegging som *Action Planning*, som oversettes til handlingsplaner (Johanson og Madsen, 2013). Med kort sikt definerer forfatterne et 12-måneders perspektiv, og legger vekt på at dette er den umiddelbare fremtiden. Dette er planer for å nå målene satt for den samme perioden og tillegges dermed et taktisk fokus.

Langsiktig planlegging

I motsetning til kortsiktige planers handlingsfokus, har langsiktige planer et strategisk fokus. Malmi og Brown (2008) setter her en medium til lang tidshorisont. Den langsiktige planen skal dermed sørge for at organisasjonen kan nå mål strategisk. Malmi og Brown (2008) understreker til slutt at det må gå et klart skille mellom planer som er til kun for beslutningsstøtte og planer som samtidig kan bygge opp en forpliktelse fra de ansatte til organisasjonens planer. Det legges også vekt på at planer ikke nødvendigvis henger sammen med finansielle styringssystem slik

som Merchant og Van der Stede (2007) sammenstiller planlegging og budsjettering under kontrollsystem for finansielle mål. Malmi og Brown (2008) viser til hvordan spesielt strategiske prosjekter og andre initiativer ikke nødvendigvis har tilknytning til finansielle mål.

2.1.3 Kybernetisk styring

Kybernetisk styring er ifølge Malmi og Brown (2008) bruk av budsjetter, finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmåling og en kombinasjon av de to siste, altså hybride målesystemer. Balansert målstyring er et eksempel på dette. Malmi og Brown (2008) gjengir Green og Welsh (1988, s. 289) definisjon på kybernetisk styring:

“A process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s comportment.”

Definisjonen gitt av Green og Welsh (1988) viser hvordan kontroll utføres gjennom å sette standarder for resultater og deretter analysere avvikene mellom ønsket oppnåelse og faktisk oppnåelse. Deretter brukes informasjonen til å gjøre endringer i styringssystemet for å igjen oppnå ønsket resultat. Malmi og Brown (2008) trekker frem hvordan kybernetiske styring kan være informasjonssystemer for beslutningstaking eller etter deres egen definisjon et *Management control systems* (MCS). Forskjellen ligger i bruken av systemet. Dersom ledelsen selv oppdager utfordringene og gjør endringer i eksempelvis produksjonsprosessen uten noen andre i organisasjonens medvirkning, begrenses styringen til kun beslutningsstøtte. Derimot om ledelsen knytter atferd til mål og både bevisstgjør og ansvarlig de ansatte endres beslutningssystemet til å bli et MCS.

Budsjettering

Budsjettering trekkes frem som sentralt innen MCS. Det er grunnleggende i mange styringssystem og brukes rimelig universelt, altså at det kan passe inn i mange organisasjoner (Bunce, Fraser og Woodcock, 1995 ; Malmi og Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) viser til hvordan budsjettet kan bestå av informasjon fra organisasjonens ulike og uavhengige avdelinger og gi et fullstendig overblikk over organisasjonens totale økonomiske plan. Budsjettet kan brukes til flere formål samtidig, spesielt prestasjonsplanlegging og ex post analyse av den faktiske prestasjonen (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003). Organisasjonens budsjett kan fungere som en kontrollmekanisme hvor organisasjonens ressurser fordeles og samtidig legger et grunnlag for en akseptable bruk av disse ressursene som videre kan påvirke ansattes atferd. Her igjen er bruken av systemet viktig.

Finansielle mål

Innenfor finansiell prestasjon er det vanlig å bruke systemene til å ansvarliggjøre ansatte for spesifikke prestasjoner og resultater (Malmi og Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) trekker frem at de finansielle målene kan være satt ut ifra informasjon hentet fra budsjettene, samtidig som finansielle mål ikke har den samme bredden budsjettet har som styringssystem. Finansielle mål er heller enkle kvantitative mål, som *Return on Investment* (ROI). Her vil det også være naturlig å nevne at andre nøkkeltall som *Return on Equity*, *Return on Sales* eller *Return on Capital Employed* også faller inn under denne kategorien. ROI kan brukes på mange nivåer i organisasjonen, fra den totale driften og ned til enkeltprosjekter. Ser man på lavere nivå i organisasjonen vil det også være naturlig å bruke andre finansielle mål som kan gi bedriften et mer nyansert bilde av lønnsomheten slik som utnyttelsesgrad, men også *Return on Sales* i et enkelt profittsenter².

Ikke-finansielle mål

Ikke-finansielle mål brukes for å overkomme de opplevde begrensning ved rene finansielle mål som overdrevent pengefokus uten fokus på kvalitet (Malmi og Brown, 2008). Samtidig mener Malmi og Brown (2008) at ikke-finansiell prestasjonsmåling kan brukes til å identifisere prestasjonsdrivere som ikke kommer til syne ved bruk av ren finansiell prestasjonsmåling, eksempelvis at kvalitet blir neglisjert ved måling av profitt. Malmi og Brown (2008) legger også vekt på at ikke-finansiell prestasjonsmålinger kan spille en større rolle i MCS i mer moderne organisasjoner som eksempelvis bruker balansert målstyring.

Hybride prestasjonsmålesystemer

Til slutt under kybernetisk kontroll finner vi de hybride prestasjonsmålingssystemene. Dette er altså en kombinasjon av finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling (Malmi og Brown, 2008). Som tidligere nevnt er balansert målstyring et eksempel på dette. Malmi og Brown (2008) trekker frem at hybride styringssystem har blitt brukt en stund og viser til *Management by Objectives* som en tidligere utgave av hybride styringssystem. I mer moderne tid viser Malmi og Brown (2008) til bruken av balansert målstyring, som i seg selv fungerer som et totalt MCS, som svært utbredt.

²En avgrenset del av bedriften som står ansvarlig for inntekt og kostnad i sin avgrensede del av driften

2.1.4 Belønning og kompensasjon

Belønning og kompensasjonssystemer har som hensikt å skape målkongruens mellom de ansattes mål og bedriftens mål (Malmi og Brown, 2008). Flamholtz, Das og Tsui (1985) argumenterer for at kompensasjon vil belønne ønsket atferd og dempe uønsket atferd. Malmi og Brown (2008) legger argumentet til Bonner og Sprinkle (2002) til grunn hvor et selskap som bruker belønningssystemer og kompensasjon som styringsmekanisme vil økt ansattes innsats. Samtidig legges det til grunn at dersom denne type styringssystem ikke er eksplisitt uttalt, vil denne effekten utebli, når alt annet holdes likt. Flamholtz, Das og Tsui (1985) deler innsats inn i *intrinsic* og *extrinsic* belønning. Med *intrinsic* mener Flamholtz, Das og Tsui (1985) ”belønning” som at arbeidsoppgaven er spennende eller givende, mens *extrinsic* betyr at innsatsen eller resultatet belønnes med noe mer håndfast, som ros eller betaling i form av penger. Flamholtz, Das og Tsui (1985) trekker også frem at *extrinsic* belønning for innsats gjerne er forventet *før* innsatsen legges ned. Den ansatte vet med andre ord hva som skal til for å utløse denne type belønning og hva belønningen består av. Malmi og Brown (2008) legger også vekt på at mesteparten av forskningen innen belønning og kompensasjon som styringsmekanisme innen MCS ligger innen *extrinsic* belønning. Flamholtz, Das og Tsui (1985) legger likevel vekt på at organisasjoner gjerne bruke *extrinsic* og *intrinsic* belønning i kombinasjon.

Bonner og Sprinkle (2002) argumenterer gjennom sin forskning på sammenhengen mellom insentivordninger og resultater for at bruken av monetære belønninger øker den individuelle innsatsen på oppgaver som belønnes. Belønning vil i følge Malmi og Brown (2008) føre til tre forskjellige atferdsmønstre; hvilke oppgaver den enkelte fokuserer på, hvor mye tid den enkelt dedikerer til oppgaven og arbeidsinnsatsen som legges ned for å løse oppgaven.

Malmi og Brown (2008) beskriver i sin forskning belønningssystemer som egen typologi i sitt rammeverk. Malmi og Brown (2008) begrunner dette med at selv om belønningssystemer gjerne er knyttet til den kybernetiske styringen, kan en organisasjon bruke belønningssystemer av andre grunner. Et eksempel forfatterene trekker frem er bruken av belønningssystemer for å holde på ansatte eller til å bygge kultur i selskapet. Malmi og Brown (2008) viser til at forskeren bør vurdere alternative belønningssystemer, hva organisasjonen ønsker å oppnå med dem og hvilke linker disse har inn i forskjellige andre kontrollmekanismer i styringssystemet som pakke.

2.1.5 Administrativ styring

Den administrative styringen skal lede ansattes atferd. Atferden ledes samtidig som organisering av selskapet skal føre til overvåking, ansvarliggjøring og spesifisering av hvordan oppgaver skal utføres og atferd skal være, og ikke være samtidig (Malmi og Brown, 2008). For å gå

mer i dybden på hva administrativ kontroll innebærer, kan den administrative styringen deles opp i tre underkategorier; Organisasjonsdesign og struktur, styringsstruktur, og regler, rutiner og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008).

Organisasjonsdesign og struktur

Et selskaps organisatoriske design kan være en viktig kontrollmekanisme (Malmi og Brown, 2008). Ved å bygge organisasjonen på en spesifikk måte, kan et selskap legge til rette for både kontakt og relasjonsbygging i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) støtter seg på Flamholtz, Das og Tsui (1985) som argumenterer for at organisasjonsstrukturen støtter en form for kontroll gjennom spesialisering av ansattes oppgaver. Dette, påstår Flamholtz, Das og Tsui (1985), vil redusere variansen i atferd og over tid føre til atferden blir mer forutsigbar. Malmi og Brown (2008) bygger videre på dette og viser til at mange forskere vurderer organisasjonsdesign til å være prisgitt andre utenforliggende faktorer, altså konteksten selskapet operer i. Ved å anta at organisasjonsdesign er en kontekstvariable slik som Chenhall (2003) mener, er ikke organisasjonsstruktur en del av organisatorisk kontroll. Malmi og Brown (2008) stiller seg motsatt til dette, og inkluderer organisasjonsstruktur som styringsmekanisme i sitt rammeverk fordi det er noe selskapets ledelse har muligheten til å endre på, i motsetning til at organisasjonens struktur er prisgitt kontekst.

Styringsstruktur

Malmi og Brown (2008) inkluderer selskapets styre, øvrig ledelse og prosjektledere innen styringsstruktur. Malmi og Brown (2008) støtter seg på forskningen til Abernethy og Chua (1996) og inkluderer de formelle linjene mellom disse lederne og hvor ansvar og autoritet i organisasjonen ligger langs disse i styringsstrukturen. Styringsstruktur er også i følge Malmi og Brown (2008) systemer som er satt opp i organisasjonen som skal sørge for at de forskjellige arbeidsfunksjonene i organisasjonen møtes og koordinerer sitt arbeid, både opp og ned i hierarkiet, og på tvers i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) bruker møter og møtevirksomhet som eksempel, og hvordan møter fører til planlegging og tidsfrister som videre styrer atferden i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) legger igjen vekt på at siden designet av styringsstrukturen er opp til ledelsen, vil det være viktigere for forskere å studere sammenhengen mellom styringsstruktur som styringssystem med de andre styringsmekanismene i organisasjonen, fremfor å sammeligne organisasjonen med en gruppe andre organisasjoner. Her legges det igjen vekt på at ledelsen i organisasjonen har valgfrihet for design av styringsstrukturen på samme måte som organisasjonsstrukturen (Malmi og Brown, 2008).

Regler, rutiner og prosedyrer

Bruken av regler, rutiner og prosedyrer beskrives av Malmi og Brown (2008) som den byråkratiske måten å spesifisere ansattes atferd og prosesser. I dette inkluderer Malmi og Brown (2008) blant annet standard driftsprosedyrer og praksis hentet fra Macintosh og Daft (1987), og regler og retningslinjer hentet fra Simons (1987). Malmi og Brown (2008) trekker her frem begrepet handlingsrom, som dekker atferdsbegrensninger, gjennomgang av tiltak før de settes ut i livet og ansvarliggjøring for handlinger. Malmi og Brown (2008) kritiserer Merchant og Van der Stede (2007) og påstår at deres *action control* kun er en del av det Malmi og Brown (2008) mener inngår i administrativ styring. Malmi og Brown (2008) legger til flere faktorer som nevnt over og påstår derfor at deres rammeverk gir en mer fullstendig forståelse av verktøyene en leder har til sin disposisjon for kontroll av ansattes atferd, sammenlignet med Merchant og Van der Stede (2007) sitt *object of control* rammeverk.

2.1.6 Overordnet for rammeverket

Hver av de fem overnevnte kategoriene av styringssystem danner bedriftens totale styringssystem, altså pakken. Malmi og Brown (2008) legger vekt på at de fungerer sammen, og trekker spesielt frem hvordan kulturell styring ligger på toppen i modellen og styrer noen av de ytre rammene for hvordan de andre styringsmekanismene fungerer. Rasjonalet bak er at kontrollerende styringsmekanismer som omhandler for eksempel belønningssystemer ikke bør gå på akkord med selskapets verdier. Siden den kulturelle styringen har en overordnet innvirkning på de andre styringssystemene i pakken, presenterte vi derfor dette som det første styringssystemet slik at forskeren kan se de øvrige styringsmekanismene i lys av den kulturelle styringens kontrollerende effekt på pakken.

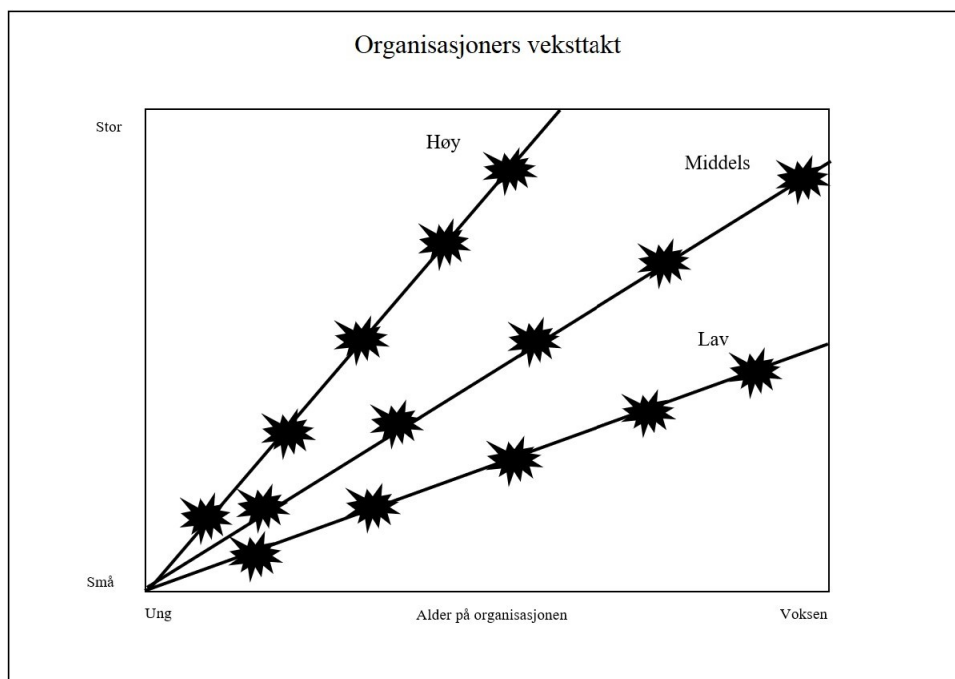
2.2 Organisasjoners utvikling

Greiner (1989) forklarer gjennom sitt teoretiske rammeverk *Evolution and Revolution as Organizations Grow* at organisasjoner som vokser vil gjennomgå fem vekstfaser. I hver av disse fasene vil det i følge Greiner (1989) være en reell sjanse for at selskapet ikke greier overgangen til den påfølgende vekstfasen. Grunne til dette ligger i at Greiner (1989) forutsetter at hver fase vil inneholde en krise, og at håndtering av denne krisen er avgjørende for videre vekst. Disse krisene kan deles i to; *evolusjonære* og *revolusjonære* hendelser (Greiner, 1989). En evolusjonær hendelse kan beskrives som moderate endringer i organisasjonen for å opprettholde veksten (Greiner, 1989). Jacobsen (2018) forklarer moderate hendelser som små endringer som ikke skaper store ringvirkninger i organisasjonen. På den andre siden viser Greiner (1989) til

revolusjonære hendelser som perioder med turbulens i organisasjonen. Dette er endringer i organisasjonen som skaper store ringvirkninger, ved eksempelvis at ledelsesstrukturen endres eller en avdeling flyttes eller legges ned (Greiner, 1989). Greiner (1989) forklarer at dersom organisasjoner skal komme seg til neste vekstfase ligger løsningen i endring av styringssystemene som brukes. Videre vil vi greie ut om disse vekstfasene, og samtidig beskrive styringssystem Greiner (1989) knytter til hver fase.

2.2.1 Organisasjonens veksttakt

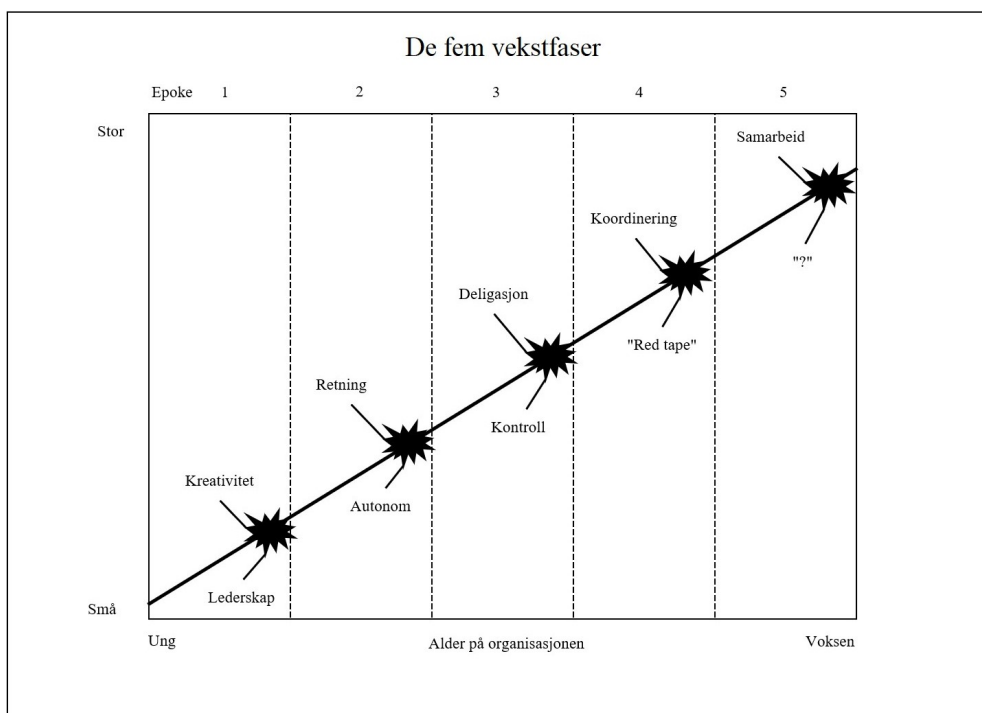
Veksttakten vil være drivende for hvor hyppig organisasjonen møter krisene slik Greiner (1989) forklarer. I figur 2.2 illustrer Greiner (1989) veksttaktene høy, middels og lav. Stigningstallet til de lineære grafene representere kontinuerlig evolusjonær utvikling, mens brytningspunktene langs linjene representerer revolusjonære hendelser som utløses på grunn av krisene selskapet møter (Greiner, 1989). Greiner (1989) beskriver videre at veksttakten i stor grad er bestemt av markedet. Organisasjoner som opererer i markeder med høy veksttakt, kan oppleve raskere vekst enn dersom markedet opplever lavere vekst (Greiner, 1989). Uavhengig av veksttakten forklarer Greiner (1989) at det ikke er et spørsmål *om* krisen kommer, men snarere *når*. Veksttakten til organisasjonen kan derfor være en indikator på hvor hyppig organisasjonen vil møte kriser.



Figur 2.2: Organisasjonens veksttakt; figuren illustrerer hvordan organisasjoner med ulik veksttakt, opplever forskjellig hyppigheter av kriser (Greiner, 1989, s. 3)

Greiner (1989) trekker frem at den mest grunnleggende dimensjonen for utviklingsmodellen er organisasjonens alder. Videre forklarer Greiner (1989) at det historisk sett viser seg at organisasjoner ikke kan opprettholde de samme praksisene gjennom hele livsspenet. Uten villighet til endringer vil et selskap ikke klare overgangen til neste vekstfase, og således hemme eget vekstpotensiale (Greiner, 1989). Greiner (1989) forklarer her at endring er en helt naturlig del av organisasjoners utvikling, og at det er strengt nødvendig for at organisasjonen skal kunne overleve i skiftende forhold internt og eksternt. Jo raskere organisasjonen vokser, desto raskere vil nye utfordringer oppstå. Denne tidsdimensjonen vises på x-aksen i figur 2.2. Langs y-aksen i den samme modellen finner vi størrelsesdimensjonen. I følge Greiner (1989) er organisasjonens størrelse den mest avgjørende faktoren for om kriser oppstår eller ikke. Greiner (1989) forklarer at dersom organisasjonen blir eldre uten å vokse dukker ikke nødvendigvis krisene opp. Samtidig vil stor eller liten vekst i organisasjonen til syvende og sist føre til møte med en krise så lenge organisasjonen vokser (Greiner, 1989).

Greiner (1989) forklarer at når organisasjonen trer inn i en ny vekstfase vil denne fasen normalt sett ha en varighet på fire til åtte år. Fasen består av kontinuerlig evolusjonær vekst uten stor økonomisk ustabilitet eller uro (Greiner, 1989). I disse "rolige" periodene slik Greiner (1989) beskriver er det kun nødvendig med mindre justeringer av organisasjonens praksis, for å holde veksten stabil. Ved mindre endringer i markedet holder det i følge Greiner (1989) at organisasjonen kun gjør små endringer og tilpasninger for å opprettholde sin posisjon. Når organisasjonen nærmer seg slutten av de fire til åtte årene i den aktuelle vekstfasen, vil organisasjonen oppleve en krise (Greiner, 1989). For å overkomme denne krisen, viser Greiner (1989) til at organisasjonen må gjøre en revolusjonær endring i sitt styringssystem. Denne revolusjonen er endringer som rokker ved de etablerte strukturene og systemene i organisasjonen (Greiner, 1989). Dersom organisasjonen ikke endrer sine styringssystem forklarer Greiner (1989) at organisasjonen ikke kan pasere krisen, og således stoppes fra å ta skrittet inn i den neste vekstfasen hvor videre stabil evolusjonær vekst venter.



Figur 2.3: De fem vekstfaser (Greiner, 1989, s. 6)

Første vekstfase

Greiner (1989) beskriver den første vekstfasen som kreativitetsfasen. Her består organisasjonen hovedsakelig av gründerene i selskapet med eierforhold til både idé og forretning. Siden organisasjonen er liten og ansatte også eier virksomheten, er kommunikasjonen mellom deltakerne relativt uformell og direkte på dette stadiet (Greiner, 1989). Når organisasjonen vokser videre og får fler ansatte vil de møte det Greiner (1989) beskrives som ledelseskrisen. Her legger Greiner (1989) vekt på at gründeres fokus ofte er rettet mot oppgaver han eller hun er ekspert på. Dermed blir oppgaver som å lede andre, og å etablere styringssystem for koordinering og kontroll ofte fortrent (Jacobsen, 2018). I tabell 2.1 viser Greiner (1989) styringssystemene som normalt sett brukes i den første fasen.

Tabell 2.1: Styringssystem første fase

Fase	Ledelsens fokus	Organisasjonsstrukturen	Toppledelsen	Kontrollsystemer	Incentivordninger
Første	Produksjon og salg	Uformell	Individualistisk	Resultat	Eierskap

Tabell 2.1 viser hvilke styringssystem som vanligvis brukes i første vekstfase (Greiner, 1989). I denne fasen er den organisatoriske styring uformell, selskapet styres kybernetisk gjennom resultater og belønningssystemene som brukes er i hovedsak eierskap i selskapet (Greiner, 1989).

Andre vekstfase

For at virksomheten skal overkomme ledelseskrisen som oppstår i slutten av første vekstfase, må kompetente ledere ansettes for å innføre de nødvendige styringssystemene (Greiner, 1989). Med dette på plass trer organisasjonen inn i det Greiner (1989) kaller styringsfasen. Fasen kjennetegnes ved at den nye ledelsen etablerer effektive styringssystem som skal styre ansattes atferd og innsats mot selskapets mål (Greiner, 1989). Etterhvert som organisasjonen nærmer seg slutten av den andre vekstfasen oppstår autonomikrisen (Greiner, 1989). Greiner (1989) viser til at den tidligere ledelsesstrukturen ikke er like effektiv lenger, og behovet for ny struktur fremkommer. Greiner (1989) forklarer at det er nettopp her det kan bli utfordrende, hvis organisasjonens leder ikke vil gi fra seg deler av makten slik at det er grunnlag for større autonomi. Samtidig er organisasjonen i følge Greiner (1989) helt avhengig av å endre styringssystemene sine for å overkomme denne autonomikrisen, og for deretter å kunne tre inn i den neste vekstfase. I tabell 2.2 viser Greiner (1989) styringssystemene som normalt sett brukes i den andre fasen.

Tabell 2.2: Styringssystem andre fase

Fase	Ledelsens fokus	Organisasjonsstrukturen	Toppledelsen	Kontrollsystemer	Incentivordninger
Andre	Operasjonell effektivitet	Sentralisert og funksjonell	Direktiv (retningslinjer)	Standardisering og kostnadsfokus	Avlønning og meritt fokus

Tabell 2.2 viser hvilke styringssystem som vanligvis brukes i andre vekstfase (Greiner, 1989). I denne fasen er den organisatoriske styring drevet gjennom sentralisering av ledelsesstrukturen, budsjettbruk står sentralt i den kybernetiske styringen, standardisering brukes som del av den administrative styringen og belønningssystemet fokuser på lønn til ansatte (Greiner, 1989).

Tredje vekstfase

Etter autonomikrisen beveger organisasjonen seg inn i det Greiner (1989) definerer som delegeringsfasen. I denne fasen delegeres myndighet ned på avdelingsnivå, slik at toppledelsen kan konsentrere seg om de overordnede strategiske forholdene i virksomheten (Greiner, 1989). Denne ansvarsforflyttingen gjør det mulig for organisasjonen å ekspandere utover de tidligere rammer, men som konsekvens av desentraliseringen blir underavdelingenes autonomi problematisk for toppledernes kontroll over organisasjonen (Greiner, 1989). Som en reaksjon kan det forekomme ”kontrollkrise” i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Det sentrale fokuset for toppledelsen rettes mot koordineringsteknikker som kan hjelpe med kontroll på et overordnet nivå (Greiner, 1989). I tabell 2.3 viser Greiner (1989) styringssystemene som normalt sett brukes i den tredje fasen.

Tabell 2.3: Styringssystem tredje fase

Fase	Ledelsens fokus	Organisasjonsstrukturen	Toppledelsen	Kontrollsystemer	Incentivordninger
Tredje	Ekspansjon av marked	Desentralisert og geografisk	Delegerende	Rapportering og profit	Individuelle bonuser

Tabell 2.3 viser hvilke styringssystem som vanligvis brukes i tredje vekstfase (Greiner, 1989). I denne fasen er den organisatoriske styring drevet gjennom desentraliserte ledelsesstruktur, finansielle mål står sentralit i den kybernetiske styringen, mens individuelle bonuser fungere som belønningssystem (Greiner, 1989).

Fjerde vekstfase

I følge Greiner (1989) vil organisasjoner som lykkes med å etablere koordinerings- og kontrollmekanismer overkomme “kontrollkrisen”. Etterhvert som selskapet forsetter kontinuerlig evolusjonær vekst vil kontroll og koordineringsmekanismene bli til hinder for rask og dynamisk tilpassing ved lokale endringer (Greiner, 1989). Greiner (1989) forklarer at den nå etablerte byråkratiske strukturen svekker tilliten mellom enhetene og toppledelsen (Greiner, 1989). Greiner (1989) kaller dette for byråkratiseringskrisen. Organisasjonens videre fokus rettes mot samarbeid for å overkomme denne krisen (Greiner, 1989). I tabell 2.4 viser Greiner (1989) styringssystemene som normalt sett brukes i den fjerde fasen.

Tabell 2.4: Styringssystem fjerde fase

Fase	Ledelsens fokus	Organisasjonsstrukturen	Toppledelsen	Kontrollsystemer	Incentivordninger
Fjerde	Konsolidering av organisasjonen	Linjepersonell og produkt-gruppe	Overvåkning	Planleging og invest-eringer	Overskuddsdeling og aksjeopsjoner

Tabell 2.4 viser hvilke styringssystem som vanligvis brukes i fjerde vekstfase (Greiner, 1989). I denne fasen er den organisatoriske styring drevet gjennom sammensetning av flere organisatoriske enheter, planlegging brukes som formell styringssystem i organisasjonen, investeringer og kapitalbruk er nøye planlagt under den kybernetiske styringen og belønningssystemene består av aksjeopsjoner og bonus fra overskudd (Greiner, 1989).

Femte vekstfase

Greiner (1989) viser til at organisasjoner som overkommer byråkratiseringskrisen trer inn i den femte vekstfasen, altså samarbeidsfasen. I denne fasen øker organisasjonen fokuset på mellommenneskelig samarbeid som muliggjøres gjennom teamarbeid (Greiner, 1989). Hovedtanken bak denne endringen er at det skal kunne tas raskere beslutninger i organisasjonen og den formelle kontrollen skal overtas av sosialkontroll og selvdisiplin (Greiner, 1989). Greiner (1989) forklarer at den femte fasen ikke ender i en revolusjon i møte med en krise, fordi Greiner (1989) ikke har oppservert dette i sin forskning. Samtidig viser Greiner (1989) til at hans antakelser for hva denne krisen kommer til å basere seg på er at selskap i den femte fasen blir lei av samarbeid og presset av å hele tiden skulle leve som en innovativ organisasjon. I tabell 2.5 viser Greiner (1989) styringssystemene som normalt sett brukes i den femte fasen.

Tabell 2.5: Styringssystem femte fase

Fase	Ledelsens fokus	Organisasjonsstrukturen	Toppledelsen	Kontrollsystemer	Incentivordninger
Femte	Problemløsning og innovasjon	Matrise-strukturering av team	Deltakelse	Felles målsetting	Team-baserte bonuser

Tabell 2.5 viser hvilke styringssystem som vanligvis brukes i femte vekstfase (Greiner, 1989). I denne fasen er den organisatoriske styringen drevet gjennom matrisestruktur og team, overordnede felles mål innen den kybernetiske styringen og teambaserte bonuser brukes som styrende under belønningssystem (Greiner, 1989).

2.3 Rammeverkene

Ved å benytte rammeverket til Greiner (1989) som ser på utfordringer ved vekst og rammeverket til Malmi og Brown (2008) som ser på bruken av styringssystem som pakke, ønsker vi å bidra med økt forståelse innen økonomistyringen. Forskningen i denne oppgaven skal svare på problemstillingen i oppgaven som lyder: *Hvordan brukes styringssystem i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst?* Greiner (1989) forklarer at en organisasjon i vekst vil gå gjennom fem faser. For å komme over til neste fase vil selskapet møte en krise, og krisen håndteres ved at organisasjonen endrer på deler av sitt styringssystem. Dette tilrettelegger for videre vekst. Malmi og Brown (2008) påstår at styringssystem bør studeres som pakke. Sett i sammenheng med Greiner (1989) er organisasjonens styringssystem i hver fase en pakke av styringsmekanismer. Organisasjonens styringssystem må dermed endres for å fasilitere for videre vekst (Greiner,

1989). Ved å bruke det teoretiske rammeverket til både Malmi og Brown (2008) og Greiner (1989) kan vi studere både vekst og bruken av styringssystem, og også få innsikt i hvordan styringssystemene kan brukes til å overkomme ”kriser” som kommer med veksten.

3 Metode

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hevder at metode er å følge en bestemt vei til et mål. Jacobsen (2015, s. 23) på sin side beskriver metode som ”(...) *de teknikkersom anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten*”. Hensikten med samfunnsvitenskapen er å legge frem kunnskap om hvordan verden ser ut. For å nå dette målet bruker vi samfunnsvitenskapelig metode som rettesnor. Denne rettesnoren kan brukes som verktøy til å samle, analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I dette kapitlet skal vi presentere nettopp metoden, altså fremgangsmåten vi har brukt i denne masteroppgaven. I følge Jacobsen (2015) råder det ulike meninger om hva som er riktig virkelighetsforståelse. Vi vil derfor starte med å begrunne vitenskapelig ståsted. Ved videre å greie ut forskningsprosessen vil leseren få dybdeinnsikt i hvordan forskningen er gjennomført, og da også kunne forholde seg kritisk til forskningsresultatene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Deretter vil vi diskutere reliabiliteten (pålitelighet) og validiteten (gyldigheten) som kvalitetsfaktorer innen forskning i tråd med anbefalingene til Tjora (2012). Til slutt vil vi diskutere forskningsetiske retningslinjer som vi ser som relevante i dette forskningsarbeidet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske ståstedet legger grunnlaget for hvordan forskeren ser verden, og dermed hvordan forskeren forstår den (Jacobsen, 2015). Nyeng (2017, s. 13) forklarer at det vitenskapsteoretiske ståstedet, eller det faglige perspektivet som ligger til grunn, vil fungere som premiss for ”(...) *det vi kan eller er villig til å se som virkelig*”. Nyeng (2017, s. 11) forklarer videre at en forsker aldri kan konkludere med at ”slik er verden”, men at vi derimot kan si ”*slik er verden når vi måler den på denne måten*”. Skal vi tro Nyeng (2017) vil innsikt i hvilket vitenskapsteoretisk ståsted forskningen er basert på være avgjørende for å vurdere resultatene av forskningen. Videre forklarer Nyeng (2017) at epistemologien og ontologien vil gi videre innsikt i det vitenskapsteoretiske ståsted. Vi vil derfor greie ut om disse begrepene under.

Ontologi forklares som virkelighetslære (Nyeng, 2017). Mer konkret handler ontologi om hva som finnes eller ”er”. Nyeng (2017) og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer det i omtrentlig samme ordlag, som de implisitte forutsetninger i teorien som brukes, om hva verden er bygget opp av, og dermed også hva som er målbart. Nyeng (2017) viser til at ”on-

tologisk” i allminnelighet brukes om virkeligheten i objekter eller fenomener, i motsetning til epistemologiske påstander som *tolker* virkelighetne gjennom objekter og fenomener. Epistemologien er i følge Nyeng (2017) kunnskapslære. En videre utdypelse av epistemologien er ”(...) *hvordan vi oppnår kunnskap og hva som begrunner den*” (Nyeng, 2017, s. 317). Hvilket epistemologisk standpunkt forskningen har vil derfor spille inn på hvilken empiri som er relevant for forskningen (Nyeng, 2017). Dermed vil forskerens verdensbilde, og utgangspunkt for hvordan kunnskap blir til, definere hva vi ser som sannhet i forskningsresultatene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Ringdal (2018) beskriver valget av forskningsstrategi som et valg av kvantitativt mot kvalitativt forskningsstrategi, eller valg av vitenskapelig ståsted. I følge Jacobsen (2015) har det positivistiske vitenskapsidealet sitt utgangspunkt i naturvitenskapen. Begrepet positivisme viser til noe som faktisk finnes, eller er positivt til stede, og dermed kan erfares eller sanses (Jacobsen, 2015). Ontologisk ser positivismen på virkeligheten som stabil og objektiv basert på lovmessigheter (Jacobsen, 2015). Epistemologisk står positivismen for at virkeligheten kan studeres ved bruk av objektive metoder og mål (Jacobsen, 2015). I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) legger positivismen til grunn fenomen av alle typer, også samfunnsvitenskapelige, skal undersøkes på en naturvitenskapelig metode. Ringdal (2018) legger frem at det foreligger sterk uenighet om bruk av kvantitativ metode i samfunnsvitenskapen. Samtidig ble det da argumentert for at den kvalitative metoden var mer tilpasset for å forstå menneskets handlinger, og dermed mer treffende for samfunnsvitenskapen (Ringdal, 2018). Nyeng (2004) forklarer at det vi kaller ”virkelighet” bør nyanseres ved å legge til hvordan vi har målt for å komme frem til denne virkeligheten. Ved å stå fast på det positivistiske, altså naturvitenskapelige, ved *samfunnsvitenskapelig* forskning vil vi således skape et virkelighetsbilde målt på en måte som ikke gir rom for tolkning (Nyeng, 2017). Med andre ord legger Nyeng (2017) til grunn at forskeren som har et positivistisk ideal kan miste viktig forståelse av hva som er virkelig innen samfunnsvitenskapen fordi målemetoden ikke er ideel til formålet.

Som motpart til det positivistiske vitenskapsidealet finner vi det hermenautiske idealet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det hermenautiske vitenskapsidealet legger vekt på at både samfunn og menneske må tilnærmes fortolkningsbasert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Mens Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver at den hermenautiske tilnærmingen ikke inneholder lovmessighet bygger Nyeng (2017) videre på nettopp dette, og legger til at lovmessigheter ikke er det forskeren er ute etter i dette vitenskapsidealet. Derimot forklarer Nyeng (2017, s. 67) at ”(...) *hovedoppgaven er å utvikle en forståelse av mening i konkrete menneskelig forhold og sosiale strukturer og aktiviteter*”. Helt konkret forklarer Jacobsen (2015, s. 31) at det hermenautiske vitenskapsidealet ontologisk ser på virkeligheten som dynamisk og menneskeskapt, og epistemologisk ved at ”*virkeligheten må studeres ved*

å undersøke hvordan mennesket oppfatter virkeligheten". I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) vil det hermeneutiske vitenskapsidealet derfor være mer riktig ved samfunnsforskning, fordi den faktisk gir innsikt i menneskelige handlinger. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) argumenterer for at dersom man skal holde det hermeneutiske idealet, hvor forskeren har en nærhet til informantene, vil en kvalitativ tilnærming være bedre enn kvantitativ. I denne studien søker vi forståelse av problemstillingen, og er derfor inspirert av et hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted.

3.2 Forskningsdesign

Ringdal (2018) legger til grunn at det finnes fem typer forskningsdesign eller forskningsoppbygg; *eksperimentell design*, *tverrsnittdesign*, *longitudinelt design*, *casedesign* og *komparative design*. Eksperimentelle design brukes gjerne til å undersøke årsakssammenhenger. Tverrsnittstudier og longitudinelle studier inkluderer begge en tidsdimensjon. Tverrsnittstudien fryser tiden, og tar et øyeblikksbilde av virkeligheten. Data samles inn kun én gang og er typisk gjennom samtaler og intervju av en mindre gruppe informanter ved kvalitativ forskning og gjennom større gruppe respondenter gjennom spørreundersøkelser for kvantitativ forskning. På den andre siden finner vi longitudinelle studier hvor hensikten er å undersøke endring og stabilitet eller "følge en prosess over tid" (Ringdal, 2018, s. 107). Her undersøker forskeren de samme analyseenheter flere ganger og inkluderer denne tidsdimensjonen i forskningens problemstilling (Ringdal, 2018). Begge forskningsdesignene studerer få analyseenheter eller caser, og kan derfor settes i sammenheng. Likevel foreligger det forskjeller. Både casestudier og komparative studier brukes innen kvalitativ metode, samtidig som komparative studier også brukes i kvantitativ metode (Ringdal, 2018). Casedesign er ifølge Ringdal (2018) til for å undersøke noe *unik* snarere enn det generelle, og skal fange casens kompleksitet. Casestudier brukes eksempelvis til å undersøke en familie eller en bedrift. Ved gjennomføring av enkeltcase-studier går forskeren i dybden i en situasjon, hvor studien er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) vil man gjennom avgrensning av slike studier få frem en virkelighetsnær beskrivelse, som vil gi detaljerte forståelse. Casedesign egner seg dermed når forskeren ønsker å utvikle ny forståelse (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) er dette også grunnen til at case egner seg godt til teoretisk generalisering. Komparative studier er casestudier av to eller flere caser, hvor forskeren forsøker å finne en teoretisk interessant sammenligning (Ringdal, 2018). Ringdal (2018) forklarer at det komparative designet skiller seg fra "enkeltcase design" da hver case heves til å se på sammenhengene mellom, fremfor å gå i dybden på den enkelte.

I denne oppgaven er vi ute etter detaljert forståelse ved bruken av styringssystem som pakke i oppsatrtsvirksomheter som opplever stor vekst. Denne dybdeinnsikten kan vi få gjennom å studere en organisasjon i dybde. Derfor har vi valgt casesdesign som undersøkelsesopplegg. Vi har videre avgrenset klart i tid, slik Jacobsen (2015) forklarer, og har derfor gjennomført undersøkelsen som et tverrsnitt, hvor alle informantene ble intervjuet på samme tidspunkt.

Ved gjennomføring av forskning eller undersøkelser står forskeren ovenfor valg og vurderinger om hvordan forskningen best mulig kan gjennomføres. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer dette som forskningsdesign. Forskningsdesignet er i følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 77) ”*alt som knytter seg til undersøkelsen*”. Dermed starter det metodiske arbeidet allerede fra idé og tema. Veien fra tema til problemstilling kan være svært uklar og tanker og spørsmål forskeren stiller seg selv kan være langt mer filosofiske enn det som er praktisk mulig å undersøke (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Tjora (2012) på sin side argumenterer for at valget mellom den kvalitative eller kvantitative tilnærmingen, og således valget av vitenskapelig ståsted, ofte gjøres med basis i pragmatiske vurderinger. Det inngår altså mange valg og tanker i prosessen før problemstillingen er på plass. Problemstillingen vil også avgrense om oppgaven skal beskrive eller forklare et fenomen (Jacobsen, 2015). Ved en forklarende problemstilling kan målet i følge Jacobsen (2015) være å avdekke kausale sammenhenger. Videre forklarer Jacobsen (2015) at deskriptive eller beskrivende problemstillinger har som formål å kartlegge trekk fra problemstillingen. I denne oppgaven har vi en deskriptiv problemstilling fordi vi ønsker å kartlegge *hvordan* styringssystem er brukt som pakke i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst.

3.3 Forskningsmetode

Ved gjennomføring av forskning er det studiens problemstilling som i hovedsak bestemmer hvilken forskningsmetode som bør følges (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forteller at det overordnet er et valg mellom *kvantitativ* og *kvalitativ* forskningsmetode. I følge Ringdal (2018) er er imidlertid ikke skillet så klart og dagens samfunnsforskere er gjerne mer pragmatiske i valg forskningsstrategi. Vi vil i dette delkapittelet drøfte forskjellige konkrete metodevalg. Vi vil også begrunne denne oppgavens metodevalg.

Et viktig skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode er forskjellen mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). Den *deduktive*¹ tilnærmingen betegnes med ”fra teori til empiri” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette betyr at forskeren utleder generelle påstander eller hypoteser basert på teori, og tester disse i empiriske data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Den kvantitative tilnærming har som hensikt å samle informasjon som kan lett systematiseres (Jacobsen, 2015). Denne informasjonen kan samles inn ved bruk av eksempelvis spørreundersøkelser, utformet med basis i teori, før den gjerne analyseres av en statistikkprogramvare (Jacobsen, 2015). Den kvantitative tilnærmingen går vanligvis fra teori til empiri, og er derfor oftest deduktiv (Jacobsen, 2015).

Den *induktive*² tilnærming betegnes med ”fra empiri til teori” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette betyr at forskeren starter undersøkelse uten at det foreligger et teoretisk grunnlag. Empirien samles inn for å finne generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper, det trekkes altså slutninger fra det spesielle til det allmenne (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Den kvalitative metoden krever nærhet til data slik at forskeren kan tolke meningsinnholdet (Jacobsen, 2015). Forskeren tar utgangspunkt i empirien og utleder meningsinnhold gjennom å systematisere funn (Jacobsen, 2015). Den kvalitative metoden følger vanligvis en induktive tilnærmingen, og skaper teori fra empiri (Jacobsen, 2015). Tjora (2012, s. 26) forklarer at en ”*En veldig røff hovedregel*” er at den kvantitative metoden heller mot det deduktive, mens den kvalitative metoden heller mot det induktive. Tjora (2012) forklarer med andre ord at kvalitativ forskning ikke må følge en induktiv tilnærming. I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Greiner (1989) ved utvikling av intervjuguiden til dybdeintervjuene. Vi har dermed fulgt en deduktiv metode, hvor utgangspunktet står i teoriene selv om vi har forsket kvalitativt gjennom case fordi vi mener at dette er riktige måten å besvare problemstillingen.

Forholdet mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode kan overordnet beskrives på følgende måte; kvalitativ forskningsmetode skaper innsikt, mens kvantitativ forskningsmetode skaper oversikt (Tjora, 2012). Tjora (2012) forklarer videre at det mer spesifikt stilles andre spørsmål, eller spørsmålene stilles litt anderledes når det forskes kvalitativ sammenlignet med en kvantitativ tilnærming. Selv om metodene har ulike innfalsvinkler betyr det ikke at de må stå hver for seg i forskning. Gjennom *metodetriangulering* kan begge metodiske forskningstilnærminger benyttes for å utfylle hverandre (Jacobsen, 2015). Samtidig kan også metodetriangulering gjøres med flere kvantitative fremgangsmåter (Lincoln og Guba, 1985). I denne oppgaven har vi gjennomført både dybdeintervju og dokumentstudier. Vi har studert regnskap, og rapporter i tillegg til at vi har fått innsikt i hvordan datasystemet i selskapet fungerer. Lincoln og

¹Betyr å utlede/å slutte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011)

²Betyr å føre inn i (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011)

Guba (1985) forklarer at metodetriangulering gjennom innhenting av data i tillegg til dybdeintervju kan styrke studien da dette vil gi dypere innsikt enn kun én datainnsamlingsmetode alene kan gi.

Både kvantitativ og kvalitativ metode har fordeler og ulemper knyttet til seg. Jacobsen (2015) legger vekt på at den kvantitative forskningsmetoden gir følgende fordeler; *oversikt, presisjon, generalisering* og *avstand*. Oversikten kommer gjennom bruk av analyseprogrammer som behandler dataen. Videre viser Jacobsen (2015) til presisjon gjennom statistiske modeller. Til slutt legger Jacobsen (2015) vekt på at avstand til empirien gir en styrke gjennom at forsker gjerne klarer å forholde seg strengt objektiv til datagrunnlaget. Samtidig forklarer Jacobsen (2015) fjernhet fra virkeligheten, avstand og rigiditet som ulemper. Det kvantitative forskningsopplegget kan gi svakere data ved at forskeren fastsetter spørsmålene på forhånd (Jacobsen, 2015). Avstand vil også kunne føre til betydelig svakhet gjennom manglende forståelse av fenomenet som undersøkes. Til slutt nevner Jacobsen (2015) rigiditet gjennom faste faser som må følges i forskningsprosessen, noe som kan dempe forskerens fleksibilitet.

På den andre siden gir den kvalitative metoden *åpenhet, nærhet* og *relevans* (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) viser til åpenhet som at forskeren ikke på forhånd har bestemt hva han eller hun leter etter. Nærheten vil kunne gi muligheten til å hente inn informantens meninger fra deres ståsted, uten at sterke føringer legges på hva informanten skal reflektere rundt (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) forklarer at denne nærheten vil gi forskningen relevans, ved at det er informantens opplevelser av et fenomen som legges til grunn som riktig forståelse. Samtidig viser Jacobsen (2015) til stor ressursbruk, problemer med generalisering og kompleksitet som ulemper til den kvalitative tilnærmingen. Den kvalitative dataen er gjerne såpass kompleks at den krever store ressurser å behandle. Denne oppgaven har problemstillingen hvordan brukes styringssystem i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst. Vi ønsker å få innsikt i bruken av styringssystem, som i følge Jacobsen (2015) kommer gjennom nærhet til data. Vi ønsker å gå i dybde fremfor bredde og har derfor valgt et kvalitativ forskningsopplegg for å svare på problemstilling.

3.4 Forskningsprosessen

Denne masteroppgaven er gjennomført som en casestudie. Empirien er hentet gjennom dybdeintervju, uformelle samtaler og dokumentstudier. I dette delkapitlet vil vi greie ut om forskningsprosessen og de metodiske valgene vi har tatt underveis.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver at forskerens faglige utgangspunkt gjerne kommer fra hans eller hennes utdanning og bakgrunn. Dette utgangspunktet vil gi klare føringer gjennom forskningen, og kan gi leseren svar på hva forskeren vil legge vekt på, uavhengig av forskningens formål (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Tjora (2012) på sin side forklarer at faglig bakgrunn og interessefelt alltid vil ha en innvirkning på hva man velger å forske på. Utdannelsesløpet avgrensner oppgavens muligheter i ganske stort omfang, men samtidig har vi hatt muligheten til å være kreative med tema. Med utgangspunkt i at vi ønsket å se nærmere på oppstartsvirksomheter, eller å kunne *forstå* nærmere. Å gå i dybden på økonomistyringsaspekter av en oppstartsvirksomhet tegnet seg som et sammenfallende ønske for oss begge.

Tema vi ønsket oss har et enormt omfang, og etter flere runder med drøfting frem og tilbake leverte vi prosjektskissen. I neste runde fikk vi tildelt veileder. Det var med god hjelp fra vår veileder Elsa Solstad at vi kunne snevre oss inn mot en forskbar problemstilling. Tjora (2012) beskriver deler av metodearbeidet som noe man blir god på, som kommer med trening og erfaring. Dette fikk vi oppleve med Elsa Solstad. Drøfting i samråd med veileder førte til en videre operasjonalisering, og vi kom opp med problemstillingen ”*Hvordan brukes styringssystemer i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst?*”. Med problemstillingen på plass, sto vi ovenfor nye valg. Ville vi undersøke flere bedrifter og sammenligne, eller var det mer spennende å gå i dybden på én bestemt?

Valget falt på det siste, dybde i en utvalgt bedrift. Med litt flaks, og litt bruk av kontaktnettverk fikk vi ordnet en samarbeidsavtale med Cutters AS, altså det norske oppstartsselskapet fra Bergen som har bredt seg ut over Norge, Norden og noen andre land i Europa siden dere oppstart i 2015. Tjora (2012) forklarer at valg av informanter ofte kan være begrenset til de man faktisk har tilgang til. I vårt tilfelle var vi svært heldige som fikk muligheten til å studere Cutters, som i følge selskapet selv er første gang de har sluppet studenter inn til seg. Med denne muligheten valgte vi derfor å konsentrere oss om Cutters. Med valg av metode og casesdesign på plass sto utvalg av informanter for tur.

Tabell 3.1 viser en oversikt over informantene vi har samlet inn data fra. I tillegg til de semistrukturerte dybdeintervjuene møtte vi informantene ved en tidligere anledning i Oslo, på Cutters Launch Party. Gjennom disse samtalene ble vi bedre kjent med informantene i en mer uformell setting. Vi fikk også gjennom disse møtene et inntrykk av hva informantene selv la i ord som styringssystem. Dette ga noen innspill til utforming av intervjuguiden, slik at vi fikk utformet den på en åpen måte.

Tabell 3.1: Intervjuobjekter

Informant	Stilling	Intervjuform	Intervjutid
A	Mellomleder	Fysisk møte	58 Minutter
B	Toppleder	Videosamtale	56 Minutter
C	Toppleder	Videosamtale	52 Minutter
D	Toppleder	Videosamtale	55 Minutter
E	Mellomleder	Videosamtale	50 Minutter
F	Toppleder	Videosamtale	42 Minutter

Informantene som vist i tabell 3.1 består i hovedsak av ledergruppen i Cutters. Dette inkluderer selskapets to gründere, toppledere og mellomledere. Vi valgte bevisst informanter fra ledergruppen som har vært i selskapet over flere år for også å sikre oss innsikt om selskapets utvikling med veksten. Tjora (2012) viser til at datainnsamling ved kvalitative studier gjøres til metning eller *datametning*. Metningen er nådd når ny empiri ikke lengre bidrar med nye momenter (Tjora, 2012). Gjennom intervjuene vi gjorde opplevde vi metning ved det femte intervjuet. Likevel valgte vi å inkludere det sjette for å være sikre på at vi ikke ville fremkomme ytterligere funn.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver noen fordeler ved bruk av semi-strukturert intervjuguide i intervjuet. Ved å gjennomføre intervjuene semi-strukturert vil man kunne oppnå fordeler ved enklere systematisering i databehandlingen, mer konsentrerte intervju som krever mindre tid og analysearbeidet kan være raskere å gjennomføre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Samtidig viser Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) til noen ulemper. Her trekkes for liten fleksibilitet frem, samt at man da kan miste spennende og overraskende informasjon man kunne avdekket dersom informanten snakket mer fritt. På den andre siden av skalaen viser Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) til hvordan et åpent intervju vil kunne være fordelaktig for å komme rundt disse problemene. Samtidig takker man da ja til mer tidkrevende arbeid ved databehandling og analyse, som igjen kan føre til andre begrensninger for forskningen (Tjora, 2012). En annen ulempe Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) trekker frem ved det åpne intervjuet er forholdet mellom informant og forsker. Tanken bak dette er at dersom forholdet mellom forsker og informant er mer enn kun et forsker-informant forholde, for eksempel vennskap, tidligere kolleger eller lignende, vil dette kunne føre til at informanten svarer mer slik som informanten selv *tror* at forskeren er ute etter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Basert på momentene i foregående avsnitt, utformet vi en intervjuguide. Intervjuguiden 6.3 er i hovedsak basert på hovedmomentene fra de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown

(2008) og Greiner (1989), for å bygge inn en struktur slik som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) foreslår. Tabell 3.1 viser hvordan intervjuene ble gjennomført. Vi rakk dessverre kun ett intervju ansikt til ansikt med en informant før regjeringen anbefalte å ikke reise dersom man kunne unngå dette på grunn av Covid-19. Derfor gjennomførte vi de resterende intervjuene over videosamtale. Videosamtaler gjorde at vi ikke mistet informantenes kroppsspråk slik Tjora (2012) forklarer dette som en ulempe dersom intervjuene gjennomføres på telefon, uten bilde. Ved alle intervju ledet en av oss samtalen, mens den andre gjorde enkle notater. I tillegg tok vi opp intervjuene på bånd i tråd med anbefalingene til Tjora (2012). På denne måten kunne vi konsentrere oss om samtalen siden vi var trygge på at informasjonen ble lagret på bånd. Denne konsentrasjonen gjorde også at vi lettere kunne be informantene utdype ytterligere, eller stille oppfølgingsspørsmål på en naturlig måte. Etter det siste intervjuet var gjennomført gikk vi over til å behandle empirien vi samlet inn.

3.5 Analyse av data

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem ved analyse av data. Vi har valgt å transkribere lydopptakene like etter hvert intervju var gjennomført. For å passe på at vi fikk det totale bildet har vi valgt å transkribere alle intervju fullt ut. Dette for at vi skulle sikre oss alle detaljer i informasjonen vi hentet inn. Tjora (2012) viser til at koding av data er det første steget i behandlingen av empiri. Imidlertid viser Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) til at helhetsinntrykket og sammefatning av meningsinnhold oppstår *før* koding og kategorisering. I denne fasen sammenfatter forskeren datamaterialet, og skaper seg den første overordnede meningen i dataens innhold (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ved det initiale arbeidet med empirien satt vi også igjen med noen overordnede tanker om hva empirien kom til å vise slik Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) legger frem. Videre viser Tjora (2012) på sin side til at det som kommer frem i empirien gjerne kodes med uttrykk eller talemåte fra informantene. Vi kodet informantenes utsagn etter informantenes talemåte, men også etter intervjuguiden. Allerede her tegnet det seg et relativt tydelig bilde av at mange koder var sammenfallende. Dermed var det klart for videre kategorisering av kodene etter meningsinnholdet de representerte.

I neste steg beskriver Tjora (2012) kategorisering av kodene, hvor sammenfallende koder sette i sammenheng og systemiseres. Gjennom kategoriseringsarbeidet tar forskeren også det første steget inn i analysearbeidet (Tjora, 2012). Tjora (2012) forklarer at dersom forskeren har kodet all tekst, vil det på dette stadiet i analysen være relevant å kutte ut koder som ikke kan svare på problemstillingen. På dette stadiet kuttet vi ut de kodene vi ikke så som relevante opp mot problemstillingen, før vi kategoriserte de resterende kodene etter meningsinnholdet kodene rep-

resenterte. Basert på Johannessen, Christoffersen og Tuftes (2011) er det meningsinnholdet forskeren er interessert i analysen. Johannessen, Christoffersen og Tuftes (2011) bruker ikke kategorisering som uttrykk for sortering av kodene etter meningsinnhold slik Tjora (2012) gjør, men kaller dette steget heller for *kondensering*. Vi satte på dette tidspunktet våre koder i kategorier, samtidig som vi fjernet det vi ikke lengre så som relevant meningsinnhold til å besvare vår problemstilling. Empirikapittelet (kapittel 4) kommer denne kategoriseringen frem gjennom sammenstillingen av de empiriske funnene.

Johannessen, Christoffersen og Tuftes (2011) forklarer den siste fasen i analysen som hvor det sammenfattede meningsinnholdet fra kondenseringen analyseres i lys av eksisterende forskning og teori. I vårt tilfelle er dette henholdsvis de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Greiner (1989). Videre beskriver Johannessen, Christoffersen og Tuftes (2011) at denne delen gjerne inneholder leting etter mønster, like eller ulike uttalelser eller sammenhenger som kan trekkes sammen og forklare på et høyere nivå. På dette stadiet i vår studie, altså i analysekapittelet (kapittel 5) gjør vi nettopp dette. Her løfter vi funnene fra empirikapittelet, og analyserer i lys av de teoretiske rammeverkene som nevnt over. For å trekke sammen det overordnede meningsinnholdet i denne studien sammenfatter vi konklusjonen som et svar på problemstillingen.

3.6 Studiens kvalitet

For å vurdere forskningens kvalitet benyttes ofte reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet som indikatorer for kvalitet i forskningen (Tjora, 2012). Hvordan generalisering av forskningen skal forekomme, har ført til større uenigheter blant teoretikere innenfor fagfeltet (Tjora, 2012). Uenighetene forekommer så langt ned som bruken av begrepet eller uttrykket generalisering. Ved kvantitativ forskning er målet statistisk generalisering (Jacobsen, 2015). I kvalitativ forskning innen samfunnsvitenskap er ikke generalisering hensikten (Nyeng, 2017). Jacobsen (2015) argumenterer dermed for uttrykket overførbarhet fremfor generalisering. I denne oppgaven er fokuset vårt rettet mot teoretisk genrealisering (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) forklarer teoretisk generalisering som utforming av mer generelle teorier, basert på intensive undersøkelsesopplegg som går i dybden på relativt få enheter. I følge Jacobsen (2015) vil dette fremskaffe en detaljert og grundig forståelse av hvordan ting henger sammen og hvordan virkeligheten er og oppfattes. På denne måten skapes virkelighetsnærhet i undersøkelsen og intern gyldighet blir derfor høy (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) viser videre til at gode forståelse av virkeligheten er det beste utgangspunktet til å utvikle allmenngyldig teori. I denne oppgaven har vi gjennomført et intensivt undersøkelsesopplegg gjennom casestudie med få informanter i tråd med Jacobsen (2015). Samtidig er intervjuene gjennomført

semistrukturert slik at informantene selv reflektere rundt hvordan virkeligheten er og henger sammen. Derfor tror vi det også vil være mulig å teoretisk generalisere våre funn, som viser hvordan ting henger sammen, slik at disse også kan brukes i andre sammenhenger.

3.6.1 Reliabilitet

Tjora (2012) forklarer at pålitelighet handler om en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater. Jacobsen (2015) forklarer dette ved at empirien må gi dekning til konklusjonene som trekkes. Dette bunner ut i dataens pålitelighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Samtidig forklarer Tjora (2012) at det ikke er mulig å forholde seg objektiv når man gjennomfører forskningsprosjekter, enten dette er kvantitative eller kvalitative studier når forskeren er engasjert i temaet. Tjora (2012) mener at en forsker i større eller mindre grad vil være engasjert, og derfor ha både bevisste og ubevisste subjektive påvirkninger i arbeidet. Selv om dette kan bli sett på som støy av noen, mener Tjora (2012) at forskerens kunnskap er en ressurs, men det må fremkomme eksplisitt hvordan denne anvendes i forskningen. I vårt tilfelle har begge forskere tidligere erfaring med casebedriften, hvorav den ene har jobbet i organisasjonen i to år. Dette er noe vi tidlig reflekterte over at ville påvirke våre antakelser og forventninger. Imidlertid tror vi at forkunnskapene har vært med å styrket vår forskning slik Tjora (2012) forklarer ved at vi lettere kunne oppnå dybdeinnsikt i casebedriften. Det har også vært et fokus hele veien at data skulle vurderes så objektiv som mulig, dette er blant annet gjort gjennom drøfting av caset med veileder. Gjennom kjennskap til casebedriftens ledelse har det vært lettere å få tilgang til de informanter som har vært sett på som strategisk, for å innhente sentral empiri for forskningsprosjektet.

3.6.2 Validitet

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer validitet som kvalitetsvurdering ved hvor relevant dataen som presenteres i studien er for fenomenet som forskes på. Gyldighet er knyttet til hvorvidt svarene som kommer ut av forskningen faktisk kan kobles til de spørsmål vi stiller i undersøkelsen (Tjora, 2012). Validiteten testes også av forskersamfunnet gjennom konferanser og tidsskrifter der forskningens resultater blir presentert og vurdert av andre akademikere (Tjora, 2012). For å styrke gyldigheten til studien forteller Tjora (2012) at åpenhet om hvordan forskningen er praktisert er viktig. Gjennom denne oppgaven har vi praktisert åpenhet om hvordan vi har gått frem, og således hvordan vi har kommet frem til forskningsresultatene. Sett i lyse av Tjora (2012) vil dette altså styrke validiteten i vår forskning. Videre viser Lincoln og Guba (1985) til at både vedvarende observasjoner og metodetriangulering kan føre til økt troverdighet. I denne oppgaven har vi brukt metodetriangulering gjennom både kvalitative dybdeintervju og dokumentstudier. I tråd med Lincoln og Guba (1985) vil dette altså kunne styrke studiens validitet. Samtidig kan også validiteten i dataen styrkes ved at informantene

selv leser over empirien, og bekrefter denne (Lincoln og Guba, 1985). Dette var også noe vi gjorde som del av arbeidet med empirien, hvor alle informantene som deltok i studien leste over empirikapittelet og godkjente innholde.

3.7 Forskningsetiske retningslinjer

I dette delkapitlet vil vi presentere noen etiske betraktninger vi har gjort oss gjennom arbeidet med behandling av data. Tjora (2012) forklarer hvordan forskjellige typer datagenerering har forskjellig etiske spørsmål knyttet til seg. Spesielt i spørsmål rundt behandling av data og måten denne er innhentet. I dette prosjektet har vi jobbet tett med informantene og hentet data gjennom dybdeintervju. Tjora (2012) beskriver hvordan forsker føler at han skylder informanten noe i retur for deres bidrag i studien. Etter datainnsamlingen i denne oppgaven var dette noe vi kjente litt på. Vi har derfor vært svært nøye med å være åpen og transparent med dataen vi inkluderer i oppgaven. Tjora (2012) bruker anonymisering som eksempel på noe som er etisk viktig i forskningssammenheng. Alle informanter er anonymisert, og i tillegg er datagrunnlaget sendt til sitatsjekk. Tjora (2012) forklarer dette som å strekkes seg lengre enn nødvendig for god forskningsetikk. Likevel ble dette gjort fordi vi følte at dette var rett og rimelig for innsatsen informantene la ned for oss.

Hvinden et al. (2016) har på veiene av De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene utgitt de *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Disse retningslinjene har som formål å gi forskere kunnskap om normene for etisk forskning og er kun veiledende. Vi har ved arbeidet i denne oppgaven søkt om godkjenning hos Norsk Senter For Forskningsdata (NSD) fordi vårt arbeid innebærer personopplysninger. Godkjenningen ble gitt 7. februar 2020.

Vi har valgt i arbeidet med denne oppgaven å støtte oss på retningslinjene fra NSD og De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, i tillegg til anbefalinger fra Tjora (2012). Tjora (2012) peker på hvordan en hver forsker bør ha en *etisk sans* uavhengig av juridiske eller andre formelle krav. Tjora (2012) forklarer hvordan en forsker som opplever stor åpenhet og tilgang til data fra sine informanter gjerne føler et moralsk ansvar ovenfor behandling og bruk av denne dataen. Dette er et viktig poeng for oss gjennom denne oppgaven, hvor informantene har vist stor åpenhet og vilje til å hjelpe oss gjennom prosessen. Vi har forelagt våre informanter oppgavens overordnede formål, hvordan vi behandler og lagerer dataen. Informantene har fått informasjon om at de vil bli forelagt presentasjon av data for egen kontroll av hva som kommer på trykk, og at de til en hver tid har muligheten til å trekke seg fra informert samtykke. Tjora (2012) viser til hvordan respondentene likevel kan føle seg presset til å delta for å ikke "svikte" oss og gjøre

vårt arbeid vanskeligere. Selv om vi sitter igjen med en følelse av at våre informanter generelt har utvist en god del glede ved å fortelle om jobben sin, har vi også fokusert på å legge til rette for at denne typen situasjoner ikke skal oppstå.

4 Empiri

I dette kapitlet presenterer vi først casebedriften Cutters og deretter empirien hentet inn ved intervjuer fra våre informanter i selskapet. Funnene som presenteres under legger grunnlaget for analysen i det påløpende kapitlet. Empirikapitlet er hovedsaklig strukturert etter hovedpunktene i rammeverket til Malmi og Brown (2008). I hvert delkapitel oppsummeres hovedfunnene fra delkapitlet.

4.1 Presentasjon av caset

Hos Cutters kan du få håret ditt klippet slik som hos en hvilken som helst frisør. Det er likevel under noen enkle premisser: Det er kun drop-in, betaling foregår før klipp og er fullstendig selvbetjent, du tilbys kun klipp av hår som mulig behandling og behandlingen skjer på 15 minutter. Konseptet er tuftet på et enkelt motto: *Cut time, cut hair, cut cost.*

Cutters er i dag Norges raskest voksende frisørkjede, og den mest besøkte frisørkjeden i Norden. Som ”alle” andre gode innovasjoner er konseptet tuftet på et opplevd behov; Å gjøre hårklippen enklere. Med bakgrunn fra NHH og økonomistudier fra Japan satte de to gründerne igang den første salongen ved Fløibanen i Bergen i slutten av 2015. Gründerne barberte bort alt unødvendig ekstra som hårvask, striping og farging av hår eller tilsvarende behandling. Resultatet er en langt mer effektiv opplevelse for kunden, langt mer effektiv drift og en omløpshastighet langt over bransjestandarden¹.

Fra oppstarten i slutten av 2015 har Cutters ekspandert sin drift stort. I tabell 4.1 presenteres omsetningsveksten selskapet har hatt i driftsårene som er rapportert for i skrivende stund. Statistisk Sentralbyrå (2020) forklarer stor vekst som en økning på 20% i omsetning fra året før. Cutters har som vist i tabell 4.1 flerfoldige ganger den veksten, og er således godt over klassifiseringen for stor vekst.

¹Opp til fire kunder i timen, mot bransjens standard på opp mot en kunde i timen.

Tabell 4.1: Omsetningsvekst i prosent, (Proff.no, 2020)

År	2015	2016	2017	2018
Omsetningsvekst i prosent		5915 %	642 %	233 %

Sommeren 2019 ble deler av Cutters kjøpt opp av det Svenske oppkjøpsfondet Procuritas. Etter oppkjøpet sitter Procuritas igjen som majoritetseier med sine 65% og resterende eierskap er fordelt på selskapets gründere og enkelte ansatte. Med oppkjøpsfondet på laget er tilgangen til kapital forbedret, og dermed også selskapets finansielle muskler. Dette kan åpne flere muligheter for Cutters.

I januar 2020 signerte selskapet salong nr. 100, feiret kunde nr. 1 000 000, og lanserte utvidelse av sin egenproduserte produktlinje med 17 hårprodukter til salg i salongene. Også disse helt selvbetjent. Med over 450 ansatte og salonger i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Nederland kan man trygt si at veksten har vært stor. Dette krever et gjennomtenkt styringssystem for å holde styr på drift og videre utvikling.

Cutters har fra start hatt fokus på lønnsom vekst. I 4.2 ser vi at alle driftsårene unntatt det første har hatt positive resultat. Siden da har selskapet både økt størrelsen og holdt lønnsomheten positiv. Selv med veksten Cutters har opplevd har resultatene vært positive. Videre er fokuset helt klart satt på lønnsom vekst.

Tabell 4.2: Resultatutvikling (Proff.no, 2020)

År	2015	2016	2017	2018
Omsetning	177 000	10 469 000	67 241 000	156 407 000
Resultat	-116 000	941 000	394 000	8 366 000

4.2 Kulturell styring

I dette delkapitlet av empirien presenterer vi kultur. Vi har kategorisert empirien etter rammeverket til Malmi og Brown (2008) og delt inn i verdibasert kulturell styring, symbolbasert kulturell styring og klanbasert kulturell styring.

4.2.1 Verdibasert kulturell styring

Kultur for kostnadskontroll

Rundt spørsmål om pengebruk under budsjett svarer informant A at holdningen ” (...) gjør det så billig som mulig” er ledende for selskapet. Informant F forklarer litt dypere tankene sine bak pengebruk: ”Når du starter en bedrift er det som din personlige økonomi. Ja og når man kommer da rett fra studenttilværelsen så vet jo du hvordan det er å vri og vende på hver eneste krone da”. Videre reflekterer informanten rundt kostnadskontroll ved å ikke binde seg til kontrakter som løper over lang tid: ”En superviktig ting. Kortsikt kontrakt. Maks seks måneder fra underleverandører”. Videre forklarer informanten at korte kontrakter gir mer fleksibilitet slik at en investering kan begrenses dersom den ikke gir ønsket utfall ved at kontrakten ikke løper over lang tid.

Informant C reflekterer rundt kulturen for pengebruk: ”Det er egentlig ganske kult at det er i ryggmargen vår da uten at vi har fått beskjed om det i en manual eller noe sånt, vi vet at vi må gjøre dette billigst mulig, og det er en ganske fantastisk ting at vi klarer å holde”. Refleksjonene til informant E underbygger også dette fra sitt ståsted: ”Ja altså jeg har jo jobbet nært [en av gründerne] et år da, så man har jo lært seg til at man sparer jo der man kan da”. Informant A har også sin oppfattelse av hvorfor informanten skal ”(...) gjør det så billig som mulig”: ”Jeg har vel egentlig aldri hatt en samtale om det da, jeg tar det som en selvfølge”. Her bekrefter informanten at fokus på kostnadsbesparelser ligger i de ansatte uten at de blir direkte ledet mot dette.

Nærhet mellom ledelsen og ansatte

På spørsmål rundt avstanden mellom frisørene og ledelsen reflekterer informant C slik: ”Jeg har liksom hatt kontakt med alle som har vært ansatt, det syns jeg har vært veldig hyggelig når jeg går forbi så vinker de ut av vinduet ... Jeg prøver alltid å gå innom så mye som mulig”. Informanten viser videre til frisørenes forhold til en av selskapets to gründerne, og legger stor vekt på at: ”Folk er jo veldig glad i ham! Folk elsker ham og ønsker å gjøre det godt på jobb for at han skal lykkes.” Informanten selv viser til at denne delen av kulturen er bygget fra bunnen, og forklarer det slik: ”Tja, jeg skjønnte jo det at hvis man skal bygge kultur fra start så måtte jeg gjøre det”. Videre reflekterer informanten: ”Bli kjent med folk. Ja, jo jeg har vært delvis bevisst på det. Ikke så mye nå lengre. Man ser etterhvert at du blir helt sprø hvis du skal ha over fire hundre frisører som sender deg melding da”. Informanten fortsetter med at ”(...) det er en ting som ikke skalerer da” før informanten dreier det over på at regionsansvarlig må stå for denne ”nærheten” videre. ”Utrolig viktig at regionsansvarlig også klarer det!”. Informant

E begrunner hvorfor nærheten er så viktig for informanten: ”Jeg brukte mye tid på å skape en relasjon med dem, jeg tenkte at da går kanskje de litt mer i krigen for meg”. Informant C legger også til sin oppfattelse av hvordan nærheten skapes: ”Det var så viktig at vi ikke bare var på kontoret, vi skulle være ute i salongene, vi skulle være synlige”.

Informant A viser også til hvordan videre opplæring skjer i salongene: ” (...) for eksempel fått sine egne instore trainer”. Videre reflekterer informanten over effekten av å følge opp salongene på denne måten: ”Jeg vil tro at det å bli sett der man faktisk jobber, har en positiv effekt på dem som jobber på lokasjonen. Faktisk ser og føler hva som er problemene deres, (...)”. Informanten viser videre til at det er viktig å gjøre denne type oppfølging raskt etter at problemet oppstår. Dette gjelder alt fra klipp til drift av tekniske systemer: ”Hvis det komme frem at de har et etterskudd mot det de skal kunne innen tech”, og følger opp med et eksempel: ”“Vi får ikke koblet oss opp på internett i Tromsø”, da hopper jeg selvfølgelig på flyet neste dag til Tromsø”. På denne måten får ledelsen et bedre innblikk i hva som skjer i salongene samtidig som frisørene opplever at ledelsen ser og bryr seg om dem.

Rekruttering etter kandidaters personlige verdier

Ved spørsmål rundt rekruttering deler selskapet inn i ansettelser av frisører og de som ikke klipper, såkalt ”non-cutting staff”. Ved rekruttering av non-cutting staff kommer viktigheten av at kandidatene liker konseptet Cutters frem, og at de finner sin egen indre driv og motivasjon for jobben: ”Viktig at de liker Cutters! At de ikke bare liker selve stillingene og oppgavene. Men virkelig like Cutters!”. Informant C forklarer videre at: ”Det finnes ingen ekstra frynsegoder som kantine (...)”. Her legger informant C vekt på viktigheten at kandidatene skjønner dette, altså at selskapet ikke tilbyr ekstra frynsegoder. Både informant B og E viser til konseptet som en del av det som gjorde at de ønsket å jobbe i selskapet: ”Men så fikk jeg høre om konseptet, så fant jeg ut av dette her må jeg bare være med på!”. Informant C reflekterer over at ”Non-cutting staff” må passe inn i kulturen: ”Veldig viktig at de [kandidaten] forstår at vi har det kjempehyggelig sammen (...)”. Informanten legger vekt på at aktuelle kandidater også må passe inn i gruppen.

4.2.2 Symbolbasert kulturell styring

Cut time, cut hair, cut cost

Informant A viser til hvordan Cutters fronter sine verdier *cut time, cut hair cut cost* på veggen i alle sine salonger: ”Vi har alltid *Cut time, cut hair, cut cost* i salongene”. Budskapet er

tydelig for alle kunder og for ansatte. Informant A viser til aktiv bruk av verdiene ved besøk i salonger: *”Den pusher vi ut overalt, dette er noe vil alle sier når vi er ute “cut cost (...) Dette gjennomsyrrer holdningen vi alle har”*. Informanten svarer videre at kulturen kommer helt fra bunn gjennom *onboarding* på Cutters Academy². *”Ja, selv country managere skal på Academy. Folk som ikke er frisører skal innom Academy for å få med seg akkurat denne delen. De slipper selvfølgelig det klippetekniske, men de blir fortalt hvem Cutters er, dette er historien osv”*. Alle selskapets frisører er kledd i svarte bukser og bruker t-skjorter med selskapets logo på i salongene. Informant A legger vekt på at alle skal følge standarder: *”Frisørene skal ha på seg Cutters t-skjorte, eller Cutters uniform. De skal ha på et Cutters plagg som vi har laget. Salongene skal være helt like, eller så like som mulig. Samme grunndesignet. Du som kunde skal ikke merke noe forskjell om du går inn i en salong i Oslo eller i Sverige.”*. Informant F legger også vekt på at ”alt” skal være likt: *”Systemene er like, salongene er like (...)”*. Designet i salongene er altså likt, og alle frisørene bærer den samme uniformen for i gi kunden og den ansatte den samme opplevelsen uansett hvilken salong man befinner seg i.

4.2.3 Klanbasert kulturell styring

Samhold

Informant D viser til at Cutters har fått en del motstand i frisørbransjen og hva det har gjort med selskapet: *”Hele den kulturen har kommet litt av seg selv, dette fordi at mange har slengt mye mot oss, egentlig fra dag en. Det har vært mye til folk som har startet i Cutters, så det har blitt sterk kultur, Cutters mot resten av bransjen/verden. Vi skal vise alle andre at vi er best, vise at dette er bra. Så det blir veldig sånn at folk skal holde sammen, det har kommet av seg selv fordi det har vært så mange av konkurrentene som har vært imot Cutters”*. Informant C legger også vekt på at deler av kulturen har vokst frem: *”Sånn som det når de sier Cutters Family. Dette er jo ikke noe vi har tredd over hode på dem, dette er noe de har funnet på selv. Og de bruker det jo mye mer selv enn det vi gjør”*. På spørsmål om dette gir en styrende effekt, svarer informant C følgende: *”Absolutt, Absolutt. Ja ja. Og man har jo, eller jeg kan snakke for min egen del. Jeg har jo jobbet i andre selskaper hvor dette med kultur er viktig og at det da blir tredd over hode på oss og at det føles mer sekt-aktiv. Som jeg reagerer på og ikke kan identifisere meg med og det føles ubehagelig”*. Informanten viser til at hos Cutters er dette annerledes. Informanten viser til at selskapsledelsen *” (...) erfarer og opplever et SÅ stort samhold!”* blant frisørene. Informant E legger også vekt på samholdet mellom frisørene, og kommer med et eksempel fra Osloregionen: *”Sånn³ som den festen [Cutters Launch Party³]*

²Cutters Academy en egen avdeling i selskapet og utgjør kjernene av opplæring og utvikling for frisørene i selskapet

³Feiringen av salong nr. 100 og kunde nr. 1 million

i Oslo, fordi det fikk jo veldig mange frisører være med på. Det er så bra, altså sånn branding messig. De er jo så stolte av å få være med på noe som er så kult”. Informanten forklarer at frisørene viser stolthet og samhold ved anledninger som Cutters Launch Party, og at dette er positivt for frisørenes samlede identitet.

4.2.4 Hovedfunn kulturell styring

Kostnadskontroll er viktig i Cutters. Selskapets ledelse legger vekt på denne verdien og forsterker den med egne eksempler. Ledelsen legger også bevisst vekt på å være synlige og nære frisørene. Cutters legger vekt på kandidaters verdier ved rekruttering til ledelse i selskapet. Selskapet har bevisst rekruttert etter personer som virkelig liker konseptet, og ikke bare jobben og arbeidsoppgavene. Selskapets verdier kommer tydelig frem på veggen i hver salong. ”Cut time, Cut hair, Cut cost”. Selskapet bruker også øvrig design av salongene og uniformer på ansatte som symboler for å styre ansattes atferd. Samholdet mellom selskapets frisører er svært sterkt. Ledelsen i Cutters legger vekt på at dette er viktig for selskapet å holde på, og bruker ressurser på å holde dette ved like.

4.3 Planlegging

Som svar på spørsmål rundt planlegging reflekterer informantene relativt ulikt. Det kommer et rimelig klart skille frem mellom informantene på hvordan planlegging i selskapet foregår utifra deres eget ståsted. Den ene halvdel av ledelsen beskriver planleggingen de driver som svært kort, og kort sikt til middels kort sikt. Den andre halvdel av informantene forklarer seg også som deltakende i strategiske planer. Informant F viser til sin oppfattelse av hvem som gjør den kortsiktige og den langsiktige planlegging: ”På lang sikt er det styret i større grad. På kort sikt... ja, det er vel ledergruppen på seks syv stykker (...)”. Denne delingen inkluderer ikke regionsansvarlige som i stor grad legger handlingsplanene for sin region selv basert på målene som er satt sammen med ledergruppen.

4.3.1 Kortsiktig Planlegging

Både informant E og C beskriver en del av planleggingen de gjør som løpende, fra dag til dag. Her kommer det frem at planen ofte blir lagt på en måte som naturlig prioriterer det viktigste gjøremålene først. Behovet for denne planleggingen ligger i at uforutsett arbeid som må tas tak i når noe dukker opp og struktureres for mest mulig effektiv løsning. Det planlegges gjerne at disse oppgavene skal løses i løpet av alt fra 24 timer og inntil 14 dager. Informant A støtter også tildels opp under at planlegging foregår på denne måten, og at det er for å løse utfordringer

eller problemer som løpende dukker opp. Informant A forklarer også sitt arbeid som relativt varierende: ”Noe er helt ad hoc, og noen ting er mer planlagt. Når jeg reiser rundt i 1 mnd. + om sommeren, for å besøke salongene, er det nøye planlagt”. Samlet for all denne type planlegging er at informantene selv har *friheten* til å planlegge løsningen og iverksette tiltakene. Informant E beskriver friheten slik: ”(...) *planer for salongene? Det har regionsansvarlig veldig frie tøyler til å lage selv*”. Det er informanten selv som både legger planen og utfører den, og inkluderer sine underordnede der det er mulig.

Informant E beskriver også situasjoner der planer legges for middels lang til lang sikt. Dette beskrives av informanten som en situasjon der en salong over tid ikke produserer som ønsket. Først kartlegges grunnen for utfordringen før løsningen planlegges. Som del av denne type planlegging kommer det frem at oppfølgingen som gjøres etter endringen implementeres også er en del av planen, og at den da gjerne strekker seg i tid. Informant E viser til et eksempel hvor det var behov for endringer i en salong: ”*Det har vært en mer langsiktig plan, hvor jeg flyttet hele personal flokken for å kjøre inn litt annet blod der*”. Informant E viser videre til hvordan en plan for hver enkelt frisør legges: ”(...) *så setter jeg med ned med dem individuelt*”. Informanten viser hvordan en plan for utvikling av en frisør legges sammen med frisøren, for å inkludere dem i planen.

4.3.2 Langsiktig Planlegging

Ved mer langsiktig planlegging viser flere informanter til mer involvering av selskapets styre. De strategiske planene legges i større grad i og med styret. Informant D viser til at de har hatt en endring i den langsiktige planleggingen etter at deler av selskapet ble kjøpt opp sommeren 2019. Tidligere ble de strategiske planene lagt i ledergruppen i større grad, men etter oppkjøpet spiller styret en større rolle. Sammen med en annen i ledergruppen bidrar informant D med det strategiske arbeidet. Disse to sammen har etter oppkjøpet i økende grad formidlet de strategiske planene til ledergruppen som videre legger handlingsplanene, altså den kortsiktige utførelsen.

Som en annen del av planlegging trekker informant C frem hvordan deler av ledergruppen har jobbet for utvikling av datasystemene i selskapet: ”*Ga egentlig jeg og COO⁴ ganske mye feedback på hva vi ønsket å ha i Dashbordet⁵*”. Ved planleggingen av hvordan deler av data-systemet bør se ut har flere i ledergruppen bidratt. Informant C viser til samarbeid mellom flere forskjellige deler av selskapet for å blant annet å inkludere output av nøkkeltall. Utviklingen av datasystemet har vært i de strategiske planene og gått over lang tid. Informant A trekker frem et eksempel på kassesystemet: ”*Det var et hjemmesnekret kassesystem og noen terminaler liksom,*

⁴Chief Operating Officer

⁵Datasystemets output for analyse

mens i dag, så er vi nærmest et tech-selskap. Satt litt på spissen (...)". Et klart skille mellom kort og lang sikt er ikke så lett å identifisere her, men de fleste informantene vi har snakket med har hatt en finger med i spillet ved utviklingen av datasystemene.

Informant F viser til hvordan kassesystemet selskapet brukte fra starten måtte byttes ut tidlig ved vekst, fordi det ikke kan skalere med selskapet: *"Nei, det er jo derfor vi har byttet system tre ganger da"*. Selskapet har derfor byttet ut kassesystemene flere ganger. Utvikling for optimal drift passer bedre under kort sikt da dette gjerne skjer på under 12 måneder. Informant E beskriver det slik: *"(...) KPIer og den type ting, og det har jo systemet. Dashboard har jo vært under utvikling hele året og blir jo bare bedre og bedre og bedre"*. Samtidig strekker de strategiske planene rundt datasystemene seg lengre. Informant F beskriver at dette er en typisk situasjon hvor kun de som det er aktuelt å koble inn i planen blir med i planleggingen, mens de som ikke spiller en aktiv rolle heller får konsentrere seg om annet arbeid.

4.3.3 Hovedfunn planlegging

Det er i hovedsak ledergruppen i Cutters som står for den kortsiktige planleggingen. På frisørnivå inkluderes ansatte i planer som angår dem. Det er i hovedsak styret som legger den langsiktige planen i selskapet. Styret inkluderer også noen fra ledergruppen til utvikling av strategiske planer. Medlemmene i ledergruppen har frihet til å legge planer i sitt ansvarsområde selv, og inkluderer der sine underordnede i handlingsplanene.

4.4 Kybernetisk styring

I dette delkapitlet presenterer vi empiri som passer under kybernetisk styring og deler inn i budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybride styringssystem.

4.4.1 Budsjettering

På spørsmål rundt budsjettering og budsjettbruk i selskapet svarer informantene relativt forskjellig. Som vi har sett tidligere under delkapitlet planlegging kan vi se antydninger til en todeling av hvordan informantene opplever selskapets budsjettbruk og hvilket forhold de selv har til budsjetter i eget arbeid. Empirien er delt inn i "budsjettbruk ved investeringer" og "budsjettbruk i drift". Det ligger ikke mer vekt på inndelingen enn at det er et behov for å skille disse to fra hverandre ved presentasjon av empiri.

Budsjettbruk ved investering

På den ene siden finner vi blant annet at budsjetter brukes der selskapet ser det som nyttig. Samtidig ser vi at budsjett ikke brukes i andre deler av organisasjonen. Informant B svarer følgende på spørsmål om hvorfor budsjett brukes ved investering: *”Hva skal man ellers gjøre da?”*. Samtidig bruker informantene uttrykkene *”Business Case”* eller *”rammeverk”* for å få *”oversikt over hvor lang tid det tar før man får tilbake investeringen sin, og hvilket finansielle bidrag man kan få”*. Informanten bruker ikke ordet budsjett direkte, men legger det mer frem på denne måten: *”Så har vi business caser som ligger i bunnen for den beslutningen som tas”*. Informant F uttrykker seg også tilsvarende rundt spørsmål om budsjetter. *”Ja, altså vi har jo rapportert inn hva vi forventer å bruke ved åpning av en ny salong. Vi følger opp og reagerer hvis det er veldig utenfor eller over budsjett”*. Dette utsagnet støttes også opp av informant D: *”Så måler vi hele tiden om vi ligger på budsjett, eller om vi er over eller under, så skal vi bare følge det hele veien da.”*. Her legger også informantene til at de ikke alltid har jobbet med budsjetter på denne måten. *”Vi har ikke hatt noe særlig med budsjetter tidligere, men nå nylig fikk vi inn private equity, så nå har vi faktisk begynt med budsjetter”*. Samlet kommer det frem fra disse informantene at budsjettbruken her dreier seg om åpning av nye salonger og investeringer. Senere i dette delkapittelet ser vi mer på budsjettbruk i drift.

Vekst gjennom bruk av Business Case

Helt siden starten har ledelsen i Cutters vært fokusert på å finne metoder som gjør at nyetableringer blir så suksessfull som mulig. Tidlig benyttet de enkle metoder slik som å telle antall personer som beveger seg forbi en gitt posisjon innen en tidsramme: *”(...) telte alle folkene som gikk forbi et lokale vi så på, så var tanken jo flere som går forbi, jo bedre lokale, også gjorde vi jo dette i hele landet, også på kjøpesenter kan man finne tilgjengelig data, som sier antall besøkende i løpet av et år”*. Etterhvert som organisasjonen utviklet seg har selskapet startet å benytte mer dyptgående tallmateriale for å finne de beste lokasjonene. Informant D forteller at omsetningstallene til et gitt senter er viktig i vurderingen av lokasjonen: *”Vi har funnet ut i ettertid at omsetningen til kjøpesenteret har mer å si, så et stort kjøpesenter med høy omsetning vil så og si alltid funke bedre enn ett med liten”*. Videre forklarer informantene: *”(...) vi prøver å predikere før vi åpner, kommer med en antakelse om hvor lang tid det vil ta å tjene tilbake pengene som er investert, jo selvfølgelig jo flere salonger vi åpner og jo mer vi blir standardisert, jo enklere blir det å predikere”*. Informant B viser også til utviklingen av datasystemet for bedre beslutningsgrunnlag: *”Et selskap som har tretten utsalgssteder, har ganske mye data, men har man sånn som Cutters, snart hundre salonger, så begynner man å snakke datamengde, så det konkrete som ble gjort, var en raffinering av lokasjons-strategien, utviklet mer digitale virkemidler (...)”*. Selskapet har fra start vært nøye med kalkulering før åpning av nye salonger, og bevisst utviklet dette etterhvert som selskapet har vokst.

Budsjettbruk i drift

På spørsmål rundt bruken av budsjetter i drift svarer flere informanter at de ikke har faste budsjett å forholde seg til. Informant E forklarer at det i informantens arbeid kun brukes budsjett for bestilling til salongene og svarer slik på spørsmål om informanten selv bruker budsjett: *”Nei. Jeg har jo bare på bestilling av utstyr til salongene. Jeg har gått gjennom litt sånn med CFO, til tider”*. Informant E legger videre til at budsjettet her ikke er helt fastsatt. *”Så lenge det ikke er altfor mye penger på utstyr”*. Informant A svarer klart på spørsmål om informanten har et budsjett å forholde seg til: *”Nei jeg har ikke det, billigst mulig gjelder stort sett, billigst mulig hotell, fly også videre”*. Informant A viser også til en situasjon der pengebruken ble bestemt slik: *”Du får denne summen, så må man forholde seg til det”*. Både informant A og E reflekterer rundt pengebruk som mer mental kostnadskontroll istedenfor fastsatte budsjetter hvor det handler om å *”(...) billigst mulig gjelder stort sett”*. Informant C forklarer at budsjett ikke er en del av arbeidshverdagen til informanten, men trekker samtidig frem selskapets holdning til pengebruk: *”Det er egentlig ganske kult at det er i ryggmargen vår da uten at vi har fått beskjed om det i en manual eller noe sånt, vi vet at vi må gjøre dette billigst mulig”*. Informant E trekker frem bruk av nøkkeltall når vi snakker om budsjettbruk: *”I min drift er det utilization⁶, også er det de kostnadene jeg kan regulere, som er bestillinger”*. Samlet ser vi at informantene A, E og C viser til nøkkeltall og forhold til pengebruk fremfor budsjetter.

4.4.2 Finansielle mål

Under datainnsamlingen trekker informantene frem flere måltall. Vi har etter beste skjønn delt inn i finansielle og ikke-finansielle måltall for å kunne dele empirien. Denne delingen gir en bedre struktur for analyse i neste kapittel.

Ved spørsmål rundt finansielle mål og nøkkeltall kommer det frem på samme måte som tidligere at det er relativt stor forskjell i hvilke tall de forskjellige informantene bruker og snakker om. Imidlertid kommer det frem at alle informantene ser måltallbruken som både nyttig og viktig. Ved refleksjon rundt hvilke måltall som brukes og hvorfor de brukes svarer informant A slik: *”Klippetid for eksempel, vi har jo noen salonger som er tregere og raskere.”*. Videre legger informanten til at *”Tiden mellom hver klipp er ikke minst svært viktig”*. Informanten viser videre til dersom klippetiden ikke overholdes vil salongen: *”(...) tape masse omsetning, ikke minst at den estimerte ventetiden blir feil. Dette gjør at kundene blir irriterte fordi prediksjonene blir feil også videre”*. Å måle klippetiden til den enkelte frisør kommer frem som viktig for å holde driften normal, men også tiden mellom klipp måles. Både den produktive tiden med en kunde i stolen, og tiden mellom til ny betalende kunde startes trekkes frem. Informant E

⁶Utnyttelsesgrad

legger dette frem som ”Utilization!” som første reaksjon. Informanten følger så opp med en videre utdypning: ”Det første vi alltid ser på er KPIen Utilization. Utalization, utalization, utalization. Det er det første jeg sjekker. Hver morgen”. Det kommer frem fra informant E at *utilization* er et svært sentralt finansielt måltall i driften sett fra informantens ståsted.

Informant A viser også til en utvikling av hvordan selskapet har hatt muligheten til å måle forskjellige tall: ”Nå har vi vårt eget statistikkssystem som vi har det meste av målinger på”. Resultatet er at selskapet nå er i stand til å måle ”Hvilke måneder, uker, dager, tidsperioder og slik som har mye kunder”. Informant C og E følger opp dette og viser til at de har gjennom datasystemene fått mulighetene til å følge med på tallene som er relevant eller nyttig for dem: ”Det er jo liksom Utilization som blir hovedfaktoren som man ser på i forhold til om man tjener penger eller ikke”. Videre trekker informant E frem at tallene selskapet måler og jobber med å holde oppe også er incentivert hos den enkelte ansatte: ”Når jeg går gjennom utilization og den ligger på 2.2 da tjener vi penger, og de [frisørene] tjener mer penger, mer enn vanlig timelønn”. Fra informant B kommer det frem en sterk knytning mellom selskapets finansielle mål og incentiver som påvirker frisørens adferd. ”Betaler vi frisørene godt, så det er altså en symbiose mellom oss og frisørene. Mange andre ville isteden valgt å betale et fast honorar, altså greien her er at du har en KPI som er forenlig med selskapets finansielle utvikling”. Mer om dette under 4.5 belønning og kompensasjon.

Selskapet vurderer også finansielle tall ved utvidelse til nye land. Informant F viser til mål om å få omsetningen opp: ”For vår del handler det om å lykkes i utlandet. Og da er det liksom andre ting vi blir målt på. Omsetning eller topplinjen. Det er ikke utilization. Det trimmer du til etterhvert”. Denne informanten legger vekt på at forskjellige nivå i selskapet og forskjellige stadier i utviklingen krever forskjellig fokus på finansielle mål. Informant B oppsummerer bruken av finansielle mål: ”Operasjonelle KPIer og økonomistyring, for det er viktig for oss, at du fokuserer på de riktige tingene, hvis du driver på lykke, fromme og magefølelse, så blir det ikke like bra, sammenlignet hvis du er mer fokusert, KPI og datadrevet da”. Informant F legger til at selskapet har hatt god hjelp av datasystemene de har etablert og viser til en utfordring de hadde tidligere: ”(...) frisører som ikke har levert har vi ikke greid å fange det opp raskt nok”. Med bedre datasystem på plass viser informant C til en situasjon med bedre kontroll på prestasjon: ”Jeg var glad for at vi ikke skal ha det [kundetilfredsheten] synlig for frisøren. Det er et stort press, men de mistankene vi hadde tidligere, det er mindre mistanker nå. Mindre syensing. Nå vet vi om en frisøren presterer eller ikke”. Informantene gjør det klart at datasystemet har hjulpet dem med å oppnå større oversikt.

4.4.3 Ikke-finansielle mål

Kundetilfredshet

Informant B forklarer viktigheten av kundetilfredsheten slik: *”Selv om det ikke påvirker dagens bunnlinje, kan det påvirke morgendagens”*. Informanten tar oss videre med inn i refleksjonene sine rundt bruken av ikke-finansielle måltall: *”Vi tenker hele tiden, hva er det beste for kunden, det ligger kompromissløshet i bunnen, selv om dette ikke er et finansielt nøkkeltall, så måler vi det”*. Kundeopplevelsen settes i fokus og kundene gir tilbakemelding på den enkelte salong, og klippet de fikk. Informant B viser til målet om kundetilfredshet: *”For min del spores kundetilfredsheten”*. Informant A har et tilsvarende bilde og viser også til salongens kunderating. *”Hvis de har en vurdering på 9,5, så gidder jeg ikke på en måte å prøve på å pushe den noe høyere, det ser man egentlig på som en perfekt score”*. Denne kundetilfredsheten måles ved at hver kunde som registrerer seg digitalt i systemet får en SMS etter besøket med muligheten til å gi sin mening⁷ fra 1 til 10. Informant E bruker kundetilfredsheten aktiv sammen med frisørene: *”(…) kundefeedbacken er veldig mange av de [frisørene] ganske opptatt av. Det får jeg veldig mye tilbakemeldinger på når jeg er i salong”*. Informanten gir oss videre innsikt i hvordan tallene følges opp: *”(…) enten så setter jeg med ned med dem individuelt, men begynner alltid med å fortelle om feedbacken på salongen, også kan de velge selv om de vil på personnivå (…)”*. På spørsmål om effekten av å måle kundetilfredsheten svarer informant A slik: *”Dette er med å påvirke kulturen positivt, jeg tror dette også gir de andre noe å strekke seg etter”*.

Frisørenes tilfredshet

Informant E forklarer at frisørene også gir en rating av sin egen tilfredshet hver dag etter endt skift. *”Man gjøre hele tiden vurderinger som da baserer seg på den analysen fra uken før. Hvis du ser at de klipper mindre, ventetiden går opp kundefeedback ned, men det gjøre jeg egentlig hver dag, går igjennom og ser hvor fornøyde frisørene har vært på jobb”*. Informant E viser til at kundeomtalen og frisørens tilfredshet balanseres mot hverandre for å se tallene i et større perspektiv. Informant A viser også til frisørens tilfredshet: *”(…) de ansatte gir også en vurdering på slutten av arbeidsdagen, ett lei seg fjes, eller et smilende, for sin egen del”*.

I datasystemet Cutters bruker er det også mulig å sette statistikken i sammenheng med andre tall som måles. Informant A reflekterer slik: *”Hvis det er en salong som har én i rating må vi inn å se hva som foregår der. Men det som er veldig interessant å se, er om frisørene trives bedre med veldig mye kunder, litt mindre kunder, høyt press, lavt press, sekstimers arbeidsdag, åttetimers arbeidsdag. De tingene er veldig interessante”*. Informant D underbygger også viktigheten av frisørenes tilfredshet og legger ekstra vekt på at: *”De undersøkelsen viser at folk som jobber i*

⁷Per februar 2020 har Cutters flere tier-ratings enn alle de andre vurderinger fra 1-9 tilsammen.

Cutters er vesentlig mer fornøyd her, enn de var hos sin forrige arbeidsgiver”.

Både informant E og F forklarer at finansielle og ikke-finansielle målinger bør: *”(…) tas med en klype salt”*. Informant C legger også vekt på dette og sier: *”Jeg var glad for at vi ikke skal ha det [kundetilfredsheten til den enkelte] synlig for frisøren”*. Informanten legger til at det kan være mange grunner bak en dårlig omtale, ikke nødvendigvis skyldes frisørens kundeservice og kvalitet i klippen, men kan skyldes at: *”(…) den estimert ventetiden blir feil. Dette gjør kundene irriterte”*. Cutter lar ikke kundetilfredsheten for den enkelte frisør være synslig, men samler salongens prestasjon under ett. Salongens rangering er klart synlig på skjerm i den enkelte salong og tilgjengelig på nett.

4.4.4 Hybride styringssystemer

Som vi har sett i avsnittene over viser empirien både bruk av finansielle og ikke-finansielle mål. Informantene uttaler ikke eksplisitt at de bruker hybride styringssystemer, men viser til hvordan både finansielle og ikke-finansielle mål brukes om hverandre og vurderes i sammenheng.

4.4.5 Hovedfunn kybernetisk styring

Det er i hovedsak ved investeringer at Cutters bruker budsjetter. Selskapet bruker uttrykket business case for budsjettbruk i investeringsammenheng. Beslutningsgrunnlaget i business casene er i dag utviklet mye fra oppstarten. Selskapet bruker i hovedsak andre styringsmekanismer enn budsjett i øvrig drift. Videre bruker selskapet både finansielle og ikke-finansielle målinger som viktige prestasjonsindikatorer. I hovedsak brukes *utilization* og omsetning som finansielle mål, mens kundetilfredsheten og frisørenes trivsel brukes som de viktigste ikke-finansielle prestasjonsmålingene. Cutters balanserer finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmålinger mot hverandre, for å sikre seg et større bilde enn tallene isolert kan gi. Samtidig brukes ikke direkte uttalte hybride styringssystemer.

4.5 Belønning og kompensasjon

Under datainnsamlingen viser informantene til at selskapet benytter andre belønningsmetoder i tillegg til penger i bonus og provisjon. Informant A beskriver dette slik: *”Sånn som andre ikke økonomiske incentiver, alle frisørene har et sånn frisørbelte, hvor de kan få pins når de klarer ulike ting. For eksempel hvis de får tilbakemelding på Google, eller Facebook, som*

er eksepsjonell bra, hvis de har ti slike over tid, får de en pin for det, hvis de ikke har vært syk på et år osv. Så vi har mye sånne småting vi prøver å gjøre stas på”. Informant A viser videre til reaksjonen som kommer ved denne typen belønninger som svar på hvorfor det brukes: ”Jeg ser at folk blir glad når de får en belønning, det er et eksempel på at det fungerer”. Informanten legger vekt på at å belønne med oppmerksomheter, som ikke kommer gjennom pengeutbetalinger, gir positive effekter i selskapets kultur.

Rundt spørsmål om bonusordninger og belønning kommer det frem at bruken av dette for å påvirke de ansattes motivasjon har stått sentralt siden starten. Informant F viser til viktigheten av å betale godt: ”Men det har vært viktig for oss å betale folk. Du får ikke tak i folk om du betaler elendig”, med spesilt fokus rettet mot frisørene. Selskapet benytter en bonusordning som gir frisørene mulighet til å oppnå en høyere inntekt enn tarifflønnen⁸. Informant E sier følgende: ”Om de [frisørene] klipper mer enn to i timen så går de over på provisjon. For da er det høyere. Det er en veldig grei måte å måle det på da. Når jeg går gjennom utilization så ligger den på 2,2 så tjener vi penger, og de tjener mer penger enn vanlig timelønn”. Bonusordningen kan oppfattes som utfordrende for de nyansatte i salongene, siden de ikke er vant til en lignende ordning i tidligere arbeidsforhold. Dette fører til at frisørene i starten kan levere en noe lavere kvalitet. Informant C forklarer dette slik: ”Mange er fortsatt veldig opptatt av timelønn fordi de tenker at de ikke skal oppnå denne bonusen. Også ser vi at det er kommer det nyansatt i en busy salong og er pengedrevet så klippe de altfor fort”. Informant C viser til en av ulempene bonusordningen kan føre til: ”(...) vi ser veldig tydelig hvem som er pengedrevet og ikke, de raser gjennom klippen har dårlig kundescore bryr seg ikke om de, ser bare pengene som kommer inn”. Informant E viser her til at frisører som ikke er kjent med systemet og er pengedrevet kan komme til å klippe kundene for fort for å oppnå mer bonus, noe som går utover kvaliteten. Samtidig legger informant C vekt på at systemet fanger opp dette, og at selskapet da tar tak i situasjonen.

Belønningsordningen til Cutters gir frisøren mulighet til å tjene mer, hvis de produserer mer, noe som er bra for både selskapet og den ansatte. På spørsmål om frisørene er sultne etter å tjene mer penger svarer informant E følgende: ”Åja, Veldig... veldig, veldig, veldig.”. Informant E peker på at ordningen også kan vise en positiv effekt på frisørenes sykefravær: ”Det som er positivt er at de som er i provisjons-salonger, de tar jo for eksempel ikke automatisk tre dager egenmelding, for de går glipp av klippetid⁹ i tillegg når de er borte. Mens i små salonger hvor de bare sitter å trekker timer kjører de tre dager. Ikke sant, fordi de går bare ut med samme summen i lønn selv når de er syke”. Ordningen kan endre frisørens atferd ved at de gir dem motivasjon til å være på arbeid. Informant D reflekterer rundt behovet for bemanning i kanskje mer ugunstige tider

⁸Minstelønnen som ligger til grunn

⁹Bonus for antall klipp

for frisørene. Dette er kanskje tidspunkt som er gunstig for kundene og ordningen viser seg å ha positive effekter. Informant D fortsetter: *”Det er bra at det er sånn, fordi vil flere jobbe på ettermiddagen da, det er bra at folk jobber når kunden vil benytte salongen, for det er egentlig bare bra for alle, for kunden, for da er det flere som er på jobb, det bra for Cutters for man får flere kunder og bra for frisøren, fordi de får mer penger for de timene de jobber”*. Informant D trekker også frem at belønningsmetoden påvirker kulturen blant frisørene: *”(...) man får jo kanskje en prestasjonskultur, hvor folk ønsker å gjøre det bra (...)”*.

Det har også blitt benyttet eierskap i senere tid, som et belønningsmiddel ovenfor toppledelsen i organisasjonen. Informant F forklarer: *”(...) CFO og CTO er ansatte, som senere har fått kjøpt seg inn, før fondet gjorde oppkjøpet. Dette ved at folk har solgt til dem”*. Men denne formen for belønning, er noe som hovedsaklig ikke har blitt benyttet i organisasjonen. COO har foreksempel ikke eierinteresser i selskapet. Men etter at Procuritas kom inn som majoritetseier, så har de begynt med nytt incentivprogram ovenfor ledelsen, som blir nevnt her av informant F: *”Vi har noe som heter ”MIP”. Management incentive program”*. Informant F forklarer at dette incentivprogrammet fører til utbetaling av bonus til ledelsen dersom selskapet når økonomiske prestasjonsmål.

4.5.1 Bruk av rekrutteringsbonus

I sammenheng med håndtering av ”kriser” forklarer flere informanter at de ikke nødvendigvis opplever fra sitt eget ståsted utfordringer som en krise. Informantene ser ut til å se på dette som naturlige endringer som har vært nødvendig for å opprettholde veksten og utviklingen i organisasjonen. Informant C reflekterer på følgende måte om deres utfordringer i sammenheng med rekruttering av frisører: *”For å være helt ærlig så har jo vi vært i en litt vanskelig situasjon med at vi ikke var særlig vel ansett i bransjen. Vi har hatt få søkere, det er bedre nå”*. Dette er et eksempel på en utfordring som kunne begrenset organisasjonens muligheter for videre vekst. Informanten peker videre på at selskapet har valgt å etablere en rekrutteringsbonus, for å motivere frisørene til å hente inn venner og bekjente fra sitt eget nettverk til å jobber for Cutters: *”Vi har en rekrutteringsbonus på 4 000 kr som de får 2 000 når avtalen er signert også får de de resterende når prøvetiden er omme om de fortsatt jobber”*. Informanten viser også til en tidligere periode med økt behov for arbeidskraft hvor selskapet økte bonusen ytterligere: *”Også har vi prøvd i perioder å sette den opp hvis det er krise, opptil 10 000 i september i fjor. Og jeg tenkte at vi kom til å få et rush av anbefalinger da, men det ble bare fem seks flere enn en vanlig måned”*. Informant C reflekterer videre rundt at denne beskjedne økningen i antall anbefalinger er fordi frisørene er fornøyd med jobben sin. Dette er en mulig forklaring på at det ikke forekommer flere anbefalinger ved økning av monetære incentiver.

4.5.2 Hovedfunn belønning og kompensasjon

Cutters bruker i hovedsak ytre motivasjon i sine belønningssystem, og bruker for det meste monetære kompensasjoner. Selskapet bruker også ikke-monetære oppmerksomheter som pins. Cutters skiller belønningssystemene som brukes ovenfor frisørene, og ledere i selskapet. Cutters har også brukt incentivordninger til å overkomme en bemanningskris ved rekruttering av frisører som følge av veksten.

4.6 Administrativ styring

I dette delkapitlet presenterer vi empiri som passer under administrativ styring og deler inn i organisasjonsdesign og struktur, styringsstruktur og regler, rutiner og prosedyrer.

4.6.1 Organisasjonsdesign og struktur

Fra selskapet startet opp har Cutters beveget seg gjennom ulike faser av organisering. Informant A beskriver utviklingen fra informanten kom inn i selskapet: *”Det har endret seg drastisk siden jeg begynte å jobbe i Cutters, da jeg begynte å jobbe var jeg direkte under CEO, som ikke er CEO i dag, så har jeg vært underlagt COO en periode, uten at jeg var helt klar over det. Også er jeg underlagt CDO nå”*. Selskapet har også hatt behov for å utvikle organisasjonen etterhvert som de har vokst og etablert flere og flere salonger.

I selskapets tidligste år var det gründerne selv som gjorde kundeservicearbeidet. Dette foregikk på telefon, epost og sosiale medier, via Facebook. Etter som selskapet vokste seg større var det behov for at dette arbeidet ble satt bort til andre. Informant A reflekterer slik: *”Alle var litt overarbeidet hele tiden, så det er ganske lett å ta tak i noe man ønsker å jobbe med”*. Informant F forklarer at med veksten har selskapet også ansatt flere for å delegerer bort arbeidet basert på: *”Behov og tilgang på kapital”*. Dermed har organisasjonsstrukturen naturlig utviklet seg basert på selskapets bemanningsbehov og tilgjengelige ressurser.

4.6.2 Styringsstruktur

For å opprettholde kontroll, så har Cutters valgt en sentralstyrt styringsmodell. Informant D forklarer: *”Vi har et sentralstyrt system som håndterer alt som skjer i selskapet egentlig”*. Informant D nevner videre, selv om Cutters har en sentralstyrt modell jobber selskapet for at alle skal bli inkludert i de mål som settes. Det foreligger imidlertid ikke fastsatte rutiner for dette:

”Man bør jo selvfølgelig sørge for at alle tenker likt da. At det som blir vedtatt i styremøtet er noe som resten av selskapet ned til frisørene er med på. Så man jobber mot dette. Men jeg kan ikke si at vi har et sånn overordnet styringssystem for det, utover at vi prøver å sette felles overordnede mål, så folk skal være klar over og jobbe mot”. Informant F forklarer at styring og planlegging av driften gjennomføres på følgende måte: ”Ja,. På lang sikt er det styret i større grad. og på kort sikt... ja det er vel ledergruppen på seks syv stykker eller noe sånt”.

Utvikling fra salongansvarlig til regionsansvarlig

Da selskapet utvidet til de første salongene sine etter den første ved Fløybanen i Bergen var hver salong ledet av en salongansvarlig frisør. Etterhvert som antallet salonger økte i de forskjellige regionen, opplevde ledelsen et større behov for å samle regionene da det ble mange kontaktpunkt å forholde seg til. Informant F beskriver behovet slik: *”Med en person på flere salonger blir det et helhetlig konsept. Dette ser vi spesielt hvor informasjonsflyten er utrolig mye bedre ved å forholde seg til fem stykker på ledelsesnivå istedenfor 40. Det er et godt eksempel. Det har vært veldig krevende, og med tanke på at bakgrunnen til de som har vært salongansvarlig har ikke nødvendigvis vært ledelse, men heller flinke frisører”. Det var altså et behov for å ansette en leder i regionen til å ta seg av den generelle driften og rapportere til ledelsen. Informant D forteller følgende om endringer fra salongansvarlig til regionsansvarlig: ”Tanken var da at de så skulle erstatte den jobben alle disse salongansvarlige gjorde samlet, å selvfølgelig gjøre jobben på en bedre måte” ”Effekten av at de er under en Oslo region paraply alle frisørene da. På tvers av salongene, at de ikke bare kan flyttes lett rundt, men at det bygges en kultur for å være mange flere sammen enn at hver enkelt salong er mot hverandre som enheter”. Informant C forklarer med dette hvordan regionsstrukturen har ført til en oppmykning av skillene mellom salongene og at dette skaper et fellesskap for regionen, ikke bare innad i salongen. Dette fellesskapet blant frisørene, fører til ”utilization”, altså utnyttelsesgrad, av ressursene. Regionsansvarlig kan nå flytte frisørene rundt i regionen etter behovet, på tvers av salongene. Dette underbygges også av informant A: ”Vi ser jo seg at det har noe effekt på at det er enklere å flytte personal rundt, og enklere å ha en helhetsoversikt”.*

Samtidig som regionsstrukturen ble etablert var det behov for at regionsansvarlig hadde en kontaktperson i hver salong. Informant A beskriver valget av det selskapet kaller ”*nestkommanderende*” eller ”*NKer*”. Dette er betrodde frisører som får litt utvidede oppgaver i salongen de jobber i, men ikke personalansvar. De skal følge opp småting som vasking av frisørkapper. Informant C viser til at å bli spurt om å være NK slik: *”Det er en tillitserklæring”.*

Behov for profesjonell strategisk styring

På spørsmål rundt styrets oppbygging etter oppkjøpet og hvilke andre endringer som ble gjort i ledelsen svarer informant D at strukturen i ledergruppen er lik: *”Ja, den er helt lik. Så de har bare kommet inn på eiersiden, så sitter de også i styre”*. Videre forklarer informanten at styret i større grad består av erfarne ressurspersoner for selskapet: *”(...) de har vært med å få inn to sentrale folk fra en tilsvarende tidligere oppstartsvirksomhet, de har vært med å bygge det opp, de er inne i styret også. Vi fikk også inn en ny styreleder nylig, som har vært styreleder og CEO i mange store selskaper”*. Informanten reflekterer videre over at den nye delen av styret skal bidra med kompetanse til selskapet: *”(...) de trekker på mye bra kompetanse som vi kan bruke”*. Informanten viser altså til at styret nå består av folk som har mer erfaring med styrearbeid og spesielt en dreven styreleder.

4.6.3 Regler, rutiner og prosedyrer

Hos Cutters er standardiserte retningslinjer og prosedyrer en stor del av hverdagen, for frisørene og ledergruppen. Informant A forklarer følgende om hverdagen til en frisør: *”Ja, eller en av fordelene med Cutters er at frisørene har veldig standardiserte oppgaver, vi ønsker ikke at de skal gjøre noe annet enn å klippe, holde en saks og hilse på kundene. Ut fra den litt mer tradisjonelle bransjen hvor de opererer kassene, holder på med salg på en helt annen måte enn hos oss. Utradisjonelt, men likevel tradisjonelt, du er frisør i kjerneoppgaven”*. Informant B forklarer følgende om salongene *”Det som skjer i den individuelle salongen er helt likt.”*. Både informant A og B presiserer her at det fokuseres på å tilrettelegge slik at salongene uavhengig av deres geografiske lokasjon, skal følge de samme retningslinjer og prosedyrer.

Informant C forteller hvorfor Cutters har valgt denne strenge fremgangsmåten, med tanke på selskapets retningslinjer: *”Ja, fordi vi vil jo at alle skal gjøre det samme. Vi vil at alle skal få en Starbucks følelse når du kommer inn. Du vet hva som skjer, du vet hva du får. Kunden vet hvor de skal betale, de vet hva frisørene sier når du setter deg, du vet hva som vil foregå, du vet hva som skjer når du er ferdig. Det er jo det som er veldig viktig for oss, at det skal være standardisert”*. Som informant C forteller over, gjør selskapet dette for å sikre at kunden kan gå inn i hvilken som helst salong, uavhengig hvor den er plassert, å få den samme opplevelsen. Informant B forklarer, at for å forsikre seg at likheten mellom salongene opprettholdes, har de valgt fullt eierskap: *”(...) vi har valgt en sentral styringsmodell, vi kjører ingen franchisemodell, vi kjører fullt eierskap, og alle frisørene bruker de samme løsningene”*. Med de ”samme løsningene” legger informant B vekt på at alle frisørene i selskapet forholder seg til samme datasystem, og at bruken av dette er med på å standardisere frisørens hverdag. Informant B forteller videre at de gjør det de kan for å balansere retningslinjene sine, slik at de ikke hemmer den kreative flyten: *”Inkludere balanse sånn at man ikke kveler kreativitet med for strenge*

retningslinjer”. Alle informantene belyser at standardiserte rutiner og prosesser, noe som har en sterk tilstedeværelse i organisasjonen, noe som er nødvendig for å forsikre at de klarer å opprettholde det samme tilbudet i alle deres salonger. Men en balanse mellom standardiserte prosesser og frihet, opprettholdes for å ikke sette kreativiteten i fare.

4.6.4 Hovedfunn administrativ styring

Cutters har siden oppstarten endret organisasjonen drastisk. Selskapet har i hovedsak en dynamisk tilnærming til organisering hvor effektiv drift står i sentrum. Styringsstrukturen er ble endret etter nådde 40 salonger, for å overkomme en kontrollkrise selskapet opplevde i sammenheng med veksten. Oppkjøpet av deler av selskapet førte til utvikling av styret og innhenting av en profesjonell styreleder. Cutters bruker prosedyrer, regler og rutiner i stor utstrekning for frisørene, men begrenser dette når frisøren utøver sitt håndverk for å ikke hemme kreativiteten i arbeidet.

4.7 Bruk av datasystem

Hos Cutters benytter de et egenprodusert datasystem til å ha totaloversikt over organisasjonens prestasjoner. Systemet hjelper dem med å samle inn informasjon og strukturere den på en slik måte at det skal være enkelt for ledergruppen å tolke informasjonen. Informant D reflekterte slik om datasystemets anvendelighet: *”Ja, riktig, men man må selvfølgelig gjøre litt manuelle tilpasninger. Men tanken er at mye skal gå av seg selv også, men vi ser jo ned på individnivå, om det er avvik for eksempel, om det er noen som klipper færre enn de burde, om de har dårlige tilbakemeldinger, enn de burde. Sjekker også om de bruker alt for kort tid på kunden, for eksempel at de bare bruker 10 minutter på kundene, altså sånne ting. Dette kan vi bruke til å følge dem opp. Vi har også disse trenerene våre som reiser rundt og kan hjelpe dem til å bli bedre for eksempel, så det er på en måte noe man bruker til å bli bedre hele veien”*.

Informant B reflekterer videre rundt bruken av datasystemet: *”Vi sitter på ganske mye informasjon som sitter sentralt, som er enkelt å hente ut, og har på en måte mål som kan måles opp mot salonger og enkeltansatte da”*. Ved hjelp av outputen til datasystemet er det mulig for Cutters å se prestasjon helt ned på individnivå. Denne innsikten gjør at selskapet kan hjelpe salonger eller frisører som ikke prestere innenfor de ønskede rammene. Selskapet sender da ut et team med trenere, som veileder frisørene ut av disse utfordringene. Systemet er til en hver tid er under utvikling for å fungere mest mulig optimalt for brukerne. Dette er noe CTO¹⁰ job-

¹⁰Chief Technical Officer

ber kontinuerlig med for å optimalisere outputen. I nyere tid kom det frem at selskapet jobbet med tillegg i datasystemet som skulle gjøre det enklere å koordinere behovet for bemanning i salongene. Informant A forklarer det slik: ”Vi prøver jo å automatisere mest mulig der også, så vi jobber jo med algoritmer som skal predikere antall ansatte på jobb, ned på timesnivå på dagen”. Dette systemet er nå helautomatisert, slik at vaktplanen for hver salong genereres automatisk av datasystemet.

4.7.1 Hovedfunn bruk av datasystem

Datasystemet er en sentral informasjonskilde for ledergruppen i Cutters. Disse tekniske hjelpemidlene er utviklet til å bli et sanntidssystem for å få informasjon så raskt ut som mulig. Datasystemet er ikke et styringsverktøy, men legger til rette for store deler av styringsverktøyene i selskapet.

4.8 Oppsummering av empirikapitlet

I dette kapitlet har vi først presentert casebedriften Cutters og deretter empirien hentet inn ved intervjuer av våre informanter i selskapet. Funnene er presentert i en struktur som i hovedsak følger oppsettet av rammeverket til Malmi og Brown (2008). Til slutt i hvert delkapitel presenteres hovedfunnene fra delapitlet. I analysekapitlet som følger vil vi ta med oss disse hovedfunnene. Analysekapitlet følger empiriens struktur slik at det skal synes tydelig hvor i empirien funnene som analyseres er hentet fra. For å være helt sikre på at disse funnene blir med til analysen har vi valgt å inkludere de her igjen som en oppsummering av hovedfunnen.

Hovedfunn kulturell styring

Kostnadskontroll er viktig i Cutters. Selskapets ledelse legger vekt på denne verdien og forsterker den med egne eksempler. Ledelsen legger også bevisst vekt på å være synlige og nære frisørene. Cutters legger vekt på kandidaters verdier ved rekruttering til ledelse i selskapet. Selskapet har bevisst rekruttert etter personer som virkelig liker konseptet, og ikke bare jobben og arbeidsoppgavene. Selskapets verdier kommer tydelig frem på veggen i hver salong. ”Cut time, Cut hair, Cut cost”. Selskapet bruker også øvrig design av salongene og uniformer på ansatte som symboler for å styre ansattes atferd. Samholdet mellom selskapets frisører er svært sterkt. Ledelsen i Cutters legger vekt på at dette er viktig for selskapet å holde på, og bruker ressurser på å holde dette ved like.

Hovedfunn planlegging

Det er i hovedsak ledergruppen i Cutters som står for den kortsiktige planleggingen. På frisørnivå inkluderes ansatte i planer som angår dem. Det er i hovedsak styret som legger den langsiktige planen i selskapet. Styret inkluderer også noen fra ledergruppen til utvikling av strategiske planer. Medlemmene i ledegruppen har frihet til å legge planer i sitt ansvarsområde selv, og inkluderer der sine underordnede i handlingsplanene.

Hovedfunn kybernetisk styring

Det er i hovedsak ved investeringer at Cutters bruker budsjetter. Selskapet bruker uttrykket business case for budsjettbruk i investeringsammenheng. Beslutningsgrunnlaget i business casene er i dag utviklet mye fra oppstarten. Selskapet bruker i hovedsak andre styringsmekanismer enn budsjett i øvrig drift. Videre bruker selskapet både finansielle og ikke-finansielle målinger som viktige prestasjonsindikatorer. I hovedsak brukes *utilization* og omsetning som finansielle mål, mens kundetilfredsheten og frisørenes trivsel brukes som de viktigste ikke-finansielle prestasjonsmålingene. Cutters balanserer finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmålinger mot hverandre, for å sikre seg et større bilde enn tallene isolert kan gi. Samtidig brukes ikke direkte uttalte hybride styringssystemer.

Hovedfunn belønning og kompensasjon

Cutters bruker i hovedsak ytre motivasjon i sine belønningssystemer, og bruker for det meste monetære kompensasjoner. Selskapet bruker også ikke-monetære oppmerksomheter som pins. Cutters skiller belønningssystemene som brukes ovenfor frisørene, og ledere i selskapet. Cutters har også brukt incentivordninger til å overkomme en bemanningskris ved rekruttering av frisører som følge av veksten.

Hovedfunn administrativ styring

Cutters har siden oppstarten endret organisasjonen drastisk. Selskapet har i hovedsak en dynamisk tilnærming til organisering hvor effektiv drift står i sentrum. Styringsstrukturen er ble endret etter nådde 40 salonger, for å overkomme en kontrollkrise selskapet opplevde i sammenheng med veksten. Oppkjøpet av deler av selskapet førte til utvikling av styret og innhenting av en profesjonell styreleder. Cutters bruker prosedyrer, regler og rutiner i stor utstrekning for frisørene, men begrenser dette når frisøren utøver sitt håndverk for å ikke hemme kreativiteten i arbeidet.

Hovedfunn bruk av datasystem

Datasystemet er en sentral informasjonskilde for ledergruppen i Cutters. Disse tekniske hjelpemidlene er utviklet til å bli et sanntidssystem for å få informasjon så raskt ut som mulig. Datasystemet er ikke et styringsverktøy, men legger til rette for store deler av styringsverktøyene i selskapet.

5 Analyse

I dette kapitlet presenterer vi analysen av oppgavens empiri. Analysekapittelet er strukturert etter empirikapittelet. Vi vil analysere hovedfunnene fra empirikapittelet med basis i de teoretiske rammeverkene til Malmi og Brown (2008) som presentert i delkapittel 2.1 og Greiner (1989) presentert i delkapittel 2.2.

5.1 Kulturell styring

Kulturell styring påvirker ansattes atferd gjennom verdier, tro og sosiale normer (Flamholtz, Das og Tsui, 1985). Malmi og Brown (2008) deler kulturell styring inn i tre områder; verdibasert kulturell styring og symbolbasert kulturell styring og klanbasert kulturell styring.

5.1.1 Verdibasert kulturell styring

Under verdibasert kulturell styring støtter Malmi og Brown (2008) seg på forskningen til Simons (1995) og hans tro-system. Videre beskriver Malmi og Brown (2008) at ledere åpent og formelt legger vekt på verdier. Ledelsen vil også bevisst forsterke disse verdiene slik at ansatte i organisasjonen får en retning å følge, og et grunnleggende sett verdier å forholde seg til. Selskapets ledelse kan bruke disse kulturelle verdiene til å styre ansattes atferd mot det ledelsen ønsker å oppnå. Simons (1995) deler inn i tre måter å overføre ønskede verdier til selskapets ansatte: Gjennom rekruttering av personell med sammenfallende verdier med selskapet. Gjennom sosialiseringprosesser hvor selskapets verdier overføres fra gamle til nye ansatte, hvor de inkluderer verdiene som sine egne. Til slutt ved at ansatte adopterer verdiene og følger disse i jobbsammenheng, uten at de blir inkludert i den ansattes personlige verdier.

Cutters har fra start vært svært nøye med pengebruken. Dette er en kulturell verdi som har vært med fra start og selskapets ledelse utøver dette i sitt daglige virke. Sett i lys av Malmi og Brown (2008) kan vi se dette som en grunnleggende verdi i selskapet som ledelsen formelt følger. Det står "Cut Cost" på veggen i alle selskapets salonger, og ledelsen selv gjør eksempelvis reiser så billig som mulig. Simons (1995) forklarer at ledelsen i en organisasjon kan forsterke selskapets verdier gjennom å aktivt handle etter verdiene. Disse handlingene vil gi ansatte grunnleggende verdier, mening og hensikt bak arbeide og en retning å følge (Simons, 1995). Ledergruppen

forsterker disse verdiene gjennom sine handlinger, og leder med eksempel. Cutters bruker dette som en del av sitt styringssystem til å påvirke atferden til ansatte, slik at de selv skal ”gjøre det så billig som mulig” og ha dette som en retning de kan følge.

Simons (1995) forklarer at en måte organisasjons ansatte tar til seg selskapets verdier, er gjennom sosialisering mellom ansatte. Simons (1995) viser også til at ansatte ikke nødvendigvis adopterer verdiene til sine egne og identifiserer seg med dem, men likevel følger verdiene i jobbsammenheng. Cutters har innlemmet kultur for kostnadskontroll som del av sitt styringssystem, og verdien overføres til nye ansatte gjennom sosialisering. Ved at nye ansatte jobber sammen med ansatte med mer ansiennitet som innehar selskapets verdier for pengebruk kan dette gjøre at nye ansatte også tar til seg disse verdiene. Enten ved å adoptere de til sine egne, eller ved å rette seg etter verdiene. Denne innretningen skjer selv om verdiene ikke nødvendigvis samsvarer med den ansattes personlige verdier. Samlet sett er dette et eksempel på hvordan Cutters bruker verdier som en del av styringssystemene sine til å påvirke ansattes atferd mot å jobbe etter selskapets verdier.

Cutters har helt fra de åpnet sine første salonger hatt et stort fokus på å ha nærhet mellom selskapets ledelse og frisørene ute i salongene. Denne nærheten står helt sentralt som kulturell verdi for selskapet. Både mellom frisørene, og mellom regionslederne og frisørene, er denne verdien viktig. Ved å opprettholde denne nærheten skaper ledelsen et forhold til de ansatte i salongene, og kan på denne måten styre ansattes atferd mot å yte ekstra for selskapet. I lys av Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) overføres denne verdien til nye ansatte fra de med mer ansiennitet, og selskapets regionsleder skal forsterke dette med handling gjennom selv å være tett på frisørene i salongene. Cutters bruker denne verdien til sin fordel, slik at regionslederne kan sjonglere de ansatte på tvers av salongene i regionen. På denne måten kan selskapet bemanne der behovet er størst. Nærhetsverdien er da med på å styre ansattes atferd mot å godta disse flyttene og reagere med mindre motstand.

Simons (1995) forklarer at lederen aktivt bør styrke selskapets verdier, noe vi kan se i dette eksempelet ved at ledelsen kontinuerlig følger opp salongene med fysisk nærhet. Cutters viser vilje til å rette opp i problemer raskt, og driver kontinuerlig opplæring av ansatte. Dette skjer ute i salongen, hvor utfordringene faktisk er. Igjen skapes nærhet, og dette bygger kultur for å ta tak i ting som må ordnes raskt. Effekten av dette er at både frisører vet at de blir sett og hørt, som kan styre atferden mot å varsle om utfordringer. Samtidig som dette gir ledelsen bedre innblikk i hva som skjer på gulvet i selskapet. Med nærhet som en del av kulturen vil dette kunne gi ledelsen i selskapet innsikt i positive og negative hendelser når de skjer. Dermed kan det negative dempes raskt og de positive styrkes for å videreutvikle selskapet.

Ved rekruttering av ansatte som skal jobbe i ledelsen i Cutters, legger selskapet stor vekt på kandidatenes verdier. Dette er eksakt på samme måte som Malmi og Brown (2008) beskriver i sitt rammeverk, hvor selskapet og den ansatte har sammenfallende verdier. Ved å rekruttere kandidater som allerede innehar viktige verdier vil selskapet sikre seg at atferden styres etter disse. Cutters er her klar i sin sak, og bruker dette helt bevisst ved utvidelse av ledergruppen eller andre strategiske ansettelse. Dermed er dette en måte å styre ansattes atferd mot selskapets mål.

5.1.2 Symbolbasert kulturell styring

Malmi og Brown (2008) støtter seg på forskningen til Schein (1997) ved den symbolbaserte kulturelle styringen. Schein (1997) legger vekt på at en organisasjon kan bruke visuelle uttrykk som design av kontor eller bygninger, og uniformer på ansatte som et middel for å dyrke frem kultur. Dette gir ledelsen muligheter til å styre atferden til ansatte i selskapet ved å påvirke kulturen. Malmi og Brown (2008) legger til at bruken av uniformer vil kunne gi ansatte en opplevelse av mer profesjonalitet og dermed også styre atferden mot mer profesjonell adferd.

Hos Cutters er alle 100 salongene like. Uavhengig om du går inn i en salong i Oslo eller i Stockholm skal kunden oppleve salongene som like. Det første nye ansatte møter hos Cutters er Cutters Academy. Selskapet har alle ansatte gjennom denne opplæringen, også ansatte som ikke skal klippe. Her lærer de nyansatte om selskapets kultur og historie. Selskapet legger vekt på at alle skal gjennom den samme onboardingsprosessen før de kommer ut i salongene. I salongene skal det samme grunndesignet være på plass, og det står alltid "*Cut time, Cut Hair, Cut cost*" på veggen. Sett i lys av Schein (1997) kan dette designet altså styre atferden til ansatte. Alle salonger og systemer er like, uavhengig av hvilken salong den enkelte frisør tilhører. Kjernen i konseptet er skrevet på veggen, og dette kan være med på å lede ansatte til å jobbe på nettopp denne måten, ved å "klippe" tid, hår og kostnader samtidig.

Alle frisører på jobb hos Cutters skal være kledd i selskapets svarte klær. Dette bæres som en uniform og selv om antrekkene varierer mellom t-skjorter, piqué, genser eller kjole er alle plagg i sort og med selskapets logo på. Malmi og Brown (2008) viser hvordan nettopp bruk av like uniformer er en måte selskapet kan styre atferden til ansatte mot mer profesjonell opptreden i salongen. Sett i lys av Schein (1997) bruker altså Cutters både design av salongene og uniformene som symbol i den kulturelle styringen. Dette kan skape en opplevelse av at alt skal være likt, uansett om kunden befinner seg i en salong i Oslo eller i Stockholm. Samtidig kan selskapet bruke disse symbolene til å lede ansattes atferd mot å alltid gi kunden den samme opplevelsen hos Cutters, og kan dermed gi følelsen av at selskaper er samlet under én felles identitet.

5.1.3 Klanbasert kulturell styring

Malmi og Brown (2008) viser i sin forskning til konseptet klaner fra forskningen til Ouchi (1979) innen styring. Klaner kan være grupper eller divisjoner i selskapet eller på tvers av profesjonsgrupper og kan ha en egen tydelig subkultur. Ouchi (1979) viser til at ansatte i en organisasjon utsettes for en sosialiseringssprosess som vil gi de ansatte ferdigheter og verdier. Malmi og Brown (2008) viser hvordan ledelsen kan styre atferd i organisasjonen ved å legge til rette for at ønskede verdier oppstår. Malmi og Brown (2008) forklarer at dette skjer gjennom sosialiseringssprosessen og verdiene oppstår blant ansatte gjennom ritualer og seremonier organisasjonen utfører.

Cutters har fra start møtt motstand fra bransjen. Denne motstanden har ført til et sterkt samhold i selskapet. Nye ansatte innlemmes i "oss mot resten av bransjen" holdningen gjennom sosialisering med andre ansatte. Samholdet har blitt svært sterkt siden selskapet har hatt så mange konkurrenter mot seg. Selskapets frisører kaller seg for "Cutters Family". Sett i lys av Malmi og Brown (2008) kan man argumentere for at dette er en klan som består av profesjonsgruppen frisører i selskapet. "Cutters Family" er noe selskapets frisører selv bruker og oppsto fra frisørene. Det er ikke drevet frem fra selskapets ledelse. Dermed kan dette fremstå som en subkultur som har vokst frem på tvers av profesjonsgruppen frisører i tråd med det teoretiske rammeverket til Malmi og Brown (2008).

Samtidig har ledelsen i Cutters bygget videre på nettopp dette samholdet blant frisørene. Malmi og Brown (2008) mener at gjennom ritualer og seremonier vil et selskap kunne forsterke tro og verdier i kulturen. Da Cutters signerte sin salong nummer 100 og klippet kunde nummer én million feiret selskapet dette med en stor fest i Oslo. Alle selskapets over 400 frisører var invitert. Frisørene som deltar på denne typen arrangement viser stolthet over at de er en del av Cutters og selskapets samhold styrkes. Dette kan tyde på at ledelsen bruker denne typen arrangement til å bygge på og videreføre klanen "Cutters Family".

5.2 Planlegging

Malmi og Brown (2008) forklarer at formålet med planlegging i organisasjonen er å dirigere ansattes atferd og innsats mot organisasjonens mål. Ved å dele inn i langsiktig og kortsiktig planlegging, skilles strategiske planer fra operative handlingsplaner. Malmi og Brown (2008) legger vekt på at kortsiktige og langsiktige planer har to forskjellige formål og brukes derfor ulikt som del av det totale styringssystemet. I empirikapitlet ser vi et tydelig skille i nettopp

planlegging på lang og kort sikt i Cutters. Dette delkapitlet er derfor naturlig for oss å dele inn på samme måte. Vi kan altså se en kobling mellom informantenes opplevelse av hvordan planlegging i selskapet foregår, og måten Malmi og Brown (2008) deler planlegging i to. Malmi og Brown (2008) viser videre hvordan ansatte i organisasjonen kan inkluderes i planleggingen og dermed få et større eierskap til utførelsen av den. Ledelsen i en organisasjon kan derfor bruke dette som styringsverktøy for å påvirke ansattes atferd.

5.2.1 Kortsiktig planlegging

Cutters har et bevisst forhold til hvem i ledelsen som driver kortsiktig og langsiktig planlegging. Den kortsiktige planleggingen foregår for det meste i ledegruppen hvor hvert medlem legger handlingsplanene for sitt ansvarsområde. Innefor de forskjellige ansvarsområdene har lederen stor frihet til å utvikle og utføre planen på den måten lederen ser som riktig. Malmi og Brown (2008) viser hvordan ledere som involveres i utviklingen av planer vil knytte et sterkere bånd til disse, og dermed gis større eierskap til utførelse og oppfølging. Cutters er avhengig av at ansatte har autonomi siden mye av det daglige arbeidet planlegges på meget kort sikt. Ledelsen i selskapet vil ved denne friheten kunne utvikle et sterkere bånd til planen de har lagt selv. Samtidig som lederen knyttes tett mot planen gjennom eierskap til denne, vil dette også kunne gi en positiv effekt i driften ved den aktuelle lederen er tettere på sitt ansvarsområde. Dermed vil Cutters være i stand til å reagere raskt med nye og mer tilpassede planer for å takle driften på best mulig måte. Tett tilknytning og eierskap til planer vil i følge Malmi og Brown (2008) også kunne gi en positiv effekt ved at den ansatte naturlig ansvarliggjøres for egne prestasjoner og resultat ved utførelse av planene.

Endringer i driften vil påvirke ansatte lengre ned i organisasjonen, og Cutters ønsker å inkludere ansatte i utvikling av planer som er relevant for dem. Cutters inkluderer bevisst frisørene ved utarbeidelse av planer når deres personlige utvikling som ansatt er relevant. Frisørenes involvering i sin egen utvikling kan føre til en opplevelse av at de er deltakende i planlegging av sin egen arbeidshverdag. Malmi og Brown (2008) viser videre til hvordan eierskapet til planen som legges for den ansatte vil kunne styre atferden positivt. Dette kan føre til at ansatte opplever en større inkludering i driften av Cutters, og kan dermed knytte et sterkere bånd til selskapet som helhet. Cutters kan her altså styre ansattes atferd ved å inkludere frisørene i planleggingen av deres egen personlige utvikling. På denne måten fremstår ikke planene for frisørenes utvikling som noe ledelsen har satt, men heller noe de sammen har kommet frem til. Dette kan også føre til en økt ansvarsfølelse overfor resultater ved gjennomføring av planer, og for selskapet som helhet.

Videre viser Malmi og Brown (2008) til at dersom ansatte ikke inkluderes, vil dette føre til at ledelsens planer begrenses til beslutningsstøtte. Ved at Cutters inkluderer ansatte, vil ikke planen være i kategorien beslutningsstøtte lengre, men går over til å bli et styringssystem. Dette grepet gir altså Cutters et verktøy som kan brukes til å styre ansattes atferd. Samtidig vil inkludering av både ansatte og ledere i planleggingen kunne føre til en økt bevisst- og ansvarliggjøring av selskapets mål. Dette er i følge Malmi og Brown (2008) også viktig innen den kybernetiske styringen for å påvirke ansattes atferd. Mer om dette under 5.3. Vi kan her se en sammenheng mellom planlegging og kybernetisk styring som støtter argumentasjonen til Malmi og Brown (2008) for å studere styringssystem som pakke.

5.2.2 Langsiktig planlegging

Den langsiktige planleggingen i Cutters utføres i hovedsak av styret. Imidlertid inkluderes enkelte fra selskapets ledergruppe til å ta del i denne planleggingen. Samtidig er det disse utvalgte personene som også viderefremmer de strategiske planene til resten ledergruppen. Basert på nettopp disse strategiske planene utvikler ledergruppen selskapets handlingsplaner. Sett i lys av Malmi og Brown (2008) vil dette også kunne skape økt eierskap for den delen av ledergruppen som deltar i de strategiske planer og kan derfor føre til atferdsmessig positiv påvirkning. Cutters bruker en dynamisk tilnærming for å inkludere de aktuelle ressursene fra ledergruppen når planene legges. Det går ikke alltid et klart skille mellom strategiske planer og handlingsplaner i selskapet. Cutters velger heller å styre etter en mer pragmatisk tilnærming, hvor ansatte som skal ha en påvirkning i den aktuelle planen inkluderes i strategisk arbeid der det er nødvendig.

5.3 Kybernetisk styring

Malmi og Brown (2008) viser til et skille mellom systemer for beslutningstaking og et styringssystem. Under kybernetisk styring legger Malmi og Brown (2008) frem at selskapets ledelse må knytte mål til atferd, og bevisstgjøre og ansvarliggjøre ansatte for å nå målene. Nettopp dette finner vi i empirien, hvor informantene peker på at en frisør for eksempel blir målt på klippetid, en salongansvarlig blir målt på salongens prestasjon, regionsansvarlig på regionens prestasjon, COO måles på selskapets totale drift også videre. Samtidig som alle disse leddene belønnes med bonuser utifra driften, viser empirien også at selskapets digitale hjelpemidler registrerer prestasjonene slik at ledelsen kan *on demand* se hvordan salongene gjør det. I sitt rammeverk forklarer Malmi og Brown (2008) hvordan et selskap kan styre atferd ved å sette standarder gjennom mål ansatte kan strekke seg etter, for så å analysere avvikene i ettertid. Denne måten å analysere avvikene er mulig gjennom bruk av budsjetter, finansielle mål, ikke-finansielle mål

og hybride styringssystemer i rammeverket til Malmi og Brown (2008) slik som presentert i kybernetisk styring i teorikapitlet. Videre i dette kapitlet skal vi analysere empirien i lys av Malmi og Brown (2008) for å undersøke hvordan Cutters har brukt kybernetisk styring.

5.3.1 Budsjettering

Malmi og Brown (2008) argumenterer for at budsjett er et av de mest brukte styringsverktøyene som finnes. De legger vekt på at budsjett har mange forskjellige bruksområder, fra å vise den overordnede økonomiske planen i et selskap eller som ex post analyse av faktisk prestasjon. I empirien ser vi at selskapet benytter budsjett, men at måten budsjett brukes på og hvor stor del av driften budsjett er en del av, varierer stort. Vi ser at budsjett brukes relativt bevisst og omfangsrikt ved investering, samtidig som budsjettbruken i drift nesten ikke er tilstede i det hele tatt.

Cutters bruker budsjetter bevisst når nye investeringer, som åpning av flere salonger vurderes. Utvikling av business case står sentralt og denne formen for budsjett brukes konsekvent for den økonomiske vurderingen av investeringen. Selskapet har brukt business case fra de startet opp, og utviklet beslutningsgrunnlaget etterhvert. Etter investeringen brukes denne business casen til en hver tid til å måle avvik. Som Malmi og Brown (2008) forklarer kan budsjett brukes som en kontrollmekanisme for å måle avvikene fra den økonomiske planen. Måling av avvik kan bevisstgjøre ansatte og dermed gjøre det lettere å ansvarliggjøre dem for økonomiske prestasjoner. Budsjetter vil kunne kartlegge alle de økonomiske komponentene som inngår ved investering i en ny salong, og på denne måten bevisstgjøre ansatte. Ved å videre ansvarliggjøre ansatte for resultatene og måle avvikene, både positive og negative fra budsjettet, vil dette kunne påvirke atferd hos de ansatte mot å overholde budsjettene. Dette kan dermed føre til at Cutters lykkes i større grad med lønnsomme investeringer i nye salonger, dersom den økonomiske planen overholdes.

Greiner (1989) forklarer at organisasjoner i fjerde vekstfase behandler hver enkelt produktgruppe eller utsalgssted som et eget profittsenter. Samtidig vurderer også selskap i denne fase nye investeringer svært nøye for å utnytte begrensede ressurser så effektivt som mulig. Hensikten bak begge disse vurderingene er å sikre høyest mulig avkastning for både nye og allerede etablerte utsalgssteder. Disse økonomiske vurderingene slik som Greiner (1989) beskriver, ligner på måten Cutters bruker business case når nye salonger vurderes. Imidlertid skiller Cutters seg fra rammeverket til Greiner (1989) ved timingen. Selskapet har brukt business case fra oppstarten, og motsetter seg således Greiner (1989) som forklarer at dette er trekk som oppstår i fjerde vekstfase. Denne bruken av business case fra en tidligere fase enn slik Greiner (1989) argumenterer for, kan være noe av forklaringen bak den lønnsomme veksten i Cutters. Selskapets

har hatt et ønske om å vokse eksplosivt, men også lønnsomt. Solide økonomiske vurderinger gjennom business case sørger for at begrensede ressurser utnyttet så effektivt som mulig. Her kan vi se et tegn til at Cutters er tidligere ute med bruk a styringssystem som kjennetegnes for senere vekstfaser, noe som kan peke på en evne til å tenke lengre frem i tid. Det kan være at nettopp denne evnen til å se langt frem hjelper selskapet med å omgå disse ”krisene” Greiner (1989) forklarer, og har dermed muliggjort den store veksten.

Cutters bruker svært lite budsjetter i drift av selskapet. Det er kun i enkeltsituasjoner budsjett brukes for styring av atferd. I driften bruker altså Cutters budsjett kun der det er hensiktsmessig, og da i tråd med Malmi og Brown (2008) som rettesnor for å kontrollere avvik fra budsjettet. Bestilling av utstyr er for selskapet en kostnad som er enkel å regulere. Bruk av budsjett som styringsverktøy for atferd ved bestillinger er derfor nyttig. Såpass lite utbredt budsjettbruk i drift antyder at selskapet heller bruker andre styringsmekanismer i driften til å påvirke atferd rundt pengebruk.

I driften ellers bruker ikke Cutters budsjett. Imidlertid brukes nøkkeltall til å måle om selskapet når sine målsetninger. Mer om dette under finansielle mål 5.3.2. Der nøkkeltall ikke strekker til bruker selskapet kultur som styrende for pengebruken 5.1 fremfor budsjetter. Malmi og Brown (2008) argumenterer for at styringssystem bør studeres som pakke, og her ser vi igjen et tegn til at Cutters bruker flere styringsmekanismer i sammenheng. Selskapet bruker altså ikke kun budsjett til å styre planlegging og måling av alle sine økonomiske aktiviteter, men nyanserer heller med bruk av flere styringsmekanismer samtidig. Cutters tilnærmer seg heller styringsmekanismene i kombinasjon, og anser dette som en pakke. Det kan tenkes at dette kan føre til mer effektiv drift enn hvis ledere og ansatte til en hver tid skulle sjekke sine budsjetter før økonomiske avgjørelser blir tatt.

5.3.2 Finansielle mål

Cutters bruker finansielle mål og nøkkeltall som en svært viktig del av selskapets styringssystem. Det er relevant for selskapet å skille mellom hvor de forskjellige nøkkeltallene brukes. For eksempel brukes omsetning som viktig mål ved nyetableringer, mens *utilization* gjerne brukes ved kontinuerlig drift. Det er også et viktig moment for selskapet at finansielle nøkkeltall sees i sammenheng med ikke-finansielle nøkkeltall. Cutters er svært nøye med å balansere de finansielle måltallene mot ikke-finansielle måltall som kundetilfredshet og frisørenes tilfredshet. Dette er ikke-finansielle drivere selskapet har identifisert som viktig i sammenheng med de finansielle måltallene. Under finansielle mål handler det om å se selskapet tjener penger, men det skal også være en balanse opp mot disse andre viktige driverne som også påvirker resultatregnskap.

Malmi og Brown (2008) forklarer at det er vanlig å ansvarliggjøre ansatte for finansielle mål for å styre atferden slik selskapet ønsker. Dette ser vi klare tegn til hos Cutters, hvor alle ansatte i drift fra frisør til COO ansvarliggjøres for egne resultater. I alle disse leddene er utnyttelsesgraden det mest sentrale finansielle måltallet. Cutters bruker ansvarliggjøring for disse resultatene knyttet sammen med økonomiske incentiver for å styre atferden i tråd med selskapet finansielle mål. Malmi og Brown (2008) legger vekt på at det er naturlig å måle forskjellige finansielle nøkkeltall på ulike nivåene i selskapet, og dette ser vi også hos Cutters. Mens *utilization* er det viktigste nøkkeltallet for en regionsleder er antall klipp det viktigste for frisøren. Dersom en frisør klipper mer enn to i timen vil også salongens *utilization* gå opp, som også fører til økt *utilization* for regionen, og da også selskapet. Bakgrunnen for bruk av nettopp dette nøkkeltallet er at det er svært enkelt å måle avvik og dermed finne ut om selskapet tjener eller taper penger. Cutters får da til en hver tid informasjon om utnyttelsesgraden er over eller under en standard som er satt på forhånd for hva som er god drift og hva som ikke lønner seg.

Som tidligere nevnt viser empirien at forskjellige finansielle mål brukes på ulike steder i organisasjonen, for eksempel forskjellen på nyetableringer eller kontinuerlig drift. Ved utvidelser til nye land eller regioner brukes omsetning som finansielt mål for å se om driften går etter forventningene. For Cutters er omsetningen viktigere ved nyetableringer enn utnyttelsesgraden. Hvilken kombinasjon av finansielle mål som brukes på forskjellige områder vil variere. Standarden som settes for lønnsomt drift vil også variere ut ifra lokasjon. Imidlertid er måten å bruke styringsverktøyene lik. Det handler om å bevisstgjøre og ansvarliggjøre ansatte for målene, og analysere avvikene fra de satte standardene slik som Malmi og Brown (2008) forklarer med sitt teoretiske rammeverk.

5.3.3 Ikke-finansielle mål

Malmi og Brown (2008) viser til at bruk av ikke-finansiell prestasjonsmåling vil kunne overkomme begrensningene en organisasjon har ved å kun måle de rent finansielle prestasjonene. Samtidig legger Malmi og Brown (2008) vekt på at viktige prestasjonsdrivere ikke nødvendigvis kommer til syne dersom man utelukkende måler kvantitativt. Fra empirien ser vi at Cutters er svært opptatt av å måle ikke-finansielle prestasjoner. Selskapet legger stor vekt på kundetilfredsheten, og måler denne til en hver tid. Videre måler selskapet også frisørenes tilfredshet på jobb etter hver arbeidsdag. Sett i lys av Malmi og Brown (2008) kan det se ut som at Cutters oppfatter disse som viktige drivere for selskapet.

Cutters ønsker til en hver tid å identifisere hva som er best for kunden og anser derfor kundetilfredshet som et viktig ikke-finansielt mål. Ved å la hver kunde gi en tilbakemelding etter et besøk, får selskapet dermed også muligheten til å vurdere fra dag til dag hvordan de ligger an i

forhold til standardene de har satt. Det er Cutters selv som har identifisert kundetilfredshet som en viktig driver som selskapet derfor måler. Malmi og Brown (2008) viser til at ved å sette en standard for ikke-finansielle mål kan en organisasjon bevisstgjøre ansatte ved å måle avvikene fra standarden. Cutters anser for eksempel en score på 9,5 (av 10) kundetilfredshet som ”perfekt” og at det da ikke er nødvendig med tiltak for å øke denne. Dersom kundetilfredsheten ligger under denne standarden vil selskapet gjøre grep for å heve rangeringen.

Det viser seg også at mange av frisørene er svært opptatt av kundens opplevelse. Dette gir Cutters muligheten til å knytte frisørene tett til kundetilfredsheten og både bevisstgjøre og ansvarliggjøre frisørene for resultatet. Malmi og Brown (2008) legger vekt på at dersom målingene brukes kun som beslutningsgrunnlag for ledere er det kun et simpelt informasjonssystem. Samtidig viser Malmi og Brown (2008) til at ved å ansvarliggjøre ansatte for prestasjoner de blir målt på går informasjonssystemet over til å bli et styringssystem. Cutters bruker kundetilfredsheten aktivt gjennom å vise salongens overordnede prestasjon i salongen og på nett. Her er dette synlig både for frisørene, men også kundene som besøker salongen. På denne måten legger selskapet frem viktigheten av kundens opplevelse og minner frisørene på at kunderatingen både måles og er viktig å rette fokus mot. Ved å samle frisørenes kunderating under ett kan dette også bidra til å skape et samhold i salongen. Frisørene stille således solidarisk ansvarlig ovenfor hverandre gjennom felles måling av kundetilfredshet. Ved å måle alle frisørene i en salong samlet kan dette skape et sterkere bånd mellom frisørene, og føre til sterkere team. Ved at Cutters løfter teamet fremfor enkeltfrisører styrkes fellesskapet samtidig som frisørene i fellesskap ansvarliggjøres for salongens prestasjon.

På lik linje med kundetilfredsheten anser Cutters frisørenes tilfredshet som en viktig driver i selskapet. Hver frisør rangerer hvor tilfreds de er ved slutten av arbeidsdagen. Cutters bruker dette som et mål på to måter: På den ene siden brukes det i sammenheng med andre prestasjoner for å skaffe et helhetlig bilde. Malmi og Brown (2008) argumenterer i sitt rammeverk for at styringssystemene bør studeres som pakke, hvor bruken av forskjellige styringsmekanismer henger sammen med hverandre. Cutters bruker her frisørenes tilfredshet som et ikke-finansielt mål, og holder dette opp mot finansielle prestasjoner. Dette kan gi en dypere innsikt i selskapets drift ved å ha et bevisst forhold til balansen mellom målinger. På den andre siden brukes frisørenes tilfredshet som mål fordi selskapet ønsker fornøyde ansatte. Malmi og Brown (2008) forklarer at bevisstgjøring og ansvarliggjøring for målene vil kunne påvirke atferden. Ved å måle frisørenes tilfredshet bevisstgjøres ledere hos Cutters for nettopp dette. Samtidig ansvarliggjøres lederen overfor ansattes trivselen ved at det er lederen som sitter med makten til å gjøre tiltak og endringer. Cutters bruker her ansattes tilfredshet som en varslings på om det er behov for å gjøre endringer i salongen. Dette er igjen et eksempel på hvordan Cutters bruker et ikke-finansielt måltall for å fange opp en viktig driver for selskapet. Ved å fokusere

på trivsel blant ansatte kan dette legge grunnlag for at frisørene får en bedre arbeidshverdag. Det kan videre være nærliggende å tro at fornøyde ansatte vil overføre godt humør over på både kolleger og kunder. Frisørens tilfredshet kan altså være en sterk påvirkningskraft for miljøet i salongen. Dermed kan tilfredsheten ha effekt på både kundens og kollegers opplevelse og derigjennom prestasjoner.

5.3.4 Hybride prestasjonsmålesystemer

Cutters bruker ingen direkte uttalte hybride styringssystem i driften av selskapet, men balanserer flere finansielle og ikke-finansielle mål mot hverandre.

5.4 Belønning og kompensasjon

Bonner og Sprinkle (2002) forklarer i sin artikkel at belønning og kompensasjonsordninger bør ha som hovedfokus å øke prestasjonen til individer og grupper i organisasjonen. Dette kan føre til kongruens mellom organisasjonens mål og individets mål. Cutters bruker belønning som styringsmekanisme ved å påvirke frisørenes atferd til å oppnå kongruens mellom frisørenes og selskapets mål. Ved å etablere en generøs bonusordning for frisørene, som utgjør en forskjell fra grunnlønnen deres, blir frisørene belønnet for å øke effektiviteten. Helt grunnleggende forventes det at tilstedeværelsen av en kompensasjonsordning, vil føre til en økt innsats, sammenlignet med fravær av en kompensasjonsordning (Bonner og Sprinkle, 2002).

Flamholtz, Das og Tsui (1985) skiller mellom indre og ytre motivasjon. Hos Cutters har de i stor grad valgt å rette sine kompensasjoner mot den ytre motivasjonen hos sine frisører. Siden det kan være utfordrende å belønne frisørene med annen kompensasjon enn monetære, har Cutters valgt fra et tidlig stadie å rette fokus mot en struktur som tilfredsstillende ansattes ytre motivasjon. Likevel forekommer det unntak ved hvor fokus rettes mot indre motivasjon. Det kan være utfordrende å belønne en frisør med forfremmelser og lignende kompensasjoner, med dagens organisasjonsstruktur siden det er så få muligheter til forfremmelser. Frisørenes fokus skal være rettet mot å produsere flest mulig klipp, innen for de gitte rammer for kvalitet og tidsbruk. Cutters bruker her tidsbruk og kvalitet som parameter for å balansere ut negativ effekter ved bonus, som at frisørene klipper kunden for fort.

Regionsansvarlige velger en nestkommanderende i hver salong innenfor sin region. Cutters anser rollen som nestkommanderende som et tillitsverv som fører med seg litt økt ansvar i salongen. Flamholtz, Das og Tsui (1985) viser til at indre belønning kan være at en ansatt opplever

oppgaver som spennende eller givende. En frisør som velges ut som nestkommanderende i sin salong kan oppleve dette som en form for belønning. På denne måten får den ansatte en anerkjennelse for sin innsats gjennom dette tillitsvervet. Ved at Cutters har denne typen tillitsverv i sine salonger kan dette føre til at enkelte ansatte strekker seg litt lengre for å oppnå en slik indre belønning. Selskapet bruker også andre ikke-monetære belønninger ved stabile og gode prestasjoner over tid. Dette legges merke til av selskapets ledelse, og belønnes med små oppmerksomheter som er synlig for alle frisørene i salongen. Her brukes pins som frisørene fester på sine frisørbelter som en synlig anerkjennelse for gode prestasjoner.

Imidlertid har hovedfokus til Cutters vært å bruke monetære bonuser for å sikre at frisørene betales godt når de gjør en innsats for selskapet. Selskapet har etablert provisjon for frisørene som klipper fler enn to kunder per time. Flamholtz, Das og Tsui (1985) viser hvordan bruken av monetære belønninger bør være kjent for frisørene før innsatsen legges ned. Frisørene hos Cutters vet at ved å klippe flere enn to kunder i timen vil føre til utbetaling av provisjon, og dermed en økning i frisørens lønn. Ved at Cutters belønner frisørene på denne måten kan det føre til en økning i produksjonen og dermed også effektiviteten. I tillegg vil denne provisjonen basert på antall klipp føre til at frisørene får et incentiv til å jobbe i hektiske perioder som ettermiddag, kveld eller helg. Muligheten til å tjene mer penger fører da til at frisørene er villig til å strekke seg lengre for selskapet, siden de blir belønnet økonomisk. Dette er et eksempel på hvordan Cutters bruker belønningssystem til å påvirke atferd på en måte som skaper målkongruens.

På administrativt nivå belønner Cutters med basis i andre parameter enn det som utløser bonus for frisørene. Ledelsen har etter Procuritas kom inn sommeren 2019 fått på plass et *Management Incentive Program* som kan utløse bonus til ledergruppen. For lederne som er inkludert i dette programmet utøses bonus dersom selskapet som helhet når finansielle mål. Dette ligner på måten frisørene belønnes på og følger teorien til Flamholtz, Das og Tsui (1985) om at faktoren som utløser bonus bør være kjent før innsatsen legges ned. Imidlertid skiller dette seg ved at ledelsen måles på selskapets overordnede økonomiske prestasjoner og ikke antall klipp. Samtidig har også både CTO¹ og CFO² fått muligheten til å kjøpe seg inn i selskapet, og gjorde dette like før Procuritas kjøpte seg inn. Dermed eier disse to en del av selskapet. Greiner (1989) forklar i sitt rammeverk at selskap som befinner seg i den fjerde vekstfasen bruker både eierskap gjennom aksjer og profittdeling. Greiner (1989) viser til at det overordnede målet med dette er å påvirke ansatte til å identifisere seg med organisasjonen som en helhet. Her ser vi et klart eksempel på at Cutters bruker mulighet for eierskap og bonus gjennom profittdeling som styringsmekanismer slik Greiner (1989) beskriver som del av vekstfase fire.

¹Chief Technical Officer

²Chief Financial Officer

På dette tidspunktet inneholder Cutters sitt styringssystem som pakke styringsmekanismer slik som Greiner (1989) beskriver som karakteristisk for bedrifter i den fjerde vekstfasen.

5.4.1 Håndtering av bemanningskrisen

Ved den store veksten Cutters har opplevd har det vært et kontinuerlig behov for å ansette frisører. Dette var en utfordring for Cutters og en krise som oppsto på grunn av hyppige etableringer av nye salonger. Bemanningsproblemet er ikke en av krisene Greiner (1989) forklarer i sitt rammeverk, men vi kan se likheter med disse da de også oppstår på grunn av vekst. Greiner (1989) forklarer i sitt rammeverk at belønning gjennom bonus brukes som en del av styringssystemet i den tredje vekstfasen. Her ser vi et konkret eksempel på hvordan Cutters har brukt belønning som del av styringssystemet som pakke for å komme gjennom en krise selskapet møtte på. Videre kan vi se tegn til at Cutters igjen har vært tidligere ute med å inkludere styringsmekanismer som Greiner (1989) mener er karakteristiske for senere faser. Ved at Cutters brukte bonus som incentiv tidlig i driften av selskapet lå denne styringsmekanismen latent og tilgjengelig for å omgå andre utfordringer som denne bemanningskrisen. Ved å etablere en bonus til frisørene som hentet inn nye ansatte via sitt eget nettverk av frisører fikk både den nyansatte og den som vervet en bonus. Det monetære incentivet ble brukt av selskapet til å påvirke frisørenes atferd slik at de fikk et incentiv til å bidra i rekruttering av frisører. Cutters brukte altså belønninger som styringsverktøy for å unngå nettopp denne bemanningskrisen. Dermed stoppet ikke veksten opp slik den kunne gjort dersom rekrutteringen hadde stagnert.

5.5 Administrativ styring

Administrative styringssystemer påvirker ansattes atferd gjennom organisering av individer og grupper (Malmi og Brown, 2008). Vi kan dele administrativ styring inn i tre områder; organisasjonsdesign og struktur, styringstruktur og regler, rutiner og prosedyrer. Videre skal vi se hvordan Cutters har brukt disse styringssystemene til å organisere og styre virksomheten.

5.5.1 Organisasjonsdesign og struktur

Organisering kan være en sentral kontrollmekanisme, dette for å skape grunnlag for enkelte typer kontakt mellom ansatte i organisasjonen (Malmi og Brown, 2008). Forskere som støtter betingelsesteori slik som Chenhall (2003) mener at man ikke kan påvirke organisasjonens design fordi dette er en kontekstuell variabel utenfor ledelsens kontroll. Malmi og Brown (2008) mener imidlertid at dette er noe som ledelsen kan påvirke, ikke noe de får påtvunget av kontekst. Cutters har jobbet aktivt fra oppstarten for å strukturere organisasjonen til å bli så effektiv

som mulig. Her har altså Cutters vært en aktør i utformingen av sin egen organisasjon, ikke en brikke styrt av de kontekstuelle forhold. Ledelsen i Cutters har vært nøye på å utvikle organisasjonen for å dekke interne behov når selskapet har hatt tilgjengelig kapital til dette. Samtidig har selskapet hatt en dynamisk tilnærming til organisasjonsstrukturen og gjort endringer etterhvert som selskapet har vokst.

5.5.2 Styringsstruktur

Styringsstrukturen er basert på organisasjonens sammensetning av ledelse og de formelle linjer med autoritet og ansvar (Malmi og Brown, 2008). Cutters har vært i kontinuerlig forandring helt siden virksomheten ble grunnlagt. Greiner (1989) forklarer det er nødvendig at organisasjonen tilpasser sin organisering av ledelse og styre, for å tilrettelegge for organisasjonens videre vekst. For å opprettholde kontroll over organisasjonen har Cutters valgt å bruke en sentralisert styringsmodell.

Etterhvert som Cutters ekspanderte til flere enn 40 salonger opplevde toppledelsen tap av kontroll. Dette er det Greiner (1989) kaller kontrollkrisen. Greiner (1989) forklarer at et selskaps ledelse i en slik situasjon forsøker å gjenvinne kontrollen. De som lykkes greier å utvikle en ny styringsstruktur som passer med organisasjonens nåværende størrelse og behov. Cutters har endret styringsstrukturen for sine salonger. Endringen er fra salongansvarlig til regionsansvarlig som nærmeste leder for salongene. Regionsansvarlig har ansvaret for flere salonger innenfor et gitt geografisk område. Cutters bruker den nye styringsstrukturen med regionsansvarlige til å gjenvinne kontrollen i selskapet. Den nye strukturen fører til at ledelsen kun har en håndfull regionsledere å forholde seg til, kontra flere titalls salongansvarlige. Med en leder i regionen får selskapet nå bedre kontroll gjennom koordinering av flere salonger. Dette bryter opp barrierene mellom salongene og skaper tettere bånd mellom frisørene i regionen. Sett i sammenheng med Greiner (1989) er skift som dette nødvendig når en organisasjon opplever kontrollkrise, som ofte forekommer når organisasjonen går inn i neste vekstfase.

Etter oppkjøpet av deler av Cutters sommeren 2019 har selskapets styre i større grad tatt over den strategiske planleggingen. Frem til oppkjøpet satt CEO også i rollen som styreleder. Styrets nye ledere er mer erfarne innen styrearbeid. Flere styremedlemmer er også knyttet til Procuritas som er den nye eieren. Greiner (1989) viser til hvordan et selskap i vekst kommer til å møte en ledelseskrisen når selskapet vokser, hvor behovet for å ansatte kompetente ledere blir synlig. I motsetning til rammeverket til Greiner (1989) viste ikke Cutters behov for å erstatte gründerne med profesjonelle ledere tidlig. Dette er trolig fordi selskapet er startet av to økonomer og ikke frisører. Derimot kan det være tegn til at et mer profesjonelt styre, med mer erfarne medlemmer var nødvendig etter oppkjøpet. Med tanke på at selskapets styre er del av styringsstrukturen kan

man kanskje argumentere for at dette likevel er en ledelseskriser som har oppstått med behov for å hente inn en profesjonell styreleder. I motsetning til Greiner (1989) kommer ikke denne ledelseskrisen tidlig i selskapets levetid, men heller med selskapets nåværende størrelse. Cutters har i dette tilfellet bygget på sin styringsstruktur ved å hente inn denne profesjonelle styrelederen. På denne måten har Cutters inkludert profesjonell ledelse som del av styringsstrukturen og innlemmet dette i det totale styringssystemet. For å vokse videre forklarer Greiner (1989) at en organisasjon må endre deler av sitt styringssystem for å overkomme krisene de møter. Cutters har her gjort en endring i styringsstrukturen, og således gjort seg klar til å ta steget til neste vekstfase.

5.5.3 Regler, rutiner og prosedyrer

Malmi og Brown (2008) beskriver retningslinjer og prosedyrer som en byråkratisk måte å spesifisere organisasjonens prosesser og prosedyrer. Standardiserte operasjonelle rutiner kan kategoriseres under retningslinjer og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008). Cutters bruker rutiner og retningslinjer til å sørge for at frisøren gjør sin kjerneoppgave, som er å klippe hår. Ved å standardisere prosedyrer for frisørene vil kunden få den samme opplevelsen hver gang de går inn i en salong. Retningslinjene for frisørene brukes altså til å styre frisørens atferd mot å følge de samme prosedyrene. Ved å følge rutiner og retningslinjer øker Cutters effektiviteten til frisørene, men legger samtidig svært stor vekt på at rutinene stopper i det øyeblikket klippen starter. Frisørens kreative utfoldelse i sitt håndverk som frisør skal *ikke* styres etter en standard, men etter kundens ønske. Balansen i bruken av prosedyrer og retningslinjer er altså viktig for Cutters, slik at den ikke begrenser den kreative utfoldelsen.

5.6 Datasystemet

Greiner (1989) forklarer i sitt rammeverk at sanntidsinformasjonssystem er noe som normalt innføres sent i en organisasjons utvikling. Helt siden starten har det vært et fokus rettet mot optimalisering og bruk av tekniske hjelpemidler som datasystem. Målet har vært å finne et system som kan skalere parallelt med organisasjonens vekst. Cutters har byttet ut kassesystemet sitt flere ganger siden oppstarten og opplevde behovet for å ansette en CTO for å håndtere selskapets tekniske systemer. Dagens datasystem i Cutters inneholder all prestasjonsdata for hele selskapet som er tilgjengelig i sanntid helt ned til den enkelte frisørs prestasjoner. Systemet kan på bakgrunn av dette også assistere ledelsen med automatiserte bemanningsplaner basert på informasjonen systemet innehar av kundepågang. Greiner (1989) forklarer i sitt rammeverk at etablering og bruk datasystem med sanntidsinformasjon kjennetegnes av organisasjon som befinner seg i den femte vekstfasen. Cutters har et slik sanntidssystem på plass og bruker dette

i alle sine operasjoner. Dette kan igjen tyde på at Cutters ikke til punkt og prikke følger den lineære utviklingen som Greiner (1989) forklarer i sitt rammeverk.

Ved hjelp av datasystemet hentes den informasjon som trengs for å styre organisasjonen daglig, og planlegge for fremtiden. Datasystemet har ikke en styrende rolle, det kommuniserer informasjonen slik at ledergruppen får oversikt, og kan styre organisasjonen med basis i dette. Datasystemet er alt og ingenting, uten ledergruppen til å tolke vil datasystemet være overflødig, uten datasystemet vil det være svært utfordrende for ledergruppen å ha kontroll. I en symbiose mellom ledergruppen og datasystemet skapes det et grunnlag for effektiv styring og planlegging av organisasjonen. Det er derfor viktig å understreke at uten dette datasystemet i bunnen ville ikke Cutters kunne bruke pakken av styringsystemer slik de brukes i dag. Det kan være nærliggende å tro at uten informasjonens flyt og tilgjengelighet som er muliggjort av datasystemet hadde heller ikke Cutters kunne bruke sine styringsystemer like effektivt som de kan med de tekniske hjelpemidlene i bunnen.

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å bidra til mer forskning innen styringssystem som pakke og dermed også forståelse for hvordan styringssystem brukes i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst. Oppgaven har følgende problemstilling:

Hvordan brukes styringssystem i en oppstartsvirksomhet som opplever stor vekst?

Ved å benytte rammeverket til Greiner (1989) som ser på utfordringer ved vekst og rammeverket til Malmi og Brown (2008) som ser på bruken av styringssystem som pakke, ønsker vi å bidra med økt forståelse innen økonomistyringen. Greiner (1989) forklarer at en organisasjon i vekst vil gå gjennom fem faser. For å komme over til neste fase vil selskapet møte en krise, og krisen håndteres ved at organisasjonen endrer på deler av sitt styringssystem. Dette tilrettelegger for videre vekst. Malmi og Brown (2008) påstår at styringssystem bør studeres som pakke. Sett i sammenheng med Greiner (1989) er organisasjonens styringssystem i hver fase en pakke av styringsmekanismer. Organisasjonens styringssystem må dermed endres for å fasilitere for videre vekst (Greiner, 1989).

Oppgavens funn gir innsikt i hvordan Cutters bruker og har brukt styringssystem i sin virksomhet. Funnene viser hvordan selskapet bruker styringssystem som pakke. Videre viser funnene hvordan delere av styringssystemet har blitt forandret underveis for å overkomme ”kriser” selskapet har møtt med veksten. For Cutters er den kulturelle styringen svært fremtredende i selskapet. Ved rekruttering settes ansattes verdier høyt. Samtidig brukes verdier, normer og symboler aktivt fra selskapets side for å styre virksomheten. Cutters har helt fra oppstarten hatt fokus på viktigheten av kultur og bygget dette som en hjørnestein i selskapet. Med veksten har grunnlaget for kultur selskapet la fra oppstarten fått grobunn, og utviklet seg til å stå helt sentralt i hvordan Cutters har brukt styringssystemet som pakke. Den administrative styringen har tydelige tegn til at Cutters har brukt både strukturell og organisatorisk styring på en dynamisk måte etter behov. Samtidig viser funnene at prosedyrer, regler og rutiner brukes i strenge former for å styre selskapet gjennom standardisering. Standardiseringen balanseres mot inkludering av ansatte på lavere nivå i selskapets planelegging, samtidig som standardiseringen ikke skal gå utover frisørens kreative håndverk.

Kybernetisk styring står sentralt i selskapet, hvor både finansielle og ikke-finansielle mål balanseres mot hverandre. Samtidig brukes disse i kombinasjon med belønningssystemer for incentivere selskapets viktige drivere. Monetære belønninger spiller en tydelig rolle for selskapet, men brukes i kombinasjon med ikke-finansielle drivere for å balansere ut eventuelle svake sider ved finansielle mål. Denne bruken av disse styringsmekanismene i kombinasjon står sentralt for å samle ansatte og organisasjonens mål under ett.

Cutters har brukt styringssystem som pakke, hvor balansen mellom styringsmekanismene skaper pakkens styrke. Kraften i den enkelt styringsmekanismens utnyttes, samtidig som pakken demper individuelle svakheter som oppstår dersom mekanismene brukes isolert. Cutters bruker styringsmekanismene bevist sammen for å skape den riktige balansen som fører til oppnåelse av selskapets mål. En dynamisk tilnærming til utformingen av styringssystem som pakke og evnen til å bytte ut enkeltdele fortløpende har satt selskapet i stand til å takle kriser som oppstår med veksten. Samtidig er bruken av digitale verktøy helt sentralt i driften. Måten Cutters bruker styringssystemet som helhet på, ville ikke vært mulig dersom datasystemene som ligger i bunn og deler sanntidsinformasjon *ikke* var til stede. Datasystemet fungerer dermed som en fasilitator for den effektive bruken av styringsstem slik Cutters har gjort.

6.1 Bidrag og begrensninger

Denne masteroppgaven bidrar til økt forskning innen økonomistyring og spesielt bruken av styringssystem i oppstartsvirksomheter, men også til bruk av styringssystem i selskap som opplever stor vekst. Studien gir i seg selv en dypere forståelse av både styringssystem som er og har vært brukt i Cutters, men gir også innsikt i hvorfor endringene i styringssystemene ble gjort. Med utgangspunkt i Hovland (2013) som forklarer at manglende studier innen styringssystem for oppstartsvirksomheter er et problem for nettopp disse selskapene, vil denne studien bidra til mer kunnskap innen fagfeltet. Vi ser at ved å bruke rammeverket til Greiner (1989) har vi sett at et selskap i vekst vil møte på kriser som følge av vekst, og at det er endring i styringssystemet som hjelper selskape igjennom krisen. Ved å legge til Malmi og Brown (2008) kan vi studere hvordan styringssystemene blir brukt sammen som pakke, for å identifisere hvilke grep selskapet gjorde for å komme over kriser som oppstår i oppstartsvirksomheter som opplever stor vekst. Det er samtidig viktig for oss å poengtere at Greiner (1989) ikke ser på styringssystem som pakke. Ved at Cutters bruker styringssystem som pakke, har de derfor inkludert noen av styringssystemene Greiner (1989) forbeholder til senere vekstfaser tidligere i veksten. For Cutters er det denne bruken av styringssystem som pakke som gjør at de ikke følger Greiner (1989) lineære forventinger til bruken av styringssystem i tråd med veksten. Vi mener at å kombinere disse to rammeverkene har gitt ny innsikt, og ikke noe vi har sett i annen forskning. Kombi-

nasjonen av de to rammeverkene gir et teoretisk perspektiv og innfallsvinkel som fanger opp bruken av styringssystem i oppstartsselskap i stor vekst. Samtidig kommer denne studien med et bidrag i økt forståelse av bruken av styringssystem som *pakke* i oppstartsselskap i stor vekst.

6.2 Videre forskning

Arbeidet med denne oppgaven har gitt økt forståelse for hvordan en norsk oppstartsvirksomhet har brukt styringsmekanismer til å håndtere stor vekst. Oppgaven skaper således et utgangspunkt for videre forskning av andre tilsvarende virksomheter som opplever stor vekst. Ved å gjennomføre flere casestudier av andre oppstartsvirksomheter som opplever stor vekst vil det først og fremst skape dybdeforståelse for bruk av styringssystem i flere oppstartsselskap, men også breddeforståelse ved å gjøre komparative casestudier. På denne måten kan ytterligere forståelse skapes gjennom forskning på oppstartsselskap som opplever stor vekst. Ut fra våre nåværende kunnskaper er dette den første studien som kombinerer elementer fra rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Greiner (1989), og ser dette i sammenheng med en norsk oppstartsvirksomhet som har opplevd stor vekst. Ved denne kombinasjonen av teori ligger et teoretisk perspektiv til grunn for å studere virksomheter i stor vekst. Kombinasjonen av rammeverkene kan bidra til å studere hvordan styringssystem har blitt brukt, hva krisen som førte til behovet for å endre styringssystemet var og hvordan styringssystemet brukes etter endringen.

Kildeliste

- Abernethy, M. A. og W. F. Chua (1996). "A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice". In: *Contemporary Accounting Research* 13.2, pp. 569–606.
- Birnberg, J. G. og C. Snodgrass (1988). "Culture and control: a field study". In: *Accounting, organizations and society* 13.5, pp. 447–464.
- Bonner, S. E. og G. B. Sprinkle (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research". In: *Accounting, organizations and society* 27.4-5, pp. 303–345.
- Bunce, P., R. Fraser og L. Woodcock (1995). "Advanced budgeting: a journey to advanced management systems". In: *Management accounting research* 6.3, pp. 253–265.
- Chenhall, R. H. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future". In: *Accounting, organizations and society* 28.2-3, pp. 127–168.
- Clegg, S., M. Kornberger og T. Pitsis (2005). *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. London: Sage.
- Dent, J. F. (1991). "Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality". In: *Accounting, organizations and society* 16.8, pp. 705–732.
- Flamholtz, E. G., T. K. Das og A. S. Tsui (1985). "Toward an integrative framework of organizational control". In: *Accounting, organizations and society* 10.1, pp. 35–50.
- Green, S. G. og M. A. Welsh (1988). "Cybernetics and dependence: Reframing the control concept". In: *Academy of Management Review* 13.2, pp. 287–301.
- Greiner, L. E. (1989). "Evolution and revolution as organizations grow". In: *Readings in strategic management*. Palgrave, London, pp. 373–387.
- Hansen, S. C., D. T. Otley og W. A. Van der Stede (2003). "Practice developments in budgeting: an overview and research perspective". In: *Journal of management accounting research* 15.1, pp. 95–116.
- Hovland, N. P. (2013). "Hva skjer med nystartede, innovative foretak, og hvorfor?" nob. In: *Magma* 16.7, pp. 61–64. ISSN: 1500-0788.
- Hvinden, B. et al. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. ISBN: 9788202481889. URL: https://books.google.no/books?id=%5C_DHSjgEACAAJ.

- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. nob. 3. utg. Bergen: Fagbokforl. ISBN: 978-82-450-2492-0.
- Johannessen, A., L. Christoffersen og P. A. Tufte (2011). "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. nor. 3. utg". In: *Oslo: Abstrakt forl. isbn: 9788279353195*.
- Johanson, D. og D. Ø. Madsen (2013). "Økonomisk styring i Norge-en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter". nob. In: *Magma* 16.6, pp. 18–30.
- Lincoln, Y. S. og E. G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Calif: SAGE.
- Macintosh, N. B. og R. L. Daft (1987). "Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study". In: *Accounting, Organizations and Society* 12.1, pp. 49–61.
- Malmi og 2. Brown (2008). "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions". In: *Management accounting research* 19.4, pp. 287–300.
- Merchant, K. A. og W. A. Van der Stede (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England: Pearson Education.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. nob. Oslo: Abstrakt forl. ISBN: 9788279350828.
- (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. nob. Bergen: Fagbokforl. ISBN: 978-82-450-2242-1.
- Ouchi, W. G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". In: *Management science* 25.9, pp. 833–848.
- Pratt, J. og P. Beaulieu (1992). "Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area". In: *Accounting, Organizations and Society* 17.7, pp. 667–684.
- Proff.no (2020). *Proff.no*. Hentet: 15.04.2020. URL: <https://www.proff.no/selskap/cutters-as/bergen/frisering-og-annen-skj%C3%B8nnhetspleie/IF5DL5510NF/>.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. nob. 4. utg. Bergen: Fagbokforl. ISBN: 978-82-450-2481-4.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, R. (1995). "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive, Strategic Renewal". In: *Harvard Business Review* 03, pp. 80–87.
- Simons, R. (1987). "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis". In: *Accounting, organizations and society* 12.4, pp. 357–374.
- Statistisk Sentralbyrå (2020). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. Hentet: 20.04.2020. URL: <https://www.ssb.no/fordem>.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

6.3 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Generell informasjon til informanten

- Hvordan skal vi gå frem
- Hvordan lagrer vi informasjonen
- Hvordan krav har du som informant
- Signering av samtykkeerklæring og konfidensialitetserklæring
- Har du spørsmål om intervjuprosessen, eller noe som du synes vi ikke har forklart nok utfyllende?

Innledende informasjon

Bakgrunnen for intervjuet er Primær Datainnsamling til bruk i masteroppgaven vår på NTNU handelshøyskolen innen Økonomistyring.

Temaet vårt ligger rundt “hva skal vi leve av i fremtiden” og Hva skjer når oljen tar slutt?

Siden oppgaven er innenfor fagfeltet økonomistyring har videre kommet frem en problemstilling: Hvordan brukes styringssystem i oppstartsvirksomheter som opplever stor vekst. Dette er en foreløpig problemstilling som kan bli noe endret og ev tillagt underliggende forskningsspørsmål.

Cutters passet svært godt inn som case-bedrift for kriteriene vi satt. Videre er det naturlig for oss å intervju et utvalg fra ledelse, grunnleggere og generelt personer som har lengre fartstid i selskapet.

Vi ønsker å gjøre et dybdykk gjennom disse dybdeintervjuene i hvordan styringssystem har og blir brukt i bedriften. Vi ønsker oss å se bruken i lys av en tidslinje som strekker seg fra oppstart og til nå, og valg som er tatt for styringssystemene strategisk for fremtiden.

Fokuset er rettet mot å bli kjent med informanten

Innledning

Informantens bakgrunn

- Når startet du i Cutters?
- Hvilken stilling sitter du i?
- Hvor sitter du og reiser du noe rundt?
- Har du hatt den stillingen hele tiden?
- Har du fått større ansvar etterhvert som selskapet har vokst?
- Hvordan kan en vanlig dag se ut for deg?
- Hva liker du best med Cutters?

Hvordan har Cutters utviklet seg mens informanten har vært i selskapet

Administrativ styring

- Hvordan er cutters organisert?
- Er denne organiseringen tilpasset Cutters behov for å styre atferd? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan har organisasjonen endret seg mens du har vært med? Har dette vært til det bedre? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Vet du hvorfor de organisatoriske valgene er gjort på den måten? Har du vært med i denne prosessen?
- Hvem utgjør ledelsen?? Hvem har ansvar for hva? Er dette en hensiktsmessig organisering? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er rollene i organisasjonen klart definert? Hvem har ansvaret for denne jobben?
- Er det en kultur for å ansvarliggjøre frisører og ansatte for resultater? Hvordan skjer dette? Er beslutningsmyndighet delegert til frisørene? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Bruker dere standardiserte prosesser og arbeidsoppgaver? Syns du dette er en god måte å gjøre dette på? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Er salongene mye styrt av prosedyrer og rutiner? Hvilke? Syns du dette er en god måte å styre på? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva tenker du rutiner kan ha av påvirkning på atferd og kultur?
- Er det mye kontakt mellom toppledelsen og ansatte? Evt. hvilken form for kontakt? Hva er det kontakt om?
- Hvilken rolle spiller organisasjonens tekniske løsninger? Hva er tanken bak? Har dere opplevd situasjoner der flere støttefunksjoner kreves?
- Brukes organisering som et styringsverktøy?

Kybernetisk styring

Organisasjon, Ledelsesstruktur, prosedyrer og policy Hva er dine tanker rundt/Hvordan opplever du fra ditt ståsted

- Hvilken rolle spiller budsjett hos cutters? Følges det nøye eller er det mer som en rettleiding? Hvorfor/Hvorfor ikke? Brukes det til styring av atferd?
- Brukes budsjettet når dere utvider med nye salonger? Hvor strengt følges business case i Cutters ved oppstart av nye salonger?
- Hvordan brukes finansielle mål i Cutters? Er de gjennomsyret i hele organisasjonen? Hvorfor brukes de i dag og fungerer det godt? Har dere gjort endringer på finansielle måltall som får mest oppmerksomhet?
- Brukes ikke-finansielle måltall? Hvilke faktorer legges vekt på der? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvilken balanse finnes mellom finansielle og ikke-finansielle mål? Sees de i sammenheng med hverandre?
- Hvordan tror du brukes av mål påvirker atferd? Er dette bra eller ikke?
- Hvilke prestasjoner snakker dere mest om?
- Hvilke prestasjoner snakker dere om til ansatte? Hvilke prestasjoner belønnes? Hvorfor?
- Brukes hybride løsninger som Balansert målstyring? Har dere noen gang snakket om det?

Kulturell styring

Verdier, symboler og klaner

- Hvilke verdier frontes i Cutters? Brukes de for å påvirke ansatte? Hvilke grep eller reaksjoner får en ansatt som ikke når mål eller er utenfor satte mål og rammer?
- Er organisasjonens kultur trukket inn i opplæring? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplæring? Standardisert onboarding? Hvor sterke bånd og restriksjoner kommer inn under opplæring? Strengt prosedyre fokus?
- Hvordan kultur vil du si at Cutters har? Finnes det noen ledestjerner som bidrar til positiv atferd?
- Er det veldig fokus på prestasjonsmål i organisasjonen?

Planlegging

Kort og lang sikt, handling og strategi

- Hvordan brukes planlegging i organisasjonen? Både på kort og lang sikt?
- Hvordan skiller dere mellom lang og kort sikt i planlegging? Hvorfor og hvor går skillet?
- Hvem er med i planlegging? Hvorfor nettopp disse og er det fokus på hvem som ikke er inkludert?
- Har salongene en egen plan? Hvem legger den og er den eventuelt lik for de fleste salonger?
- Hvem jobber med strategiske planer? Hvorfor og hvordan utvikles disse? Hva brukes de strategiske planene til?
- Har du noen tanker om hvem som legger planer og hvorfor nettopp disse personene er med? Har frisøren selv noen form valg når det kommer til når de skal jobbe, hvor og hvem de jobber med?

Belønning og kompensjon

Insentivordninger, belønning og bonus

- Hvordan insentivordninger benytter dere? Hvorfor? Skaper det kultur for noe?
- Belønnes individer eller grupper? Legges det til rette for at frisører belønnes for å nå organisasjonens overordnede mål?

- Når startet dere med denne ordningen? Har det vært behov for å endre eller utvide ordningen?
- Hvilke problemer skal belønningssystemene løse? Hvilke problem har oppstått som reaksjon på bruk av belønning? Ansatte slutter eller en type ansatte kommer til?
- Opplever du at disse fungerer?
- Gir belønningssystemene effekten de er ment til?
- Hvilken påvirkning på kultur opplever du at belønningssystemene har?
- Hvordan brukes belønning som styringssystem?

Styring som pakke

- Hvilke tanker ligger rundt det å bygge på styringssystem?
- Når og hvorfor gjøre endringer?
- Hvordan tror du de forskjellige styringssystemer påvirker hverandre?
- Styringssystem kommer til i organisasjonen etterhvert. Hvordan passer de inn med hverandre? Har det vært behov for å gjøre om praksis for å få nye ønskede systemer til å passe inn?
- Hvordan brukes de ulike styringssystemene i Cutters i den vekstperioden dere har vært i? Brukes de i sammenheng med hverandre eller brukes de separat?
- Hvordan taktiske valg har ledelsen tatt for å forberede seg på denne veksten?
- Hva er suksessfaktorene når det gjelder bruk av styringssystemer i Cutters?

Organisasjonens vekst

- Hvordan har organisasjonen utviklet seg? Hva har vært kritisk i forhold til den hurtige veksten? Hvordan har dere håndtert dette?
- Har Cutters i forbindelse med den hurtige veksten måtte gjøre endringer i organisering, rutiner eller strategier? Hvorfor? Hvordan ble dette håndtert?
- Ser du noen sentrale handlinger ledelsen gjorde, for å forberede organisasjonen på fremtidig vekst? Hvordan ble dette gjort?

Er det andre sentrale elementer som ikke har blitt nevnt i intervjuets hoved-

del?

Avrunding

Åpning for innspill fra informanten

- Er det andre ting du mener er sentrale for organisasjonen, som ikke har blitt nevnt?
- Takk for en hyggelig samtale.

6.4 Vedlegg 2 - Informasjonsskriv informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Fra null til gull”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan styringssystemer som benyttes av oppstartsvirksomheter, som opplever stor vekst. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I sammenheng med vår masteroppgave ønsker vi å se nærmere på hvilke styringsverktøy og hvordan de benyttes av oppstartsvirksomheter. Vårt forskningsspørsmål er i denne sammenheng følgende:

Hvordan benyttes styringssystemer i oppstartsvirksomheter som opplever stor vekst?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å invitere deg til intervju, fordi din posisjon i organisasjonen vil gi oss dypere innsikt i virksomhetens bakenforliggende styringsmekanismer. I tillegg til deg vil vi intervju 5-7 personer i organisasjonen, som har relevante posisjoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gjennomfører et dybdeintervju. Dette vil ta deg ca. 45 – 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål i sammenheng med hvordan den

daglige styringen er i organisasjonen og hvordan du opplever bruken av styringsverktøy. Under intervjuet vil det bli tatt lydopptak, som senere vil bli transskribert og kodet.

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.

- De som har tilgang til dine opplysninger er intervjuer Oscar Siggerud og Marius Larsen, samt prosjektveileder Elsa Solstad.
- Ditt navn og kontaktplysningene dine vil vi erstatte med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.05.2020. Etter denne datoen vil da lydopptak fra intervjuet slettes. Så dine personopplysninger vil ikke være tilgjengelig etter 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 Handelshøyskolen 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:

- NTNU Handelshøyskolen ved Marius Larsen (976 44 859), Oscar Siggerud (404 56 781) og prosjektveileder Elsa Solstad (770 58 235).
- Vårt personvernombud: Marius André Larsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Oscar Siggerud Marius André Larsen

Forsker/Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det tas lydopptak av intervjuet
- at vi benytter koder istedenfor navn, for å skjule personopplysninger i etterarbeidet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [oppgi tidspunkt]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

