



STYRINGSSYSTEMET I MILES AS

En studie av hvordan et selskap oppnår organisatorisk kontroll uten budsjetter og kvantitative mål, samt en vurdering av modellens lønnsomhet

av

Hanne Ratikainen Søfteland

Veileder: Førsteamanuensis Malin Arve

Masterutredning innen studiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

FORORD

Denne masterutredningen er skrevet som avslutning på mitt masterstudie i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring (BUS).

Oppgaven tar for seg styringssystemet i IT-konsulentselskapet Miles AS, som har betydelig likhetstrekk med fagfeltet Beyond Budgeting. Beyond Budgeting har de senere årene fått økt oppmerksomhet, og er et bredt fagfelt som krever omfattende forskning. Oppgavens empiriske analyse er basert på intervjuer med ledere og ansatte i caseselskapet, og i den forbindelse ønsker jeg å rette en stor takk til de som har latt seg intervjuet. Jeg er svært takknemlig for at dere tok dere tid til å dele kunnskap og erfaringer. En spesiell takk rettes til Kate Henriksen, CEO i Bergen, som ga oppmuntrende ord underveis i prosessen og gjorde møtet med selskapet til en svært positiv og hyggelig opplevelse.

Videre ønsker jeg å takke min veileder, førsteamanuensis Malin Arve. Jeg har satt stor pris på raske svar på spørsmål, gode tips og konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt rettes det en takk til Therese Sverdrup, førsteamanuensis på NHH, for tilgang til deres intervjuer gjennomført i Miles i 2013. Disse intervjuene har vært til stor hjelp i min forskning.

Jeg har stor interesse for temaet Beyond Budgeting, og arbeidet med oppgaven har vært spennende og til tider svært utfordrende. Miles AS er unik i måten de styrer og leder virksomheten på, og jeg har lært mye som er nyttig å ta med seg inn i arbeidslivet til høsten. Jeg håper også leser finner arbeidet både interessant og nyttig.

Bergen, 16. juni 2017

Hanne Ratikainen Søfteland

SAMMENDRAG

I de fleste organisasjoner er budsjetter en grunnleggende byggestein. Denne utredningen undersøker styringssystemet som helhet i IT-konsulentselskapet Miles AS, som aldri har hatt budsjetter eller kvantitative mål. Hensikten er å få en grundigere forståelse av hvordan et selskap i praksis designer et styringssystem uten dette. Videre i oppgaven undersøkes det hvilke tiltak caseselskapet har gjort for å unngå byråkrati i en fase med konstant vekst. Avslutningsvis analyseres selskapets økonomiske prestasjon sammenlignet med bransjen og utvalgte konkurrenter. Dette gjøres for å vurdere om et styringssystem uten budsjetter eller kvantitative mål er lønnsomt. Oppgavens problemstilling er besvart ved å utføre intervjuer på caseselskapets kontor i Bergen. For å sikre pålitelig data analyseres også intervjuer av ansatte i selskapet gjennomført av forskere på NHH i 2013. I tillegg suppleres det med informasjon gitt på konsernets hjemmeside, i media, i bedriftspresentasjon og i årsregnskap.

For å forstå hvordan organisatorisk kontroll oppnås uten budsjetter, undersøkes styringselementer i caseselskapet, kategorisert etter Malmi og Browns (2008) typologi. Selskapets visjon er å skape en fremragende arbeidsplass basert på verdiene faglig autoritet og varme. Fokuset på ansatte og kunder er langsiktig, og det er en grunnleggende tro på at det er kultur som skaper ønsket atferd. Derfor er kulturelle elementer mest omfattende, mens kybernetiske og administrative elementer, samt planleggings- og belønningselementer, er designet basert på kulturen. Styringspakken som helhet sørger for at ansatte tar beslutninger med grunnlag i selskapets verdier, og hva som er best for kunden og Miles. Kulturen sørger for god kunnskaps- og informasjonsdeling internt. Selskapet har også god kostnadskontroll, på tross av budsjettets fravær. Gjennom selskapets sterke fokus på rekruttering og kulturbygging, samt gjensidige forventninger, oppnås et høyt nivå av organisatorisk kontroll. Behovet for å styre ansatte utover dette er lite, og ledelsen bruker derfor mer tid på personalansvar. Integrasjonen av de ulike elementene i systemet er en kritisk faktor for suksess. I tillegg er det viktig med ledere som har gode menneskelige egenskaper.

I oppgaven er det også vist at det med enkle tiltak er mulig å unngå byråkratiske effekter i en fase med sterk vekst. Avslutningsvis er det funnet at caseselskapet har god økonomiske resultater sammenlignet med bransjen og utvalgte konkurrenter, og det konkluderes med at selskapets unike filosofi og styringsmodell er lønnsom. Videre har modellen støtte i forskning, og oppgavens funn kan, med modifikasjoner, generaliseres til andre selskap.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1. INTRODUKSJON.....	6
1.1 PROBLEMSTILLING.....	8
1.2 STUDIENS BIDRAG	8
1.3 OPPGAVENS INNHOLD OG STRUKTUR	8
2. TEORETISKE BEGREPER OG RAMMEVERK.....	9
2.1 DET TRADISJONELLE BUDSJETTET	9
2.1.1 <i>Kritikk mot budsjettet</i>	10
2.2 BEYOND BUDGETING-FILOSOFIEN	11
2.2.1 <i>Relevante case</i>	12
2.3 STYRINGSSYSTEM SOM EN SAMLING AV KONTROLLSYSTEMER.....	14
2.3.1 <i>Styringssystemer i Beyond Budgeting-organisasjoner</i>	16
2.4 ORGANISASJONER I EN VEKSTFASE	17
2.5 ET SELSKAPS RELATIVE PRESTASJON.....	18
3. FORSKNINGSMETODE.....	19
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	19
3.2 DATAINNSAMLING.....	19
4. CASEBESKRIVELSE	21
4.1 BAKGRUNN	21
4.2 STYRINGSSYSTEMET I MILES.....	22
4.2.1 <i>Kulturelle kontroller</i>	22
4.2.2 <i>Administrative kontroller</i>	26
4.2.3 <i>Planlegging</i>	29
4.2.4 <i>Kybernetiske kontroller</i>	31
4.2.5 <i>Kompensasjon, belønning og anerkjennelse</i>	33
4.2.6 <i>Oppsummering av elementene i styringssystemet</i>	35
5. EMPIRISK ANALYSE	36
5.1 INTEGRERING AV ELEMENTENE I STYRINGSSYSTEMET	36
5.2 HVORDAN UNNGÅ BYRÅKRATI I EN VEKSTFASE.....	38

5.3	REGNSKAPSANALYSE	39
5.3.1	<i>Sammenligning av Miles med bransjen</i>	39
5.3.2	<i>Konkurrentanalyse</i>	41
5.4	OPPGAVENS FUNN I ET TEORETISK PERSPEKTIV	45
5.4.1	<i>The Pyramid of Employee Needs</i>	45
5.4.2	<i>Tjenende ledelse</i>	47
5.4.3	<i>Selvbestemmelsesteori</i>	47
5.5	AVSLUTTENDE KOMMENTARER	48
6.	DISKUSJON OG KONKLUSJON	51
6.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	53
	LITTERATURLISTE	54
	VEDLEGG	57
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE CEO BERGEN	57
	VEDLEGG 2: INTEVJUGUIDE ANDRE ANSATTE	60
	VEDLEGG 3: 20 SAMMENLIGNBARE SELSKAP (FRA ÅRSREGNSKAP 2015)	62
	VEDLEGG 4: FORETAKSANALYSE MILES AS	63

1. INTRODUKSJON

«Modern companies reject centralization, inflexible planning, and command and control. So why do they cling to a process that reinforces those things?» Jeremy Hope og Robin Fraser (2003a, s. 1) om budsjettprosessen.

«Traditional management has more in common with how the Soviet Union was run than with the principles and beliefs of a true democracy.» Bjarte Bogsnes (2016, s. 27)

I moderne organisasjoner er det årlige, tradisjonelle budsjettet en sentral komponent i styringssystemet (Dugdale & Lyne, 2010; Anthony & Govindarajan, 1998). Budsjettet er designet for å koordinere organisasjonens finansielle aktiviteter, kommunisere finansielle forventninger og motivere ledere og ansatte til å handle etter organisasjonens interesse (Horváth & Sauter, 2004). Budsjettet tjener dermed mange ulike formål i én helhetlig plan.

Undersøkelser viser at ledere generelt er fornøyd med budsjettprosessen og at organisasjoner fremdeles er avhengig av den (Libby & Lindsay, 2010; Dugdale & Lyne, 2010). De senere årene har det likevel dukket opp forskning som setter spørsmål ved det årlige budsjettets relevans i dagens dynamiske forretningsmiljø (Kaarbøe, Stensaker & Malmi, 2013), og fagfeltet Beyond Budgeting har gradvis fått fotfeste i litteraturen. Litteraturen om Beyond Budgeting undersøker hvordan organisasjoner endrer sine styringssystemer for å redusere avhengigheten av budsjettet for planleggings- og koordineringsformål (Kaarbøe et al., 2013; Lindsay & Libby, 2007; Sandalgaard & Bukh, 2014; Østergren & Stensaker, 2011). Mesteparten av litteraturen fokuserer på utvalgte elementer av et helhetlig styringssystem, og nedprioriterer interaksjonen mellom elementene. O'Grady og Akroyd (2016) gir en detaljert og helhetlig beskrivelse av styringssystemet i et selskap som aldri har hatt et tradisjonelt budsjett. Studien dokumenterer et bredt spekter av ulike kontrollelementer, og hvordan disse elementene er integrert. Den skiller seg således fra trenden om å fokusere på enkeltelementer.

På tross av et voksende antall studier av selskap som har beveget seg vekk fra budsjettet, er det enda ikke klart hvordan selskaper som opererer uten budsjetter oppnår organisatorisk kontroll (Østergren & Stensaker, 2011). For å forstå hvordan organisatorisk kontroll oppnås, er det nødvendig å undersøke hvordan ulike typer organisasjoner designer et helhetlig styringssystem uten budsjetter, og hvordan påvirkningen av ulike kontrollelementer balanseres (O'Grady & Akroyd, 2016).

I denne utredningen utføres en casestudie av IT-konsulentselskapet Miles AS, heretter kalt Miles, som aldri har hatt budsjetter eller kvantitative mål. Caseselskapet representerer derfor en unik mulighet til å undersøke hvordan et selskap designer et styringssystem som ikke tidligere har vært påvirket av budsjettbaserte systemer og tallfestede mål. Mesteparten av selskap som har gått Beyond Budgeting har modifisert allerede eksisterende budsjettpraksiser. Ved å beskrive i detalj hvordan styringselementer er designet og integrert i Miles bidrar dermed oppgaven til litteraturen om Beyond Budgeting.

Miles har ikke vekstmål eller mål om hvor mange de skal ansette i løpet av et år. Likevel har selskapet hatt god vekst og solide resultater siden etableringen i 2005¹. Når organisasjoner vokser øker behovet for styring tilsvarende med størrelsen på organisasjonen (Greiner, 1998), hvor eksempelvis antall hierarkiske nivåer vil øke for å opprettholde kontroll over organisasjonen. Miles ønsker derimot å legge til rette for at alle ansatte skal utøve lederskap, uavhengig av hvilken rolle de har. Ansatte tar derfor flest mulig beslutninger selv. Et resultat av dette er at selskapet har en lite detaljert organisasjonsstruktur med få hierarkiske nivåer. På bakgrunn av dette undersøkes det hvilke konkrete tiltak caseselskapet har gjort for å unngå typiske byråkratiske effekter ved vekst.

Selskap som beveger seg vekk fra budsjettet har som mål å skape mer dynamiske og menneskelige organisasjoner som kan ta raskere beslutninger¹. Dette er høyst aktuelt i dagens samfunn som er preget av raske endringer. I litteraturen argumenteres det for at ledere fremdeles ikke kan forutse hvordan eliminering av budsjettet kan tilføre verdi til deres organisasjoner (De Waal, Hermkens-Janssen & van de Ven, 2011). Bjarte Bogsnes skriver også i sin bok fra 2016 at vi enda ikke vet de direkte verdiskapende effektene av å avskaffe budsjettet. I oppgavens siste del gjennomføres det derfor en analyse av caseselskapets økonomiske prestasjon sammenlignet med bransjen og utvalgte konkurrenter. Oppgaven dokumenterer dermed også om et styringssystem, som opererer uten budsjetter og kvantitative mål, kan gi god lønnsomhet.

¹ Beyond Budgeting Round Table (2017). The Beyond Budgeting principles. Hentet 28. mars 2017 fra <http://bbt.org/the-beyond-budgeting-principles/>

1.1 Problemstilling

Oppsummert ønskes det svar på følgende tredelte problemstilling:

- I. Hvilke elementer inngår i Miles' styringssystem, og hvordan oppnår selskapet organisatorisk kontroll uten budsjetter og kvantitative mål?*
- II. Hvilke tiltak har selskapet iverksatt for å unngå byråkrati i en vekstfase?*
- III. Er selskapets styringsmodell lønnsom?*

Oppgavens problemstilling er besvart ved å utføre intervjuer på caseselskapets kontor i Bergen. For å sikre pålitelig data analyseres også intervjuer av ansatte i selskapet gjennomført av forskere på NHH i 2013. I tillegg suppleres det med informasjon gitt på konsernets hjemmeside, i media, i bedriftspresentasjon og i årsregnskap.

1.2 Studiens bidrag

Oppgaven dokumenterer ulike kontrollelementer som inngår i Miles' styringssystem. Selskapet har et langsiktig fokus på virksomheten, ansatte og kunder. Selskapet bruker mye tid og ressurser på rekruttering og kulturbygging, og oppnår gjennom dette, samt gjensidige forventninger, et høyt nivå av organisatorisk kontroll. Utover dette er det lite behov for å kontrollere ansattes atferd, og ledelsen kan bruke mer tid på tilrettelegging og støtte. En slik måte å styre et selskap på krever andre lederegenskaper enn i selskap som styrer på en mer tradisjonell måte. Det er kritisk med ledere som har gode menneskelige ferdigheter, samt at de ulike elementene i systemet er integrert på en god måte. Videre gir oppgaven eksempler på konkrete tiltak et selskap kan gjøre for å unngå byråkrati i en vekstfase. Avslutningsvis er det funnet at caseselskapets styringsmodell er lønnsom, samt at selskapets filosofi har støtte i forskning, og kan, med modifikasjoner, generaliseres til andre selskap.

1.3 Oppgavens innhold og struktur

Oppgaven består av seks kapitler, inkludert introduksjonskapittelet. I kapittel to presenteres relevante teoretiske begreper og rammeverk. Deretter gjennomgås forskningsmetode i kapittel tre, mens kapittel fire gir en casebeskrivelse. I kapittel fem analyseres oppgavens funn, og kapittel seks består av konklusjon og diskusjon av funn, samt oppgavens begrensning og forslag til videre forskning.

2. TEORETISKE BEGREPER OG RAMMEVERK

I dette kapitlet presenteres relevant teori for oppgavens analysedel. Først diskuteres det tradisjonelle budsjettet. Deretter presenteres Beyond Budgeting-filosofien, inkludert tre relevante case beskrevet i litteraturen. Videre beskrives styringssystemer som en samling av kontrollelementer. Avslutningsvis presenteres det kort hvordan en organisasjon normalt utvikler seg i en vekstfase, samt hvordan et selskaps økonomiske prestasjon kan vurderes.

2.1 Det tradisjonelle budsjettet

I litteraturen finnes det flere definisjoner av styringssystem. Malmi og Brown (2008) diskuterer ulike definisjoner i detalj, og konkluderer med at i et styringssystem benytter ledelsen ulike kontrollelementer til å gi retning for ansattes atferd på en slik måte at organisasjonens strategi realiseres. I følge Anthony og Govindarajan (1998) er budsjettet grunnsteinen i enhver organisasjons styringssystem.

Budsjettet har eksistert som styringsverktøy i over 100 år. Hovedformålet med budsjettprosessen er å realisere strategiske mål og gi retning for innsats gjennom planlegging, koordinering, måling og belønning (Campbell, 1985; Horngren, Datar & Rajan, 2012). Horváth og Sauter (2004) finner at budsjettet skal tjene tre formål: 1) koordinere organisasjonens finansielle aktiviteter, 2) kommunisere finansielle forventninger og 3) motivere ledere og ansatte til å handle etter organisasjonens interesse. Budsjettet representerer dermed en formalisert plan for hvordan selskapets strategi skal implementeres i organisasjonen, og kan være et viktig verktøy i beslutningsprosesser. Umaphy (1987) argumenterer for at det ikke er noen annen styringsprosess som oversetter strategiske mål til handlingsplaner, forener kortsiktige og langsiktige mål, forener ledere fra ulike hierarkiske nivåer og funksjonelle områder, og samtidig gir kontinuitet i en organisasjon.

Undersøkelsesforskning viser at organisasjoner fremdeles er avhengig av budsjettet, og at ledere generelt er fornøyd med denne prosessen (Libby & Lindsay, 2010; Dugdale & Lyne, 2010). Hansen, Otley og Van der Stede (2003) vurderer årsaken til at budsjettkontroll er så utbredt i organisasjoner. De fant at det i stor grad er grunnet budsjettets evne til sette sammen ulike deler i en organisasjon til en helhetlig plan som tjener flere formål, spesielt resultatplanlegging og evaluering av faktiske resultater opp mot denne planen i ettertid.

2.1.1 Kritikk mot budsjettet

På tross av at budsjettet er et utbredt verktøy som tjener mange formål, har det de senere årene dukket opp forskning som stiller spørsmål ved verktøyets relevans i dagens dynamiske forretningsmiljø (Kaarbøe et al., 2013). Jan Wallander og Svenska Handelsbanken var tidlig ute med sin kritikk mot budsjettet. Wallander (1995) mener at budsjettet kan gi en følelse av at fremtiden er kjent, noe som kan føre til at beslutninger tas på feil grunnlag. Basert på de samfunnsmessige og økonomiske endringer som Wallander observerte på 70-tallet mente han at budsjettet hadde mistet sin relevans.

Filosofien Beyond Budgeting har de senere årene fått fotfeste i litteraturen. Forkjempere for at selskap skal bevege seg vekk fra budsjettet argumenterer for at de negative konsekvensene av budsjettet overskygger fordelene (Hope & Fraser, 2003b; Bogsnes 2016). Kritikken til Hope og Fraser består i all hovedsak av tre deler. For det første er budsjettet et årlig ritual det brukes mye tid og ressurser på. Mål og planer fastsettes gjennom et stort antall møter med mye forhandlinger. For det andre har forretningsmiljøet endret seg fra å være ganske stabilt da budsjettet oppsto, til i dag å bestå av kontinuerlige endringer som er svært uforutsigbare. Etersom budsjettet er et lite fleksibelt verktøy, hindrer det organisasjonen i å holde tritt med disse endringene. For det tredje er budsjettprosessen ofte påvirket av et politisk spill rundt tallene som skal settes. Et eksempel på et slik politisk spill er det faktum at en avdeling alltid vil ønske å bruke opp budsjettet som er tildelt. Alternativt kan avdelingen risikere å få redusert budsjettet i neste periode.

En annen sentral kritiker er Bjarte Bogsnes. Bogsnes (2016) mener at problemet med budsjettet er at det forsøker å kombinere tre ulike formål i en og samme prosess; 1) sette mål, 2) gi prognoser og 3) allokere ressurser. Alle formålene er viktig for organisasjoner, men de bør separeres i ulike prosesser for optimalisering. Budsjettprosessen gjør det vanskelig å sette ambisiøse mål som inspirerer til ekstra innsats, samtidig som budsjettet skal gi realistiske prognoser og etablere mekanismer som allokere ressurser optimalt. Bogsnes argumenterer også for at ledere ikke alltid kan kontrollere ansattes atferd, grunnet asymmetrisk informasjon. Ansatte vet mer om deres egen atferd enn lederne, og vil alltid finne huller i incentivkontrakter om ønskelig.

På tross av kritikken mot budsjettet er det flere grunner til at verktøyet fremdeles er fremtredende. Noen forskere mener årsaken er at budsjetter er en del av organisatoriske

rutiner (Hansen et al., 2003) og organisatoriske aktiviteter (Otley, 1999). Andre mener at toppledere er mer komfortable med å beholde budsjettet (Neely, Adams & Crowe, 2001), og at de ikke kan forutsi hvordan eliminering av verktøyet vil tilføre verdi til deres organisasjoner (De Waal, Hermkens-Janssen & van de Ven, 2011). Det er også slik at en hver endring er utfordrende, og eliminering av budsjettet innebærer store endringer.

2.2 Beyond Budgeting-filosofien

I 1998 startet Jeremy Hope, Robin Fraser og Peter Bunce nettverket Beyond Budgeting Round Table¹, heretter kalt BBRT, som respons på en voksende frustrasjon med tradisjonell budsjettering². Beyond Budgeting er definert som «*beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive*». Formålet er å frigjøre mennesker i organisasjoner fra sterke byråkrati- og kontrollsystemer, gi dem tillit og tid til å tenke, lære, dele og forbedre seg gjennom dynamisk styring.

Hope og Fraser (2003b) gjennomførte en studie av flere virksomheter som har beveget seg vekk fra budsjettet, og fant tolv sentrale prinsipper som disse organisasjonene styrer etter. Budsjettet er en del av et større problem, hvor halvparten av prinsippene er relatert til prosesser og halvparten er relatert til ledelse. Prosessene skal tilpasses forretningsrytme heller enn kalenderåret, ressurser skal gjøres tilgjengelig etter behov og prestasjoner skal evalueres og belønnes relativt. Organisasjonen skal uten budsjettet og hierarkiske kontroller fortsatt ha oversikt over hvor den har vært og hvor den er på vei. Fokuset er fremdeles på effektive prosesser, samt å forstå om en prestasjon er god eller ikke.

Et nøkkelement i Beyond Budgeting er bedre kontroll på kostnader ved at ressursbruk er noe som vurderes kontinuerlig, og ikke kun en gang i året (Hope & Fraser, 2003b). Et annet viktig element er tillit og autonomi. Virksomhetsstyringen bør designes basert på at ledere stoler på at ansatte ønsker å gjøre en god jobb, uten at de er naive. Dette er det som Covey (2013) kaller «Smart Trust». Smart Trust er en kompetanse som gjør det mulig for ledere å operere med høy grad av tillit til sine ansatte. Tanken er at dersom ledere viser sine ansatte

¹ Beyond budgeting Round Table (2017). The Founders. Hentet 28. mars 2017 fra <http://bbrt.org/founders/>

² Beyond Budgeting Round Table (2017). What is Beyond Budgeting. Hentet 28. mars 2017 fra <http://bbrt.org/what-is-beyond-budgeting/>

tillit, belønnes de med det samme tilbake. Covey argumenterer for at det er en direkte sammenheng mellom tillit og fremgang. Når tillit reduseres i en relasjon, i et team, i en organisasjon eller et land, øker tidsbruken og kostnader stiger. Når det er mangel på tillit oppstår det eksempelvis oftere overflødig arbeid og dårligere kommunikasjon mellom parter. For ledere er det ikke tilstrekkelig å si at de stoler på sine ansatte, de må også vise det. Dersom eksempelvis informasjon holdes tilbake, viser ledelsen indirekte at de ikke har tillit. Åpenhet er derfor en viktig del av det å ha tillit. Jeremy Hope er kjent for å si at «*Transparency is the new control system*». Når ledelsen stoler på sine ansatte kan de bruke tiden sin på å inspirere og engasjere, fremfor å kontrollere og overvåke.

Beyond Budgeting-filosofien samsvarer godt med ledelse- og motivasjonsteori¹. Teori X og Y om mennesket er en grunnleggende ledelsesteori utviklet av Douglas McGregor på 1960-tallet. Teori X tar utgangspunkt i at ansatte alltid vil unngå å yte innsats om mulig, og som resultat må de overvåkes nøye, og det må utarbeides systemer som kontrollerer deres prestasjoner (McGregor, 1960). Teori Y tar utgangspunkt i at ansatte er selvstendige og ønsker å gjøre en god jobb. Gitt de rette forholdene, vil ansatte ta ansvar og utføre de arbeidsoppgavene de har forpliktet seg til å gjøre. Beyond Budgeting tar utgangspunkt i Teori Y, mens det tradisjonelle budsjettet er basert på Teori X. I Beyond Budgeting er tanken at ansatte skal få eget beslutningsansvar, noe som kan føre til både høyere motivasjon, høyere produktivitet og bedre kundeservice (Hope & Fraser, 2003b).

2.2.1 Relevante case

Dette delkapittelet gir en kort presentasjon av tre Beyond Budgeting-case beskrevet i litteraturen; Svenska Handelsbanken, Statoil og Mainfreight. Ved å undersøke om disse selskapene har suksess eller ikke, kan det gi en pekepinn på om en styringsmodell designet uten budsjetter kan gi god lønnsomhet. Både Handelsbanken, Statoil og Mainfreight er alle store internasjonale børsnoterte selskap. Caseselskapet i denne utredningen er mindre i omfang, og bidrar derfor til økt forståelse av hvordan ulike typer selskap designer et styringssystem som skal fungere uten budsjetter.

¹Klingenberg, M. (2014, 21. oktober). Derfor sluttet de å bruke budsjetter. *E24*. Hentet 29. mars 2017 fra <http://www.e24.no>

Svenska Handelsbanken

Svenska Handelsbanken tok i 1972 den radikale beslutningen om å avskaffe budsjettet, og har siden holdt seg til denne (Wallander, 1995). På hjemmesiden til banken hevdes det at de har mer fornøyde kunder enn sine konkurrenter, og har i årene fra 1972 og utover hatt høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen¹. Banken er en av de mest kostnadseffektive børsnoterte bankene i Europa, selv uten budsjetter. Årsaken til avskaffelsen var ønsket om å bruke mindre tid på prognoser, som banken fant lite nyttig.

Lindsay og Libby (2007) vurderer Handelsbankens kultur, filosofi, flate hierarki og desentraliserte struktur, ved siden av dens planleggings-, koordinerings-, kontroll- og belønningsprosesser. De fant at banken har stor bransje- og regional autoritet, fokus på kunder i stedet for produkter, transparente resultatdata, ingen individuelle bonuser, et kollektivt profittdelingssystem, en sterk verdibasert kultur, og selvsagt ingen budsjetter. Banken har også et langsiktig fokus på både ansatte og kunder.

Statoil

I 2005 bestemte Statoil seg for å avskaffe budsjettet og erstatte det med en ny filosofi (Bogsnes, 2016). Både kultur, prosesser og systemer ble endret som resultat av dette. Statoil er Skandinavias største selskap, med divisjoner i 41 land og en markedsverdi på over 100 millioner dollar. I følge Bogsnes har selskapet over tid prestert godt sammenlignet med konkurrenter, både med tanke på vekst, lønnsomhet og verdiskaping.

Et viktig element i selskapets styringsmodell er «*Ambition To Action*», som inkluderer fire prosesser: 1) strategi og målsetting, 2) planlegging, 3) dynamisk ressursallokering og 4) helhetlig prestasjonsevaluering (Kaarbø et al., 2013). Målsettingsprosessen er separert fra planlegging og ressursallokering for å gjøre målene mer ambisiøse og redusere incentiver for politisk spill. Planlegging skal være kontinuerlig og gi informasjon om hvordan målene skal realiseres, samt produsere realistiske finansielle prognoser. Videre ønsker selskapet å nærme seg en kontinuerlig ressursallokering, ved å gjøre ressurser tilgjengelig etter behov. Statoil har også en helhetlig prestasjonsevaluering basert på både resultater og atferd.

¹ Handelsbanken (2017). Om banken. Hentet 29. mars 2017 fra <http://www.handelsbanken.no/shb/inet/istartno.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Banken&sa=/Shb/inet/ICentNo.nsf/Default/q8577E088EBD9302EC1256965002D02D3>

Mainfreight

Mainfreight er en global leverandør av logistikk og transporttjenester¹. Selskapets strategi er å levere kvalitet i kundeservicen hver dag (O'Grady & Akroyd, 2016). Dersom den daglige virksomheten styres godt vil årlig profitt komme av seg selv. Budsjetter er ikke inkludert i Mainfreights styringssystem, fordi det leder ansattes oppmerksomhet vekk fra daglige aktiviteter. Mainfreight har over tid hatt solid lønnsomhet, og i 2012 ble selskapet kåret til «New Zealand Company of the Year». I 2016 hadde selskapet en omsetning på 2,2 milliarder og et årsresultat på 88,2 millioner New Zealandske dollar (Mainfreight, 2017).

O'Grady og Akroyd (2016) fant i sin casestudie at selskapet har utviklet en omfattende styringspakke ved bruk av såkalte *profitløfter*, «*weeklies*» og «*league figures*» for planleggings-, kontroll- og evalueringsformål. For å støtte og styrke disse kontrollene benytter selskapet også flere ulike kulturelle og administrative kontroller. Sammen sikrer disse elementene at ledere vurderer, og hensiktsmessig balanserer, flere dimensjoner av ytelse, inkludert finansiell og ikke-finansiell, kortsiktig og langsiktig, samt lokal og global ytelse. Studien konkluderer med at selskapet oppnår et høyt nivå av organisatorisk kontroll uten budsjetter, ved å utvikle passende kulturelle og administrative kontroller som er internt konsistent med deres kybernetiske systemer og planleggings- og belønningssystemer.

2.3 Styringssystem som en samling av kontrollsystemer

I litteraturen er det økende interesse for hvordan styringselementer opererer sammen som en helhetlig pakke av gjensidig avhengige elementer (Bedford & Malmi, 2015; Grabner & Moers, 2013). Ideen om å se et styringssystem som en pakke har eksistert i over 35 år (Otley, 1980), men det er lite empirisk forskning på området (Malmi & Brown, 2008). Litteraturen om styringssystemer undersøker hovedsakelig enkeltelementer, som balansert målstyring og rullerende prognoser. I noen tilfeller kan slik forskning føre til en delvis feil forståelse av hvilken effekt de ulike enkeltelementene har på virksomheten. Van der Kolk og Schokker (2016) argumenterer for at en sterk relasjon mellom elementer brukt på høyere hierarkiske nivåer og elementer brukt på lavere nivå kan styrke realiseringen av organisasjonens strategi.

¹ Mainfreight (2017). About Us. Hentet 28. mars 2017 fra <https://www.mainfreight.com/global/en/global-home/about-us.aspx>

Ulike relasjoner mellom ulike typer styringselementer kan dermed føre til ulike effekter, noe som understreker behovet for å utforske et styringssystem som én helhetlig pakke.

Malmi og Brown (2008) identifiserer fem brede kategorier av kontrollelementer som inngår i et styringssystem; planlegging, kybernetikk, belønning, kultur og administrasjon. En oversikt over elementene er gitt i tabell I under. Kulturelle kontroller består av organisasjonens verdier og sosiale normer. Kontroll oppnås ved å rekruttere og sosialisere de rette menneskene, og gjennom felles seremonier og ritualer. Planlegging gjøres gjennom å fastsette mål og standarder, og koordinere innsats på tvers av organisatoriske enheter. Kybernetiske kontroller skal gi retning for organisasjonen og identifisere avvik fra forventede finansielle og ikke-finansielle ytelsesstandarder. Budsjetter brukes typisk for å fastsette mål og overvåke fremdriften mot disse. Belønning og kompensasjon skal motivere til innsats og evaluere og belønne prestasjoner. Budsjettet er ofte grunnlaget for evaluering og belønning. Administrative kontroller spesifiserer hvem som er ansvarlig for hvem, hvordan oppgaver utføres og av hvem, samt hvordan atferd overvåkes.

Tabell I – Styringssystemer som en helhetlig pakke (Malmi & Brown, 2008)

Kulturelle kontroller						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetiske kontroller				Belønning og kompensasjon
Langsiktige planer	Handlingsplaner	Budsjett	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrative kontroller						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Malmi og Browns (2008) typologi kan knyttes til Beyond Budgeting ved at filosofiens prosessprinsipper generelt er relatert til kybernetiske kontroller og planleggings- og belønningselementer, mens ledelsesprinsippene reflekterer kulturelle og administrative kontroller. Når elementer i styringssystemet til caseselskapet i denne oppgaven skal identifiseres og beskrives brukes typologien som grunnlag. Typologien inkluderer budsjetter, og d tilpasses derfor til et system som skal fungere uten budsjetter.

2.3.1 Styringssystemer i Beyond Budgeting-organisasjoner

Casestudier av organisasjoner som har beveget seg vekk fra budsjettet viser hvordan virksomheter har endret sin budsjettpraksis for å redusere avhengigheten av verktøyet for planleggings- og koordineringsformål (Becker, 2014; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Henttu-Aho & Järvinen, 2013; Lindsay & Libby, 2007; Sandalgaard & Bukh, 2014; Østergren & Stensaker, 2011). Mesteparten av litteraturen fokuserer også på utvalgte elementer av et helhetlig styringssystem, og nedprioriterer interaksjonen mellom de ulike elementene. O'Grady og Akroyd (2016) gir i sin casestudie av Mainfreight en detaljert og helhetlig beskrivelse av hvordan et styringssystem er designet i et selskap som aldri har hatt et tradisjonelt budsjett. Studien dokumenterer et bredt spekter av ulike kontrollsystemer som opererer i caseselskapet, og hvordan disse elementene er integrert i en helhetlig pakke.

Lindsay og Libby (2007) undersøker Svenska Handelsbankens filosofi, kultur, flate hierarki og desentraliserte struktur, i sammenheng med bankens planleggings-, koordinerings-, og belønningsprosesser. De resterende casestudiene fokuserer på planleggings-, kybernetiske og belønningssystemer. Henttu-Aho og Järvinen (2013) vurderer avskaffelse eller forenkling av budsjettprosessen og dens påvirkning på planleggings-, kontroll- og evalueringsprosesser. Østergren og Stensaker (2011) fokuserer på endringer i målsettings-, planleggings- og ressursallokeringsprosesser. Videre fokuserer Hansen et al. (2003) på viktigheten av administrative og kulturelle kontroller, og argumenterer for at virksomheter som virkelig beveger seg vekk fra budsjettet, også radikalt desentraliserer organisasjonen og gir myndighet til ledere og ansatte på lavere hierarkiske nivåer. Becker (2014) poengterer at kulturelle og administrative kontroller i Beyond Budgeting-organisasjoner, er like viktige som kybernetiske systemer og planleggings- og belønningssystemer.

Det er kun et fåtall studier som gir detaljert informasjon om hvilke endringer i kulturelle og administrative systemer som er nødvendig for å gå Beyond Budgeting. På tross av økt forståelse av Beyond Budgeting-organisasjoner, er det enda ikke klart hvordan disse oppnår organisatorisk kontroll (Østergren & Stensaker, 2011). Det er derfor nødvendig å undersøke hvordan ulike typer selskap designer et helhetlig styringssystem uten budsjetter, og hvordan de balanserer påvirkningen av ulike kontrollelementer (O'Grady & Akroyd, 2016).

2.4 Organisasjoner i en vekstfase

I litteraturen er det argumentert for at når organisasjoner utvikler seg beveger de seg gjennom en rekke gjenkjennelige faser (Hanks, 2015). Over tid er det utviklet mange modeller og teorier for å forklare organisasjoners livssyklus. Antall faser i de ulike modellene og teoriene varierer, men det har også mye felles. Det er blant annet enighet om at etter en organisasjons etableringsfase følger vanligvis en periode med vedvarende vekst. Det er også enighet om at når en organisasjon vokser øker behovet for styring og kontroll tilsvarende med størrelsen på organisasjonen. Greiner (1998) har utviklet en av de mest kjente modellene for organisatorisk vekst, og organisasjoner som er i vekstfasen har følgende kjennetegn:

- I. En funksjonell organisasjonsstruktur introduseres for å separere produksjon fra markedsføringsaktiviteter, og arbeidsoppgaver blir stadig mer spesialisert
- II. Incentiver, budsjetter og jobbstandarder blir introdusert
- III. Kommunikasjon blir mer formell fordi et hierarki av titler og posisjoner vokser
- IV. Toppledelsen har ansvaret for å gi retning til organisasjonen, mens ledere på lavere nivå blir behandlet som funksjonelle spesialister heller enn autonome beslutningsledere

Det er begrenset hvor mange ansatte én leder kan ha ansvar for. Når en organisasjon vokser i antall, er det også vanskeligere å ha kontroll på alle ansattes atferd. Derfor er det naturlig at antall hierarkiske nivåer utvides, samt at det innføres flere prosedyrer og retningslinjer. Budsjettet er et viktig verktøy som ofte innføres i denne fasen.

Miles har siden oppstarten av selskapet i 2005 hatt konstant vekst med solide resultater, uten at de har innført hverken budsjetter, kvantitative mål, standarder, flere funksjoner eller hierarkiske nivåer¹. Det undersøkes derfor hvilke konkrete tiltak caseselskapet har tatt for å unngå typiske byråkratiske elementer i deres vekstfase.

¹ Miles (2017). Tema: omtale. Hentet 9. april 2017 fra <https://miles.no/nyheter/tema/omtale>

2.5 Et selskaps relative prestasjon

McGahan og Porter (2002) analyser variasjoner i regnskapsprofitt mellom et bredt spekter av amerikanske virksomheter fra 1981 til 1994. Det ble funnet at både markedselementer og interne elementer er viktige faktorer når denne variasjonen skal forklares. Virksomhetsspesifikke effekter, som oppstår gjennom posisjonering og lignende, har stor innvirkning på et selskaps prestasjon. Disse effektene er viktigere enn hvilken industri selskapet tilhører. Med andre ord er det mulig for et selskap å oppnå gode prestasjoner selv om markedet går dårlig, dersom selskapet har noen interne faktorer som kan gi positiv verdiskaping. Et selskap kan dermed oppnå høyere økonomisk profitt enn gjennomsnittet i industrien dersom det har en eller flere intern(e) faktor(er) som er unik(e). Når en virksomhet oppnår høyere økonomisk profitt enn gjennomsnittet for alle konkurrenter i et marked, har selskapet oppnådd et konkurransefortrinn (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Til slutt i denne utredningen gjennomføres det derfor en analyse av caseselskapets økonomiske prestasjon, som sammenlignes med resten av bransjen.

3. FORSKNINGSMETODE

Hensikten med dette kapittelet er å gi en beskrivelse av hvordan oppgavens problemstilling er besvart. Først begrunnes valg av forskningsdesign, og deretter beskrives datainnsamling.

3.1 Forskningstilnærming

Ettersom oppgavens problemstilling legger opp til å utforske et tema innenfor en gitt kontekst benyttes en kvalitativ forskningstilnærming, nærmere bestemt en casestudie. Oppgavens problemstilling søker økt innsikt i fenomenet som skal undersøkes; styringssystemet i Miles. Et slikt enkeltcasesdesign er en god tilnærming dersom det valgte caset representerer et kritisk eller unikt case (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Miles representerer et unikt case, ettersom selskapet har et styringssystem som aldri har vært påvirket av budsjettbaserte systemer eller kvantitative mål.

I en kvalitativ casestudie er funnene begrenset til konteksten studien gjennomføres i (Saunders et al., 2012). Funnene i en slik studie kan likevel generaliseres ved å gi en forklaring på det som observeres ved hjelp av teori. I denne utredningen er det viktigere å utforske hvordan styring praktiseres i caseselskapet, enn å relatere funnene til teori. En slik tilnærming kalles for en etnometodologi-informert casetilnærming (Garfinkel, 2002). Deltakerne er kun studert i deres lokale kontekst, og fokuset er på styringselementer som ledere i caseselskapet praktiserer.

Grunnet tidsbegrensninger er fenomenet kun undersøkt på et bestemt tidspunkt. En del av problemstillingen handler om hvilke tiltak selskapet *har* gjort for å unngå byråkratiske effekter i en vekstfase. For å kunne sammenligne tidligere praksiser med dagens, er det analysert intervjuer som er gjennomført i selskapet tidligere. I tillegg benyttes et retrospektivt design ved at intervjuobjekter er blitt spurt om sine tidligere erfaringer og oppfatninger.

3.2 Datainnsamling

Data i denne utredningen er samlet inn fra flere ulike kilder. Oppgavens primærkilde er dybdeintervjuer med ledelsen og ansatte i caseselskapet. I tillegg er det analysert data fra 18

intervjuer gjennomført i selskapet i 2013 av forskere på NHH, samt hentet informasjon fra bedriftspresentasjon, omtale i media og årsregnskaper til caseselskapet og utvalgte konkurrenter. Multiple datakilder benyttes for å øke påliteligheten til data samlet inn gjennom dybdeintervjuene.

Formålet med oppgaven er å få en helhetlig forståelse av fenomenet som undersøkes, og dermed er det nødvendig å stille hvert intervjuobjekt mange spørsmål. Grunnet begrenset tid i en masterutredning er det derfor valgt et relativt lite utvalg. Utvalget er begrenset til selskapet Miles AS i Bergen, som er morselskap i konsernet Miles. Intervjuene fra 2013 ble utført i konsernets selskap i Bergen, Oslo og Stavanger, og handlet i all hovedsak om temaene ledelse, psykologiske kontrakter og konsulentrollen. Gjennom analysen av intervjuene fra 2013 fremkommer det at de to norske datterselskapene opererer i en svært lik kontekst som morselskapet. Det er da grunnlag for at oppgavens funn kan generaliseres til datterselskapene.

Det er gjennomført et intervju med CEO i Bergen, samt tre intervjuer med andre ansatte. Intervjuene ble utført 4. og 5. april, og varte i gjennomsnitt en time. Utvalget er basert på hvem som var tilgjengelig på ønsket tidspunkt. Noen av intervjuobjektene har jobbet i selskapet i flere år, mens andre har vært der i relativt kort tid. Intervjuer av andre ansatte ble gjennomført for å få innsikt i hvordan styringssystemet fungerer i praksis, og for å fremheve flere nyanser av fenomenet. Intervjuene ble utformet som semi-strukturerte, for å tillate oppfølging av interessante tema som dukket opp underveis. Intervjuguide for daglig leder og andre ansatte finnes i oppgavens vedlegg 1 og 2. Temaene i guiden er basert på oppgavens problemstilling, teorien fra kapittel 2 og kunnskap fra sekundærkilder. I guiden finnes en liste over hovedtema, med forslag til spørsmål og oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble dokumentert ved hjelp av notater og lydopptak, og ble utført som en samtale mellom intervjuer og intervjuobjektet. Intervjuguiden ble fulgt relativt usystematisk og fungerte mer som en sjekklister. Ansatte og ledelsen i caseselskapet var svært åpne, og hvert intervjuobjekt hadde høy kunnskap om temaene som ble tatt opp. For å se etter trender ble data analysert ved å lage korte oppsummeringer av hvert intervju, samt en kategorisering av innholdet etter intervjuguidene.

4. Casebeskrivelse

Caseselskapet introduseres først i dette kapittelet, og i del to presenteres styringselementer i selskapets styringspakke, strukturert etter Malmi og Browns (2008) typologi.

4.1 Bakgrunn



I 2005 etablerte fire gründere selskapet Miles AS. De ønsket å bygge et konsultentselskap som også har et godt internt miljø, i en bransje hvor ansattes arbeidshverdag stort sett tilbringes ute hos en ekstern kunde. Hos Miles skulle ansatte ha en følelse av tilhørighet og at de er med på å skape noe meningsfylt. For å bygge en sterk kultur som resulterer i et godt internt miljø, ville gründerne skape en unik arbeidsplass hvor ansatte trives og ønsker å være i lang tid. Basert på dette ble det skapt en visjon om å være en fremragende arbeidsplass gjennom verdiene faglig autoritet og varme¹. Hos Miles er det sosiale dermed like viktig som det faglige. Gjennom en tydelig visjon og en omfattende rekrutteringsprosess har selskapet over tid bygget en sterk organisasjonskultur. Ledelsen skal tilrettelegge for at alle ansatte utøver lederskap, uavhengig av hvilke rolle de har, og ansatte tar derfor flest mulig beslutninger selv. Et eksempel på dette er at da kontoret i Bergen skulle utvides fikk ansatte selv utforme lokalet som de ønsket². Denne måten å styre på har gjort at lederrollene har fått tittelen *tjener* i stedet for leder, som eksempelvis daglig tjener og konserntjener.

I dag beskriver Miles seg som et annerledes IT-konsultentselskap, hvor det er viktigere å skape en god arbeidsplass fremfor å ha tallfestede mål og budsjetter³. Selskapet er verdibasert og tilbyr prosjektleveranser, konsulentutleie, forretningsrådgivning og UX-

¹ Miles (2017). Vårt DNA. Hentet 9. april 2017 fra <https://www.miles.no/dna>

² Espeland, S. (2016, 13. mars). IT-ansatte fikk forvandle rålokale slik de ville. *Bergensavisen*. Hentet 11. mai 2017 fra <https://www.ba.no/nyheter/arbeidsliv/it-og-telekom/it-ansatte-fikk-forvandle-ralokale-slik-de-ville/s/5-8-303300>

³ Miles (2017). Om oss. Hentet 8. april 2017 fra <https://www.miles.no/om-oss>

design. Konsernet som helhet har rundt 150 medarbeidere fordelt på kontorer i Bergen, Oslo, Stavanger og Mumbai. Selskapet i Bergen er kun eid av ansatte og fungerer som morselskap. Miles har vunnet kåringen «Great Places to Work» to ganger i Norge¹, og havnet på andre plass i Europa en gang². I kåringene scoret selskapet høyt på tillit mellom ledelse og ansatte, stolthet over egen arbeidsplass og kollegialt fellesskap. Før Miles var det ingen annen norsk virksomhet som hadde havnet topp 10 i kåringen av Europas beste arbeidsplass³. I 2016 ble de kåret til en av Norges ti mest innovative bedrifter av Innovasjonsmagasinet.

4.2 Styringssystemet i Miles

I dette delkapittelet presenteres og beskrives elementer i caseselskapets styringssystem. I tabell III i kapittel 4.2.6 finnes en oppsummering av alle elementene. I kapittel 5.1 analyseres det hvordan de ulike elementene er integrert i en helhetlig styringspakke.

4.2.1 Kulturelle kontroller

Kulturelle kontroller består av organisasjonens verdier og sosiale normer. Kontroll oppnås gjennom rekruttering, sosialisering, felles seremonier og ritualer. Kulturen i Miles er bygget inn i deres forretningsmodell. Først defineres organisasjonens filosofi og strategi. Deretter skal det bygges en sterk organisasjonskultur, ved eksempelvis å kun rekruttere kandidater som passer inn i ønsket kultur. Miles har en visjon om å være en fremragende arbeidsplass, og resultatene skal komme av seg selv ved å fokusere på de ansatte fremfor kundene. Tanken er at fornøyde medarbeidere gir fornøyde kunder, som igjen fører til langsiktige forhold med kunder og gode økonomiske resultater. Suksess skal dermed skapes gjennom verdier og kultur fremfor budsjetter og mål. Selskapets forretningsmodell er illustrert i figur I under.

Basert på visjonen om å være en fremragende arbeidsplass har selskapet to enkle verdier; faglig autoritet og varme. En medarbeider er faglig autoritær når vedkommende er faglig dyktig, er engasjert i faget sitt, deler kompetanse, er opptatt av kontinuerlig utvikling, kan

¹ Miles (2012, 20. mars). Miles – kåret til Norges Beste. Hentet 7. april 2017 fra <https://www.miles.no/nyheter/miles-kaaret-til-norges-beste>

² Thue, K. (2012, 20 juni). Europas beste arbeidsplass er kåret. *Hegnar*. Hentet 7. april fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2012/06/Europas-beste-arbeidsplass-er-kaaret>

³ Miles (2017). Tema: omtale. Hentet 9. april 2017 fra <https://miles.no/nyheter/tema/omtale>

kombinere forretning og teknologi og er aktiv på faglige arenaer¹. I verdien varme legger selskapet at en ansatt skal bry seg om sine kolleger og kunder, ha en positiv grunnholdning, skape gode relasjoner og bidra til fellesskapet. Verdiene er ikke endret siden selskapet ble etablert, og de er ikke bare fine ord, men noe ansatte faktisk kjenner seg igjen i og etterlever. Førsteamanuensis Therese Sverdrup forteller i forbindelse med intervjuene som ble gjennomført i 2013 at:

«...mange bedrifter har etablert såkalte kjerneverdier, men når du spør de ansatte om hvilke verdier de har, sliter de med å huske dem. I kontrast til dette har jeg i alle mine intervjuer med Miles-ansatte opplevd at de uoppfordret har nevnt verdiene som mye av grunnlaget for hvordan de jobber og hvilke beslutninger de tar i det daglige.»

Figur I – Miles' forretningsmodell



For å skape en sterk organisasjonskultur rekrutterer selskapet kun mennesker som deler selskapets to verdier. Dette er ikke en god vekstmodell ettersom det tar tid å finne kandidater som er både faglig dyktig og har en varm personlighet. Selskapet har ingen eksterne eiere som presser på vekstraten, og har derfor mulighet til å være kresen. Det brukes mye tid og ressurser på rekruttering. Tanken er at «rekruttering er kulturens fødestue» og at «kultur spiser strategi til frokost», og selskapet ser derfor nytten i å bruke litt ekstra tid på dette

¹ Miles (2017). Vårt DNA. Hentet 9. april 2017 fra <https://www.miles.no/dna>

området. I Miles' rekrutteringsprosess er det referansesjekk som er mest unik. Selskapet har ti referansesamtaler for hver kandidat, som i snitt varer 20 minutter. Referansesjekk gjøres for å avdekke kandidatens personlighet, ettersom dette er vanskelig å gjøre i en intervjusituasjon. Et objekt forteller at prosessen sørger for mindre behov for å styre ansatte i etterkant, noe som gjør at selskapet kan spare tid og ressurser. Strukturen på den omfattende rekrutteringsprosessen er som følgende:

- I. Anbefaling/søknad
- II. CV-gjennomgang
- III. Bakgrunnssjekk
- IV. Intervjuer
- V. Faglig vurdering
- VI. Referansesjekk**
- VII. Tilbudsmøte
- VIII. Avklaring
- IX. Kontrakt

I rekrutteringsprosessen er det også lagt vekt på å presentere selskapet grundig for kandidaten, slik at vedkommende har nok informasjon til å ta en optimal beslutning. Dette er et godt eksempel på hvordan verdien varme praktiseres. De som rekrutterer er opptatt av at alle kandidater får gode tilbakemeldinger og lærer av prosessen. For å skape en fremragende arbeidsplass er det viktig at kolleger er hyggelige mennesker som er lett å omgås. Er selskapet i tvil ansetter de derfor ikke kandidaten. Kate Henriksen mener dette er den viktigste prosessen de har. Det er vanskelig å endre mennesker, og derfor er det avgjørende at de ansetter rett person i første omgang. Dersom de rette menneskene ansettes, er det heller ikke noe problem å vise dem tillit. Samtlige intervjuobjekter forteller at de har stor tillit til rekrutteringsprosessen, og at den sørger for at de kun har dyktige kolleger.

I tillegg til å rekruttere mennesker som deler selskapets filosofi, skal det også formes en unik og inspirerende organisasjonskultur i etterkant. Kate Henriksen poengterer at strategi og filosofi gir verdier, men det er kulturen som skaper ønsket atferd. Dersom organisasjonen ikke har en god kultur vil strategien heller ikke realiseres. Selskapets verdier benyttes som verktøy for å bygge kultur, og ledelsen oppfordrer blant annet de ansatte til å dele med hverandre hvordan de etterlever verdiene i praksis. Eksempler på dette er gitt i kapittel 4.2.2.

En viktig byggestein i kulturen er tillit. Tillit skapes ved at ledelsen er troverdig og at de ansatte blir behandlet med respekt av kolleger. I selskapets organisasjonshåndbok heter det at ledelsen har *«tillit til at den ansatte handler til det beste for kunden og Miles, og er de likevel i tvil, har de tillit til at en spør en kollega om råd»*. Dette gir stor fleksibilitet i atferd, og ansatte må ta optimale beslutninger basert på situasjonen. Gjennom å tillate ansatte å ta egne beslutninger, praktiseres tillit. Ansatte bestemmer eksempelvis selv hvilke konferanser de ønsker å delta på, hvilket utstyr de trenger og hvordan man selv ønsker å utvikle seg innen faget sitt. Kate Henriksen forteller at de fleste av deres ansatte har god erfaring med å være økonomisjef på hjemmebane, og hun er dermed ikke i tvil om at de også klarer å være økonomisjef på jobben. I intervjuene fra 2013 og 2017 bekrefter samtlige objekter at de har stor innvirkning på egen arbeidshverdag og at ledelsen har tillit til at de ønsker å gjøre en god jobb. Et objekt forteller at når hun blir vist tillit av ledelsen og blir sett for jobben hun gjør, ønsker hun også å gi noe tilbake ved å gjøre en så god jobb som mulig.

For å vise sine ansatte tillit, har ledelsen også lagt vekt på åpenhet. Alle beslutninger som blir tatt i selskapet gjøres tilgjengelig for alle. Ansatte må eksempelvis poste på intranettet hvilke kurs eller konferanser de skal delta på, og hvilken PC eller mobil de har kjøpt. Ledelsen er også åpne om strategiske beslutninger som tas, og hvorfor.

Videre sørger kulturen i selskapet for at de ansatte føler seg sett og anerkjent. Ledelsen praktiserer verdien varme ved å tilrettelegge og støtte, samtidig som de tillater ansatte å ta flest mulig beslutninger selv. På denne måten skapes en fremragende arbeidsplass:

«Jeg har blitt overlatt til meg selv i andre jobber. Her hos Miles blir jeg også overlatt litt til meg selv, men forskjellen er at jeg likevel blir sett. Jeg blir ikke kun sett på som en ressurs som tjener penger, men også for det mennesket jeg er.» Intervjuobjekt 2:4

Gjennom kulturen skapes dermed et trygt arbeidsmiljø hvor ansatte trives. En ansatt forteller at når hun eksempelvis får tilbakemelding på noe hun kan gjøre bedre, føler hun seg trygg på at tilbakemeldingen gis fordi den andre ønsker at hun skal utvikle seg og lære av det. Ledelsen i selskapet ønsker å skape trygge rammer hvor det er lov å gjøre feil, slik at ansatte, og dermed selskapet, kan utvikle seg. Flere intervjuobjekter snakker åpent og bevisst om sine egne utfordringer og på hvilke områder de har et forbedringspotensial.

For å skape en fremragende arbeidsplass har Miles også en kultur som er inkluderende overfor arbeidstakers familie. Familien blir ofte invitert med på sosiale arrangement. I tillegg

har Miles en familiekultur internt i selskapet hvor humor og personlige gester er en del av arbeidshverdagen. Selskapet har eksempelvis det de kaller Miles-klemmen, som er en tradisjon med å gi kolleger og kunder en klem når de møtes. Det florerer også mange historier i selskapet knyttet til familiefølelsen og de personlige, nære båndene mellom menneskene i selskapet:

«Vi har ansatte som har dødd av sykdom. Det som da skjer i dette selskapet er helt unikt. Mens andre kanskje bare går i en begravelse og så er det over, føler vi fortsatt et ansvar for familien som er igjen og har vært en del av Miles.» Intervjuobjekt 3:4

Familiefølelsen og de nære båndene er det som gjør Miles til et unikt konsulentselskap. Samtlige intervjuobjekt forteller at den personlige kontakten er en av de viktigste grunnene til at de fortsatt ønsker å jobbe for Miles. Denne kontakten fører også til at ansatte føler en ekstra tilhørighet og ansvar overfor selskapet. Miles er rause med sine ansatte og deres familie, og flere av objektene understreker at de ønsker å gi tilbake ved å gjøre en god jobb.

For å skape god intern organisasjonskultur i et selskap hvor de fleste har arbeidsplassen sin hos en ekstern kunde, har Miles blant annet en omfattende kalender med sosiale og faglige arrangementer. Selskapet har månedlige sosiale arrangementer de kaller SMiles, hvor ansatte deles inn i mindre grupper. To ganger i året arrangeres Miles-campen, hvor ansatte fra alle kontorer samles for faglig og sosialt påfyll. Kate Henriksen poengterer at kolleger må bli kjent med hverandre for å fortjene tillit. Derfor legges det mye vekt på det sosiale i selskapet, slikt at det skal være lav terskel for kontakt dersom problemer eller utfordringer dukker opp.

Oppsummert bruker Miles mye tid og ressurser på å skape en sterk organisasjonskultur som skal gi retning for ansattes atferd. Kontroll oppnås ved en omfattende rekrutteringsprosess basert på selskapets to verdier, og ved å bygge kultur gjennom eksempelvis sosiale og faglige arrangement. Kulturen i selskapet danner grunnlaget for administrative kontroller, som beskrives i neste delkapittel.

4.2.2 Administrative kontroller

Administrative kontroller spesifiserer hvem som er ansvarlig for hvem, hvordan oppgaver utføres og hvordan atferd overvåkes. Miles har en desentralisert og flat organisasjonsstruktur. Konserntjener Tom Georg Olsen har ansvaret for konsernet som helhet, men de ulike selskapene styrer i all hovedsak sin egen virksomhet. I Bergen har Miles en

fagansvarlig, en administrasjonsansvarlig og en salgsansvarlig som skal avlaste daglig tjener. Daglig tjener kan da fokusere på sin hovedoppgave, nemlig personalansvaret. Kate Henriksen forteller at hennes jobb er å kjenne den enkelte medarbeider godt nok til å kunne tilrettelegge spesielt for dem.

På selskapets hjemmeside presenteres alle ansatte på lik linje. Konserntjener, daglig tjener, fagansvarlig og lignende, er alle vist ved siden av konsulentene. Videre illustreres selskapets organisasjonsstruktur med lederrollene på bunn. Organisasjonsstrukturen vises i figur II under. Strukturen inneholder få detaljer og formelle linjer. Strukturen og presentasjonen av ansatte på hjemmesiden støtter det faktum at ansatte kommer først. Ledelsen mener selv at de ikke har noen viktigere rolle enn andre ansatte.

Figur II – Miles' organisasjonsstruktur



Selskapets flate struktur støtter selskapets personlige kultur hvor det skapes tette bånd mellom kolleger, og mellom ansatt og leder. Samtlige objekter fra 2013 og 2017 understreker at de har et nært og personlig forhold til sin leder. Samtidig vet alle hvem som er lederen, og at denne personen kan ta nødvendig grep ved behov. Et objekt forteller at hun liker at lederen jobber på lik linje i det daglige, men samtidig er det en trygghet at lederen er der dersom tøffe valg må tas.

De tette båndene i selskapet fører til lavere terskel for kontakt mellom kolleger, som igjen øker sannsynligheten for kompetansedeling. I selskapet er det høy grad av kunnskaps- og informasjonsdeling, både fysisk og gjennom selskapets sosiale nettverk Social Cast. Samtlige beslutninger som tas er tilgjengelige for alle, og ledelsen oppfordrer ansatte til å

holde foredrag, skrive bloggartikler og lignende. Kompetansedelingen fører til at alle ansatte har mulighet til å skaffe seg nødvendig informasjon for å ta gode beslutninger.

Videre har Miles få jobbeskrivelser og jobbstandarder. Konsulentene rapporterer kun antall timer de har jobbet forrige måned, og eventuelt om de har vært borte fra jobb og hvorfor. Ledelsen setter ingen krav til sine ansatte, men opererer med en standard på 37,5 timer i uken. Det er også få dokumenterte prosedyrer og prosesser. Selskapet har eksempelvis ingen formell strategi- og beslutningsprosess. Videre inneholder organisasjonshåndboken få beskrivelser av hvordan oppgaver skal utføres. I all hovedsak står det at ledelsen har tillit til at ansatte tar gode beslutninger på egenhånd. Arbeidsforholdet er i stedet basert på gjensidige forventninger og psykologiske kontrakter. Etter ansettelse innledes det alltid med en samtale hvor både arbeidsgiver og arbeidstaker uttrykker sine forventninger. En forventning fra ledelsens side er at ansatte opptrer etter selskapets to verdier. Ledelsen oppfordrer derfor ansatte til å dele hvordan de etterlever verdiene på selskapets intranett. Eksempler på dette er gitt i tabell II under.

Tabell II – Hvordan «leve» Miles' to verdier

Faglig autoritet	Varme
«Jeg bidrar med å bygge Miles' faglige autoritet når jeg gir kunden dønn ærlige anbefalinger, selv om det kan gjøre litt vondt for kunden å høre det.»	«Jeg bidrar med å leve verdien varme ved å alltid ta meg tid til å lytte til mine kolleger når de trenger det.»
«Jeg bidrar med å bygge selskapets faglige autoritet når jeg deler like raust med konkurrenter som med kunder og Miles-folk.»	«Jeg bidrar med å leve verdien varme ved å ofte spøke om meg selv og min såkalte "erfaring".»
«Jeg bidrar med å bygge Miles' faglige autoritet når jeg leverer kundens forventede scope i henhold til tid, kvalitet og budsjett.»	«Jeg bidrar med å leve verdien varme når jeg ser menneskene rundt med. Tar meg tid til en liten prat om viktige ting, viser oppriktig interesse og bryr meg om at andre har det bra.»
«Jeg bidrar med å bygge Miles' faglige autoritet når jeg setter meg inn i kundens utfordringer og forretning selv om det er ut over akkurat det jeg er blitt satt til å gjøre.»	«Jeg bidrar med å leve verdien varme når jeg lytter til og snakker med kunden på alle nivå i organisasjonshierarkiet, og når jeg bygger bro mellom dem som ikke forstår hverandre like godt eller snakker samme faglig språk.»

Ledelsen kontrollerer dermed ikke ansattes atferd, men de overvåker den ved å kreve åpenhet rundt alle beslutninger. Når en ansatt må publisere beslutninger de tar, må de indirekte også kunne forsvare dem. Ansatte opplever ikke dette systemet som kontroll fra

ledelsens side, men ser på det som nødvendig og velfungerende. Et objekt understreker at systemet er svært arbeidsbesparende. Ledelsen trenger ikke å bruke tid på å ta enkle beslutninger for sine ansatte. Samtidig kan ikke ansatte utnytte friheten de har uten at noen vil oppdage det, fordi det er alltid noen som har oversikt over alle beslutninger som tas.

Ledelsen i selskapet gjennomfører også en konsulentevaluering minst en gang i året. Evalueringen gjennomføres i samarbeid med kunden, hvor kunden gir karakteren 1 – 6 på ulike områder. Gjennom evalueringen overvåker ledelsen om konsulentene er bærere av verdiene deres på en god måte. Daglig tjener besøker også konsulentene ute hos kunden med jevne mellomrom. Dette kaller Kate Henriksen for «*en kaffe og en prat*». Hun setter seg da ned med hver enkelt for å høre hvordan det går, og om hun kan hjelpe med noe, og slik bidrar hun til verdien varme.

Oppsummert er administrative kontroller basert på selskapets kultur. Kontrollene er utviklet slik at ansattes beslutninger ikke begrenses av retningslinjer, strukturer og prosedyrer. Kontroll oppnås ved psykologiske kontrakter og gjensidige forventninger, og atferd overvåkes gjennom publisering av beslutninger, konsulentevalueringer og besøk av ansatte ute hos kunden.

4.2.3 Planlegging

Gjennom planlegging skal innsats koordineres på tvers av organisasjonen. I Miles er det få formelle prosesser knyttet til strategisk planlegging, og selskapets langsiktige fokus er i all hovedsak drevet av visjonen og verdiene deres. Selskapet har ingen kvantitative mål, ettersom de ikke ønsker at dette skal gå utover deres langsiktige fokus. Vekstmål vil eksempelvis kunne gå på bekostning av kvaliteten på deres ansatte, og selskapet har derfor valgt å ikke ha dette. Ledelsen er selvsagt opptatt av å ha en god bunnlinje, slik at de har mulighet til å drive selskapet på best mulig måte, men de skal først og fremst være en god arbeidsplass. Finansielle verdier går ofte på bekostning av mellommenneskelige verdier, og ledelsen har derfor valgt å ikke formidle detaljer om hvordan strategien skal realiseres. De stoler på at ansatte tar beslutninger som er best for kunden og selskapet.

Miles ønsker gode, langvarige forhold med utvalgte kunder fremfor å ha mange kunder. Selskapet har også et langsiktig fokus på sine ansatte. Det brukes eksempelvis mye tid på rekruttering, fordi det er ønskelig at ansatte blir i selskapet i mange år. Derfor legger ledelsen også vekt på at ansatte skal utvikle seg både faglig og sosialt, og på å skape de rette

forholdene slik at de ansatte trives godt. Et intervjuobjekt poengterer at ledelsen i Miles har forstått at dersom medarbeiderne trives, blir også mange lenge i jobben sin.

Strategiske fokusområder oppstår dynamisk gjennom det selskapet kaller satsinger. Et satsingsområde er en sum av mange deler, og kan drives av markedets behov og/eller hvilke initiativer som oppstår i selskapet. Det kan eksempelvis være ansatte i selskapet som har en god idé som de ønsker å drive frem. De fleste ansatte jobber tett ute hos kunden, som de har fokus på å bli godt kjent med, og de har dermed en unik mulighet til å fange opp hvilke produkter markedet etterspør. I dag satser eksempelvis selskapet på energibransjen. Årsaken er at ledelsen og ansatte vet at denne bransjen står overfor store omveltninger fremover, og disse omveltningene krever god teknologisk kompetanse. Miles mener de har mye kunnskap som de kan utnytte på dette området. For noen år siden valgte Miles også å outsource til India. Markedet til Miles i Norge ble globalisert og kundene kjøpte tjenestene på en annen måte enn tidligere, noe som førte til økt kostnadspress. Miles så behovet for å svare på dette ved å outsource til et lavkostland.

Selskapets visjon og verdier gir retning for ansattes atferd og koordinerer innsats på tvers av organisasjonen. Eksemplene på hvordan å etterleve verdiene er et viktig verktøy for å konkretisere og gi retning. Videre vil ansattes individuelle mål gi retning for atferd. Individuelle mål settes av hver enkelt ansatt basert på hvordan de selv ønsker å utvikle seg. Målene kan settes i samarbeid med leder eller kolleger hvis det er ønskelig å sparre med noen. Selskapet har en fagansvarlig som kan hjelpe konsulentene med faglig utvikling. Det er ikke knyttet måloppnåelse til samtalen med fagansvarlig, men den kan hjelpe den ansatte til å forstå målene sine og hvordan de kan nås.

Når ansatte har høy grad av autonomi og ansvar er det avgjørende at ressurser og informasjon som trengs for å gjøre en best mulig jobb er tilgjengelig ved behov. I Miles allokeres ikke ressurser basert på planlagt bruk, men basert på hva som er nødvendig i en gitt situasjon. Mindre beslutninger, som kjøp av PC eller deltakelse på konferanser, krever lite ressurser. Slike beslutninger tas derfor av hver enkelt ansatt. Ved større, strategiske beslutninger er det flere involverte parter som vurderer situasjonen som helhet. De må blant annet overveie hvilke ressurser selskapet har tilgjengelig på det tidspunktet, samt kostnad versus nytte. Ved enkelte større strategiske initiativer gjennomføres det gjerne statusmøter om hva som er blitt sagt tidligere og hvor veien går videre. Strategiske beslutninger som tas

blir, som ved mindre beslutninger, publisert på selskapets intranett. Ved nye intervjuer får eksempelvis alle ansatte informasjon om dette via Social Cast.

Oppsummert har Miles et langsiktig fokus på selskapet, ansatte og kunder. Selskapet har ingen kortsiktige målsettinger, ettersom de ikke ønsker at det skal gå på bekostning av deres langsiktige fokus. Strategiske initiativer oppstår dynamisk, og ansatte setter egne mål. Atferd koordineres på tvers av organisasjonen gjennom selskapets visjon og verdier.

4.2.4 Kybernetiske kontroller

Kybernetiske kontroller skal sørge for at innsats fokuseres mot å møte forventede standarder for ytelse. Budsjetter brukes typisk for å måle avvik fra disse standardene. Miles har ikke budsjett eller formelle prognoser for fremtiden. Selskapet har kun et regneark hvor den variable delen av lønnsmodellen deres regnes ut i forkant av hver måned. Selskapet har også god kontroll på hva de vil bruke på arrangementer, leie av kontor og andre faste avgifter i fremtiden. Disse tallenes utvikling er noe selskapet til en viss grad kan ha kontroll på, og derfor gir det mening for dem å regne dette ut på forhånd, men med få detaljer. Regnearkene oppdateres kontinuerlig når korrekte tall er tilgjengelig.

Selskapet har god kontroll på tallene i regnskapet, og forstår hvorfor et resultat eventuelt er bra eller dårlig. Regnskapene for en måned sammenlignes gjerne med tidligere måneder. Det er sjeldent det dukker opp overraskelser, og derfor er det i etterkant også lite fokus på hvorfor resultatet er som det er. Fokuset deres er på fremtiden. Regnskapene for morselskap, datterselskap og konsern er tilgjengelig for alle ansatte, og publiseres gjerne med en kommentar om hvorfor det har gått bedre eller dårligere enn forrige måned. Alle ansatte har dermed en fersk oversikt tilgjengelig, og beslutninger kan derfor tas på best mulig grunnlag.

Ettersom selskapet har få etablerte jobbstandarder for ytelse, måles det også sjeldent avvik. Konsulentene som jobber ute hos kunden rapporterer antall timer de har jobbet, og eventuelt hvorfor de har jobbet mindre enn standarden på 37,5 timer. Dersom noen rapporterer en del mindre enn standarden fanges det opp og ledelsen inviterer gjerne til en samtale. Utgangspunktet for samtalen er ikke at det er et problem at konsulenten har jobbet for lite, men hva ledelsen kan gjøre for å hjelpe dersom konsulenten sliter. Et objekt forteller at det ikke er noen som kontrollerer om hun jobber riktig antall timer, men at ledelsen også på dette området stoler på at hun gjør det som er best i enhver situasjon.

I Miles sørger kulturen for nære og personlige bånd mellom ansatte og ledelsen. Den tette kontakten sørger for at ledelsen lettere kan fange opp problemer eller utfordringer før det blir store avvik fra ønsket situasjon. I tillegg har selskapet det de kaller «Tempen», som er en ikke-anonym medarbeiderundersøkelse som gjennomføres tre ganger i året. Undersøkelsen skal sørge for at målet om å være en fremragende arbeidsplass realiseres gjennom at medarbeiderne får fem enkle spørsmål som er viktig for deres trivsel:

- I. Hvor fornøyd er du med ditt nåværende oppdrag?
- II. Hvor fornøyd er du med din faglige utvikling?
- III. Hvor fornøyd er du med de sosiale arrangementene?
- IV. Hvor fornøyd er du med oppfølging fra administrasjon og ledelse?
- V. Hvordan er helhetsinntrykket ditt av Miles som arbeidsplass?

Konsulentene gir terningkast på hvert punkt, med tilhørende kommentar. Via undersøkelsen får ledelsen tilbakemelding på hvem som trives, og hvem som kunne hatt det bedre. Dersom noen scorer under fire på noen av punktene tilbyr ledelsen en samtale med den det gjelder, hvor det diskuteres hva som kan gjøres for å bedre situasjonen. Det faktum at medarbeiderundersøkelsen er ikke-anonym sørger for at konkrete tiltak, som tilpasses til hver enkelt ansatt, kan igangsettes. Er det identifisert et problem eller en utfordring via medarbeiderundersøkelsen tas det dermed tak i det, før det eventuelt skulle utvikle seg til en negativ trend. Det er ønskelig at utfordringer og problemer tas direkte opp med ledelsen når de oppstår, men Tempen benyttes som en sikkerhet for å fange opp problemer og utfordringer tidlig nok, ettersom de fleste ansatte jobber ute hos kunden og ikke har direkte kontakt med sin leder i det daglige.

Kate Henriksen mener at Tempen er et av hennes viktigste instrumenter som personalansvarlig. Ansatte er også svært positiv til denne undersøkelsen. Intervjuobjektene oppfatter at ledelsen ønsker helt ærlige svar, og siden svarene ikke holdes i mot dem eller er knyttet til noen form for måloppnåelse, evaluering eller lignende, tør de også å være helt ærlige. Kate Henriksen forteller at hun er 100 % sikker på at folk ikke er redd for å si det de mener i undersøkelsen. Objektene mener det er til deres eget beste å være ærlig, ettersom de da kan få hjelp med problemer og utfordringer de har.

Ledelsen får også tilbakemeldinger på om ansatte er bærere av selskapets verdier gjennom konsultentevalueringen beskrevet i delkapittelet over. Denne evalueringen sikrer også at alle

ansatte er gode representanter for selskapet. Kåringene «Great Places to Work» har også gitt selskapet gode tilbakemeldinger på at visjonen deres realiseres.

Oppsummert har Miles få standarder, og derfor også få formelle verktøy og prosesser for å måle at innsats fokuseres mot å møte eventuelle standarder. Dette er en måte for ledelsen å vise at de har tillit til de ansatte. Målingene som gjøres er basert på at ledelsen bryr seg om sine ansatte og ønsker å tilrettelegge for at ansatte kan gjøre en best mulig jobb.

4.2.5 Kompensasjon, belønning og anerkjennelse

Belønning og kompensasjon skal motivere til innsats, samt evaluere og belønne prestasjoner. Budsjettet er ofte basisen for evalueringen. Miles har en lønnsmodell som er ulik fra ansatt til ansatt. For konsulenter som stort sett jobber hos eksterne kunder er det vanlig å ha en andel av lønnen som provisjon basert på antall timer fakturert. Hvor stor andel av lønnen som er fast eller provisjonsbasert er valgfritt, og de ansatte har dermed mulighet til å velge den lønnsstrukturen som er best for dem. Et av intervjuobjektene forteller at hun ble stresset av å ha provisjonsbasert lønn, og tenkte kun på å få nok timer inn. Da fikk hun muligheten til å få kun ha fastlønn. Mennesker er forskjellig og motiveres ulikt, også når det gjelder lønn. Miles har skjønnet at den lønnsstrukturen som er best for én, ikke nødvendigvis er best for andre. Evalueringer i selskapet er kun for utviklingsformål og påvirker ikke lønnen.

Miles har ingen relativ evaluering internt eller mot andre lignende selskap. Ledelsen mener det er vanskelig å finne selskap som er helt like. De har eksempelvis ingen vekstmål. Andre selskap kan dermed gjøre det bedre enn dem fordi de har vokst mer, uten at det nødvendigvis er det som lønner seg på lengre sikt. For Miles er det deres egne prestasjoner som betyr noe, og at ansatte er stolt av å jobbe der. Selskapet sammenligner regnskapet sitt med de andre datterselskaperens regnskap. Dette er ikke for sammenligningsformål, men for å være oppdatert på hva som skjer andre steder i konsernet, i tillegg til å lære av hverandre.

Miles har heller ikke belønning i form av individuell eller teambonus, ettersom det ikke passer inn i deres forretningsmodell. For en del år siden testet de ut en bonusordning knyttet til individuell måloppnåelse, men den ble raskt fjernet igjen fordi den ikke hadde noen ekstra effekt. Miles har derimot en form for overskuddsdeling, ved at selskapet spanderer en utenlandstur på ansatte og ledsagere dersom kontoret oppnår en driftsmargin på over 10 % et år. Et intervjuobjekt forklarer at alle gjennom denne overskuddsdelingen har en personlig

interesse av at selskapet gjør det bra, og delingen gir dermed ekstra incentiv til god innsats. Et annet objekt forteller at ansatte er opptatt av at selskapet skal ligge over denne grensen.

I stedet for økonomiske belønninger har Miles fokus på anerkjennelse. Anerkjennelse gis for å vise at ansatte og kolleger blir satt pris på, noe som støtter de kulturelle kontrollene. Selskapet har flere arenaer for anerkjennelse, hvor eksempelvis visjonen og verdiene fører til en kultur for å gi personlig anerkjennelse, som et klapp på skulderen dersom noen har gjort en god jobb. Anerkjennelse og tilbakemeldinger publiseres også på Social Cast. I tillegg er det knyttet ekstra oppmerksomhet til større begivenheter, som bursdager, bryllup og lignende. Samtlige intervjuobjekt fra 2013 og 2017 formidlet at de følte seg sett og verdsatt i jobben sin, og flere mente at de selv ofte gir kolleger gode tilbakemeldinger. For dem er anerkjennelse viktigere enn belønning i form av penger. Et intervjuobjekt forteller at muligheten for høyere betalte jobber har dukket opp flere ganger, men personen ønsker likevel ikke å slutte grunnet selskapets unike kultur.

Et godt eksempel på anerkjennelse i selskapet er det som kalles månedens «det lille ekstra», hvor ansatte kan sende inn forslag til kolleger som har gjort noe som er utover det som er forventet av dem i jobben. Alle som nomineres får et symbolsk gavekort. Summen er ikke stor, men gavekortet viser at noen har sett dem og setter pris på arbeidet de har gjort. En måned fikk en ansatt gavekortet fordi han gjorde oppstarten til en nyansatt mye lettere enn om han ikke hadde tatt seg bryet med å hjelpe.

Oppsummert har selskapet lite fokus på belønning i form av penger, men har flere arenaer for anerkjennelse. Kompensasjonen er individuell og sørger for at hver enkelt ansatt kan velge den lønnsstrukturen som passer dem best.

4.2.6 Oppsummering av elementene i styringssystemet

Tabell III – Miles' styringspakke

Kulturelle kontroller					
<i>Klaner</i>		<i>Verdier</i>			<i>Symboler</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Markerer større begivenheter på en personlig måte • Miles-klemmen • Felles utenlandstur ved god prestasjon • Historier tilknyttet familiefølelsen, humor og personlig kontakt 		<ul style="list-style-type: none"> • Visjon: å være en fremragende arbeidsplass → fokus på ansatte fremfor kunder • Verdier: faglig autoritet og varme • Rekrutter kun kandidater som deler filosofien • Bygger kultur basert på filosofien og verdiene, som skal være unik og inspirerende <ul style="list-style-type: none"> ○ Tillit ○ Åpenhet ○ Personlig ○ Humor ○ Familie 			<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte har formet kontorlokalet: glassvegger, imøtekommende og avslappende • Omfattende kalender med faglige og sosiale arrangementer • Inkluderer familie på flere sosiale arrangementer • Ansatte presenteres på lik linje med lederne på hjemmesiden
Planlegging		Kybernetiske kontroller			Belønning og kompensasjon
<i>Langsiktige planer</i>	<i>Handlings-planer</i>	<i>Mål</i>	<i>Ikke-finansiell måling</i>	<i>Direkte sporing</i>	<i>Motivasjon</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Drevet av visjonen og verdiene • Strategiske initiativer drevet av marked og ansattes initiativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdiene gir retning for atferd og koordinerer innsats • Individuelle mål settes på egenhånd, eller i samarbeid med leder eller kolleger om ønskelig • Ressurser gjøres tilgjengelig etter behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Fremragende arbeidsplass • Ha faglig autoritære og varme ansatte • Være et unikt og annerledes selskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsulent-evalueringer • Ikke-anonym medarbeiderundersøkelse (Tempen) • Kåringen «Great Places to Work» 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen formelle prognoser • Regnskap sammenlignes med forrige måned • Regnskap sammenlignes med andre deler av konsernet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte velger lønnsstruktur som passer best • Evaluering påvirker ikke lønn • Ingen bonus • Ingen relativ evaluering <p><i>Belønning/ anerkjennelse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utenlandstur ved driftsmargin over 10 % • Månedens «det lille ekstra» • Arenaer for personlig anerkjennelse og via Social Cast
Administrative kontroller					
<i>Styringsstruktur</i>		<i>Organisasjonsstruktur</i>		<i>Retningslinjer og prosedyrer</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • 2 ledelsesnivåer: konserntjener og daglig tjener • Autonome kontorer • Ansatte tar flest mulig beslutninger selv <p><i>Indirekte sporing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Besøk av ansatte ute hos kunden • Konsulentevaluering • Informasjon gjøres tilgjengelig for alle 		<ul style="list-style-type: none"> • Desentralisert og flat • Ingen funksjonsinndeling • Klar ansvarsfordeling 		<ul style="list-style-type: none"> • Kortfattet organisasjonshåndbok • Få jobbstandarder • Få jobbeskrivelser • Få formelle prosesser • Alternativ: forventninger om at verdiene etterleves, eksempler publiseres på selskapets intranett 	

5. Empirisk analyse

I dette kapitlet blir det først diskutert hvordan de ulike elementene i Miles' styringssystem er integrert i en helhetlig pakke. Deretter gis eksempler på hvilke tiltak selskapet har gjort for å unngå byråkratiske effekter i en fase med vekst. Videre presenteres en regnskapsanalyse av Miles, bransjen og utvalgte konkurrenter. I del 4 relateres oppgavens funn til eksisterende teori, mens det i del 5 er gitt noen avsluttende kommentarer til oppgavens analyse.

5.1 Integrering av elementene i styringssystemet

I dette delkapitlet diskuteres det hvordan de ulike kontrollelementene i styringssystemet til Miles er integrert. Kontrollene skal fungere sammen i en helhetlig pakke som veileder ansattes atferd. Elementene i Miles' styringssystem integreres basert på selskapets visjon og verdier. Miles er et verdibasert selskap, og organisatorisk kontroll oppnås gjennom forventninger til at verdiene følges av alle ansatte. Det hele starter med selskapets rekrutteringsprosess. Ved å kun ansette mennesker med riktig personlighet og som er faglig dyktige, er det ikke et problem å vise ansatte tillit. Prosessen sørger for mindre behov for annen type styring og kontroll. Verdiene og visjonen er ikke endret siden etableringen av selskapet, og dette gjør at det er oppstått en sterk organisasjonskultur i selskapet.

Ledelsen i Miles er gode rollemodeller for ansattes atferd. Under intervjuene i 2013 og 2017 uttrykte samtlige ansatte at deres leder er svært dyktig på sitt område, og tør å utfordre dem, samtidig som de er varme og inkluderende mennesker. Samtlige intervjuobjekt tar også valg med selskapets verdier i bakhodet. De ser på deling av kunnskap med både kunder og kolleger som utelukkende positivt, og de har også høyt fokus på å utvikle seg faglig.

Administrative og kybernetiske kontroller, samt planleggings- og belønningskontroller er designet basert på selskapets visjon og verdier. Miles har et langsiktig fokus på selskapet, kunder og ansatte, og mener at kortsiktige mål kan gå utover deres visjon om å være en fremragende arbeidsplass. Ledelsen ønsker eksempelvis kun å ansette mennesker som de kan stole på og som er hyggelig å omgås, fremfor størst mulig vekst.

Ettersom ledelsen har tillit til sine ansatte, gir de dem også høy grad av beslutningsfrihet. Organisasjonsstrukturen er designet basert på dette, og slike administrative kontroller støtter dermed selskapets tillitskultur. I tillegg har selskapet en svært tynn organisasjonshåndbok

med få prosedyrer og retningslinjer, som gir stor fleksibilitet i atferd og handlinger. Dette sørger for at ansatte tilpasser beslutninger etter situasjonen. En respondent forteller eksempelvis at selv om selskapet ikke har noen formelle begrensninger på kostnadsbruk, opplever hun at alle ansatte vurderer om en anskaffelse er verdt det eller ikke. Kostnader er dermed noe som vurderes kontinuerlig.

Miles kultur og strategi gir også lite behov for finansielle kybernetiske kontroller, som budsjetter. Målet om å være en fremragende arbeidsplass overvåkes gjennom en ikke-anonym medarbeiderundersøkelse, strukturerte konsultantevalueringer og kåringen «Great Places to Work». Medarbeiderundersøkelsen kan designes som ikke-anonym nettopp fordi kulturen i selskapet er basert på gjensidig tillit. Undersøkelsen ville ikke fungert i et selskap hvor det ville fått negative konsekvenser ved å si i fra.

Selskapet har få økonomiske mekanismer som sørger for at de ansattes innsats fokuseres mot arbeidsgivers interesse, som bonusordninger. Anerkjennelse gis til de som er gode rollemodeller ved å etterleve selskapets verdier. Månedens «det lille ekstra» er et godt eksempel på dette. Ledelsen ser ikke noe behov for mekanismer utover dette, ettersom de har tillit til at ansatte i utgangspunktet handler etter kunden og Miles' beste interesse. I intervjuene fra 2013 svarte samtlige respondenter at deres egen interesse og selskapets interesse var den samme. Å eksempelvis jobbe for egen karriere er noe som indirekte fremmer Miles ved at dere ansatte blir dyktigere. Dette er igjen til fordel for kundene.

Miles evner dermed å integrere samtlige elementer i styringspakken ved å designe dem basert på selskapets visjon og verdier. Et eksempel på dette er sammenhengen mellom verdien varme og organisasjonsstrukturen. Selskapet ønsker en kultur som er varm, og derfor er det viktig at ansatte følges opp og har en leder som bryr seg. Hovedoppgaven til daglig tjener er derfor personalansvar, og ansvar er fordelt deretter. Ledelsen har dermed mulighet til å bruke tiden sin på oppfølging, noe som bidrar til å skape en fremragende arbeidsplass. Et annet godt eksempel er at Miles kun ansetter kandidater som er ansvarlige og kan lede seg selv, og det vil da ikke være passende med omfattende kontroll og overvåking av dem.

Styringspakken som helhet sørger dermed for at ansatte tar beslutninger basert på selskapets verdier. Det er ikke hvert enkelt kontrollelement som gir suksess, men integreringen av dem. Dersom et element i pakken viser noe annet enn at ledelsen har tillit til de ansatte, vil ikke systemet med tillit og åpenhet som kontrollmekanismer fungere.

5.2 Hvordan unngå byråkrati i en vekstfase

I dette delkapittelet gis det eksempler på tiltak Miles har gjort i vekstfasen for å unngå typiske byråkratiske effekter. Når en organisasjon vokser er det naturlig at det dannes flere nivåer i hierarkiet, samt at flere prosedyrer og retningslinjer innføres (Greiner, 1998). Kommunikasjon blir ofte mer formell og upersonlig, og ansatte nedover i hierarkiet har gjerne mindre autonomi. Miles ønsker å unngå slike byråkratiske effekter, ettersom selskapet ønsker en personlig kultur hvor ansatte har høy grad av frihet og ansvar. Selskapet har derfor en lite detaljert organisasjonsstruktur og få dokumenterte prosedyrer og retningslinjer, selv om selskapet har vokst konstant siden etableringen.

I intervjuene fra 2013 var det flere objekter som var bekymret for at den nære familiekulturen skulle forsvinne når selskapet vokste mer. Flere hadde opplevd byråkratiske effekter ved vekst hos andre selskap tidligere. I Miles har dette ikke skjedd frem til nå. Det personlige forholdet mellom menneskene i selskapet er fortsatt fremtredende. Ledelse- og styringsfilosofien har vært den samme siden etableringen. Det jobbes også med å få selskapets organisasjonsbok tynnere etter hvert som selskapet vokser, for å sikre at byråkratiske effekter er ikke-eksisterende.

En av grunnene til at selskapet fremdeles har en flat struktur og personlig kultur er fokuset deres på kontrollert vekst. Det blir kun ansatt mennesker som passer inn i kulturen, som takler høy grad av autonomi og er varme mennesker. På denne måten sikres det at selskapet og kandidaten er rett for hverandre. Et intervjuobjekt forteller at hun stoler på rekrutteringsprosessen, og hun vet at nyansatte passer inn i selskapet både personlig og faglig. På denne måten unngår selskapet at det dannes subkulturer, ukulturer og lignende. Ettersom de ansatte i stor grad leder seg selv er det også mindre behov for å innføre flere nivåer og funksjoner i hierarkiet.

Ledelsen har også tatt en del grep knyttet til organiseringen av faglige og sosiale arrangement. De ønsker å gi følelsen av at selskapet fortsatt er mindre enn de er. På flere arrangementer deles ansatte strategisk inn i mindre grupper. Dersom selskapet har flere nyansatte settes disse eksempelvis på ulike grupper, slik at alle har mulighet til å bli kjent. På det årlige julebordet gjelder det samme. Tidligere satt de ansatte der de selv ønsket, og gjerne med folk de kjente godt fra før. Nå må ledelsen også sørge for at de som er nye blir

inkludert, for å ta vare på verdien varme. På denne måten opprettholdes den personlige og uformelle kontakten mellom menneskene i selskapet.

Det er selvsagt begrenset hvor mange ansatte én leder kan ha ansvar for. Det er derfor også tatt grep knyttet til ansvarsfordelingen i selskapet. Tom Georg Olsen, tidligere daglig tjener i Bergen, er nå blitt konserntjener. Kate Henriksen ble hentet inn som ny daglig tjener i Bergen. I tillegg er ansvar som daglig tjener tidligere har hatt tildelt andre ansvarlige roller, som eksempelvis administrasjon, salg og konsulenter faglige utvikling. Dermed har daglig tjener mulighet til å fokusere på personalansvaret. Med disse tiltakene er det fremdeles kort vei fra alle ansatte til øverste leder, og det er lav terskel for kontakt både mellom leder og ansatte og mellom kolleger.

5.3 Regnskapsanalyse

For å vurdere Miles' økonomiske prestasjon gjennomføres det i dette delkapittelet en analyse av regnskapet for Miles AS, og for bransjen selskapet inngår i. På denne måten kan eksterne faktorer utelukkes som årsak til eventuelle gode resultater. I kapittel 5.3.1 sammenlignes regnskap og noen nøkkeltall for Miles med hele bransjen, mens det i 5.3.2 gjøres en sammenligning med utvalgte konkurrenter. Regnskapene analyseres ved hjelp av søkemotorene proff.no og purehelp.no. Det er valgt å bruke selskapstall for Miles AS, ettersom den resterende delen av utredningen er basert på selskapet og ikke konsernet.

5.3.1 Sammenligning av Miles med bransjen

Bransjen som analyseres er i purehelp.no definert som «*konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi*». I tabell IV og V under presenteres sammendrag av regnskap og nøkkeltall for Miles AS og bransjen. Tallene for Miles AS er hentet fra proff.no og tall for bransjen fra purehelp.no (Pro+). Analysen starter i 2011 grunnet unormalt høye driftsinntekter i bransjen i 2009 og 2010.

Tabell IV – Nøkkeltall for Miles AS (tall i tusen)

	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	53 686	63 269	64 464	70 445	72 829
Vekst i omsetning		18%	2%	9%	3%
Driftsresultat	11 402	13 478	12 406	10 336	11 467
Driftsmargin	21,2%	21,3%	19,2%	14,7%	15,7%
Egenkapital	7 028	9 350	9 745	7 723	7 034
Eiendeler	34 235	35 808	38 883	38 2350	35 460
Egenkapitalandel	20,5%	26,1%	25,1%	20,2%	19,8%

Tabell V – Nøkkeltall for bransjen (tall i tusen)

	2011	2012	2013	2014	2015
Sum driftsinntekter	35 335 626	42 937 967	46 258 022	46 662 582	51 349 197
Vekst i omsetning		22%	8%	1%	10%
Sum driftsresultat	1 642 630	3 320 232	3 626 332	4 097 757	4 861 418
Driftsmargin	4,7%	7,7%	7,8%	8,8%	9,5%
Sum egenkapital	15 355 176	19 433 911	19 474 050	16 473 562	21 300 265
Sum eiendeler	49 614 522	45 818 643	43 839 845	42 817 172	50 259 984
Egenkapitalandel	30,9%	42,4%	44,4%	38,5%	42,4%

Av tabellene fremgår det at bransjen har en driftsmargin mellom 4,7 – 9,5 %, mens Miles' driftsmargin ligger mellom 14,7 – 21,3 %. Utviklingen til Miles er motsatt av resten av bransjen, men de har likevel betydelig høyere driftsmargin enn gjennomsnittet i perioden. Det fremkommer også av tabellene at omsetning har vokst alle år for både Miles og bransjen, men veksten varierer fra år til år. Miles har totalt sett lavere vekst enn resten av bransjen.

Videre har Miles en lav egenkapitalandel sammenlignet med bransjen. Oppgavens vedlegg 4 er en foretaksanalyse av Miles AS fra purehelp.no. Analysen viser at selskapet har fått en meget god bankscore, på tross av en middels til svak score på egenkapitalandel. Dette fordi bankscoren også tar hensyn til rentedekningsgrad, gjeldsdekningsgrad og kontantstrøm fra drift. Totalt sett har Miles AS dermed en god finansieringsevne. Videre har Miles en meget

god driftsscore, som er basert på selskapets evne til å forvalte egne balanseverdier, skape likviditet, resultatmarginer og gode driftsorienterte effektivitetstall.

I foretaksanalysen finnes også rankinger i bransjen, og konsernet Miles er rangert som nummer 48 av 3584 foretak basert på driftsinntekter, og nummer 40 basert på driftsresultat. Når det kommer til egenkapital og vekstomsetning er konsernet betydelig lavere rangert, henholdsvis nummer 249 og 172.

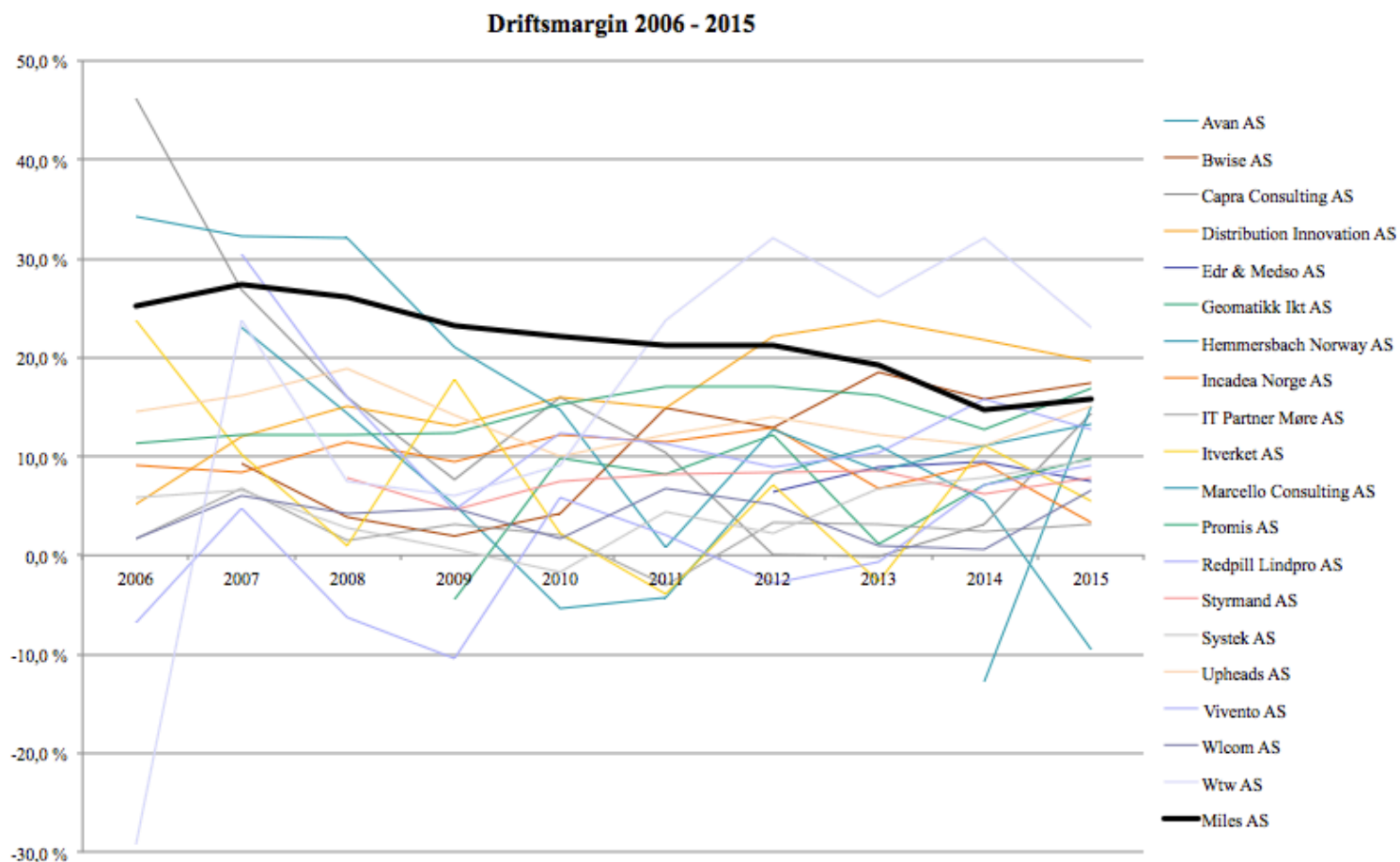
5.3.2 Konkurrentanalyse

I dette delkapittelet presenteres en analyse av selskap som er mer relevant å sammenligne med. Gjennom stikkprøver av de 100 største selskapene i bransjen er det funnet at flere av disse i tillegg har annen virksomhet enn IT-tjenester. Mange av disse inngår også i store internasjonale konsern, noe som øker risikoen for at internprising har påvirket driftsmarginen. Derfor er det valgt å gjennomføre en analyse av konkurrenter som ligger nærmest Miles AS i omsetning og antall ansatte. Miles AS hadde en omsetning på 73 millioner i 2015 og 44 ansatte per 31.12.15. Det ble gjennomført et søk i purehelp.no på selskap som i siste innleverte årsregnskap per 25.05.17 hadde en omsetning mellom 50 og 100 millioner, og antall ansatte mellom 30 og 75. For å begrense antall konkurrenter er noen selskap med negativt eller svært lav driftsresultat i *sist* innleverte regnskapsår tatt bort. Totalt analyseres 20 selskap, inkludert Miles AS.

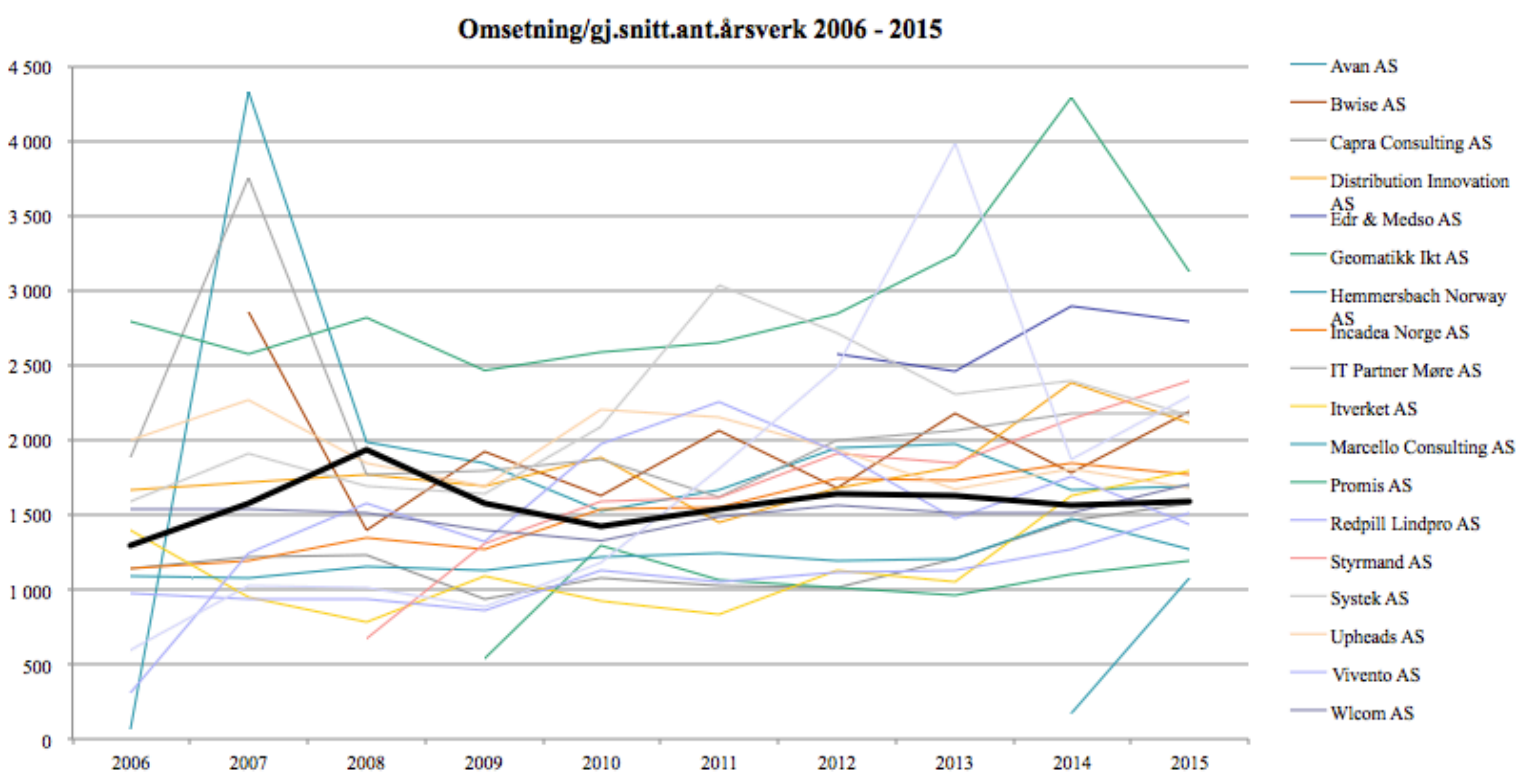
Fra årsregnskapene til samtlige selskap er det hentet ut informasjon om driftsinntekter, driftskostnader, gjennomsnittlig antall *årsverk*, sykefravær og selskapets konserntilknytning for årene 2006 til 2015. Dette er gjort for å sikre at riktige tall brukes i analysen. I tillegg kan det da hentes ut informasjon om eierstruktur. Dette er interessant for å se om eierforholdene har noen påvirkning på nøkkeltallene.

I vedlegg 3 finnes en oversikt over de 20 selskaperens driftsinntekter, gjennomsnittlig antall årsverk, driftsmargin, forholdstallet driftsinntekter dividert med gjennomsnittlig antall årsverk og konserntilknytning for 2015. I figur III og IV finnes henholdsvis utvikling i driftsmargin og forholdstallet driftsinntekter dividert med gjennomsnittlig antall årsverk for de utvalgte selskapene fra 2006 til 2015. I figur V og VI finnes tilsvarende for vekst i omsetning og gjennomsnittlig antall årsverk.

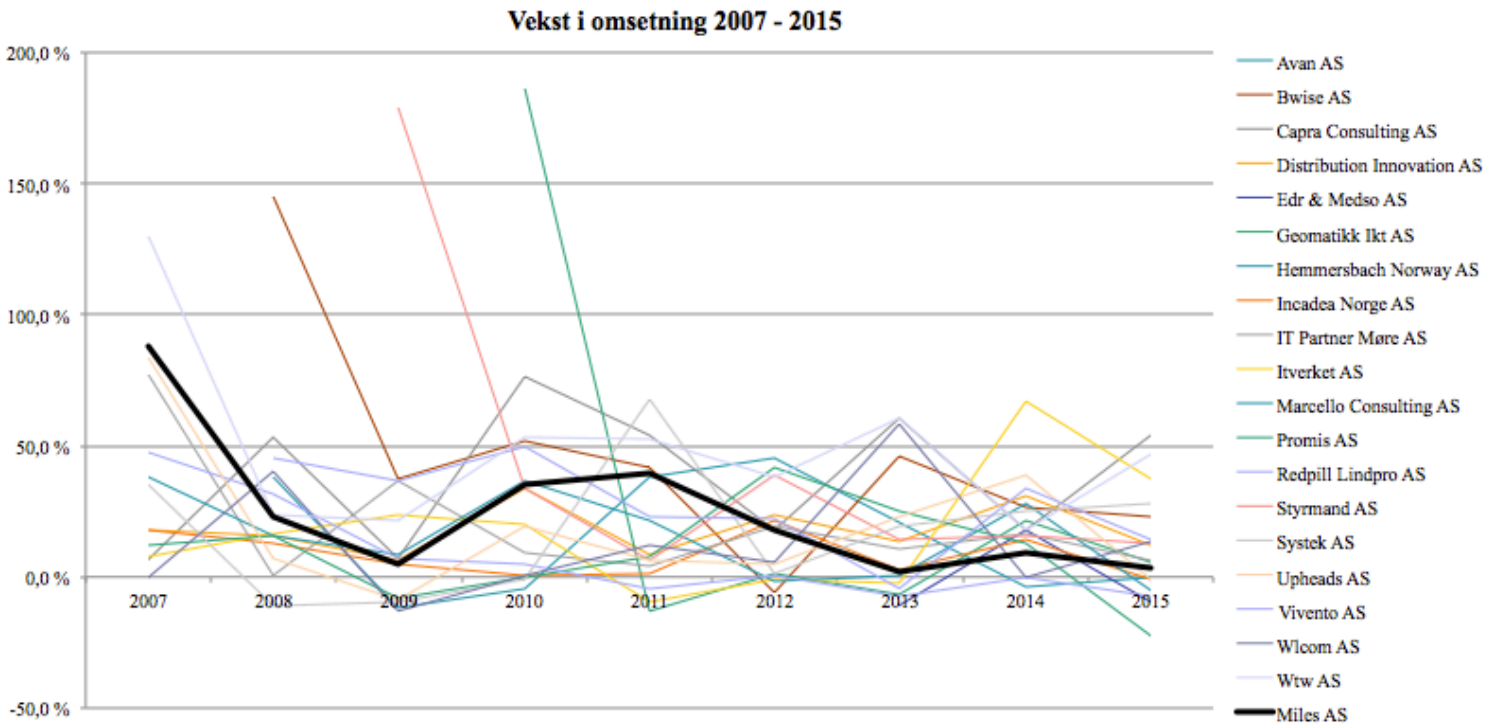
Figur III – Driftsmargin for 20 konkurrenter (Grunnet svært høye verdier som gjør grafen vanskelig å lese er 2006 fjernet for Avan og Vivento)



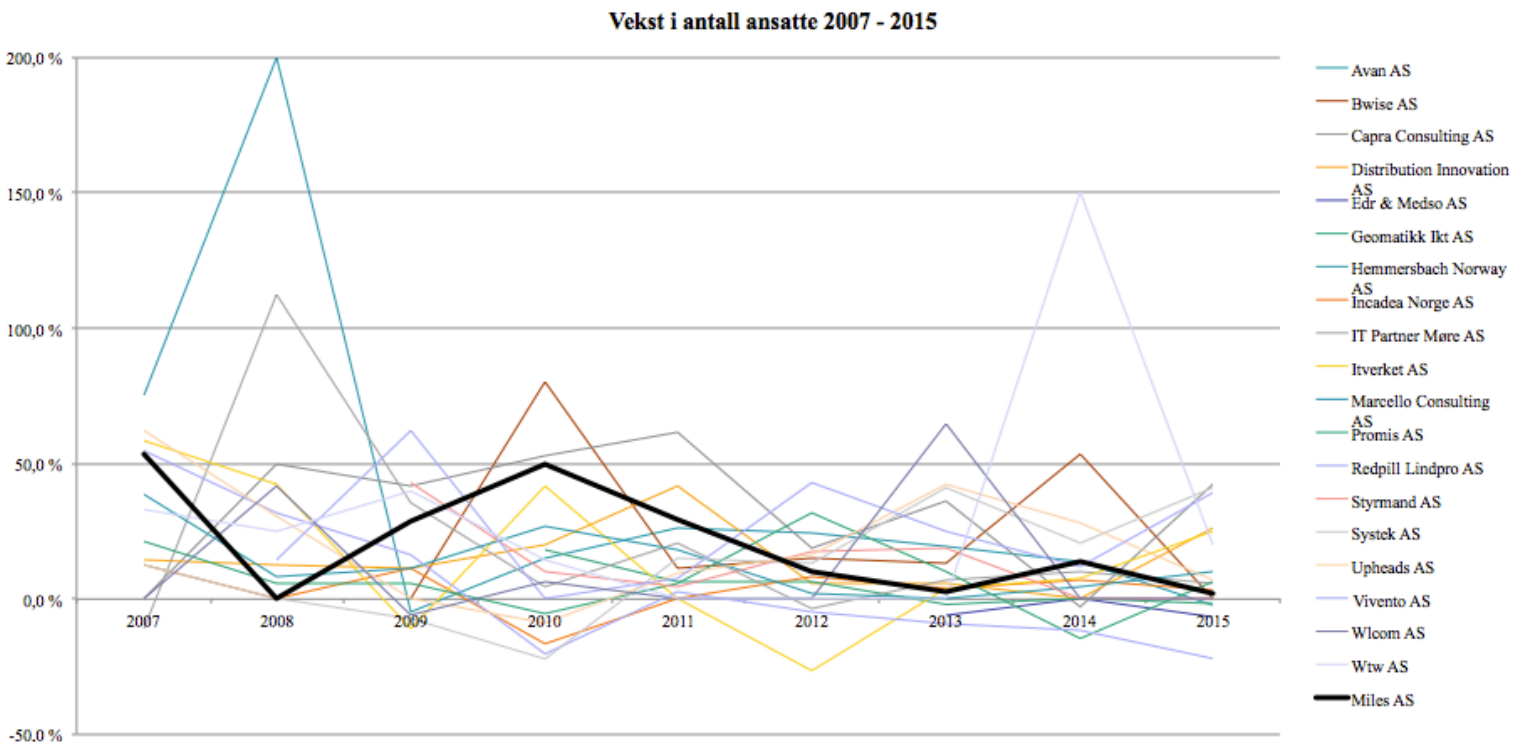
Figur IV – Driftsinntekter dividert med gj.snittlig ant.årsverk for 20 konkurrenter



Figur V – Vekst i omsetning for 20 konkurrenter (grunnet høye verdier som gjør grafen vanskelig å lese er 2007 fjernet for Avan og 2015 for Hemmersbach)



Figur VI – Vekst i gjennomsnittlig antall årsverk for 20 konkurrenter (grunnet høye verdier som gjør grafen vanskelig å lese er 2008 fjernet for Bwise og 2006 for Vivento)



Av figur III fremkommer det at Miles har en høyere driftsmargin enn de fleste konkurrentene. Totalt sett er Miles ganske suveren når det kommer til nivået på driftsmarginen, og er det eneste av de 20 selskapene som i gjennomsnitt har hatt en driftsmargin på over 20 %. Miles er dermed mer kostnadseffektive enn sine konkurrenter over tid. Figur IV viser at når det gjelder forholdstallet driftsinntekter dividert med gjennomsnittlig antall årsverk ligger Miles mer på gjennomsnittet.

Videre viser figur V og VI at Miles har et gjennomsnittlig nivå på vekst i både omsetning og antall årsverk. Miles utvikling beveger seg sammen med de fleste konkurrentene. Veksten varierer både hos Miles og hos de resterende selskapene. Flere selskap har sterk vekst de første årene etter etablering, noe som er å forvente.

Når konserntilknytningen (se vedlegg 3) sammenlignes mellom de fem selskapene som i gjennomsnitt har hatt høyest driftsmargin og de fem som har hatt lavest driftsmargin, fremkommer flere typer eierforhold i begge grupper. I gruppen med høyest marginer har fire av selskapene konserntilknytning og to av dem er morselskap i et konsern. Det er også verdt å merke seg at Bwise har et hopp i driftsmarginen fra 4,3 % til 14,8 % året etter selskapet ble mor. Når det gjelder gruppen med lavest marginer er to av selskapene eid 100 % av større utenlandske selskap.

Sykefraværet hos de 20 selskapene er jevnt over lavt sammenlignet med resten av landet. Statistisk sentralbyrå oppgir at sykefraværsprosenten har lagt rundt 6,3% de siste tre årene¹. Dette er gjennomsnitt for alle arbeidstakere i alderen 16-69 år. Miles har en fraværsprosent mellom 0 – 2% i årene 2005 til 2016. Av selskapene i analysen som oppgir nøyaktig sykefravær i årsregnskapet er Miles en av få som har et stabilt lavt sykefravær. Det er flere selskap som ikke oppgir nøyaktig fraværsprosent, men de skriver at sykefraværet er enten lavt, ikke vesentlig eller ikke av betydning.

¹ SSB (2016, 15. desember). Sykefravær 3. kvartal 2016. Hentet 06.06.2017 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal/2016-12-15>

5.4 Oppgavens funn i et teoretisk perspektiv

I dette delkapittelet diskuteres oppgavens funn relatert til eksisterende teori; «The Pyramid of Employee Needs», tjenende ledelse og selvbestemmelsesteori. Funnene kan generaliseres til andre selskap dersom det kan gis en forklaring på det som observeres i lys av teori.

5.4.1 The Pyramid of Employee Needs

Miles har et mål om å skape en arbeidsplass hvor alle ansatte trives og er inspirerte, fremfor å skape økonomiske resultater. De senere årene er det dukket opp forskning som støtter denne tankegangen. I sin studie av 300 toppledere fra hele verden fant Garton og Mankins (2015) at det ikke er tilstrekkelig å ha fornøyde ansatte for å oppnå et konkurransefortrinn i markedet. Ansatte som er både engasjerte og inspirerte er mer produktive enn ansatte som kun trives. Fra et kvantitativt perspektiv fant forskerne at det kreves to og en fjerdedel fornøyde ansatte for å oppnå samme resultat som én ansatt som i tillegg er inspirert.

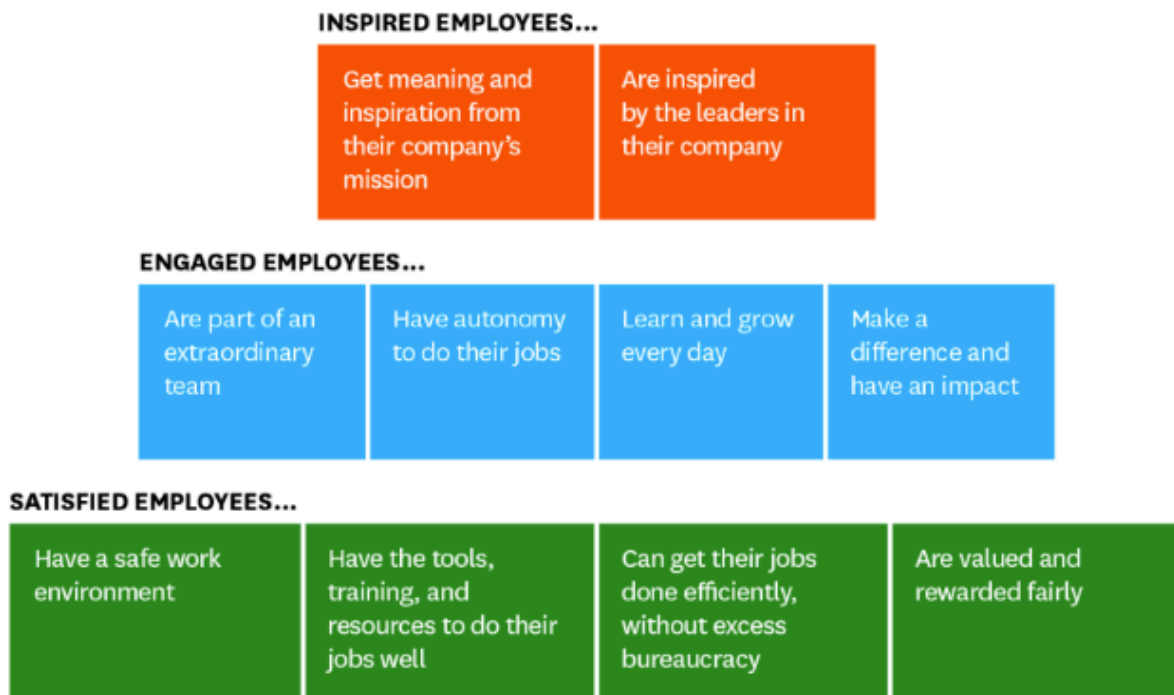
I forbindelse med sin studie skapte Garton og Mankins «The Pyramid of Employee Needs». Pyramiden er illustrert i figur VII, og er inspirert av Maslows behovspyramide. Grunnleggende elementer, som trygt arbeidsmiljø og nødvendige verktøy for å gjøre en god jobb, skaper fornøyde ansatte. Grunnleggende behov må være på plass før behov lengre oppe i pyramiden kan realiseres. I nivå to er elementer som skaper engasjerte ansatte, for eksempel følelsen av å lære og utvikle seg hver dag. I det øverste nivået opplever ansatte å bli inspirert av selskapets visjon og ledelse.

Garton og Mankins (2015) poengterer at selskaper generelt underinvesterer i pyramidens grunnleggende elementer. Byråkratiske effekter kan blant annet hindre ansatte i å bruke egen dømmekraft og kreativitet. Eksempler på dette er å måtte delta på unødvendige møter eller kjempe seg igjennom godkjennelsesprosesser og rutinemessige hindringer. Ansatte som ofte opplever slike byråkratiske effekter på arbeidsplassen er sannsynligvis ikke fornøyde, og kan da heller ikke bli engasjerte eller inspirerte. Det er også slik at mange selskap knytter økonomiske belønninger opp mot realisering av selskapets strategi med den tanken at dette vil gjøre strategien inspirerende. I tradisjonelle styringssystem benyttes økonomiske belønninger for å få ansatte til å yte ekstra innsats, men en økning i økonomiske belønninger vil ha negativ effekt på engasjement (Fehr & Falk, 2002). Det beste er å betale medarbeiderne en lønn som oppleves som rettfærdig, for deretter å fjerne fokuset på

økonomiske belønninger som incentiv til å gjøre en god jobb (Kuvaas, 2008). Objektene som ble intervjuet i denne oppgaven bekrefter at økonomiske belønninger har liten effekt på deres motivasjon til å gjøre en god jobb.

Figur VII – Ansattes behov (Garton & Mankins, 2015)

The Pyramid of Employee Needs



For å skape en god arbeidsplass er det heller ikke tilstrekkelig med en inspirerende visjon og en god strategi (Garton & Mankins, 2015). Ledere må også evne å engasjere og inspirere. De fleste ledere i virksomheter er god til å knuse tall, men det er kun en liten minoritet som også mestrer kunsten å inspirere og engasjere. Å vise tillit til sine ansatte belønnes ofte i form av engasjerte og inspirerte medarbeidere. Ansatte i Miles er et godt eksempel på dette. I kåringen «Great Places to Work» scoret selskapet nettopp høyt på tillit mellom ledelse og ansatte, stolthet over egen arbeidsplass og kollegialt fellesskap. Alle respondentene som ble intervjuet i denne oppgaven var svært engasjerte da de fortalte om arbeidsplassen sin.

Gjennom å praktisere tillit bruker ledelsen i Miles lite tid på å kontrollere ansattes atferd. Ledelsen har dermed muligheten til å bruke tid på å sørge for at alle ansatte trives i jobben sin. I intervjuene fra 2013 og 2017 ble de ansatte spurt om deres leder var viktig for deres motivasjon. De fleste svarte at lederen var viktig, og spesielt ville det hatt negativ effekt dersom lederen kontrollerte dem mer og forhindret dem i å gjøre en best mulig jobb.

5.4.2 Tjenende ledelse

Therese Sverdrup og hennes kolleger på Norges Handelshøyskole ville undersøke om det å ha indre motiverte ansatte krever andre former for ledelse. Gjennom en rekke intervjuer i 2013 fant de at den type ledelse som utøves i Miles har en sterk sammenheng med det som i teorien kalles «Servant Leadership», eller tjenende ledelse. Før studien på NHH var ikke tjenende ledelse kjent i Norge, men allerede tidlig på 1970-tallet sa ledelsesforsker Robert Greenleaf at gode ledere først og fremst må være gode tjenere. Gjennom tjenende ledelse skal ledelsen, ved å være en støtte, gi ansatte mulighet til å utvikle seg både faglig og personlig (Greenleaf, 1977). Ledere som praktiserer tjenende ledelse tilrettelegger og har god innsikt i sine ansatte, og er mer på linje med dem. Dette kan fungere godt når ansatte er høyt utdannede og dyktige på sitt fagfelt.

Forskere på Handelshøyskolen BI undersøkte nærmere 550 medarbeidere ved samme bensinstasjonskjede (Dysvik & Kuvaas, 2012). Resultatet viser en sterk sammenheng mellom ansatte som føler seg investert i, og har en støttende ledelse, og bensinstasjonens resultater. Fjerdedelen av bensinstasjonene som scoret høyest på støttende ledelse oppnådde i gjennomsnitt 38% bedre resultater enn den fjerdedelen med lavest score.

5.4.3 Selvbestemmelsesteori

Miles' styringssystem kan også knyttes til det psykologiske fagfeltet; Deci og Ryans (2002) selvbestemmelsesteori. I denne teorien deles motivasjon inn i indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er et resultat av ytre påvirkning, som eksempelvis ønske om en stor julebonus eller frykten for straff. Deci og Ryan har funnet at ansatte som er indre motivert presterer bedre enn de som er ytre motivert. Indre motivasjon oppstår når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles: 1) autonomi, 2) kompetanse og 3) tilhørighet. En ansatts oppgave bør derfor være utformet slik at den gir mest mulig frihet til å velge fremgangsmåte.

Ledere bør derfor ikke fokusere på å motivere ansatte, men heller legge til rette for at ansatte kan motivere seg selv. For å skape indre motiverte ansatte må lederne blant annet tildele ansatte jobbautonomi. Deci og Ryan legger mest vekt på dette behovet. Jobbautonomi eksisterer når en ansatt selv får velge hvilke oppgaver som skal utføres, når de skal utføres, med hvem og hvordan. En slik selvbestemmelse blant ansatte er tilstede i Miles. Ansatte styrer i høy grad sin egen arbeidshverdag og setter egne mål. Når ansatte eier sine egne mål vil også opplevelsen av mestring og utvikling være større (Ryan & Deci, 2000).

Ansatte i Miles opplever jobbautonomi fordi ledelsen viser dem tillit. Professor Bård Kuvaas forsker på tillit og jobbautonomi, og har funnet at dette er en oppskrift på gode prestasjoner¹. Jobbautonomi er den enkeltfaktoren som er viktigst i forklaringen av indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, god mental helse og en rekke andre forhold. For at ledelsen skal kunne gi ansatte autonomi, er det nødvendig at de har tillit til ansattes kompetanse og indre motivasjon til å gjøre en god jobb. Et godt eksempel på slik selvbestemmelse i Miles er byggingen av nye kontorlokaler i Bergen. Professor Bjørn Lau, forsker innen arbeids- og organisasjonspsykologi, støtter Miles' metode ved byggingen². Ansatte fikk frihet til å skape lokalene slik de ønsket. Lau mener en slik tilnærming gir fleksible virksomheter med engasjerte og indre motiverte ansatte, og er overbevist om at en slik tilnærming gir merverdi.

5.5 Avsluttende kommentarer

Miles har skapt et innovativt styringssystem som sørger for høy grad av organisatorisk kontroll uten budsjetter og kvantitative mål. Alle valg som er tatt knyttet til ledelse, styring og organisering av selskapet kan begrunnes i type arbeidsplass og kultur eierne og ledelsen ønsker å ha. Forretningsmodellen til Miles er relativt enkel, men for at den skal fungere er selskapet avhengig av eiere og ledere som har tro på at den fungerer og gir gode resultater.

Styringssystemet bryter med tradisjonelle måter å styre virksomheter på, som eksempelvis budsjettering og målstyring. På den andre siden har filosofien i Miles støtte i teori knyttet til ledelse og motivasjon, samt Beyond Budgeting-litteraturen. Selskapet har tilpasset styring og ledelse etter omgivelsene. Forretningsmiljøet har endret seg fra å være relativt stabilt da budsjettet oppsto, til i dag å være dynamisk og preget av raske endringer. Dermed er det også behov for endring i måten virksomheter styres på. Miles, Statoil, Handelsbanken, og etter hvert flere og flere selskap, har fokus på å skape de rette forholdene for gode prestasjoner fremfor å styre og overvåke ansattes atferd.

Videre er styringssystemet skreddersydd for Miles og deres type ansatte, og er et resultat av flere faktorer, som illustrert i figur VIII under. Selskapet ansetter kun kandidater som er

¹ Kuvaas, B. (2016, 3. juli). Få gjør noe med tillit. *Dagens Næringsliv*. Hentet 20. april 2017 fra <https://www.dn.no/meninger/debatt/2016/07/03/2046/Ledelse/f-gjr-noe-med-tillit>

² Espeland, S. (2016, 13. mars). IT-ansatte fikk forvandle rålokale slik de ville. *Bergensavisen*. Hentet 11. mai 2017 fra <https://www.ba.no/nyheter/arbeidsliv/it-og-telekom/it-ansatte-fikk-forvandle-ralokale-slik-de-ville/s/5-8-303300>

dyktig både faglig og sosialt. Ansatte i Miles er ofte dyktigere på sitt område enn ledelsen, og har derfor ikke behov for en leder som forteller dem hva de skal gjøre. Indre motiverte og faglig dyktige ansatte krever derfor en annen type ledelse, som eksempelvis tjenende ledelse. En annen type ledelse gir videre behov for ny organisering og styring. Når Miles utøver tjenende ledelse, er det naturlig for dem at ledelsen er mer på linje med deres ansatte. Derfor er det ikke naturlig å styre med omfattende kontroll og overvåkning.

Figur VIII – Faktorer som påvirker Miles' styringssystem



Selv om styringssystemet til caseselskapet er tilpasset deres type virksomhet, er filosofien bak overførbart til andre selskap. Mainfreights styringssystem, beskrevet i kapittel 2.3.3, har mange likehetstrekk med Miles' system. Mainfreight har sine egne verktøy og mekanismer for å oppnå organisatorisk kontroll, men filosofien bak er relativt lik. Det samme gjelder for Statoil og Handelsbanken. Volvo og Ikea fulgte også tidlig etter Handelsbanken ved å avskaffe budsjettet¹. Alle de nevnte selskapene har oppnådd gode økonomiske resultater over tid. Ettersom filosofien også har støtte i forskning kan oppgavens funn, med modifikasjoner, generaliseres til andre selskap. Kompleksiteten i hva ansatte får bestemme selv vil variere, men uansett type selskap og ansatt vil eksempelvis høyere autonomi og tillit trolig gi høyere produktivitet.

Denne moderne måten å styre et selskap på gir nye utfordringer på ledelsesfronten. Ledere trenger andre egenskaper enn ledere i selskaper som styrer etter en mer tradisjonell måte. Det er nødvendig med ledere som kan skape engasjement og inspirasjon, og som har gode menneskelige ferdigheter. Ledere må kunne evne å se alle ansatte, lytte, gi dem tillit og ansvar, tilrettelegge og lignende.

¹ Ubøe, J. (2017, 29. mars). Direktorater i vill vekst. *Bergens Tidende*. Hentet 20 april 2017 fra <http://www.bt.no/btmeneringer/debatt/-Direktorater-i-vill-vekst-332472b.html>

Videre støtter resultatene fra regnskapsanalysen funnene fra oppgavens intervjuer. Det er blant annet funnet at ansatte i caseselskapet er opptatt av kostnadsbruk på tross av budsjettets fravær. Ettersom Miles i gjennomsnitt har høyere driftsmargin enn samtlige av de utvalgte konkurrentene, er de også mer kostnadseffektive over tid. Selskapets sykefravær er også lavt, og gjennom analyse av intervjuene fra 2013 og 2017 fremkommer det at turnoverintensjonen også er lav. Både det lave sykefraværet og den lave turnoverintensjonen er kostnadsbesparende for selskapet. Videre er forholdstallet omsetning dividert med gjennomsnittlig antall årsverk i Miles mer gjennomsnittlig, noe som heller ikke er overraskende. Selskapet har et langsiktig fokus på kunder og ansatte fremfor å ha størst mulig inntjening. Miles har også fokus på kontrollert vekst og de er kresne i rekrutteringen. Det er derfor ikke oppsiktsvekkende at Miles' nivå på vekst i både omsetning og antall årsverk ikke er mer enn gjennomsnittlig.

I tillegg til å oppnå gode økonomiske resultater, lave kostnader og lavt sykefravær er det i oppgaven vist at selskapet har fornøyde medarbeidere, et trygt arbeidsmiljø, et langsiktig fokus og høy grad av kunnskaps- og informasjonsdeling internt. Selskapet har også et godt omdømme blant kunder og i media, og ble i 2016 kåret til en av Norges ti mest innovative bedrifter. Det er måten Miles styrer og leder virksomheten sin på som gjør dem unik, og regnskapsanalysen kan utelukke eksterne faktorer som årsak til gode resultater. Det er verdt å merke at konserntilknytning kan påvirke selskapenes resultater. Blant de utvalgte konkurrentene presterer selskap som er mor i et konsern bedre, spesielt sammenlignet med de som er datterselskap i større utenlandske konsern. Miles har selv et heleid datterselskap i utlandet. Uansett kan det konkluderes med at selskapets verdibaserte forretningsmodell, hvor fornøyde medarbeidere skal gi fornøyde kunder som igjen skal skape resultater, er lønnsom. De senere årene har det også dukket opp forskning som støtter at Miles' filosofi og forretningsmodell fører til høyere produktivitet.

6. DISKUSJON OG KONKLUSJON

I de fleste organisasjoner er budsjetter en viktig byggestein som skal tjene flere ulike formål. Denne utredningen undersøker styringssystemet i en radikalt desentralisert organisasjon som aldri har hatt et tradisjonelt budsjett eller kvantitative mål; IT-konsulentselskapet Miles AS. Selskapet representerer et unikt case, ettersom det er svært få organisasjoner som ikke har vært påvirket av budsjetter tidligere. Det undersøkes hvilke elementer som inngår i selskapets styringssystem, og hvordan disse elementene er integrert i en helhetlig pakke. Tidligere studier av selskap som har beveget seg vekk fra budsjettet fokuserer på hvordan budsjettprosessen modifiseres i mer sentraliserte, hierarkiske organisasjoner, samt på enkeltelementer i et helhetlig styringssystem. Denne utredningen bidrar dermed til litteraturen om Beyond Budgeting ved å dokumentere i detalj hvordan et styringssystem som *helhet* kan designes ved fravær av budsjetter.

Det undersøkes hvordan Miles oppnår organisatorisk kontroll ved å kategorisere styringselementer i selskapet etter Malmi og Browns (2008) typologi. Elementene som ble funnet er oppsummert i tabell III i kapittel 4.2.6. Caseselskapet oppnår organisatorisk kontroll gjennom å skape en kultur for tillit og åpenhet. Ved å skape en sterk organisasjonskultur som sørger for ønsket atferd er det mindre behov for annen type styring og kontroll. Ledelsen kan i stedet bruke tid på tilrettelegging og være en støtte for de ansatte.

Visjonen til caseselskapet er å skape en fremragende arbeidsplass basert på verdiene faglig autoritet og varme. Miles har et langsiktig fokus på virksomheten, ansatte og kunder, og det er en underliggende tro på at strategi kun er en byggestein, mens det er kulturen som skaper ønsket atferd. Derfor er de kulturelle kontrollene mest omfattende i selskapet, mens kybernetiske og administrative elementer, samt planleggings- og belønningselementer, er designet basert på kulturelle kontroller. Styringspakken som *helhet* sørger for at ansatte tar beslutninger med selskapets verdier i bakhodet, og hva som er best for kunden og Miles.

Selskapets evne til å integrere elementene i styringssystemet er kritisk for suksess. Integreringen sørger for en sterk organisasjonskultur. Ved å eksempelvis kun rekruttere mennesker som deler selskapets verdier unngås subkulturer og ukulturer. Videre skapes personlige og nære bånd mellom mennesker i organisasjonen gjennom kulturbygging, som eksempelvis faglige og sosiale arrangementer. En desentralisert struktur, hvor ansatte tar flest mulig beslutninger selv, sørger for at optimale beslutninger tas i enhver situasjon. Dette

fordi beslutningene tas av de som har best grunnlag for å ta dem. Kulturen sørger for et godt samarbeid og god kunnskapsdeling mellom kolleger og mellom ansatte og ledelsen. Ansatte er også svært kostnadsbevisst på tross av budsjettets fravær.

Videre gir oppgaven beskrivelser av hvilke tiltak caseselskapet har gjort for å unngå typiske byråkratiske effekter i en vekstfase. Selskapet fokuserer på kontrollert vekst, og ansetter kun kandidater som takler autonomi og ansvar. Ansatte deles også, på en strategisk måte, inn i mindre grupper på sosiale og faglige arrangement for å opprettholde personlig og uformell kommunikasjon i selskapet. I tillegg er det for avlastingsformål delegert en del av daglig leders ansvarsoppgaver til andre ansvarlige roller. I selskapet er det derfor fremdeles kort vei fra alle ansatte til øverste leder, og det er lav terskel for kontakt både mellom leder og ansatt og mellom kolleger. Dette på tross av at selskapet etter hvert har ganske mange ansatte.

Avslutningsvis drøftes det om et styringssystem som opererer uten budsjetter kan gi positiv verdiskaping. I litteraturen er det enda usikkerhet knyttet til de direkte verdiskapende effektene av å avskaffe budsjettet. Denne utredningen bidrar til økt kunnskap på dette området ved å gjennomføre en regnskapsanalyse av caseselskapet, bransjen og utvalgte konkurrenter. Det ble funnet at caseselskapet relativt har en solid og bærekraftig lønnsomhet. Forskning støtter også at caseselskapets filosofi fører til høyere produktivitet.

Miles' styringssystem er designet basert på hvilke type ledelse selskapet utøver. Type ledelse er et resultat av selskapets omgivelser og hvilke type ansatte de har. Filosofien i selskapet gir nye utfordringer på ledelsesfronten. Det er andre egenskaper som er viktig for ledere i selskap som styrer etter en slik filosofi, enn for ledere i selskap som styrer etter en mer tradisjonell måte. I oppgaven er det argumentert for at det er viktig med en leder som kan engasjere og inspirere, og egenskaper som evnen til å se alle ansatte, lytte, vise dem tillit, gi dem ansvar og lignende, er viktig for ledelsens suksess.

Caseselskapet ansetter kun mennesker som er selvstendige og kan håndtere ansvar, og deres styringssystem er skreddersydd for dem. På den andre siden kan tankegangen og filosofien bak systemet sannsynligvis overføres til andre typer selskap. Forskning støtter at selskapets styring- og ledelsesfilosofi gir høyere produktivitet. Mainfreight, Handelsbanken, Statoil, Volvo og Ikea styrer og leder etter en filosofi som har svært mange likhetstrekk med Miles'. Oppgavens funn kan derfor, med modifikasjoner, også generaliseres til andre selskap.

6.1 Forslag til videre forskning

Oppgavens funn har implikasjoner for videre forskning. Det er nødvendig å undersøke hvordan styringssystemet som helhet er designet i flere ulike selskap som styrer uten budsjetter. Dette for å få en bredere forståelse av hvordan organisatorisk kontroll i praksis oppnås uten budsjetter. Et annet forslag er å gjennomføre en grundigere regnskapsanalyse av Miles og utvalgte konkurrenter, hvor man eksempelvis sammenligner direkte med selskap som styrer på en tradisjonell måte, for å se om det gir noen utslag på lønnsomheten. Det er også interessant å undersøke nærmere hvilken påvirkning konserntilknytning, og eksempelvis internprising, har på resultater for et utvalg av selskap i bransjen.

Caseselskapet har også et kontor i India. Ledelsen i selskapet forteller at de praktiserer samme filosofi der som i Norge. De har selvsagt trengt gjøre en del tilpasninger, men tankegangen bak er den samme. Et forslag er derfor å undersøke hvilke tilpasninger selskapet har måtte gjøre, og hvilke utfordringer de har møtt ved etableringen av et datterselskap i et land med svært annerledes nasjonal kultur enn Norge.

LITTERATURLISTE

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*. Boston: Irwin McGraw-Hill
- Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalize control practices: a multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), 593-623
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of Control: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6. utg.). International Student Version. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential* (2). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: a field study of two multinational companies applying «beyond budgeting» ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196-211
- Campbell, I.J. (1985). Budgeting is it a Technical or Behavioural Process?. *Management Accounting*, 66-70
- Covey, S. M. R., Link, G., & Merrill, R. R. (2013). *Smart Trust: The Defining Skill That Transforms Managers Into Leaders*. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc
- De Waal, A., Hermkens-Janssen, M., & van de Ven, A. (2011). The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(4), 316-336
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: The University of Rochester press
- Dugdale, D., & Lyne, S. R. (2010). *Budgeting Practice and Organisational Structure*. Oxford: Elsevier/CIMA Publishing
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651-664
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46(4-5), 687-724
- Garfinkel, H. (2002). *Ethnomethodology's Program: Working Out Durkheim's Aphorism*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc

-
- Garton, E., & Mankins, M. (2015, 9. desember). Leadership & Managing People: Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There. *Harvard Business Review*. Hentet 5. mai 2017 fra <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Pres
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May-June
- Hanks, S. H. (2015). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of small business strategy*, 1(1), 1-12
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95-116
- Henttu-Aho, T., & Järvinen, J. (2013). A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: an institutional perspective. *European Accounting Review*, 22(4), 765-785
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). Who Needs Budgets?. *Harvard Business Review*, February
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Hornigren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14. utg.). Upper Saddle River: Prentice Hall
- Horváth, P., & Sauter, R. (2004). Why budgeting fails: one management system is not enough. *Balanced Scorecard Report*, 6(5), 8-11
- Kaarbøe, K., Stensaker, I., & Malmi, T. (2013). Putting beyond budgeting ideas into practice. I Kaarbøe, K., Gooderham, P.N., & Norreklit, H., *Managing in Dynamic Business Environments: Between Control and Autonomy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 25(2), 9-20
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75

- Lindsay, R. M., & Libby, T. (2007). Svenska Handelsbanken: controlling a radically decentralized organization without budgets. *Issues in Accounting Education*, 22(4), 625-640
- Mainfreight (2017). *Mainfreight Annual Report 2016*. Hentet 28 mars 2017 fra <https://www.mainfreight.com/Files/Downloads/Mainfreight%20Annual%20Report%202016.pdf>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). What Do We Know About Variance in Accounting Profitability?. *Management Science*, 48(7), 834-851
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13
- O'Grady, W., & Akroyd, C. (2016). The MCS package in a non-budgeting organisation: a case study of Mainfreight. *Qualitative Research in Management*, 13(1), 2-30
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2014). Beyond budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), 409-423
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). Essex: Pearson Education Limited
- Umaphy, S. (1987). *Current Budgeting Practices in the US Industry*. New York, NY: Quorum Books
- Van der Kolk, B., & Schokker, T. (2016). Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: an explorative case study. *Journal of Management Control*, 27(2), 129-154
- Wallander, J. (1995). *Budgeten – ett unödigt ont* (2. utg.). Stockholm: SNS Forlag
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of «beyond budgeting» in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide CEO Bergen

Gjenta kun kort formålet med oppgaven. Personen kjenner til hvem jeg er og hvorfor jeg ønsker å forske på dem. Deretter avklar anonymitet og be om samtykke til lydopptak. Under følger en liste over tema som intervjuet skal dekke, samt forslag til spørsmål.

Tema 1: Bakgrunn

1. Når begynte du i Miles? Hvor jobbet du før og hvilken rolle hadde du der? Hvorfor valgte du å begynne akkurat her?
2. Har du kjennskap historien bak etableringen av selskapet? Hvorfor valgte Tom Georg Olsen mfl. å starte et selskap som ikke skulle styres med budsjetter eller kvantitative mål? Vet du hvorfor de valgte akkurat kombinasjonen faglig autoritet og varme?

Tema 2: dagens styringsmodell

1. Strategi og målsettingsprosess
 - a. *Overordnet*: Dere har jo ingen kvantitative mål, men har dere noen overordnede kvalitative målsettinger? Hvis ja, hvordan settes disse målene? Settes de i samarbeid med ansatte? Som del av denne prosessen, evaluerer dere måloppnåelse? Hva med prosjekter og initiativer?
 - b. *Individuelle*: Settes individuelle mål i samarbeid med noen eller av hver enkelt? Har dere fremdeles en faglige utviklingssamtale, og evt. hvordan foregår den?
2. Regnskap og økonomiske måltall
 - a. *Rapportering*: Hvordan følger dere opp inntekter, kostnader osv.? Hvor ofte oppdateres tallene og hvem har ansvar for det? Er dette informasjon som deles med alle? Evt. hvordan?
 - b. Hvordan ville du handlet dersom det hadde vært *røde tall* i regnskapet?
 - c. *Relativ prestasjon*: Sammenlignes Miles prestasjon med andre selskaper i samme bransje eller mellom kontorer internt? Hvordan evaluerer du dagens omsetning og vekst? Er dette noe dere er fornøyd med?
3. Ressursallokering og prognoser
 - a. *Tilgjengelighet*: Er ressurser tilgjengelig når ansatte har behov for dem?

- b. *Omgivelser*: Har dere prognoser for fremtiden? Eller evt. en form for analyse av omgivelser og hvordan disse kan tenkes å påvirke selskapet fremover? Og hvor ofte oppdateres disse og kommuniseres til resten av selskapet?
4. Evaluering, belønning og anerkjennelse
 - a. *Lønn*: Hvordan ser lønnsstrukturen deres ut? Er ansatte med å bestemme hvilken type struktur de har? Har dere noen form for bonus eller overskuddsdeling?
 - b. Hvordan *evaluerer* dere konsulentenes jobb ute hos kunden?
 - c. Hva med *belønning/anerkjennelse* om noen har gjort en god jobb hos kunden?
 - d. Har dere fremdeles månedens «*det lille ekstra*»? Evt. hvilke kriterier gjelder for dette, og hvem bestemmer hvem som skal få gavekortet?
5. Organisasjonskultur
 - a. Hvordan vil du beskrive Miles' organisasjonskultur?
 - b. *Rekruttering*: Dere sier at rekruttering er kulturens fødestue og at dere derfor bruker mer tid en normalt på denne prosessen, og spesielt dette med referansesamtalen. Kan du fortelle litt om hvordan denne samtalen foregår? Noe annet du vil fremheve ved rekrutteringsprosessen?
 - c. Dere har fortsatt *SMiles*? Mener du dette er viktig for å bevare en sterk kultur? Har dere andre tiltak for å bygge og bevare en sterk kultur?
 - d. *Familiefølelsen*: Dere er kjent for å ha en familiekultur, med nære og personlige bånd mellom ansatte. Hva har dere gjort for å holde på denne familiefølelsen, når dere etter hvert har fått ganske mange ansatte?
6. Organisasjonsstruktur
 - a. Har dere andre lederroller enn daglig tjener på hvert kontor? HR-oppgaver? Administrative roller? Eller fordelt ansvar på noen annen måte? Med tanke på hvor mange de etter hvert er blitt...
7. Oppfølging av ansatte
 - a. Dere har en *ikke-anonym medarbeiderundersøkelse*. Kan du fortelle litt om denne? Hvorfor er den ikke-anonym og hvilke fordeler ser du med det? Hva gjør du dersom noen indikerer at de er svært misfornøyd i denne undersøkelsen?
 - b. Besøker dere i ledelsen de ansatte ute hos kunden? Evt. hvor ofte?
8. Eventuell uakseptabel atferd
 - a. Jeg har skjønnet at alle beslutninger ansatte tar er åpen for alle. Har dere et eget system hvor dette publiseres? Sikkert hypotetisk, men hvordan ville du handlet dersom noen skulle utnyttet den frie tilgangen til selskapets ressurser?

9. Ledelse

- a. Du kaller deg daglig tjener og ikke leder. Hvorfor?
- b. Dersom du som leder må ta en tøff avgjørelse, er du da åpen om agenda/motiv?
Er dette noe du legger vekt på i formidlingen til de ansatte?

Tema 3: erfaringer med dagens modell

1. Overgang fra forrige jobb til Miles
 - a. Hvordan synes du overgangen var?
 - b. Hva ser du på som de største fordelene ved å styre/lede selskapet på Miles' måte?
 - c. Ser du noen spesielle utfordringer knyttet til det styre på Miles' måte, sammenlignet mer tradisjonelle styringsmetoder?
2. Har du opplevd noen spesielle reaksjoner hos nyansatte, med tanke på måten dere styrer og leder virksomheten på?
3. Er det noen spesielle områder dere har fokus på å forbedre i dag?

Tema 4: vekstfase

1. Har dere fokusert på noe spesielt i vekstfasen, for å klare å opprettholde en flat struktur og det gode sosiale samholdet i selskapet?

Avslutt intervjuet med å spørre objektet om det er noe relevant hun ønsker å legge til. Spør om evt. sitater som ønskes inkludert i oppgaven kan sendes i ettertid for godkjenning.

Vedlegg 2: Intevjuguide andre ansatte

Presenter deg selv kort (navn, skole og lignende), og informer om oppgavens formål og hva informasjon fra intervjuet skal brukes til. Avklar anonymitet og be om samtykke til lydopptak. Under følger en liste over tema som intervjuet skal dekke, samt forslag spørsmål.

Tema 1: bakgrunn

1. Kort om bakgrunn: Hvilken utdanning har du og hvor har du evt. jobbet tidligere?
2. Hvor lenge har du jobbet i Miles? Hvilken stilling/rolle har du hos dem?
3. Hvorfor har du valgt akkurat Miles? Hva var avgjørende for valget ditt? Trives du i Miles så langt og er du stolt av å jobbe der?

Tema 2: dagens styringsmodell

1. Strategi og målsettingsprosess
 - a. *Strategi*: Vet du hva selskapets strategi er? Er du selv involvert i denne? Føler du at ledelsen lytter om du har forslag til hva selskapet kan ha fokus på fremover?
 - b. *Individuelle mål*: Hvordan setter du deg mål? Alene eller i samarbeid med noen? Tenker du langt eller kort frem i tid?
2. Kostnadsbruk
 - a. Du bestemmer selv eks. hvilke kurs du vil delta på og når og hvilken pc du ønsker, sant? Hvordan tenker du når du tar slike beslutninger?
 - b. Hvordan synes du det er å frihet og ansvar til å slike beslutninger selv?
3. Ressursallokering og prognoser
 - a. Får du raskt til de ressursene du trenger for å gjøre en best mulig jobb?
 - b. Får du den informasjon du trenger til å ta gode beslutninger? Vet du hvordan prognosene for fremtiden er? Altså, forstår du hva som skjer og hvordan selskapet gjør det på et tidspunkt, slik at du kan ta beslutninger basert på dette?
4. Evaluering, belønning og anerkjennelse
 - a. Hvordan evalueres dine prestasjoner?
 - b. Får du tilbakemelding og anerkjennelse i jobben din? Har du eksempler?
 - c. Har du tanker rundt selskapets lønnsmodell? Er provisjonsdelen noe som motiverer deg til å gjøre en ekstra innsats?
5. Organisasjonskultur
 - a. Kan du beskrive organisasjonskulturen i Miles med tre ord?

b. Hvordan vil du beskrive din relasjon til kolleger i Miles?

6. Ledelse

a. *Relasjon til leder*: Hvordan vil du beskrive relasjonen til din nærmeste leder? Hva tenker du om «daglig tjener»? Hvilken betydning har lederen for din motivasjon?

b. *Oppfølging fra ledelsen*: Er du fornøyd med oppfølgingen? Har du inntrykk av at ledelsen vet hvor god jobb du gjør hos kunden? Har du tanker rundt den ikke-anonyme medarbeiderundersøkelsen? Kan du være helt ærlig i svarene du gir? Føler du at svarene dine blir fulgt opp?

c. Er det noe du *savner* i forhold til ledelse?

d. *Selvledelse*: Kan du kort beskrive hvordan du leder deg selv? Hvordan tenker du når du tar beslutninger i det daglige?

Tema 3: dagens modell

1. Hvordan var det å begynne å jobbe i Miles? Tenker på dette med ansvaret og friheten... Var det utfordrende å få det? Måtte du tilpasse deg på noen måte?

2. Kan du kort beskrive forskjell mellom ledelse i Miles og andre selskap du har arbeidet for eller evt. hørt om?

3. Hvordan er det å jobbe for et selskap som har ikke har budsjett eller kvantitative mål?

a. Har du tidligere jobbet for et selskap som har dette?

b. Hva ser du på som de største fordelene?

c. Ser du noen spesielle utfordringer? Noe ledelsen må legge spesielt vekt på?

d. Får du mer eller mindre informasjon som er nødvendig for å gjøre en god jobb?

e. Ledere er typisk bekymret for at kostnader skal eksplodere dersom de skulle avskaffe budsjettet. Synes du selv det er lettere eller vanskeligere å håndtere kostnader hos Miles?

4. Om du har vært her lenge, hvordan opplever du dette med at Miles har vokst en del?

a. Er dette noe du har opplevd som positivt eller negativt?

b. Er det noen forventninger du har hatt som ikke er blitt innfridd i vekstfasen?

Tema 4: relativ lønnsomhet

1. Vet du om Miles presterer godt økonomisk? Har du inntrykk av at Miles gjør det bra sammenlignet med konkurrenter?

Avslutt intervjuet med å spørre objektet om det er noe relevant han/hun ønsker å legge til. Spør om evt. sitater som ønskes inkludert i oppgaven kan sendes i ettertid for godkjenning.

Vedlegg 3: 20 sammenlignbare selskap (fra årsregnskap 2015)

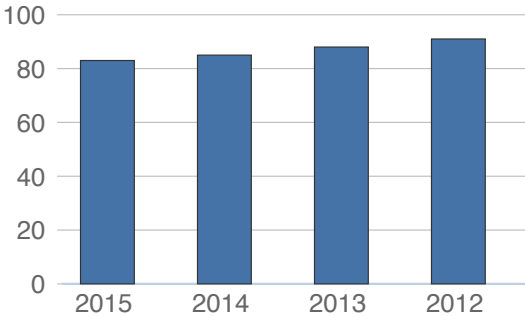
Selskap	Konserntilknytning	Omsetning	Gj.snitt. årsverk	Drifts- margin	Omsetning/ gj.snitt årsverk
Avan AS	Eid 51 % av Manpower-group AS	81 440 ⁷	48	-9,6 %	1 697 ⁷
Bwise AS	Morselskap	87 862 ⁷	40	17,4 %	2 197 ⁷
Capra Consulting AS	Eid 62 % Vigen Invest AS, igjen eid 100 % av styremedlem	74 333 ⁷	47	14,4 %	1 582 ⁷
Distribution Innovation AS	Eid 60 % av Aftenposten AS	50 618 ⁷	24	19,6 %	2 109 ⁷
Edr & Medeso AS	Eid 100 % av EDR & Medeso Holding AB + Morselskap	78 349 ⁷	28	7,4 %	2 798 ⁷
Geomatikk Ikt AS	Eid 75 % av Mustang Private Equity AS, igjen eid 100% av styremedlem	62 011 ⁷	52	9,8 %	1 193 ⁷
Hemmersbach Norway AS	Eid 100 % av Hemmersbach Worldwide GmbH	84 318 ⁷	78	15,1 %	1 081 ⁷
Incadea Norge AS	Eid 55 % av Wensa AS, igjen kontrollert av styreleder	54 771 ⁷	31	3,3 %	1 767 ⁷
IT Partner Møre AS	Eid 89 % More Invest AS, igjen eid 100 % av styremedlem	76 256 ⁷	35	3,1 %	2 179 ⁷
Itverket AS	Nei	62 649 ⁷	35	5,6 %	1 790 ⁷
Marcello Consulting AS	Eid 100 % av Marcello AS, igjen kontrollert av styremedlem	67 331 ⁷	53	13,3 %	1 270 ⁷
Miles AS	Morselskap	72 829⁷	46	15,7 %	1 583⁷
Promis AS	Nei	78 217 ⁷	25	16,8 %	3 129 ⁷
Redpill Linpro AS	Eid 100 % av Redpill Linpro AB	96 646 ⁷	64	9,1 %	1 510 ⁷
Styrmand AS	Nei	76 858 ⁷	32	7,8 %	2 402 ⁷
System AS	Nei	88 663 ⁷	41	9,6 %	2 163 ⁷
Upheads AS	Eid 100 % av CCA Management AS, igjen eid av styremedlem	64 797 ⁷	39	15,1 %	1 683 ⁷
Vivento AS	Eid 73 % av Vivento Holding AS, igjen eid av styremedlem	56 229 ⁷	39	12,7 %	1 442 ⁷
Wicom AS	Ja (100 % eid av Conzigma AS, igjen kontrollert av styremedlem)	47 867 ⁷	28	6,6 %	1 710 ⁷
Wtw AS	Morselskap	54 977 ⁷	24	23,0 %	2 291

Vedlegg 4: Foretaksanalyse Miles AS

Foretaksanalysen er hentet fra søkemotoren purehelp.no AS 25. mai 2017. Driftscore, bankscore og konkurrscore er basert på selskapstall i årsregnskapet. Markedsandel og ranking er basert på konserntall for Miles og andre i bransjen.


Scoring informasjon

Driftscore:				
År	2015	2014	2013	2012
Totalrentabilitet	15	15	15	15
Kapitalomsetningshastighet	6	6	6	6
Fordringsomsetningshastighet	4	4	3	4
Gjeldsbetjeningsgrad	8	8	10	10
Resultatgrad	18	18	18	20
Kontantstrøm fra drift	18	20	20	20
Rentedekningsgrad	10	10	10	10
Likviditetsgrad II	4	4	6	6
Totalt	83	85	88	91



Forklaring:
Modellen gir en rask og kortfattet analyse av virksomhetens driftseffektivitet. Modellen tar ikke hensyn til konsernstrukturer og vurderer bare det enkelte objektet isolert. Fokus er på foretakets evne til å forvalte egne balanseverdier, skape likviditet, resultatmarginer samt gode driftsorienterte effektivitetstall.

Sone tabell:	0 - 20 poeng	Svak driftscore
	20 - 40 poeng	Middels/Svak driftscore
	40 - 60 poeng	Middels/God driftscore
	60 - 80 poeng	God driftscore
	80 - 100 poeng	Meget god driftscore

Bankscore:		
Total Bankscore: 8.60 av 10		
		
Nøkkeltall:	Poeng:	Gruppe:
Egenkapital	1.70	God score
Egenkapitalandel	0.40	Middels/svak score
Rentedekningsgrad	2.50	Beste score
Gjeldsbetjenings grad	2.10	God score
Kontantstrøm fra drift	1.90	Meget god score

Forklaring:
Tilsvarende scoresystem benyttes av banker og finansinstitusjoner i hele Norden. Analysen brukes ofte for en rask, matematisk og objektiv vurdering av spesielt mindre og mellomstore virksomheter. For store komplekse virksomheter vil modellen normalt være for enkel.

Scorenivået kan understøtte en beslutning om klientprioriteringer (sikkerhet, nedbetalingstid, rentenivå), hvilken finansieringssevne virksomheten har (lånestørrelse) og om dette er en virksomhet man ønsker å finansiere samt jobbe videre med (klient attraktivitet).

Sone tabell:	0 - 2 poeng	Svak bankscore
	2 - 4 poeng	Middels/Svak bankscore
	4 - 6 poeng	Middels/God bankscore
	6 - 8 poeng	God bankscore
	8 - 10 poeng	Meget god bankscore

Konkursscore:

Zone	2015	2014	2013	2012
Trend				
	 <1,50 = Meget høy risiko	 1,51 - 1,99 = Medium/høy risiko	 2,00 - 2,99 = Mindre risiko	 >3,00 = Lav risiko

År	2015	2014	2013	2012
Driftsinntekter	72 829	70 445	64 464	63 269
Resultat etter finansinntekter	13 248	15 064	16 666	17 324
Sum finanskostnad	81	99	21	7
Sum omløpsmidler	30 078	33 201	35 231	32 952
Sum eiendeler	35 460	38 235	38 883	35 808
Sum kortsiktig gjeld	28 383	30 513	29 111	26 441
Sum langsiktig gjeld	43	0	27	16
Sum egenkapital	7 034	7 723	9 745	9 350
Kontantstrøm fra drift	10 107	12 143	13 017	13 418
Z-FACTOR POENG	4,71	4,51	4,84	5,41

Forklaring:

Z-Factor metoden danner utgangspunktet for å analysere sannsynligheten for en konkurs de neste 3 årene. Modellen er utviklet i USA av kredittspesialister og basert på et betydelig historisk tallmateriale. Utgangspunktet for modellen er virksomhetens historiske årsregnskap. Scoreanalysen har sine begrensninger i forhold til faktor bredde og må behandles med noe forsiktighet. Som et supplement til andre analysemetoder kan den fungere godt. Modellen er modifisert for Norske forhold.

Markedsandel/Ranking**Markedsandel:****Bransje:**

År: 2015	0.14%
År: 2014	0.15%
År: 2013	0.14%
År: 2012	0.15%

Kommune:

År: 2015	0.02%
År: 2014	0.02%
År: 2013	0.02%
År: 2012	0.02%

Ranking:**Bransje:**

Driftsinntekter:	48 av 3584
Driftsresultat:	40 av 3584
Egenkapital:	249 av 3584
Vekstomsetning:	172 av 3584

Kommune:

Driftsinntekter:	393 av 17714
Driftsresultat:	355 av 17714
Egenkapital:	2778 av 17714
Vekstomsetning:	875 av 17714

Fylke:

Driftsinntekter:	538 av 29196
Driftsresultat:	499 av 29196
Egenkapital:	4085 av 29196
Vekstomsetning:	1420 av 29196