



Økonomistyring i servicesektoren

En kvantitativ studie av styringssystemer

Emilie Heggstad Endresen og Mari Dale Wefring

Veileder: Daniel Johanson

Masteroppgave i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å gi et bilde av hvordan økonomistyringen og styringssystemet som helhet ser ut i servicesektoren. Servicesektoren blir stadig viktigere, og moderne teknologi og digitalisering er med på å styrke servicebedrifters posisjon ytterligere. Til tross for den økende interessen for og viktigheten av servicebedrifter, er det forsket lite på økonomistyring i sektoren. Vi ønsker derfor å komme med ny og bred innsikt i en spennende sektor.

I første del av analysen benytter vi deskriptiv statistikk for å kartlegge bruken av styringssystem i servicesektoren. Her observerer vi blant annet at det er liten grad av fleksibilitet i planlegging og prestasjonsmåling, samt stor grad av sentralisert beslutningsmakt. Dette strider mot tidligere litteratur som hevder at i servicebedrifter bør underordnede ha stor grad av fleksibilitet og autonomi da de har nær kontakt med kundene. Vi undersøker også i hvilken grad styring varierer på tvers av bransje. Vi finner enkelte forskjeller mellom bransjene, særlig skiller finansieringsvirksomhet seg fra servicesektoren som helhet. Ved hjelp av multippel regresjonsanalyse har vi også undersøkt om land og størrelse påvirker bruk av styringssystem innad i sektoren.

Andre del av analysen søker å finne likheter og forskjeller mellom service- og produksjonssektoren. Vi har benyttet den ikke-parametriske Mann-Whitney testen for sammenligning av to grupper. I henhold til tidligere litteratur er det forventet at service- og produksjonsbedrifter opererer med ulikt fokus når det kommer til den økonomiske styringen. Mens produksjonsbedrifter har et høyere fokus på produktivitet og effektivitet, er servicebedrifter mer avhengig av tjenestekvalitet og at kundene er fornøyde, for å kunne lykkes. Det er dermed forventet å finne høyere grad av ikke-finansielle mål som kundetilfredshet hos servicebedrifter, og høyere grad av finansielle mål hos produksjonsbedrifter. Dette finner vi derimot ikke, og vi opplever det som overraskende at underordnede i begge sektorer evalueres på grunnlag av like mål. Videre observerer vi at servicebedrifter, til tross for en mer unik kundekontakt mellom tjenesteyter og kunde, opptrer mer sentralisert enn produksjonsbedrifter.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av vår mastergrad i økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidet utgjør 30 studiepoeng. Vi har i stor grad benyttet oss av kunnskap vi har opparbeidet oss gjennom flere fag fra vår masterprofil, samtidig som vi har lært mye nytt og interessant.

Utredningen er en deskriptiv og kvantitativ studie av styringssystemer i servicesektoren. Den presenterer forskjeller mellom ulike bransjer, land og bedrifter av ulik størrelse. Den belyser også forskjeller og likheter mellom service- og produksjonssektoren. Vi har vært så heldige å få tilgang til et datamateriale som bygger på en spørreundersøkelse med svar fra elleve ulike land. Dette har gitt oss muligheten til å skrive en svært spennende masteroppgave. Vi har fått ny innsikt i et spennende fagområde og har lært mye.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Daniel Johanson. Han har raskt besvart spørsmålene vi har hatt gjennom hele prosessen, og kommet med gode råd og innspill underveis. Takket være ham har vi også fått tilgang til det omfattende datamaterialet vi har basert vår oppgave på. Vi vil også takke SNF som har latt oss bruke kontorene deres i skriveprosessen.

Bergen, 13. desember 2017

Emilie Heggstad Endresen

Mari Sofie Dale Wefring

Innhold

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOOLD.....	4
FIGURER.....	6
TABELLER.....	7
1. INTRODUKSJON	8
1.1 INNLEDNING.....	8
1.2 FORMÅL OG PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING.....	9
1.3 SERVICESEKTOREN	10
1.4 AVGRENSNING	10
1.5 DISPOSISJON.....	11
2. TEORI	12
2.1 HVA ER STYRINGSSYSTEMER?.....	12
2.2 STYRINGSSYSTEMER SOM EN PAKKE	13
2.2.1 Planlegging	14
2.2.2 Prestasjonsmåling og evaluering	16
2.2.3 Belønning og kompensasjon.....	17
2.2.4 Administrativ styring.....	19
2.2.5 Kulturell styring	20
2.2.6 Servicesektoren.....	21
3. METODE.....	26
3.1 FORSKNINGSOBJEKT	26
3.2 FORSKNINGSDESIGN	27
3.3 PRESENTASJON AV DATAMATERIALET	28
3.3.1 Sekundærdata.....	29
3.3.2 Strukturering av data.....	30
3.3.3 Evaluering av datamaterialet.....	31
3.4 ANALYSETEKNIKKER	34
3.4.1 Faktoranalyse.....	35
3.4.2 Parametriske tester	37
3.4.3 Ikke-parametriske tester.....	38
3.4.4 Inndeling av respondentene på bransjenivå.....	39
4. ANALYSE/RESULTATER	40
4.1 EMPIRI.....	40
4.2 KARTLEGGING AV ØKONOMISTYRING I SERVICESEKTOREN.....	42
4.2.1 Strategisk planlegging	42
4.2.2 Kortsiktig planlegging.....	44
4.2.3 Prestasjonsmåling og evaluering	47
4.2.4 Belønning og kompensasjon	50
4.2.5 Administrativ styring.....	53
4.2.6 Organisasjonskultur og verdier.....	55
4.2.7 Styringssystemet.....	57
4.2.8 Oppsummering	57
4.3 ULIKE FAKTORERS INNVIRKNING PÅ STYRINGSSYSTEMET	58
4.3.1 Ulike former for servicebedrifter	58
4.3.2 Geografi.....	60

4.3.3 Størrelse.....	61
4.3.4 Oppsummering	63
4.4 SAMMENLIGNING AV SERVICE- OG PRODUKSJONSSEKTOREN.....	64
4.4.1 Strategisk planlegging	64
4.4.2 Kortsiktig planlegging.....	67
4.4.3 Prestasjonsmåling og evaluering	68
4.4.4 Belønning og kompensasjon	70
4.4.5 Administrativ styring.....	73
4.4.6 Organisasjonskultur og verdier.....	75
4.4.7 Oppsummering	76
5. DISKUSJON.....	77
5.1 HVORDAN SER ØKONOMISTYRINGEN UT I SERVICESEKTOREN?	77
5.2 FINNES DET SIGNIFIKANTE FORSKJELLER I ØKONOMISTYRING MELLOM SERVICE- OG PRODUKSJONSBEDRIFTER?	79
6. KONKLUSJON	83
6.1 HOVEDFUNN	83
6.2 BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN	84
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	85
LITTERATURLISTE	87
VEDLEGG.....	91
VEDLEGG 1 - SPØRRESKJEMA.....	91
VEDLEGG 2 - KONSTRUKTER.....	105
VEDLEGG 3 - DESKRIPTIV STATISTIKK I SERVICESEKTOREN.....	115
VEDLEGG 4 – BRANSJEINDELING BASERT PÅ NACE-KODER	116
VEDLEGG 5 – GEORGRAFI SIN PÅVIRKNING PÅ BRUK AV STYRINGSSYSTEMER	117
VEDLEGG 6 – STØRRELSE SIN PÅVIRKNING PÅ BRUK AV STYRINGSSYSTEMER	119
VEDLEGG 7 – MANN-WHITNEY (SERVICE VS. PRODUKSJON)	122

Figurer

FIGUR 2.1 - MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS PACKAGE (MALMI & BROWN, 2008).....	14
FIGUR 2.2 - THE SERVICE PROCESS MATRIX (SCHMENNER, 1986).....	22
FIGUR 2.3 - SERVICESEKTORENS ANDEL AV BNP (THE WORLD BANK, 2017).....	23
FIGUR 4.1 - RESPONDENTENES FORDELING PÅ SEKTOR.....	40
FIGUR 4.2 – SERVICESEKTORENS FORDELING PÅ BRANSJE	41
FIGUR 4.3 - SERVICESEKTORENS FORDELING PÅ LAND.....	41
FIGUR 4.4 – VIKTIGHET AV STRATEGISK PLANLEGGING	42
FIGUR 4.5 – STRATEGISK PLANLEGGINGSPERIODE.....	43
FIGUR 4.6 – VIKTIGHET AV KORTSIKTIG PLANLEGGING.....	45
FIGUR 4.7 – AUTONOMI	45
FIGUR 4.8 – FREMDRIFTSPLAN OVER AKTIVITETER OG PROSJEKTER	46
FIGUR 4.9 – BEHOV.....	47
FIGUR 4.10 - DIAGNOSTISK LEDERSTIL	48
FIGUR 4.11 – VIKTIGHET AV PRESTASJONSMÅLING OG EVALUERING	49
FIGUR 4.12 – OBJEKTIVITET I PRESTASJONSEVALUERING	50
FIGUR 4.13 – FINANSIELLE BELØNNINGER FIGUR 4.14 – IKKE-FINANSIELLE BELØNNINGER.....	51
FIGUR 4.15 – PRESTASJONSBASERT BONUS.....	52
FIGUR 4.16 – REGLER OG RETNINGSLINJER	53
FIGUR 4.17 – VIKTIGHET AV ADMINISTRATIV STYRING.....	54
FIGUR 4.18 – SOSIALISERING	55
FIGUR 4.19 - RELATIV VIKTIGHET AV ULIKE STYRINGSFORMER.....	57

Tabeller

TABELL 3.1 - RESPONDENTENE FORDELT PÅ SEKTOR.....	30
TABELL 4.1 - SAMMENLIGNING AV STRATEGISK PLANLEGGING MELLOM BRANSJER	44
TABELL 4.2 - SAMMENLIGNING AV KORTSIKTIG PLANLEGGING MELLOM BRANSJER.....	47
TABELL 4.3 - SAMMENLIGNING AV PRESTASJONSMÅLING OG EVALUERING MELLOM BRANSJER	49
TABELL 4.4 - SAMMENLIGNING AV BELØNNING OG KOMPENSASJON MELLOM BRANSJER.....	52
TABELL 4.5 - SAMMENLIGNING AV ADMINISTRATIV STYRING MELLOM BRANSJER	54
TABELL 4.6 - SAMMENLIGNING AV KULTURELL STYRING MELLOM BRANSJER.....	56
TABELL 4.7 - FORSKJELLER I STYRINGSSYSTEMET MELLOM MASS SERVICES OG PROFESSIONAL SERVICES.....	59
TABELL 4.8 - LAND OG OMRÅDE SIN PÅVIRKNING PÅ STYRINGSSYSTEMET	60
TABELL 4.9 - STØRRELSE SIN PÅVIRKNING PÅ STYRINGSSYSTEMET	62
TABELL 4.10 - REVIDERING OG GRANSKNING AV MÅL OG VIRKEMIDLER.....	65
TABELL 4.11 - PLANLEGGINGSDELTAKELSE.....	66
TABELL 4.12 - AUTONOMI VED KORTSIKTIGE PLANER.....	67
TABELL 4.13 - DYNAMIKK I KOSTNADSBILDET	69
TABELL 4.14 - EVALUERING AV UNDERORDNEDE	69
TABELL 4.15 - EVALUERING OG KOMPENSASJON.....	71
TABELL 4.16 - BELØNNINGENS OPPBYGGING.....	72
TABELL 4.17 - UNDERORDNEDES INNFLYTELSE PÅ BESLUTNINGER	73
TABELL 4.18 - REGLER OG RETNINGSLINJER.....	74

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Økonomistyring er i stadig endring. Organisasjoners styring har gått fra å være sentrert rundt budsjettet til å involvere alt fra bedriftskultur til risikostyring. Forskningen har også vært i utvikling, og det legges nå større vekt enn tidligere på å studere hele styringssystemer fremfor kun å se på ulike styringsverktøy hver for seg. Malmi & Brown (2008) argumenterer for å studere styringssystemet som en pakke, og har med sin klassifiseringsmodell utarbeidet et utgangspunkt for dette.

Selv om forskningen på økonomistyring og styringssystemer har endret og utviklet seg over tid, ser man stadig at servicebedrifter blir oversett når det kommer til slik forskning. Lowry (1990) fant at til tross for servicesektorens store økonomiske betydning, var det forsket lite på økonomistyring i denne sektoren. En kan argumentere for at det er liten forskjell mellom service- og produksjonsbedrifters behov for økonomistyring, og at de samme styringsverktøyene kan brukes i begge sektorer. Lowry (1990) sine funn viser derimot at det er store forskjeller mellom serviceorganisasjoner og produksjonsorganisasjoner på flere viktige områder. Disse områdene inkluderer blant annet størrelse, struktur og bruk av teknologi.

Som følge av Lowrys artikkel, har flere forskere studert styringssystemer i servicesektoren. Denne forskningen har enten fokusert på hele sektoren, men kun et enkelt verktøy, eller den har fokusert på enkelte bransjer innenfor servicesektoren (Lorenz, 2015). Det meste av forskningen på servicesektoren ble utført på 90-tallet, og det finnes lite nyere forskning på emnet. I dagens digitale økonomi ser vi igjen behovet for mer forskning på servicesektoren. Digitalisering og robotisering er i ferd med å endre hvordan vi produserer varer og tjenester, og det er naturlig å anta at servicesektoren vil få en stadig viktigere rolle i tiden som kommer til fordel for tradisjonelle produksjonsbedrifter. Vi ser derfor et behov for nyere og bredere forskning på servicesektoren som en helhet, for bedre å kunne observere eventuelle forskjeller i økonomistyring mellom service- og produksjonsorganisasjoner.

1.2 Formål og presentasjon av problemstilling

Vi undersøker i denne utredningen hvordan økonomistyringen ser ut i servicesektoren og om det finnes noen forskjeller i styringssystemene mellom serviceorganisasjoner og produksjonsorganisasjoner. På denne måten ønsker vi å bidra med ny kunnskap om den viktigste sektoren i dagens økonomi¹. Det meste av eksisterende litteratur som omhandler servicesektoren, søker å klassifisere ulike deler av denne, eller den studerer bransjer innunder sektoren. Servicesektoren blir viktigere og viktigere, og moderne teknologi og digitalisering er med på å styrke servicebedrifters posisjon ytterligere. Vi ønsker derfor å tilby empiri som senere forskning på sektoren kan bygge videre på.

Første del av analysen søker å kartlegge styringssystemene i servicesektoren. Vi benytter kvantitative metoder og deskriptiv statistikk for å lage en bred og utfyllende beskrivelse av sektoren og de viktigste styringsverktøyene som benyttes i økonomistyringen. Andre del av analysen skal undersøke eventuelle forskjeller i styringssystemer mellom serviceorganisasjoner og produksjonsorganisasjoner. Her vurderer vi ved hjelp av ulike statistiske tester om det finnes signifikante forskjeller i styringssystemet mellom disse to sektorene. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende to forskningsspørsmål:

Hvordan ser økonomistyringen ut i servicesektoren?

Finnes det signifikante forskjeller i økonomistyringen mellom service- og produksjonsbedrifter?

Analysen tar utgangspunkt i et datasett med informasjon fra et internasjonalt forskningsprosjekt. Forskningsprosjektet er igangsatt av professor Malmi ved avdeling for regnskap og finans på Helsinki School of Economics. Prosjektet tar for seg de ulike delene av Malmi & Brown (2008) sin klassifiseringsmodell. Vi tar derfor i stor grad utgangspunkt i denne i vår kartlegging av styringssystemer i servicesektoren.

¹ Servicesektoren bidrar med 69 % av brutto verdensprodukt, (The World Bank, 2017)

1.3 Servicesektoren

Verden er stadig i forandring, og servicesektoren har hatt en enorm vekst helt siden andre verdenskrig (Lowry, 1990). Dette skyldes i hovedsak den teknologiske utviklingen som har ført til effektivisering av produksjon og handel, noe som har flyttet fokuset fra produksjon til moderne tjenester. Ser vi på de historiske teknoøkonomiske epokene, betegnes epoken etter 1990 som ”Informasjon og kommunikasjon” (Reinert, 1997). Denne epoken representerer skiftet av det økonomiske tyngdepunktet fra tradisjonell industri til ulike former for tjenestevirksomhet. Generelt sitter befolkningen etter mye utdanning med mer ekspertise innenfor spesifikke områder, noe som både har økt behovet for og tilbudet av tjenestevirksomhet, som blant annet konsulenttjenester. Videre presiserer Stockholm Resilience Centre (2015) at forretningsdriften har hatt en ekstrem utvikling og vekst det siste århundret, men at det ikke kan fortsette på samme måte. Menneskeheten har høyere utslipp enn naturen kan absorbere og vi bruker mer enn jordens ressurser kan gi (Stockholm Resilience Centre, 2015). En blanding av planeten, samfunnet og teknologien tvinger forretninger til å tenke innovativt.

Dette fører til at flere selskap går fra å være rene produksjonsbedrifter til tjenestetilbydere (Cinquini & Tenucci, 2011). Et eksempel på dette er Philips. De selger ikke lenger bare lyspærer i seg selv, nå betaler kundene for hvert rom som er lyst opp. Dette inkluderer installasjon, reparasjon og at det alltid skal være lyst i rommet. Kunden betaler altså for tjenester knyttet til produktet. Selskaper driver heller ikke bare innenfor ett forretningsområde, men tilbyr gjerne mer enn én type aktivitet. Supermarkeder selger eksempelvis ofte klær, husholdningsprodukter og mat, men i tillegg kan de også selge tjenester som forsikringer og tilby banktjenester (Jones, 2013). Slike varierte aktiviteter kan gjøre det utfordrende å skulle klassifisere selskapet basert på deres hovedaktivitet. Likevel gir dette et klart bilde av overgangen forretningene står overfor.

1.4 Avgrensning

Da vi tar utgangspunkt i et ferdig datasett, har vi ikke mulighet til å studere alle sider av økonomistyringen. På grunn av plass- og tidsbegrensning har vi heller ikke hatt muligheten til å vurdere bakenforliggende årsaker, og vi har kun benyttet oss av kvantitativ metode. Det hadde vært interessant å se på andre faktorer som eksempelvis kostnadsstruktur, prising og kalkyler. Dette ligger utenfor undersøkelsen oppgaven bygger på og er derfor ikke inkludert i

denne utredelsen. Videre består vårt datamateriale av data innhentet mellom november 2009 og april 2013, og vi har dermed ikke resultater etter år 2013. Dataene er også tverrsnittsdata noe som tilsier at vi kun har informasjon fra ett tidspunkt for hver respondent. Dette gjør at vi ikke har hatt mulighet til å studere utvikling over tid.

Vi har valgt å studere hvordan faktorene bransje, størrelse og geografi påvirker styringssystemet i servicesektoren. Her kunne vi ha tatt for oss flere kontekstuelle faktorer. Vi har imidlertid valgt å holde oss til disse tre faktorene på grunn av plass- og tidsbegrensninger.

1.5 Disposisjon

Vi vil i kapittel 2 presentere relevant teori knyttet til styringssystemet og servicesektoren. Vi vil presentere ulike definisjoner og begreper som brukes i studier av økonomistyring, samt beskrivelse av servicesektoren og tidligere forskning på denne. Videre vil vi gå nærmere inn på de ulike delene av spørreundersøkelsen vi bygger vår analyse på. Her tar vi utgangspunkt i Malmi & Brown (2008) sin klassifiseringsmodell og beskriver ulike deler av denne.

I kapittel 3 presenterer vi vårt valg av forskningsmetode. Vi vil presentere datamaterialet og diskutere hvordan spørreundersøkelsen er utformet. Deretter vil vi gå i dybden på ulike analysemetoder vi har benyttet oss av. Vi vil også forklare vår bruk av prinsipalkomponentanalyse i utforming av nye konstrukter.

Kapittel 4 består av analyse og presentasjon av resultater. Dette er hoveddelen i oppgaven, og vi vil her svare på de to forskningsspørsmålene som ble presentert innledningsvis. Vi vil avslutningsvis i kapittel 5 og 6 diskutere funnene våre, konkludere med hovedfunn, belyse begrensninger og komme med forslag til videre forskning.

2. Teori

2.1 Hva er styringssystemer?

Det finnes ulike begreper for, og definisjoner av, styringssystemer. På norsk brukes økonomistyring, økonomistyringssystem, strategisk økonomistyring og styringssystem om hverandre. Vi kommer i denne oppgaven til å bruke styringssystem eller tilsvarende engelske termer. Felles for dem alle er at de omfatter styringsmekanismer i organisasjoner og kombinasjoner av disse. Styringssystemer kan altså innebære alt fra budsjetter til bedriftskultur. Noen mener at styringssystemer handler om å styre mennesker og deres oppførsel, mens andre mener det handler om å bruke økonomisk styring for å oppnå mål (Malmi & Brown, 2008). En av de tidligste definisjonene av styringssystemer ble gitt av Anthony i 1965. Han hevdet at styringssystemer er mekanismer som brukes av ledere for å sikre at ressurser oppnås og brukes på en effektiv måte for å oppnå organisasjonens målsetninger (Ferreira & Otley, 2005).

På engelsk brukes det begreper som management accounting (MA), management accounting systems (MAS), management control systems (MCS), management control (MC) og organizational control (OC). Disse overlapper hverandre i stor grad og brukes også om hverandre. I følge Chenhall (2003) kan man likevel dra noen skiller mellom de ulike begrepene. MA kan brukes om verktøy som budsjett og kostnadskalkyler. MAS handler om systematisk bruk av MA for å nå gitte mål. MCS er et bredere konsept som inkluderer både MAS og andre kontroller, som for eksempel kulturelle kontroller. Videre brukes OC av og til for å beskrive kontroller som inngår i aktiviteter som for eksempel just-in-time-styring.

Malmi & Brown (2008) skiller også mellom de ulike begrepene. De definerer MC som gitte regler, verdier, systemer og andre aktiviteter som brukes for å styre ansattes oppførsel. Videre definerer de MCS som komplette systemer av MC. MAS defineres som systemer som kan brukes ubemannet på ethvert nivå i organisasjonen. Altså et system som ikke krever konstant oppfølging (Malmi & Brown, 2008). Simons på sin side definerer MCS som formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer brukt av ledere for å oppnå eller endre mønstre i organisasjonens aktiviteter (Simons, 1995).

Tradisjonelt sett skilte man mellom styringssystemer på operasjonelt, strategisk og administrativt nivå i en bedrift (Bjørnenak, 2003). De tradisjonelle styringssystemene har

blitt kritisert for å legge for mye vekt på det administrative nivået. I nyere tid har fokus i større grad vært på de strategiske og operative nivåene. Malmi & Brown (2008) ønsker mer fokus på hele pakken, og foreslår å bruke MCS som en helhet fremfor kun å fokusere på tradisjonelle verktøy og kontroller. Dette brede synet på MCS støttes av andre. Merchant and Otley (2006) mener at en bred beskrivelse av MCS kan inkludere faktorer som strategisk utvikling, strategisk kontroll og læringsprosesser. På denne måten blir nesten alt i organisasjonen en del av det overordnede styringssystemet.

Vi kommer i denne oppgaven til å bruke det brede synet på styringssystemer. Det omfatter derfor både de tradisjonelle verktøyene som budsjetter, men også bedriftskultur og prestasjonsmåling.

2.2 Styringssystemer som en pakke

Tradisjonelt har ulike styringsverktøy, som budsjett og insentiver, blitt analysert hver for seg. I nyere tid har denne metoden møtt sterk kritikk, og som følge av dette har det utviklet seg ulike måter å studere disse verktøyene på som en helhet (Grabner & Moers, 2013). En av metodene går ut på å analysere verktøyene som et system. Grabner & Moers (2013) hevder at styringsverktøy opptrer i et system dersom de er avhengige av hverandre, og designet av styringssystemet tar utgangspunkt i denne avhengigheten. Andre studerer verktøyene som en pakke. Et styringssystem kan defineres som en pakke selv om verktøyene ikke er avhengig av hverandre.

Undersøkelsen vår oppgave tar utgangspunkt i er utarbeidet av professor Teemu Malmi ved Aalto universitet i Finland. Han har tidligere utarbeidet en klassifiseringsmodell for å studere styringssystem som en pakke sammen med David Brown. Undersøkelsen bygger på denne klassifiseringsmodellen. Malmi & Brown (2008) mener det er viktig å studere styringssystemer som en pakke av flere grunner. For det første opererer ikke hvert styringsverktøy isolert. Det forskes mye på et og et verktøy, men det er vel så viktig å studere hvordan de fungerer sammen. Det kan trekkes feil konklusjoner ved analyse av ett verktøy sin effekt dersom man ikke vurderer det i sammenheng med andre. De mener også at det tidligere har vært for mye fokus på regnskapsbaserte verktøy og kontroller. For å kunne designe et styringssystem som gir ønsket utbytte, må disse sees i sammenheng med blant annet kulturelle kontroller (Malmi & Brown, 2008).

Malmi & Brown (2008) har valgt å plassere kulturelle kontroller øverst i sin klassifiseringsmodell. Disse ligger gjerne til grunn for alle andre kontroller og vil kreve lang tid å endre. Planlegging, kybernetisk styring og belønningssystemer er tett linket i mange organisasjoner. Det er disse kontrollmekanismene som regnes som økonomisk styring av mange. Disse plasseres derfor ved siden av hverandre i modellen. Administrative kontroller legger strukturen for de andre kontrollene og er derfor plassert nederst.

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

Figur 2.1 - Management control systems package (Malmi & Brown, 2008)

2.2.1 Planlegging

Planlegging kan defineres som prosessen der en etablerer mål og identifiserer standarder som guider deg mot målene. Planlegging kan sees på som en ex-ante form for styring da den gir nødvendig informasjon som styrer individers handlinger mot målet (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Malmi & Brown (2008) definerer planlegging som en prosess hvor en først setter mål for bedriften for deretter å styre gjennom handlinger og standarder. Disse handlingene og standardene gjør det klart for organisasjonens medlemmer hvilken grad av innsats og oppførsel som er forventet. Videre har Malmi & Brown (2008) valgt å dele planlegging inn i to overordnede tilnærminger: Kortsiktig planlegging og langsiktig planlegging. Dette for å kunne kartlegge i hvilken grad planlegging er utført for å bestemme fremtidige aktiviteter, eller om prosessen innebærer å bygge ansattes forpliktelse til disse planer. Bedford & Malmi (2010) setter derimot den kortsiktige planleggingen som en del av prestasjonsmålingen og den administrative styringen, slik at kun den strategiske planleggingen kommer under planlegging som en del av styringssystemet. Ackoff (1970) er derimot klar på at planlegging både krever strategisk og taktisk form for å kunne maksimere fremgang. Beslutninger som er

tatt tidlig i planleggingsprosessen, må bli tatt i betraktning når man lager beslutninger senere i prosessen.

Langsiktig planlegging (strategiske planer):

Ved strategisk, langsiktig planlegging er man opptatt av i hvilken grad mål og handlinger for medium og lang sikt er etablert i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Bedford & Malmi (2010) definerer strategisk planlegging som en metode for utvikling av langsiktige termer og meninger for organisasjonen, hvor det er snakk om adaptiv og oppkommende til formalisert, fastslått og gjennomtenkt planlegging. Planlegging tvinger organisasjoner til en langsiktig tankegang. Ved å forberede seg på det uunngåelige og uønskede, og i tillegg kontrollere for det kontrollerbare, kan firmaet ta fremtiden i betraktning (Mintzberg, 2000). Det er flere studier som har sett langsiktig strategisk planlegging opp mot økonomisk ytelse, og ved en gjennomgang av 18 studier er konklusjonen at korrelasjonen er positiv men svak (Brews & Hunt, 1999). Brews & Hunt (1999) sine funn tilsier at formell, spesifikk planlegging er viktig og en integrerende del av ledelsens oppgave, og at signifikant effekt av ytelse vil forekomme om man følger slike aktiviteter, da helst over tid. Det er viktig med en langsiktig, overordnet strategisk plan å strekke seg og arbeide etter, samtidig som man må kunne være endringsdyktig underveis. Videre understreker Ketokivi & Castaner (2004) at når underordnede får delta på den strategiske planleggingen, er dette assosiert med en forpliktelse blant de underordnede til å skulle oppnå disse målene. Nyere forskning stiller seg mer kritisk til den strategiske planleggingen, da det blir stadig vanskeligere å skulle forutse fremtiden på grunn av hyppige endringer i omgivelsene. Strategisk planlegging hemmer fleksibilitet i disse tilfellene (Dibrell, Craig & Neubaum, 2014; Titus Jr, Covin & Slevin, 2011).

Kortsiktig planlegging (handlingsplaner):

Malmi & Brown (2008) definerer kortsiktig planlegging som planer som gjelder for tolv måneder eller mindre. Den mest brukte formen for kortsiktig planlegging er budsjettet, som gjerne varer i et år av gangen. Ved kortsiktig planlegging ser man på handlingsplaner med et etablert, taktisk fokus (Malmi & Brown, 2008). For å kunne følge de strategiske langsiktige planene i bedriften, er det hensiktsmessig å ha kortsiktige handlingsplaner. En strategisk handlingsplan inneholder mål om hva man vil oppnå, hvilke aktiviteter som skal iverksettes for å nå målene, når de skal iverksettes og hvem som er ansvarlig, samt budsjetter for de ulike aktivitetene (Fjeldstad & Lunnan, 2014). Både langsiktig og kortsiktig planlegging er

altså nødvendig, da de komplementerer hverandre. Ackoff (1970) presiserer at man kan se på dem og diskutere dem separat, men ikke separere dem i virkeligheten.

2.2.2 Prestasjonsmåling og evaluering

Malmi & Brown (2008) omtaler prestasjonsmåling og evaluering som kybernetisk styring. Kybernetisk styring karakteriseres av målesystemer som gjør det mulig å kvantifisere underliggende aktiviteter. Kybernetisk styring handler i stor grad om standarder for prestasjon eller mål som skal nås. Det kan sees på som en tilbakemeldingsprosess som gjør det mulig å sammenligne utfallet av aktiviteten med en satt standard. En viktig del av kybernetisk styring er den påfølgende analysen av variasjonen mellom standard og faktisk prestasjon. Muligheten til å justere systemets funksjoner eller aktiviteter fortløpende er også en viktig del av kybernetisk styring (Green & Welsh, 1988; Malmi & Brown, 2008).

Videre kan kybernetisk styring brukes både som et informasjonssystem og et kontrollsystem avhengig av hvordan det brukes (Green & Welsh, 1988). Malmi & Brown (2008) har i sin klassifiseringsmodell delt kybernetisk styring opp i budsjetter, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer. I undersøkelsen som ligger til grunn for denne oppgaven brukes begrepene prestasjonsmåling og evaluering. Den undersøker i hvilken grad bedrifter benytter seg av de ulike målesystemene i økonomistyringen.

Budsjettet er ofte fundamentet i styringssystemet (Malmi & Brown, 2008). Det kan brukes til både planlegging, måling og evaluering. Budsjettet er enkelt å forholde seg til, og dets ulike bruksområder gjør det stadig aktuelt som styringsverktøy i alle typer organisasjoner. Budsjettet har gått fra å være et rigid verktøy for å styre i stabile omgivelser, til å bli stadig mer omfattende i en dynamisk verden (Bunce, Fraser, & Woodcock, 1995). I nyere tid har det oppstått kritikk mot budsjettet fra flere hold. Særlig kritiseres det for å være for rigid, og alternative styringsmekanismer og såkalt Beyond Budgeting har kommet på banen i betydelig større grad (Bjørnenak, 2003; Hope & Fraser, 2003).

Finansielle målesystemer er vanlig å bruke både for å vurdere prestasjoner og som grunnlag for belønning (Malmi & Brown, 2008). Dette innebærer som regel å måle prestasjoner ut i fra ulike finansielle måltall som EVA, ROCE, EBIT og lignende. Finansielle målesystemer bygger utelukkende på kvantitativ informasjon og kan som regel hentes fra budsjettet. Ikke-

finansielle målesystem derimot innebærer alt annet. Det kan være faktorer som kundetilfredshet eller ledetid. Ikke-finansielle målesystemer brukes ofte for å unngå begrensninger ved måltall (Ittner & Larcker, 1998; Malmi & Brown, 2008). Hybride målesystem kombinerer finansielle og ikke-finansielle mål. Et kjent eksempel på dette er Balanced Scorecard. Her kombineres interne og eksterne informasjonskilder, og man vurderer kunden, det finansielle, interne prosesser, vekst og læring simultant (Kaplan & Norton, 1996).

Simons (1995) skiller mellom diagnostisk og interaktiv styring. Ved diagnostisk styring, brukes det i stor grad fastsatte mål og kritiske prestasjonsvariabler. På denne måten kan ledelsen enkelt følge fremgang og avvik fra planen. Interaktiv styring åpner derimot opp for mer dialog og en flatere virksomhetsstruktur. Et interaktivt system baserer seg i større grad på subjektiv evaluering fremfor finansielle resultater.

2.2.3 Belønning og kompensasjon

Belønnings- og kompensasjonssystemer fokuserer på å motivere og øke prestasjon hos individer og grupper innad i organisasjonen. Dette kan man blant annet oppnå ved å samordne den enkeltes aktiviteter og organisasjonens mål (Bonner & Sprinkle, 2002). Bragelien & Kvaløy (2016) trekker også frem hvordan variabel lønn brukes for at virksomheter kan tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft, samtidig som det på den andre siden kan motivere de ansatte til å endre sin atferd. Lønn blir da ikke lenger bare en betaling for å benytte seg av arbeidstakerens tid, men blir brukt strategisk for å øke virksomhetens verdiskapning (Bragelien & Kvaløy, 2016). Videre støtter Malmi & Brown (2008) opp under dette ved å definere belønning og kompensasjon som å motivere og øke prestasjonen til enkeltpersoner og grupper gjennom å sette belønninger for å kontrollere innsatsretning, innsatsvarighet og innsatsintensitet. Det å linke innsats til spesifikke oppgaver vil altså øke prestasjon på tre måter: Innsatsens retning rettet mot oppgaven den enkelte fokuserer på, innsatsens varighet rettet mot hvor lenge den enkelte vier seg til oppgaven, og til slutt innsatsens effektivitet, rettet mot størrelsen på oppmerksomhet individet vier til oppgaven (Bonner & Sprinkle, 2002).

Kompensasjon er både en ex-ante form og en ex-post form for styring (Ittner & Larcker, 1998; Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Som en ex-ante mekanisme styrer insentiver

oppførselen gjennom forventningen om å motta en belønning fra gjennomførelsen, mens som en ex-post form for styring fungerer dette som en etterfølgende kontroll ved å belønne utfall og tar det som en del av en tilbakemeldingsprosess (Bedford & Malmi, 2015; Flamholtz, Das, & Tsui, 1985).

Belønningen den enkelte blir motivert av kan være både indre og ytre former for belønning, men i forskning på økonomisk styring er det i all hovedsak størst fokus på ytre, materielle og finansielle belønninger (Bedford & Malmi, 2010; Fisher, 1995; Malmi & Brown, 2008; Ittner and Larcker, 2001). Videre støtter Bragelien & Kvaløy (2016) opp under dette med å argumentere for at variable, prestasjonsbaserte belønninger ofte tar form i ytre belønninger som en årlig bonus, akkord eller provisjon hvor lønnen baseres kun på resultatene som er oppnådd eller som i form av aksjer eller aksjeopsjoner. Mennesker motiveres likevel ikke bare av ytre belønninger, men også av en selvtilfredsstillelse over å bidra og å skape noe, og av ansvarsfølelse for dem som er rundt oss og organisasjonen man er en del av. Det er altså ikke alltid ytre belønninger vil være det mest motiverende for ansatte, noe som avhenger av blant annet organisasjon og utforming av systemer. Enkelte organisasjoner velger ikke-finansielle belønninger som eksempelvis forfremmelser, tildeling av budsjettmidler, spennende arbeidsoppgaver, videreutdanning, prestisje og ros. Dette vil øke selvtilfredsstillelsen hos ansatte om dette er verdier de setter høyere enn belønninger i form av lønn (Bragelien & Kvaløy, 2016).

Det er stor variasjon i hvilke kriterier som legges til grunn for bonus, og man har blant annet bonus basert på individuelle resultater eller kollektive resultater som teamets, avdelingens, divisjonens resultater eller resultatene til hele konsernet (Bragelien & Kvaløy, 2016). Gratispassasjerproblemet og medarbeidernes aversjon mot altfor risikabel lønn fører til at bonuser fort mister sin direkte insentiveffekt når størrelsen på gruppen øker. Teambasert avlønning blir likevel mye brukt og det kan blant annet begrunnes med at det gir insentiver til samarbeid, er lettere å måle, eller at gruppepress kan gjøre det vanskelig å være en gratispassasjer. Arbeidets karakter, organisering og sosiale mekanismer har betydning for hvordan belønning påvirker motivasjon til den enkelte. Kollektive bonusordninger vil ha som hensikt å vri medarbeidernes oppmerksomhet mot noen bestemte mål, eller påvirke motivasjonen indirekte gjennom medarbeidernes normer og verdier. Det vil ikke være noe direkte insentiveffekt, men man vrir oppmerksomheten til de ansatte mot det arbeidstaker ønsker. Deler bedrifter ut belønninger når det går godt, kan også medarbeiderne føle de er i

samme båt som lederne og eierne, og dermed påvirke dem i større grad til å identifisere seg med virksomheten og føle ansvar for at den skal gå godt (Bragelien & Kvaløy, 2016).

2.2.4 Administrativ styring

Malmi & Brown (2008) definerer administrativ styring som å styre ansattes oppførsel gjennom organisering av individer eller grupper, overvåking og regler. Videre deler de administrativ styring inn i organisasjonsstruktur, styringsstruktur og regler og prosedyrer.

Hvordan organisasjonen er designet eller bygget opp kan i seg selv være en viktig styringsmekanisme. Organisasjonen kan på denne måten oppfordre til ulike typer atferd og relasjoner. Dette kan for eksempel gjøres ved å benytte en organisk struktur eller ved å ha et tydelig hierarki (Athey & Stern, 1998; Malmi & Brown, 2008; Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Enkelte forskere mener at organisasjonsdesign ikke er en styringsmekanisme, men snarere en kontekstuell faktor. Malmi & Brown (2008) argumenterer derimot for at organisasjonsdesign og struktur er en viktig del av styringssystemet fordi det er noe ledere kan endre, og ikke noe som er pålagt dem fra omgivelsene.

Styringsstruktur dreier seg om hvordan styret, toppledelsen og ulike ledelses- og prosjektgrupper i organisasjonen er satt sammen. Den omhandler blant annet organisasjonens kommunikasjonsmønster og hvor ofte ledelsesgrupper møtes. Styringsstrukturen beskriver også hvor beslutningsmyndigheten ligger og om det er liten eller stor grad av fleksibilitet når det kommer til beslutningstaking (Malmi & Brown, 2008).

Regler og prosedyrer

Regler og prosedyrer er en byråkratisk tilnærming til spesifisering av prosesser og atferd innad i en organisasjon (Malmi & Brown, 2008). Mancintosh & Daft (1987) viser til at regler og prosedyrer inkluderer skriftlige regler, prosedyrer, retningslinjer og driftshåndbøker. Mer detaljert også generelle retningslinjer, arbeidsbeskrivelser og forskrifter for hvordan ledere skal håndtere operasjonelle situasjoner som kan oppstå (Macintosh & Daft, 1987). Simons (1995) ser på regler som klare begrensninger på atferd. Gjennom disse begrensningene kommuniseres hva som er akseptable og uakseptable soner av aktiviteter, noe som gjør et ubegrenset mulighetsrom om til et fokusområde for de ansatte.

Troen på verdier og oppdrag samhandler med regler og sanksjoner, da forpliktelse samhandler med frihet innenfor klart angitte grenser (Simons, 1995).

Jo mer komplett det formaliserte settet med regler og prosedyrer er for å spesifisere atferd, desto mindre nødvendig er det å kontrollere resultater (Ouchi, 1977). Det at organisasjonen har velformulerte og fullstendige retningslinjer og regler forenkler hverdagen for de ansatte, og også for lederne som kan unngå ekstra måling av resultat.

2.2.5 Kulturell styring

Malmi & Brown (2008) plasserer kulturell styring på toppen i sin klassifiseringsmodell. Dette fordi de mener kultur legger grunnlaget for all annen styring i en organisasjon. Organisasjonskultur kan defineres som verdier, oppfatninger og sosiale normer som deles av organisasjonens medlemmer og som styrer deres tanker og atferd (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Det kan diskuteres om kultur i seg selv kan brukes som et styringsverktøy da den gjerne er utenfor ledelsens kontroll. Likevel hevder forskning at kultur er et kontrollsystem når den brukes til å regulere oppførsel (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2015; Malmi & Brown, 2008).

Malmi & Brown (2008) deler kulturell styring inn i verdier, klaner og symboler. Klaner dreier seg om sub-kulturer innad i organisasjonen, mens symboler er synlige uttrykk som skaper en felles tilhørighet. Dette kan være design av kontor, en bestemt kleskode de ansatte følger eller organisasjonens logo. Spørreskjemaet vi tar utgangspunkt i, fokuserer mest på det tredje aspektet ved kulturell styring, verdier. Verdier er noe som formidles fra toppledelsen, men som opprettholdes ved formidling, sosialisering og ved å ansette mennesker som deler samme verdier som organisasjonen. Dette beskriver Simons (1995) i sin forskning. Gjennom sitt "belief system" beskriver han hvordan verdisystemet kan operere på tre nivåer. Det ene er ved at man ansetter mennesker med sammenfallende verdier som organisasjonen. Enkelte organisasjoner gjør dette aktivt ved å benytte personlighetstester i rekrutteringsprosessen. Dette hjelper dem å kartlegge søkerens verdier og atferdsmønstre. Det andre nivået i verdisystemet går ut på å sosialisere medlemmene av organisasjonen til de deler liknende verdier. Det tredje er når verdier blir formidlet klart og tydelig, og ansatte lever etter dem selv om de ikke måtte dele verdiene personlig. Uavhengig

av hvilket nivå organisasjonen legger mest vekt på og om de ansatte selv deler deres verdier, skal verdisystemet være designet slik at det påvirker ansattes handlinger og oppførsel.

2.2.6 Servicesektoren

Undersøkelsen oppgaven baseres på skiller mellom service-, produksjons- og handelsbedrifter. Denne grove inndelingen gjør klassifiseringen av disse sektorene bred. Innenfor servicesektoren finner vi derfor organisasjoner som driver med alt fra hotelldrift og konsulenttjenester til jus, utleie og transport. Felles for disse er at de leverer tjenester i en eller annen form. En tjeneste blir ofte beskrevet som hva den *ikke* er (Lorenz, 2015). En definisjon av tjenester er at det er økonomiske aktiviteter som verken produserer et produkt eller en konstruksjon, og som derfor er immaterielle (Quinn & Gagnon, 1986).

Servicebedrifter kan defineres som selskap der eierskapsrettigheter ikke kan bli etablert (Eurostat, 2008; Quinn & Gagnon, 1986). Tjenester produseres på bestilling og består vanligvis av en form for endring for kunden. Dette kan være en fysisk endring som følge av vasketjenester, eller en mental endring som følge av en samtale med psykolog. Disse endringene kundene opplever er direkte utfall av produsentens aktiviteter.

Selv om vi i denne oppgaven vil benytte oss av en grov kategorisering av observasjonene, der de enten regnes som rene produksjons- handels- eller servicebedrifter, er det viktig å merke seg at disse tre sektorene kan deles inn i mange ulike bransjer. Som Voss et al. (2016) presiserer, er servicesektoren kompleks med et stort mangfold av tjenester, noe som kompliserer teorier som omhandler servicesektoren. Videre argumenteres det for at servicesektoren er for kompleks til å kunne tillate meningsfulle analyser av sektoren som helhet (Jaakkola, et al., 2017). Studier om service er dermed ofte bransjespesifikke hvor det studeres enten helse, sykehus, dagligvare, profesjonell service, produksjonsbedrifter eller lignende. Når man studerer serviceorganisasjoner på denne måten, er det en implisitt antakelse om at hvert av disse områdene har særegne kontekster, og at det er teoretiske og ledelsesbaserte implikasjoner spesifisert til akkurat den kontekst (Voss et al, 2016). Vi finner altså en uenighet rundt omfang av forskning på service.

Videre deler og kategoriserer forskere servicesektoren på ulike måter (Jaakkola, et al., 2017). Det at servicesektoren kategoriseres som så kompleks, gjør det interessant å dele

serviceorganisasjonene inn i mindre kategorier for å se om disse samsvarer med servicesektoren som helhet. Hver observasjon i vårt datasett har en tilhørende NACE-kode som beskriver hovedaktiviteten organisasjonen utfører. Det kan være interessant å dele observasjonene våre inn i ulike bransjer basert på NACE-koder, men da det finnes svært mange av disse kodene, kan det ofte være mer hensiktsmessig å gruppere organisasjoner på andre grunnlag. Schmenner (1986) deler serviceorganisasjoner inn i fire kategorier på grunnlag av arbeidsintensitet, grad av interaksjon og i hvilken grad tjenesten er skreddersydd til kunden. Han har utviklet en matrise som enkelt kategoriserer ulike typer av serviceorganisasjoner.

		Degree of Interaction and Customisation	
		Low	High
Degree of Labour Intensity	Low	Service Factories: - Airlines - Trucking - Hotels - Resorts and Recreation	Service shops: - Hospital - Auto Repair - Other Repair Service
	High	Mass Service: - Retailing - Wholesaling - Schools - Retail Aspects of Commercial Banking	Professional Service: - Doctors - Lawyers - Accountants - Architects

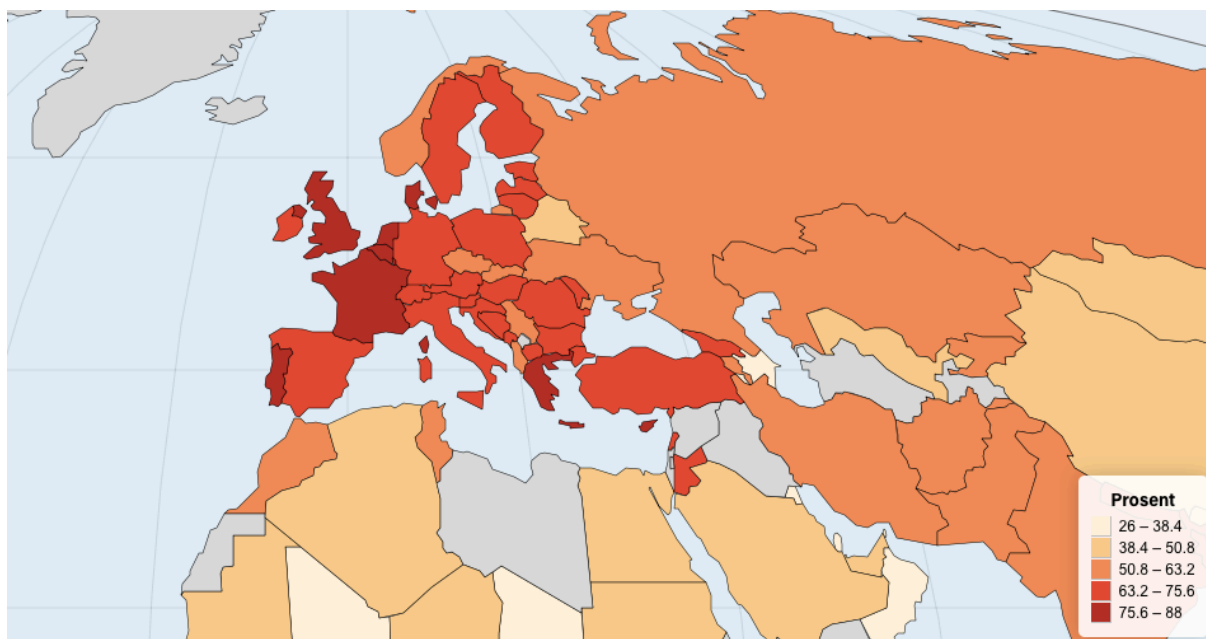
Figur 2.2 - The Service Process Matrix (Schmenner, 1986)

Ved hjelp av matrisen kan man dele serviceorganisasjoner inn i service factories, service shops, mass services og professional services. I service factories er det stor grad av standardisering, og utstyr og lokaler står gjerne for de høyeste kostnadene (Verma, 2000). Tjenester med lav arbeidsintensitet, men høy grad av kundekontakt og tilrettelegging, er klassifisert som service shops. Mass services karakteriseres av høy arbeidsintensitet og liten grad av kundekontakt, mens professional services både er arbeidsintensive og har høy grad av kundekontakt. Andre har også kategorisert serviceorganisasjoner på liknende måter. Silvestro et. al. (1992) bruker organisasjonenes hovedfokus og kundetetthet for å bestemme hvilken av følgende tre grupper de tilhører: professional services, service shops og mass services.

Auzair & Langfield-Smith (2005) skiller også mellom professional services, mass services og service shops. I sin studie av styringssystemer i servicesektoren, har de undersøkt om

type av serviceorganisasjon har noen innvirkning på designet av styringssystemet. De hevder at mass services opplever mindre usikkerhet sammenlignet med professional services. De hevder videre at prestasjons- og kvalitetsmåling er mer formelle i mass services enn i professional services, og at det er større grad av byråkrati i mass services.

Servicesektoren blir stadig viktigere for verdens økonomi. I 2015 sto servicesektoren for 69% av verdens samlede BNP (The World Bank, 2017). I flere vestlige land er denne andelen enda høyere. I Storbritannia utgjorde servicesektoren 80,2 % av BNP i 2016. I Europa utgjør servicesektoren over 60 % av BNP i de fleste landene.



Figur 2.3 - Servicesektorens andel av BNP (The World Bank, 2017)

Til tross for den stadig økende viktigheten av servicesektoren, forskes det fortsatt lite på økonomistyring i serviceorganisasjoner (Lorenz, 2015; Verma, 2000). Lorentz (2015) skriver at det er viktig å skille mellom sektorene i forskning på økonomistyring fordi det er ulike karakteristikk ved sektorene. En karakteristikk ved serviceorganisasjoner er at det er stor grad av relasjon med kunden. Kunden er ofte direkte deltakende i leveringen av tjenesten. En annen karakteristikk ved serviceorganisasjoner er at produktet som regel er immaterielt, noe som gjør det vanskelig å verdsette. En tredje karakteristikk er at produktene eller tjenestene ofte er heterogene. Dette gjør det vanskelig å standardisere prosesser og kvalitetssikre sluttproduktet. Alle disse karakteristikkene har implikasjoner på design og bruk av styringssystemer. De store forskjellene mellom måten tradisjonelle produksjonsbedrifter og servicebedrifter opererer, gjør at også økonomistyringen bør differensieres (Lorenz, 2015; Cinquini & Tenucci, 2011).

Grönroos (2008) skriver i sin bok at et styringssystem hos en produksjonsbedrift ikke nødvendigvis vil fungere i servicebedrifter. Produksjonsbedrifter er gjerne opptatt av kostnadseffektivitet og stordriftsfordeler. Selv om det kreves resultatinnsett også hos tjenestevirksomheter, er ikke dette nødvendigvis like aktuelt for enhver servicebedrift da disse bedriftene er mer avhengig av kunnskapsbasert arbeidskraft, og opptatt av den opplevde tjenestekvalitet av kunde (Johnson, 1994; Kullven & Mattsson, 1994; Cinquini et al., 2011). Det å kutte bemanning eller automatisere prosesser for å bedre produktivitet, fører til at kundene må bruke mer tid og anstrenge seg mer for å utføre selve transaksjonen (Andreassen, van Oest, & Lervik-Olsen, 2017). Servicesektoren står dermed overfor en trade-off mellom opplevd tjenestekvalitet og effektivitet.

Videre peker Grönroos (2008) på flere deler av styringssystemet som ofte vil være annerledes i servicesektoren enn i produksjonssektoren. Det første går på handlingsfrihet og beslutningsmakt. Beslutninger om hvordan tjenestevirksomheten bør fungere, anbefales å tas så nær grensesnittet mellom kunden og organisasjonen som mulig. I idealtilfellet har de ansatte med direkte kundekontakt makten til å fatte beslutninger umiddelbart. Om dette ikke er tilfellet, blir ikke forholdet mellom salg og tjenestehåndtering utnyttet på en effektiv måte. Han presiserer også at operasjonelle beslutninger bør desentraliseres, mens visse strategiske beslutninger som overordnede strategier, forretningsidé og tjenestekonsept bør derimot besluttes på et sentralt nivå. Den unike kunnskapen kontaktpersonalet besitter i spørsmål som er viktige for slike strategiske beslutninger, bør imidlertid alltid unyttes i den sentrale beslutningsmyndigheten. Dette vil både øke kvalitet på beslutningene, og det vil bidra til at beslutningen forankres hos de ansatte som skal iverksette og leve med beslutningen. Brignall & Ballantine (1996) hevder også at servicebedrifter har en flatere organisasjonsstruktur enn produksjonsbedrifter og at det vil være liten grad av hierarkisk kontroll i servicesektoren.

Videre skriver Grönroos (2008) at styring, evaluering og belønning av underordnede bør gjøres på andre grunnlag i servicebedrifter enn i produksjonsbedrifter. Det ligger i tjenesters natur at de så og si aldri kan standardiseres. For at de ansatte skal kunne levere tjenester med kvalitet, kreves en viss grad av fleksibilitet slik at man kan tilfredsstille kunders spesielle forespørsler, rette opp i feil og misfornøyde kunder. I denne sammenhengen fungerer retningslinjer og visjoner bedre enn snevre definerte standarder. Ledelse av servicebedrifter krever heller at styringen fokuserer på å støtte og oppmuntre de ansatte, noe som kan kreve andre metoder for styring. Når det gjelder på hvilket grunnlag underordnede belønnes, bør

man i servicebedrifter fokusere på opplevd tjenestekvalitet fremfor kun prestasjoner som oppfyller forutbestemte og målbare standarder. En må altså måle hvor fornøyde kundene er med tjenestekvaliteten, så vel som de arbeidsoppgaver og prestasjoner, som skaper en tilfredstillelse og lojalitet hos kundene. Det holder ikke å måle i hvilken grad prestasjonene oppfyller en forhåndsbestemt standard eller en resultatrangering. Man kan anvende visse effektiviseringskriterier, men man bør alltid prioritere opplevd kundekvalitet fremfor dette.

3. Metode

I dette kapitlet presenteres metoden som er brukt i oppgaven. Metode kan defineres som hvordan en skal gå frem for å hente informasjon om virkeligheten, og hvordan utføre analyser for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Formålet med å presentere metoden vi har brukt, er å vise hvilke vurderinger vi har tatt med tanke på gyldighet og troverdighet i datamaterialet vi har benyttet og analysen vi har gjort. Vi skal forklare hvilke valg vi har tatt knyttet til forskningsobjekt og forskningsdesign for å svare på våre to forskningsspørsmål. Spørsmålene er formulert på følgende måte:

Hvordan ser økonomistyringen ut i servicesektoren?

Finnes det signifikante forskjeller i økonomistyringen mellom service- og produksjonsbedrifter?

3.1 Forskningsobjekt

Vi har benyttet oss av et datamateriale med observasjoner fra elleve forskjellige land. Utvalget består av 807 bedrifter. De fordeler seg på produksjons-, service- og handelssektoren, der 48 % av observasjonene identifiseres som produksjonsbedrifter, 39 % er servicebedrifter og 13 % er handelsbedrifter. Datamaterialet bygger på en spørreundersøkelse der en eller to i bedriften med god kjennskap til styringssystemet har svart på en rekke spørsmål knyttet til ulike deler av styringspakken. Utvalget består av private bedrifter med mer enn 250 ansatte, for å sikre bruk av formelle styringssystemer blant respondentene. Ved utvelgelsesprosessen ble det brukt tilfeldig utvalg for å redusere mulig skjevhet ved utvalget. Før denne utvelgelsesprosessen er populasjonen stratifisert, både på industri og størrelse, for å øke sammenligningsgrunnlaget på tvers av landene. Bedrifter karakteriseres som medium størrelse ved 250 til 1000 ansatte, mens store bedrifter karakteriseres ved mer enn 1000 ansatte. Videre ble utvalget i Europa dannet gjennom ORBIS- databasen, utvalget i Australia ble dannet gjennom Dun & Bradstreet, mens Scott's National database ble brukt for utvelgelse i Canada. Respondentene ble deretter først kontaktet via telefon eller e-mail, før dataene ble innhentet via personlige intervjuer (enten ansikt-til-ansikt eller over telefon) (Greve, et al., 2017).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som en generell plan for hvordan forskningsspørsmålene skal besvares (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Forskningsdesignet utformes med utgangspunkt i problemstillingen og tilgangen på data. Det er viktig å velge et forskningsdesign som på best mulig måte bidrar til å besvare forskningsspørsmålene.

En viktig del av forskningsdesignet er forholdet mellom empiri og teori. Forskningen kan enten ha en induktiv eller deduktiv tilnærming for å besvare problemstillingen. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori og søker å teste denne. En induktiv tilnærming har derimot ikke noe teoretisk utgangspunkt. Her vil man utvikle teori som resultat av empirien. Dette vil si at man på grunnlag av datainnsamling og analyse av denne kommer frem til teori (Saunders et al., 2016). Det finnes lite forskning på styringssystemer i servicesektoren, og vi har derfor ikke tatt utgangspunkt i noe teori ved utforming av denne oppgaven. Vi benytter oss derfor av en induktiv tilnærming i vår besvarelse av forskningsspørsmålene.

Videre må man vurdere om det er mest hensiktsmessig å bruke et kvalitativt, kvantitativt eller blandet forskningsdesign. Da oppgaven vår tar utgangspunkt i en spørreundersøkelse med hovedsakelig numeriske data, er et kvantitativt design det mest passende for oss. Spørreundersøkelsen benytter en Likert-skala med alternativer fra 1 til 7 på de fleste spørsmålene, hvor respondentene også har mulighet til å svare 0, som tilsvarer at dette ikke er relevant for deres enhet. Dette er en metode som gir respondentene muligheten til å indikere i hvilken grad de er enige/uenige i påstander. Dette gjør det også lettere å tolke datamaterialet i etterkant, da alle svarene er på samme numeriske form. Med et kvalitativt design ville vi hatt muligheten til å gå mer i dybden på de ulike delene av styringssystemet. Dersom vi hadde utført dybdeintervjuer, kunne vi stilt oppfølgingsspørsmål knyttet til *hvorfor* de ulike styringsmekanismene brukes. Dette hadde gitt oppgaven vår større dybde og nyanse. Likevel mener vi at et kvantitativt design gir oss muligheten til å dra bredere og mer generelle konklusjoner. Dette fordi vi kan studere et større utvalg enn vi ville hatt kapasitet til dersom vi skulle ha skrevet en kvalitativ oppgave. Kvantitative undersøkelser er nyttige dersom man ønsker å få frem hva som er felles for et utvalg, fremfor å studere det særegne ved ulike observasjoner (Dalland, 2012). En kvantitativ tilnærming er derfor passende da vi ønsker å se på fellestrekk i hele servicesektoren, og sammenligne dette opp mot

produksjonssektoren. Dersom vi hadde hatt mer tid til disposisjon, hadde det vært interessant å ha en blanding av kvantitativt og kvalitativt design. Vi kunne ha hatt en overordnet, kvantitativ tilnærming for så å gå mer i dybden.

En skiller også mellom eksplorative, deskriptive og kausale forskningsdesign (Saunders et al., 2016). Eksplorative design benytter spørsmål som ”hva” og ”hvordan” for å finne svar på problemer eller fenomener. Kausale design søker å finne sammenhenger mellom variabler. De blir gjerne brukt for å finne årsaker til hvorfor noe er som det er. Deskriptive design brukes til å beskrive hvordan situasjonen er i et bestemt utvalg. I vår oppgave skal vi kartlegge hvordan økonomistyringen ser ut i servicebedrifter og sammenligne dette opp mot økonomistyringen i produksjonsbedrifter. Vi benytter derfor et deskriptivt design. Da det tidligere har vært forsket lite på økonomistyring i servicesektoren, er det interessant å skrive en deskriptiv oppgave som kartlegger hvordan denne ser ut, og sammenligne servicesektoren opp mot produksjonssektoren. Denne deskriptive utredningen kan senere brukes som utgangspunkt for både eksplorative og kausale forskningsprosjekt.

3.3 Presentasjon av datamaterialet

Vi har via forskningsgruppen FOCUS på Norges handelshøyskole fått tilgang til et stort, kvantitativt datamateriale som er utarbeidet som en del av et større forskningsprosjekt. Datasettet inneholder data fra en spørreundersøkelse utført i elleve forskjellige land som deltok i et prosjekt om Management Control Packages². Datainnsamlingen foregikk mellom november 2009 og april 2013. Datagrunnlaget er tverrsnittsdata som innebærer innsamling av data om mange analyseenheter på ett tidspunkt, ofte basert på spørreundersøkelser (Ringdal, 2014). Datasettet gir oss dermed ikke muligheten til å undersøke kausale sammenhenger, da kausalitet krever målinger over tid. Spørreundersøkelsen undersøker forhold rundt strategisk planlegging, kortsiktig planlegging, prestasjonsmåling, insentivsystemer, organisasjonsstruktur og prosesser, kulturell styring, og organisasjonsstrategi og -miljø. Den samme undersøkelsen er brukt i alle de deltakende landene, og for land som ikke innehar engelsk som primærspåk ble undersøkelsen oversatt til morsmålet i det respektive land. For å sikre konsistensen i betydningen av spørsmålene, ble undersøkelsen ”back-translated” (Ax, et al., 2017). Dette er en metode hvor en oversetter

² Landene som deltok var: Australia, Belgia, Canada, Danmark, Finland, Italia, Norge, Polen, Sverige, Tyskland og Østerrike.

tilbake til originalspråket i undersøkelser, her engelsk, for å vurdere kvaliteten på oversettelsen og kvalitetssikre at det er brukt riktig oversettelse (Harkness & Schoua-Glusberg, 1998). Metoden brukes for å sikre at respondentene blir stilt de samme spørsmål med de samme betydninger, og sikrer at undersøkelsen måler de samme fenomener på tvers av de ulike landene.

3.3.1 Sekundærdata

Vi har i vår oppgave basert oss på sekundærdata som er samlet inn til et bredere og annerledes formål enn det vi ønsker å undersøke. Datagrunnlaget er innhentet i forbindelse med forskning rundt styringspakker og er dermed delt opp i flere deler som inngår i et styringssystem. Datasettet består av tverrsnittsdata fra 807 respondenter fordelt på 275 variabler. Sekundærdata er alle typer foreliggende data (Ringdal, 2014), og ulempen med å benytte oss av sekundærdata er at vi blant annet ikke har noen reell kontroll over datakvalitet og at datagrunnlaget kan være innhentet for et annet formål som ikke matcher våre behov (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Dette er problemer vi må ta i betraktning under våre analyser. Da det er begrenset med tid ved en masterutredning, er det likevel store fordeler ved bruk av sekundærdata som både sparer tid og ressurser, og en får tilgang til større datagrunnlag enn man selv hadde hatt mulighet til å innhente i en slik begrenset tidsperiode (Saunders et al., 2009). Et større datagrunnlag gir bedre utgangspunkt for generaliseringer og dataene blir mindre sensitive for småfeil, som eksempelvis feiltasting blant datainnsamlerene eller om respondenten har misforstått spørsmålet. For vår del er det derimot mer krevende å skulle sette seg inn i et større datasett hvor vi selv verken har vært med på å utforme eller samle inn data. Dette krever mer arbeid fra vår side da vi verken kjenner spørsmålene på forhånd, eller antakelser og teori som ligger til grunn for utforming av spørreundersøkelsen. Etter grundig gjennomgang og kartlegging av datagrunnlaget finner vi det likevel relevant å bruke for vår del, da undersøkelsen bygger på et mye større og grundigere gjennomført datamateriale enn vi selv hadde hatt mulighet til å innhente. Spørreskjemaet er utformet for et annet formål, men vi finner det likevel gyldig som analysemateriale da undersøkelsen dekker flere deler av et styringssystem hos bedrifter som vi ønsker å kartlegge. På bakgrunn av vårt valg om å bruke sekundærdata har vi brukt mye tid på å bli kjent med både spørreundersøkelsen og ikke minst det fullstendige datasettet for å få ut det beste av den tilgjengelige informasjonen.

3.3.2 Strukturering av data

Vi startet med å rydde og strukturere datasettet slik at det ble formålstjenlig med problemstillingene i vår oppgave. De fleste av spørsmålene er utformet med svaralternativer på en Likert-skala fra 1 til 7, hvor bedriftene også har muligheten til å krysse av for at dette ikke er relevant for deres enhet. Vi har valgt å inkludere det siste svaralternativ som 0 i samtlige spørsmål, da dette er et funn i seg. Vi oppfatter det som interessant å kunne undersøke nærmere om enkelte deler av et styringssystem oppfattes som ikke relevant hos bedrifter i service- eller produksjonssektoren. Dette kan imidlertid svekke konklusjonene våre, da det vil kunne dra ned gjennomsnitt eller gi utslag på andre statistiske mål. Videre har vi valgt å utvide skalaene på enkelte spørsmål, for å oppnå et bedre sammenligningsgrunnlag. Noen land har brukt en Likert-skala på 1 til 5 på spørsmål hvor resterende land bruker en Likert-skala på 1 til 7. Vi har her valgt å dra skalaen på følgende måte: (1=1), (2=2,5), (3=4), (4=5,5) og (5=7). Vi stiller oss her kritisk til de aktuelle spørsmålene. Videre ser vi det som viktig med et stort nok utvalg til å kunne generalisere våre funn, da vi ønsker å kartlegge den økonomiske styringen i servicebransjen og se på forskjellene mellom service- og produksjonsindustrien. Vi har dermed valgt å inkludere alle de elleve land, da vi ikke finner nok grunnlag til å skulle utelate noen av landene. Av tabell 3.1 under ser vi fordelingen av respondenter ut fra sektor.

Tabell 3.1 - Respondentene fordelt på sektor

Sektor	Frekvens	Prosent	Kumulativt
Produksjon	387	48,07 %	48,07 %
Service	312	38,76 %	86,83 %
Handel	106	13,17 %	100 %

Da både service- og produksjonssektoren består av over 300 respondenter, finner vi det mulig å sammenligne disse. Vi mener at begge innehar et tilstrekkelig antall respondenter til å kunne generalisere våre funn.

Den opprinnelige spørreundersøkelsen er delt inn i syv deler. Den finnes som helhet i vedlegg 1:

Del A omhandler langsiktig strategisk planlegging

Del B omhandler kortsiktig planlegging

Del C omhandler prestasjonsmåling og evaluering

Del D omhandler belønning og kompensasjon

Del E omhandler ledelse og organisasjonsstruktur

Del F omhandler kultur og verdier

Del G omhandler organisasjonen og omgivelsene generelt

Da spørreundersøkelsen og vårt datamateriale er delt inn i disse syv delene, ser vi det fordelaktig å basere vår oppgave på de samme kategoriene. Vi benytter de fleste av spørsmålene under alle de syv delene i styringssystemet og i undersøkelsen, men legger mest vekt på den økonomiske styringen som vi klassifiserer som del A til og med del D. Dette gir oss et bredt grunnlag til å kunne kartlegge og analysere styringsmekanismer i både service- og produksjonssektoren.

3.3.3 Evaluering av datamaterialet

I dette underkapittelet vil vi ta stilling til troverdigheten til utredningens empiriske grunnlag ved å se nærmere på dataens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal, 2014). Det handler altså om en kan stole på resultatet av en måling. Målingen vil dermed bli mer troverdig jo færre målefeil en har, som tilsier de ulike leddene i prosessen må være frie for unøyaktigheter (Dalland, 2012).

Data innhentet fra spørreundersøkelser har potensiale for tilfeldige feil. Svarene kan påvirkes av ukjente faktorer og det er mulig at respondentene svarer forskjellig under ulike omstendigheter, og om de hadde svart på et tidligere eller senere tidspunkt (Saunders et al., 2009). Dataene i denne undersøkelsen ble innsamlet via personlige intervjuer, enten ansikt til ansikt eller over telefon, som vi ser av Ax et al. (2017). I et intervju ligger det en mulig feilkilde i selve kommunikasjonsprosessen, men som det presiseres av Greve et al. (2017), har de benyttet stor grad av standardisering og benyttet denne metoden for å minimere muligheten for målefeil. For å unngå at svarene formes ut fra en forskers synspunkt, har de blant annet vært klare på at dataene skal samles inn av flere ulike forskere. Videre er det stilt strenge krav til ledelsesstillinger hos intervjuobjektet for å sikre at disse sitter med mest

mulig kunnskap når det kommer til enhetens styringssystem. Målet var å intervjuje toppledere av en strategisk forretningsenhet innad i organisasjonen, men ledere på de to øverste nivåer i ledelseshierarkiet er godkjent. Det er en nøye evaluert og gjennomgått prosess som ligger bak dette spørreskjemaet, og vi anser reliabiliteten av dataene som god etter forholdene.

Vår forskning er basert på ovennevnte utvalg, hvor vi bruker eksisterende variabler i tillegg til enkelte egenutviklede variabler. Vi har bevisst benyttet samme typer analyser og det samme analyseprogrammet hele veien for å sikre konsistens. Ved egenutviklede variabler har vi utført reliabilitetstester og kun inkludert variabler der den indre konsistens (Cronbach's Alpha) er ved et godkjent nivå. Hvilke verdier vi godkjenner kommer vi tilbake til i delkapittel 3.4.1. Dette sikrer en høy indre konsistens som bidrar til en god reliabilitet for denne masterutredningen. Vi anser den samlede reliabiliteten som god, noe som vil bidra til å sikre konsistente funn. Relevante resultater fra analysene er vedlagt.

Validitet

Validitet, også kalt gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2014), og om våre data er gyldige for de problemstillinger vi arbeider med. Saunders et al. (2009) presiserer at for at et spørreskjema skal kunne være gyldig, må det også være pålitelig, noe vi over har konkludert med at spørreskjemaet er.

En ønsker vanligvis å utforme spørreskjemaer for å gi svar på bestemte spørsmål, men siden vi benytter oss av et ferdig datamateriale, har vi verken hatt mulighet til å påvirke hvordan spørsmålene er utformet eller å påvirke hvordan data er innsamlet. Vi må dermed i stor grad basere oss på forutsetningen om at dataene ble innsamlet på en måte som sikrer at vi måler det vi faktisk vil måle, og at respondentene har forstått spørsmålene de har blitt stilt. Det er en internasjonal undersøkelse hvor spørreskjemaet er oversatt til de forskjellige morsmål i de respektive land, noe som kan føre til ubevisst ulik formulering av de forskjellige spørsmål på tvers av land. Det kan likevel tenkes at det var nødvendig med en oversettelse for å øke svarprosenten. For å møte ulike problemer rundt dette på en best mulig måte, er undersøkelsen "back-translated", og vi ser dermed ikke på dette som et stort problem med tanke på validitet og forståelse av spørsmålene blant respondentene. Videre startet intervjuprosessen med at respondentene først ble kontaktet via telefon eller e-mail, før de avholdt intervjuer på et senere tidspunkt. Denne formen øker validiteten av dataene som blir

innsamlet, da man kan verbalt utrykke klarhet med respondenten slik at både han/hun forstår spørsmålet og at intervjuer forstår respondentens svar. Dette vil også redusere muligheten for at respondenter unnviker fra enkelte spørsmål han/hun oppfatter som uforståelig i spørreskjemaet. Som Ax et al. (2017) presiserer, vil dette øke interrater-reliabiliteten som presiserer grad av samsvar i svarene til en respondent.

En mulig svakhet ved undersøkelsen, er at det er stor grad av subjektivitet i svarene. Hvis en ønsker å måle leders oppfatning av styringssystemet, ville dette ha vært riktig utforming av spørsmålene. Vi ønsker imidlertid å kartlegge hvordan økonomistyring ser ut i bedrifter. Spørsmålene i undersøkelsen er derfor noe mindre gyldige, og de kan potensielt måle noe annet enn det de søker å måle. Det vil derfor være rimelig å anta at enkelte svar kan avvike noe fra hvordan det faktisk er i bedriften. Det ville likevel vært svært vanskelig å skulle observere eller innhente data på hvordan det egentlig foregår i bedriften på enkelte områder. Dette er dermed en svakhet vi må akseptere, og vi ser på undersøkelsens grunnlag som gyldig.

Generaliserbarhet (overførbarhet)

Overførbarhet, ofte sett på som ekstern validitet, er knyttet til om våre resultater kan overføres til andre populasjoner eller til andre situasjoner (Saunders et al., 2009; Busch, 2013). Jo mer kontroll, desto mer unaturlig blir situasjonen, og jo fjernere blir det fra virkeligheten, noe som truer funnenes generaliserbarhet (Ringdal, 2014).

Det at intervjuobjektene er valgt ut fra tilfeldig utvalg i hvert land, reduserer muligheten for feil fra skjeve utvalg og øker generaliserbarheten blant våre funn. Det er altså mulig å tenke seg at tilsvarende resultater vil forekomme om man kjører samme undersøkelsen i en annen organisasjon på et annet tidspunkt. Videre sitter vi med et relativt stort og representativt utvalg, noe som øker den statistiske generaliseringen blant våre funn (Ringdal, 2014). Det kan tenkes at resultatene kan overføres til populasjonen som helhet på grunn av det massive, kvantitative datamaterialet fra flere ulike land. Vi anser det empiriske grunnlaget for denne utredning god nok til å kunne definere våre funn som generaliserbare.

3.4 Analyseteknikker

For å kunne besvare våre forskningsspørsmål, har vi i hovedsak basert våre analyser på deskriptiv statistikk, parametriske og ikke-parametriske tester. Vi har brukt den statistiske programvaren STATA 15 i våre analyser.

Vi har valgt å benytte gjennomsnitt som statistisk mål i våre analyser og ser dette opp mot median. Da vi i all hovedsak sitter med ordinale variabler, vil man automatisk ut fra teorien tenke at median vil være det mest korrekte å bruke. Gjennomsnittet brukes først og fremst til å beskrive kontinuerlige variabler, som vil si variabler som er målt minst på intervallnivå hvor forskjeller mellom verdiene gir mening (Ringdal, 2014). Men som Ringdal (2014) presiserer, brukes gjennomsnitt også ofte på ordinalvariabler, da gjennomsnitt gir ”tyngdepunktet” i tallmaterialet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Videre har vi valgt å bruke median parallelt for å kontrollere for gjennomsnittet, da gjennomsnittet kan påvirkes av ekstremvariabler. Da de fleste av våre variabler er på ordinalnivå med kun syv valgalternativer på en Likert-skala, skal dette imidlertid ikke være noe merkverdig problem. Vi har også laget en rekke grafer som viser antall svar på de ulike svaralternativene for flere av variablene. Dette har vi gjort for å kunne diskutere funnene våre mer i dybden. Grafene viser også om det er stor enighet innad i sektoren eller om respondentene fordeler seg jevnt utover de ulike svaralternativene.

Videre har vi i våre analyser basert oss på både parametriske og ikke-parametriske tester for å se på enighet innad i servicesektoren og forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter. Parametriske tester bygger på den fullstendige informasjonen som ligger i kontinuerlige variabler, og de krever dermed at dataene er på intervallnivå (Ringdal, 2014). Da våre data i all hovedsak er på ordinalnivå, kan vi ikke med sikkerhet si at det eksempelvis er like stor avstand mellom svaralternativene 1 og 2 som 6 og 7. Vi velger dermed å benytte ikke-parametriske tester på de ordinale variablene, da disse testene bygger på rangordninger. En mulig svakhet vil være informasjonstapet ved bruk av rang, som gjør at ikke-parametriske tester har mindre teststyrke enn parametriske alternativer. Vi tester dermed også våre ordinale variabler ved parametriske tester for å sjekke at dette samsvarer med svarene vi får fra ikke-parametriske tester. Dette forutsetter at vi antar at det er like intervaller mellom de ulike svaralternativene. Denne forutsetning kan ikke støttes opp under ved teori, men er likevel vanlig i praksis (Gripsrud et al., 2010; Saunders et al., 2009).

Funnene vi fremstiller som signifikante, vil minimum ha et signifikansnivå på $p=0,05$, med mindre annet er presisert. Dette innebærer at vi med 95% sikkerhet kan si at den observerte sammenhengen ikke kun skyldes tilfeldigheter. For å vise styrken i funnene våre, har vi valgt å inkludere p-verdiene i oppgaven.

3.4.1 Faktoranalyse

Da det nesten alltid viser seg at antall faktorer er betydelig mindre enn antall variabler, har vi valgt å benytte faktoranalyse som en datareducerende metode (Gripsrud et al., 2010). Vi sitter på et større datasett, hvor en faktoranalyse vil kunne forenkle komplekse sammenhenger mellom mange observerte variabler slik at disse sammenhengene skal bli enklere å oppdage og tolke.

Det er vanlig å skille mellom eksplorerende og bekreftende faktoranalyse, hvor vi har valgt å forholde oss til en eksplorerende analyse. I den eksplorerende tilnærmingen har vi hatt som mål å utforske dataene for å finne karakteristiske mønstre og interessante sammenhenger uten å forsøke å tilpasse dataene til en bestemt struktur. En bekreftende faktoranalyse forsøker derimot å tilpasse dataene til en bestemt struktur, hvor denne strukturen vanligvis er basert på et sett med hypoteser eller en fullstendig utviklet teori som vi ikke sitter med (Gripsrud et al., 2010). For å identifisere grupper av observerte variabler bruker vi prinsippal komponent-analyse. Dette er trolig den mest brukte metoden, da den ikke setter noen krav til dataenes fordeling (Gripsrud et al., 2010). Ved hjelp av prinsippal komponent-analyse kan vi se mønstre i korrelasjonene mellom et sett av variabler med sikte på å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av et fenomen eller begrep (Johannessen., 2009). Vi ønsket å redusere de originale variablene til et færre antall felles komponenter. Som Gripsrud et al. (2010) presiserer, er formålet ved en Prinsippal komponent-analyse å fange opp så mye som mulig av variansen i de originale variablene ved hjelp av et minimum av komponenter.

Når analysen er kjørt på valgte variabler, velger vi komponenter med en egenverdi på over 1, da dette er en vanlig utvelgelsesmetode for å ekskludere faktorer. Videre inkluderer vi bare spørsmål som har en faktorladning på 0,5 eller høyere, for at spørsmålet skal bli best mulig forklart av den nye variabel. Vi har så gått inn på de forskjellige komponentene som kommer

ut, for å sikre at de variablene som knyttes sammen faktisk ser ut til å ha sammenheng med hverandre.

Formative, reflektive eller enkle konstrukter?

Et konstrukt er et begrep som brukes til å beskrive et fenomen av teoretisk interesse (Rossiter, 2002). I følge Rossiter (2002) kan et konstrukt dannes på tre ulike måter: Enkeltspørsmål, formative og reflektive konstrukter. Enkeltspørsmål brukes når spørsmålet er konkret, og det ikke er nødvendig med flere elementer for å samle opp hva respondenten egentlig mener. Fordelen med enkeltspørsmål vil være at en unngår de ekstra elementene som plukker opp noe av substansen hos andre attributter, og reduserer den direkte oppmerksomheten mot det konkrete. Problemet ved enkeltspørsmål vil derimot være gyldighet, da respondentene muligens ikke vet hva de svarer på. Formative konstrukter blir derimot definert av spørsmål som måler ulike sider av konstruktet, og det er altså helheten av ulike spørsmål som til sammen former et konstrukt. Spørsmålene trenger ikke å ha en sterk korrelasjon med konstruktet, da de ulike spørsmålene måler ulike sider av konstruktet. Om en oppnår en lav Cronbach's Alpha i statistiske tester, kan en ikke bare designe et formativt konstrukt da dette må defineres av sakkyndige (Rossiter, 2002). Ved reflektive konstrukter derimot, er attributtet et internt trekk eller en tilstand innad mellom spørsmålene. Her vil en faktoranalyse indikere de ulike variablene som lader på dette konstruktet, og det vil være en indre konsistens mellom variablene (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003).

Konstruktens validitet

Begrepsmessig gyldighet dreier seg om å teste sammenhengen mellom et teoretisk begrep og operasjonaliseringen av begrepet (Gripsrud et al., 2010). Vi har ved utforming av de ulike konstruktene vært opptatt av konvergent validitet, hvor man tester hvorvidt spørsmålene som antas å måle den samme teoretiske variabelen er høyt korrelert med hverandre. Videre har vi vært opptatt av å sette sammen ulike konstrukter som kan belyse ulike deler av styringssystemet, som ikke forklares ved hjelp av enkeltvariabler.

For å sikre konstruktens validitet, har vi valgt å gå bort fra formative konstrukter som lar seg vanskelig sammensette. Vi har dermed i all hovedsak brukt enkeltspørsmål og reflektive konstrukter. For å sikre høy indre konsistens mellom variablene innad i de reflektive konstrukter, utførte vi en reliabilitetsanalyse ved å beregne Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha er en funksjon av antall indikatorer hvor korrelasjonen mellom dem øker jo flere

indikatorer man har, og jo høyere korrelasjonen mellom disse er. En vanlig tommelfingerregel er at denne skal være større enn 0,7, men ikke for nær 1 (Gripsrud et al., 2010). Vi har likevel valgt å godta konstrukter med en Cronbach's Alpha på 0,6, da slike verdier kan aksepteres (Gliem & Gliem, 2003).

3.4.2 Parametriske tester

Parametrisk statistikk er brukt ved numeriske data. Denne statistikken blir sett på som mer kraftfull enn ikke-parametriske tester, men det kreves en rekke antakelser om det aktuelle datamaterialet for at det ikke skal resultere i falske resultater (Saunders et al., 2009). Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet, er de fleste av våre variabler på ordinalnivå, noe som ikke tilfredsstillt kravene til parametriske tester. Men da vi har satt en forutsetning om at intervallene mellom de ulike svaralternativ er lik, har vi valgt å kjøre en enkel t-test på de forskjellige variabler for å teste om det finnes signifikante forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter.

T-test er en statistisk test man bruker for å bestemme sannsynligheten for at verdiene av en numerisk variabel for to uavhengige grupper er forskjellige. Testen vurderer sannsynligheten for at noe av forskjellen mellom disse to grupper oppstår ved tilfeldigheter, noe som uttrykkes ved p-verdi (Saunders et al., 2009). Vi har valgt å bruke denne type test på de variabler som allerede eksisterer på intervallnivå, og også på de ordinale variablene. Siden dette er en statistisk test som gir resultater med mer kraft, setter vi resultater ved ordinalvariablene opp mot den ikke-parametriske testen vi kjører.

Vi har videre valgt å bruke multippel regresjon der vi ønsker å undersøke om faktorer som land og størrelse har noen påvirkning på respondentenes svar på enkeltvariabler og konstrukter. Slik lineær regresjon forutsetter at den avhengige variabelen har et høyt målenivå, hvor ordinalvariabler med minst fem verdier kan benyttes (Johannessen., 2009). Da våre ordninalvariabler i all hovedsak baseres på en Likert-skala fra 1 til 7, vil dermed dette ikke være noe problem. Multippel regresjon svarer på om en avhengig variabel er relatert til to eller flere forklaringsvariabler (Midtbø, 2012). Vi kan imidlertid aldri bevise noen årsakssammenheng med regresjonsanalyse, bare teste om mulige sammenhenger er signifikant forskjellig fra null (Gripsrud et al., 2010). Som Gripsrud et al. (2010) videre presiserer, ønsker vi at regresjonslikningen skal ha en så høy forklaringskraft som mulig.

Denne er uttrykt ved R^2 , og har en verdi mellom 0 og 1. Om denne verdien ligger på 1 vil det si at alle inkluderte variabler forklarer totalt all variasjonen i den avhengige variabelen, altså en fullstendig lineær sammenheng, mens motsatt indikerer 0 ingen lineær sammenheng. Når man derimot velger forklaringsvariabler for en lineær regresjonsmodell, er det viktig at bare relevante forklaringsvariabler er med, noe som kan være vanskelig å få til. Ofte er det usikkerhet rundt hvilke variabler som er relevante, mens noen kan ha et begrenset datasett hvor en ikke har mulighet å få fatt i alle variabler en skulle ønske seg (Gripsrud et al., 2010). Da vi sitter med et begrenset datasett med mye subjektive svar, velger vi å se bort fra å kontrollere for flest mulig variabler, da vi ikke har disse tilgjengelig. Vi er dermed observante på at dette vil kunne svekke våre funn i noe grad.

Vi benytter korrelasjonsanalyse for å studere samvariasjonen mellom to variabler. Her benytter vi Pearson R som måler den lineære sammenhengen mellom to kontinuerlige variabler (Midtbø, 2012). Korrelasjonskoeffisienten kan være verdier fra -1 til 1, hvor positive verdier viser positiv samvariasjon, mens negative verdier indikerer at når en variabel øker vil den andre reduseres og motsatt. Jo nærmere R ligger -1 eller +1, desto sterkere er korrelasjonen. Vi er imidlertid kun interessert i denne korrelasjonskoeffisienten dersom den er signifikant forskjellig fra null (Pevalin & Robson, 2009).

3.4.3 Ikke-parametriske tester

Ikke-parametrisk statistikk er designet for å brukes når dataene ikke er normalfordelt, og brukes altså ofte med kategoriske data (Saunders et al., 2009). Ikke-parametriske tester er statistiske tester der hypotesene ikke går på parametere i en populasjonsfordeling, og forutsetningene er enklere enn i parametriske tester (Ringdal, 2014). Da vi i all hovedsak innehar data på ordinalnivå, vil ikke-parametriske tester være det optimale for oss. Vi har derfor valgt å bruke Mann-Whitney test for å teste om vi finner signifikante forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter.

Mann-Whitney er en statistisk test som ofte brukes når antagelsene av t-test for to uavhengige grupper ikke møtes. Testen brukes for å bestemme sannsynligheten for at verdiene av en ordinaldata-variabel for to uavhengige grupper er forskjellig. Videre vurderer testen sannsynligheten for at noe av forskjellen mellom de to gruppene oppstår ved

tilfeldigheter, noe som uttrykkes ved vår p-verdi (Saunders et al., 2009). Dette utføres ved å rangere alle scorene i hver gruppe, for deretter å måle forskjellen mellom disse scorene.

3.4.4 Inndeling av respondentene på bransjenivå

Vi har valgt å sortere respondentene innenfor servicesektoren i ulike bransjer basert på oppgitte NACE-koder. De ulike bransjene presenteres i kapittel 4.1. Bransjer med kun én respondent er samlet under betegnelsen ”annet”. I videre analyse av bransjer har vi valgt å fokusere på de fire bransjene med flest observasjoner. Vi vil derfor kun gå i dybden på transportvirksomhet, finansieringsvirksomhet, IT-tjenester og helse- og sosialtjenester med henholdsvis 42, 38, 28 og 24 observasjoner hver. Vi mener at færre enn 20 observasjoner vil være for få til å kunne generalisere våre funn. Vi stiller oss også kritiske til det vi finner av ulikheter mellom disse fire bransjene da mellom 24 og 42 observasjoner er forholdsvis lite.

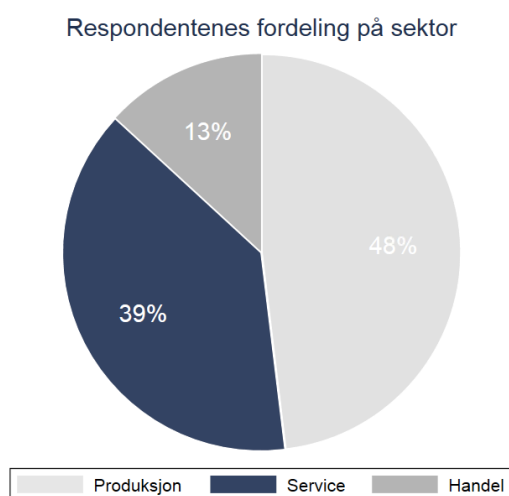
I kapittel 4.3 vil vi presentere forskjeller mellom såkalte mass services og professional services. Her har vi valgt å benytte oss av observasjoner innenfor finansieringsvirksomhet og detaljhandel, da disse bransjene trekkes frem i litteraturen som representative for henholdsvis professional og mass services. Vi har med dette vært nødt til å gå utenfor det vi tidligere har definert som serviceorganisasjoner i vårt datamateriale. Ingen av bransjene som stemmer med beskrivelsen for mass services innenfor servicesektoren, har nok observasjoner til at det er hensiktsmessig å benytte disse i vår analyse. Vi har derfor benyttet oss av observasjoner innenfor handelssektoren. Vi stiller oss derfor noe kritiske til svarene vi får. Det at vi ikke har funnet noen bransjer i servicesektoren som kan klassifiseres som mass services med nok observasjoner, gjør oss også noe kritiske til The Service Process Matrix som vi presenterte i kapittel 2.2.6. Det kan derfor være mer interessant å studere ulike bransjer, som i kapittel 4.2, enn ulike bransjetyper, som i kapittel 4.3.1.

4. Analyse/resultater

Vi vil i dette kapitlet analysere datamaterialet for å svare på våre to forskningsspørsmål. Vi vil først kartlegge økonomistyringen i servicesektoren og gå inn på enkelte bransjer innenfor denne. Vi vil også se på om land og størrelse har noen innvirkning på styringssystemet. Avslutningsvis vil vi foreta en sammenlignende analyse der vi studerer forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter. Kapittel 4 presenterer i all hovedsak datamaterialet og våre analyser av dette. I kapittel 5 og 6 vil vi diskutere funnene nærmere.

4.1 Empiri

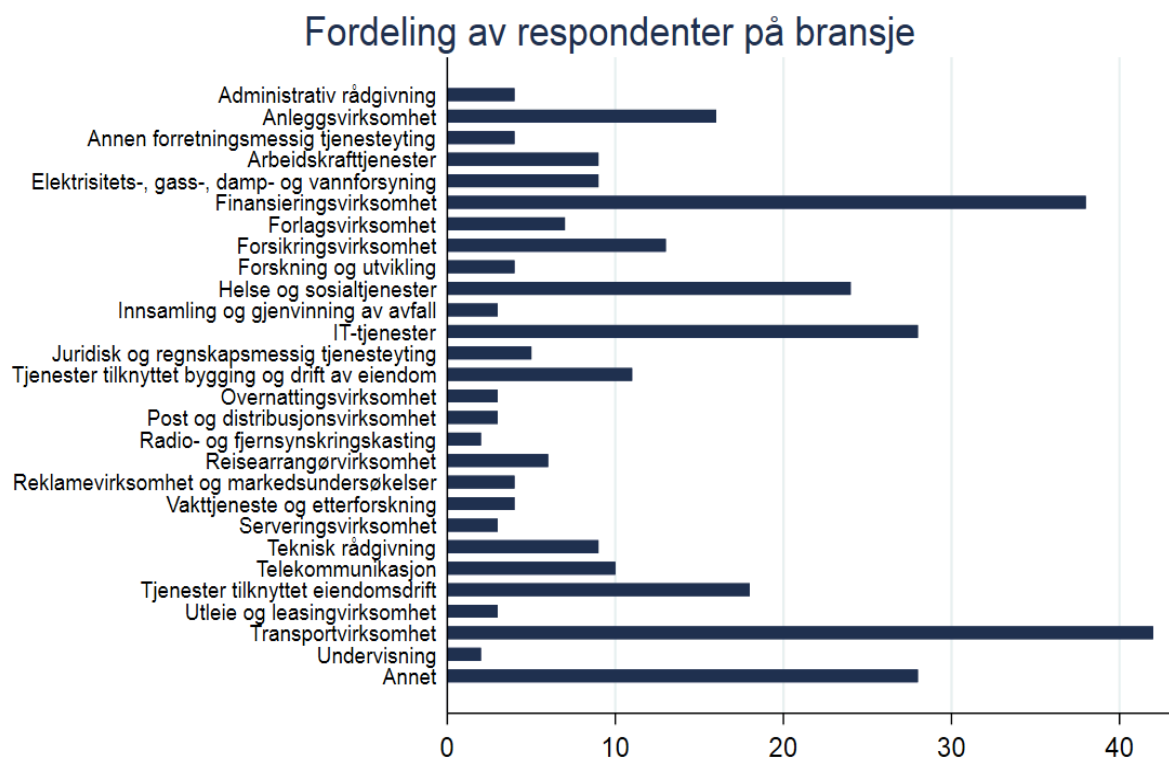
Datamaterialet består av 807 observasjoner fordelt på de tre sektorene service, produksjon og handel. Det er ett sett med svar fra hver respondent, og datamaterialet er derfor tverrsnittsdata. Figur 4.1 viser den prosentvise fordelingen på sektor. Observasjonene fordeler seg på 387 produksjonsbedrifter, 312 servicebedrifter og 106 handelsbedrifter. Det er verdt å merke seg at respondentene selv har kategorisert seg i en av de tre sektorene, og at to relativt like selskap derfor kan ha blitt kategorisert i to forskjellige sektorer.



Figur 4.1 - Respondentenes fordeling på sektor

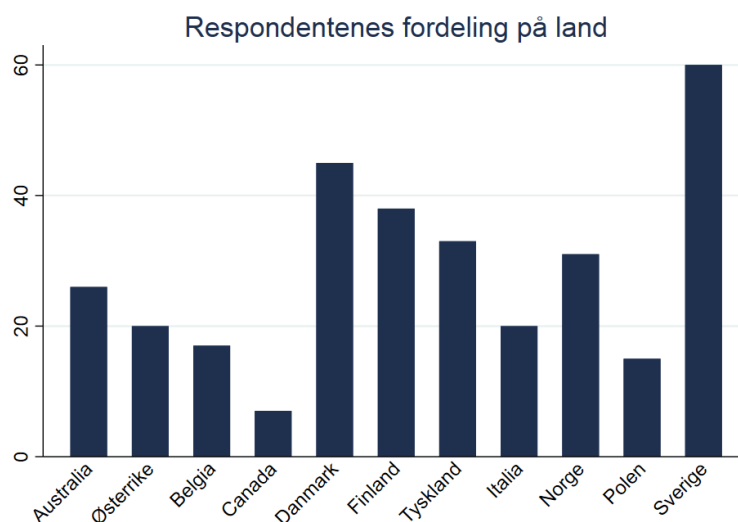
Vi har delt servicesektoren inn i ulike bransjer basert på NACE-koder. Figur 4.2 viser antall observasjoner per bransje. Som vi ser, er det flest observasjoner innen transportvirksomhet³, finansieringsvirksomhet, IT-tjenester og helse- og sosialtjenester med henholdsvis 42, 38, 28 og 24 observasjoner hver. Vi vil gå mer i dybden på enkelte av disse bransjene senere i kapitlet.

³ Med transportvirksomhet regnes all transport av varer og personer over vann, land og i luften.



Figur 4.2 – Servicesektorens fordeling på bransje

Observasjonene innen servicesektoren fordeler seg på de elleve landene undersøkelsen ble utført i. Av figur 4.3 kan vi se at det er flest observasjoner fra Sverige og Danmark, mens det er færrest observasjoner fra Canada og Polen⁴.



Figur 4.3 - Servicesektorens fordeling på land

⁴ Sverige, Danmark, Canada og Polen med henholdsvis 60, 45, 7 og 15 observasjoner.

4.2 Kartlegging av økonomistyring i servicesektoren

Vi søker i dette kapitlet å kartlegge økonomistyringen i serviceindustrien. Vi vil gå inn på en rekke deler av styringssystemet og vurdere i hvilken grad ulike mål og verktøy benyttes av servicebedrifter. Det er også interessant å se på om det er stor grad av enighet innad i sektoren eller om valg av styring varierer mye på tvers av observasjonene og mellom de ulike bransjene. Vi vil benytte oss av egengenererte konstrukter samt enkeltspørsmål fra undersøkelsen. Konstruktene som helhet finnes i vedlegg 2.

4.2.1 Strategisk planlegging

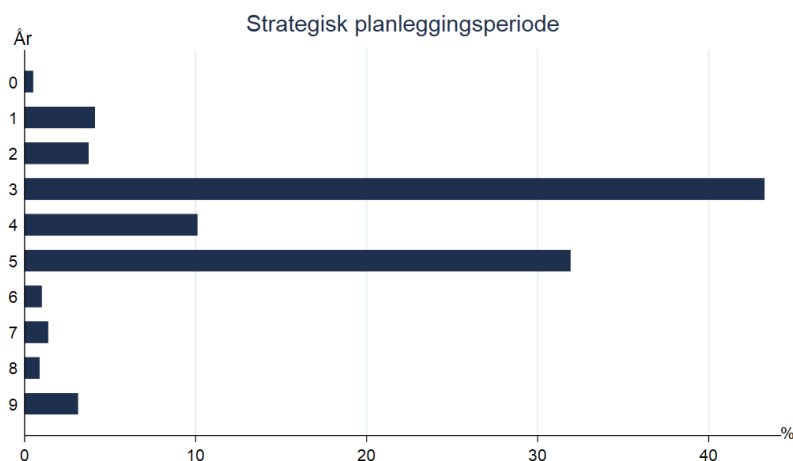
Strategisk, eller langsiktig, planlegging er viktig i svært mange organisasjoner. Tradisjonelt sett har det blitt brukt mye tid på denne formen for planlegging. Vi ønsker i dette avsnittet å undersøke i hvilken grad strategisk planlegging er viktig for servicebedrifter og hva de legger mest vekt på når det kommer til den langsiktige planleggingen.



Figur 4.4 – Viktighet av strategisk planlegging

Figur 4.4 viser hvor viktig strategisk planlegging er for å styre og lede underordnede handlinger. Den viser hvor mange prosent av respondentene som har svart at strategisk planlegging er viktig eller ikke for deres organisasjon. En kan lese av figuren at det er bred enighet om at strategisk planlegging er viktig blant servicebedrifter. De fleste har svart at strategisk planlegging er viktig, og hele 23 % har svart at det er svært viktig.

Den langsiktige strategien har gjerne en mer eller mindre definert tidshorisont. Vi har derfor undersøkt hvor mange år det er vanlig at den strategiske planleggingsperioden varer i servicesektoren.



Figur 4.5 – Strategisk planleggingsperiode

Vi ser av figur 4.5 at den strategiske planleggingsperioden varer mellom tre og fem år for de fleste respondentene. Det er kun én respondent som har svart null, hvilket vil si at nesten alle benytter seg av strategisk planlegging på minst ett år. De fleste svarer likevel at enhetens strategiske mål revideres hvert år eller oftere⁵.

Vi har også undersøkt i hvilken grad servicebedrifter setter formaliserte, langsiktige mål. Med dette menes i hvilken grad målene er dokumenterte, detaljerte og nøyaktige. Her finner vi at de fleste respondentene samler seg rundt et gjennomsnitt på 4,9⁶. Det vil si at det er noe grad av formalitet når det kommer til strategisk planlegging. Vi ser også at de vektlegger kvantitative mål tilnærmet like mye som kvalitative, og at begge deler vektlegges i relativt stor grad.⁷ Videre ser vi at servicebedrifter i stor grad fokuserer på å sette målsetninger i sin strategiske planleggingsprosess. På en syvpunktskala der 1 vil si at det vektlegges i liten grad og 7 vil si at det vektlegges i stor grad, svarer 90 % av respondentene 5 eller høyere. Det legges derimot ikke like stor vekt på ressursbruk i de langsiktige planene⁸.

På spørsmål om hvem i organisasjonen som deltar i utformingen av enhetens strategiske mål og virkemidler, svarer de fleste at kun ledelsen av enheten deltar (40 %). En stor del av respondentene svarer at det er ledelsen av enheten inkludert ledere fra et nivå under (25 %).

⁵ 55 % av respondentene reviderer strategiske mål én gang i året. 36 % reviderer mål oftere en én gang i året, mens kun 9 % reviderer strategiske mål hvert annet år eller sjeldnere.

⁶ Syvpunktsskala

⁷ Bruk av kvalitative mål: Gjennomsnitt=5,18 på en syvpunktsskala.

Bruk av kvantitative mål: gjennomsnitt=5,28 på en syvpunktsskala.

⁸ Gjennomsnitt=4,9

Kun 4 % av respondentene svarer at utformingen av enhetens strategiske mål og virkemidler utformes mer enn to nivåer under ledelsen av enheten. Dette tyder på at strategisk planlegging i all hovedsak utføres på øverste nivå, og at det er lite involvering av underordnede i denne formen for planlegging.

Tabell 4.1 - Sammenligning av strategisk planlegging mellom bransjer

	Service-sektoren	Transport-virksomhet		Finansierings-virksomhet		IT-tjenester		Helse- og sosialtjenester	
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi
Formalitet i strategisk planlegging I hvilken grad formuleres mål som er nøyaktige, detaljerte og nedskrevne?	4,89	4,76	0,6176	5,39	0,0082***	4,85	0,9796	5	0,2663
Strategisk planleggingsperiode Over hvor mange år er deres strategiske planleggingsperiode?	3,84	4,36	0,0200**	3,68	0,5545	3,54	0,4254	3,75	0,9702
Kvalitative mål I hvilken grad formuleres kvalitative mål?	5,18	4,8	0,0639*	5,66	0,0215**	5,11	0,7678	5,29	0,3849
Kvantitative mål I hvilken grad formuleres kvantitative mål?	5,28	5,46	0,3999	5,58	0,1133	4,71	0,0482**	5,04	0,5061
Deltakelse i langsiktig planlegging Hvem deltar i utformingen av strategiske mål og virkemidler?	2,35	2,13	0,1046	2,57	0,1268	2,16	0,2146	2,67	0,1118

Mann Whitney P-verdi viser om det er signifikante forskjeller mellom den spesifikke bransjen og servicesektoren som helhet

* Signifikant på 10% nivå

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Tabell 4.1 viser hvordan strategisk planlegging varierer på tvers av fire ulike bransjer i servicesektoren. Som vi ser, er det relativt stor enighet innad i sektoren om hvordan strategisk planlegging utføres. Det er likevel enkelte signifikante forskjeller mellom servicesektoren som helhet og enkelte av bransjene. Når det kommer til grad av formalitet i strategisk planlegging, finner vi at i finansieringsvirksomhet er det betydelig større grad av formalitet. Videre ser vi at den strategiske planleggingsperioden er signifikant lengre i transportvirksomhet enn i servicesektoren som helhet. Finansieringsvirksomhet bruker kvalitative mål i større grad, mens IT-tjenester har signifikant mindre grad av kvantitative mål.

4.2.2 Kortsiktig planlegging

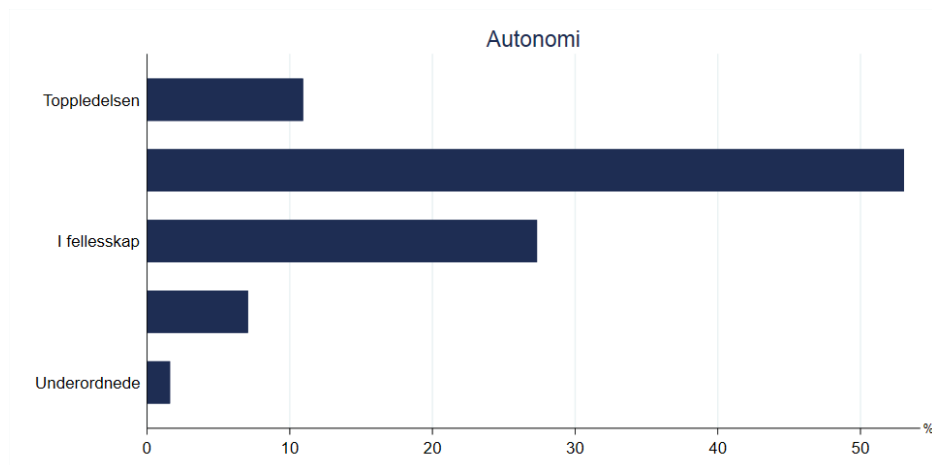
For å kunne følge de strategiske, langsiktige planene i bedriften, er det hensiktsmessig å utvikle kortsiktige handlingsplaner. Både langsiktig og kortsiktig planlegging anses som viktige deler av styringssystemet da de komplementerer hverandre. Servicebedriftene som

har deltatt i undersøkelsen, uttrykker at kortsiktig planlegging er viktig for å styre og lede underordnedes handlinger. Ingen av respondentene har svart at kortsiktig planlegging ikke er viktig. Av figur 4.6 ser vi at hele 26 % av respondentene mener at kortsiktig planlegging er svært viktig, og til sammen 88 % mener kortsiktig planlegging er viktig eller svært viktig.



Figur 4.6 – Viktighet av kortsiktig planlegging

Videre har vi undersøkt på hvilket nivå kortsiktige planer utvikles og fastsettes. Vi har her valgt å slå sammen flere spørsmål til én variabel som måler grad av autonomi blant de underordnede. Høy grad vil si at de underordnede har mye å si i utformingen og fastsettelsen av kortsiktige planer. Lav grad vil si at det kun er toppledelsen som utformer disse planene.



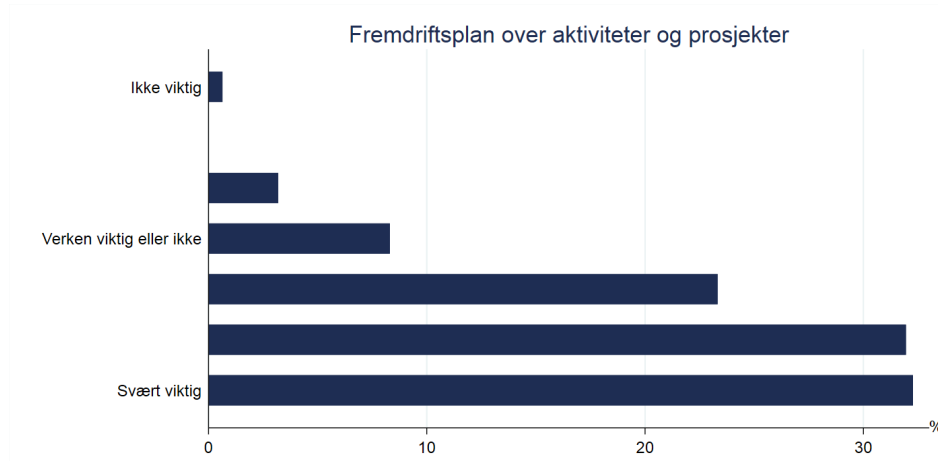
Figur 4.7 – Autonomi

Som vi ser av figur 4.7, er det liten grad av autonomi blant de underordnede i servicebedrifter. Til sammen svarer 64 % av respondentene at toppledelsen tar alle beslutninger knyttet til kortsiktige planer eller at toppledelsen med innspill fra underordnede tar alle beslutninger. Likevel ser vi en relativt stor andel av respondentene (27 %) svarer at

kortsiktig planlegging skjer som følge av forhandlinger mellom topplødsen og de underordnede.

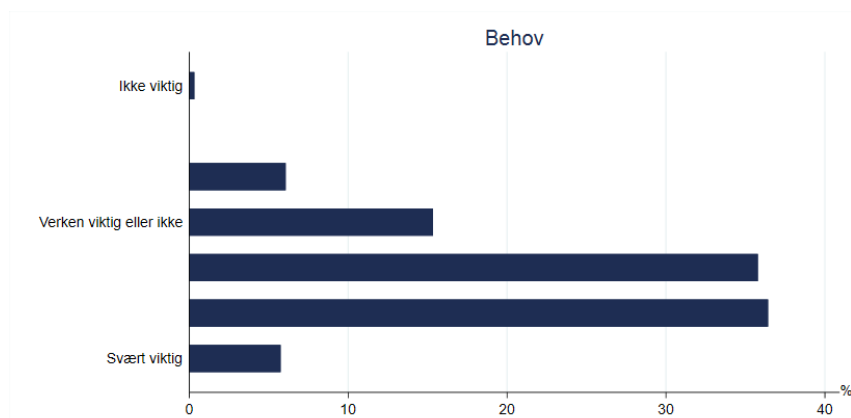
Vi har videre undersøkt hvor ofte kortsiktige planer endres i servicebedrifter. Her har respondentene svart på spørsmål knyttet til endring av prestasjonsmål, handlingsplaner og ressursbruk. Vi finner at respondentene svarer svært ulikt. 25 % av respondentene svarer at prestasjonsmål, handlingsplaner og planer for ressursbruk endres kvartalsvis. De øvrige respondentene svarer at de endres alt fra kontinuerlig til årlig. Det kan derfor ikke sies å være noen fellestrekk for hvor hyppig servicebedrifter foretar endringer i de kortsiktige planene.

Når det kommer til innholdet i de kortsiktige planene, har vi blant annet undersøkt viktigheten av at de inneholder fremdriftsplaner over aktiviteter og prosjekter. Figur 4.8 viser at de fleste respondentene (88 %) mener det er viktig eller svært viktig med fremdriftsplaner over aktiviteter og prosjekter i de kortsiktige planene.



Figur 4.8 – Fremdriftsplan over aktiviteter og prosjekter

Vi så også på hvor viktig det er at de kortsiktige planene inneholder informasjon om de underordnedes behov. Her har vi igjen slått sammen flere spørsmål for å lage én variabel som inkluderer behov for finansielle ressurser, personalbehov, kompetansebehov og behov for it-ressurser.



Figur 4.9 – Behov

De fleste respondentene (78 %) har svart at det er viktig eller svært viktig at kortsiktige planer inneholder informasjon om underordnedes behov knyttet til økonomi, personell, kompetanse og it-ressurser. Vi ser imidlertid at kun 5,77 % av respondentene svarer at dette er svært viktig.

Tabell 4.2 - Sammenligning av kortsiktig planlegging mellom bransjer

	Service-sektoren		Transport-virksomhet		Finansierings-virksomhet		IT-tjenester		Helse- og sosialtjenester	
	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi
Autonomi i kortsiktig planlegging										
Hvor mye innvirkning har underordnede på utforming og fastsettelse av kortsiktige planer?	2,34	0,3957	2,22	0,0514*	2,52	0,3480	2,49	0,4225	2,17	0,3984
Endringshyppighet kortsiktige planer										
Hvor ofte endres kortsiktige planer?	4,08	0,0890*	3,69	0,2312	4,35	0,9649	4,08	0,3984	4,39	0,3984

Mann Whitney P-verdi viser om det er signifikante forskjeller mellom den spesifikke bransjen og servicesektoren som helhet
* Signifikant på 10% nivå

Av tabell 4.2 ser vi at det er stor enighet innad i servicesektoren når det kommer til både autonomi og endringshyppighet i kortsiktig planlegging. I finansieringsvirksomheter ser vi at underordnede har noe mer autonomi enn sektoren som helhet og transportvirksomheter endrer sine kortsiktige planer noe oftere enn gjennomsnittet i sektoren⁹.

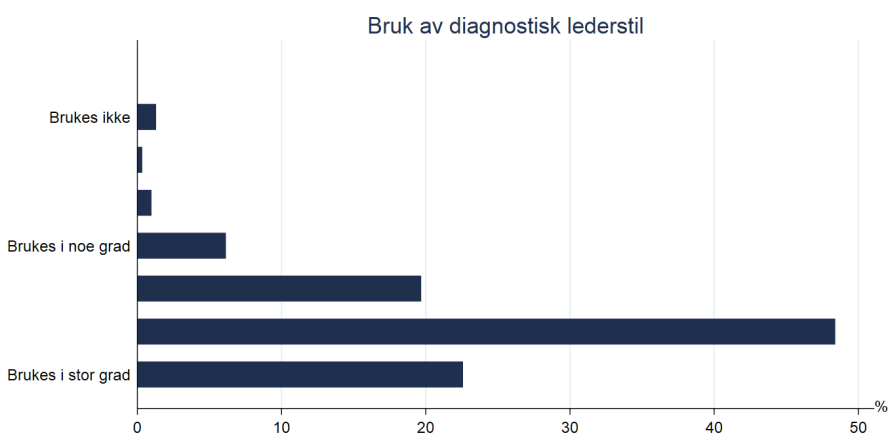
4.2.3 Prestasjonsmåling og evaluering

I denne delen skal vi kartlegge hvordan servicebedrifter utfører prestasjonsmåling og evaluering. I enkelte virksomheter er det systemer for å måle lederes og medarbeideres

⁹ Syvpunktsskala fra "kontinuerlig" til "årlig"

prestasjoner, mens hos andre er ikke dette systematisert. Det benyttes også ulike metoder for å registrere og følge opp avvik.

Det første vi ville undersøke var om servicebedrifter bruker faste årlige budsjetter eller mer fleksible alternativer for å kontrollere driftskostnader. Vi finner at de fleste respondentene (55 %) svarer at de benytter budsjetter, men at det er noe grad av fleksibilitet i disse. Kun 5% av respondentene har helt fleksible budsjetter, altså at de bestemmes løpende. Vi ønsket videre å undersøke i hvilken grad ledelsen i servicebedrifter har en diagnostisk lederstil. Med dette menes i hvilken grad budsjettstyring og/eller prestasjonsmålingssystem brukes for å identifisere kritiske prestasjonsvariabler, sette mål, overvåke disse og følge opp avvik.



Figur 4.10 - Diagnostisk lederstil

Figur 4.10 viser hvordan respondentenes svar fordeler seg på en sammenslått variabel som beskriver bruk av budsjetter og/eller prestasjonsmålingssystemer i forskjellige situasjoner. Som figuren viser, er det stor enighet blant respondentene. De fleste servicebedriftene bruker enten budsjetter eller andre systemer for prestasjonsmåling i stor grad. Dette kan tolkes som at det benyttes en diagnostisk lederstil blant et flertall av bedriftene i servicesektoren.

Vi ønsket også å undersøke om servicebedrifter benytter seg av en interaktiv lederstil. Med dette mener vi om lederne oppfordrer til dialog og informasjonsdeling. Vi har testet dette ved å slå sammen flere variabler til én. Denne variabelen beskriver i hvilken grad ledelsen benytter budsjetter og/eller prestasjonsmålingssystemer for kontinuerlig å involvere seg i beslutninger og planer. Respondentenes svar fordeler seg rundt et gjennomsnitt på 5¹⁰. Dette kan tolkes som at ledelsen i servicebedrifter har en interaktiv lederstil, men ikke i stor grad.

¹⁰ Syvpunktsskala fra "liten grad" til "stor grad".

Når det kommer til evaluering av underordnede, kan dette gjøres på bakgrunn av ulike mål. Enkelte organisasjoner foretrekker å benytte seg av finansielle og konkrete mål. Dette sikrer objektivitet og kan gjøre at ansatte føler seg rettferdig behandlet. Blant servicebedriftene som har besvart undersøkelsen, er det stor enighet om at både finansielle og ikke-finansielle mål er viktig for evaluering av underordnede¹¹. Til slutt har vi undersøkt hvor viktig prestasjonsmåling og evaluering er for å styre og lede underordnede blant servicebedrifter. Her svarer de fleste (86 %) at prestasjonsmåling og evaluering er viktig eller svært viktig.



Figur 4.11 – Viktighet av prestasjonsmåling og evaluering

Tabell 4.3 - Sammenligning av prestasjonsmåling og evaluering mellom bransjer

	Service-sektoren		Transport-virksomhet		Finansierings-virksomhet		IT-tjenester		Helse- og sosialtjenester	
	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi
Bruk av budsjett										
Hvordan kontrolleres driftskostnader i deres enhet?	2,77	0,7165	2,8	0,7165	2,16	0,0204**	3,07	0,2533	2,67	0,8771
Diagnostisk										
I hvilken grad benytter ledelsen en diagnostisk lederstil?	5,75	0,8907	5,71	0,8907	6,23	0,0026***	5,94	0,5700	5,56	0,1639
Interaktiv										
I hvilken grad benytter ledelsen en interaktiv lederstil?	5,03	0,7990	4,9	0,7990	5,28	0,1199	5,31	0,1707	4,95	0,9689
Finansiell evaluering										
I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av finansielle mål?	5,62	0,1164	5,19	0,1164	5,68	0,6399	5,82	0,2308	5,29	0,3311
Ikke-finansiell evaluering										
I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av ikke-finansielle mål?	5,18	0,3329	5,43	0,3329	5,63	0,0310**	5,14	0,9820	5,71	0,0222**

Mann Whitney P-verdi viser om det er signifikante forskjeller mellom den spesifikke bransjen og servicesektoren som helhet

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

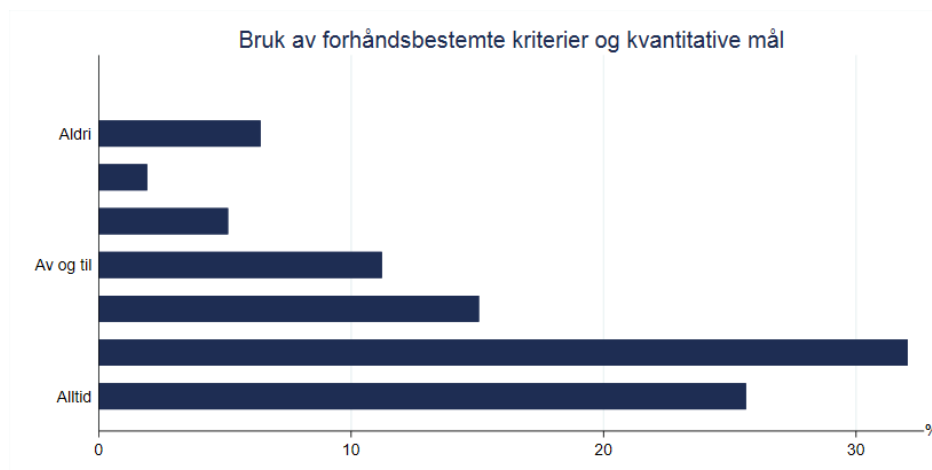
¹¹ Grad av finansielle mål i evaluering: Gjennomsnitt=5,4 på en syvpunktsskala
Grad av ikke-finansielle mål i evaluering: Gjennomsnitt=5,2 på en syvpunktsskala

Av tabell 4.3 kan vi se at det er mye enighet innad i sektoren når det kommer til prestasjonsmåling og evaluering. Vi ser likevel av finansieringsvirksomhet er signifikant forskjellig fra servicesektoren på flere områder. Vi ser at de har mindre grad av fleksibilitet i budsjettet¹², at de har større grad av diagnostisk lederstil og at de benytter ikke-finansiell evaluering i større grad. Helse- og sosialtjenester benytter også ikke-finansiell evaluering i større grad enn sektoren som helhet, noe som er naturlig å anta ettersom de gjerne ønsker å lykkes med faktorer som medmenneskelighet og omsorg fremfor finansielle resultater.

4.2.4 Belønning og kompensasjon

I mange organisasjoner er belønning og kompensasjon viktig for å tiltrekke seg de rette menneskene og motivere disse for å nå felles mål. Blant servicebedrifter er det noe uenighet om hvor viktig belønning og kompensasjon er for å styre og lede underordnede. Enkelte av respondentene svarer at det ikke er viktig eller at det verken er viktig eller ikke. Likevel er det et klart flertall (67 %) som mener at belønning og kompensasjon er viktig eller svært viktig i deres organisasjon.

Når det gjelder hvordan de underordnede evalueres og belønnes, ønsker vi å undersøke graden av objektivitet i prestasjonsevalueringen. Vi tar utgangspunkt i en sammenslått variabel for objektivitet som forteller om respondentene bruker forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning, og om evalueringen baseres på kvantitative mål.

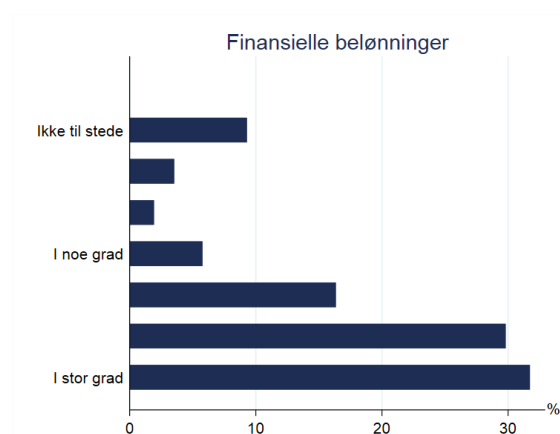


Figur 4.12 – Objektivitet i prestasjonsevaluering

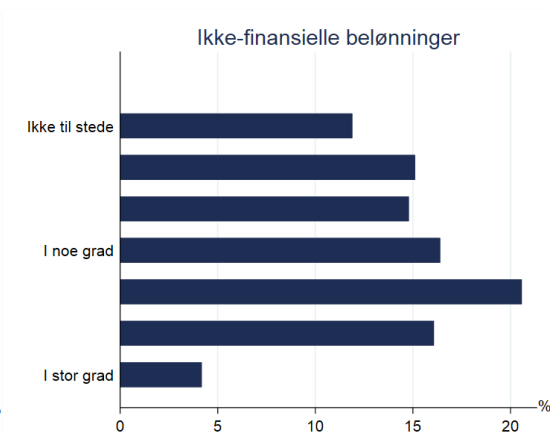
¹² Sekspunktsskala fra "satt faste" til "bestemmes løpende som separate begivenheter"

Av figur 4.12 kan vi lese at de aller fleste respondentene har høy grad av objektivitet i sin prestasjonsevaluering. Det at enkelte respondenter svarer at de aldri bruker forhåndsbestemte kriterier og baserer evalueringen på kvantitative mål, kan enten bety at de bruker subjektive mål eller at de ikke benytter seg av evaluering og kompensasjon i det hele tatt. Respondentene har også svart på om de tilpasser prestasjonsbasert lønn til hver enkelt. Her svarer flertallet at dette ikke er tilfelle ¹³, noe som understreker objektiviteten i prestasjonsevalueringen.

Videre har vi studert i hvilken grad belønninger er finansielle eller ikke-finansielle. Finansielle belønninger kan eksempelvis forekomme i form av bonus eller aksjer, mens ikke-finansielle belønninger kan være forfremmelse, anerkjennelse og lignende.



Figur 4.13 – Finansielle belønninger

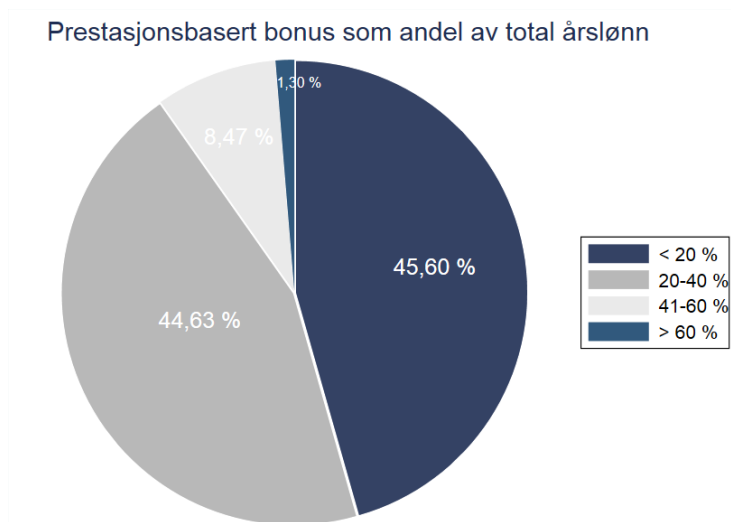


Figur 4.14 – Ikke-finansielle belønninger

Av figurene over ser vi en klar tendens mot bruk av finansielle belønninger blant servicebedrifter. Selv om nærmere 10 % svarer at finansielle belønninger ikke er til stede i deres organisasjon, svarer de fleste at dette benyttes i stor eller svært stor grad. Ikke-finansielle belønninger er det derimot ingen enighet om i sektoren. Her fordeler respondentene seg relativt jevnt over de ulike svaralternativene.

¹³ Gjennomsnitt=3,4 på en syvpunktsskala

Syvpunktsskala fra "ikke til stede" til "i stor grad". 54 % av respondentene har svart 1, 2 eller 3



Figur 4.15 – Prestasjonsbasert bonus

Det siste vi har sett på ved belønning er hvor stor andel av total årslønn som er prestasjonsbasert bonus. Av figur 4.15 ser vi at kun 10 % av respondentene svarer at mer enn 40 % av årslønnen er prestasjonsbasert bonus. Resten av respondentene fordeler seg noenlunde likt på mellom < 20 % og 20-40 %. Gjennomsnittet er ca. 19 % av total årslønn.

Tabell 4.4 - Sammenligning av belønning og kompensasjon mellom bransjer

	Service-sektoren	Transport-virksomhet		Finansierings-virksomhet		IT-tjenester		Helse- og sosialtjenester	
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi
Objektiv evaluering Hvor objektiv er prestasjonsevaluering og belønning av underordnede?	4,99	4,77	0,4049	4,84	0,5398	5,61	0,0867*	4,77	0,5293
Finansiell belønning I hvilken grad benyttes finansiell belønning?	4,75	4,52	0,2358	4,59	0,6732	4,49	0,0213**	4,51	0,3018
Ikke-finansiell belønning I hvilken grad benyttes ikke-finansiell belønning?	4,66	4,49	0,2139	4,69	0,6959	4,9	0,4100	4,85	0,6896

Mann Whitney P-verdi viser om det er signifikante forskjeller mellom den spesifikke bransjen og servicesektoren som helhet

* Signifikant på 10% nivå

** Signifikant på 5% nivå

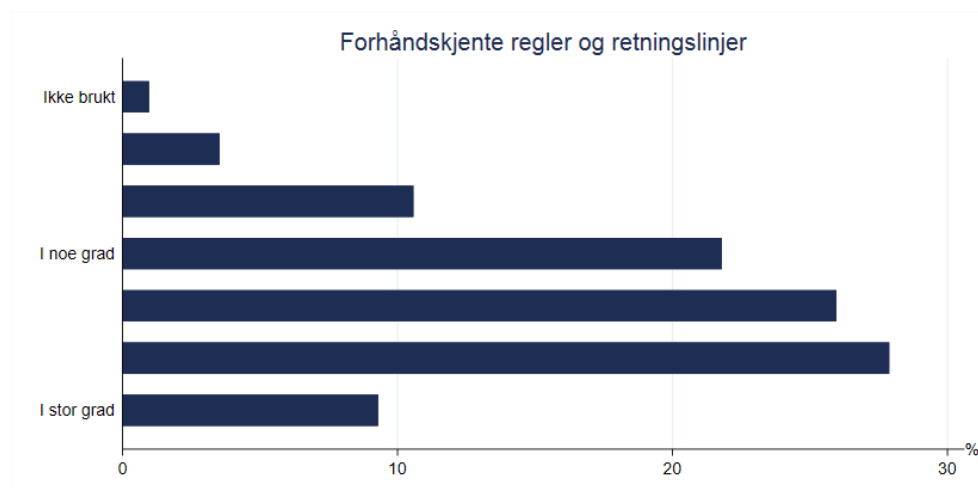
Innad i de fire ulike bransjene innen servicesektoren, ser vi at det er relativt stor enighet når det gjelder belønning og kompensasjon. IT-tjenester er den eneste bransjen som skiller seg noe ut. Her ser vi at de har signifikant høyere grad av objektivitet i evalueringen, og at de benytter seg av finansielle belønninger i signifikant mindre grad enn sektoren for øvrig. De har også større grad av ikke-finansiell belønning, men denne forskjellen er imidlertid ikke signifikant.

4.2.5 Administrativ styring

Spørreundersøkelsens femte del beskriver organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser. Vi har valgt å bruke Malmi & Brown (2008) sin fellesbetegnelse, administrativ styring, på denne delen. Administrativ styring omhandler organisering, overvåking og styring.

Først har vi undersøkt hvor desentraliserte servicebedrifter er. Med dette mener vi hvor stor innflytelse underordnede har når det kommer til strategiske, operasjonelle og personalbeslutninger. Ved strategiske beslutninger ser vi at det er liten grad av desentralisering. Respondentene samler seg rundt et gjennomsnitt på 2,6¹⁴, noe som vil si at de underordnede har lite beslutningsmakt når det kommer til strategiske beslutninger. Når det gjelder operasjonelle beslutninger, er derimot beslutningsmakten delt i større grad. Respondentene samler seg rundt et gjennomsnitt på 3,6. Dette betyr at toppledelsen også her har mest å si, men at beslutningsmakten i større grad er delt. Personalbeslutninger er enda mer desentralisert, hvor respondentene samles rundt et gjennomsnitt på 4. Dette vil si at innflytelsen deles likt mellom toppledelsen og underordnede. Alt i alt er servicebedrifter svært sentraliserte, men underordnede har mye å si når det kommer til personalbeslutninger.

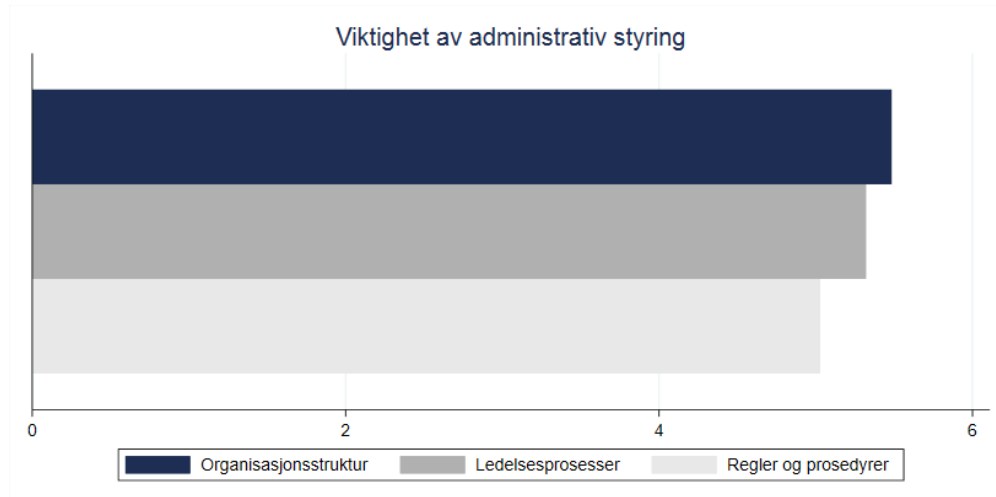
Respondentene har også svart på spørsmål knyttet til regler og etikk, samt kommunikasjon og håndheving av satte retningslinjer og regler. Vi har utviklet en variabel for regelbruk som beskriver i hvilken grad det er gjort klart på forhånd hvilke regler som gjelder, hvem som er ansvarlig og sanksjoner ved uetisk oppførsel.



Figur 4.16 – Regler og retningslinjer

¹⁴ Syvpunktsskala fra "toppledelsen har all innflytelse" til "underordnede har all innflytelse"

Vi kan lese av figur 4.16 at det er relativt stor grad av regelbruk blant servicebedrifter. Det vil si at det er gjort kjent på forhånd hvilke regler som gjelder, hvem som er ansvarlig for hva og hvilke sanksjoner som gjelder dersom reglene ikke følges. Vi vet derimot lite om graden av håndheving av regler.



Figur 4.17 – Viktighet av administrativ styring

Figur 4.17 viser hvor viktig respondentene mener de ulike delene av administrativ styring er¹⁵. Det fremkommer av figuren at alle de tre delene er viktige for servicebedrifter da gjennomsnittet er minst 5 på hver av delene. Organisasjonsstruktur oppfattes som viktig, mens regler og prosedyrer er minst viktig.

Tabell 4.5 - Sammenligning av administrativ styring mellom bransjer

	Service-sektoren	Transport-virksomhet		Finansierings-virksomhet		IT-tjenester		Helse- og sosialtjenester	
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi
Operasjonell beslutningsmakt Hvor desentralisert er den operasjonelle beslutningsmakten?	3,62	3,49	0,5038	3,35	0,2775	3,87	0,3054	3,03	0,0158**
Strategisk beslutningsmakt Hvor desentralisert er den strategiske beslutningsmakten?	2,61	2,54	0,6486	2,42	0,2871	2,71	0,3405	2,29	0,2007
Personalbeslutninger Hvor desentralisert er beslutningsmakten knyttet til personalbeslutninger?	4,03	4,11	0,5421	3,89	0,5078	4,05	0,9701	3,57	0,0731*

Mann Whitney P-verdi viser om det er signifikante forskjeller mellom den spesifikke bransjen og servicesektoren som helhet

* Signifikant på 10% nivå

** Signifikant på 5% nivå

Tabell 4.5 viser at det er bred enighet innad i sektoren. Med unntak av helse- og sosialtjenester, finner vi ingen signifikante forskjeller i grad av desentralisering. Derimot ser

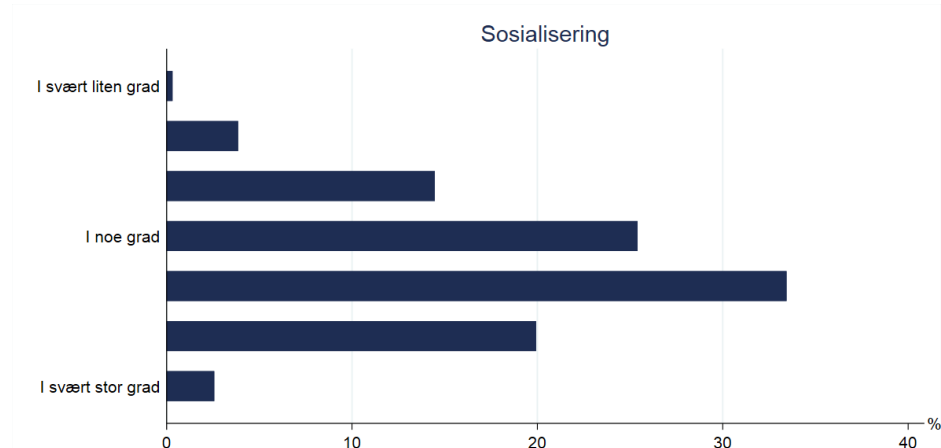
¹⁵ Syvpunktsskala fra "ikke viktig" til "svært viktig"

vi at helse- og sosialtjenester er signifikant mindre desentraliserte både i operasjonelle beslutninger og beslutninger som gjelder personalet. I denne bransjen kan en tenke seg at det er viktig med sentralisert styring da det kan være snakk om viktige helsespørsmål. Likevel kan man også argumentere for at den operasjonelle beslutningsmyndigheten bør være desentralisert, slik at de som utfører oppgavene raskt kan fatte egne beslutninger basert på erfaringer fra lignende situasjoner.

4.2.6 Organisasjonskultur og verdier

Bedriftskultur kan bevisst eller ubevisst brukes til å regulere oppførsel innad i organisasjonen. Det kan derfor være et virkningsfullt styringsverktøy. Servicebedriftene som har svart på undersøkelsen, er enige om at organisasjonskultur og verdier er viktige verktøy for å styre og lede underordnede. På en syvpunktsskala der 1 er ”ikke viktig” og 7 er ”svært viktig”, samler servicebedriftene seg rundt et gjennomsnitt på 5,8. Vi har undersøkt i hvilken grad kulturell styring vektlegges blant servicebedrifter ved å se på en sammenslått variabel. Denne variabelen består av spørsmål om interne forfremmelser, kunnskapsdeling, sosiale arrangementer og sosialisering. Også her kommer det frem at verdier og kultur er viktig for styring og kontroll, men det gir lavere gjennomsnitt enn de subjektive svarene til servicebedriftene¹⁶. Dette kan bety at selv om respondentene selv mener bedriftskultur er et viktig verktøy, vektlegges det ikke i *svært stor* grad.

Når det kommer til sosialisering, har vi undersøkt i hvilken grad organisasjonene bruker sosialisering for å skape felles identitet, normer og verdier i organisasjonen.



Figur 4.18 – Sosialisering

¹⁶ Gjennomsnitt=4,2

Av figur 4.18 ser vi at sosialisering brukes i relativt stor grad. 76 % av respondentene har svart at sosialisering brukes i stor eller svært stor grad i deres organisasjon for å skape felles identitet, normer og verdier. Respondentene svarer også at de bruker formell kommunikasjon for å tilegne de underordnede bedriftenes verdier. Vi ser at formell kommunikasjon brukes i noe større grad enn sosialisering¹⁷.

Tabell 4.6 - Sammenligning av kulturell styring mellom bransjer

	Service- sektoren	Transport- virksomhet		Finansierings- virksomhet		IT-tjenester		Helse- og sosialtjenester	
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi	Gjennomsnitt	P-verdi
Organisasjonskultur og verdier Hvor viktig er organisasjonskultur og verdier?	5,77	5,60	0,2421	6,26	0,0030***	5,82	0,9474	5,79	0,8282
Sosialisering I hvilken grad benyttes sosialisering for å tilegne underordnede organisasjonens verdier?	4,60	4,23	0,0489**	4,90	0,0874*	4,70	0,6062	4,89	0,1824
Formell formidling av verdier I hvilken grad benyttes formell kommunikasjon for å tilegne underordnede organisasjonens verdier?	4,82	4,56	0,3301	5,15	0,0510*	4,60	0,3097	5,29	0,0489**

Mann Whitney P-verdi viser om det er signifikante forskjeller mellom den spesifikke bransjen og servicesektoren som helhet

* Signifikant på 10% nivå

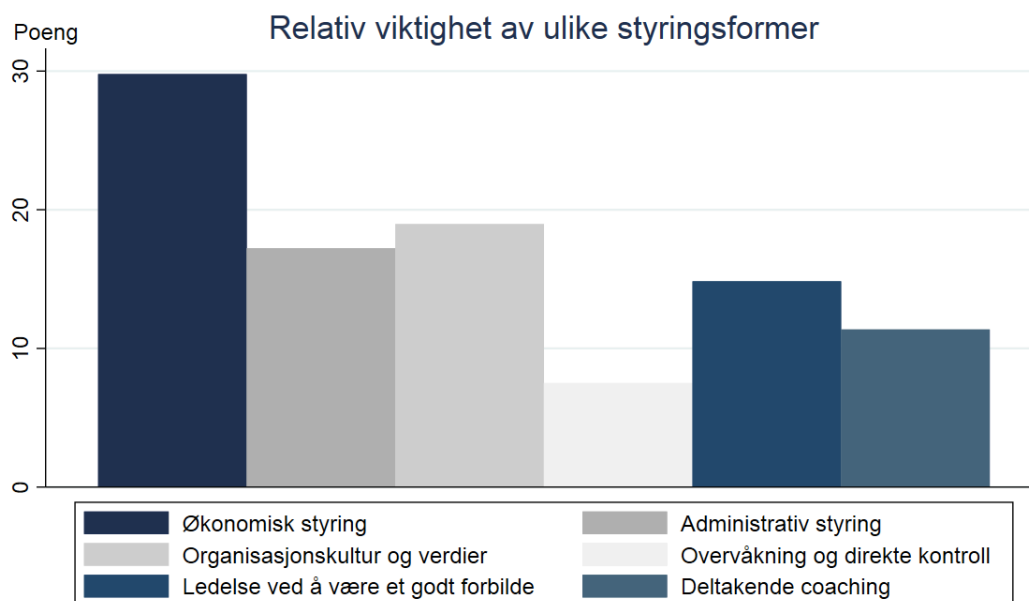
** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Vi ser av tabell 4.6 at i finansieringsvirksomhet verdsettes organisasjonskultur og verdier i signifikant større grad enn i servicesektoren som helhet. Dette finner vi ikke overraskende da dette er en bransje som kjennetegnes ved høyt tempo og lange arbeidsdager. For å tiltrekke seg og beholde gode ansatte, er det derfor viktig for finansieringsvirksomheter å ha en sterk bedriftskultur med godt kjente verdier. Videre ser vi at finansieringsvirksomhet benytter seg av både sosialisering og formell kommunikasjon for å tilegne de ansatte organisasjonens verdier i noe større grad enn sektoren som helhet. Dette understreker viktigheten av kultur og verdier i bransjen. Transportvirksomhet derimot, benytter sosialisering i signifikant mindre grad enn resten av servicesektoren, mens helse- og sosialtjenester benytter formell formidling av verdier i signifikant større grad enn servicesektoren som helhet.

¹⁷ Sosialisering: Gjennomsnitt=4,6. Formell kommunikasjon: Gjennomsnitt=4,8 på en syvpunktsskala

4.2.7 Styringsystemet



Figur 4.19 - Relativ viktighet av ulike styringsformer

Respondentene ble bedt om å fordele 100 poeng på seks ulike styringsformer for å beskrive den relative viktigheten av hver av formene. Vi ser av figur 4.19 at økonomisk styring er viktigst. Dette innebærer blant annet planlegging, måling, evaluering og belønning. Organisasjonskultur og verdier oppleves som nest viktigst, mens overvåkning og direkte kontroll er minst viktig.

4.2.8 Oppsummering

Vi har i delkapittel 4.2 søkt å kartlegge økonomistyringen i serviceindustrien. Vi har presentert våre funn knyttet til de ulike delene av styringssystemet, også administrativ og kulturell styring selv om dette går utenfor selve økonomistyringen.

Vi finner mye enighet innad i servicesektoren knyttet til bruk av ulike verktøy og ulike måter å styre underordnede på. Når det gjelder strategisk planlegging, ser vi at dette oppleves som viktig for styring. Den strategiske planleggingsperioden varer i mellom tre og fem år for de fleste av respondentene, men de fleste reviderer målene hvert år eller oftere. De langsiktige målene som settes er i noe grad formaliserte, og både kvalitative og kvantitative mål vektlegges. Finansieringsvirksomhet er den bransjen som setter mest formelle mål. De bruker også kvalitative mål i større grad enn sektoren som helhet. Den strategiske planleggingen i servicesektoren utføres i all hovedsak på øverste nivå i organisasjonene med

lite deltakelse fra underordnede. Kortsiktig planlegging utføres også i all hovedsak av toppledelsen, men med noe større grad av involvering av underordnede.

Vi har også studert prestasjonsmåling og evaluering, belønning og kompensasjon. Her finner vi at budsjettet brukes i stor grad, men at det er noe grad av fleksibilitet i dette. Vi finner også at både diagnostisk og interaktiv ledelse benyttes i servicesektoren, men at diagnostisk ledelse er mer utbredt enn interaktiv. Både finansielle og ikke-finansielle mål oppleves som viktig for evaluering av underordnede. I prestasjonsevaluering av underordnede finner vi stor grad av objektivitet. Det vil si at det benyttes forhåndsbestemte kriterier og kvantitative mål for evaluering og belønning. Det er stor enighet blant respondentene om at finansiell belønning brukes i stor grad. Vi finner ingen enighet i bruk av ikke-finansiell belønning. Ikke-finansiell belønning brukes i større grad i finansieringsvirksomhet og helse- og sosialtjenester enn i sektoren for øvrig.

4.3 Ulike faktorerers innvirkning på styringssystemet

4.3.1 Ulike former for servicebedrifter

Da det argumenteres for at det er stor variasjon innad i servicesektoren, ønsker vi å gå dypere inn på økonomistyringen i ulike former for servicebedrifter og sammenligne disse. Vi har tatt utgangspunkt i Schmenner (1986) sin Service Process Matrix, men velger kun å sammenligne mass services (MS) og professional services (PS), da tidligere litteratur har fokusert mest på disse to. Ut i fra våre observasjoner har vi valgt noen respondenter som tilhører hver av disse to typene av servicebedrifter.

Under PS har vi valgt å bruke organisasjoner som driver med finansieringsvirksomhet. Med dette menes bankvirksomhet, holdingselskap, investeringselskap og annen finansieringsvirksomhet. Vi har valgt denne bransjen da dette er en av bransjene innad i servicesektoren med flest observasjoner datamaterialet vårt¹⁸. Under MS har vi vært nødt til å gå utenfor det vi tidligere har definert som serviceorganisasjoner i vårt datamateriale, og vi er dermed observante på dette når vi tolker resultatene. Ingen av bransjene innad i servicesektoren som stemmer med beskrivelsen for MS, har nok observasjoner til at det er hensiktsmessig å benytte disse i vår analyse. Vi har derfor benyttet oss av observasjoner

¹⁸ 38 observasjoner

innenfor handelssektoren. Vi har valgt ut respondentene som driver med detaljhandel, da disse i henhold til litteraturen, regnes som MS-bedrifter (Schmenner, 1986). Her har vi 46 observasjoner. For å studere forskjellene mellom styringssystemene i MS og PS, har vi tatt for oss enkelte av konstruktene vi selv har definert samt noen enkeltpørsmål fra undersøkelsen.

Tabell 4.7 - Forskjeller i styringssystemet mellom mass services og professional services

	Servicesektoren	Mass Services	Professional Services	Mann-Whitney p-verdi
	Gjennomsnitt			MS vs. PS
Formalitet i strategisk planlegging I hvilken grad formuleres mål som er nøyaktige, detaljerte og nedskrevne?	4,89	4,96	5,39	0,1642
Autonomi i kortsiktig planlegging Hvor mye innvirkning har underordnede på utforming og fastsettelse av kortsiktige planer?	2,34	2,02	2,52	0,0009***
Diagnostisk I hvilken grad benytter ledelsen en diagnostisk lederstil?	5,75	6,18	6,23	0,8179
Interaktiv I hvilken grad benytter ledelsen en interaktiv lederstil?	5,03	5,04	5,28	0,1611
Finansiell evaluering I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av finansielle mål?	5,62	6,33	5,68	0,0444**
Ikke-finansiell evaluering I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av ikke-finansielle mål?	5,18	4,91	5,63	0,0208**
Objektiv evaluering Hvor objektiv er prestasjonsevaluering og belønning av underordnede?	4,99	5,63	4,84	0,0323**
Finansiell belønning I hvilken grad benyttes finansiell belønning?	4,75	5,45	4,59	0,0079***
Ikke-finansiell belønning I hvilken grad benyttes ikke-finansiell belønning?	4,66	4,59	4,69	0,6677

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Som vi ser av tabellen, finnes det enkelte forskjeller mellom MS og PS. Når det kommer til kortsiktig planlegging ser vi at underordnede i PS har større grad av autonomi enn underordnede i MS. Dette virker rimelig da MS i større grad enn PS har standardiserte arbeidsoppgaver. Når det gjelder evaluering og belønning, finner vi også signifikante forskjeller mellom de to bransjene. MS evaluerer i større grad enn PS sine underordnede på grunnlag av finansielle mål, mens PS i større grad enn MS benytter seg av ikke-finansiell evaluering. Dette kan igjen forklares med at MS ofte har mer standardiserte arbeidsoppgaver

hvor det er enklere å sette konkrete mål og gjennomføre finansiell evaluering. I PS kan det derimot være utfordrende å finne gode finansielle evalueringskriterier. MS har også større grad av objektivitet i evaluering og belønning enn PS. Når det gjelder belønninger, finner vi signifikante forskjeller i bruken av finansiell belønning. Denne er større i MS enn i PS. Vi finner ikke signifikante forskjeller i bruk av ikke-finansiell belønning. Dette er dog et vanskeligere mål å kvantifisere, og dermed ikke enkelt for respondentene å besvare.

4.3.2 Geografi

Vi finner det videre interessant å undersøke om land påvirker styringssystemet hos bedrifter i servicesektoren. Vi har derfor kjørt en multippel regresjonsanalyse på de forskjellige konstrukter og enkeltvariabler for å se om undersøkelsesland har påvirkning på styringssystemet. Du finner analysen som helhet i vedlegg 5.

Tabell 4.8 - Land og område sin påvirkning på styringssystemet

	Land		Områder	
	F-verdi	p-verdi	F-verdi	p-verdi
Deltakelse i strategisk planlegging				
I hvilken grad deltar underordnede ved utforming av enhetens strategiske mål og virkemidler?	1,79	0,0614*	4,68	0,0099***
Bruk av budsjett				
Hvordan settes driftskostnader i enheten under? Fra satt fast til bestemmes løpende	1,88	0,0471**	1,91	0,1495
Diagnostisk				
I hvilken grad benytter ledelsen en diagnostisk lederstil?	1,78	0,0634*	0,18	0,832
Interaktiv				
I hvilken grad benytter ledelsen en interaktiv lederstil?	4,12	0,0000***	0,93	0,3946
Finansiell evaluering				
I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av finansielle mål?	2,17	0,0198***	3,37	0,0355**
Ikke-finansiell evaluering				
I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av ikke-finansielle mål?	1,02	0,424	2,7	0,0691*
Objektiv evaluering				
Hvor objektiv er prestasjonsevaluering og belønning av underordnede?	1,51	0,1353	0,53	0,5892
Finansiell belønning				
I hvilken grad benyttes finansiell belønning?	2,01	0,0322**	0,04	0,9605
Ikke-finansiell belønning				
I hvilken grad benyttes ikke-finansiell belønning?	4,68	0,0000***	13,96	0,0000***
Underordnedes innflytelse på beslutninger				
Hvor desentralisert er den strategiske beslutningsmakt?	0,09	0,0000***	4,22	0,0156**
Hvor desentralisert er den operasjonelle beslutningsmakt?	4,11	0,0000***	1,32	0,2682
Hvor desentralisert er beslutningsmakten knyttet til personalbeslutninger?	6,32	0,0000***	2,64	0,0728*

* Signifikant på 10% nivå

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Resultatet fra denne analysen viser at på de aller fleste variabler og konstrukter, er land som helhet signifikant, men med en svært lav forklaringskraft. Vi finner altså forskjeller i bruk av styringssystemer mellom de ulike landene, men at dette i all hovedsak kommer av andre årsaker enn undersøkelsesland. Når det kommer til underordnedes innflytelse på strategiske beslutninger, ser vi imidlertid at land forklarer 23% av denne variasjonen¹⁹. Land vil altså ha noe å si for underordnedes innflytelse på strategiske beslutninger i organisasjoner. På de resterende variablene vi har testet fra styringssystemet, finner vi at under 18% av variasjonen i de ulike variablene er forklart av undersøkelseslandet bedriften kommer fra. Over 82% av variasjonen skyldes andre faktorer som ikke er med i modellene. Går vi inn på hver enkelt variabel og studerer påvirkningen de forskjellige land har på disse variablene, ser vi at Canada skiller seg ut på de fleste variabler og konstrukter²⁰, hvor vi både finner signifikante og ikke-signifikante funn. I tabellen over er variablene i kursiv de variablene der forskjellene mellom Canada og de resterende landene er signifikante²¹. Datamaterialet består av syv servicebedrifter fra Canada. Dette karakteriserer vi som lite generaliserbart og velger dermed ikke å gå mer inn på dette.

Vi ønsket videre å undersøke om forskjellige geografiske områder påvirker bruk av styringssystem. Vi valgte dermed å dele inn i Norden, Europa, og Australia og Canada. Vi står da med 174 observasjoner i Norden, 105 i Europa og gruppen med Canada og Australia består av 33 observasjoner. Vi kjørte multippel regresjonsanalyse på de forskjellige konstrukter og enkeltvariabler. Ved denne grove inndelingen finner vi imidlertid færre variabler hvor forskjellen mellom de geografisk områder i verden er signifikant, og vi finner kun forskjeller med en svært lav forklaringskraft. Vi finner altså at styringssystemer varierer mellom land, men at undersøkelsesland forklarer lite av denne variasjonen. Vi finner imidlertid mindre signifikante forskjeller når vi deler inn i de ulike geografiske områder.

4.3.3 Størrelse

Vi ønsker videre å undersøke om størrelsen på bedriften påvirker bruken av de ulike delene av styringssystemet i servicesektoren. Vi har dermed, også her, kjørt en multippel regresjonsanalyse på de forskjellige konstruktene og enkeltvariablene for å finne ut om størrelse på undersøkelsesbedrift har påvirkning på respondentenes svar på de forskjellige

¹⁹ Forklaringskraft finnes i vedlegg 5

²⁰ I fet skrift i tabell 4.8

²¹ P-verdi <0,1

spørsmålene. Analysen som helhet finnes i vedlegg 6. Vi definerer bedriftens størrelse basert på antall ansatte og antall land bedriften opererer i. Det er naturlig å tenke seg at jo flere land en bedrift opererer i, desto større og mer kompleks vil en bedrifts styringssystem være. Det kan videre tenkes at det finnes en viss samvariasjon mellom disse to variablene, som gjør at dersom antall land øker vil det naturlig øke antall ansatte. Vi finner her en svak positiv korrelasjon mellom antall land bedriften opererer i, og antall ansatte i bedriften²². Vi kjører disse i multipel regresjonsanalyse for å kunne kontrollere for hverandre samtidig som vi finner påvirkningen størrelse har på de forskjellige deler av styringssystemet (variablene).

Tabell 4.9 - Størrelse sin påvirkning på styringssystemet

	Størrelse		Medium vs. store bedrifter		
	Multipel regresjon		Mann Whitney p-verdi	Medium str: Gjennomsnitt	Stor str: Gjennomsnitt
	F-verdi	p-verdi			
Deltakelse i strategisk planlegging					
I hvilken grad deltar underordnede ved utforming av enhetens strategiske mål og virkemidler?	0,51	0,6023	0,7057	2,37	2,32
Bruk av budsjett					
Hvordan settes driftskostnader i enheten under? Fra satt fast til bestemmes løpende	3,7	0,0258**	0,9348	2,79	2,74
Diagnostisk					
I hvilken grad benytter ledelsen en diagnostisk lederstil?	3,1	0,0464**	0,0027***	5,59	6
Interaktiv					
I hvilken grad benytter ledelsen en interaktiv lederstil?	0,38	0,6876	0,0320**	4,9	5,22
Finansiell evaluering					
I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av finansielle mål?	1,65	0,1937	0,0001***	5,36	6,02
Ikke-finansiell evaluering					
I hvilken grad evalueres underordnede på grunnlag av ikke-finansielle mål?	2,25	0,1072	0,5035	5,15	5,24
Objektiv evaluering					
Hvor objektiv er prestasjonsevaluering og belønning av underordnede?	2,53	0,0811*	0,0002***	4,71	5,44
Finansiell belønning					
I hvilken grad benyttes finansiell belønning?	2,93	0,0550*	0,0002***	4,99	5,75
Ikke-finansiell belønning					
I hvilken grad benyttes ikke-finansiell belønning?	0,36	0,6992	0,8364	3,82	3,79
Underordnedes innflytelse på beslutninger					
Hvor desentralisert er den strategiske beslutningsmakt?	4,13	0,0170**	0,0529*	2,53	2,74
Hvor desentralisert er den operasjonelle beslutningsmakt?	2	0,1366	0,0232**	3,49	3,85
Hvor desentralisert er beslutningsmakten knyttet til personalbeslutninger?	0,06	0,9393	0,1885	3,96	4,13

* Signifikant på 10% nivå

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

²² Pearson $r=0,1992$, $p=0,0004$ ***

Av tabell 4.9 ser vi at på de aller fleste variabler og konstrukter er størrelse som helhet *ikke* signifikant når vi studerer forskjeller innad i variablene. Vi finner altså at størrelse ikke har noe påvirkning på utfall hos de aller fleste variabler. På de signifikante forskjellene finner vi imidlertid en svært lav forklaringskraft på under 10%. Vi ønsket å undersøke dette nærmere og delte bedriftene inn i to grupper, medium og store bedrifter. Medium bedrifter innehar mellom 250 og 1000 ansatte og store bedrifter består av over 1000 ansatte, slik som også Ax et al (2017) definerte gruppene under stratifisering ved valg av utvalg. Her kjørte vi Mann-Whitney-test parallelt med t-test for sammenligning av to grupper. Av tabell 4.9 finner vi at flere av konstruktene og enkeltvariablene er signifikant forskjellig mellom medium- og store selskap. Vi finner eksempelvis at store selskap i servicesektoren bruker finansiell evaluering av underordnede i større grad enn medium selskap i servicesektoren, og at store selskap bruker mer objektiv prestasjonsevaluering og belønning. Vi finner altså at det finnes forskjeller i bruken av styringsverktøy mellom medium og store bedrifter, men at størrelse som helhet ikke påvirker bruk av styringsverktøy. Det er altså ikke størrelse som forklarer variasjonen innad i variablene.

4.3.4 Oppsummering

Det argumenteres for at det er stor variasjon i den økonomiske styringen innad i servicesektoren da denne sektoren er svært kompleks. Vi har dermed satt MS opp mot PS for å undersøke om vi finner signifikante forskjeller innad i servicesektoren. I denne analysen finner vi både signifikante og ikke-signifikante forskjeller hvor vi eksempelvis observerer at underordnede i MS evalueres i større grad på finansielle mål, mens underordnede i PS evalueres i større grad på ikke-finansielle mål.

Vi valgte videre å teste om undersøkelsesland har påvirkning på styringssystemet da vårt datamateriale inneholder observasjoner fra 11 forskjellige land. Vi finner at på de aller fleste variablene varierer bruk av styringssystem mellom undersøkelsesland, men at det i all hovedsak ikke er undersøkelsesland som er grunnen til dette. Når vi ser på en mer overordnet inndeling i geografiske områder finner vi imidlertid færre variabler som varierer mellom områdene som ikke skyldes tilfeldigheter.

Avslutningsvis i delkapittelet undersøkte vi om størrelsen på bedriften påvirker bruken av styringssystemet. Ut fra analysene finner vi at størrelse som helhet i all hovedsak er ikke

signifikant når vi studerer forskjeller innad i variablene. Størrelse har ikke en påvirkning på bruk av styringsverktøy i servicesektoren. Når vi sammenligner medium og store selskaper finner vi imidlertid flere signifikante forskjeller, noe som tilsier at det er variasjon mellom størrelsene, men at det ikke er størrelsen som forklarer variasjonen.

4.4 Sammenligning av service- og produksjonssektoren

Som tidligere nevnt, vier forskning på økonomisk styring lite oppmerksomhet til servicesektoren. Forskning på økonomistyring og styringssystemer har som regel enten et overordnet fokus eller tar for seg produksjonsbedrifter. Vi ønsker i denne delen å belyse om det finnes signifikante forskjeller i økonomistyringen mellom service- og produksjonsbedrifter, og går også kort inn på andre deler i styringssystemet vi finner interessante.

For å undersøke dette, har vi i all hovedsak benyttet den ikke-parametriske Mann-Whitney testen på alle variabler fra datasettet som vi ser som relevante for vår oppgave. Her har vi også studert egne utarbeidede konstruksjoner. Parallelt med Mann-Whitney testen har vi sett resultatene opp mot t-testen, og vurdert om det finnes signifikante forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter. Testene som helhet finnes i vedlegg 7.

4.4.1 Strategisk planlegging

Både servicebedrifter og produksjonsbedrifter opplever strategisk langsiktig planlegging som viktig for å styre og lede underordnedes handlinger²³. Videre ser vi at servicebedrifter og produksjonsbedrifter fokuserer på de samme elementene når det kommer til hva som vektlegges i deres strategiske planleggingsprosess, og vi finner ingen signifikante forskjeller²⁴. Vi ser derimot at de vektlegger bruk av målsetninger i denne prosessen noe forskjellig. Servicebedrifter vektlegger bruk av målsetninger i den strategiske planleggingsprosessen i noe større grad enn produksjonsbedrifter²⁵.

Videre ser vi at begge sektorene formulerer mål som er kvalitative, kvantitative, detaljerte og dokumenterte i den strategiske planleggingsprosessen i noe grad²⁶, og at ingen av sektorene skiller seg ut på disse områdene. Når det gjelder om organisasjonene formulerer mål som er

²³ Gjennomsnitt service=5,35, gjennomsnitt produksjon=5,38, $p=0,7889$

²⁴ Måter å skape konkurransefortrinn: $p=0,7297$, Ressursbruk: $p=0,1505$

²⁵ Gjennomsnitt service=5,75, gjennomsnitt produksjon=5,5, $p=0,0681^*$

²⁶ Gjennomsnittsverdier $\geq 4,44$ på en syvpunktsskala

nøyaktige i den strategiske planleggingsprosessen, finner vi derimot at det er en signifikant forskjell på 10 %- nivå mellom service- og produksjonssektoren²⁷. Servicebedrifter formulerer i noe større grad nøyaktige mål²⁸. Jo mer nøyaktige målene er, desto enklere er det å avgjøre om målene blir oppnådd.

Tabell 4.10 - Revidering og granskning av mål og virkemidler

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
Hvor ofte blir deres strategiske...	Gjennomsnitt		
Mål gransket	3,18	3,65	0,0002***
Mål revidert	4,33	4,56	0,0332**
Virkemiddel gransket	3,11	3,35	0,0573*
Virkemiddel revidert	3,85	3,96	0,3872

* Signifikant på 10% nivå

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Fra tabell 4.10 observerer vi at de tre øverste spørsmålene gir signifikante forskjeller mellom sektorene. Disse spørsmålene omhandler hvor ofte strategiske mål granskes og revideres, og hvor ofte strategiske virkemidler granskes. Vi ser at bedrifter i servicesektoren har hyppigere oppfølging av strategiske mål og virkemidler enn bedrifter i produksjonsbransjen²⁹. Når det kommer til hvor ofte virkemidler revideres, finner vi imidlertid ingen signifikant forskjell mellom service og produksjonsbedrifter. Gjennomsnittsverdiene viser at servicebedrifter i snitt gransker mål og virkemidler omtrent hver fjerde måned, mens både målene og virkemidlene revideres omtrent en gang i halvåret. Tilsvarende verdier for produksjonsbedrifter er at mål granskes hver fjerde til sjette måned, virkemidler granskes omtrent hver fjerde måned og revideres en gang i halvåret. Målene revideres omtrent en til to ganger i året. Det at servicebedrifter har hyppigere oppfølging av strategiske mål og virkemidler enn produksjonsbedrifter, tyder på at disse bedriftene er mer opptatt av å følge endringer i omgivelsene, og at styringspraksiser i bedriften legger til rette for dette.

²⁷ p=0,0929*

²⁸ Gjennomsnitt service=4,79, gjennomsnitt produksjon=4,61

²⁹ Syvpunktsskala fra "månedlig" til "hvert tredje år eller sjeldnere"

Tabell 4.11 - Planleggingsdeltakelse

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
Hvem deltar i utformingen av enhetens strategiske ...	Gjennomsnitt		
Mål	2,18	2,41	0,0162**
Virkemidler	2,52	2,76	0,0061***

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Videre finner vi signifikante forskjeller mellom sektorene når det kommer til hvem som deltar i utformingen av enhetens strategiske mål og virkemidler, som vi ser av tabell 4.11. Det at underordnede får delta i den strategiske planleggingen, er assosiert med en forpliktelse blant de underordnede til å skulle oppnå disse målene. I servicebedrifter ser vi derimot at gjennomsnittsverdien tilsier at kun ledelsen av enheten deltar i utformingen av enhetens strategiske mål³⁰. Utformingen av virkemidler i servicebedrifter er noe mer desentralisert da svarene faller midt mellom ”kun ledelsen av enheten” og ”ledelsen av enheten, inkludert lederne fra et nivå under”. Ser vi på antall respondenter på hvert svaralternativ ser vi at flest svarer at kun ledelsen deltar, men at flere bedrifter inkluderer lavere nivåer ved fastsettelse av virkemidler.

Blant produksjonsbedriftene ser vi stort sett de samme tendensene. Virkemidler utformes også her noe mer desentralisert enn målene. Vi ser av gjennomsnittsverdiene at mellomledere i produksjonsbedrifter i større grad får bidra i den strategiske planleggingen sammenlignet med mellomledere i servicebedrifter. Dette bekreftes også av vår egengenererte variabel om deltakelse i den strategiske planleggingen, hvor vi finner en signifikant forskjell mellom de to sektorene³¹. Dette tilsier at servicebedrifter er mer sentraliserte i den strategiske planleggingsprosessen enn produksjonsbedrifter, men at begge sektorer er i stor grad basert på en top-down tankegang når det kommer til utforming av enhetens strategiske mål og virkemidler.

³⁰ Fempunktsskala fra ”ledelsen av enheten sammen med konsernledelsen” til ”mer enn to nivåer under ledelsen av enheten”

³¹ lp_deltakelse: Gjennomsnitt service=2,35, gjennomsnitt produksjon= 2,58, p=0,0102**

4.4.2 Kortsiktig planlegging

Når vi studerer den kortsiktige planleggingen, ser vi at både servicebedrifter og produksjonsbedrifter opplever dette som viktig for å styre og lede underordnede handlinger³². Videre finner vi ingen signifikante forskjeller i hvor ofte servicebedrifter og produksjonsbedrifter endrer kortsiktige planer som prestasjonsmål, handlingsplaner og ressursbruk/tiltak³³. Vi ser at både servicebedrifter og produksjonsbedrifter endrer prestasjonsmål omtrent hver tredje/fjerde måned, mens handlingsplaner endres omtrent hver tredje måned. Kortsiktige planer om ressursbruk/tiltak endres oftest og omtrent hver andre/tredje måned.

Tabell 4.12 - Autonomi ved kortsiktige planer

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
	Gjennomsnitt		
Hvordan blir strategiske målsetninger oversatt til kortsiktige handlingsplaner i deres enhet?	2,45	2,46	0,5397
Hvilket alternativ beskriver best hvordan dere fastsetter kortsiktige målsetninger?	2,03	2,14	0,0221**
Hvilket alternativ beskriver best hvordan dere fastsetter kortsiktige virkemidler?	2,54	2,62	0,2171

** Signifikant på 5% nivå

Tabell 4.12 viser at det er signifikante forskjeller mellom servicebedrifter og produksjonsbedrifter når det kommer til hvordan bedriftene fastsetter kortsiktige målsetninger. Ut fra gjennomsnittsverdiene ser vi at de kortsiktige målsetningene hos bedrifter i servicesektoren fastsettes av den øverste ledelsen, men at de diskuteres med underordnede³⁴. Tilsvarende verdi i produksjonssektoren tilsier en noe mer desentralisert prosess, hvor de ulike organisatoriske nivåene får delta i større grad. Dette bekreftes også av vår egengenererte variabel om autonomi ved fastsettelse av kortsiktige planer, som viser en signifikant forskjell på 10 %-nivå mellom sektorene³⁵. Som vi ser, er servicebedriftene også på dette området, som ved strategisk planlegging, mer sentraliserte i utforming av mål enn

³² Gjennomsnitt service=5,78, gjennomsnitt produksjon=5,67, p=0,2601

³³ kp_endring: p=0,7052, Prestasjonsmål: p=0,2548, Handlingsplaner: p=0,6901, Ressursbruk/tiltak: p=0,9482

³⁴ Fempunktsskala fra "den øverste ledelsen setter og videreformidler disse til underordnede" til "den underordnede setter disse på egenhånd og den øverste ledelsen blander seg (nesten) ikke inn"

³⁵ kp_autonomi: Gjennomsnitt service=2,34, gjennomsnitt produksjon=2,41, p=0,0839

produksjonsbedriftene. Dette viser at de underordnede i produksjonssektoren er mer involvert i kortsiktig planlegging enn underordnede i servicesektoren. Av de øvrige variablene ser vi også at gjennomsnittsverdiene er høyere for produksjonssektoren, men forskjellene er imidlertid ikke signifikante.

Avslutningsvis under kortsiktig planlegging har vi sett på hvor viktig ledelsen mener det er at underordnedes planer inneholder informasjon om aktiviteter, prosjekter og behov med to egengenererte variabler. Her finner vi ingen signifikante forskjeller mellom sektorene³⁶. Vi ser at underordnedes kortsiktige planer kan brukes på forskjellige måter og til forskjellige formål, men at kortsiktige planer for underordnede i service- og produksjonsbedrifter i all hovedsak er lik.

4.4.3 Prestasjonsmåling og evaluering

Ledelsen i både service- og produksjonssektoren viser seg å bruke prestasjonsmålings-systemer og budsjetter av den samme hensikt³⁷. Vi finner videre ingen signifikante forskjeller på de to egengenererte variablene som omhandler diagnostisk og interaktiv styring. Begge sektorer benytter diagnostisk styring i noe større grad enn interaktiv. Servicesektoren opererer med høyere gjennomsnittsverdier enn produksjonssektoren på begge variablene, men forskjellene er ikke signifikante³⁸. Vi finner imidlertid at i hvilken grad ledelsen bruker budsjett for å sørge for en kontinuerlig aktivitetsagenda hos underordnede³⁹, er signifikant forskjellig på 10 %-nivå mellom sektorene. Ut fra gjennomsnittsverdiene finner vi at servicebedrifter i noe større grad enn produksjonsbedrifter bruker budsjettet til dette, men at begge sektorer bruker budsjett for å styre underordnedes aktivitetsagenda i noe grad⁴⁰. Videre finner vi at underordnedes prestasjoner evalueres på tilsvarende likt grunnlag i begge sektorene. Generelt ser vi at både servicesektoren og produksjonssektoren evaluerer de ansatte på grunnlag av finansielle, ikke-finansielle,

³⁶ kp_aktiviteter: p=0,1307, kp_behov: p=0,3776

³⁷ p-verdier>0,1. Se vedlegg 7 for alle verdier

³⁸ pm_diagnostisk: Gjennomsnitt service=5,75, gjennomsnitt produksjon=5,73, p=0,8074

pm_interaktiv: Gjennomsitt service=5,03, gjennomsnitt produksjon=4,99, p=0,8895

³⁹ p=0,0869*

⁴⁰ Syvpunktsskala fra "brukes ikke" til "brukes i stor grad". Gjennomsnitt service=4,59, gjennomsnitt produksjon=4,4

detaljerte og aggregerte/summerte mål, lederegenskaper, gode beslutninger og individuell innsats i relativt stor grad⁴¹.

Tabell 4.13 - Dynamikk i kostnadsbildet

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
Hvilket alternativ beskriver best hvordan deres enhet (enhetens øverste ledelse) kontrollerer kostnader i enheten direkte under? Kostnader er.. (fra satt faste til bestemmes løpende)	Gjennomsnitt		
Driftskostnader	2,77	3,29	0,0000***
Investeringskostnader	2,81	3,06	0,0408**

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Tabell 4.13 illustrerer signifikante forskjeller mellom hvordan en bedrift i servicesektoren sammenlignet med en bedrift i produksjonssektoren kontrollerer driftskostnader og investeringskostnader i enheten direkte under. Ut fra gjennomsnittsverdiene i begge sektorer finner vi at både driftskostnader og investeringskostnader er satt relativt fleksible⁴², men at de i servicesektoren settes noe fastere enn i produksjonssektoren. Hos produksjonsbedrifter kan eksempelvis reviderte budsjetter være vanlig, da kostnader er satt relativt fleksible, mens i servicebedrifter heller de noe mer mot at kostnader er satt relativt faste.

Tabell 4.14 - Evaluering av underordnede

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
I hvilken grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner i forhold til:	Gjennomsnitt		
Absolutte, satte mål (kr, tid, %)	5,59	5,64	0,7166
Interne sammenligninger/benchmarks	3,84	3,46	0,0092***
Eksterne sammenligninger/benchmarks	3,22	2,96	0,0242**
Tidligere prestasjoner (trendbasert evaluering)	4,48	4,43	0,7192

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

⁴¹ Syvpunktsskala fra "ikke brukt" til "i svært stor grad". Gjennomsnittsverdier > 4,5

⁴² Sekspunktsskala fra "satt faste" til "bestemmes løpende som separate begivenheter"

Når det kommer til bruk av interne og eksterne benchmarks, finner vi av tabell 4.14 signifikante forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter. Av gjennomsnittsverdiene ser vi at servicesektoren generelt evaluerer underordnede basert på sammenligninger i liten til noe grad, mens produksjonssektoren bruker dette evalueringsgrunnlaget bare i liten grad⁴³. Vi finner altså at servicebedrifter benytter benchmarks i større grad enn produksjonsbedrifter. På de andre områdene ser vi at både absolutte, satte mål og tidligere prestasjoner brukes som evalueringsgrunnlag i noe større grad hos begge sektorer, men fortsatt ikke i svært stor grad. Absolutt satte mål brukes i størst grad hos produksjonsbedrifter, og evaluering basert på tidligere prestasjoner brukes mest blant servicebedrifter, men disse forskjellene er imidlertid ikke signifikante.

Videre finner vi signifikante forskjeller mellom sektorene når det kommer til hvordan de opplever viktigheten av prestasjonsmåling for å styre de ansattes oppmerksomhet mot viktige spørsmål⁴⁴. Av gjennomsnittsverdiene ser vi at dette er viktig både i servicebedrifter og produksjonsbedrifter, men at dette sees på som viktigst hos servicebedrifter⁴⁵. Når det gjelder bruk av prestasjonsmåling med formålet å belønne eller å gi feedback til underordnede, finner vi ingen signifikant forskjell mellom sektorene, men at dette oppleves som viktig blant både service- og produksjonsbedrifter⁴⁶. Det er imidlertid interessant å merke seg at sektorene opplever viktigheten av prestasjonsmåling og evaluering for å styre og lede underordnede handlinger signifikant forskjellig. Gjennomsnittsverdiene tilsier at dette er viktig for begge sektorene, men at servicebedrifter ser på prestasjonsmåling og evaluering som mer viktig enn produksjonsbedrifter⁴⁷.

4.4.4 Belønning og kompensasjon

Under belønning og kompensasjon observerer vi at både servicebedrifter og produksjonsbedrifter ser på belønning som viktig for å styre og lede underordnede handlinger⁴⁸, og sektorene opererer med en relativt lik andel av underordnede totale årslønn som kan bestå

⁴³ Syvpunktsskala fra "ikke brukt" til "i svært stor grad"

⁴⁴ $p=0,0032^{***}$

⁴⁵ Syvpunktsskala fra "ikke viktig" til "svært viktig". Gjennomsnitt service=5,78, gjennomsnitt produksjon=5,54

⁴⁶ Gjennomsnittsverdier > 4,8, $p=0,4015$ og $p=0,8376$,

⁴⁷ Syvpunktsskala fra "ikke viktig" til "svært viktig". Gjennomsnitt service=5,75, gjennomsnitt produksjon=5,56, $p=0,0206^{**}$,

⁴⁸ Syvpunktsskala fra "ikke viktig" til "svært viktig". Gjennomsnitt service=4,87, gjennomsnitt produksjon=5,01

av prestasjonsbasert lønn⁴⁹. Vi finner ingen signifikante forskjeller under disse enkeltspørsmålene⁵⁰, men som vi observerer under delkapittel 4.2.4 er det stor uenighet når det kommer til hvor viktig belønning er for å styre og lede underordnedes handlinger blant servicesektoren.

Tabell 4.15 - Evaluering og kompensasjon

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
Hvilken grad beskriver følgende uttalelser måten dere evaluerer og kompenserer underordnedes prestasjoner:	Gjennomsnitt		
Vi bestemmer vektning av prestasjonsmål på tidspunktet for evalueringen	2,57	2,89	0,1427
Vi baserer prestasjonsevalueringen på kvantitative mål	4,91	5,23	0,0235**
Vi justerer størrelsen på bonusen til virkelige omstendigheter	3,6	3,83	0,1248
Vi bruker kun forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning	5,06	5,52	0,0046***

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Vi ønsket å undersøke om prestasjonsevaluering av underordnede fastsettes ulikt mellom service- og produksjonssektoren, og ser av tabell 4.15 at vi finner signifikante forskjeller mellom sektorene. Respondentene skulle under de enkelte spørsmål indikere i hvilken grad de forskjellige uttalelsene beskriver måten de evaluerer og kompenserer underordnedes prestasjoner på i en syvpunktsskala fra "aldri" til "alltid". Vi observerer signifikante forskjeller når det kommer til i hvilken grad de baserer prestasjonsevalueringen på kvantitative mål og om det brukes forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning. Vi har generert en egen variabel basert på disse enkeltvariablene som måler objektivitet i prestasjonsmålene og prestasjonsevalueringen, som vi også finner signifikant forskjellig⁵¹. Basert på gjennomsnittverdiene, ser vi at service- og produksjonsbedrifter baserer prestasjonsevalueringen både på kvantitative mål og forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning, med et gjennomsnitt på rundt 5. Basert på gjennomsnittsverdiene på den egengenererte variabelen, ser vi at servicebedrifter har en lavere grad av objektivitet i deres prestasjonsmålinger og evalueringer enn produksjonsbedrifter⁵². På de øvrige

⁴⁹ Gjennomsnitt service=19,08%, gjennomsnitt produksjon=20,87%

⁵⁰ Viktighet: p=0,3165, prosent av total årslønn: p=0,1067

⁵¹ bk_objektivitet: p=0,0091***

⁵² Gjennomsnitt service=4,99, gjennomsnitt produksjon=5,37

områdene i tabell 4.15 er også gjennomsnittsverdiene høyere for produksjonsbedrifter, men disse forskjellene er imidlertid ikke signifikante.

Tabell 4.16 - Belønningens oppbygging

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
Angi i hvor stor grad..	Gjennomsnitt		
Prestasjonsbaserte lønnskontrakter er tilpasset hver underordnet	3,42	3,75	0,0318**
Finansielle belønninger er delt likt mellom underordnede	2,75	3,42	0,0001***
Underordnedes finansielle belønning øker når han/hun overstiger de oppsatte mål	4,63	4,69	0,4999
Belønninger er finansielle	5,28	5,6	0,0229**
Belønninger er ikke-finansielle	3,81	3,82	0,9858

** Signifikant på 5% nivå

*** Signifikant på 1% nivå

Fra tabell 4.16 finner vi signifikante forskjeller mellom industriene når det kommer til i hvor stor grad de prestasjonsbaserte lønnskontraktene er tilpasset hver underordnet, i hvor stor grad finansielle belønninger er delt likt mellom underordnede og i hvor stor grad belønninger er finansielle. Basert på gjennomsnittsverdiene, ser vi at både service- og produksjonsbedrifter tilpasser prestasjonsbaserte lønnskontrakter til hver underordnet opp mot ”i noe grad” på en syvpunktsskala fra ”ikke til stede” til ”i stor grad”, og produksjonsbedrifter i noe mer grad enn servicebedrifter.

Når det gjelder om finansielle belønninger deles likt mellom underordnede, er dette mer vanlig blant produksjonsbedrifter sammenlignet med servicebedrifter. Videre ser vi at finansielle belønninger er til stede i relativt stor grad i begge sektorer med snittverdier på over 5, og fortsatt mer til stede hos produksjonsbedrifter enn hos servicebedrifter. Vi finner også signifikante forskjeller i viktigheten av finansiell belønning for å forplikte, motivere og styre underordnedes oppmerksomhet. Basert på gjennomsnittsverdiene ser vi at finansielle belønninger er relativt viktig hos både service- og produksjonsbedrifter for å forplikte, motivere og styre underordnedes oppmerksomhet, men at dette er viktigst hos produksjonsbedrifter⁵³. Vi finner imidlertid ikke signifikante forskjeller mellom sektorene når det gjelder om underordnedes finansielle belønning øker når han/hun overstiger de oppsatte mål eller ved bruk av ikke-finansielle belønninger. Vi ser at gjennomsnittverdier på

⁵³ bk_finansielt: Gjennomsnitt service=4,75, gjennomsnitt produksjon=4,97, p=0,0766*

begge områder tilsier at ikke-finansielle belønninger og økt finansielle belønninger ved overskridelse av mål er til stede i noe grad. Men som vi presiserer under delkapittel 4.2.4, er det stor variasjon innad i servicesektoren når det kommer til bruk av ikke-finansielle belønninger. Til slutt finner vi også at ikke-finansielle belønninger er relativt viktig for begge sektorer⁵⁴.

4.4.5 Administrativ styring

Når det kommer til administrativ styring, ser både service- og produksjonssektoren på organisasjonsstruktur, ledelsesprosesser, regler og prosedyrer som relativt viktig for å styre og lede underordnedes handlinger. Vi finner ingen signifikante forskjeller mellom sektorene under disse enkeltspørsmålene⁵⁵.

Tabell 4.17 - Underordnedes innflytelse på beslutninger

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
Hvor stor innflytelse har enhetens toppledelse sammenliknet med deres underordnede i følgende beslutningssituasjoner:	Gjennomsnitt		
Strategiske beslutninger (konstrukt)	2,61	2,92	0,0362**
Etablering av nye virksomheter	2,04	2,12	0,4104
Utvikling av nye produkter/tjenester	3,32	3,58	0,0690*
Ekspansjonsinvesteringer	2,27	2,7	0,0070***
Erstatningsinvesteringer	3,28	3,91	0,0000***
Prosjektfinansiering	2,43	2,67	0,265
Kompensasjon og belønningsspolicy	2,31	2,54	0,3977
Operasjonelle beslutninger (konstrukt)	3,62	3,97	0,0006***
Prissetting av produkter/tjenester	3,61	3,86	0,0643*
Valg av distribusjonskanal	2,92	3,34	0,0097***
Velge og skrive kontrakter med kunder	4,06	4,32	0,097*
Velge og skrive kontrakter med leverandører	3,87	4,37	0,0002***
Personalbeslutninger (konstrukt)	4,03	4,05	0,8631
Ansettelse og oppsigelser	3,66	3,65	0,9848
Organisering av arbeidsprosesser	4,48	4,61	0,2324
Prioritere aktiviteter	3,95	3,88	0,5243
* Signifikant på 10% nivå			
** Signifikant på 5% nivå			
*** Signifikant på 1% nivå			

Tabell 4.17 viser hvor desentralisert ulike beslutninger i en bedrift er. Funnene tyder på at det finnes både signifikante og ikke-signifikante forskjeller når det kommer til hvor desentralisert ulike avgjørelser er i service- og produksjonsbedrifter. Vi finner signifikante

⁵⁴ Alle gjennomsnittsverdier > 4,4, p=0,5955, p=0,3482, p=0,7971

⁵⁵ Alle gjennomsnittsverdier > 4,8, p=0,8065, p=0,1645, p=0,2925

forskjeller mellom sektorene på to av de egengenererte variablene som omhandler strategiske og operasjonelle beslutninger. Ut fra gjennomsnittsverdiene finner vi at produksjonsbedrifter har en mer desentralisert kultur når det kommer til hvor mye underordnede får delta i strategiske og operasjonelle beslutninger⁵⁶, men at ved de fleste avgjørelser sitter toppledelsen med mest makt. Generelt sitter servicebedrifter med en mer sentralisert organisasjonsstruktur i forhold til produksjonsbedrifter.

Tabell 4.18 - Regler og retningslinjer

	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-verdi
I forsøk på å veilede og å kontrollere underordnedes atferd, i hvor stor grad...	Gjennomsnitt		
Gransking og vurdering før aktivitets-ytelse (konstrukt)	4,75	4,84	0,432
Brukes "codes of conduct", etiske regler eller liknende?	4,79	4,78	0,9043
Fordeles ansvar og oppgaver før handlinger kan utføres?	4,69	4,9	0,0937*
Anvendes skriftlige autoriseringsordninger?	5	4,86	0,0835*
Bekjentgjøres sanksjonene ved uetisk oppførsel?	4,54	4,81	0,0477**
Risikofokuserte regler (konstrukt)	4,35	4,52	0,0403**
Anvendes nedskrevne retningslinjer som fastsetter spesifikke områder for, eller setter grenser for eksperimenter og utforskning?	3,51	3,91	0,0091***
Kommuniseres det aktivt til de underordnede hvilke risikoer og aktiviteter som skal unngås?	4,48	4,61	0,3385
Vedtas sanksjoner mot underordnede som deltar i risikofylte aktiviteter som står i konflikt med organisasjonens policy, uavhengig av hva utfallet blir?	4,66	4,58	0,4302
Spesifiseres det minimumskrav (f.eks ROI) for nye prosjekter?	4,73	4,99	0,0593*
* Signifikant på 10% nivå			
** Signifikant på 5% nivå			
*** Signifikant på 1% nivå			

Når det kommer til vektlegging av risikofokuserte regler, ser vi av tabell 4.18 at det finnes signifikante forskjeller mellom service- og produksjonsbedrifter. Basert på gjennomsnittsverdiene, ser vi at produksjonsbedrifter bruker risikofokuserte regler i større grad enn servicebedrifter, men at begge sektorer bruker dette i noe grad⁵⁷. Videre finner vi en signifikant forskjell i om det anvendes nedskrevne retningslinjer som fastsetter spesifikke områder, eller setter grenser, for eksperimenter og utforskning. Av gjennomsnittsverdiene finner vi at begge sektorer bruker dette i noe grad, men at produksjonsbedrifter bruker dette i større grad enn servicebedrifter.

⁵⁶ Syvpunktsskala fra "toppledelsen har all innflytelse" til "underordnede har all innflytelse"

⁵⁷ Syvpunktsskala fra "ikke brukt" til "i stor grad"

Vi finner videre lite signifikante forskjeller når det kommer til hvordan underordnede mottar og har tilgang til relevant informasjon i service- og produksjonsbedrifter⁵⁸. Vi finner imidlertid signifikante forskjeller mellom hvor vanlig det er for underordnede å ha flere rapporteringslinjer og å motta relevant informasjon gjennom uformelle diskusjoner mellom sektorene⁵⁹. Fra gjennomsnittsverdiene ser vi at det er vanligere for underordnede i produksjonsbedrifter både med flere rapporteringslinjer, og å motta relevant informasjon gjennom uformelle diskusjoner⁶⁰.

4.4.6 Organisasjonskultur og verdier

I den siste delen av styringssystemet i vår analyse finner vi at både service- og produksjonsbedrifter ser på organisasjonskultur og verdier som viktig for å styre og lede underordnedes handlinger⁶¹. Videre finner vi lite signifikante forskjeller i hvordan verdidokumenter og visjoner er utarbeidet og brukes hos service- og produksjonsbedrifter⁶², men vi finner imidlertid at i hvilken grad verdier og formål er nedskrevet i formelle dokumenter er signifikant forskjellig på 10 %- nivå mellom sektorene⁶³. Basert på gjennomsnittsverdiene ser vi at dette er tilfellet i relativt stor grad hos både service- og produksjonsbedrifter, men at verdier og formål er nedskrevet i formelle dokumenter, som eksempelvis verdidokumenter og forretningsidé, i større grad hos servicebedrifter enn hos produksjonsbedrifter⁶⁴.

⁵⁸ $p=0,5255$, $p=0,8272$, $p=0,7273$

⁵⁹ $p=0,0079^{***}$, $p=0,0701^*$

⁶⁰ Ha flere rapporteringslinjer: Gjennomsnitt service=3,18, gjennomsnitt produksjon=3,62
Informasjon gjennom uformelle diskusjoner: Gjennomsnitt service=4,89, gjennomsnitt produksjon=4,15

⁶¹ Syvpunktsskala fra "ikke viktig" til "svært viktig". Gjennomsnitt service=5,77, gjennomsnitt produksjon=5,65, $p=0,2199$

⁶² Alle $p>0,1$ under enkeltspørsmålene F2

⁶³ $p=0,0663^*$

⁶⁴ Syvpunktsskala fra "i svært liten grad" til "i svært stor grad". Gjennomsnitt service=5,37, gjennomsnitt produksjon: 5,15

4.4.7 Oppsummering

Vi har i denne delen av analysen forsøkt å kartlegge signifikante, så vel som ikke-signifikante forskjeller i styringssystemet mellom sektorene service og produksjon. Vi har i all hovedsak lagt vekt på økonomistyringen hvor vi har sett på hver enkelt del, men har også gått inn på andre deler av styringssystemet vi har hatt mulighet til å studere og som vi finner interessante å nevne.

Vi finner flere interessante forskjeller mellom sektorene, og ser blant annet at underordnede i produksjonsbedrifter er mer inkludert når det kommer til deltakelse i både den strategiske, langsiktige planleggingen så vel som i den kortsiktige planleggingen sammenlignet med underordnede i servicebedrifter. Likevel finner vi at prosessene er i stor grad basert på en top-down tankegang i begge sektorer. Når det kommer til beslutningsmyndighet blant underordnede, ser vi også her at både operasjonelle og strategiske beslutninger er mer desentraliserte i produksjonsbedrifter sammenlignet med servicebedrifter. Servicebedrifter kan dermed tenkes at opererer noe mer sentralisert enn produksjonsbedrifter.

Ved prestasjonsmåling og evaluering finner vi at sektorene i all hovedsak bruker prestasjonsmålingssystemer og budsjetter av samme årsaker, og vi finner ingen signifikante forskjeller mellom sektorene i bruk av diagnostisk og interaktiv ledelse. Vi finner imidlertid at servicesektoren bruker interne og eksterne benchmarks i større grad enn produksjonsbedrifter, og at de generelt opplever prestasjonsmåling og evaluering for å styre og lede underordnedes handlinger som viktigere enn produksjonsbedrifter uttrykker at de gjør. Når det kommer til belønning, finner vi avslutningsvis at produksjonsbedrifter opplever det som viktigere enn servicebedrifter med finansielle belønninger for å forplikte, motivere og styre underordnedes oppmerksomhet.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene vi presenterte i kapittel 4. Vi vil se dem i lys av relevant teori der vi har mulighet til det.

Bakgrunnen for denne oppgaven er mangelen på forskning på økonomistyring i servicesektoren. Vi presenterer derfor nye funn knyttet til ulike deler av servicebedrifters styringssystem. Undersøkelsen vi har tatt utgangspunkt i er ikke spesifikt utviklet for dette formålet, og vi har derfor ikke hatt muligheten til å undersøke alt vi finner interessant. Vi mener likevel at vi har presentert en bred og utfyllende kartlegging av styringssystemet i servicesektoren og sammenlignet dette opp mot styringssystemet i produksjonssektoren. Vi har tatt for oss hver av de syv delene fra spørreundersøkelsen, men lagt mest vekt på presentasjon av selve økonomistyringen i sektoren. Under sammenligningen av sektorene har vi valgt å trekke frem variabler vi finner interessante uavhengig av om vi finner signifikante forskjeller mellom sektorene eller ikke.

5.1 Hvordan ser økonomistyringen ut i servicesektoren?

Store deler av undersøkelsen handler om planlegging, både strategisk og kortsiktig planlegging. Vi finner det overraskende at servicesektoren ser på strategisk planlegging som relativt viktig for å styre og lede underordnedes handlinger, da nyere forskning understreker at den langsiktige planleggingen hemmer fleksibilitet i dagens samfunn med hyppige endringer. Videre forventet vi å finne at kortsiktig planlegging utføres på lavest mulig nivå, mens de strategiske planene utvikles på et høyere nivå med en mer sentralisert beslutningsmakt. Dette finner vi at stemmer i noe grad. De strategiske planene utføres hovedsakelig på øverste nivå i servicesektoren. Vi finner derimot at også kortsiktig planlegging er sentralisert på øverste nivå i organisasjonen, dog med noe mer innblanding av underordnede. Grönroos (2008) skriver at operasjonelle beslutninger bør tas på lavest mulig nivå. Vi finner at dette ikke er tilfellet blant respondentene. Selv om operasjonelle beslutninger er noe mer desentralisert enn strategiske, ser vi at det i all hovedsak er toppledelsen som står for disse beslutningene. Det at også kortsiktig planlegging hovedsakelig utføres av toppledelsen, kan være negativt for servicebedrifter. Tjenester er som regel ikke standardiserte, og det kreves ofte stor grad av frihet og fleksibilitet for at de underordnede skal kunne tilby best mulig kundeopplevelse.

Videre tenker vi oss at hvor konkret en bedrift evner å sette sine strategiske mål handler mye om deres strategiske situasjon. Er målet med planleggingen å bedre bedriftens effektivitet, og man vet klart hva som må til for å kunne oppnå dette, er det mulig å sette detaljerte, nøyaktige og kvantitative strategiske mål. Er bedriften derimot på et stadium med innovasjon og i en utforskende prosess, kan det være vanskeligere å sette like konkrete mål. Dette vil da ofte heller resultere i kvalitative, og mindre detaljerte og nøyaktige mål. Vi finner at servicesektoren stort sett setter nøyaktige og detaljerte mål. Dette kan bety at de i stor grad ønsker å forbedre og effektivisere nåværende drift fremfor å utforske nye muligheter.

Under temaet presentasjonsmåling, finner vi at budsjett brukes i stor grad for å kontrollere for driftskostnader, men at det er noe grad av fleksibilitet i dette. I følge Modell (1996) er det vanskelig for servicebedrifter å skille mellom variable og faste kostnader da produksjon og konsum av tjenester skjer simultant. Det kan derfor være utfordrende for servicebedrifter å benytte seg av tradisjonelle verktøy for kostnadskontroll som eksempelvis budsjett. Vi finner det derfor interessant at servicesektoren legger såpass stor vekt på budsjettet i kontroll av driftskostnader. Videre synes vi det er interessant å se at servicesektoren er såpass tradisjonell. En kunne tenke seg at servicebedrifter, som i stor grad tilbyr heterogene produkter, ville ønske et mer fleksibelt styringsverktøy enn budsjett.

I prestasjonsevaluering av underordnede finner vi stor grad av objektivitet. Det vil si at det benyttes forhåndsbestemte kriterier og kvantitative mål for evaluering og belønning. Dette samsvarer ikke med Grönroos (2008) sin forskning som presiserer hvordan servicebedrifter bør gjennomføre evaluering av underordnede. Han skriver at det ikke holder å måle i hvilken grad prestasjonene oppfyller en forhåndsbestemt standard eller en resultatrangering. Underordnede bør i følge Grönroos belønnes på grunnlag av opplevd tjenestekvalitet, noe som kan klassifiseres som ikke-finansiell evaluering. Videre ser vi at det er høyere grad av objektiv evaluering i mass services enn i professional services. Dette strider også mot tidligere litteratur. I følge Auzair & Langfield-Smith (2005), er MS i større grad enn PS byråkratiske i sin styring, og det skal derfor være mindre grad av objektivitet og høyere grad av formalitet i deres evaluering.

Vi studerte også den relative vekten servicesektoren legger på ulike styringsformer. Her finner vi at den økonomiske styringen vektlegges mest. Dette overrasket oss lite da

økonomisk styring er et bredt begrep som innebærer alt fra planlegging til belønning. Videre finner vi at det de vektlegger minst er overvåking og direkte kontroll. Dette var også et forventet resultat. I mange servicebedrifter vil ikke overvåking og direkte kontroll være mulig. Dette kan være bedrifter der underordnede har én-til-én kundekontakt eller der tjenester produseres utenfor umiddelbar nærhet til ledelsen.

Vi finner det videre interessant at bruken av styringssystemer varierer på tvers av undersøkelsesland, men at det er andre faktorer enn undersøkelsesland som forklarer mesteparten av variasjonen som finnes i variablene. Vi finner altså at land påvirker bruken av styringssystem i svært liten til ingen grad. Det kan tenkes at land har lite å si i dagens internasjonale økonomi, men en kunne også tenke seg at ulike kulturer på tvers av land påvirker bruk av styringssystemer. Når det kommer til størrelse, finner vi at størrelse ikke er signifikant når vi studerer forskjeller innad i variablene. Vi finner imidlertid signifikante forskjeller i bruken av styringssystem mellom medium og store selskaper, men at det ikke er størrelse som helhet som forklarer variasjonen innad i variablene. Det kan tenkes at større bedrifter har behov for mer kompleks styring, noe som vil påvirke bruken av styringssystemer, men dette finner vi altså ikke ut fra våre analyser.

5.2 Finnes det signifikante forskjeller i økonomistyring mellom service- og produksjonsbedrifter?

Under forskningsspørsmål 2 ønsket vi å undersøke om det finnes signifikante forskjeller mellom service- og produksjonssektoren når det kommer til den økonomiske styringen i bedriftene. I henhold til tidligere litteratur, er det forventet at service- og produksjonsbedrifter har forskjellig fokus i den økonomiske styringen. Produksjonsbedrifter har muligheten til å ha høyere fokus på produktivitet og det å effektivisere interne prosesser, mens servicebedrifter opplever et sterkere press knyttet til den ytre effektiviteten når det kommer til opplevd tjenestekvalitet av kunde.

En viktig del av økonomistyringen i en bedrift er planlegging, både strategisk, langsiktig, så vel som kortsiktig planlegging. Vi finner at servicebedrifter virker mer opptatt av å følge endringer i omgivelsene da de har hyppigere oppfølging av strategiske mål og virkemidler enn produksjonsbedrifter. Da tjenester så og si aldri kan standardiseres, vil det være naturlig

å tenke seg at servicebedrifter møter flere utfordringer enn standardiserte produksjonsbedrifter, og at de dermed har et større behov for å være tilpasningsdyktige. Vi finner ingen signifikante forskjeller mellom sektorene i endringshyppighet av kortsiktige planer, noe som kan virke overraskende ut fra diskusjonen over. Vi finner imidlertid at det er stor variasjon innad i servicesektoren. Generelt er det hyppigere oppfølging av kortsiktige planer enn langsiktige planer i begge sektorer, noe som er å forvente. Videre finner vi at servicebedrifter er mer sentraliserte enn produksjonsbedrifter når det kommer til fastsettelse av både strategiske og kortsiktige mål. Dette finner vi overraskende av mye de samme årsakene som nevnt over. I følge Brignall & Ballantine (1996) skal servicebedrifter være mer desentraliserte enn produksjonsbedrifter, og ha liten grad av hierarkisk kontroll. Produksjonsbedrifter opererer generelt med mer standardiserte prosesser og produkter, og det kan tenkes at deres systemer er noe mer rett frem enn hos servicebedrifter med deres unike kundekontakt. Det skulle dermed tenkes at servicebedrifter inkluderer lavere organisatoriske nivåer i deres planleggingsprosesser enn produksjonsbedrifter, noe vi finner motsatt i vår analyse.

Når det kommer til bruk av prestasjonsmåling og evaluering, ser vi at ledelsen i begge sektorer bruker disse delene av styringssystemet av samme grunn, men at hos servicebedrifter brukes budsjetter i større grad for å sørge for en kontinuerlig aktivitetsagenda hos underordnede enn hos produksjonsbedrifter. Det kan tenkes at det er enklere å definere en arbeidsoppgave spesifikt hos produksjonsbedrifter med mer standardiserte sluttprodukter, sammenlignet med servicebedrifter med mer uforutsigbarhet. Det er dermed ikke overraskende at de underordnedes oppmerksomhet i servicebedrifter må styres i større grad enn hos produksjonsbedrifter. Det at servicebedrifter bruker budsjetter i større grad for å styre underordnedes aktiviteter, kan også ses i sammenheng med at servicebedrifter generelt ser på prestasjonsmåling og evaluering som viktigere enn produksjonsbedrifter for å styre og lede underordnedes handlinger. Videre finner vi det overraskende at servicebedrifter setter kostnader fastere enn produksjonsbedrifter. Da en kan tenke seg at den nødvendige tilpasningsdyktigheten i servicesektoren krever fleksibilitet i kostnadsstyringen, er dette et overraskende funn. På den andre siden støtter dette likevel opp under at servicebedrifter ser på budsjetter som viktigere enn produksjonsbedrifter for å styre underordnedes aktiviteter.

Vi finner det videre interessant at vi ikke finner noen signifikante forskjeller i bruk av diagnostisk og interaktiv styring mellom sektorene. Vi forventet en høyere grad av diagnostisk styring hos produksjonsbedrifter med mer fastsatte mål og utnyttelse av ressurser, mens vi forventet en mer interaktiv lederstil i servicebedrifter med et mer utforskende syn og en flatere organisasjonsstruktur. Disse tendenser ser vi også igjen under hvordan de underordnede evalueres, hvor vi ikke finner signifikant forskjell mellom sektorene når det kommer til hvilke mål de underordnede evalueres etter. Vi hadde her forventet å finne en høyere grad av evaluering på bakgrunn av finansielle mål hos produksjonsbedrifter, noe vi ikke finner. Som Grönroos (2008) understreker, er det ultimate beviset på at en servicebedrift har lyktes, at kundene er fornøyde med den kvaliteten de opplever, lojale kunder og høyere fortjeneste. En forventer en høyere grad av ikke-finansielle mål hos servicebedrifter hvor det ikke lar seg gjøre å ha hovedfokus på produktivitet i like stor grad som hos produksjonsbedrifter. Ikke-finansielle målesystemer brukes i stor grad for å unngå begrensninger ved måltall. Dette finner vi imidlertid ikke signifikant forskjellig mellom sektorene, men vi ser at bruk av ikke-finansiell evaluering varierer mellom organisasjonene innad i servicesektoren. Det at begge sektorer evaluerer underordnedes prestasjoner basert på finansielle måltall i relativt stor grad, henger derimot også i stor grad sammen med bruk av budsjettet som fremstiller kvantitativ informasjon som enkelt kan ses opp mot hverandre. Vi finner likevel at servicebedrifter bruker benchmarking, både internt og eksternt, i større grad i evaluering av de underordnede enn produksjonsbedrifter, mens produksjonsbedrifter bruker mer objektive mål. Det kan som nevnt tenkes at prestasjoner i servicebransjen lar seg vanskeligere måle relativt sett i forhold til produksjonssektoren, noe som gjør at valget hos ledere for enkelhets skyld faller på benchmarking.

Når det kommer til belønning, finner vi at prestasjonsbaserte lønnskontrakter er mer tilpasset hver underordnet i produksjonsbedrifter enn hos servicebedrifter. Det er altså større grad av individuelle belønninger i denne sektoren sammenlignet med servicesektoren. Det kunne da tenkes at servicebedrifter deler finansielle belønninger mer likt mellom underordnede (kollektive belønninger), men her finner vi nok en signifikant forskjell i at produksjonsbedrifter også deler mer likt mellom underordnede enn servicebedrifter. Det er høy grad av subjektiv tolkning når det kommer til skalaene, noe som kan føre til at respondentene tolker svaralternativene forskjellig, og som kan påvirke resultatene. Videre finner vi at belønninger er finansielle i større grad hos produksjonsbedrifter enn hos servicebedrifter, og at det oppleves som viktigere for produksjonsbedrifter for å forplikte,

motivere og styre oppmerksomheten hos underordnede. Da vi ikke finner noen signifikante forskjeller mellom sektorene når det kommer til hvor mange prosent av underordnetes totale årslønn som kan være prestasjonsbasert bonus, viser dette at selv om bruken av finansielle belønninger ikke er signifikant forskjellig, er derimot opplevd viktighet av finansielle belønninger signifikant forskjellig. Vi finner derimot ingen signifikant forskjell i hvilken grad belønninger er ikke-finansielle mellom sektorene.

For at personalet i servicebedrifter skal kunne levere tjenester med kvalitet, kreves det en viss fleksibilitet slik at man kan møte kunders spesielle forespørsler, rette opp i feil og misfornøyde kunder. I følge Grönroos (2008) bør dermed operasjonelle beslutninger tas så nære grensesnittet mellom kunden og organisasjonen som mulig. Fra vår analyse finner vi derimot at både operasjonelle og strategiske beslutninger er mer desentraliserte hos produksjonsbedrifter enn hos servicebedrifter. Generelt blir beslutninger tatt på et relativt høyt nivå i organisasjonen, men de tas altså på et høyere nivå hos servicebedrifter enn produksjonsbedrifter. Videre finner vi at strategiske beslutninger er mer sentraliserte enn operasjonelle beslutninger i begge sektorer, noe som er i samsvar med teorien.

Vi finner også at det anvendes nedskrevne retningslinjer som fastsetter spesifikke områder, eller setter grenser, for eksperimenter og utforskning i større grad hos produksjonssektoren enn hos servicesektoren. Da produksjonsbedrifter har mer standardiserte prosesser og et mer tradisjonelt syn på virksomhetsstyring, som Grönroos (2008) presiserer, var dette å forvente. Underordnede i servicebedrifter har et større behov for fleksibilitet enn produksjonsbedrifter for å kunne tilfredsstille enhver kunde.

6. Konklusjon

6.1 Hovedfunn

Vi har i denne utredningen forsøkt å gi et bilde av hvordan økonomistyringen og styringssystemet som helhet ser ut i servicesektoren. Det finnes lite tidligere forskning på temaet, og vi ønsket derfor å komme med ny innsikt i en spennende og viktig sektor. Vi har videre undersøkt om det finnes forskjeller i økonomistyringen mellom service- og produksjonssektoren. I dette delkapittelet presenteres en oppsummering av våre hovedfunn.

- Lav grad av fleksibilitet i servicesektoren:

Ut i fra litteraturen forventet vi å finne en viss grad av fleksibilitet i kortsiktig planlegging, og at operasjonelle beslutninger i servicesektoren tas på et underordnet nivå i organisasjonen. Dette finner vi likevel ikke, og vi ser at i servicebedrifter tas beslutninger som regel på øverste nivå i organisasjonen uten særlig grad av deltakelse fra underordnede. Videre finner vi at de langsiktige målene som settes er i noe grad formaliserte, og at både kvalitative og kvantitative mål vektlegges. Det er også stor grad av budsjettbruk blant servicebedriftene, og det er få som benytter seg av fleksible varianter av budsjettet.

- Likheter innad i sektoren gjør det mulig å studere servicesektoren som en helhet:

I litteraturen leser vi at det er store forskjeller innad i servicesektoren, noe som gjør det vanskelig å studere denne som en helhet. Vi finner enkelte signifikante forskjeller mellom bransjer og type servicebedrift, men vi finner også store likheter. Vi stiller oss dermed noe kritisk til tidligere litteratur på emnet, og mener at det er mulig å studere sektoren som en helhet. Da vi har et vagt analysegrunnlag å basere denne påstanden på, kan vi likevel ikke trekke noen fullstendig konklusjon rundt dette. Det vil derfor være interessant for videre forskning å ta for seg sektoren som helhet, så vel som forskjeller innad i servicesektoren.

- Servicebedrifter er mer sentraliserte enn produksjonsbedrifter:

Ved sammenligning av service- og produksjonssektoren finner vi at både den strategiske, langsiktige planleggingen og den kortsiktige planleggingen utføres på et lavere nivå i produksjonsbedrifter enn i servicebedrifter. Vi observerer likevel en stor grad av top-down struktur i begge sektorer. Beslutningsmyndigheten er også mer sentralisert i servicesektoren enn i produksjonssektoren. Vi finner at både strategiske beslutninger og operasjonelle

beslutninger tas på et lavere nivå hos produksjonsbedrifter sammenlignet med servicebedrifter. Vi finner altså at servicesektoren er en mer sentralisert industri sammenlignet med produksjonssektoren, noe som strider mot eksisterende litteratur på området.

- Stor grad av enighet mellom sektorene i evaluering av underordnede:

Når det kommer til hvordan de underordnede evalueres, finner vi at både servicesektoren så vel som produksjonssektoren evaluerer underordnede på grunnlag av både finansielle og ikke-finansielle mål i relativt stor grad, og vi finner ingen signifikante forskjeller her. Dette støtter ikke opp under eksisterende litteratur som hevder at en bør forvente høyere grad av finansiell evaluering i produksjonsbedrifter, og større grad av ikke-finansiell evaluering, som kundeopplevelse, i servicebedrifter. Vi ser likevel at det er stor variasjon innad i servicesektoren når det kommer til bruk av ikke-finansielle evalueringer. Vi observerer også at underordnede i servicesektoren evalueres i større grad basert på interne og eksterne benchmarks sammenlignet med produksjonssektoren, mens produksjonssektoren benytter mer objektiv evaluering av underordnedes prestasjoner sammenlignet med servicesektoren.

6.2 Begrensninger ved oppgaven

Det er enkelte begrensninger ved både datamaterialet vi har brukt og analysene vi har utført. Funnene vi presenterer må derfor sees i lys av disse begrensningene.

For det første opplever vi at datamaterialet i stor grad bygger på subjektive svar. Undersøkelsen er besvart av én eller to personer fra hver bedrift, og spørsmålene de har besvart omhandler som regel deres opplevelse av hvordan ting utføres og viktigheten av dette. En kan tenke seg at en annen person i organisasjonen ville ha svart annerledes da særlig på spørsmål om viktighet av ulike styringsverktøy. Ulike organisasjoner som er relativt like i sin styring, kan også ha svart ulikt på undersøkelsen på grunn av måten spørsmålene er stilt. Bruk av Likert-skala viser godt nyansene i bruk og viktighet av styringsverktøy, men skalaen kan oppleves forskjellig fra respondent til respondent. Vi kunne derfor ha tenkt oss flere "ja/nei" spørsmål der respondentene eksempelvis svarte på om de benytter benchmarking som prestasjonsmål.

Et annet problem med subjektive svar, er at bedriftene selv har kategorisert seg innenfor én av de tre sektorene. Vi har valgt å ta utgangspunkt i bedriftene som er kategorisert som servicebedrifter, men det kan hende at enkelte bedrifter faller mellom to stoler, og at vi derfor kunne ha hatt flere eller færre observasjoner innen servicesektoren. Et annet problem knyttet til sektorene er at enkelte av handelsbedriftene også kan regnes som servicebedrifter, noe som vil avhenge av klassifiseringene. I vår undersøkelse av ulike bransjer innenfor servicesektoren, brukte vi bedrifter som driver med detaljhandel som eksempel på mass services. Disse observasjonene er ikke tatt med i kartleggingen av servicesektoren, men brukes for å forklare forskjeller mellom bransjer innad i servicesektoren. Dette er en forenkling, og det ideelle hadde vært å bruke en annen bransje innenfor mass services. Vi fant det imidlertid best å bruke detaljhandel da dette i følge litteraturen regnes som mass services. Vi hadde heller ikke nok observasjoner innenfor andre bransjer til å bruke dem.

Et problem vi opplevde flere ganger under arbeidet med denne oppgaven, var at vi ønsket å undersøke enkelte deler av styringssystemet som ikke er inkludert i spørreundersøkelsen, eller at vi ville gå mer i dybden på andre. Det at undersøkelsen ble utviklet til et annet formål enn det vi har brukt den til, gjør at vi ikke kan undersøke alt vi ønsker. Når man benytter seg av data utviklet til andre formål, vil ofte datamaterialet styre forskningen. Dette opplevde vi i stor grad. Vi skulle gjerne ha gått mer i dybden på konkrete verktøy innenfor økonomistyring og stilt flere spørsmål knyttet til disse. Videre opplevde vi det som utfordrende at det finnes lite teori og litteratur som omhandler økonomistyring eller styringssystemet i servicesektoren. Dette er selvsagt en av grunnene til at vi valgte å skrive denne oppgaven, men vi tror det hadde styrket oppgaven om vi kunne ha sett funnene våre i lys av mer teori for å bekrefte eller avkrefte antagelser.

6.3 Forslag til videre forskning

På grunn av tids- og plassbegrensninger, samt begrensninger ved datamaterialet, har vi måttet utelate flere forhold det hadde vært interessant å studere nærmere. Vi ønsker derfor å presentere noen forslag til videre forskning.

For å få ytterligere innsikt i styringssystemer og økonomistyring i servicesektoren, vil det være aktuelt å gjøre ytterligere studier med spørsmål utviklet for dette formålet. Vi skulle gjerne ha studert ulike verktøy som budsjett, benchmarking og balanced scorecard nøyere. I

tillegg er det interessant å studere ulike måter å behandle kostnader på som eksempelvis ABC-kalkyler og target costing. Dette forutsetter en ny undersøkelse som fokuserer mer på disse verktøyene. Det vil også være interessant å gjøre casestudier og oppfølgingsundersøkelser for å gå mer i dybden. Da kan man se på utvikling over tid og få bedre innsikt i årsaken til valg av verktøy og styringssystem. Dersom vi hadde hatt tilgang til data over flere år, kunne vi ha studert utvikling over tid og vurdert om faktorer som lønnsomhet påvirkes av innføring/avvikling av ulike deler av styringssystemet.

Noe av det vi ønsket å teste var flere kontekstuelle faktorerers påvirkning på styringssystemet. Vi har valgt å studere bransje, størrelse og geografi, men det vil være interessant å studere andre faktorer som eksempelvis strategi, omgivelser, relativ prestasjon og leders ansiennitet. Vi finner signifikante forskjeller mellom undersøkelseslandene på flere deler av styringssystemet, men finner imidlertid at undersøkelsesland i all hovedsak ikke er årsaken til dette. Det kunne dermed vært interessant å utføre en mer komplett undersøkelse for å teste hvilke ulike faktorer som forklarer variasjonene vi finner. Det vil videre være interessant å gå mer i dybden på de ulike typene av servicebedrifter. Vi valgte å studere mass services og professional services nærmere, men vi hadde ikke et representativt utvalg for mass service som var klassifisert som servicebedrifter i vår undersøkelse. Det kan dermed være interessant å studere denne klassifiseringen nærmere og eventuelt også inkludere de andre kategoriene fra matrisen av Schmenner (1986); service shops og service factories. Vi har heller ikke hatt mulighet til å kartlegge variasjon mellom bransjer i tilfredsstillende grad, da vi har et begrenset antall observasjoner innenfor hver bransje i servicesektoren. Dette kan derfor være interessant å studere nærmere.

Vi ser av vår analysedel at ledere i servicesektoren kategoriserer de fleste deler av styringssystemet som viktig for å styre og lede underordnedes handlinger. Vi har sett på disse relativt opp mot hverandre, og ser at økonomisk styring sees på som viktigst. Vi har likevel begrenset med informasjon, og det kunne vært interessant å gå mer inn i denne oppdelingen for å studere hva som klassifiseres og vektlegges mest innad i den økonomiske styringen i serviceorganisasjoner, og hvorfor.

Litteraturliste

- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of Corporate Planning*. John Wiley & Sons Inc., Chapter 1.
- Andreassen, T., van Oest, R., & Lervik-Olsen, L. (2017). Customer Inconvenience and Price Compensation: A multiperiod Approach to Labor-Automation Trade-Offs in Services. *Journal of Service Research*, pp. 1-11.
- Athey, S., & Stern, S. (1998). *An Empirical Framework For Testing Theories About Complementarity in Organizational Design*. National Bureau of Economic Research.
- Auzair, S. M., & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, pp. 399-421.
- Ax, C., Bedford, D., Bednarek, P., Bruehl, R., Dossi, A., Dergard, J., . . . Willert, J. (2017). *The impact of participation in strategic planning and action planning on management control effectiveness: An analysis of independent and joint effects*. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2894850>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, pp. 2-26.
- Bedford, D., & Malmi, T. (2010). Configurations of control: An exploratory analysis (Working Paper). *Management Accounting Research*.
- Bjørnenak, T. (2003). *Strategisk økonomistyring - en oversikt*. Retrieved from MAGMA: <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. McGraw-Hill.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 303-345.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2016). Lønn og Belønning. In A. Mikkelsen, & T. (. Laudal, *Strategisk HRM 2- HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utgave ed., pp. 310-337). Cappelen Damm.
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), pp. 889-913.
- Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 6-31.
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6, pp. 253-265.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 127-168.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2011). *Management Accounting for Service: A Research Agenda*. Retrieved from The Naples Forum on Service: [http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Cinquini,%20Tenucci\(1\).pdf](http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Cinquini,%20Tenucci(1).pdf)
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2015). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. Sage Publications.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utgave ed.). Gyldendal.

- Dibrell, C., Craig, J., & Neubaum, D. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67, pp. 2000-2007.
- Eurostat. (2008). *CPA 2008 Introductory guidelines*. Retrieved from Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/1995700/1995914/CPA2008introductoryguidelinesEN.pdf/df1e8d19-1156-4a1c-b384-4f95a12515e5>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2005). *The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis*. AAA 2006 Management Accounting Section Meeting Paper.
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, pp. 24-53.
- Fjeldstad, Ø. D., & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Fagbokforlaget.
- Flamholtz, E. G., Das, T., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *10*(1), pp. 35-50.
- Gliem, J., & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, pp. 82-88.
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38, pp. 407-419.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorientert ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber AB.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management Review*, 13(2), pp. 287-301.
- Greve, J., Ax, C., Bedford, D., Bednarek, P., Brühl, R., Dergård, J., . . . Willert, J. (2017). The impact of society on management control systems. *Scandinavian Journal of Management*.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. Utgave ed.). Høyskoleforlaget.
- Harkness, J., & Schoua-Glusberg, A. (1998). Questionnaires in Translation. In J. Harkness, *Cross-cultural survey equivalence* (Vol. 3, pp. 87-126). ZUMA-Nachrichten Spezial .
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), pp. 108-115.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, pp. 1-35.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32, pp. 349-410.
- Jaakkola, E., Meiren, T., Witell, L., Edvardsson, B., Schäfer, A., Reynoso, J., . . . Weitlander, D. (2017). Does one size fit all? New service development across different types of services. *Journal of Service Management*, 28(2), pp. 329-347.
- Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2003). A critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 39, pp. 199-218.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4. utgave ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, H. (1994). Critical Commentaries- Relevance Regained: Total Quality Management and The Tole of Management Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 5, pp. 259-267.
- Jones, J. (2013). *UK Service Industries: definition, classification and evolution*. London: Office for National Statistics.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Focusing Your Organization on Strategy- with the Balanced Scorecard*, pp. 35-48.
- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), pp. 337-365.
- Kullven, H., & Mattsson, J. (1994). A Management Control Model Based on the Customer Service Process. *International Journal of Service Industry Management*, 5(3), pp. 14-25.
- Lorenz, A. (2015). *Contemporary management accounting in the UK service sector*. The University of Gloucestershire.
- Lowry, J. F. (1990). Management Accounting and Service Industries: An Exploratory Account of Historical and Current Economic Contexts. *ABACUS: A journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 26(2), pp. 155-184.
- Macintosh, N., & Daft, R. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), pp. 49-61.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and reseach directions. *Management Accounting Research*, 19, pp. 287-300.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, pp. 785-802.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2.utgave ed.). Prentice Hall Europa, an imprint of Pearson Education.
- Midtbø, T. (2012). *Stata: En entusiastisk hjelper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall Europa, an imprint of Pearson Education.
- Modell, S. (1996). Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 57-80.
- Ouchi, W. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp. 95-113.
- Pevalin, D., & Robson, K. (2009). *The Stata Survival Manual*. England: The McGraw-Hill Companies.
- Quinn, J., & Gagnon, C. (1986). *Will services follow manufacturing into decline?* Harvard Business Review.
- Reinert, E. (1997). The Techno-Economic Paradigm Shift: Consequences for Norwegian regional and resource-based industri. *Munich Personal RePEc Archive*(48150).
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utgave ed.). Bergen: Fagbokforlaget .
- Rossiter, J. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19, pp. 305-335.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. utgave ed.). Pearson Education Limited .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utgave ed.). Pearson Education Limited.
- Schmenner, R. W. (1986). How Can Service Businesses Survive and Prosper? *Sloan Management Review*, 21-32.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnson, R., & Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Process. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 62-75.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stockholm Resilience Centre. (2015). *What is resilience? An introduction to social-ecological research*. Stockholm Resilience Centre, Sustainability Science for Biosphere Stewardship.
- The World Bank. (2017). *worldbank.org*. Retrieved from The World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>
- Titus Jr, V., Covin, J., & Slevin, D. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64, pp. 446-453.
- Verma, R. (2000). An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services. *International Journal of Service Industry Management* , pp. 8-25.
- Voss, C., Perks, H., Sousa, R., Witell, L., & Wunderlich, N. (2016). Reflection on Context in Service Research. *Journal of Services Marketing*, 27(1), pp. 30-36.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreskjema

Kjære forskningsdeltaker (ev. navn/tittel).

Vi setter stor pris på at du ønsker å delta i vårt forskningsprosjekt, som representant for konsernet og din forretningsenhet.

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

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

Forskningen omhandler styringsprosesser, og består av 7 deler:

Del A omhandler langsiktig strategisk planlegging

Del B omhandler kortsiktig planlegging

Del C omhandler prestasjonsmåling og evaluering

Del D omhandler belønning og kompensasjon

Del E omhandler ledelse og organisasjonsstruktur

Del F omhandler kultur og verdier

Del G omhandler organisasjonen og omgivelsene generelt

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

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

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Katarina Østergren

Professor

Norges Handelshøyskole

Daniel Johanson

Førsteamanuensis

Norges Handelshøyskole

Dag Oivind Madsen

Førsteamanuensis

Høgskolen i Buskerud

Institutt for regnskap,
revisjon og jus.

Institutt for regnskap,
revisjon og jus.

Del 1

Konfidensiell spørreundersøkelse

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

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

Del A. Innhold og prosesser i strategisk planlegging

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

A1.

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

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

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

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

Del B. Innhold og prosesser i kortsiktig planlegging

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

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

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

Del C. Prestasjonsmåling og evaluering

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

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

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

Del D. Belønning og kompensasjon

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

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

Mål 1		
Mål 2		
Mål 3		
Mål 4		
Mål 5		

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

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

Del E. Organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser

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

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

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

Del F. Organisasjonskultur og verdier

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

F1. I hvilken grad

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

Del G. Organisasjon og omgivelser

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hvordan mener du deres foretak presterer i forhold til deres konkurrenter?

Under	På gjennomsnitt					Over
1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

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

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

HOVEDFUNKSJONER

Forskning og utvikling (R&D)	<input type="checkbox"/>
Inn-leveranser	<input type="checkbox"/>
Produksjon og tjenesteyting	<input type="checkbox"/>
Distribusjon	<input type="checkbox"/>
Markedsføring og salg	<input type="checkbox"/>
Service etter salg	<input type="checkbox"/>

STØTTEFUNKSJONER

Informasjonsteknologi	<input type="checkbox"/>
HR (Personal)	<input type="checkbox"/>
Regnskap og finans	<input type="checkbox"/>
Innkjøp	<input type="checkbox"/>

Del 2

Konfidensiell spørreundersøkelse

Innledende spørsmål

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

Del A. Innhold og prosesser i strategisk planlegging

A2. I hvor stor grad vektlegger deres strategiske planleggingsprosess

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

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

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

Del C. Prestasjonsmåling og evaluering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Ikke viktig				Svært viktig		
	1	2	3	4	5	6	7

Del D. Belønning og kompensasjon

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

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

D3. Angi i hvor stor grad

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

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

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

D5. Betydningen av prestasjonsevaluering og belønning

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

Del E. Organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser

E2. Hvor vanlig er det for deres underordnede å

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

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

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

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

	Ikke brukt				I stor grad		
a. brukes "codes of conduct", etiske regler eller liknende?	1	2	3	4	5	6	7
b. fordeles ansvar og oppgaver før handlinger kan utføres?	1	2	3	4	5	6	7
c. anvendes skriftlige autoriseringsordninger?	1	2	3	4	5	6	7
d. bekjentgjøres sanksjonene ved uetisk oppførsel (f.eks. gjennom skriftlige uttalelser)?	1	2	3	4	5	6	7
e. anvendes nedskrevne retningslinjer som fastsetter spesifikke områder for, eller setter grenser for eksperimenter og utforskning?	1	2	3	4	5	6	7
f. kommuniseres det aktivt til de underordnede hvilke risikoer og aktiviteter som skal unngås?	1	2	3	4	5	6	7
g. vedtas sanksjoner mot underordnede som deltar i risikofylte aktiviteter som står i konflikt med organisasjonens policy, uavhengig av hva utfallet blir?	1	2	3	4	5	6	7
h. spesifiseres det minimumskrav (f.eks. ROI, nåverdi) for nye prosjekter?	1	2	3	4	5	6	7

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

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

Del F. Organisasjonskultur og verdier

F2. I hvilken grad

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

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

Ikke viktig				Svært viktig		
1	2	3	4	5	6	7

Del G. Organisasjon og omgivelser

G13. Hva er den største utfordringen med styringssystemet?

Vedlegg 2 - Konstrukter

Seksjon A: Strategisk planlegging			
<u>Formaliserte mål</u>			
Mål:	I hvilken grad formuleres mål som er nøyaktige, detaljerte og nedskrevne?		
Høy score:	Bruk av langsiktige, formaliserte mål i stor grad		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,77		
Spm	Skala	Reversert	Spm (I hvor stor grad formulerer den strategiske planleggingsprosessen mål som er...)
A3c	Liten grad til stor grad	NEI	Detaljerte (lite handlingsrom)
A3d	Liten grad til stor grad	NEI	Nøyaktige (det går med sikkerhet an å avgjøre om målet har blitt oppnådd/kan implementeres)
A3e	Liten grad til stor grad	NEI	Dokumenterte (nedskrevne)
Statakode:	egen lp_formell=rowmean (a3c-a3e)		
<u>Planleggingsdeltakelse</u>			
Mål:	Hvem deltar i utformingen av enhetens strategiske mål og virkemidler?		
Høy score:	Underordnede har stor deltakelse i utforming av strategiske mål/virkemidler		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,85		
Spm	Skala	Reversert	Spm
A5a	Kun toppen- flere nivåer under	NEI	Hvem deltar i utformingen av enhetens strategiske mål?
A5b	Kun toppen- flere nivåer under	NEI	Hvem deltar i utformingen av enhetens strategiske virkemidler?
Statakode:	egen lp_deltakelse=rowmean (a5a a5b)		

Seksjon B: Kortsiktig planlegging			
<u>Autonomi</u>			
Mål:	Hvor mye innvirkning har underordnede på utforming og fastsettelse av kortsiktige planer?		
Høy score:	Underordnede har høy grad av autonomi ved fastsettelse av kortsiktige planer		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,66		
Spm	Skala	Reversert	Spm
B1	Toppledelsen-underordnede	Nei	Hvordan blir strategiske målsetninger oversatt til kortsiktige planer i deres enhet?
B2a	Toppledelsen-underordnede	Nei	Hvordan fastsettes kortsiktige målsetninger?
B2b	Toppledelsen-underordnede	Nei	Hvordan fastsettes kortsiktige virkemidler?
Statakode:	egen kp_autonomi=rowmean(b1 b2a b2b)		
<u>Endring av planer</u>			
Mål:	Hvor ofte endres kortsiktige planer?		
Høy score:	Kortsiktige planer endres sjeldent		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,72		
Spm	Skala	Reversert	Spm
B3a	Kontinuerlig-årlig	Nei	Hvor ofte endrer dere prestasjonsmål?
B3b	Kontinuerlig-årlig	Nei	Hvor ofte endrer dere handlingsplaner?
B3c	Kontinuerlig-årlig	Nei	Hvor ofte endrer dere ressursbruk/tiltak?
Statakode:	egen kp_endring=rowmean(b3a-b3c)		
<u>Aktiviteter og prosjekter</u>			
Mål:	Hvor viktig er det at ansattes kortsiktige planer inneholder plan over aktiviteter og prosjekter?		
Høy score:	Oversikt over aktiviteter og prosjekter er svært viktig i de kortsiktige planene		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,61		
Spm	Skala	Reversert	Spm
B4a	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder fremdriftsplan over aktiviteter og prosjekter?
B4b	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder koordinering av aktiviteter?
B4c	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder organisering av tverrfunksjonelle prosjekter og prosjektgrupper?
Statakode:	egen kp_aktiviteter=rowmean(b4a-b4c)		

Behov

Mål: Hvor viktig er det at ansattes kortsiktige planer inneholder finansielle-, ressurs-, personal- og kompetansebehov?

Høy score: Svært viktig at kortsiktige planer inneholder disse behov

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,61

Spm	Skala	Reversert	Spm
B4d	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder finansielle ressursbehov?
B4e	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder personalbehov?
B4f	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder kompetansebehov?
B4g	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Hvor viktig er det at underordnedes kortsiktige planer inneholder it-ressurser?

Statakode: egen kp_behov=rowmean(b4d-b4g)

Seksjon C: Prestasjonsmåling og evalueringDiagnostisk styring

Mål: Benytter ledelsen budsjetter/prestasjonsmålingssystemer for å følge opp avvik?

Høy score: Ledelsen benytter i stor grad en diagnostisk lederstil

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,82

Spm	Skala	Reversert	Spm (I hvilken grad bruker ledelsen budsjett/prestasjonsmålingssystemer for å...)
C2a	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Identifisere kritiske prestasjonsvariabler (faktorer som indikerer utviklingen mot strategiske mål)
C2b	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Sette mål for kritiske prestasjonsvariabler
C2c	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Overvåke utvikling mot, og korrigere avvik fra, satte prestasjonsmål
C2i	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Identifisere kritiske prestasjonsvariabler (faktorer som indikerer utviklingen mot strategiske mål)
C2j	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Sette mål for kritiske prestasjonsvariabler
C2k	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Overvåke utvikling mot, og korrigere avvik fra, satte prestasjonsmål

Statakode: egen pm_diagnostisk=(max((c2c+c2b+c2c),(c2i+c2j+c2k))/3)

<u>Interaktiv styring</u>			
Mål:	Benytter ledelsen budsjetter/prestasjonsmålingssystem for å kontinuerlig involvere seg i beslutninger/planer?		
Høy score:	Ledelsen benytter i stor grad en interaktiv lederstil		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,89		
Spm	Skala	Reversert	Spm (I hvilken grad bruker deres enhets øverste ledelse budsjetter/prestasjonsmålingssystemer for å...)
C2d	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Sørge for en kontinuerlig agenda for aktiviteter på det øverste ledelsesnivået
C2e	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Sørge for en kontinuerlig agenda for aktiviteter hos underordnede
C2f	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Muliggjøre underordnede til stadig å utfordre underliggende data, antagelser og handlingsplaner med ledelsen
C2g	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Fokusere på strategiske usikkerheter (trusler og muligheter)
C2h	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Oppfordre til og legge til rette for dialog og informasjonsdeling med den underordnede
C2l	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Sørge for en kontinuerlig agenda for aktiviteter på det øverste ledelsesnivået
C2m	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Sørge for en kontinuerlig agenda for aktiviteter hos underordnede
C2n	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Muliggjøre underordnede til stadig å utfordre underliggende data, antagelser og handlingsplaner med ledelsen
C2o	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Fokusere på strategiske usikkerheter (trusler og muligheter)
C2p	Brukes ikke- brukes i stor grad	NEI	Oppfordre til og legge til rette for dialog og informasjonsdeling med den underordnede
Statakode:	egen pm_interaktiv=(max((c2d+c2e+c2f+c2g+c2h),(c2l+c2m+c2n+c2o+c2p))/5)		

Atferd og egenskaper

Mål: I hvor stor grad evalueres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av personlige egenskaper og atferd?

Høy score: Personlige egenskaper og atferd vektlegges i stor grad i evaluering av underordnede

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,71

Spm	Skala	Reversert	Spm (I hvor stor grad evalueres deres nærmeste underordnedes prestasjoner på grunnlag av...)
C3e	Ikke brukt- i svært stor grad	NEI	Lederegenskaper
C3f	Ikke brukt- i svært stor grad	NEI	Gode beslutninger
C4g	Ikke brukt- i svært stor grad	NEI	Individuell innsats

Statakode: egen pe_atferd=rowmean (c3e c3f c3g)

Seksjon D: Belønning og kompensasjonObjektivitet i prestasjonsmåling

Mål: Hvor objektiv er prestasjonsevaluering og belønning?

Høy score: Høy grad av objektivitet i prestasjonsevaluering og belønning

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,73

Spm	Skala	Reversert	Spm
D2b	Aldri-alltid	Nei	Vi baserer prestasjonsevalueringen på kvantitative mål
D2d	Aldri-alltid	Nei	Vi bruker kun forhåndsbestemte kriterier for evaluering og belønning

Statakode: egen bk_objektivitet=rowmean(d2b d2d)

Finansielle belønninger

Mål: Hvor viktige er finansielle belønninger i deres enhet?

Høy score: Finansielle belønninger er svært viktig

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,82

Spm	Skala	Reversert	Spm
D4a	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Finansielle belønninger er viktige for å forplikte underordnede
D4b	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Finansielle belønninger er viktige for å motivere underordnede
D4c	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Finansielle belønninger er viktige for å styre underordnedes oppmerksomhet

Statakode: egen bk_finansielt=rowmean(d4a-d4c)

<u>Ikke-finansielle belønninger</u>			
Mål:	Hvor viktige er ikke-finansielle belønninger i deres enhet?		
Høy score:	Ikke-finansielle belønninger er svært viktig		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,88		
Spm	Skala	Reversert	Spm
D4d	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Ikke-finansielle belønninger er viktige for å forplikte underordnede
D4e	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Ikke-finansielle belønninger er viktige for å motivere underordnede
D4f	Ikke viktig-svært viktig	Nei	Ikke-finansielle belønninger er viktige for å styre underordnedes oppmerksomhet
Statakode:	egen bk_ikkefin=rowmean(d4d-d4f)		
Seksjon E: Organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser			
<u>Sentralisert/desentralisert strategisk nivå</u>			
Mål:	Har de underordnede stor innflytelse når det kommer til strategiske beslutninger i organisasjonen?		
Høy score:	Svært desentralisert strategisk beslutningsmakt		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,82		
Spm	Skala	Reversert	Spm (Hvor stor innflytelse har enhetens toppledelse sammenliknet med deres underordnede i følgende beslutnings-situasjoner...)
E3a	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Etablering av nye virksomheter
E3b	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Utvikling av nye produkter/tjenester
E3c	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Ekspansjonsinvesteringer
E3d	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Erstatningsinvesteringer
E3e	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Prosjektfinansiering
E3k	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Kompensasjon og belønningspolicy
Statakode:	egen adm_strategisk=rowmean(e3a e3b e3c e3d e3e e3k)		

Sentralisert/desentralisert operasjonelt nivå

Mål: Har de underordnede stor innflytelse når det kommer til operasjonelle beslutninger i organisasjonen?

Høy score: Svært desentralisert operasjonell beslutningsmakt

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,73

Spm	Skala	Reversert	Spm (Hvor stor innflytelse har enhetens toppledelse sammenliknet med deres underordnede i følgende beslutnings-situasjoner..)
E3f	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Prissetting av produkter/tjenester
E3g	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Valg av distribusjonskanal
E3h	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Valg og skriving av kontrakter med kunder
E3i	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Valg og skriving av kontrakter med leverandører

Statakode: egen adm_operasjonelt=rowmean(e3f e3g e3h e3i)

Sentralisert/desentralisert på HR nivå

Mål: Har de underordnede stor innflytelse når det kommer til personalbeslutninger i organisasjonen?

Høy score: Svært desentralisert beslutningsmakt knyttet til personalbeslutninger

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,65

Spm	Skala	Reversert	Spm (Hvor stor innflytelse har enhetens toppledelse sammenliknet med deres underordnede i følgende beslutnings-situasjoner...)
E3j	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Prioritere aktiviteter
E3l	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Ansettelse og oppsigelser
E3m	Toppledelse all innflytelse- underordnede all innflytelse	NEI	Organisering av arbeidsprosesser

Statakode: egen adm_hr=rowmean(e3j e3l e3m)

<u>Forhåndsbestemte regler</u>			
Mål:	I hvilken grad er det klargjort på forhånd hvilke regler som gjelder, hvem som er ansvarlig og hvilke sanksjoner som gjelder dersom regler ikke følges?		
Høy score:	Regler er i stor grad gjort rede for på forhånd		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,70		
Spm	Skala	Reversert	Spm (I forsøk på å veilede og å kontrollere underordnedes atferd, i hvor stor grad...)
E4a	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Brukes "codes of conduct", etiske regler eller liknende?
E4b	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Fordeles ansvar og oppgaver før handlinger kan utføres?
E4c	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Anvendes skriftlige autoriseringsordninger?
E4d	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Bekjentgjøres sanksjonene ved uetisk oppførsel (f.eks. gjennom skriftlige uttalelser)?
Statakode:	egen adm_preaction=rowmean (e4a-e4d)		
<u>Risikofokuserte regler</u>			
Mål:	I hvor stor grad brukes risikofokuserte regler å veilede og kontrollere underordnedes atferd?		
Høy score:	Det fokuseres i stor grad på risikofokuserte regler		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,69		
Spm	Skala	Reversert	Spm (I forsøk på å veilede og å kontrollere underordnedes atferd, i hvor stor grad...)
E4e	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Anvendes nedskrevne retningslinjer som fastsetter spesifikke områder for, eller setter grenser for eksperimenter og utforskning?
E4f	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Kommuniseres det aktivt til de underordnede hvilke risikoer og aktiviteter som skal unngås?
E4g	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Vedtaks sanksjoner mot underordnede som deltar i risikofylte aktiviteter som står i konflikt med organisasjonens policy, uavhengig av hva utfallet blir?
E4h	Ikke brukt- brukes i stor grad	NEI	Spesifiseres det minimumskrav (f.eks. ROI, nåverdi) for nye prosjekter?
Statakode:	egen adm_risk=rowmean (e4e- e4h)		

Seksjon F: Organisasjonskultur og verdier
Styring og kontroll

Mål: Hvor viktig er verdier og kultur for styring og kontroll?

Høy score: Verdier og kultur er svært viktig for styring og kontroll

Konstrukt: Reflektivt

Cronbach's Alpha: 0,68

Spm	Skala	Reversert	Spm
F1a	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad skjer forfremmelser primært internt i organisasjonen?
F1b	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad anses underordnede arbeidsrotasjon som et viktig vilkår for forfremmelse?
F1c	Svært liten grad-svært stor grad	Ja	I hvilken grad er ferdigheter og teknisk kunnskap viktige kriterier ved rekruttering til lederstillinger?
F1d	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad er personlige egenskaper og verdier viktige kriterier ved bemanning av lederstillinger?
F1e	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad er lederskapsbaserte prestasjoner knyttet til betydelige belønninger?
F1f	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad brukes opplærings- og utviklingsprosesser til å forsterke enhetens mål, forventninger og normer?
F1g	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad anvendes sosiale events og ordninger for å skape og beholde samhold?
F1h	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	I hvilken grad benyttes mentor- og introduksjonsprogram for å sosialisere inn nye ledere?

Statakode: egen ks_styring=rowmean(f1a f1b f1c_r f1d-f1h)

<u>Sosialisering</u>			
Mål:	I hvilken grad benyttes sosialisering for å tilegne de underordnede bedriftens verdier?		
Høy score:	Sosialisering benyttes i svært stor grad for å skape felles identitet, normer og verdier i organisasjonen		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,63		
Spm	Skala	Reversert	Spm
F1f	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	Brukes opplærings- og utviklingsprosesser til å forsterke enhetens mål, forventn. og normer?
F1g	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	Anvendes sosiale events og ordninger for å skape og beholde samhold?
F1h	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	Benyttes mentor- og introduksjonsprogram for å sosialisere inn nye ledere?
Statakode:	egen ks_sosial=rowmean(f1f-f1h)		
<u>Formell formidling av verdier</u>			
Mål:	I hvilken grad benyttes formell kommunikasjon for å tilegne de underordnede bedriftens verdier?		
Høy score:	Stor grad av formell kommunikasjon		
Konstrukt:	Reflektivt		
Cronbach's Alpha:	0,83		
Spm	Skala	Reversert	Spm
F2a	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	Er verdier og formål nedskrevet i formelle dokumenter?
F2b	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	Brukes formelle verdidokumenter til å forplikte underordnede til toppledelsens langsiktige mål?
F2c	Svært liten grad-svært stor grad	Nei	Brukes formelle verdidokumenter til å motivere og rettlede underordnede til å ta ansvar?
Statakode:	egen ks_formell=rowmean(f2a-f2c)		

Vedlegg 3 - Deskriptiv statistikk i servicesektoren

<u>Variabelnavn</u>	<u>Gjennomsnitt</u>	<u>St. Avvik</u>	<u>Min</u>	<u>Max</u>
a6	5,35	1,48	0	7
a3a	5,18	1,35	0	7
a3b	5,28	1,51	0	7
lp_formell	4,89	1,25	0	7
a1	3,84	1,57	0	9
a4b	4,33	1,45	0	7
lp_deltakelse	2,35	1,01	0	5
b5	5,78	1,06	2	7
kp_autonomi	2,34	0,81	1	5
kp_endring	4,08	1,63	1	7
b4a	5,79	1,14	1	7
kp_behov	5,05	1	1	7
c7	5,75	1,17	1	7
c1a	2,77	1,52	1	6
c1b	2,81	1,78	0	6
pm_diagnostisk	5,75	1,09	0	7
pm_interaktiv	5,03	1,19	0	7
c3a	5,62	1,51	1	7
c3b	5,18	1,37	1	7
d5b	4,87	1,62	0	7
bk_objektivitet	4,99	1,84	0	7
bk_finansielt	4,75	1,56	0	7
bk_ikkefin	4,66	1,7	0	7
d5a	19,08	14,72	0	90
adm_operasjonelt	3,17	1,37	0	7
adm_strategisk	2,61	1,1	0	7
adm_hr	4,03	1,29	0	7
f3	5,77	1,1	2	7
ks_sosial	4,6	1,12	1	7
ks_formell	4,82	1,49	1	7

Vedlegg 4 – Bransjeinndeling basert på NACE-koder

NACE	Antall	Prosent
Administrativ rådgivning	4	1,28 %
Anleggsvirksomhet	16	5,13 %
Annen forretningsmessig tjenesteyting	4	1,28 %
Arbeidskrafttjenester	9	2,88 %
Elektrisitets-, gass-, damp- og vannforsyning	9	2,88 %
Finansieringsvirksomhet	38	12,18 %
Forlagsvirksomhet	7	2,24 %
Forsikringsvirksomhet	13	4,17 %
Forskning og utviklingsarbeid	4	1,28 %
Helse- og sosialtjenester	24	7,69 %
Innsamling og gjenvinning av avfall	3	0,96 %
IT-tjenester	28	8,97 %
Juridisk og regnskapsmessig tjenesteyting	5	1,60 %
Tjenester tilknyttet bygging og drift av eiendom	11	3,53 %
Overnattingsvirksomhet	3	0,96 %
Post og distribusjonsvirksomhet	3	0,96 %
Radio- og fjernsynskringkasting	2	0,64 %
Reisearrangørvirksomhet	6	1,92 %
Reklamevirksomhet og markedsundersøkelser	4	1,28 %
Vakttjeneste og etterforskning	4	1,28 %
Serveringsvirksomhet	3	0,96 %
Teknisk rådgivning	9	2,88 %
Telekommunikasjon	10	3,21 %
Tjenester tilknyttet eiendomsdrift	18	5,77 %
Utleie og leasingvirksomhet	3	0,96 %
Transportvirksomhet	42	13,46 %
Undervisning	2	0,64 %
Annet	28	8,97 %
Totalt	312	100,00 %

Vedlegg 5 – Geografi sin påvirkning på bruk av styringssystemer

Eksempel på regresjonsanalyse med undersøkelsesland på variabelen *lp_deltakelse* med Canada som kontrollvariabel:

```
. regress lp_deltakelse germany belgium polen danmark finland australia norge sverige italia østerrike if industri==2
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	311
Model	17.9894964	10	1.79894964	F(10, 300)	=	1.79
Residual	301.103751	300	1.00367917	Prob > F	=	0.0614
				R-squared	=	0.0564
				Adj R-squared	=	0.0249
Total	319.093248	310	1.02933306	Root MSE	=	1.0018

lp_deltake~e	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
germany	-1.004329	.41689	-2.41	0.017	-1.824728	-.1839299
belgium	-1.016807	.4499141	-2.26	0.025	-1.902194	-.1314194
polen	-1.061905	.458579	-2.32	0.021	-1.964344	-.1594658
danmark	-1.273016	.4070463	-3.13	0.002	-2.074044	-.4719882
finland	-1.073308	.4120623	-2.60	0.010	-1.884207	-.2624096
australia	-.8516484	.4265979	-2.00	0.047	-1.691152	-.012145
norge	-.9952381	.420522	-2.37	0.019	-1.822785	-.1676917
sverige	-1.353571	.4001384	-3.38	0.001	-2.141005	-.5661379
italia	-1.053571	.4399622	-2.39	0.017	-1.919374	-.1877686
østerrike	-.7785714	.4399622	-1.77	0.078	-1.644374	.0872314
_cons	3.428571	.3786591	9.05	0.000	2.683407	4.173736

Eksempel på regresjonsanalyse med områder på variabelen *lp_deltakelse* med Norden som kontrollvariabel:

```
. regress lp_deltakelse europa canadaaustralia if industri==2
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	311
Model	9.41755758	2	4.70877879	F(2, 308)	=	4.68
Residual	309.67569	308	1.00544055	Prob > F	=	0.0099
				R-squared	=	0.0295
				Adj R-squared	=	0.0232
Total	319.093248	310	1.02933306	Root MSE	=	1.0027

lp_deltakelse	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
europa	.2279659	.124046	1.84	0.067	-.016119	.4720508
canadaaustralia	.5379226	.1904723	2.82	0.005	.163131	.9127141
_cons	2.219653	.0762351	29.12	0.000	2.069646	2.369661

Variabelnavn:	Undersøkelsesland (11 dummier)			Områder (3 dummier)		
	F-verdi	p-verdi	R-squared	F-verdi	p-verdi	R-squared
lp_deltakelse	1,79	0,0614*	0,0564	4,68	0,0099***	0,0295
a3a	3,07	0,001***	0,0935	2,43	0,0901*	0,0156
a3b	1,35	0,2012	0,0435	1,39	0,009***	0,009
lp_formell	3,78	0,0001***	0,1125	0,93	0,3975	0,006
kp_autonomi	1,58	0,1113	0,0501	0,59	0,5548	0,0038
kp_endring	1,95	0,0385**	0,0608	0,7	0,4989	0,0045
kp_behov	1,21	0,2849	0,0386	1,42	0,2427	0,0091
c1a	1,88	0,0471**	0,0592	1,91	0,1495	0,0123
pm_diagnostisk	1,78	0,0634*	0,0562	0,18	0,832	0,0012
pm_interaktiv	4,12	0,0000***	0,1219	0,93	0,3946	0,0061
c3a	2,17	0,0198***	0,0671	3,37	0,0355**	0,0214
pe_atferd	3,27	0,0005***	0,0979	2,45	0,0881*	0,0156
c3b	1,02	0,424	0,0329	2,7	0,0691*	0,0172
c4a	2,15	0,0205**	0,067	2,5	0,084*	0,016
c4b	3,39	0,0003***	0,0713	8,58	0,0002***	0,0526
c4c	5,47	0,0000***	0,1539	2,95	0,0540*	0,0187
c4d	4,87	0,0000***	0,1391	3,46	0,0327**	0,0219
bk_objektivitet	1,51	0,1353	0,0477	0,53	0,5892	0,0034
d3d	2,01	0,0322**	0,0626	0,04	0,9605	0,0003
d3e	4,68	0,0000***	0,1348	13,96	0,0000***	0,0831
bk_finansielt	3,86	0,0001***	0,114	3,82	0,0229**	0,0242
bk_ikkefin	2,92	0,0017***	0,0895	1,51	0,2231	0,0098
adm_strategisk	0,09	0,0000***	0,2319	4,22	0,0156**	0,0266
adm_operasjonelt	4,11	0,0000***	0,1202	1,32	0,2682	0,0085
adm_hr	6,32	0,0000***	0,1735	2,64	0,0728*	0,0168
adm_preaction	3,69	0,0001***	0,1092	6,58	0,0016***	0,0408
adm_risk	5,67	0,0000***	0,1585	2,05	0,131	0,0131
ks_styring	4,24	0,0000***	0,1238	5,41	0,0049***	0,0339
ks_sosial	2,33	0,0118***	0,072	6,09	0,0025***	0,0381
ks_formell	1,72	0,0754*	0,0542	4,42	0,0128	0,0279

* Signifikant på 10% nivå

**Signifikant på 5% nivå

***Signifikant på 1% nivå

I fet skrift: Canada skiller seg fra de andre landene

I kursiv: Forskjellene mellom Canada og de resterende land er signifikant på minimum 10% nivå

Vedlegg 6 – Størrelse sin påvirkning på bruk av styringssystemer

Eksempel på regresjonsanalyse med størrelse på variabelen *lp_deltakelse*:

```
. regress lp_deltakelse antallansatte antalland if industri==2
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	309
Model	1.04816958	2	.524084792	F(2, 306)	=	0.51
Residual	315.793254	306	1.0320041	Prob > F	=	0.6023
				R-squared	=	0.0033
				Adj R-squared	=	-0.0032
Total	316.841424	308	1.02870592	Root MSE	=	1.0159

lp_deltakelse	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
antallansatte	-7.68e-06	.0000139	-0.55	0.581	-.0000351 .0000197
antalland	.0026897	.0028731	0.94	0.350	-.0029638 .0083432
_cons	2.349075	.0639219	36.75	0.000	2.223293 2.474857

Eksempel på regresjonsanalyse med antall ansatte på variabelen *lp_deltakelse*:

```
. regress lp_deltakelse antallansatte if industri==2
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	309
Model	.143686769	1	.143686769	F(1, 307)	=	0.14
Residual	316.697737	307	1.03158872	Prob > F	=	0.7092
				R-squared	=	0.0005
				Adj R-squared	=	-0.0028
Total	316.841424	308	1.02870592	Root MSE	=	1.0157

lp_deltakelse	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
antallansatte	-5.09e-06	.0000136	-0.37	0.709	-.0000319 .0000217
_cons	2.364205	.0618328	38.24	0.000	2.242535 2.485874

Eksempel på regresjonsanalyse med antall land på variabelen *lp_deltakelse*:

```
. regress lp_deltakelse antalland if industri==2
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	311
Model	.757433495	1	.757433495	F(1, 309)	=	0.74
Residual	318.335814	309	1.03021299	Prob > F	=	0.3919
				R-squared	=	0.0024
				Adj R-squared	=	-0.0009
Total	319.093248	310	1.02933306	Root MSE	=	1.015

lp_deltake~e	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
antalland	.0024116	.0028125	0.86	0.392	-.0031225 .0079456
_cons	2.336468	.060962	38.33	0.000	2.216515 2.456421

Eksempel på Mann-Whitney test av variabelen *lp_deltakelse*, 0=Medium størrelse og 1=Stor størrelse:

```
. ranksum (lp_deltakelse), by (størrelse)
```

Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test

størrelse	obs	rank sum	expected
0	194	30743.5	30458
1	119	18397.5	18683
combined	313	49141	49141

unadjusted variance 604083.67

adjustment for ties -32612.62

adjusted variance 571471.05

Ho: lp_del~e(større~e==0) = lp_del~e(større~e==1)

z = 0.378

Prob > |z| = 0.7057

Eksempel på t-test av variabelen lp_deltakelse, 0=Medium størrelse og 1=Stor størrelse:

```
. ttest lp_deltakelse, by (størrelse)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	194	2.365979	.0718916	1.001335	2.224185	2.507774
1	119	2.319328	.0952383	1.038927	2.13073	2.507925
combined	313	2.348243	.0573365	1.014386	2.235428	2.461058
diff		.0466517	.1182741		-.186067	.2793703

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.3944
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 311

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.6532 Pr(|T| > |t|) = 0.6935 Pr(T > t) = 0.3468

Variabelnavn:	Størrelse			Antallansatte		Antalland		Medium (250-999 ansatte) vs store selskaper (>=1000 ansatte)			
	Multippel regresjon			Enkel regresjon		Enkel regresjon		Mann Whitney	T-test	Medium str:	Stor str:
	F-verdi	p-verdi	R-squared	t-verdi	p-verdi	t-verdi	p-verdi	p-verdi	p-verdi	Giennomsnitt	Giennomsnitt
lp_deltakelse	0,51	0,6023	0,0033	-0,55	0,581	0,94	0,35	0,7057	0,6935	2,37	2,32
a3a	5,53	0,0044**	0,0351	0,27	0,785	-3,3	0,001***	0,1161	0,2455	5,12	5,31
a3b	2,56	0,0792*	0,0165	2,18	0,03	-1,01	0,313	0,0155**	0,0167**	5,12	5,55
lp_formell	5,76	0,0035***	0,0365	2,13	0,034**	-3,01	0,003***	0,0966*	0,0898*	4,79	5,03
kp_autonomi	0,5	0,6099	0,0032	-0,87	0,386	0,65	0,516	0,6015	0,4687	2,32	2,39
kp_endring	0,43	0,648	0,0028	0,93	0,354	-0,27	0,79	0,6724	0,5463	4,13	4,02
kp_behov	1,48	0,23	0,0095	0,19	0,847	1,63	0,103	0,4916	0,4598	5,01	5,1
c1a	3,7	0,0258**	0,0237	1,08	0,279	2,14	0,033**	0,9348	0,7719	2,79	2,74
pm_diagnostisk	3,1	0,0464**	0,0199	1,82	0,07	-2,03	0,043	0,0027***	0,0017***	5,59	6
pm_interaktiv	0,38	0,6876	0,0025	0,17	0,869	-0,87	0,387	0,0320**	0,0213**	4,9	5,22
c3a	1,65	0,1937	0,0106	1,79	0,074	-0,06	0,95	0,0001***	0,0002***	5,36	6,02
pe_atferd	1,89	0,1531	0,0122	-0,76	0,448	-1,6	0,11	0,2644	0,3593	4,82	4,7
c3b	2,25	0,1072	0,0144	-0,93	0,352	-1,68	0,094*	0,5035	0,5499	5,15	5,24
c4a	2,22	0,1101	0,0143	2,02	0,044**	-0,98	0,329	0,0008***	0,0007***	5,38	5,96
c4b	0,44	0,6436	0,0029	0,93	0,353**	-0,06	0,953	0,3948	0,4119	3,76	3,95
c4c	2,24	0,1086	0,0144	1,62	0,106	1,01	0,313	0,479	0,5283	3,17	3,29
c4d	0,22	0,8033	0,0014	-0,13	0,895	0,66	0,508	0,2371	0,4477	3,76	3,95
bk_objektivitet	2,53	0,0811*	0,0162	2,21	0,028**	-0,03	0,975	0,0002***	0,0006***	4,71	5,44
d3d	2,93	0,0550*	0,0187	2,39	0,018**	-0,09	0,931	0,0002***	0,0008***	4,99	5,75
d3e	0,36	0,6992	0,0023	0,16	0,871	0,78	0,435	0,8364	0,8799	3,82	3,79
bk_finansielt	1,66	0,1925	0,0107	1,63	0,104	0,47	0,639	0,0059***	0,0073***	4,57	5,05
bk_ikkefin	0,49	0,6139	0,0032	0,8	0,425	-0,73	0,466	0,0195**	0,0930*	4,53	4,87
adm_strategisk	4,13	0,0170**	0,0262	0,93	0,355	2,48	0,014**	0,0529*	0,0901*	2,53	2,74
adm_operasjonelt	2	0,1366	0,0129	1,7	0,09	0,7	0,484	0,0232**	0,0240**	3,49	3,85
adm_hr	0,06	0,9393	0,0004	0,22	0,823	-0,31	0,755	0,1885	0,2465	3,96	4,13
adm_preaction	0,47	0,6244	0,0031	0,36	0,72	0,81	0,417	0,0415**	0,0372**	4,63	4,95
adm_risk	0,38	0,6872	0,0024	0,8	0,423	0,16	0,873	0,0390**	0,0317**	4,23	4,56
ks_styring	0,96	0,3845	0,0062	0,98	0,327	-1,15	0,25	0,1035	0,0619*	4,18	4,35
ks_sosial	2,47	0,0862*	0,0158	0,16	0,871	-2,21	0,028**	0,6804	0,3957	4,56	5,67
ks_formell	1,22	0,2959	0,0079	0,88	0,38	-1,44	0,15	0,1096	0,0378**	4,68	5,05

* Signifikant på 10% nivå

**Signifikant på 5% nivå

***Signifikant på 1% nivå

Vedlegg 7 – Mann-Whitney (service vs. produksjon)

Eksempel på Mann-Whitney test av variabelen *lp_deltakelse*, 1=Produksjonssektoren og 2=Servicesektoren:

```
. ranksum (lp_deltakelse), by (industri_sp)

Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test
```

industri_sp	obs	rank sum	expected
1	387	141901.5	135256.5
2	311	102049.5	108694.5
combined	698	243951	243951

```
unadjusted variance 7010795.25
adjustment for ties -323762.89
adjusted variance 6687032.36

Ho: lp_del~e(indust~p==1) = lp_del~e(indust~p==2)
    z = 2.570
    Prob > |z| = 0.0102
```

Eksempel på T-test av variabelen *lp_deltakelse*, 1=Produksjonssektoren og 2=Servicesektoren:

```
. ttest lp_deltakelse, by (industri_sp)

Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
1	387	2.580103	.056509	1.111663	2.468999	2.691207
2	311	2.353698	.0575304	1.014561	2.240498	2.466897
combined	698	2.479226	.0406762	1.074652	2.399364	2.559089
diff		.2264056	.0814468		.0664948	.3863165

```
diff = mean(1) - mean(2)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.9972

t = 2.7798
degrees of freedom = 696
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.0056
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.0028
```

DEL A:	Service	Produksjon	Mann-Whitney	T-test	DEL B:	Service	Produksjon	Mann-Whitney p-	T-test
			p-verdi	p-verdi				verdi	p-verdi
Gjennomsnitt					Gjennomsnitt				
a1	3,84	4,03	0,1411	0,1222	b1 (Rank 1-5)	2,45	2,46	0,5397	0,9738
a2a	5,75	5,5	0,0681*	0,0136**	b2a (Rank 1-5)	2,03	2,14	0,0221**	0,0885*
a2b	5	4,95	0,7297	0,6459	b2b (Rank 1-5)	2,54	2,62	0,2171	0,3208
a2c	4,87	4,67	0,1505	0,0763*	b3a	4,67	4,85	0,2548	0,2472
a2d_strategi	2,05	2,14	0,2361	0,2055	b3b	3,97	3,91	0,6901	0,6825
a2d_ressurser	3,31	3,36	0,423	0,4157	b3c	3,58	3,55	0,9482	0,8475
a2d_kjernekomponent	2,44	2,71	0,0019***	0,0018***	b4a	5,79	5,86	0,4525	0,4372
a2d_mål	1,87	1,87	0,7739	0,9261	b4b	4,98	5,07	0,4793	0,4074
a3a	5,18	5,2	0,6521	0,8717	b4c	4,6	4,83	0,0431**	0,042**
a3b	5,28	5,13	0,1023	0,1799	b4d	5,17	5,28	0,5968	0,3612
a3c	4,44	4,45	0,8818	0,8923	b4e	5,45	5,33	0,2611	0,2036
a3d	4,79	4,61	0,0929*	0,1331	b4f	4,97	4,91	0,6411	0,544
a3e	5,43	5,29	0,2493	0,2425	b4g	4,6	4,39	0,0365**	0,0691*
a3f	4,14	4,22	0,4482	0,4415	b5	5,78	5,67	0,2601	0,1776
a3g	4,3	4,29	0,7638	0,8715	kp_autonomi	2,34	2,41	0,0839*	0,2521
a3h	4,67	4,57	0,4699	0,4613	kp_endring	4,08	4,11	0,7052	0,8003
a4a	3,18	3,65	0,0002***	0,0001***	kp_aktiviteter	5,13	5,25	0,1307	0,0904*
a4b	4,33	4,56	0,0332**	0,0334**	kp_behov	5,05	4,98	0,3776	0,3269
a4c	3,11	3,35	0,0573*	0,0648*					
a4d	3,85	3,96	0,3872	0,3702					
a5a (Rank 1-5)	2,18	2,41	0,0162**	0,0072***					
a5b (Rank 1-5)	2,52	2,76	0,0061***	0,0075***					
a6	5,35	5,38	0,7889	0,7756					
lp_formell	4,89	4,79	0,3123	0,3108					
lp_deltakelse	2,35	2,58	0,0102**	0,0056***					

*Signifikant på 10% nivå
**Signifikant på 5% nivå
***Signifikant på 1% nivå

Del D:	Service	Produksjon	Mann-Whitney	T-test
			p-verdi	p-verdi
Gjennomsnitt				
d2a	2,57	2,89	0,1427	0,0593*
d2b	4,91	5,23	0,0235**	0,0245**
d2c	3,6	3,83	0,1248	0,1715
d2d	5,06	5,52	0,0046***	0,0027***
d3a	3,42	3,75	0,0318**	0,0481**
d3b	2,75	3,42	0,0001***	0,0001***
d3c	4,63	4,69	0,4999	0,7105
d3d	5,28	5,6	0,0229**	0,0202**
d3e	3,81	3,82	0,9858	0,9291
d4a	4,58	4,87	0,0437**	0,0354**
d4b	4,93	4,98	0,9767	0,6949
d4c	4,73	5,06	0,0183**	0,0131**
d4d	4,56	4,52	0,5955	0,8048
d4e	4,9	5	0,3482	0,4851
d4f	4,51	4,46	0,7971	0,7387
d5a	19,08	20,87		0,1067
d5b	4,87	5,01	0,3165	0,2465
bk_objektivitet	4,99	5,37	0,0091***	0,0031***
bk_finansielt	4,75	4,97	0,0766*	0,0494**
bk_ikkefin	4,66	4,66	0,8945	0,9709

Del C:	Service	Produksjon	Mann-Whitney	T-test	Del E:	Service	Produksjon	Mann-Whitney	T-test
			p-verdi	p-verdi				p-verdi	p-verdi
		Gjennomsnitt				Gjennomsnitt			
c1a (Rank 1-6)	2,77	3,29	0,0000***	0,0000***	e1c	5,64	5,87	0,0041***	0,0194**
c1b (Rank 1-6)	2,81	3,06	0,0408**	0,0657*	e1d	5,3	5,08	0,904	0,13
c2a	4,96	5,01	0,6341	0,6954	e1e	4,15	4,38	0,0988*	0,1146
c2b	5,16	5,26	0,4279	0,4654	e1f	4,08	3,82	0,1082	0,1054
c2c	5,38	5,36	0,7159	0,8832	e2a	3,18	3,62	0,0079***	0,0036***
c2d	4,81	4,75	0,5948	0,6886	e2b	4,08	4,15	0,5255	0,5834
c2e	4,59	4,4	0,0869*	0,1495	e2c	4,89	5,1	0,0701*	0,0327**
c2f	4,4	4,48	0,3211	0,5095	e2d	5,22	5,21	0,8272	0,937
c2g	4,2	4,28	0,4922	0,6028	e2e	4,82	4,74	0,7273	0,5836
c2h	4,72	4,66	0,627	0,6485	e3a	2,04	2,12	0,4104	0,5063
c2i	5,1	4,94	0,1676	0,2859	e3b	3,32	3,58	0,0690*	0,0439*
c2j	5,1	5,03	0,6119	0,6285	e3c	2,27	2,7	0,0070***	0,0006***
c2k	5,15	5,02	0,4004	0,3756	e3d	3,28	3,91	0,0000***	0,0000***
c2l	4,58	4,41	0,2529	0,244	e3e	2,43	2,67	0,265	0,0795*
c2m	4,55	4,39	0,2182	0,2945	e3f	3,61	3,86	0,0643*	0,0771*
c2n	4,4	4,37	0,948	0,8593	e3g	2,92	3,34	0,0097***	0,0082***
c2o	4,09	4,15	0,6103	0,6796	e3h	4,06	4,32	0,097*	0,0742*
c2p	4,84	4,71	0,2357	0,4065	e3i	3,87	4,37	0,0002***	0,0002***
c3a	5,62	5,53	0,3294	0,435	e3j	3,95	3,88	0,5243	0,5733
c3b	5,18	5,05	0,3429	0,2047	e3k	2,31	2,54	0,3977	0,0710*
c3c	4,74	4,95	0,1003	0,0788*	e3l	3,66	3,65	0,9848	0,9681
c3d	4,96	5,11	0,1935	0,2412	e3m	4,48	4,61	0,2324	0,2686
c3e	4,58	4,49	0,6513	0,9034	e4a	4,79	4,78	0,9043	0,932
c3f	4,92	4,91	0,824	0,964	e4b	4,69	4,9	0,0937*	0,0617*
c3g	4,84	4,77	0,7318	0,5738	e4c	5	4,86	0,0835*	0,2942
c3h	5,67	5,32		0,2049	e4d	4,54	4,81	0,0477**	0,0789*
c4a	5,59	5,64	0,7166	0,686	e4e	3,51	3,91	0,0091***	0,0072***
c4b	3,84	3,46	0,0092***	0,0084***	e4f	4,48	4,61	0,3385	0,3278
c4c	3,22	2,96	0,0242**	0,0451**	e4g	4,66	4,58	0,4302	0,5699
c4d	4,48	4,43	0,7192	0,6826	e4h	4,73	4,99	0,0593*	0,0438**
c5a	5,63	5,52	0,4015	0,2213	e5a	5,48	5,5	0,8065	0,8973
c5b	4,84	4,87	0,8376	0,8401	e5b	5,32	5,14	0,1645	0,0707*
c5c	5,78	5,54	0,0032***	0,0059***	e5c	5,03	4,89	0,2925	0,1897
c7	5,75	5,56	0,0206**	0,0370**	adm_strategisk	2,61	2,92	0,0362**	0,0011***
pm_diagnostisk	5,75	5,73	0,8074	0,7391	adm_operasjonell	3,62	3,97	0,0006***	0,0014***
pm_interaktiv	5,03	4,99	0,8895	0,6366	adm_hr	4,03	4,05	0,8631	0,8437
pe_atferd	4,78	4,76	0,7787	0,8434	adm_preaction	4,75	4,84	0,432	0,4046
					adm_risk	4,35	4,52	0,0403**	0,0818*

*Signifikant på 10% nivå

**Signifikant på 5% nivå

***Signifikant på 1% nivå

Del F:			Mann-Whitney	T-test
	Service	Produksjon	p-verdi	p-verdi
	Gjennomsnitt			
f1a	5,15	5,19	0,8779	0,6262
f1b	3,85	4,03	0,1516	0,1386
f1c	5,06	5,33	0,0068***	0,0072***
f1d	4,37	4,52	0,1932	0,2652
f1e	3,87	4,12	0,0663*	0,0657*
f1f	4,82	4,61	0,128	0,0608*
f1g	4,7	4,45	0,0271**	0,0206**
f1h	4,27	4,24	0,8117	0,7871
f2a	5,37	5,15	0,0663*	0,0937*
f2b	4,46	4,39	0,4541	0,5715
f2c	4,62	4,54	0,5517	0,5254
f2d	4,69	4,66	0,8494	0,7481
f2e	5,25	5,25	0,7995	0,9799
f2f	4,75	4,61	0,3109	0,2798
f2g	4,01	4,09	0,5219	0,5684
f2h	4,63	4,62	0,9775	0,9619
f3	5,77	5,65	0,2199	0,1682
ks_styring	4,24	4,23	0,9483	0,8531
ks_sosial	4,6	4,43	0,0678*	0,0592*
ks_formell	4,82	4,69	0,1219	0,2604

*Signifikant på 10% nivå

**Signifikant på 5% nivå

***Signifikant på 1% nivå

Del G:			Mann-Whitney	T-test
	Service	Produksjon	p-verdi	p-verdi
	Gjennomsnitt			
g1a	3,1	2,97	0,1514	0,3388
g1b	4,17	4,39	0,0775*	0,0763*
g1c	4,81	4,84	0,6971	0,7626
g1d	5	4,59	0,0007***	0,0014***
g1e	4,41	4,68	0,0220**	0,0264**
g1f	4,49	4,56	0,9757	0,5641
g1g	3,62	4,23	0,0000***	0,0000***
g1h	3,75	3,66	0,5471	0,4933
g1i	4,24	4,4	0,2501	0,1906
g1j	4,2	5,12	0,0000***	0,0000***
g1k	5,59	5,62	0,9795	0,7718
g1l	4,7	4,44	0,0480**	0,0389**
g2a	6,33	6,16	0,1315	0,0228**
g2b	6,2	6,1	0,1545	0,1876
g2c	5,58	5,46	0,0823*	0,1579
g2d	5,63	5,65	0,797	0,7429
g2e	5,69	5,88	0,0333**	0,0172**
g2f	3,74	3,68	0,6662	0,5949
g2g	4,42	4,97	0,0000***	0,0000***
g2h	4,15	1,65	0,0003***	0,0001***
g2i	4,76	5,42	0,0000***	0,0000***
g2j	4,83	4,43	0,0004***	0,0007***
g2k	3,79	3,47	0,0205**	0,0194**
g3a	5,31	5,14	0,1445	0,0714*
g3b	4,78	4,75	0,7858	0,698
g3c	4,26	4,35	0,4215	0,4288
g3d	5,29	5,22	0,4418	0,407
g3e	5,38	5,23	0,2012	0,0795
g3f	4,88	4,87	0,9747	0,9128
g3g	5,33	5,14	0,0830*	0,0367**
g3h	5,3	5,43	0,0968*	0,1763
g4a	5,42	5,32	0,3218	0,2436
g4b	2,83	3,07	0,0496**	0,0262**
g4c	2,54	2,73	0,1934	0,0738*
g4d	4,42	4,42	0,9849	0,9666
g4e	4,87	4,88	0,9958	0,9526
g4f	4,68	4,74	0,4458	0,5517