



Hvordan skape dynamikk i styringssystemet?

*Styringssystemet i to store oljeselskaper under oljekrisen
En komparativ casestudie*

Vegard Lilleby Helberg og Lars Kristian Istad

Veileder: Katarina Kaarbøe

Masteroppgave innen 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

UTREDNINGEN ER KONFIDENSIELL I FØLGENDE TIDSROM: 20.06.2016 – 20.06.2020

Abstrakt

Med teknologi som blir stadig bedre og informasjon som spres stadig raskere, blir omgivelsene til dagens organisasjoner i økende grad mer dynamiske. Verden rundt oss blir mer dynamisk, men de tradisjonelle styringspakkene basert på budsjetter får kritikk for ikke å være tilpasset de dynamiske omgivelsene (Johnson & Kaplan, 1987; Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009). Spesielt under kriser endres omgivelsene svært raskt, og dette tilsier at behovet for dynamiske styringspakker burde da være størst. På tross av dette er det gjort lite forskning på dynamiske og tradisjonelle styringspakker under kriser. Derfor tar denne utredningen sikte på å undersøke hvordan ledere oppfatter dynamikk i ulike styringspakker under kriser. Videre belyser utredningen hvordan styringspakker kan utformes på en dynamisk måte.

Utredningen er en casestudie som beskriver og forklarer styringspakken og dens dynamikk i to store oljeselskaper, og hvordan disse håndterer krisen som oljeindustrien i dag opplever. Gjennom en kvalitativ tilnærming basert på semistrukturerte intervjuer tar utredningen sikte på å gi inngående kunnskap om selskapenes styringspakker. Mer konkret vil utredningen ta sikte på å besvare følgende forskningsspørsmål: 1) Hvordan ser styringspakken ut i de to selskapene før og under krisen? 2) Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen? 3) Hvordan kan styringspakker utformes for å skape dynamisk styringspraksis?

Utredningen bygger opp om eksisterende litteratur som tilsier at organisasjoner burde skifte vekk fra budsjetter og over til rullerende prognoser for å skape en dynamisk styringspakke, hvilket igjen vil skape en mer dynamisk styringspraksis. Ved å gå over til en mer dynamisk styringspakke opplever lederne at organisasjonen får en endring i mindset, som følge av at fokuset blir rettet mer framover. Dette gjør at organisasjoner blir mer tilpasningsdyktig til eksterne endringer, hvilket bidrar til at dynamiske styringspakker er spesielt hensiktsmessig under kriser. Tradisjonelle styringspakker basert på budsjett blir derimot raskt utdatert og oppleves som lite hensiktsmessig til å takle kriser.

Forord

Denne masterutredningen er gjennomført som et avsluttende skriftlig resultat av det femårige mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring (BUS).

Bakteppet for utredningen er den pågående krisen oljebransjen opplever. Utredningen studerer styringspakken og dens dynamikk i to store oljeselskaper, Aker Solutions og Offshore AS. Av anonymitetshensyn omtales selskapet gjennomgående under det fiktive navnet Offshore AS. Kvalitative intervjuer er gjennomført på ulike ledernivåer i disse to selskapene. I den forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til disse lederne for at de tok seg tid til å bli intervjuet av oss, til tross for en hektisk arbeidshverdag. Uten disse ville ikke oppgaven blitt en realitet. Videre ønsker vi å rette en stor takk til våre kontaktpersoner i selskapene for å tatt oss godt imot og tilrettelagt for svært konstruktive og interessante intervjuer.

Til tross for at oppgaven er konfidensiell og vil hemmeligholdes i en periode over fire år, er vi svært takknemlige for at forskningsprogrammet FOCUS har bidratt med finansiell støtte, og muliggjort at vi kunne ha reist rundt for å gjennomført intervjuene.

Vi retter en stor takk til familiene våre som har vært støttende helt siden vi begynte vårt studieløp ved NHH, og har motivert oss i arbeidet av denne utredningen. Våre kjærester, Sandra og Anniken, fortjener en takk ved å vært tilstede for oss og oppmuntret oss hele veien igjennom.

Til slutt vil vi rette en spesiell stor takk til vår eminente veileder, Katarina Kaarbøe, ved institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH. Katarina har vært svært positiv og inspirerende siden vårt første møte. Møtene med Katarina har vist seg å være svært konstruktive og hun har vist stort engasjement i sin veiledning. Dette er noe vi har satt stor pris på. Hennes solide kompetanse har gitt oss et svært godt læringsutbytte.

Bergen, 20. Juni 2016

Vegard Lilleby Helberg

Lars Kristian Istad

Innholdsfortegnelse

Del I: Introduksjon

1. INTRODUKSJON.....	8
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	8
1.1.1 <i>Problemstilling</i>	9
1.1.2 <i>Oppgavens hensikt og relevans</i>	10
1.1.3 <i>Empiri</i>	11
1.1.4 <i>Oppgavens begrensninger og avgrensninger</i>	11
1.1.5 <i>Oppgavens struktur</i>	12

Del II: Teoretisk utgangspunkt

2. TEORI.....	15
2.1 KRISER	15
2.2 STYRINGSSYSTEMET	17
2.2.1 <i>Styringspakken</i>	18
2.2.2 <i>Tradisjonelle budsjetter</i>	21
2.2.3 <i>Beyond Budgeting</i>	23
2.2.4 <i>Rullerende prognoser</i>	24
2.3 DYNAMIKK I ULIKE PERSPEKTIVER	27
2.3.1 <i>Dynamikk i kostnadsbildet</i>	27
2.3.2 <i>Dynamikk i verktøy</i>	28
2.3.3 <i>Dynamikk i tid</i>	28
2.3.4 <i>Dynamikk i informasjon og fokus</i>	29
2.3.5 <i>Dynamisk styringspakke</i>	31
2.4 SENSEMAKING	33
2.5 TEORETISK RAMMEVERK	34

Del III: Metodisk tilnærming

3. METODE.....	36
3.1 STUDIEOBJEKTENE.....	37
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING OG FORSKNINGSDSIGN.....	38
3.2.1 <i>Forskningstilnærming</i>	38
3.2.2 <i>Forskningsdesign</i>	39
3.3 FORSKNINGSSTRATEGI.....	41
3.4 DATAINNSAMLING.....	42
3.4.1 <i>Tidshorisont</i>	42
3.4.2 <i>Utvalg</i>	43
3.4.3 <i>Intervjuer</i>	47

3.4.4	<i>Gjennomføring av intervjuer</i>	48
3.5	DATAANALYSE.....	49
3.6	EVALUERING AV METODE.....	50
3.6.1	<i>Reliabilitet</i>	50
3.6.2	<i>Validitet</i>	52
3.7	ETISKE VURDERINGER	53

Del IV: Empiri

4.	EMPIRISK KONTEKST	57
4.1	PRESENTASJON AV AKER SOLUTIONS.....	57
4.2	PRESENTASJON AV OFFSHORE AS	58
4.3	KRISEN	59
5.	EMPIRISKE FUNN	61
5.1	BESKRIVELSE AV STYRINGSPAKKEN FØR KRISEN.....	62
5.1.1	<i>Aker Solutions</i>	62
5.1.2	<i>Offshore AS</i>	68
5.2	HVORDAN OPPLEVER LEDERE BEHOVET FOR DYNAMIKK?	75
5.2.1	<i>Aker Solutions</i>	75
5.2.2	<i>Offshore AS</i>	76
5.3	BESKRIVELSE AV STYRINGSPAKKEN UNDER KRISEN	77
5.3.1	<i>Aker Solutions</i>	77
5.3.2	<i>Offshore AS</i>	83
5.4	OPPSUMMERENDE TABELLER	85

Del V: Analyse

6.	ANALYSE AV LEDERNES OPPFATELSE AV DYNAMIKK	88
6.1	BEHOVET FOR DYNAMIKK I STYRINGSPAKKEN FØR KRISEN	88
6.1.1	<i>Aker Solutions</i>	88
6.1.2	<i>Offshore AS</i>	89
6.2	BEHOVET FOR DYNAMIKK I STYRINGSPAKKEN UNDER KRISEN	91
6.2.1	<i>Aker Solutions</i>	91
6.2.2	<i>Offshore AS</i>	93
6.3	OPPSUMMERENDE – BEHOVET FOR DYNAMIKK	93
7.	ANALYSE AV DYNAMIKK I ULIKE PERSPEKTIVER	95
7.1	DYNAMIKK I KOSTNADSBILDET	96
7.2	DYNAMIKK I VERKTØY	99
7.3	DYNAMIKK I TID: FRIGJØRING FRA KALENDERÅRET	102
7.4	DYNAMIKK I INFORMASJON OG FOKUS	103
7.5	DYNAMIKK I MINDSET	105

7.6	OPPSUMMERENDE TABELL.....	107
-----	---------------------------	-----

Del VI: Konklusjon

8.	KONKLUSJON OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	110
8.1	KONKLUSJON.....	110
8.1.1	<i>Hvordan ser styringspakken ut i de to selskapene før og under krisen?</i>	<i>111</i>
8.1.2	<i>Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen?</i>	<i>112</i>
8.1.3	<i>Hvordan kan styringspakker utformes for å skape dynamisk styringspraksis?</i>	<i>113</i>
8.2	IMPLIKASJONER	118
8.3	FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING.....	119
9.	REFERANSER.....	120
10.	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	126

Figuroversikt

Figur 1 – Utredningens struktur og innhold	13
Figur 2 - De tre ulike styringsmekanismene (Malmi & Brown, 2008)	21
Figur 3 - Tradisjonelle prognoser og 5-kvartals rullerende prognoser (Hope & Player, 2012).....	25
Figur 4 - Ulike planleggings- og kontrollsystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).....	29
Figur 5 - Dynamikk i ulike perspektiver (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).....	32
Figur 6 - Teoretisk rammeverk	34
Figur 7 - Utviklingen i oljepris (EIA, 2016)	59
Figur 8 - Sammenligning av Offshore AS sine prosesser med og uten budsjett	70
Figur 9 - Dynamikk i ulike perspektiver, inkludert dynamikk i mindset (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).....	95
Figur 10 - Ulike planleggings- og kontrollsystemer	102

Tabelloversikt

Tabell 1 - Beskrivelse av styringspakken til Aker Solutions	85
Tabell 2 - Beskrivelse av styringspakken til Offshore AS	86
Tabell 3 - Analyse av dynamikk i ulike perspektiver.....	107

Del I

Introduksjon

1. Introduksjon

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunnen for denne utredningen. Utredningens problemstilling, hensikt og relevans vil videre bli presentert, før utredningens empiri, begrensinger og struktur presenteres. Hensikten med dette er å gi en overordnet oversikt over utredningen. Vi gjør også leseren oppmerksom på at ordet "styringspakke" benyttes framfor styringssystem, for å understreke at styringssystemene studeres som en helhet. Dette vil forklares ytterligere utover i oppgaven. Bakgrunnen for at vi benytter "styringssystem" i utredningens titteloverskrift er fordi dette er et etablert og kjent begrep.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Denne utredningen tar sikte på å undersøke hvilken dynamikk som eksisterer i styringspakken i to selskaper, og hvilken dynamikk som mangler. For å belyse dette er det tatt utgangspunkt i den pågående oljekrisen. Vi lever i en verden som virker å endre seg stadig raskere.

Omgivelsene har blitt radikalt mer dynamiske, uforutsigbare og turbulente for de fleste organisasjoner (Bogsnes, 2009). For å møte de dynamiske omgivelsene er det viktig at organisasjonene er i stand til å tilpasse seg eksterne endringer raskt. Det er lederne sitt ansvar å styre bedriften. Dette gjør de gjennom ulike styringspakker, hvor spesielt budsjettstyring har stått sentralt i mange år. Til tross for at man til stadighet opplever globale endringer, fremstår det som at styringssystemene ikke følger etter (Johnson & Kaplan, 1987; Hope & Fraser, 2003a). Budsjetter tar ofte lang tid å utarbeide, og de viser seg ofte å bli fort utdatert. Spesielt i de tilfeller der ting ikke går som man tror. Dynamiske styringspakker som utelater budsjettet er derimot ment å gjøre organisasjoner i stand til å tilpasse seg eksterne endringer raskt.

Under kriser endrer omgivelsene seg raskt. Dette tilsier at det er spesielt viktig at selskaper har dynamiske styringssystemer under kriser. På tross av dette har det vært svært lite forskning om dynamiske styringssystemer under kriser. Siden økonomiske kriser kan få dramatiske konsekvenser for et selskap, understreker dette viktigheten av at det ligger styringspakker til grunn som bidrar til at krisen blir håndtert godt. Grunnet viktigheten av

temaet, samt det faktum at det er lite studert, tar denne utredningen sikte på å belyse temaet nærmere.

Oljeindustrien står i dag overfor en av de største krisene som bransjen har opplevd. På mindre enn to år falt oljeprisen med nesten 75 % og endret dermed omgivelsene til oljeselskapene dramatisk (EIA, 2016). Dette gjør det hensiktsmessig å studere selskaper innen oljeindustrien for å forstå betydningen av dynamikk i styringspakken under kriser. For å forstå betydningen av dynamikk i styringspakken under kriser har vi tatt utgangspunkt i styringspakken til to store oljeselskaper, Aker Solutions og Offshore AS. Av anonymitetshensyn omtales selskapet gjennomgående under det fiktive navnet Offshore AS. Aker Solutions benytter en tradisjonell styringspakke hvor budsjettet står sentralt, mens Offshore AS har gått vekk fra budsjetter og over til en mer dynamisk styringspakke. Ved å studere hvordan ledere i disse selskapene oppfatter at disse to styringspakkene har fungert i perioden før og under krisen, ønsker vi å belyse behovet for dynamikk i styringspakken, og bidra til å skape innsikt i hvordan organisasjoner kan oppnå dynamisk styringspraksis.

1.1.1 Problemstilling

Den overordnede problemstillingen som denne utredningen tar sikte på å ta for seg er:

Beskriv og forklar ledelsens oppfattelse av dynamikk i styringspakken i forbindelse med den pågående krisen i oljebransjen.

Mer spesifikt vil utredningen studere hvordan ledere opplever behovet for dynamikk i styringspakken både før og under kriser, og hvordan dynamiske styringspakker kan utformes. For å besvare den overordnede problemstillingen har vi valgt å konkretisert problemstillingen nærmere ved å inkludere følgende to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan ser styringspakken ut i de to selskapene før og under krisen?*
- 2) *Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen?*
- 3) *Hvordan kan styringspakker utformes for å skape dynamisk styringspraksis?*

Forskningsspørsmål 1 har som hensikt å beskrive styringspakken til Aker Solutions og Offshore AS både før og under krisen oljebransjen opplever. Dette vil bidra til å svare på det

beskrivende elementet til den overordnede problemstillingen. Videre vil forskningsspørsmål 2 beskrive ledernes oppfattelse av behov for dynamikk i styringspakken. Spørsmålet fungerer som en fortsettelse på forskningsspørsmål 1, og et utgangspunkt for forskningsspørsmål 3. Forskningsspørsmål 3 tar sikte på å besvare det forklarende elementet i den overordnede problemstillingen om hvordan dynamiske styringspakker kan utformes for å skape dynamisk styringspraksis.

1.1.2 Oppgavens hensikt og relevans

For de fleste organisasjoner har omgivelsene blitt stadig mer dynamiske, uforutsigbare og turbulente (Bogsnes, 2009). For at ledere skal kunne styre selskaper gjennom disse dynamiske omgivelsene, trenger de gode styringspakker som bidrar til at selskapene raskt tilpasser seg omgivelsene. Budsjettet har vært hjørnesteinen i den tradisjonelle styringspakken (Hansen, Otely, & Van der Stede, 2003). Slike tradisjonelle styringspakker har derimot eksistert i mer enn 120 år og blir stadig mer kritisert for å ikke være tilpasset dagens dynamiske omgivelser (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a). Derfor tar Beyond Budgeting-bevegelsen til orde for å gå vekk fra budsjetter og heller benytte dynamiske styringspakker basert på rullerende prognoser (Bogsnes, 2009).

Det har vært rettet kritikk mot manglende forskning innen økonomisk styring under kriser (Hopwood, 2009). Under kriser er omgivelsene mer dynamiske, noe som tilsier at dynamiske styringspakker burde være spesielt viktig. På tross av viktigheten er det viet lite oppmerksomhet innen litteraturen om dynamiske og tradisjonelle styringspakker under kriser. Hensikten med denne utredningen er derfor å belyse dette nærmere.

Gjennom de senere årene har en rekke forskere tatt til orde for at styringssystemer burde studeres som en pakke (Malmi & Brown, 2008). Dette har sammenheng med at styringssystemer ikke opererer isolert, men i samspill, og de vil påvirke hverandre. Dersom en ikke tar hensyn til dette risikerer man å trekke feilaktige konklusjoner (Fischer, 1998). Derfor vil denne utredningen ta sikte på å studere hele styringspakken i de to selskapene, og ikke bare enkelte styringssystemer. For å skape forståelse om dynamikk i styringspakken vil vi benytte rammeverket til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) med ulike former for dynamikk. Videre vil sensemaking-teori benyttes for å forstå hvordan ulike oppfatninger påvirker ledernes tanker og handlinger (Weick, 1995).

1.1.3 Empiri

Denne utredningen er en kvalitativ casestudie basert på 14 semistrukturerte intervjuer gjennomført hos oljeindustrielskapene Aker Solutions og Offshore AS. Vi benytter det fiktive navnet Offshore AS gjennomgående i denne utredningen da selskapet ønsker å forbli anonyme i sitt bidrag til denne utredningen.

Bakteppet for denne utredningen er den pågående krisen oljebransjen nå opplever. Videre har både Aker Solutions og Offshore AS blitt rammet av krisen, noe som gjorde selskapene til aktuelle studieobjekter for utredningen. Det foreligger også andre karakteristikk ved selskapene som gjør selskapene interessante i et forskningsperspektiv. Offshore AS avsluttet all bruk av tradisjonelle budsjetter i 2011, og har per dags dato et utbredt bruk av rullerende prognoser. I Aker Solutions derimot, er tradisjonell budsjettering sterkt forankret i selskapet. Ettersom de to selskapene benytter seg av to ulike former for styringspakker, gjør dette selskapene spesielt interessante studieobjekter.

Semistrukturerte intervjuer har blitt benyttet for å undersøke og beskrive styringspakkene i de nevnte selskapene. Vår empiri har basert seg på uttalelser og opplevelser fra ledere med sentrale stillinger i sine respektive selskap. Disse lederne har stillinger på toppnivå i sine selskaper, og inkluderer tre konsernledere med tittelen *Executive Vice President*, tre ledere med tittelen *Senior Vice President*, syv ledere med tittelen *Vice President* og én leder med tittelen *Business Controller*. Samtlige av respondentene har enten økonomi- eller ingeniørbakgrunn. Ettersom vi har fått muligheten til å intervjuere ledere i sentrale posisjoner har vi fått et godt innblikk i hvordan styringspakken og dens dynamikk har blitt opplevd.

1.1.4 Oppgavens begrensninger og avgrensninger

I vår utredning har vi hatt et perspektiv på styringssystemet som en helhetlig pakke, bestående av en rekke ulike aspekter innenfor kulturelle, økonomiske og administrative kontrollmekanismer. Dette er et bredt perspektiv, og grunnet utredningens tidshorisont har enkelte aspekter av denne styringspakken blitt vektlagt i større grad enn andre elementer. Et eksempel på dette er at diskusjonen knyttet til årsbudsjetter kontra rullerende prognoser har fått et større fokus enn for eksempel symbolbruk innad i selskapene. Utredningen kan dermed tidvis betraktes som litt overfladisk knyttet til det nevnte styringspakkeperspektivet.

En annen begrensning knytter seg til studiens utvalg. Studien baserer seg på et utvalg av personer med høye lederposisjoner i sine respektive selskap. Til tross for at kunnskapen disse lederne har er omfattende, kunne studien ha inkludert lavere ledernivåer innad i selskapene. Det faktum at studien baserer seg i hovedsak på et relativt "topptungt" utvalg, gjør dermed at man kanskje overser deler av styringspakken, enten om de er positive eller negative, som kommer til syne på lavere nivåer i de respektive selskapene. I tillegg består studien av et utvalg på fem respondenter fra Offshore AS, og ni respondenter fra Aker Solutions. Det faktum at vi har et mindre empirigrunnlag fra Offshore AS kan medføre at deler av styringspakken i Offshore AS har blitt utelatt.

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at Aker Solutions og Offshore AS operer i relativt ulike segmenter innenfor oljebransjen. Det sentrale for denne utredningen var å ha muligheten til å innsamle empiri fra to oljeselskaper som har blitt berørt av oljekrisen, noe den også har gjort. Samtidig er det forskjeller knyttet til selskapenes størrelse og daglige drift som kan innebære at selskapene ikke i for stor grad kan sammenlignes, ved at enkelte aspekter ved styringspakken i det ene selskapet rett og slett ikke er gjennomførbare i det andre selskapet.

1.1.5 Oppgavens struktur

Utredningen er inndelt i seks hoveddeler. Del I introduserer selve oppgaven, med blant annet oppgavens bakgrunn og oppgavens formål. Dette, sammen med en begrunnet problemstilling, skal gi en overordnet oversikt over oppgavens innhold. I Del II vil oppgavens teoretiske utgangspunkt presenteres. Her vil teoretiske antakelser og forutsetninger beskrives. Dette teoretiske utgangspunktet vil være et dypdykk i litteratur som er relevant for denne utredningen som for eksempel hvordan økonomiske styringssystemer kan defineres og forklares. Teorien og litteraturen som presenteres vil settes i sammenheng ved hjelp av en oppsummerende modell som illustrativt viser hvordan teorien henger sammen, og hvordan disse er relevant for utredningen.

Del III presenterer metoden utredningen baserer seg på. I denne delen fokuseres det på å forklare hvilke metodiske valg man som forsker kan benytte seg av, og videre hvilke valg vi

har benyttet oss av for denne utredningen. Del IV er satt sammen av to kapitler, hvorav hensikten med kapittel 4 er å sette utredningen i kontekst, ved å først presentere oljekrisen, og deretter presentere selskapene Aker Solutions og Offshore AS. Kapittel 5 beskriver empiriske funn fra utredningens to selskaper. Avslutningsvis i kapittel 5 presenterer vi de mest sentrale empiriske funnene i en oppsummerende tabell.

Del V består av utredningens analyse som presenteres i to kapitler, der kapittel 6 tar for seg behovet for dynamikk i henhold til teori. Kapittel 7 er en analyse av dynamikk i ulike perspektiver. I del V vil også en oppsummerende tabell presenteres for å beskrive de mest sentrale momentene fra analysen.

Den avsluttende del VI tar for seg utredningens konklusjon, og besvarer oppgavens problemstilling og medfølgende forsknings spørsmål. Avslutningsvis presenteres utredningens implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

Figur 1 gir en oversikt over de ulike delene og dets innhold. Teoridelen er sidestilt med analyse og konklusjonsdelen da disse henger svært tett sammen. Videre er utredningen strukturert etter perioden før og under krisen, for å skape en rød tråd gjennom empiri- og analysedelen.

Figur 1 – Utredningens struktur og innhold

	Metode (Del III)	Empiri (Del IV)	Analyse og konklusjon (Del V og VI)	Teori (Del II)
Før krisen	Presentere utredningens metodiske tilnærming	Beskrive styringspakken og dens dynamikk	Forklare styringspakken og dens dynamikk. Hvordan kan en dynamisk styringspakke utformes for å få en dynamisk styringspraksis?	Styringspakken (Albritt & Brønn, 2008)
Under krisen				
				Sensemaking (Weick, 1995)

Del II

Teoretisk utgangspunkt

2. Teori

Hensikten med dette kapittelet er å presentere teorien som vil danne grunnlag for vårt teoretiske rammeverk, samt sentrale konsepter og definisjoner for utredningen. Kapittelet vil først ta for seg teori om kriser og ulike definisjoner av forskjellige typer kriser. Videre vil kapittelet omtale styringssystemer og hvorfor disse burde anses som en helhetlig pakke. Videre vil det presenteres ulike aspekter ved styringspakken som vil være sentral for denne utredningen. Deretter beskrives dynamikk og hvordan dynamikk kan sees på i ulike perspektiver. Vi vil også omtale konseptet sensemaking og hvilken betydning dette vil ha for utredningen vår. Dette teoretiske bakteppet vil danne grunnlaget for vår teoretiske modell som presenteres avslutningsvis. Modellen vil illustrere våre teoretiske antakelser for det som skal bidra til å besvare utredningens problemstilling.

2.1 Kriser

Denne utredningen har som formål å beskrive og forklare dynamikk i styringssystemer. Vi har valgt å se på dynamikk i styringssystemer under kriser, der fenomenet "krise" utgjør utredningens kontekstvariabel. Basert på dette finner vi det hensiktsmessig å introdusere utredningens teoretiske bakgrunn med å definere begrepet "kriser", og se på hva litteraturen forteller oss om kriser. Hopwood (2009) påpeker også at det i styringslitteraturen vies lite oppmerksomhet til kriser sett i sammenheng med økonomisk styring, noe som understreker aktualiteten av temaet.

Litteraturen viser til en rekke definisjoner av hva en krise er. Coombs (2007) definerer en krise som noe som truer viktige forventninger hos interessenter og som kan ha en alvorlig påvirkning på en organisasjons ytelse og kan generere negative utfall. Oxford Dictionary (2016) definerer en krise som en periode med intens vanskelighet eller fare, og Store norske leksikon (2016a) bidrar videre med å beskrive kriser som et avgjørende vendepunkt og en plutselig forandring. Sistnevnte, at kriser kan oppfattes å være et avgjørende vendepunkt og en plutselig forandring kan sees i sammenheng med det Bjørnenak og Kaarbøe (2011) beskriver som dynamikk – noe som er i stadig forandring, og man kan dermed si at kriser og dynamikk er koblet opp til hverandre.

I denne utredningen legger vi til grunn definisjonen av kriser som Bourmistrov og Østergren Kaarbøe (2011) beskriver. De refererer til blant annet Khandwalla (1978) sin forskning og definerer kriser på følgende måte:

"A crisis can be defined as any relevant factors or conditions that threaten the survival of the organization and inadequate resources to cope with the threat" (Bourmistrov & Østergren Kaarbøe, 2011, s. 7)

Videre beskriver Bourmistrov og Østergren Kaarbøe (2011) tre typer kriser. Disse er endemiske kriser, idiosynkratiske kriser og økonomiske kriser. Endemiske kriser karakteriseres som kriser som kan inntreffe for et sett av nasjoner (Collins, Holzmann, & Mendoza, 1997). Collins et al. (1997) eksemplifiserer endemiske kriser i sin forskning ved å se på sammenhengen mellom strategi- og budsjettprosesser under kriser i flere land i Latin-Amerika. Becker, Mahlendorf, Schäffer og Thaten (2015) beskriver idiosynkratiske kriser som er unike for et selskap. I dette legger Becker et al. (2015) en krise som kun påvirker et selskap, og ikke flere selskaper innen samme bransje. Økonomiske kriser kan i motsetning til idiosynkratiske kriser typisk ramme alle selskaper innenfor en bransje, og ha en sterk negativ påvirkning på en samlet økonomi Becker et al. (2015). Økonomiske kriser skiller seg også fra idiosynkratiske kriser ved at økonomiske kriser kan ha bredere og mer omfattende konsekvenser, som for eksempel redusert tilgjengelighet av kapital og en gjennomgående reduksjon i etterspørsel (Becker et al. 2015). Økonomiske kriser kan være et resultat av interne problemer skapt innad i bransjer eller eksterne problemer som for eksempel katastrofer eller ødeleggelser (Becker et al. 2015).

Som det ble beskrevet i introduksjonskapittelet er bakteppet for denne utredningen den pågående oljekrisen, og denne krisen karakteriseres som en økonomisk krise. Et dramatisk fall i oljepris, store nedbemanninger og en kraftig redusert etterspørsel etter tjenester i oljebransjen danner grunnlaget for å karakterisere situasjonen som en økonomisk krise. For enkelhets skyld vil vi gjennom resten av utredningen benytte ordet krise om økonomisk krise. Videre vil her opplyse om at oljekrisen vil bli beskrevet i senere i utredningens empirikapittel for å sette utredningen i en empirisk kontekst.

Hensikten med dette delkapittelet var å ha et teoretisk grunnlag for definisjon av kriser, og vise til ulike typer kriser. Denne utredningen tar ikke sikte på å analysere kriser, men heller å

analysere hvordan styringspakker fungerer, hvor fenomenet "krise" utgjør kontekstvariabelen.

2.2 Styringssystemet

I organisasjoner er det essensielt for ledelsen å kunne koordinere arbeidet og sørge for at de ansatte arbeider mot et felles mål. Dette kan oppnås ved å ha et velfungerende styringssystem. Det finnes mange ulike definisjoner på hva styringssystem er, hvor flere overlapper hverandre, mens andre er ulike (Malmi & Brown, 2008). Den klassiske definisjonen på styringssystem er *"the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives"* (Anthony, 1965, s. 17). Denne definisjonen bygger på tanken om at kontroll omhandler ledere som ønsker å sikre at atferden til de ansatte er konsistent med organisasjonens mål og strategier. Denne tanken står ofte sentral i de ulike definisjonene på styringssystemer, men ikke alle forskere legger til grunn tanken om kontroll av atferd. Flamholtz, Das og Tsui (1985) definerer styringssystemer som teknikker og prosesser for å oppnå målkongruens på ulike nivåer i organisasjonen. Dermed ligger ikke fokuset på kontroll av atferd, men derimot på å sikre at man på ulike nivåer i organisasjonen har rett mål.

Det at det finnes så mange ulike definisjoner på styringssystemer, og at det ofte er uklarheter, store variasjoner og inkonsistens i hvordan styringssystemer defineres, har medført problemer knyttet til forskning av styringssystemer (Malmi & Brown, 2008). Siden forskere har ulike oppfatninger av hva styringssystemer er, gjør dette at det blir vanskelig å tolke forskningsresultatene og utformingen av styringssystemene. Gjennom å analysere nærmere 40 års forskning på styringssystemer, har Malmi og Brown (2008) tatt sikte på å lage en mer presis definisjon på hva styringssystemer er, samt en typologi for styringssystemer. Dette gjør de i et forsøk på å gjøre fremtidig forskning mer eksplisitt med tanke på hvordan styringssystemer som studeres. Det er denne definisjonen vi har valgt å legge til grunn for vår utredning:

"As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organization's

objectives and strategies, but exclude pure decision-support systems” (Malmi & Brown, 2008, s. 290).

Denne definisjonen er bredere enn Anthony (1965) sin definisjon, da den inkluderer strategisk og operasjonell styring som ikke inkluderes i Anthony (1965) sin definisjon. Flamholtz et al. (1985) sin definisjon kan også anses som mer snever, da kun systemer ment for å oppnå målkongruens er ansett som styringssystemer. Regler vil dermed ikke regnes som styringssystem.

2.2.1 Styringspakken

Gjennom de senere årene har en rekke forskere tatt til ordet for at styringssystemer burde studeres som en pakke (Chenhall, 2003; Flamholtz, Das, & Tsui, 1985; Malmi & Brown, 2008). Dette har sammenheng med at styringssystemer ikke opererer isolert, men i samspill, og de vil påvirke hverandre. Dersom en ikke tar hensyn til dette risikerer man å trekke feilaktige konklusjoner (Fischer, 1998).

For å kunne forske på styringspakker har Malmi og Brown (2008) utviklet en typologi som gir oversikt over ulike typer kontroll. Det legges til grunn fem ulike former for kontroll; planlegging, kybernetisk, belønning og kompensasjon, administrativ og kulturell. Malmi og Brown (2008) hevder at disse prinsippene for styring er såpass sentrale at de ikke bør bli analysert isolert, men anses som å være en sammensatt pakke. Videre hevder forfatterne at ved utforming av effektive styringspakker er det sentralt å vite hvordan og om de ulike prinsippene enten utfyller hverandre eller om de overlapper hverandre. Malmi & Brown (2008) argumenterer også for at dersom man fokuserer kun på enkelte deler av styringspakken kan denne delen være påvirket av hvordan andre deler av styringspakken benyttes. Dette kan i sin tur påvirke hele oppfattelsen av styringspakkens logikk. Som forfatterne selv hevder kan det være en vanskelig eksersis å gjennomføre forskning på dette temaet, ettersom at styringspakkens sammenhenger kan være veldig komplekse. Dette danner grunnlaget for Malmi og Brown (2008) sin utviklede typologi som ble nevnt innlednings i dette avsnittet. Man kan dele de fem ulike formene for kontroll i tre overordnede kategorier, nemlig kulturelle, administrative og økonomiske styringsmekanismer.

Kulturelle styringsmekanismer

Innenfor de kulturelle mekanismene forklarer Malmi og Brown (2008) at styringen omhandler bruk av symboler, bruk av verdier og kontroll av såkalte klaner. Videre forklares det at symbolbaserte kontroller gjelder når organisasjoner skaper visuelle uttrykk, som for eksempel utforming av lokaler, eller bruk av kleskoder eller uniformer for å utvikle en gitt kultur. Symbolske handlinger går også under dette begrepet, som kan være grep ledelsen gjennomfører for å sette et eksempel for hvilket verdigrunnlag som ønskes å gjelde i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) forklarer at verdier knytter seg til tre punkter. Det første gjelder når organisasjoner bevisst rekrutterer ansatte med et gitt verdsett som er i tråd med organisasjonens verdier. Det andre punktet gjelder når individer blir sosialisert inn i selskapet og opparbeider og "lærer" verdiene til organisasjonen. Det siste punktet gjelder når verdier blir kommunisert og ansatte opptrer i tråd med verdiene, til tross for at verdiene kan være i strid med den ansattes personlige verdier. Som eksempel kan en organisasjons egne verdier skape sosiale kontrollmekanismer innad i organisasjonen. Videre kan for eksempel normer, både formelle og uformelle, innvirke på de ansattes oppførsel og på den måten skape en styring gjennom klaner.

Økonomiske styringsmekanismer

Innenfor de økonomiske styringsmekanismene beskriver forfatterne de tre nevnte formene for kontroll; planlegging, kybernetisk styring, samt belønning og kompensasjon. Innenfor planlegging beskrives det et skille mellom handlingsplaner og mer strategiske planer. Disse planene knytter seg henholdsvis til kortsiktig og langsikt planlegging. Planleggingsprosessen beskriver også målfastsettelse samt prognoser med både kortsiktige og langsiktige perspektiver.

Den kybernetiske kontrollmekanismen kan beskrives som de virkemidler som kan kvantifisere aktivitetene til organisasjonen. Et eksempel på en kybernetisk kontrollmekanisme er budsjettet. Videre består kontrollmekanismen av måltall. Disse måltallene kan både inneha et finansielt og ikke-finansielt fokus. Eksempel på slike finansielle og ikke-finansielle måltall kan være måltall man oppnår gjennom balansert målstyring. Kombinasjonen av måltall som er både finansielle og ikke-finansielle kan omtales som hybride systemer (Malmi & Brown, 2008).

Avslutningsvis tar forfatterne for seg belønning og kompensasjon som kontrollmekanisme. Denne mekanismen omhandler de insentiver som organisasjonen kan bruke for å gi motivasjon til ønsket atferd (Malmi & Brown, 2008). Videre forklarer forfatterne skillet mellom insentiver som deles ut på individnivå og på gruppenivå, og insentiver som både er av finansiell og ikke-finansiell karakter.

Administrative styringsmekanismer

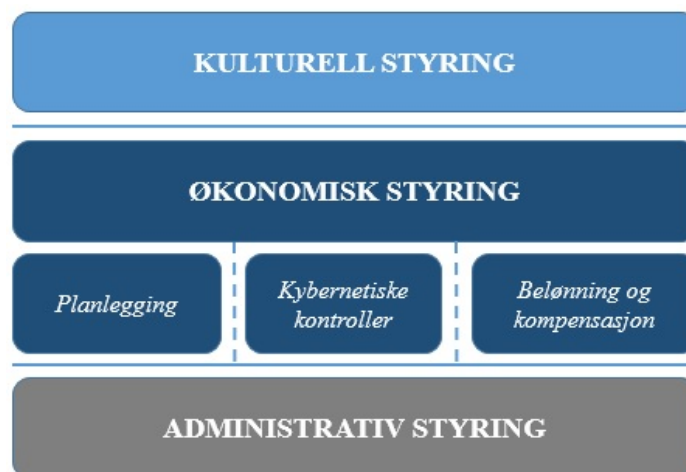
Innenfor administrative styringsmekanismer skiller Malmi og Brown (2008) mellom tre ulike kontroller; nemlig organisasjons- og strukturutforming, styringsstrukturer, samt regler og prosedyrer. Forfatterne hevder at organisasjonsutforming kan være en sentral kontrollmekanisme ved at ulike strukturer kan oppmuntre til ulike typer kontakter og forhold mellom de ansatte. Styringsstrukturen i et selskap knytter seg til selskapets ledelse, fra et teamnivå til et toppnivå. Dette inkluderer formelle maktlinjer og ulike ansvarsnivåer. Man kan også bruke for eksempel møter, opprette agendaer og opprette ulike tidsfrister for å påvirke selskapets medlemmer (Malmi & Brown, 2008). Videre forklarer forfatterne at det ikke er én oppskrift på hvordan en styringsstruktur skal utformes.

Bruk av regler og prosedyrer omtales som en byråkratisk tilnærming for å spesifisere prosesser og oppførsel innenfor en organisasjon (Malmi & Brown, 2008). Dette kan blant annet inkludere standardutformede prosedyrer samt regler og reguleringer. Så dersom man ser på styring gjennom hvordan organisasjonsstrukturen er, om hvorvidt regler, rutiner og prosedyrer foreligger eller hvordan ledelsesprosessene er, tar man utgangspunkt i administrative kontrollmekanismer (Malmi & Brown, 2008). Disse kontrollmekanismene vil ofte representere organisasjonens hierarki og de ansvarslinjene som foreligger. Administrative kontrollmekanismer bidrar også til å fastsette organisasjonens interne maktstruktur (Malmi & Brown, 2008).

Figur 2 oppsummer den ovennevnte typologien til det Malmi & Brown (2008) definerer som en styringspakke. I utformingen av figuren har vi tatt utgangspunkt i den ovennevnte inndelingen i kulturelle, økonomiske og administrative styringsmekanismer. Plasseringen på de ulike kontrollmekanismene er ikke tilfeldig – den kulturelle kontrollmekanismen er plassert øverst ettersom at Malmi og Brown (2008) anser organisasjonens kultur som en

bestemmende mekanisme som legger føringer for de resterende kontrollmekanismene i styringspakken (Johanson & Madsen, 2013).

Figur 2 - De tre ulike styringsmekanismene (Malmi & Brown, 2008)



2.2.2 Tradisjonelle budsjetter

I det tradisjonelle styringssystemet har budsjettet vært hjørnesteinen (Hansen, Otely, & Van der Stede, 2003). Otley (1999) omtaler budsjettet som en av de eneste teknikkene som kan å integrere alle organisasjonens aktiviteter inn i en helhetlig oversikt. En studie av store norske selskaper viser at 94 % av norske selskaper benytter en eller annen form for budsjetter (Johanson & Madsen, 2013). Tallene underbygger at tradisjonelle styringssystemer basert på budsjetter står sterkt i Norge, til tross for at tradisjonelle styringssystemer har fått betydelig kritikk for manglende dynamikk. I 1987 kom Johnson og Kaplan med boken *Relevance lost - the rise and fall of management accounting*. Boken inneholdt kraftig kritikk av tradisjonelle styringssystemer, hvor hovedbudskapet var at de var for lite dynamiske. Nye styringssystemer som balansert målstyring, rullerende prognoser og aktivitetsbasert kalkulasjon dukket opp som en reaksjon på kritikken. Mange selskaper tok i bruk disse styringssystemene, men ofte uten at det gikk på bekostning av andre virkemidler (Bogsnes, 2009). Konsekvensen av dette var at kompleksiteten i styringssystemet stadig økte.

På tross av de nye virkemidlene som var ment å gjøre styringssystemet mer dynamisk, mente flere at det underliggende problemet for manglende dynamikk lå i selve budsjettet (Hope & Fraser, 2003b; Bogsnes, 2009). Fraser, Hope og Bogsnes var noen av pionerne innen en ny bevegelse som tok til ordet for å gå vekk fra budsjettet, for å bli kvittet dette underliggende

problemet. Navnet på denne bevegelsen som dukket opp på slutten av 90-tallet var *Beyond Budgeting*. For å forstå hvorfor flere tok til ordet for å gå vekk fra budsjettet, trenger man innsikt i kritikken rettet mot budsjettet. Hovedpoenget i *Relevance Lost*-debatten var at styringssystemene ikke var tilpasset en omverden som endret seg stadig raskere.

In this time of rapid technological change, vigorous global and domestic competition, and enormously expanding information processing capabilities, management accounting systems are not providing useful, timely information for the process control, product costing, and performance evaluation activities of managers. (Johnson & Kaplan, 1987, forord)

Mer enn 20 år senere er argumentet fremdeles det samme. ”*Across almost all business, the operating environment has become radically more dynamic, unpredictable, and turbulent*” (Bogsnes, 2009, s. 4). På tross av at omgivelsene endres stadig raskere blir budsjettet kun utarbeidet en gang i året. Dette er like ofte som da bilselskapet Ford benyttet budsjetter for et århundre siden, under langt mindre dynamiske omgivelser. Bogsnes (2009) argumenterer for at det fungerte godt den gang da omgivelsene endret seg lite fra år til år og man trengte kontroll over de ansatte. Men i dagens dynamiske omgivelser blir forutsetningene til budsjettet raskt utdatert og detaljert toppstyring blir for rigid til at man klarer å tilpasse seg omgivelsene.

Budsjettet har mange ulike formål. Det brukes for å planlegge, allokere ressurser, sette målsetninger, til prestasjonsmåling og ikke minst for at ledelsen skal ha kontroll (Otley, 1999; Hope & Fraser, 2003a). Problemet med den manglende dynamikken i budsjettet er at når budsjettet blir utdatert kan planene, ressursfordelingen, målsetningene og prestasjonsmålingen også være utdatert. Dette er sentrale grunner til at *Beyond Budgeting*-bevegelsen kritiserer budsjettet for manglende dynamikk. Den kraftige kritikken av budsjettet stopper ikke der. Strategien har gjerne en svak forankring i budsjettet, og budsjettet er ofte motstridende med strategien (Bogsnes, 2009; Neely, Sutcliff, & Heyns, 2001). Det er både tid- og ressurskrevende å utarbeide budsjetter. Budsjetter er ofte omfattende og detaljerte, og det tar normalt mellom tre til fire måneder å utarbeide det (Hope & Fraser, 2003b). Det at det brukes så lang tid på å utarbeide budsjettene gjør at man har mindre tid til å analysere og forstå datagrunnlaget. Hope og Fraser (2003a) peker på en global studie fra 1999 som konkluderer med at ansatte innen finansbransjen kun bruker 21 % av tiden sin på å analysere og forstå dataene, resten av tiden brukes på mindre verdiskapende

aktiviteter som å skaffe og prosessere dataen. Forfatterne peker også på en annen global studie fra 1998 hvor det fremkommer det at per én milliard dollar i inntekter ble det brukt 25 000 arbeidsdager i snitt til planleggings- og prestasjonsmålingsprosesser. Ettersom budsjettprosessen er en viktig driver for tiden som brukes til planleggings- og prestasjonsmålingsprosesser, gir dette innsikt i hvor ressurskrevende dette faktisk er for større selskaper.

2.2.3 Beyond Budgeting

Da Jan Wallander i 1970 besluttet at selskapet skulle gå vekk fra tradisjonelle budsjetter og over til bruk av balansert målstyring og bruk av KPI-er, dannet han grunnlaget for det i dag som karakteriseres som Beyond Budgeting (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009). Det eksisterer ingen konkret oppskrift på hvordan man implementerer Beyond Budgeting, og måten Beyond Budgeting implementeres på kan variere mellom ulike organisasjoner. I litteraturen ser man tendensen til å beskrive Beyond Budgeting som en samling av gitte prinsipper som bør tas hensyn til i en styringspakke. De nevnte prinsippene kan inndeles i seks ledelsesprinsipper og seks prosessprinsipper (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009) som utgjør det Bogsnes (2009) omtaler som en sammenhengende styringsmodell. Et sentralt formål som er gjennomgående i Beyond Budgeting-litteraturen er hvordan selskaper kan utforme sin selskapsstyring for å redusere behovet for tradisjonelle budsjetter som planleggings- og kontrollmekanismer (Kaarbøe, Stensaker, & Malmi, 2013). En fellesnevner for selskaper som adopterer en Beyond Budgeting styringsfilosofi er at de nettopp går vekk fra tradisjonell budsjettstyring, og tar i bruk andre typer verktøy som for eksempel rullerende prognoser (Hope, 2006). Hope (2006) hevder også at når selskaper adopterer en Beyond Budgeting-tankegang, gir denne adopsjonen rom for at strategien blir mer sentral i selskapets styring, og videre at strategien blir viktigere for de ansattes beslutninger. Løsninger som følger en Beyond Budgeting-tankegang omtales i litteraturen som mer dynamiske styringssystemer (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a).

Bourmistrov og Kaarbøe (2013) forklarer også at filosofien bak Beyond Budgeting tilrettelegger for at beslutningstakere havner i såkalte "stretch zones" framfor å være i såkalte "comfort zones". Bourmistrov og Kaarbøe (2013) beskriver "stretch zones" som tilstander der beslutningstakere blir tvunget til nytenkning, at deres handlinger ikke kan baseres på tidligere erfaring, og at dette kan oppfattes som ubehagelig og stressende. Samtidig kan

"stretch zone" oppleves som spennende og utfordrende. "Comfort zones", eller komfortsoner, er motsetningen til "stretch zones". Disse omtales som å være en positiv opplevelse av situasjoner der beslutninger tas, der beslutningstakere handler basert på opparbeide erfaringer på en rutinepreget måte. "Stretch zones" og "comfort zones" kan karakteriseres som ulike typer mindset eller tankesett.

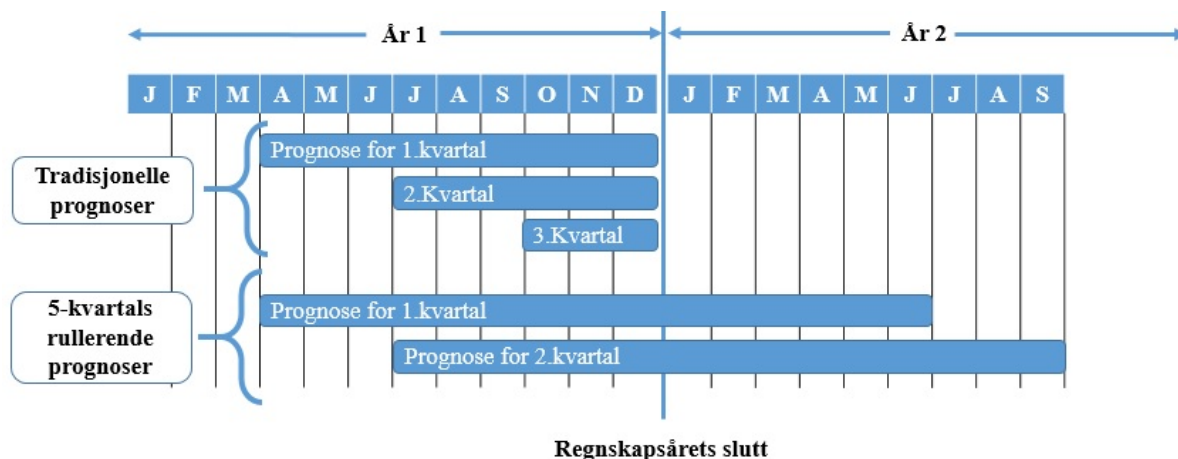
2.2.4 Rullerende prognoser

Selskaper som går i retning av filosofien bak den nevnte Beyond Budgeting-tankegangen adopterer gjerne rullerende prognoser. Rullerende prognoser anses å være mer tilpasningsdyktige til endringer i gjeldende omgivelser, og kan dermed støtte opp under virksomheters planleggingsprosesser på en bedre måte enn tradisjonell budsjettstyring (Hope & Fraser, 2003a). Videre forklarer Hope og Fraser (2003a) at rullerende prognoser har vært et resultat av et økende behov for kontinuerlig informasjon.

Nøkkelvariabler som er sentrale for en virksomhet som oppdateres på en rullerende basis er det Bergstrand (2009) definerer rullerende prognoser som. Bergstrand hevder videre at man bør være nøye ved utvelgelsen av disse variablene. Disse variablene kan for eksempel være knyttet til ulike kostnadsdrivere som er sentrale for selskapets virksomhet. De avhenger samtidig av hvilket nivå i organisasjonen prognosen utarbeides på (Hope & Fraser, 2003b). Prognoser har lenge eksistert som styringsverktøy, men disse prognosene har ikke hatt det samme rullerende preget som rullerende prognoser har. Tradisjonelle prognoser har knyttet seg i stor grad til kalenderåret på samme måte som tradisjonelle budsjetter.

Rullerende prognoser beskriver framtidige aktiviteter på månedlig og kvartalsvis basis og blir dermed en planleggingsprosess som ser lengre fram enn det tradisjonelle synet med budsjettbruk. Dermed kan det sies at rullerende prognoser løser budsjettets problem med å ha et kalenderårsperspektiv (Bergstrand, 2009). Figur 3 viser hvordan rullerende prognoser (i dette eksempelet en fem kvartals rullerende prognose) tvinger et kontinuerlig framoverskuende syn sammenlignet med tradisjonelle prognoser og tradisjonelle budsjetter.

Figur 3 - Tradisjonelle prognoser og 5-kvartals rullerende prognoser (Hope & Player, 2012)



Lorain (2010) forklarer at i motsetning til budsjetter er formålet til rullerende prognoser å bruke nylig oppdatert data for å gjøre virksomheter mer fleksible og tilpasningsdyktige til omgivelser i stadig endring. Hope og Fraser (2003a) hevder også at selskaper som benytter seg av rullerende prognoser er avhengig av at informasjons- og kontrollsystemene tillater at alle i selskapet har tilgang til den samme informasjonen til samme tid. En prognose tar i gjennomsnitt 15 dager å produsere (Hope, 2006).

Det foreligger ingen definerte regler på hvordan man skal organisere rullerende prognoser, men den mest utbredte tilnærmingen er å lage en ny prognose hvert kvartal (Bergstrand, 2009). Videre hevder samme forfatter at rullerende prognoser normalt dekker en periode på fire kvartaler, mens enkelte selskaper velger å benytte seg av en periode på fem kvartaler. Når man da står i fjerde kvartal har man dermed muligheten til å vurdere det neste året i sin helhet, som videre kan forenkle overgangen fra tradisjonell budsjettering til bruk av rullerende prognoser. På denne måten vil de rullerende prognosene overlape hverandre, og man vil alltid ha et framtidsrettet fokus. Hope og Fraser (2003a) hevder at dette bør føre til en mer presis ressursallokering, siden de rullerende prognosene baserer seg på kontinuerlig oppdatert informasjon. Det er også verdt å påpeke at Hope (2006) forklarer at ved utarbeidelse av prognosene er det sentralt å dra lærdom av de tidligere prognosene. Dersom prognosene er en god match med faktisk resultat, kan dette være en god indikator på hensiktsmessig prognosearbeid. Dersom man på en annen side for eksempel ser en gjennomgående trend av for optimistiske eller pessimistiske prognoser, er dette noe man bør

dra lærdom av og eventuelt analysere i utarbeidelsen av de kommende rullerende prognosene (Hope, 2006).

En av flere styrker til rullerende prognoser er at de tilrettelegger for et fokus på endringer i omgivelser, og gjør det lettere å iverksette tiltak til å imøtekomme disse endringene (Bergstrand, 2009). Med tradisjonell budsjettstyring ligger ofte fokus på historiske resultater, og man analyserer ofte hvorfor resultatet ble som det ble. Med rullerende prognoser derimot, bruker man ifølge Bogsnes (2009) mer verdifull data som knytter seg til fremtidige scenarioer. Bergstrand (2009) hevder videre en annen styrke ved bruk av rullerende prognoser, nemlig at planleggingsprosessen forenkles og gjøres kortere. Som tidligere nevnt er budsjettprosessen tid- og ressurskrevende. Siden de rullerende prognosene baserer seg på et færre antall nøkkelvariabler enn de tradisjonelle budsjettene, vil dermed planleggingsprosessen bli forkortet.

Til tross for at rullerende prognoser har flere positive sider, viser litteraturen at det også eksisterer kritikk og utfordringer knyttet til rullerende prognoser. I en studie henviser Hope (2006) til et globalt selskap som benyttet seg av rullerende prognoser, der det var 75 forskjellige gjennomgangs- og konsolideringsnivåer for å produsere prognosene, og det tok dermed en enorm mengde arbeid, tid og innsats å produsere prognosene. Dette gjenspeiles av det Bergstrand (2009) forklarer om at arbeidsmengden sannsynligvis vil øke ved bruk av rullerende prognoser, ettersom denne prosessen gjennomføres flere ganger i løpet av et år. Lorain (2010) forklarer at dersom prognosearbeidet er for omfattende og veldig detaljert kan prognoseutarbeidelsen bli en kostbar prosess. En annen utfordring tilknyttet bruk av rullerende prognoser er det Neely et al. (2001) omtaler som uheldig ("*biased*") oppførsel, og beskriver blant annet en spill-effekter. Spill-effekten fremtrer når prognosene blir basert på det man tror ledelsen ønsker å høre, og ikke det som man tror blir utfallet for kommende periode. Med andre ord blir prognosene bevisst utarbeidet feilaktig og kan dermed gi et upresist bilde av fremtiden.

2.3 Dynamikk i ulike perspektiver

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer at begrepet dynamikk beskriver energi som er i bevegelse. Videre definerer forfatterne at en dynamisk prosess er en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring, og at motstykket til noe som er dynamisk er statisk og stillestående. Forståelsen av dynamikk handler derfor mye om å se hvorfor ting er i bevegelse og på hvilke måter endringer i slik bevegelse foregår. I henhold til styringspraksis hevder Bjørnenak og Kaarbøe (2011) at det lille som er nevnt om temaet forholder seg til at bedrifter bør være dynamiske i forhold til sine omgivelser. Dette ble også forklart innledningsvis om at selskaper kan tilpasse seg endringer i sine omgivelser raskere ved bruk av dynamiske styringssystemer. Som Bjørnenak og Kaarbøe (2011) også påpeker, er utviklingen rask når det gjelder for eksempel teknologisk utvikling og økt globalisering, som i sin tur stiller krav til bedrifter som på sin side må adaptere seg og være dynamiske når det oppstår endringer i etterspørsel og endrede krav fra eksterne omgivelser. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) beskriver videre i sin artikkel at det foreligger ulike perspektiver på dynamikk i styringssystemet. Disse perspektivene vil forklares i etterfølgende avsnitt.

2.3.1 Dynamikk i kostnadsbildet

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) beskriver to forskjellige forhold når det gjelder et flyttet fokus fra Cost Accounting til Management Accounting. Det første forholdet knytter seg til at man flytter fokus vekk fra kontroll over til et fokus om ulike beslutningsformål. Det andre forholdet knytter seg til at mens man tidligere fokuserte på et kostnadsregnskap med et komplett fordelt kostnadsbilde, er fokuset rettet over mot at forskjellige kostnader har forskjellige formål. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) hevder at når man ser på dynamikk i kostnadsbildet bør dette sees i sammenheng med en leders beslutninger.

Forfatterne hevder at dersom beslutningstakere skal foreta relevante og dynamiske beslutninger kan man ikke ta utgangspunkt i standardiserte kostnadsoppsett, men heller vurdere hvilke kostnader som er relevante for spesifikke beslutninger – sagt med andre ord må kostnader være beslutningsrelevante. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) påpeker også at avanserte kostnadskalkyler kan virke mot sin hensikt og gjøre lederens beslutningsgrunnlag mindre dynamisk. Kostnadskalkyler som er for avanserte kan gjøre kostnadsbildet uoversiktlig og vanskelig å tyde, som videre gjør hver enkelt beslutningssituasjon

vanskeligere. Oppsummert kan man si at det sentrale med dynamikk i kostnadsbildet omhandler at beslutningstakeren skal ha tilgang til relevant kostnadsinformasjon og at den skal brukes på en hensiktsmessig måte.

2.3.2 Dynamikk i verktøy

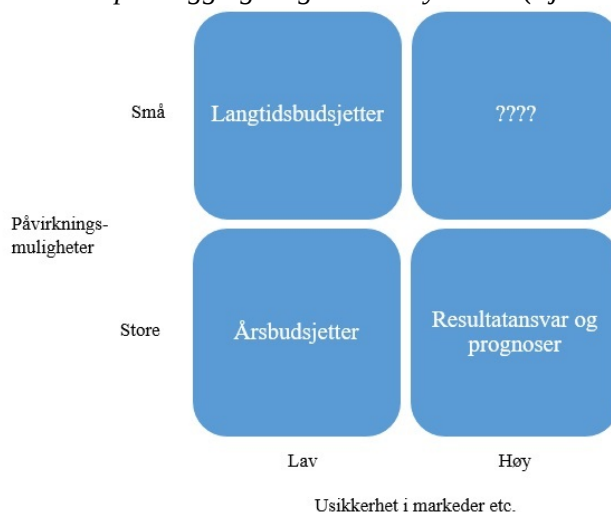
Relevance Lost-debatten førte med seg et flertall av nye verktøy i styringslitteraturen og generell økonomistyring, der aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og balansert målstyring muligens ble de mest kjente (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Forfatterne forklarer at denne dynamiske utviklingen kan beskrives på ulike måter. For det første fikk beslutningstakere spesialtilpassede verktøy til bestemte formål. Videre medførte debatten at beslutningstakere fikk et større handlingsrom når det kommer til å forme de ulike verktøyene. I sitt arbeid gjennomførte Bjørnenak og Kaarbøe (2011) en undersøkelse for å kartlegge hvilke verktøy som var mest utbredt i norsk praksis. Studien, som baserte seg på en spørreundersøkelse av tidligere norske *executive MBA*-studenter, viste at budsjettbruk er det mest brukte og nyttige verktøyet. Studien viste også at sammensetningen av ulike verktøy er omfattende og variert. Forfatterne hevder videre at man har sett en utvikling der verktøy utarbeides forskjellig for forskjellige hensikter og at det er blitt et økt fokus på hvilke verktøy som passer best for forskjellige typer virksomheter.

2.3.3 Dynamikk i tid

Hittil har dynamikk i kostnadsbildet og dynamikk i verktøy blitt drøftet. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer videre at disse elementene også innehar en tidsdimensjon. Denne tidsdimensjonen har tradisjonelt vært tilknyttet kalenderåret, der forfatterne eksemplifiserer dette ved at årsbudsjetter og en allokering av årlige kostnader er og har vært utbredte praksiser. Dette er en praksis som har fått betydelig kritikk. I *Relevance Lost*-debatten hevder Johnson og Kaplan (1987) at budsjetter representerer et kunstig periodeskille som ofte ikke er relevant for selskaper sin forretningscyklus. Videre påpeker de at det også legger opp til en kortsiktig tankegang. Valg av tidsperiode er et klassisk problem innen økonomisk styring, og historisk har man vært låst til kalenderåret (Bjørnenak & Olson, 1999). Bjørnenak og Kaarbøe (2011) påpeker at det finnes flere forskjellige tilnærminger for selve modelleringen av tidsdimensjonen enn bare kalenderår. Tilnærmingene som kan benyttes knytter seg blant annet til forholdet mellom historiske og framtidige perioder og forholdet

mellom kalenderår eller såkalte rullerende år. Forfatterne nevner også at tidsdimensjonen kan kobles vekk fra kalenderrytmen og være enten mer kortvarig eller mer langvarig enn ett år. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer videre at man kan se på sammenhengen mellom tidsdimensjonen og de to faktorene fleksibilitet og usikkerhet, der fleksibilitet omhandler påvirkelighetsgraden og usikkerhet knytter seg til graden av uforutsigbarhet i blant annet markeder og reguleringer. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) definerer forskjellige planleggingsmekanismer og kontrollsystemer som avhenger av fleksibilitet og usikkerhet. Typene illustreres i figur 4. Dersom et selskap eksempelvis har store påvirkningsmuligheter med virksomheten i usikre markeder, anbefaler forfatterne at ledere bør stille ansatte til ansvar for sine resultater samt benytte prognoser og en tidshorisont som rulleres for å oppnå mer dynamikk i styringen (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

Figur 4 - Ulike planleggings- og kontrollsystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011)



2.3.4 Dynamikk i informasjon og fokus

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) nevner igjen tidsdimensjonen under dette punktet, ved at man kan velge å fokusere på forskjellige aspekter til forskjellige tidspunkter. Forfatterne forklarer også at systemer kan være kontinuerlige (systemer som ligger fast) eller temporære (frittstående systemer). Interne forskjeller kan også være store innad i selskaper og systemer kan dermed karakteriseres som enten globale (systemer innføres i hele virksomheten) eller lokale (systemer blir spesifikt utviklet for en enhet). Selve poenget med denne differensieringen av systemer er å kunne tilpasse de til brukergrupper og sosiale systemer for å få de mer fokusert (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Avslutningsvis påpeker Bjørnenak og Kaarbøe (2011) at en dynamisk tilnærming til selve utviklingen av systemer og rapportering

avhenger om systemene blir påvirket av faktorer som er hendelsesdrevet eller kunnskapsdrevet. Det å utnytte kunnskapen som brukerne av styringssystemet besitter er dermed en kritisk faktor knyttet til dynamikk i styringssystemet.

Som dette avsnittets overskrift beskriver nevnes også dynamikk i *informasjon*. Dette perspektivet er ikke inkludert i Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sin opprinnelige artikkel, og bakgrunnen for at vi velger å inkludere dette perspektivet er et resultat av det følgende:

Begrepet informasjon er av bred karakter, og kan defineres som "... *viten formidlet av ulike former for kommunikasjon mellom mennesker*" (Store norske leksikon, 2016b). Scott (2009) bidrar med følgende definisjon "*Information is evidence that has potential to affect an individual's decision.*" (Scott, 2009, s. 68). Krogh et al.(1998) definerer videre informasjon som noe som innebærer å forstå hva noe betyr og som kan formidles videre uten at måten den tolkes kan endre dens innhold.

Med andre ord kan informasjon defineres som noe som potensielt kan påvirke en beslutningstakers handlinger og samtidig fungere som et verktøy for lederens beslutninger og videre rette fokus. Det faktum at informasjon kan rette fokus danner bakgrunnen for at begrepet inkluderes i dette perspektivet beskrevet av Bjørnenak og Kaarbøe (2011) ved at dynamisk bruk av informasjon vil støtte opp om et dynamisk fokus.

Knyttet til informasjon skiller Simons (1995) mellom diagnostisk og interaktiv styringsinformasjon. Diagnostisk styringsinformasjon har den hensikt at ledere skal ha oversikt over sine ansatte, avdelinger eller faktisk produksjon mot strategisk viktige mål. Budsjetter og informasjon fra budsjetter oppgis som et eksempel på diagnostisk styringsinformasjon. Samtidig hevder Simons (1995) at diagnostisk styringsinformasjon kan skape et negativt press for mellomledere, som videre kan resultere i tapt kontroll fra toppledelsen. Derfor behøves også interaktiv styringsinformasjon. Interaktiv styringsinformasjon har fire karakteristikker (Simons, 1995). For det første ligger fokus på informasjon som konstant endres, som toppledelsen har identifisert som strategisk informasjon. Det faktum at fokus ligger på informasjon som konstant endres berettiger at selve begrepet informasjon kan inkluderes i dette dynamiske perspektivet til Bjørnenak og Kaarbøe (2011). For det andre skal informasjonen være omfattende nok til å kreve hyppig og regelmessig oppmerksomhet fra ledere på alle nivåer i organisasjonen. For det tredje vil

interaktiv styringsinformasjon tolkes best når informasjonen utveksles gjennom møter ansikt-til-ansikt mellom ledere på de ulike nivåene i bedriften. Og avslutningsvis vil interaktiv styringsinformasjon fungere som en katalysator ved uenigheter om hva som er relevante data, antakelser og handlingsplaner. Simons (1995) drar fram at når lederen bruker interaktiv styringsinformasjon – altså at lederen bruker tid og retter oppmerksomhet til møter med sine underordnede for å gjennomgå ny informasjon – sender lederen et klart signal til organisasjonen om hva som anses som viktig for organisasjonen.

2.3.5 Dynamisk styringspakke

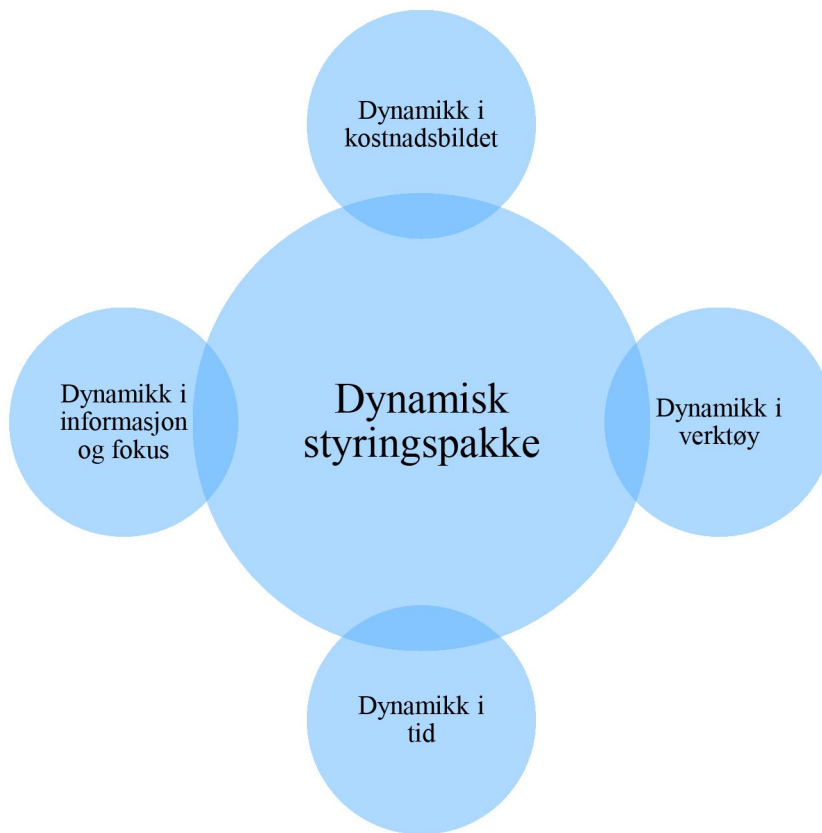
Hittil har man sett på dynamiske aspekter ved det økonomiske styringssystemet. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer at styringsinformasjon av økonomisk karakter også bør sees i tilknytning til andre deler av styringspakken, som for eksempel organisasjonens verdier og organisasjonsstruktur. Forfatterne henviser med dette til Malmi og Brown (2008) sitt fokus på utforming av organisasjoners styringspakke – at man bør se på styringssystemet som en pakke av flere momenter, og ikke fokusere på kun deler av styringsmekanismene man har tilgjengelig. Perspektivet med styringspakker har som hovedpoeng at den økonomiske styringsinformasjonen må tilpasses på en måte som tar hensyn til andre deler av styringspakken, både på lokalt og globalt nivå (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sammenligner bruk av både budsjetter og balansert målstyring som potensielt ødeleggende for dynamisk styring. Dette brukes dog kun for å eksemplifisere at ulike verktøy *kan* virke motstridende på hverandre. Årlige budsjetter og balansert målstyring kan gi et svakere beslutningsgrunnlag. Dette begrunnes med at budsjettets økonomiske og kortsiktige fokus kan komme i konflikt med den balanserte målstyringens mer langsiktige og ikke-finansielle perspektiv, og på denne måten danne retningslinjer som er uklare.

Avslutningsvis forklarer også Simons (1995) at det er ikke styringssystemet isolert sett som er det sentrale for å oppnå dynamikk i styringen, men at måten styringssystemet brukes på er det sentrale for å handle i samsvar med omgivelsene og lykkes med sin styring.

Figur 5 oppsummerer de ulike dynamiske perspektivene. Figuren er for øvrig fritt tegnet med utgangspunkt i de dynamiske perspektivene beskrevet av Bjørnenak og Kaarbøe (2011).

Figur 5 - Dynamikk i ulike perspektiver (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011)



2.4 Sensemaking

Det forrige delkapittelet tok avslutningsvis for seg informasjonsbruk. Noe av problemet med informasjon og beslutninger kan for noen oppfattes som en selvfølge, men det er samtidig verdt å påpeke at beslutningstakere har ikke tilgang til *all* informasjon til gitte tidspunkter. Samtidig tolker man informasjon forskjellig, ut ifra kognitive evner har man forskjellige syn på informasjon, og man retter gjerne fokus mot informasjonen på forskjellige individuelle måter (Bourmistrov & Østergren Kaarbøe, 2011). Denne individuelle tolkningsforskjellen blant beslutningstakere danner bakteppet for sensemaking. Sensemaking vil også for øvrig benyttes i denne utredningens analysekapittel. Vi vil bruke sensemaking til å tolke og dra slutninger ut ifra vårt datamateriale. Vi velger for øvrig å benytte det engelske begrepet sensemaking, og ikke gjøre noe forsøk på å «fornorske» begrepet.

Weick (1995) definerer sensemaking på følgende måte: “*Sensemaking is what it says it is, namely, making something sensible*” (Weick, 1995, s. 16). Videre forklares det at sensemaking bidrar til å gi innsikt til hvordan individer gir mening til tvetydige situasjoner (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Weick (1995) beskriver videre at i litteraturen fokuserer sensemaking på prosesser og mindre på rene tolkninger. Sensemaking omhandler også å forstå hvordan individer gir mening til noe, og hvordan individer prøver å framstå som rasjonelle aktører både for seg selv og for andre personer (Weick, 1995).

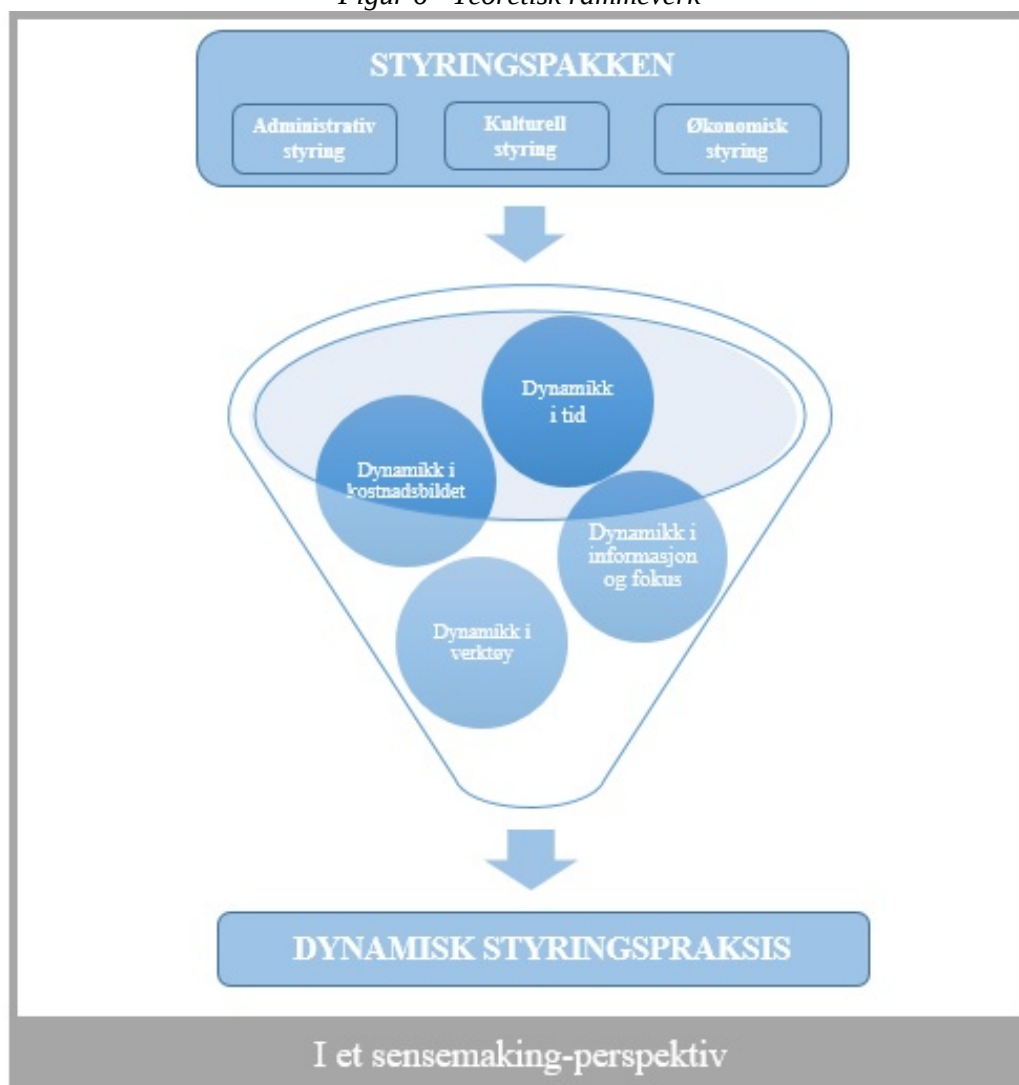
Jensen og Aanestad (2006) forklarer sensemaking som en retrospektiv aktivitet som innebærer at meningsdannelsen foregår etter at hendelsen har forekommet. Grunnen til at man kategoriserer det som en retrospektiv aktivitet er behovet for å kunne forklare noe som har skjedd. Waterman (1990) forlenger sensemaking-begrepet med å forklare at det er en måte å strukturere det ukjente på. Weick (1995) oppsummerer begrepet sensemaking som en tankeprosess med vurderinger i et retrospektivt perspektiv, noe som også vi legger til grunn for vår utredning.

Empirien som denne utredningen baserer seg på er i all hovedsak beskrivelser og opplevelser til ledere i Aker Solutions og Offshore AS. Disse beskrivelsene og opplevelsene er basert på lederens egne tolkninger av hvordan styringspakken er. Derfor finner vi det hensiktsmessig å benytte et sensemaking-perspektiv i denne utredningen, ved at vi ser på hvordan lederne gir mening til noe – nemlig styringspakken.

2.5 Teoretisk rammeverk

Hittil har vi presentert teori som er relevant for denne utredningen. Hensikten med dette teoretiske grunnlaget er å gi oss et rammeverk som utredningens analyse vil basere seg på. I stedet for å være bundet til teoretiske konsepter vil presentert teori heller fungere som utgangspunkt for utredningens analyse. Modellen under illustrerer sammenhengen mellom teoriene som utredningen benytter og de teoretiske antagelsene som er lagt til grunn.

Figur 6 - Teoretisk rammeverk



Del III

Metodisk tilnærming

3. Metode

"Methodology – the theory of how research should be undertaken, including the theoretical and philosophical assumptions upon which research is based on the implications of these for the method or methods adopted."

(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012, s. 674)

Som sitatet tilsier omhandler metode teorien bak hvordan forskning skal gjennomføres. Dette kapitlet vil ta for seg ulike aspekter ved valgt metode, og begrunnelser for hvorfor og hvordan de ulike valgene er tatt. Kapitlet er strukturert i delkapitler som tar for seg ulike tema. Disse kapitlene vil bestå av forskningstilnærming, forskningsdesign, datainnsamling, forskningens kvalitet samt hvordan dataanalysen gjennomføres. Hvert delkapittel vil ha en beskrivende og forklarende del. Hensikten med dette er å forklare hva de ulike metodiske valgene betyr, og hvilken påvirkning disse valgene har hatt for vår forskning. Vi har også valgt å inkludere et eget delkapittel om etiske hensyn og vurderinger, da vi mener temaet er viktig for å kvalitetssikre studiet samtidig som at mange utredninger historisk sett har viet lite oppmerksomhet til etiske hensyn.

Oppsummert vil kapitlet i stor grad beskrive hvordan vi ønsker å gå fram med tanke på besvarelse av vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi finner det derfor hensiktsmessig å først repetere utredningens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

Beskriv og forklar ledelsens oppfattelse av dynamikk i styringspakken i forbindelse med den pågående krisen i oljebransjen.

- 1) *Hvordan ser styringspakken ut i de to selskapene før og under krisen?*
- 2) *Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen?*
- 3) *Hvordan kan styringspakker utformes for å skape dynamisk styringspraksis?*

3.1 Studieobjektene

Utredningens studieobjekter har vært to oljeselskaper med tett tilknytning til oljebransjen. Det første studieobjekt er det norske selskapet Aker Solutions. Aker Solutions er for øvrig inndelt i tre forretningsområder, deriblant Aker Solutions Subsea. Denne utredningen består utelukkende av respondenter fra Aker Solutions Subsea, bortsett fra to respondenter som er kun tilknyttet konsernledelsen. Ved å fokusere på Aker Solutions Subsea ønsker vi å redusere sannsynligheten for store forskjeller innad i selskapet mellom de ulike forretningsområdene. Vi ønsker her å gjøre leseren oppmerksom på at vi kommer utelukkende til å kun bruke navnet Aker Solutions gjennom denne utredningen. Utredningens andre studieobjektet omtales med det fiktive navnet Offshore AS, da selskapet ønsker at selskapsnavnet skal forbli anonymt. En mer konkret skildring av studieobjektene vil presenteres i kapittel 4.1 og 4.2.

For å velge ut studieobjekter tok vi først kontakt med en rekke selskaper innen oljeindustrien. Responsen var god, og vi ble nødt til å takke nei til samarbeid med flere andre selskaper. Grunnen til at Aker Solutions og Offshore AS ble ansett som gode studieobjekter for vårt vedkommende var sammensatt. For det første var styringspakken til de to selskapene svært forskjellige. I Offshore AS har tradisjonell budsjettstyring blitt erstattet med et omfattende bruk av rullerende prognoser, og selskapet identifiserer seg som et selskap uten budsjetter. I Aker Solutions derimot, innehar budsjettstyring fortsatt en sentral rolle i selskapets styringsmekanismer. Inneværende kalenderår, 2016, er forøvrig selskapets siste år med tradisjonell budsjettstyring. For det andre responderte disse selskapene raskt på våre henvendelser og begge selskapene viste stor interesse for vårt forskningstema. Til slutt er begge selskapene store og innflytelsesrike selskaper, med en sentral rolle i sine respektive bransjer. Med dette lagt til grunn ble Aker Solutions og Offshore AS valgt som studieobjekter.

I begge selskapene hadde vi en kontaktperson som tilrettela godt for vårt arbeid. Disse kontaktpersonene var også sentrale i utredningens utvalgsprosess av respondenter. Denne prosessen vil for øvrig bli omtalt og beskrevet i delkapittel 3.4.2.

3.2 Forskningstilnærming og forskningsdesign

3.2.1 Forskningstilnærming

I forskning skiller man gjerne mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger. I deduktive tilnærminger søker man å forklare kausale sammenhenger mellom konsepter og variabler (Saunders et al. 2012). Dersom forskningen har sitt utgangspunkt fra allerede etablert kunnskap, for eksempel akademisk litteratur, og det utformes en strategi som skal teste teorien, benyttes en deduktiv tilnærming (Saunders et al. 2012.). Hypoteser deduseres fra eksisterende kunnskap som videre kan bli testet empirisk og avslutningsvis bli akseptert eller forkastet (Ghauri & Grønhaug, 2010). I deduktive tilnærminger vil teorien og hypotesene påvirke store deler av forskningsprosessen, og tilnærmingen er typisk under bruk av kvantitative metoder (Ghauri & Grønhaug, 2010.)

Induktive forskningstilnærminger brukes når forskningen starter med å samle data for å utforske et tema og man bygger en teori (Saunders et al. 2012). Saunders et al. (2012) forklarer videre at induktive forskningstilnærminger brukes når man ønsker å oppnå forståelse av hvordan mennesker oppfatter noe. Tilnærmingen omtales som en fleksibel forskningstilnærming som tillater endringer i forskningsprosessen. Induktive tilnærminger brukes vanligvis når det eksisterer ingen eller lite teori om temaet, og når temaets natur krever forståelse av en situasjon eller individers meninger (Saunders et al. 2012). Ghauri og Grønhaug (2010) omtaler induksjon som en prosess der man drar generelle konklusjoner fra empiriske observasjoner. Til tross for at det eksisterer noe teori om et tema, kan induktive tilnærminger være en måte å forbedre allerede etablert teori og kunnskap (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Forskningstilnærming i vår utredning.

Et av hovedformålene til denne utredningen var å beskrive og forklare hvordan ledere opplever styringspakken og dens dynamikk i sine respektive selskap i forbindelse med den pågående krisen i oljebransjen. Videre ble det i teorikapittelet understreket at det eksisterer lite empirisk forskning på dynamiske styringspakker i nedgangstider. Siden det er lite teori knyttet til temaet tok vi utgangspunkt i eksisterende teori, men bandt oss ikke fast til definisjoner og modeller. Vi tok heller sikte på å bruke teorien som grunnlag for å skape ny kunnskap om styringspakker under kriser. Som følge av dette har vi valgt en induktiv

tilnærming. Samtidig er det verdt å påpeke at det eksisterer en stor del teori om styringspakker og kriser. Vi finner derimot lite forskning som ser på disse momentene i en sammenheng med hverandre. Med dette tatt i betraktning, sammen med problemstillingens natur, finner vi det hensiktsmessig å omtale denne utredningens tilnærming som induktiv.

3.2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet utgjør den overordnede planen på hvordan et forskningsspørsmål skal besvares (Saunders et al. 2012). Saunders et al. (2012) forklarer videre at et forskningsdesign består av valg av forskningsmetode, kategorisering av forskningsdesign og forskningsstrategi vi forholder oss til under forskningen. I de videre avsnittene vil vi utrede disse valgene mer detaljert.

Metodevalg

Ved metodevalg skiller man normalt mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kjennetegnet for disse metodene er at dataene er henholdsvis numeriske (tall) og ikke-numeriske (ord, bilder, videoklipp og lignende) (Saunders et al. 2012). Kvantitative studier utforsker ofte sammenhenger mellom variabler som blir numerisk målt og videre analysert ved bruk av forskjellige statistiske teknikker (Saunders et al. 2012). I kvantitative studier samles data inn på standardiserte måter, og det er viktig at for eksempel spørreskjemaer spør tydelige spørsmål som oppfattes likt av alle respondentene som gjennomfører spørreundersøkelsen. Kvantitative metoder benytter seg som regel av såkalte sannsynlighetsutvalg som skal sikre generaliserbarhet (Saunders et al. 2012).

Kvalitative studier undersøker ofte menneskers meninger og sammenhengen mellom de ulike meningene, for videre å analysere disse og potensielt bygge et konseptuelt rammeverk. Datainnsamlingen er heller ikke standardisert, slik at spørsmål og prosedyrer kan avvike fra individ til individ for å beholde en naturlig og interaktiv prosess (Saunders et al. 2012). Kvaliteten på kvalitative studier avhenger både av å få tilgang til respondenter og deres meninger knyttet til forskningstemaet, samt forskerens objektive tolkning av det innsamlede materialet (Saunders et al. 2012).

Kategorisering av forskningsdesign

Forskningsdesignet kan kategoriseres i tre forskjellige studier; forklarende, deskriptive og eksplorative studier. Formålet ved forklarende studier er blant annet å etablere kausale sammenhenger mellom variabler, og gjerne når det er mulig å gjennomføre statistiske tester (Saunders et al. 2012). Saunders et al. (2012) beskriver videre at variablene er kategoriserte som uavhengige og avhengige, for å teste om eventuelle årsak-virkning-sammenhenger er gjeldende. Deskriptive studier er ofte en del av forklarende eller utforskende studier, der formålet er å kartlegge en presis "profil" av hendelser, personer eller situasjoner (Ghauri & Grønhaug, 2010). Eksplorative studier beskrives om studier der det eksisterer lite kunnskap om temaet og der man må stille åpne spørsmål for å utforske og få innsikt om et tema (Saunders et al., 2012). Eksplorative studier er ofte fleksible og tilpasningsdyktige til endring, noe som fordrer at man som forsker er villig til å endre retning i forskningen dersom resultatene av innsamlet data kan tilføre ny og uforutsigbar kunnskap (Saunders et al. 2012).

Metodevalg og kategorisering av forskningsdesign i vår utredning.

Utredningens problemstilling spør om lederes oppfattelse av styringspakken og dens dynamikk. Ut ifra problemstillingens natur og studiets tilnærming har denne utredningen basert seg på en kvalitativ metode. Ved å stille åpne spørsmål til ledere har vi oppnådd forståelse rundt utredningens tema og derav innsamlet kvalitative data. Det kan også gjentas at induktive tilnærminger ofte baserer seg på kvalitative data. Det innsamlede datamaterialet ble innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer. Sistnevnte intervjuprosess vil bli beskrevet i større detalj i senere delkapittel. Vår utredning har videre basert seg på et eksplorativt studie. Vi baserte vår datainnsamling på åpne spørsmål for å få innsikt i utredningens tema. Som tidligere nevnt eksisterer det lite litteratur og kunnskap på utredningens tema, og med tanke på studiens kvalitative metode og induktive tilnærming har vår studie hatt et preg av en eksplorativ karakter. Samtidig har problemstillingen et beskrivende element, som gjør at utredningen også til en viss grad har vært et deskriptiv. Som Saunders et al. (2012) beskriver har eksplorative studier ofte en beskrivende del, som videre gjenspeiler vår problemstillings beskrivende og forklarende elementer.

3.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan defineres som en forskers plan til å besvare et eller flere forskningsspørsmål, og er en videre metodisk link mellom forskningsfilosofi og påfølgende metodevalg for å samle og analysere data (Saunders et al. 2012; Denzin & Lincoln, 2005). Det eksisterer forskjellige definerte forskningsstrategier der studiets formål og type metode (kvantitativ eller kvalitativ) avgjør hvilken strategi som er mest hensiktsmessig. Saunders et al. (2012) nevner *blant annet* grounded theory og casestudier som forskningsstrategier under kvalitativ forskning.

"Grounded theory" er en forskningsstrategi som ofte har en induktiv tilnærming, der teori blir utledet fra innsamlet datamateriale gjennom observasjoner eller intervjuer. Grounded theory blir ofte brukt til å utvikle teoretiske forklaringer for å forklare et fenomen. Man undersøker et tema og samler inn data om dette, og bygger en teori rundt datamaterialet. Med andre ord ønsker man å generere en teori som er forankret ("grounded") i innsamlet datamateriale (Saunders et al. 2012).

Saunders et al. (2012) definerer casestudier som en forskningsstrategi som involverer empirisk utforskning av samtidfenomener innenfor reelle kontekster med bruk av flere kilder med bevis. Videre forklares det at casestudier passer til å besvare hva-, hvorfor- og hvordan-spørsmål, og er derfor en strategi som ofte blir brukt i både forklarende og eksplorativ forskning (Saunders et al. 2012).

Casestudier kan gjennomføres ved å fokusere på ett eller flere caser (Yin, 1989). Dette kan for eksempel være henholdsvis én eller flere organisasjoner. Videre kan et case-studie være holistisk eller forankret ("embedded") med hensyn til analysens enheter. Hvis man for eksempel har en organisasjon som case-objekt, og forskningen baserer seg på organisasjonen som en helhet, vil tilnærmingen være holistisk. Dersom man ser på flere enheter innad i organisasjonen har man en forankret tilnærming. Yin (1989) beskriver enkelte komponenter som er sentrale i casestudier. For det første må det foreligge forskningsspørsmål som skal besvares. For det andre bør det eksistere noen teoretiske antakelser som bygger opp under forskningsspørsmålene. Videre må utredningens analyseenheter spesifiseres. Avslutningsvis skal dataene kunne kobles til teoretiske antakelser.

Forskningsstrategi i vår utredning.

Vi valgte å bruke casestudier som forskningsstrategi i vårt studie. Grunnen til dette var at strategien passer ved forskning av flere caser, samt at strategien var passende i forhold til utredningens eksplorative problemstilling. Som tidligere nevnt har vi undersøkt to forskjellige selskaper. Til tross for at begge selskapene opererer innenfor oljeindustrien er selskapene såpass forskjellige både i virksomhetsområder og organisasjonsutforming. Samtidig ønsker vi å undersøke situasjonsbeskrivelser av tilstander før og under den pågående oljekrisen. Med selskapenes ulikheter, og med et "før og under krisen"-perspektiv, fant vi det dermed hensiktsmessig å beskrive forskningsstrategien vår som et multippelt casestudie. Siden våre respondenter var ulike individer og hadde forskjellige ansvarsområder innad i sine respektive organisasjoner, fant vi det hensiktsmessig å bruke flere analyseenheter. Dermed ble vår forskningsstrategi et multippelt casestudie med flere analyseenheter. Som tidligere forklart beskriver Yin (1989) ulike komponenter et casestudie skal bestå av. For det første hadde vår studie en klart definert problemstilling som konkretiserte hvilke tema utredningen skulle belyse. Basert på et bredt teoretisk grunnlag utarbeidet vi videre et teoretisk rammeverk som var basis for utredningens analyse. Deretter ble det utarbeidet en intervjuguide der teoretiske antakelser var bakteppet for spørsmålene. Dette gjorde det mulig for oss å kunne koble vårt datamateriale opp mot teoretiske antakelser. Den nevnte intervjuguiden og dens utforming vil bli kommentert i senere avsnitt.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Tidshorisont

Saunders et al. (2012) beskriver at man bør ta hensyn til tidsaspektet i når man er i en forskningssituasjon. Videre skilles det mellom tverrsnittstudier og langsgående ("longitudinal") studier. Tverrsnittstudier beskrives som et øyeblikksbilde på et gitt tidspunkt. Dette gjelder når det forskes på et eller flere fenomen på et gitt tidspunkt (Saunders et al. 2012). Som forfatterne videre påpeker er det en vanlig praksis, spesielt blant masterutredninger, at tidshorisonten er et tverrsnittstudie. Som Saunders et al. (2012) også påpeker passer tverrsnittstudier både til kvantitativ og kvalitativ forskning.

Styrken til studier med langsgående tidshorisonter er forskningens kapasitet til å studere endring og utvikling (Saunders et al. 2012). Som forfatterne videre beskriver er denne

tidshorisonten beskrevet som et "dagbok-perspektiv". Videre kan en slik type tidshorisont basere seg på for eksempel tidligere gjennomførte spørreundersøkelser over en lang årrekke.

Tidshorisont i vår utredning.

Vår studie baserte seg på lederes oppfattelse av styringspakkens dynamikk på et gitt tidspunkt. Til tross for at vi spurte om tidligere og nåværende oppfattelse av styringspakken i respondentenes respektive organisasjoner, ble vårt datagrunnlag basert på respondentenes opplevelse "der og da", og vår utredning har dermed vært en tversnittstudie.

3.4.2 Utvalg

Ghuri og Grønhaug (2010) beskriver en populasjon som et totalt antall caser som et utvalg kan trekkes ut ifra. Videre beskrives et utvalg som det segmentet av populasjonen som blir utvalgt til å forskes på. Dette utvalget velges ut ifra det som karakteriseres som en utvalgsramme. Saunders et al. (2012) forklarer at å velge et utvalg er sentralt når det er svært upraktisk å undersøke hele populasjonen, eller dersom det foreligger begrensninger, enten i form av økonomi eller tid, som hindrer forskeren i å undersøke hele populasjonen. Saunders et al. (2012) skiller mellom to ulike utvalgstyper; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg.

Sannsynlighetsutvalg karakteriseres som at sannsynligheten for at et case blir valgt til utvalget er kjent, og at sannsynligheten for at caset blir utvalgt er likt for alle case (Saunders et al. 2012). Sannsynlighetsutvalg blir også omtalt som tilfeldighetsutvalg, som følgelig innebærer at hvilke caser utvalget består av er tilfeldig. Det er dermed en statistisk estimering og sannsynlighet for at gitte caser blir en del av utvalget. Sannsynlighetsutvalg er derfor vanlig i kvantitativ forskning med bruk av spørreundersøkelser og eksperimenter som forskningsstrategier, når man ønsker å gjennomføre statistiske generaliseringer for en populasjon.

Ikke-sannsynlighetsutvalg defineres som utvalg som ikke har blitt valgt ved hjelp av en tilfeldig utvalgsmetode, og innebærer at det ikke er en kjent sannsynlighet for at utvalget blir valgt (Ghuri & Grønhaug, 2010). Ikke-sannsynlighetsutvalg blir typisk brukt når du ikke har en utvalgsramme, eller når et sannsynlighetsutvalg ikke passer til problemstillingen.

Saunders et al. (2012) beskriver at når et ikke-sannsynlighetsutvalg bestemmes, avhenger mye av forskerens integritet og objektivitet for at et hensiktsmessig utvalg blir valgt. Saunders et al. (2012) hevder at man kan foreta generaliseringer fra et ikke-sannsynlighetsutvalg, men ikke på et statistisk grunnlag. Momenter tilknyttet generalisering av studiet vil for øvrig beskrives i senere delkapittel om studiets eksterne validitet.

Utvalg i vår utredning.

For vår utredning ble utvalget basert på et ikke-sannsynlighetsutvalg. Studieobjektene våre kunne ikke bli valgt ut på en randomisert måte, ettersom vi var nødt til å kontakte aktuelle selskaper selv. Videre var det ikke en selvfølge at samtlige oljeselskaper var interessert i et samarbeid med oss. Vår problemstilling og kvalitative forskningsstrategi tilrettela også for et ikke-sannsynlighetsutvalg. Formålet med vår utredning var å få innsikt i hvordan ledere oppfatter dynamikken i styringspakken i deres respektive selskaper. Målet var å få dybdeforståelse rundt vårt forskningstema og ikke å foreta statistiske generaliseringer.

Utvalgsteknikker og utvalgsstørrelse

Saunders et al. (2012) beskriver ulike utvalgsteknikker som benytter seg av et ikke-sannsynlighetsutvalg. Blant teknikkene som nevnes er frivillighetsutvalg og hensiktsmessige ("purposive") utvalg. Førstnevnte teknikk kan brukes ved at deltakere frivillig velger å delta i forskningen i stedet for at de blir valgt ut, og kalles også en selv-selekerende utvalgsteknikk. Normalt fungerer teknikken på en slik måte at caser, ofte individer, selv identifiserer deres behov for å være med på forskningen. Fra forskerens ståsted må behovet for respondenter publiseres der det kan nå ut til et bredt publikum. Datainnsamlingen foregår videre fra de som responderer på henvendelsen.

En hensiktsmessig utvalgsteknikk er en prosedyre der forskerens dømmekraft brukes til velge de casene som utgjør studiens utvalg (Saunders et al. 2012) noe som underbygger Ghauri & Grønhaug (2010) sin omtalelse av teknikken som et "dømmekraftsutvalg". Hensiktsmessige utvalg kan ikke betraktes som statistiske representative for en populasjon.

Når det gjelder studiens utvalgsstørrelse hevder Saunders et al. (2012) at det ikke er noen gitte regler for hvor stort utvalget skal være i ikke-sannsynlighetsutvalg. Som forfatterne videre forklarer avhenger utvalgsstørrelsen av studiens problemstilling og formål, altså hva man ønsker å finne ut av. Saunders et al. (2012) forklarer videre at en gjennomgående trend i

metodelitteraturen er at størrelsen på utvalget i ikke-sannsynlighetsutvalg bør vokse til teoretisk metning er oppnådd – altså når datainnsamlingen ikke gir ny informasjon knyttet til forskningstemaet. Videre beskriver Saunders et al. (2012) at utvalgsstørrelsen også avhenger av forskningsstrategi, og foreslår ulike minimumskrav for utvalgsstørrelse. For studier med "grounded theory" foreslås det en utvalgsstørrelse på minst 20-35. For studier som bruker semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer foreslås det en minimum utvalgsstørrelse på 5-25.

Utvalgsteknikk og utvalgsstørrelse i vår utredning.

Vår utredning har basert seg på et hensiktsmessig utvalg. Som tidligere beskrevet tok vi tidlig kontakt med en rekke oljeselskaper. Disse selskapene ble valgt ut ifra Oslo Børs sin liste over selskaper innen olje- og gassindustrien. Vi var oppmerksomme på at ikke samtlige relevante oljeselskaper nødvendigvis var på denne listen, men listen var omfattende og var dermed et godt utgangspunkt for selskaper vi kontaktet. Valget falt til slutt på Offshore AS og Aker Solutions.

I begge selskapene hadde vi en kontaktperson som vi korresponderte med. Disse kontaktpersonene var svært behjelpelige og hadde en sentral rolle i valg av respondenter. Deres største og viktigste oppgave var å foreslå respondenter som kunne være relevante for studiens formål. Siden kontaktpersonene hadde større innsikt i hvilke ledere som kunne være aktuelle som respondenter, fant vi det hensiktsmessig at kontaktpersonene kom med forslag til oss, som vi videre vurderte.

Ved utvalg av respondenter hadde vi muligheten til å gjennomføre intervjuer med ansatte fra hele Aker Solutions. Grunnet blant annet tidsbegrensninger hadde vi ikke mulighet til å gjennomføre flere enn ni intervjuer med aktuelle respondenter i selskapet. Som følge av dette anså vi det som mest hensiktsmessig å fokusere på én av de tre forretningsområdene i Aker Solutions, da vi ikke hadde et tilstrekkelig utvalg til å kunne skille eventuelle forskjeller mellom forretningsområdene. Dersom det eksempelvis skulle være kulturforskjeller mellom de tre forretningsområdene, ville det begrensede utvalget av respondenter gjøre det vanskelig å fastslå hvorvidt dette faktisk skyldtes ulike forretningsområder, eller andre faktorer. Samtidig hadde forretningsområdet vi valgte en elementær funksjon, og sammen med respondenter i sentrale lederstillinger mener vi at våre funn ville være gjeldende for hele selskapet.

Det faktum at vi ikke selv bestemte respondenter og at selskapene selv hadde en rolle i utvalgsprosessen kan anses som en svakhet ved at respondentene ble valgt på grunnlag vi ikke hadde innsikt i. På den annen side fikk vi et utvalg bestående av ledere med svært sentrale posisjoner i sine selskap, der vi blant annet fikk tilgang til tre ulike konsernledere. Dette var ledere med et stort ansvar, og det faktum at de faktisk tok seg tid til oss var en fin tillitserklæring. Basert på ledernes sentrale posisjoner, og at vår veileder anså utvalget som godt, ble respondentene valgt på bakgrunn av forslagene gitt av våre kontaktpersoner. Man kan dermed si at vår hensiktsmessige utvalgsteknikk baserte seg på integriteten både til oss som godkjente utvalget og til våre kontaktpersoner som kom med ulike forslag.

Listen under beskriver utvalgsstørrelsen og hvilken tittel de ulike respondentene innehadde:

- I. Tre konsernledere med tittelen *Executive Vice President*
- II. Tre ledere med tittelen *Senior Vice President*
- III. Syv ledere med tittelen *Vice President*
- IV. En leder i controllerstilling med tittelen *Business Controller*

Som titlene tilsier hadde respondentene ulike ansvarsområder, som spente seg fra konsernledelse til controllerstillinger for spesifikke forretningsområder. Vi valgte å kategorisere de 14 respondentene i to ulike kategorier; nemlig *toppledere* og *ledere*. Dette skillet hadde ikke noen effekt på vår analyse. Vi ønsker dette skillet for å kunne gi leseren et bilde av både like og ulike synspunkter mellom forskjellige ledernivåer. *Toppledere* var respondentene fra punkt I og II i ovennevnte liste, og *ledere* var respondentene fra punkt III og IV. Hensikten bak denne grove inndelingen var å ivareta respondentenes anonymitet. Dersom vi hadde delt respondentene inn i flere kategorier ville sannsynligheten for identifisering av respondentene ha økt, og dette var noe vi ikke ønsket. Hensynet til anonymitet vil for øvrig bli beskrevet i delkapittel 3.7 om etiske vurderinger. Utvalgets 14 respondenter besto av fem respondenter fra Offshore AS og ni respondenter fra Aker Solutions. Grunnen til at det ble færre respondenter fra Offshore AS var knyttet til tid tilgjengelig, både fra vår og selskapets side.

3.4.3 Intervjuer

Ifølge Yin (1989) er intervjuer en av de viktigste kildene til primærdata i casestudier. Ved bruk av intervjuer som innsamling av primærdata skiller Saunders et al. (2012) blant annet mellom strukturerte intervjuer, semistrukturerte intervjuer og dybdeintervjuer. Strukturerte intervjuer benyttes hovedsakelig i kvantitativ forskning og brukes relativt likt som et spørreskjema, der spørsmålene er forhåndsbestemt og samtlige respondenter får tilsvarende spørsmål (Saunders et al. 2012). Semistrukturerte intervjuer blir ofte omtalt som ikke-standardiserte intervjuer og er svært hensiktsmessige når man skal innsamle kvalitative data (Saunders et al. 2012). Semistrukturerte intervjuer gir forskeren muligheten til å stille åpne spørsmål og la respondenten gi utdypede svar, for å videre oppnå dypere innsikt i et gitt tema. Semistrukturerte intervjuer skiller seg fra dybdeintervjuer i den forstand at dybdeintervjuer er mindre strukturerte og ikke har en gitt plan for temaer respondenten skal dekke (Saunders et al. 2012). I semistrukturerte intervjuer vil forskeren gjerne ha en liste av temaer som man ønsker å gjennomgå, og kan også ha formulerte nøkkelspørsmål for å forsikre at temaet blir dekket på en ønskelig måte (Saunders et al. 2012). Denne listen kan også formes som en intervjuguide for å gi intervjuet en viss struktur, derav navnet semistrukturerte intervjuer. Saunders et al. (2012) forklarer også at semistrukturerte intervjuer er en hensiktsmessig måte å samle informasjon i eksplorative studier.

Intervjuer i vår utredning

Som tidligere nevnt baserte vår utredning seg på en eksplorativ tilnærming, casestudier som forskningsstrategi og et kvalitativt metodevalg. Vi fant det derfor hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervjuer i innsamlingen av datagrunnlag, ettersom vi ønsket muligheten til å stille respondentene åpne spørsmål, samtidig som vi hadde en gitt plan for hvilke tema vi ønsket at intervjuene skulle dekke. I forarbeidet til intervjuene utarbeidet vi derfor en intervjuguide som bidro til å gi oss retningslinjer til hvert enkelt intervju. Intervjuguiden er for øvrig vedlagt i utredningen (*Vedlegg 1*). Med andre ord har primærdataene til vårt studie bestått av material innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer. Samtidig har vi mottatt ulike informasjonsdokumenter av studieobjektene. Disse dokumentene har vært det Saunders et al. (2012) beskriver som sekundærdata. Det er viktig å påpeke at denne utredningen i utstrakt grad har basert seg på primærdata innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer.

3.4.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført hos selskapenes egne kontorer. Første intervjurunde var hos Offshore AS sitt hovedkontor. Samtlige av intervjuene vi gjennomførte var av personlig karakter, det vil si at intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Vår kontaktperson hadde organisert det praktiske aspektet, med møteplan og møterom. Hvert intervju varte om lag en time, og vi gjennomførte fem intervjuer hos Offshore AS.

Intervjuene i Aker Solutions ble gjennomført over to runder. Første gang intervjuet vi fire respondenter, og i den andre runden hos Aker Solutions intervjuet vi fem respondenter. Ett av intervjuene hos Aker Solutions ble gjennomført ved hjelp av telefon. Til tross for at respondenten ikke var tilstede og befant seg på et annet kontinent var dette ingen hindring for et konstruktivt og innholdsrikt intervju. Også hos Aker Solutions hadde vår kontaktperson tilrettelagt for det praktiske aspektet, med møteplan, møterom og innlagte pauser utover dagen. Intervjuene med respondenter fra Aker Solutions varte også om lag en time.

Intervjuguiden ble flittig brukt under intervjuene. Denne ble brukt til å introdusere oss selv og studiens formål, og hjalp oss til å holde oversikt over hvilke temaer som skulle dekkes gjennom intervjuene. Hos begge selskaper benyttet vi lydopptaker for å ta opp det som ble sagt gjennom intervjuene, under samtykke fra samtlige av respondentene. Dette gjorde at vi kunne fokusere på å stille gode spørsmål fremfor å notere ordrett hva respondentene sa. Ved å benytte lydopptaker kunne vi transkribere det som respondentene sa, og i ettertid sende det transkriberte materialet til respondentene for godkjenning. Dette bidro til å øke studiens kvalitet, noe som vil bli diskutert i senere delkapittel.

Et læringspunkt vi tok med oss videre fra første intervjurunde hos Offshore AS var at vi i større grad burde ha forberedt respondentene på intervjuenes innhold. I enkelte intervjuer brukte vi uforholdsmessig mye tid på å forklare konsepter og begreper, som egentlig kunne ha blitt opplyst om i forkant av intervjuene. Dette dro vi lærdom av, og i intervjuene hos Aker Solutions sendte vi først et kort dokument som beskrev intervjuenes formål og en kort begrepsavklaring. Dette dokumentet sendte vi til vår kontaktperson, som videreformidlet dette til respondentene. Dermed møtte flere av respondentene forberedt til intervjuene og lite tid ble brukt på begrepsforklaringer.

3.5 Dataanalyse

Saunders et al. (2012) hevder at enkelte prosedyrer for å analysere kvalitative data er veldig strukturerte, og andre innehar mye mindre strukturerte framgangsmåter. Til tross for at det finnes flere forskjellige analytiske prosedyrer for analysering av kvalitative data, viser Saunders et al. (2012) en generisk tilnærming for å analysere kvalitative data. Forfatterne forklarer at det første steget i den analytiske prosessen er å identifisere kategorier. Hver kategori blir gitt et relevant navn. Kategoriene som dannes kan enten være teoribaserte eller databaserte, altså kategorier som henholdsvis stammer fra eksisterende litteratur og teori eller kategorier fra det innhentede datamaterialet. Den generiske tilnærmingen forklares videre av at den analytiske prosessen vil være å plassere enheter av data til de opprettede kategoriene (Saunders et al. 2012). En slik enhet kan for eksempel være en setning fra et transkribert intervju eller et helt avsnitt som passer til kategorien. Videre omhandler tilnærmingen å observere mønstre og sammenhenger, som i sin tur kan skape en hierarkisk oversikt over funn og analyseresultater (Saunders et al. 2012).

Dataanalyse i vår utredning

Det første steget i vår analyse var å først transkribere datamaterialet vårt. Det transkriberte materialet besto for øvrig av 167 sider med tekst. Etter transkriberingen etablerte vi kategorier som senere skulle danne grunnlaget for utredningens analyse. Vi gikk gjennom hvert transkribert intervju, og plasserte hensiktsmessige deler av intervjuene under de passende kategoriene vi etablerte. Eksempelvis var en av kategoriene vi lagde "*Holdninger til budsjettet*". Deretter gikk vi gjennom det transkriberte materialet og samlet all innhold knyttet til denne kategorien i et tekstdokument. Dette ble gjort for samtlige kategorier. Kategoriene ble utledet enten ved hjelp av teoretiske antakelser, som for eksempel "*Dynamikk i verktøy*" eller av det respondentene selv fortalte, som for eksempel "*Holdninger til innført effektiviseringstiltak*". Dette var i tråd med det Saunders et al. (2012) beskrev som teoribaserte og konseptbaserte kategorier. Kategoriene gjorde det videre mulig å gjennomføre utredningens analyse og dra slutninger fra datamaterialet.

3.6 Evaluering av metode

Videre forklarer Saunders et al. (2012) at et sentralt moment ved forskning er metodens kvalitet, også kalt forskningskvalitet. Forskningskvaliteten kan relateres til reliabilitet og validitet (Saunders et al. 2012). De påfølgende avsnittene vil foreta seg momenter knyttet til forskningskvalitet. Det nevnes at det fokuseres utelukkende på forskningskvalitet knyttet til kvalitativ forskning.

3.6.1 Reliabilitet

Når man ser på kvalitative studier omhandler reliabilitet kvaliteten på *hvordan* noe ble målt (Saunders et al. 2012). Dersom en annen forsker hadde brukt dine data, samme innsamlingsteknikk og samme analyseprosedyrer og oppnådd tilsvarende resultater, anses reliabiliteten som god (Saunders et al. 2012). Yin (1989) definerer reliabilitet i casestudier på følgende måte: "*Demonstrating that the operations of a study – such as the data collection procedures – can be repeated, with the same results*" (Yin, 1989, s. 41)

I henhold til reliabilitet i kvalitative studier formoder Saunders et al. (2012) at det ikke vil være realistisk eller mulig at kvalitativ forskning er perfekt kopierbart og repeterbart. Det som videre blir viktig er å beskrive forskningsprosessen og grunngi valg for blant annet intervju spørsmål og forskningsstrategi (Saunders et al. 2012). Dersom slike valg blir tydeliggjort for eventuell senere forskning, vil det være lettere for andre forskere å re-analysere allerede innhentet datamateriale.

Saunders et al. (2012) oppgir flere såkalte skjevheter man bør være oppmerksom på under gjennomføring av semistrukturerte intervjuer. Disse skjevhetene vil være en trussel mot studiens reliabilitet. Den første omtales som deltakerfeil. Deltakerfeil defineres som faktorer som negativt påvirker hvordan en respondent presterer – dersom man for eksempel gjennomfører intervjuet rett før arbeidsdagen er over ved ukeslutt, kan respondenten svare raskt og upresist, med den hensikt å bli fort ferdig med intervjuet. Videre omtaler Saunders et al. (2012) deltakerskjevhet, som er faktorer som fremkaller falske responser. Dette kan eksemplifiseres ved mangelfull anonymisering av respondenter. Dersom respondenten frykter at dens deltakelse ikke holdes hemmelig, kan svarene bli preget av dette, og ikke gi et realistisk bilde av virkeligheten.

Videre forklarer Saunders et al. (2012) forskerfeil og forskerskjevheter. Førstnevnte omhandler faktorer som kan påvirker forskerens tolkning av respondentens svar, eksempelvis dersom forskeren er dårlig forberedt til intervjuet og temaet, og dermed misforstår respondentens svar.

Når det gjelder semistrukturerte intervjuer fokuserer Saunders et al. (2012) på viktigheten av de såkalte fem P-ene. "*Prior Planning Prevents Poor Performance*» (Saunders et al. 2012, s. 384). Det vektlegges med andre ord at forberedelsene til semistrukturerte intervjuer er sentrale. Spesielt fokuseres det på intervjuers kunnskaper og at stedet der intervjuet foregår er hensiktsmessig for intervjuobjektet. Hensikten med dette er å kunne demonstrere kompetanse og troverdighet overfor intervjuobjektet, slik at han eller hun lettere blir komfortabel med intervjusituasjonen. Den siste skjevheten som Saunders et al. (2012) beskriver er forskerskjevhet. Forskerskjevhet kan for eksempel være en forskers subjektive holdninger om et tema, slik at forskeren bevisst utelater momenter respondenten svarer, og på denne måten «former» dataen på en ønskelig måte.

Reliabilitet i vår utredning

I henhold til de nevnte skjevhetene tok vi hensyn til disse så godt som mulig, for å hindre at utredningens reliabilitet ble truet. I forhold til deltakerfeil var det ingen indikasjoner på at respondentene ønsket å gjennomføre intervjuet raskest mulig. I enkelte intervjuer var nesten det motsatte tilfellet, hvor noen intervjuer gikk over en times varighet. I forbindelse med deltakerskjevhet har vi lagt stor vekt på å ivareta vår lovnad om å holde respondentene anonyme. Dette understreket vi både før og etter samtlige intervjuer. Vår godt utarbeidede intervjuguide var et resultat av en nøye gjennomgang av relevant litteratur, som minimerte faren for forskerfeil. Gjennom analyseprosessen har vi vært opptatt av å ha et objektivt syn på det innsamlede datamaterialet, og derav minimert faren for såkalt forskerskjevhet. Det faktum at vi har vært to som har skrevet utredningen kan ha bidratt til at vi har "passet på hverandre" i forhold til subjektivitet.

3.6.2 Validitet

Saunders et al. (2012) forklarer at validitet knytter seg til hvilken grad en forsker har fått innsikt til en respondents kunnskap og erfaring og videre har muligheten til å tolke og analysere det respondenten prøver å formidle. Semistrukturerte intervjuer oppnår en høy grad av validitet når intervjuene blir gjennomført med nøyaktige spørsmål, og med spørsmål som gjør at respondentene klarer å sondere rundt temaet som undersøkes (Saunders et al. 2012).

Videre påpeker Saunders et al. (2012) viktigheten av at forskeren må være tydelig i sitt kroppsspråk, og også passe på å ikke stille ledende spørsmål, men heller åpne spørsmål. Saunders et al. (2012) forklarer også at lydopptak av intervjuet kan være fordelaktig. Til tross for at transkribering av intervjuer kan være en tidkrevende prosess, kan dette være med på å sikre studiets validitet. Videre kan disse transkriberte intervjuene ettersendes til respondentene for gjennomlesing, for å avdekke potensielle fakta-feil og dermed sikre studiens validitet.

Når man ser på hvor generaliserbar en studie er, ser man på hvorvidt studiens funn kan være gjeldende i andre settinger (Saunders et al. 2012). Dette er knyttet opp mot det som karakteriseres som ekstern validitet. Saunders et al. (2012) hevder videre at kvalitative studier sjeldent er generaliserbare, ettersom det ofte dreier seg om små og lite representative utvalg. Saunders et al. (2012) påpeker samtidig at det har vokst fram to argumenter angående kvalitative studiers generalisering. Bryman referert i Saunders et al. (2012, s. 383) forklarer blant annet at når man har muligheten til å relatere et forskningsprosjekt til eksisterende teori, vil man være i posisjon til å vise at studiens funn kan være gjeldende i andre settinger og derav kan være generaliserbart. Avslutningsvis påpeker Saunders et al. (2012) at det er viktig å huske at kvalitative studier med semistrukturerte intervjuer ikke kan gjøre statistiske generaliseringer om populasjoner når dataene er hentet fra små og ikke-sannsynlige utvalg.

I tillegg til de nevnte momentene knyttet til studiets kvalitet, påpeker også Yin (1989) momenter knyttet til begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt studiets spørsmål fanger opp de antagelsene man forsøker å undersøke (Saunders et al. 2012). Yin (1989) forklarer at casestudier har høstet kritikk mot det faktum at konseptene som måles gjennom studiet ofte blir offer for subjektive meninger forankret hos forskeren. Forfatteren foreslår

mulige måter å unngå begrepsvaliditeten på. Det kan blant annet brukes flere kilder av bevis. Med dette menes det for eksempel bruk av dokumenter, intervjuer og observasjoner som kan være med på å underbygge beviser. Videre påpeker Yin (1989) at studiets datagrunnlag kan gjennomgås av respondentene. Dette sammenfaller med den allerede nevnte prosessen om å tilbakesende transkriberte intervjuer til respondentene for gjennomgang.

Validitet i vår utredning

I våre intervjuer etterstrebet vi å stille åpne spørsmål slik at respondentene ikke skulle føle seg ledet til å mene noe. Dette følte vi var tilfellet, ettersom respondentene svarte svært ulikt på de samme spørsmålene vi stilte. Som tidligere nevnt benyttet vi oss også av lydopptak som ga grunnlaget for transkriberingsprosessen. Dette var en lang og relativt tung prosess, men i ettertid så vi verdien av å ha samtlige intervjuer i skriftlig form. Disse intervjuene ble ettersendt til samtlige respondenter via e-post. På denne måten hadde respondentene mulighet til å gjennomgå sine svar i detalj, og korrigere for potensielle feilaktige fakta, mistolkninger fra vår side og sensitiv informasjon de ikke ønsket å inkludere i sine svar. Denne tilbakesendingen av transkribert material var også i tråd med det Yin (1989) omtaler som studiens begrepsvaliditet.

3.7 Etiske vurderinger

Etiske vurderinger i forskning omhandler spørsmål knyttet til hvor passende dine forskningsvalg og din oppførsel er som forsker, spesielt med hensyn til de som er kilder til ditt arbeid og de som blir påvirket av dine resultater (Saunders et al. 2012).

Institusjonen vi er studenter ved, Norges Handelshøyskole (NHH), har utarbeidet et eget sett med etiske retningslinjer for både ansatte ved NHH og studenter (NHH, 2016). Disse retningslinjene har vi fulgt. Motstridende handlinger ville vært skadelig for denne utredningens kvalitet, samtidig som at NHHs renommé kunne ha blitt påvirket i negativ retning.

Saunders et al. (2012) nevner en rekke etiske prinsipper og hvordan disse bør tas hensyn til. Blant annet omtales forskerens integritet som en sentral del i en forskningsprosess. Forskerens integritet omhandler hvorvidt forskeren klarer å være objektiv i sitt arbeide.

Forskerens integritet innebærer også at forskeren ikke er uærlig mot studieobjektene, ikke fremstiller sine funn feilaktig eller bedrar sine respondenter. Videre påpekes det at studiets deltakere skal delta på frivillig basis, og at de kan trekke seg på hvilket tidspunkt de skulle ønske. De har også følgelig rett til å ikke svare på spørsmål de ikke ønsker. Et informert samtykke fra deltakerne bør også ligge til grunn, som en måte å forsikre at respondentene er klare over studiens formål og at de vet at deres deltakelse er frivillig. Selve analysen av innhentet datamateriale skal være objektiv, og resultatene skal ikke bli påvirket av forskerens subjektive synspunkter. Utredningens funn skal rapporteres i sin helhet uavhengig om de er motstridende eller ikke til det forskeren forventer å finne (Saunders et al. 2012).

Avslutningsvis bør man etterleve eventuelle krav om hvordan man skal behandle innsamlet datamateriale. I Norge har vi Norsk senter for forskningsdata (NSD) som blant annet har som oppgave å kvalitetssikre forskning og godkjenne forskningsprosjekter som behandler personopplysninger (NSD, 2016). Dersom direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger blir lagret under innsamling av datamateriale, vil prosjektet være meldepliktig til NSD. Direkte personidentifiserende opplysninger kan eksempelvis være navn eller personnummer, mens indirekte kan eksempelvis være arbeidssted og stillingstittel.

Etiske vurderinger i vår utredning

Gjennom hele prosessen med utredningen har vi vært opptatt av å opprettholde en etisk standard, først og fremst ved å være objektiv i vårt arbeide. Dette kan gjenspeiles i vårt transkriberte datamateriale, som har vært en tilnærmet gjengivelse av respondentenes svar. Vi har også vært åpne på at respondentene har deltatt frivillig, og det var også viktig for oss at respondentene skulle få mulighet til å lese sine svar i sin helhet i etterkant av intervjuene.

Det skal også nevnes at Aker Solutions ønsket at denne utredningen skulle holdes konfidensiell. Hovedsakelig vil dette bety at oppgaven holdes hemmelig for offentligheten over en fireårsperiode, og kun et utvalg av personer har tilgang til oppgaven i sin helhet i dette tidsrommet. Vi mottok en nøye utarbeidet kontrakt knyttet til konfidensialitet fra selskapet, som ble signert av oss og veileder. Det faktum at oppgaven holdes konfidensiell har ingen påvirkning på utredningens resultater, men det har fordret at vi som forfattere av utredningen har opprettholdt vår side av avtalen. Dette har følgelig et etisk aspekt i den forstand at vi har fulgt de retningslinjer gitt av selskapet som sammen med Offshore AS har vært bidragsgivende til at denne utredningen har blitt en realitet. Som tidligere nevnt har

Offshore AS valgt å benytte dette fiktive navnet for å forbli anonyme. Dette er også grunnen til at vi i senere kapittel ikke kan gå konkret til verks når vi skal beskrive selskapets virksomhetsområde og bransje.

I forkant av våre intervjuer kunne vi ikke være sikre på om navn ville bli plukket opp på lydopptakene eller ikke, og dermed meldte vi fra til NSD for å være på den sikre siden. Til tross for at ingen direkte personidentifiserende opplysninger ble plukket opp, ble prosjektet meldepliktig siden indirekte personidentifiserende opplysninger (eksempelvis jobbtittel og arbeidsplass) ble plukket opp av lydopptakene. Prosjektet ble dermed meldepliktig, og videre godkjent av NSD.

Del IV

Empiri

4. Empirisk kontekst

Hensikten med del 4 er å gjengi de empiriske funnene som utredningen baserer seg på. Kapittel 4 om empirisk kontekst beskriver de to oljeselskapene og krisen som oljeindustrien er inne i. Dette gjøres for å sette empirien i kontekst. Deretter vil vi i kapittel 5 beskrive de empiriske funnene som analysen og konklusjonen baseres på.

4.1 Presentasjon av Aker Solutions

Aker Solutions er et selskap som leverer produkter, tjenester og systemer til olje- og gassbransjen. Selskapet har omtrent 15 000 ansatte som er fordelt over 20 forskjellige land. Selskapet har i løpet av de siste årene gjennomgått en restrukturering i hvordan det er organisert. I dag er Aker Solutions inndelt i tre forretningsområder; *Subsea* (Undervannsteknologi), *Engineering* (Ingeniør-tjenester) samt *Maintenance, Modifications and Operations* (MMO - Vedlikehold, Modifikasjoner og Operasjoner). Disse tre forretningsområdene omtales som Business Areas (BA). I organisasjonsstrukturen er konsernledelsen plassert over BA-nivå. Hvert BA er videre inndelt i fem ulike Business Units (BU); South America, North America, Norway, Asia Pacific og Europe & Africa.

I 2010 satte Aker Solutions seg som mål å doble omsetningen i løpet av fem år (Dagens Næringsliv, 2012). Selskapet opplevde i perioden fram til oljekrisen stor vekst og leverte sterke økonomiske resultater. Dette gjenspeiles av selskapets stabile EBITDA-margin gjennom perioden 2010-2013 som lå på mellom 8,1 og 10% (Aker Solutions, 2016). I 2015 derimot, da oljekrisens effekter slo inn, falt EBITDA-marginen ned til 5,8% (Aker Solutions, 2016). Videre har krisen tvunget selskapet til å gjennomføre store nedbemanninger. Som følge av oljekrisen har selskapet kuttet over 3100 stillinger bare i Norge, hvilket er blant det høyeste av oljeselskaper i Norge (Dagens Næringsliv, 2016a).

4.2 Presentasjon av Offshore AS

Offshore AS er et stort oppstrøms oljereederiselskap med flere tusen ansatte og et tosfret antall kontorer fordelt rundt på alle kontinenter. Selskapet har en kompleks organisasjonsstruktur med mange datterselskaper. Dette har sammenheng med selskapets størrelse, samt det faktum at selskapet opererer globalt. Offshore AS er delt inn i fire ulike avdelinger, hvorav to avdelinger står for rundt 90 % av inntektene, mens de to andre støtter opp om driften. Selskapet generer flere milliarder kroner i inntekter hvert år og er i norsk sammenheng et stort oljeselskap.

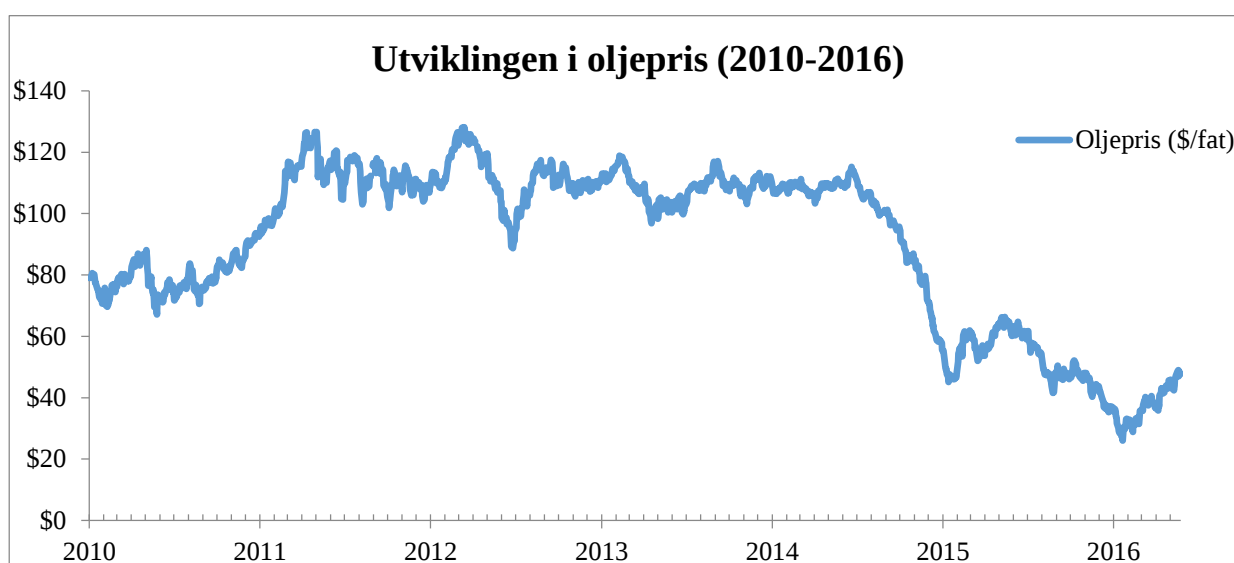
Fra 2010 og frem til krisen økte lønnsomheten i Offshore AS hvert år. Selskapet gikk fra å ha et negativt resultat i 2010 til å ha en margin på over 15 % i 2013. Da krisen inntraff i 2014 ble resultatet sterkt svekket. Sammenliknet med sine nærmeste konkurrenter, har selskapet likevel prestert bedre. Viktige årsaker til dette er en robust finansiell posisjon kombinert med at selskapet har vært flinke til å redusere kostnadene. I 2014 tok selskapet sikte på kutte kostnadene for 2015 med rundt 20 %. Dette målet overgikk selskapet og oppnådde hele 32 % i kostnadskutt. Dermed klarte selskapet å opprettholde marginene sine på tross av et svært tøft marked som bidro til et inntektsfall på drøye 30 %.

Som tidligere beskrevet har Offshore AS ytret et ønske om å forbli anonyme i sitt bidrag til denne utredningen. For å sikre dette går vi ikke mer i detalj om selskapet. Dataene som er benyttet i dette delkapittelet stammer fra Offshore AS sine årsrapporter. Det kan også her påpekes at de to selskapene opererer innen to ulike segmenter i oljeindustrien. Ettersom begge disse segmentene har blitt hardt rammet av oljekrisen, gir disse to selskapene en svært god mulighet til å studere hvordan ulike selskaper og styringspakker har taklet krisen.

4.3 Krisen

Oljekrisen slo inn rundt sommeren 2014 som følge av fall i oljeprisen. Etter å ha ligget stort sett stabilt i området rundt 110 dollar per fat siden 2011, begynte prisen å falle sommeren 2014, og i januar 2016 var prisen under 30 dollar fatet (EIA, 2016). Sammenlikner man toppen sommeren 2014 med bunnen i januar 2016, har oljeprisen blitt redusert med mer enn 75 % på et og et halvt år. Dette er noe som har skapt enorme konsekvenser for den internasjonale oljeindustrien. (Dagens Næringsliv, 2016b)

Figur 7 - Utviklingen i oljepris (EIA, 2016)



Det pekes på flere årsaker til at oljeprisen har stupt, men den underliggende årsaken er at det har oppstått et betydelig tilbudsoverskudd (Dagens Næringsliv, 2016b). Det har vært en jevn økning i etterspørsel av olje de senere årene, men tilbudet har i samme periode økt betydelig. En viktig forklaringsfaktor til dette er at USA har økt sin oljeproduksjon drastisk som følge av ny teknologi for utvinning av skiferolje. I løpet av få år har landet gått fra å være en stor oljeimportør til å bli en oljeeksportør, hvilket har bidratt betydelig til overproduksjonen i markedet.

De fallende oljeprisene har medført at selskaper innen oljeindustrien har måttet gjøre store endringer for å tilpasse seg de nye omgivelsene. Oljeselskaper har måttet kutte kostnadene betydelig og gjennomført store nedbemanninger. Bare i Norge har mer enn 35 000 stillinger innen oljebransjen forsvunnet på under to år, hvilket innebærer at nesten 20 % av jobbene

innen norsk oljeindustri har forsvunnet (Dagens Næringsliv, 2016a; Hungnes et al., 2016). Internasjonalt estimeres det at mer enn 250 000 stillinger innen oljeindustrien forsvant fra sommeren 2014 til november 2015 (Wethe, 2016).

De lave oljeprisene har også medført at man har gått fra en sterk årlig investeringsvekst i norsk oljeindustri, til betydelige fall i investeringsnivået (SSB, 2016). Fra 2010 til 2014 økte investeringene innen norsk oljeindustri med mer enn 70 %, mens det antatte investeringsnivået fra 2014 til 2017 er forventet å reduseres med rundt 30 %. Dette virker å være symptomatisk ikke bare i Norge, men for den internasjonale oljeindustrien. En studie anslår at prosjekter til en verdi av 380 milliarder dollar har blitt forkastet eller satt på is som følge av nedgangen i oljeprisen (Crooks, 2016). Verdien på disse prosjektene er rundt 20 ganger av hva som forventes å investeres i norsk sokkel i 2016 (SSB, 2016). Konsekvensene av dette for oljeindustrien er at man har gått fra en lengre periode med solid vekst til å gå inn i en krise hvor selskapene må gjøre omfattende kutt bare for å komme seg gjennom krisen. En studie gjort av Deloitte i 2016 fant at 35 % av oljeprodusentene i verden står i stor fare for konkurs som følge av oljekrisen. Videre estimerer studien at rundt 30 % av disse selskapene står i stor fare for å gå konkurs allerede i 2016. Dette underbygges av ratingen gjort av Standard & Poor's, hvor 40 % av oljeselskapene i USA får B-, som av ratingbyrået anses en svært lav rating som innebærer stor fare for konkurs (Crooks, 2016). Dette kan bety at det er svært viktig for selskaper innen oljeindustrien å takle krisen på en god måte, hvis ikke står man i stor fare for konkurs.

5. Empiriske funn

Kapittel 5 og medfølgende kapittel har som formål å presentere og beskrive utredningens empirigrunnlag. Denne empirien består i all hovedsak av material innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer. Datagrunnlaget består av 167 sider med transkriberte intervjuer fra 14 forskjellige respondenter, hvorav fem har lederstillinger i Offshore AS og ni respondenter har lederstillinger i Aker Solutions. Tre av respondentene sitter i konsernledelsen. Hensikten med dette kapitlet er å beskrive våre empiriske funn fra intervjuene. Sitater fra intervjuene vil også benyttes for å ytterligere belyse våre funn. Ettersom styringspakken til selskapene er svært omfattende, vil gjengivelsen i empirien reflektere hva respondentene oppfattet var de viktigste aspektene.

For å skape en oversiktlig struktur gjennom del IV og V har vi delt inn i perioden før krisen og under krisen, og presentert funnen fra hvert selskap separat. Dette er også tilfellet for kapittel 5. Delkapittel 5.1 og delkapittel 5.3 tar sikte på å beskrive styringspakkene og hvordan disse har blitt opplevd perioden før og etter krisen. Beskrivelsen av styringspakkene vil ta utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sin inndeling i kulturelle, økonomiske og administrative styringsmekanismer. I tillegg til å presentere våre funn knyttet til styringspakken før og under krisen, vil vi også å belyse hvordan lederne har opplevd behovet for dynamikk. Dette vil bidra til å svare på forskningsspørsmål 2, om hvordan ledere opplever behovet for dynamikk i styringspakken. Derfor har vi inkludert delkapittel 5.2.

Avslutningsvis vil vi i delkapittel 5.4 presentere to oppsummerende tabeller. Disse tabellene vil oppsummere de mest sentrale funnene fra delkapittel 5.1 og 5.3. Ettersom funnene knyttet er forholdsvis omfattende, er hensikten med tabellene å skape en god oversikt og bidra til å danne grunnlag for analysedelen.

5.1 Beskrivelse av styringspakken før krisen

I dette delkapitlet blir styringspakken til Aker Solutions og Offshore AS før krisen beskrevet. Videre vil vi også inkludere hvordan lederne opplever styringspakken, da dette vil bli inkludert i analysen. Først beskrives empiri fra Aker Solutions i kapittel 5.1.1. Videre beskrives empiri fra Offshore AS i kapittel 5.1.2. Ved beskrivelsen av styringspakkene vil vi ta utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sin overordnede inndeling i økonomiske, administrative og kulturelle styringsmekanismer. Ettersom vår utredning i stor grad fokuserer på budsjettet og rullerende prognoser, vil vi ta for oss de økonomiske styringsmekanismene først. Deretter vil vi ta for oss de administrative styringsmekanismene, før vi til slutt ser på de kulturelle styringsmekanismene.

5.1.1 Aker Solutions

Økonomiske styringsmekanismer

Historisk sett har budsjettet stått svært sentralt i Aker Solutions. Hele styringspakken til Aker Solutions har i stor grad vært basert på budsjetter, og det anses som hjørnesteinen i styringspakken. Prosessen med å utarbeide budsjettet startet normalt i september og varte fram til levering av neste års budsjett i desember. Flere av respondentene beskrev denne prosessen som omfattende og detaljstyrt.

"Budsjettet sitter i ryggraden til hele organisasjonen." – Leder (Aker Solutions)

"(..) vi ser at budsjettprosessen er så ekstremt tung, den binder opp utrolig mange finansressurser på alle mulige nivåer - på selskapsnivåer, på BU-nivåer, på BA-nivå, på corporate-nivå." – Leder (Aker Solutions)

Videre fremkommer det at budsjettet tjente mange ulike formål. Planlegging og ressursallokering ble beskrevet som to sentrale formål. Budsjettprosessen bidro til at organisasjonen rettet fokus mot det kommende året, og man gjorde seg opp forventninger og planer. Disse planene dannet igjen grunnlaget for ressursallokeringen. Problemet med dette

var at det skapte en lite dynamisk ressursallokering. For å få tildelt ressurser til prosjekter opplevde lederne at man måtte få det inn i budsjettet.

"Vi er veldig drevet av budsjetter og finansielle mål som er satt gjennom budsjettene. Hvis det er en ting du skal få gjennom er det om å gjøre å få det inn i budsjettene." – Leder (Aker Solutions)

Ved at ressursene ble allokert ut gjennom budsjettet sikret dette at ledelsen hadde kontroll. Ettersom ledelsen måtte godkjenne budsjettet, sikret dette at de i stor grad kunne påvirke hvordan selskapets ressurser skulle fordeles. Et annet viktig formål ved budsjettet har vært å bruke budsjettet til å ansvarliggjøre de ansatte. Budsjettet har blitt benyttet til å sette mål for det kommende året og deretter blitt brukt til prestasjonsmåling av de ansatte. Dette har igjen dannet grunnlag for bonusordninger. Fram til krisen opplevde flere respondenter at dette fungerte forholdsvis bra.

"Ja, som sagt så har budsjettet vært en veldig, veldig viktig kilde til å sette folk ansvarlige og sette mål. Hvis du har levert på budsjettet har alle vært glade." – Leder (Aker Solutions)

Aker Solutions hadde store vekstambisjoner i perioden fra 2010 og fram til 2015. Budsjettet ble brukt som et middel for å kommunisere ut og skape forståelse for hva som måtte til for å nå de ambisiøse vekstmålene. I denne perioden ble budsjettet brukt for å strekke organisasjonen til å nå omsetningsmålene. Samtidig bidro budsjettprosessen til at man fikk gjennomført et dypdykk i kostnadsbasen, hvilket skapte bedre kostnadsoversikt. Budsjettet hadde også til formål å skape rammer som gjorde at lederne visste hvilke midler de hadde til disposisjon.

"Det som er bra med budsjett er at det er en fin mulighet til å gjennomføre et dypdykk på kostnadsbasen din." – Toppleder (Aker Solutions)

"Du må ha en type godkjenning, en type mandat. Og et budsjett er et gitt mandat. Du har en oppgave som skal løses; dette er midlene du har for å løse det." – Leder (Aker Solutions)

Ettersom budsjettet dekket så mange formål, opplevde respondentene at det var svært negativt at budsjettet var sårbart for endringer i omgivelsene og at det kunne raskt bli

utdatert. Flere respondenter omtalte budsjettet som både rigid og statisk. Men ettersom omgivelsene var forholdsvis stabile i perioden fram til krisen, opplevde lederne i Aker Solutions at budsjettet fungerte tilstrekkelig. Dette til tross for at en del forutsetninger endret seg noe i løpet av året. Videre ble det også påpekt av enkelte ledere i Aker Solutions at budsjettet kunne skape uheldig atferd. Det ble beskrevet flere hendelser der budsjettet ikke var brukt opp, hvor ansatte ringte til underleverandører for å få de til å fakturere kostnader på forhånd.

"Vi så i desember i fjor at det var da personer som ringte underleverandører og sa: "Du, jeg har ikke brukt opp budsjettet, kan du bare fakturere meg på forhånd de kostnadene som kommer nå neste år?" Det er hvordan et budsjett virker mot sin hensikt!" – Leder (Aker Solutions)

I tillegg til budsjetter har også rullerende prognoser blitt benyttet i Aker Solutions. Det har vært benyttet fem kvartals rullerende prognoser. Formålet med de rullerende prognosene har vært å bidra til å rette fokuset framover og skape forståelse for framtidsutsiktene. Kvaliteten av disse prognosene har blitt opplevd som dårlig. Dette er det flere grunner til. Noen ledere opplever at prognosene i for stor grad låser seg til inneværende år, på tross av at de er ment å være rullerende prognoser. Andre respondenter peker på at den manglende kvaliteten har sammenheng med at prognosene har vært for regnskapsbaserte og at det har vært manglende fokus på hvilke forutsetninger som ligger til grunn. Videre hevder en leder at det har sammenheng med at de som utarbeider prognosene sier det de tror lederne ønsker at de skal si.

"Historisk har kvaliteten vært alt for dårlig. Jeg tror det har vært basert på kompetansen, økonomifunksjonen i Aker Solutions har vært veldig drevet av regnskapskompetanse. (...)"Det viktigste før var gjerne at prognosen skulle bli teknisk riktig." – Toppleder (Aker Solutions)

"Så jeg har vel en liten følelse av at vi bruker prognoser litt mer som at du forteller det du har blitt bedt om å si. Enn at du virkelig sier at dette her er mitt beste estimat (...). Det er for mye syensing" – Leder (Aker Solutions)

Beveger man seg over til strategiprosessen til Aker Solutions, ble denne opplevd som svært finansiell og kunne minne om et mer langsiktig budsjett. Strategien i Aker Solutions gjaldt for en periode på fem år, og den ble revidert gjennom en årlig sentral strategiprosess. I perioden fra 2010 til 2015 fremstod målsettingen som svært klar. Det ble klart uttalt at Aker Solutions skulle doble omsetningen. På tross av dette opplevde flere at strategien ble for finansiell og at det manglet fokus på hvordan man skulle oppnå målsettingene.

"Strategien handler ikke så mye om bransjen og muligheten og forbedringer og produkter og sånt. Den tar litt for lett på det på de områdene, og så blir den veldig fokusert på hvor mye skal topp- og bunnlinjen være i 2017 eller i 2020. Og da blir det en Excel-øvelse fremfor en faktisk strategiprosess." – Leder (Aker Solutions)

For å sikre at ledelsen har kontroll har KPI-er vært et viktig styringsverktøy som har blitt brukt aktivt i Aker Solutions. Respondentene peker på at Aker Solutions har hatt en stor mengde av KPI-er som de ansatte har rapportert på.

"Altså, vi har hundrevis av KPI-er i systemet her som vi rapporterer på. Jeg er veldig usikker på om vi bruker de spesielt konstruktivt etterpå." – Leder (Aker Solutions)

KPI-ene omtales av respondentene som omfattende, og har til hensikt å sikre ledelsen kontroll. Det er mindre fokus på at informasjonen som KPI-ene gir skal bidra til at ulike beslutningstakere har bedre forutsetninger for å fatte beslutninger. Dette underbygges av at mange av KPI-ene oppfattes som for aggregerte og at de gir nytte til beslutningstakere i linjen.

"Og i dag er det nok dessverre sånn at både styret, sjefen min og meg selv, vi generer etterspørsel etter KPI-er som egentlig ikke forteller så mye (...). De er ikke presise nok til at de agerer på det. Da begynner du å miste litt formålet. Og det begynner mer å bli et rapporteringskrav enn noe matnyttig. Så vi må nok gå i oss selv noen ganger på dette her." – Toppleder (Aker Solutions)

Det er ikke bare KPI-ene som oppfattes som for omfattende. Selve rapporteringssystemet beskrives som omfattende og at mye av informasjonen er lite standardisert. Videre oppfattes

rapporteringssystemet i likhet med KPI-ene som mer som en kontrollmekanisme, enn informasjon som skal bidra til at beslutningstakere har best mulig informasjonsgrunnlag.

"Enhver rapport er en kontrollmekanisme. Grunnen til at vi ber om rapporter er jo for å kontrollere og kunne gjøre tiltak. Sånn at vi ber jo da om rapporter. Masse rapporter. (...) Rapporter er jo en av de tingene som ikke bidrar til produktivitet, egentlig, annet enn å ansvarliggjøre folk. (...) Men i seg selv så er det sløseri. Hvis vi hadde klart å få full effektivitet uten å kontrollere, så hadde jo det vært ideelt." - Toppleder (Aker Solutions)

Selv om toppledelsen i Aker Solutions generer stor etterspørsel etter rapporter og KPI-er benyttes det lite tid på å diskutere historiske prestasjoner i oppfølgingsmøtene.

"Det er jo veldig mye rundt prognosene vi diskuterer i oppfølgingsmøtene våre. Det er hva vi tror om framtiden. Vi diskuterer ikke så veldig mye om hva som skjedde i går i våre oppfølgingsmøter. Det er maks 20 %." – Toppleder (Aker Solutions)

Administrative styringsmekanismer

Aker Solutions har i løpet av de siste årene gjennomgått store endringer i sin organisasjonsutforming. Blant annet har selskapet redusert antall avdelinger og gjennomgått en omfattende fisjonsprosess, der selskapet Akastor i 2014 ble utskilt som et resultat av denne prosessen. Før fisjonen var selskapet inndelt i ni forretningsområder, mens i etterkant av fisjonen stod de tre forretningsområdene Subsea, MMO og Engineering igjen. På tross av dette var organisasjonsstrukturen fremdeles kompleks og hierarkisk, hvilket respondentene peker på er noe som henger igjen fra før fisjonen. Videre ble det beskrevet at det var sterkt selvstyre i hver forretningsenhet.

"Jeg opplevde at det var veldig hierarkisk og at konsernet prøvde å oppnå kontroll gjennom rapportering og planleggingsprosessene da - altså sterk budsjettstyring." – Toppleder (Aker Solutions)

"Vi er jo utrolig komplekst organisert. Fordi vi har matrise, i matrisen, i matrisen." – Leder (Aker Solutions)

Aker Solutions hadde en stor vekst fra 2010 og fram til 2014. På en femårsperiode ble omsetningen og inntjeningen nærmest doblet. For å håndtere denne veksten handlet det fra et

ledelsesperspektiv om å vokse og ansatte flere personer. I denne perioden ble det til og med opprettet egne KPI-er på hvor mange personer selskapet klarte å ansette. Som følge av den store ansettelsesveksten innebar dette det til enhver tid var en relativt stor andel ansatte i Aker Solutions som hadde lite erfaring.

"Vi har hatt en ekstrem vekst. Den veksten har i veldig stor grad vært drevet at man har fått inn masse nye folk. Nå husker ikke jeg tallene, men vi økte fra 5000 til 9000 mennesker på fire år. Så tretti prosent av de ansatte hadde til enhver tid mindre enn et halvannet års erfaring i selskapet." – Leder (Aker Solutions)

Kulturelle styringsmekanismer

Den hierarkiske organisasjonsstrukturen i Aker Solutions bidro til å skape det som omtales som en silo-mentalitet. Med dette menes det at fokuset til de ansatte var rettet mot sitt eget forretningsområde, og at det var manglende samarbeid på tvers av forretningsområdene. Dette ble forsterket av at hvert forretningsområde ble regnet som profittsenter, hvilket skapte dragkamp om fordelingen av profitten. Fokuset var ikke rettet mot hvilke prosjekter som skapte størst verdier for selskapet som helhet, men hvilke prosjekter som skapte størst verdier for det enkelte forretningsområdet.

"Det er veldig mye handling mellom forretningsenhetene. En ny person som kom inn i Legal-avdelingen ble helt sjokkert over hvor mye tid som de juridiske ressurser brukte på å forhandle innkjøpsordre mellom hver enkelt forretningsenhet. (...) Så det har nok blitt oppfattet mer som konkurransedrevet enn at det er samarbeid de har." – Leder (Aker Solutions)

Et gjennomgående tema knyttet til kultur før oljekrisen var at Aker Solutions har hatt en fraværende kostnadskultur og en manglende kostnadsbevissthet. Denne manglende kostnadsbevisstheten har blitt gjenspeilet ved at mange ansatte ikke har vært klar over hvilke kostnadseffekter ulike beslutninger har hatt. Det som typisk kunne skje var at ingeniører foretok beslutninger om ulike produkters funksjonalitet, uten at disse ingeniørene selv visste hvilken kostnadseffekt dette hadde. Denne manglende kostnadsbevisstheten ble blant annet begrunnet med at ettersom selskapet opplevde gode og stabile tider, både i form av omsetning og et økt antall ansatte, ble kostnadsfokuset satt i skyggen av et økende vekst- og marginfokus.

"Jeg har vært ordentlig irritert på at det bare har vært marginer. Jeg vil gjerne se marginene. Og selvfølgelig skal man følge det opp. Men hvis jeg virkelig skal forstå må jeg se kostnader. Og da har det bare vært null interesse. (...) Hypotesen min er at man har vært veldig fokusert på marginer i selskapet og veldig lite fokusert på kost. Så lenge du leverer marginene du har lovet så er alt greit. Og det har man jo i stor grad klart selv om det har vært dårlig tider. Men det er veldig lite direkte oppfølging på kostnadselementene." – Leder (Aker Solutions)

Med dette har vi beskrevet styringspakken i Aker Solutions i perioden før krisen og hvordan lederne i Aker Solutions opplevde styringspakken. I det kommende delkapittelet vil Offshore AS sin styringspakke bli beskrevet i perioden før krisen.

5.1.2 Offshore AS

Økonomiske styringsmekanismer

Fram til og med 2011 var budsjettet en viktig del av styringspakken til Offshore AS. Som det fremkommer fra respondentene ble det likevel oppfattet en del ulemper knyttet til budsjettet, hvilket gjorde at det ble ansett som lite hensiktsmessig. Viktige faktorer til dette var at budsjettprosessen var både tid- og ressurskrevende, og skapte lite verdier for selskapet. Spesielt ettersom det ble raskt utdatert. Videre gjorde budsjettet at man låste seg unødig til kalenderåret, og at fokuset ikke ble rettet tilstrekkelig framover. Under budsjettprosessen ble fokuset rettet for det kommende året, men ellers opplevde man at fokuset var rettet mot det inneværende året, og at viktige problemstillinger dukket opp unødig sent. Mange av disse problemstillingene som respondentene var inne på ble oppsummert av en i konsernledelsen i Offshore AS.

"Vi oppfattet at det ble brukt mye tid på det. Og så oppfattet vi at det ble fort lite relevant. (...). Det var en ganske lang prosess med budsjettene, og i perioden fra sommeren til november jobbet man med å lage budsjettet som kom i desember. Det oppfattet vi som ganske lite verdiskapende og det gav oss en viss risiko. (...) I forhold til kapitalallokering og kapasitetsallokering og den type ting. Det følte som at det kom unødvendig sent. Hvis vi hadde tatt disse tingene etterhvert som endringene skjedde, og hatt et større fokus på forecastene, kunne vi adressert problemer tidligere." – Toppleder (Offshore AS)

Som følge av dette valgte selskapet å gå vekk fra budsjetter i 2012. Ettersom budsjettet var en viktig del av den gamle styringspakken måtte man utforme en ny styringspakke. Da den nye styringspakken skulle bygges opp var det naturlig å se i retning av Beyond Budgeting-bevegelsen. Mye av kritikken fra Beyond Budgeting-bevegelsen som var rettet mot budsjettet ble reflektert av respondentene i Offshore AS. Det som ble ansett som en klar svakhet med Beyond Budgeting var et manglende kostnadsfokus, og et for stort fokus på marginer og omsetning.

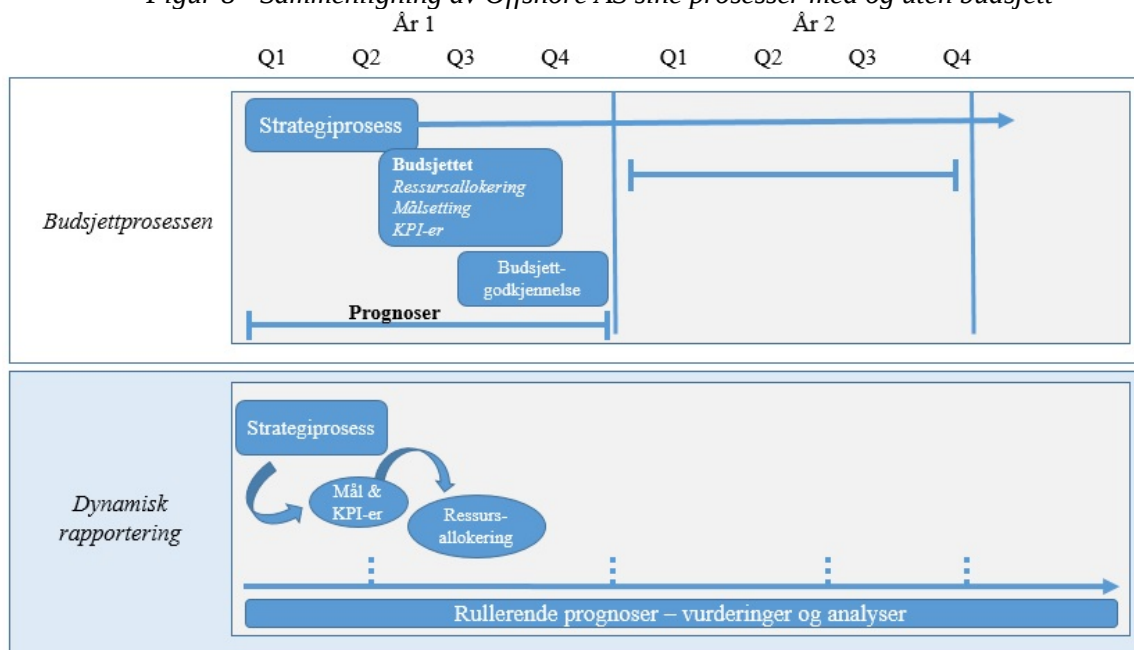
"Dynamiske og rullerende prognoser er helt essensielt innen den bransjen vi lever i. Men, jeg ville aldri valgt det som Beyond Budgeting stod for. Det å kutte budsjettet og ikke fokusere på kostnadskontroll, men bare fokusere på marginer. På salg, salg, salg og marginer. I en kostnadsbasert organisasjon så må du ha stålkontroll med kostnadene dine. (...) Se på Statoil med sin Beyond Budgeting-modell. De har mistet kostnadskontrollen for at de jobbet ikke med dette her." – Leder (Offshore AS)

Som følge av manglende kostnadsfokus gikk selskapet vekk fra ideen om Beyond Budgeting og skapte det de selv omtaler som sitt "*dynamiske styringssystem*". Da den nye styringspakken ble utformet vektla man at det skulle være enkelt og at kostnadene skulle være i fokus. Budsjettet ble erstattet med rullerende prognoser med fem kvartalers horisont. Da selskapet hadde budsjetter, benyttet selskapet også prognoser, men disse var låst til kalenderåret og gav omtrentlige estimater på et overordnet nivå. Disse prognosene ble utformet av et fåtall mennesker uten å inkludere resten av organisasjonen. I den nye styringspakken ble prognosene basert på inntektene og kostnadene på de laveste nivåene i organisasjonen. Man begynte å involvere større deler av organisasjonen i utarbeidelsen og oppdaterte disse prognosene månedlig. På denne måten opplevde lederne at de fikk grundig kontroll over kostnadene, og fra måned til måned kunne de se både kostnads- og inntektsutviklingen sammenliknet med hva som var forutsett.

Før Offshore AS skiftet vekk fra budsjetter, ble det gjennomført en studie knyttet til hvordan de ansatte opplevde at budsjettet fungerte. I denne studien fremkom det at flere ansatte opplevde at strategien ikke ble tilstrekkelig kommunisert ut, og at budsjettet hadde svak forankring i strategien. Strategiprosessen ble ansett som en egen prosess hvor de langsiktige planene ble lagt, deretter hadde man en separat budsjettprosess som hadde lite tilknytning til

strategien, før budsjettet ble godkjent, illustrert i figur 8. Ved overgangen vekk fra budsjetter opplevde lederne at strategien fikk en sterkere forankring og ble tydelig kommunisert. Dette fordi selskapet hadde en strategiprosess som dannet grunnlag for de langsiktige målsettingene og planene. Deretter ble mer kortsiktige mål og nøkkeldrivere identifisert, for å bidra til å implementere strategien. Dette igjen dannet grunnlag for ressursallokering, som ble fordelt ut gjennom hele året, framfor en gang i året gjennom budsjettgodkjennelsen. De rullerende prognosene bidro til at ledelsen gjennom hele året hadde et godt informasjonsgrunnlag til å gjennomføre analyser og vurderinger, for å videre kunne gjøre eventuelle endringer.

Figur 8 - Sammenligning av Offshore AS sine prosesser med og uten budsjett



Et viktig formål ved budsjettet var planleggingsaspektet. Man setter seg ned en gang i året og diskuterer hva man forventer for det neste året og hva man trenger å gjøre for å tilpasse seg. Ved å innføre rullerende prognoser opplevde lederne at denne planleggingen ble gjort mer kontinuerlig gjennom året. Videre ble budsjettet brukt til å godkjenne ressursallokeringer for det kommende året. I den nye styringspakken var det ikke lengre noen godkjennelsesprosess for ressursbruken slik som gjennom budsjettet. Som følge av dette opplever lederne i Offshore AS at ressursfordelingen har blitt mer dynamisk.

Noen av formålene til budsjettet er derimot vanskelig å erstatte. Børsnoterte selskap er pliktig å veilede markedet, noe som normalt gjøres gjennom et budsjett for kommende år.

For å måle prestasjoner ble det også ansett som nyttig å ha en fast referanse som man kan forholde seg til. Dette gjaldt spesielt for KPI-ene. For å løse dette tok Offshore AS i bruk novemberprognosen som en såkalt referanseprognose. Denne ble oppfattet av noen respondenter å bare være et fint ord for budsjett, hvilket er forståelig da det i praksis fungerer som et budsjett som veileder markedet og brukes som grunnlag til å sette KPI-er. Forskjellen mellom budsjettet og referanseprognosen er at man bruker vesentlig mindre ressurser og tid på å utarbeide den. Man trenger å kun oppdatere prognosen, hvilket krever langt mindre enn å bygge opp budsjettet fra bunnen. Det er ingen godkjennelsesprosess som igjen kan føre til at avdelingsledere føler et eierskap til det de får utdelt i budsjettet.

"Vi har ingen godkjennelsesprosess for referanseprognosen, så du får mye mer dynamikk i det. Ingen får en pengesekk utdelt en gang i året. Du har prognoser og løpende drift. Og da trenger du ikke få godkjenning for løpende drift." – Toppleder (Offshore AS)

Under budsjettet ble KPI-ene benyttet til oppfølging av budsjettmål, og disse KPI-ene var lite operasjonelle. Da den nye styringspakken ble utformet, var toppledelsen bevisst på at det skulle benyttes et fåtall KPI-er for å sikre rett fokus. Derfor ble det identifisert nøkkeldrivere som var tilpasset både enkelte ledere og enkelte grupper for å sikre at fokuset var rettet mot det som ble ansett som viktigst. Ettersom KPI-ene ikke lengre var rettet mot budsjettet, bidro dette til flere KPI-er som var mer rettet mot det operasjonelle. Ettersom en del av KPI-ene fremdeles ble knyttet til referanseprognosene, ble disse kritisert av enkelte av respondentene, siden de ble raskt utdatert i grunnet de skiftende omgivelsene.

I tillegg til kritikk om at referanseprognosen bare var et pent ord for budsjettet, peker også en av respondentene på at prognosene er svært detaljerte og dermed en tidkrevende prosess å utarbeide. I begynnelsen av hver måned samles data inn fra hele selskapet om kostnader og framtidsutsikter. På grunnlag av denne dataen utarbeider et par kontrollere en prognose som deretter sendes ut til regionene for tilbakemelding, før prognosen ferdigstilles. Denne prosessen tar gjerne tre uker og er tidkrevende for de kontrollerne som utarbeider den, samt at man risikerer at dataen har blitt foreldet i løpet av disse tre ukene.

"Det jeg føler at vi har litt problemer med er at man har gått for langt når man har laget den nye prognosemodellen. Det er blitt for komplisert, for mye detaljer. Og det skal vi jobbe med

å løfte litt. (...) Vi bruker lengre tid i prognoseoppdateringer enn det som var tanken. (...) Så det er en del ting vi skal se litt på." – Leder (Offshore AS)

For å redusere tidsbruken knyttet til utarbeidelse av prognosene foreslår en respondent at man burde fjerne unødig detaljer for redusere tidsbruken. En annen mulighet som fremheves er å ikke benytte prognoser som baseres på laveste kostnader i organisasjonen hver måned. Treffsikkerheten på prognosene vil da reduseres, men til gjengjeld kan man utarbeide prognosene på fire til fem dager og spare operasjonen for mye arbeid knyttet til oppdatering av kostnader.

"(...) så kan du stille spørsmålet hvor mye gir det at operasjon skal oppdatere kostnadene sine hele tiden? De bruker utrolig mye tid på det. Men da må en også få et litt større overordnet syn på at man kan ikke se ned på alle nitty-gritty-detaljene. Man må akseptere at man har et avvik på kanskje en 2-3 millioner uten at det blir betraktet som vesentlig." – Leder (Offshore AS)

På tross av at det har vært noe kritikk knyttet til tiden det tar å produsere prognosene opplever samtlige respondenter at overgangen har vært vellykket. Det å gå vekk fra en så stor del av styringspakken som budsjettet kan ofte være krevende. I Offshore AS gikk overgangen bedre enn forventet. Flere av respondentene peker på at dette har sammenheng med at budsjettet hadde en svak forankring i organisasjonen.

"Det gikk veldig smertefritt å gå vekk fra budsjettet." – Toppleder (Offshore AS)

"Det gikk veldig greit å gå vekk fra budsjettet. For som jeg nevnte med den surveyen som vi hadde, så var folk rede til å gjøre det. Folk ventet på det." – Leder (Offshore AS)

Mye tyder på at budsjettet var noe man måtte lage, men at det ikke ble benyttet som styringsverktøy gjennom året. Samtlige av respondentene var inne på det faktum at budsjettet ble raskt utdatert. Dermed hadde budsjettet lite nytte bortsett fra å fungere som et referansepunkt for KPI-er og veilede markedet. Selskapet brukte dermed mye tid på å utarbeide budsjettet som ble lite brukt. Dette underbygges også av undersøkelsen som ble gjennomført for å finne ut hvorvidt selskapet var klar for å gå vekk fra budsjettet. Denne

rapporten konkluderte med at budsjettet ble svært lite brukt og at selskapet var klar for å gå vekk fra budsjettet.

Når det kom til konsekvensene ved å gå vekk fra budsjettet var respondentene svært positive. Mange av ulempene som man opplevde med budsjettet ble fjernet med budsjettet. Man løste opp mye tid og ressurser om høsten som tidligere gikk med på å utarbeide budsjettet. Dette sparte selskapet for betydelige kostnader. Ettersom prognosene er svært kostnadsfokuserte og man lett ser endringer i kostnader, opplever selskapet at de har bedre kontroll over kostnadene. Man har en løpende kostnadskontroll og kan se endringene fra måned til måned for å så gjøre nødvendige tiltak.

Administrative styringsmekanismer

Da den nye styringspakken ble utformet var selskapet inspirert av Beyond Budgeting, men som nevnt var man kritisk til manglende kostnadskontroll. Dette løste man ved å benytte seg av prognoser som var basert på faktiske kostnader, hvilket sikret selskapet fullstendig oversikt over kostnadene hver måned og gav mulighet til å sammenligne utviklingen med foregående prognoser. Dette sikret mer transparens. For å sikre kontroll over kostnadene begynte man å gjennomføre "monthly business review"-møter hvor utviklingen ble diskutert med ledere for hvert forretningsområde. Hensikten med disse møtene var å stille lederne for forretningsområdene ansvarlig, og dermed sikre at man hadde bedre oversikt over både kostnader og framtidsutsiktene. Lederne ble da stilt ansvarlig for ressursbruk og ikke budsjettavvik.

"I monthly business review-møter med hvert forretningsområde blir siste oppdatert prognose gjennomgått, samt markedsinformasjon, HSEQ og annen relevant informasjon. Man kan si at ledelsen for hvert forretningsområde må «stå skolerett» og forklare tallene sine og utviklingen, samt forutsetningene de har lagt til grunn blir diskutert og veid." – Leder (Offshore AS)

Respondentene peker på at disse møtene er svært viktig for å skape en forståelse av hva som skjer i fremtiden. Prognosene tar høyde for ulike scenarioer, og i disse møtene diskuterer ledelsen forventninger til fremtiden og hvilke grep som må tas. Selve organisasjonsstrukturen er noe respondentene har vektlagt lite i intervjuene. Knyttet til

organisasjonsstrukturen ble denne beskrevet som flat med korte kommunikasjonslinjer, på tross av selskapets størrelse.

Kulturelle styringsmekanismer

Fra respondentene fremkommer det at de opplever at selskapet har en åpen kultur, som tilrettelegger for diskusjoner. Toppledelsen ble både i perioden før og under krisen opplevd som tilstedeværende og terskelen var lav for å ta opp ulike problemstillinger med ledelsen, uavhengig av ledernivå.

"Vi har jo en diskusjon på hvordan tror vi det blir, og til hvilken tid vi tror det snur, så det er en veldig åpen kultur for å diskutere det. Og du kan komme med dine synspunkter også." – Leder (Offshore AS)

Videre fremkommer det at overgangen vekk fra budsjetter har bidratt til en kulturendring. Det at lederne for forretningsområdene må "stå skolerett" en gang i måneden og forklare blant annet kostnadsutviklingen, har bidratt til å øke bevisstheten rundt kostnadene. Overgangen har ikke bare ført til at informasjonen rundt kostnadene har blitt bedre. Generelt opplever ledelsen at man raskere oppdager endringer i omgivelsene som følge av prognoser og månedlige diskusjoner rundt disse. Dette kombinert med at man gjør korrektive tiltak, medfører at flere av respondentene opplever at det har vært en kulturendring ved å gå vekk fra budsjettet og over til prognoser. Fokuset har blitt dreid mer framover.

"Jeg oppfatter at vi over tid er blitt flinkere til å ta diskusjonene og beslutningene på et tidligere tidspunkt. Så snart som vi kan forutse at det begynner å bli relevant. At vi tar de diskusjonene mer løpende og tidligere enn før. Men det er mer sånn kulturendring. Det har kanskje kommet av at budsjettene har blitt kuttet ut." – Toppleder (Offshore AS)

Flere av respondentene omtaler dette også som en endring i mindset. Ved å gå vekk fra budsjettet og over til prognoser løsriver man seg fra kalenderåret og fokuset rettes framover. Man har blitt mer proaktiv og diskuterer mulige scenarioer og hvilke tiltak som må gjøres ved de ulike scenarioene, hvor man tidligere var mer reaktiv og handlet etter at ting hadde skjedd. Historisk fremstår det som at selskapet har vært litt avventende og ikke tatt grep tidlig når omgivelsene har endret seg.

"Tidligere har det vært ganske mye sukk i organisasjonen for at ting ikke skjer og hvorfor i all verdens navn gjør vi ikke noe." – Leder (Offshore AS)

Men som vi skal komme tilbake til i delen under krisen, så ser man at grep ble tatt på et tidlig stadium og at toppledelsen har vært langt mer frampå i forbindelse med krisen enn det de har vært historisk.

5.2 Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk?

I dette delkapittelet vil vi ta for oss hvordan lederne opplevde behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen, hvilket vil bidra til å besvare forskningsspørsmål to.

5.2.1 Aker Solutions

I perioden før krisen var omgivelsene til Aker Solutions stabilt gode. Selskapet opplevde en massiv vekst og hadde stabilt gode marginer. I løpet av en femårsperiode doblet selskapet omsetningen. I denne perioden ble budsjettet brukt for å strekke forretningsenhetene for å øke omsetningen. Dette fungerte i perioden før krisen da omgivelsene var stabile, men under krisen ble forutsetningene til budsjettet raskt utdatert. Dette ble tydelig illustrert i budsjettet for 2015. Budsjettet ble levert til styret på en fredag, og påfølgende mandag fikk Aker Solutions beskjed av Statoil – en av deres største kunder – at de terminerte en av deres kontrakter. Denne kontrakten hadde vedvart en årrekke, og var en viktig forutsetning i budsjettet. Dermed var budsjettet allerede utdatert dagen etter det ble levert. Knyttet til dette ble budsjettet beskrevet som nærmest meningsløst.

"Historisk var budsjettet veldig viktig for å strekke enheten (...). Alle finansielle avviksanalyser mot budsjett, alle kommentarer i månedsrapportene var mot budsjett. Men, vi er i en bransje hvor ting endrer seg. Ta for eksempel i år, det siste året med budsjett. I desember, fredag i begynnelsen av desember, sendte vi budsjettpapirene til styret og hvilke forutsetninger vi hadde gjort for 2016. På mandag fikk vi en telefon fra Statoil om at vi hadde mistet den store kontrakten på MMO. Vi har jo holdt vedlikehold for Statoil på Nordsjøen de siste 8 årene. En svær kontrakt. Hele grunnlaget for MMO-divisjonen. Vi

mistet den. Vi hadde levert budsjettet til styret på fredag, hvor den kontrakten lå inne. Og hele budsjettet ble derfor feil!" – Toppleder (Aker Solutions)

"Budsjettet er veldig statisk og reflekterer et synspunkt og scenario som er riktig på det tidspunktet du lager budsjettet. Men dagen etterpå kan det være helt foreldet." – Leder (Aker Solutions)

"Budsjettet er jo nesten meningsløst under krisen." – Leder (Aker Solutions)

I tillegg til at budsjettet ble raskt utdatert oppfattet flere ledere styringspakken som for statisk og rigid, og at styringspakken manglet dynamikk. Dette kan ses i sammenheng med at flere respondenter opplever at Aker Solutions ikke er tilstrekkelig dynamisk og tilpasningsdyktige under krisen.

"Jeg må si at jeg er overrasket over hvordan oljeservice, Aker Solutions og Subsea, har vokst seg store og tunge og vanskelig å snu. Det er ikke "agile" og det er ikke dynamisk og man er ikke så raskt på ballen som jeg hadde forventet." – Leder (Aker Solutions)

5.2.2 Offshore AS

I Offshore AS var omgivelsene også stabile i perioden før krisen. På tross av dette ble den tradisjonelle styringspakken basert på budsjett ansett som ikke tilstrekkelig dynamisk. Selv om omgivelsene var stabile, endret forutsetningene seg i gjennom året og budsjettet ble tidvis raskt utdatert. Derfor ble det oppfattet som lite hensiktsmessig og det ble lite brukt gjennom året, på tross av alle dets formål.

"Vi oppfattet at budsjettet ble fort lite relevant. Enten er ting på vei oppover eller så er ting på vei nedover. Og ting endrer seg ganske mye i løpet av noen kvartaler." – Toppleder (Offshore AS)

Derfor hadde Offshore AS et behov for en mer dynamisk styringspakke til tross for at omgivelsene var stabile før krisen. Under krisen har behovet for dynamikk i styringspakken blitt enda viktigere. Omgivelsene til Offshore AS ble brått endret som følge av oljekrisen og i løpet av halvannet år opplevde selskapet et omsetningsbortfall på omtrent 50 %. Disse

endringene gjorde at behovet for dynamikk i styringspakken ble enda viktigere. En respondent peker på at styringspakken gikk fra å være viktig til å bli essensiell, ettersom at styringspakken bidro til at endringer i omgivelsene ble fanget opp og diskutert mye raskere. Behovet for dynamikk i styringspakken understrekes av at de rullerende prognosene som tar opp mot tre uker å utarbeide, risikerer å være utdatert før de er ferdige.

"Så har ikke vi møter kanskje før tre uker etter at prognosene ble påbegynt med corporate, og når det har gått 21 dager er verden faktisk snudd opp ned. Sånn som det er nå, så må du si at; ja, jeg er klar over at vi ikke kommer til å ta det prosjektet, men det var sånn det så ut i begynnelsen av måneden." – Leder (Offshore AS)

5.3 Beskrivelse av styringspakken under krisen

I dette delkapittelet vil vi ta for oss endringer som er gjort i styringspakken i de to selskapene som følge av krisen. Dette kombinert med beskrivelsen av styringspakken før krisen, danner grunnlag for å besvare *hvordan styringspakken ser ut under krisen*. Videre vil også ledernes opplevelse av disse endringene bli inkludert, ettersom at dette vil bli benyttet i analysen for å forklare ledernes oppfattelse av dynamikk i styringspakken.

5.3.1 Aker Solutions

Økonomiske styringsmekanismer

Som følge av budsjettets manglende dynamiske egenskaper er 2016 det siste året med budsjetter. Erstatningen til budsjettet blir rullerende prognoser som oppdateres kvartalsvis med hva de ulike enhetene tror om de kommende fem kvartalene. For å forbedre de gamle rullerende prognosene, ønsker toppledelsen å belyse hvilke forutsetninger som ligger til grunn og effekten av endringer. Med budsjettet var det et stort fokus på å analysere hvordan det virkelige resultatet var mot budsjett over perioder, og med overgangen til rullerende prognoser ønsker toppledelsen et større fokus på framtidsutsikter. Samtlige av respondentene var positive til tanken om å gå vekk fra budsjetter til rullerende prognoser, selv om et par ledere formidlet en viss skepsis til at overgangen kunne bli vanskelig som følge av at budsjettet er sterkt forankret i Aker Solutions.

"Vi skal over til mer rullerende prognoser. Jeg tror veldig på det. Det blir kanskje litt mindre fokus på absoluttverdier, og det tror jeg er bra. Da blir det et styringsverktøy som blir litt mer dynamisk" – Leder (Aker Solutions)

"Budsjettet sitter i ryggraden til hele organisasjonen. Det blir ikke borte over hele natten. Så det handler om å få folk til å egentlig forstå hva vi vil med rullerende prognoser. Er det det samme som budsjett, men hvert kvartal? Det er ikke det. Det er å lage et estimat på hva vi tror er mest sannsynlig at finansene våre vil se ut som. Og så bruke det til å ta beslutninger." – Leder (Aker Solutions)

For å synliggjøre hva som er forutsetningene i prognosene ønsker toppledelsen å inkludere forskjellige scenarioer. Derfor vil de nye prognosene innholdet både "best case" og "worst case" scenario, slik at selskapet får en bedre forståelse av hvilke tiltak som er nødvendig ved ulike hendelser.

"Nå prøver vi å legge mye mer vekt på faktisk hva som er forutsetninger, hva er high case hva er low case? Hva er det som er utfallsrommet, hva er det som er triggerne som vi legger vekt på nå? Eksempelvis: "I prognosen din har du forutsatt at du skal vinne et stort prosjekt? Hvis du ikke gjør det, hva gjør du da?" (...) da blir det litt scenariobasert." – Toppleder (Aker Solutions)

Det er ikke bare budsjettet som ble kritisert under krisen. Flere respondenter opplever at strategien har vært fraværende under krisen. Dette underbygges av at ingen av respondentene som omtalte strategien gjengav den samme strategien. Før krisen hadde Aker Solutions et klart mål om at de ønsket å doble omsetningen, mens under krisen har flere av respondentene savnet et klart mål og en strategi knyttet til hvordan målet skal nås.

"Hva er strategien til Aker Solutions? Hvor er den? Hva er den for Subsea? Og hva er den for avdelingene og prosjektene som en del av Subsea? Dessverre tror jeg at vi ikke har en." – Leder (Aker Solutions)

Det pekes på flere årsaker til at Aker Solutions sin strategi oppleves som uklar. Både før og under krisen har strategien blitt opplevd som svært finansiell, og at det har vært manglende fokus på hvordan man skal oppnå målsettingene som settes i strategiprosessen. Videre

forteller enkelte respondenter at strategien ikke blir godt nok kommunisert. Dette underbygges også av en av topplederne.

"Ja, strategien blir jo egentlig ikke kommunisert ut fordi toppledelsen holder på den. De anser den som konfidensiell. Og det kan godt være at deler, fire-fem slides der er konfidensielle. Men den deles alt for lite ut. Det kommuniseres ikke godt nok og det er mangelvare. Senest i forrige uke etterspurte jeg det, og da var det sånn: nei, det kan vi ikke dele." – Leder (Aker Solutions)

"Når det gjelder formidling av strategi så føler personlig at vi har et forbedringspotensial. (...) Strategien formidles gjennom allmøter, avdelingsmøter og informasjon på intranett, og kvaliteten varierer sikkert ganske mye." – Toppleder (Aker Solution)

Under krisen ble rapporteringssystemet oppfattet som for lite standardisert, for omfattende, og at det ble benyttet for å sikre ledelsen kontroll. I tillegg var rapportene rettet mot avviksanalyser mot budsjettforutsetninger som var utdatert, hvilket lederne opplevde at reduserte nytten av rapportene ytterligere. Det fremstår derimot som at toppledelsen ønsker å gå vekk fra dette med den nye styringspakken basert på rullerende prognoser. Toppledelsen har allerede endret sine rapporter ved å flytte fokus fra budsjettavvik til å fokusere på hvordan fremtiden ser ut.

"Akkurat nå i år har vi begynt med nye månedsrapporter til styret. Vi legger mye mer fokus på fremtiden. (...) Nå er det siste år med budsjett, men med rapportene som jeg sendte til styret i forrige måned hadde jeg ingen kommentarer som sammenlignet med budsjett. Bare fremover og hvordan det ser ut. Og selvfølgelig en analyse av periodens resultat, men ikke mot budsjett." – Toppleder (Aker Solutions)

I perioden før krisen opplevde lederne at det var et stort vekst- og marginfokus i Aker Solutions. Som følge av krisen ble fokuset dreid mot kostnadene. Knyttet til dette beskriver en av lederne at det er svært vanskelig å trekke kostnadsinformasjon ut av systemene. Årsaken til dette virker å ha sammenheng med selskapets historiske marginfokus og manglende kostnadsfokus.

"Det er generelt ganske vanskelig å få informasjon om kostnader. I det siste har jeg jobbet med å få opp kostnadsbaser blant annet. Hvor mye koster det faktisk å produsere dette produktet? Den type informasjon er skrekkelig vanskelig å få ut av systemene. Så jeg synes

det er ganske dårlig datakvalitet på det vi har. Det er sikkert riktig det som står i SAP, men det er veldig vanskelig å ta det derfra." – Leder (Aker Solutions)

Administrative styringsmekanismer

Den pågående oljekrisen har som tidligere beskrevet resultert i store nedbemanninger hos Aker Solutions og selskapet er blant de oljeselskapene i Norge som har redusert bemanningen mest. Grunnet en nedgang i antall prosjekter og omfattende kostnadsreduksjoner har selskapet sett seg nødt til å gjennomføre disse nedbemanningene, som i sin tur har påvirket selskapets organisasjons- og ledelsesstruktur.

"(..) Vi har jo akkurat reorganisert og vi har valgt ut nye ledere basert på hvilken grad vi mener de er gode på det vi ønsker å få til. Så man kan jo sånn sett si at vi har beredt grunnen for forandring, ved å skifte ut laget litt." – Toppleder (Aker Solutions)

Det framkom som at selskapet har vært for hierarkisk og at i deler av organisasjonen har man hatt såkalte "småkonger", som har styrt sine områder på sine egne måter. Ansatte har måttet ta opp sine problemstillinger med disse lederne, før disse har vurdert hvorvidt problemstillingene var viktige eller ikke. For å redusere hierarki og skape en flatere organisasjonen ble det gjennomført en restrukturering. Litt forenklet innebar dette at de omtalte "småkongene" måtte søke seg til nye lederstillinger, og kun hvis de var egnet som ledere fikk de nye lederposisjoner. Krisen og behovet for kostnadskutt berettiget denne prosessen, og selskapet sikret seg at lederne med de mest egnede egenskapene satt igjen. På tross av dette ble organisasjonsstrukturen fremdeles oppfattet som svært kompleks og hierarkisk. Dette har videre bidratt til å endre ledelseskulturen ved å i enda større grad vektlegge lederegenskaper. Videre beskriver flere av respondentene at dette har vært en krevende prosess, og at selv dyktige ansatte med lang erfaring har måtte slutte som følge av krisen.

Kulturelle styringsmekanismer

Den manglende kostnadskulturen i Aker Solutions før krisen skapte problemer for selskapet under krisen. I begynnelsen av krisen opplevde Aker Solutions at anbudene tidvis var betydelig høyere enn konkurrentene sine. Dette gjaldt spesielt for Sverdrup-kontrakten som var en stor og viktig kontrakt, hvor en respondent peker på at de prosjekterte kostnadene til Aker Solutions var 30 % høyere enn konkurrentene sine. For å skape større

kostnadsbevissthet i Aker Solutions ble det globale kostnadseffektiviseringsprogrammet #thejourney startet. Det fremsto også som at #thejourney var framtvinget av både den pågående oljekrisen og av den manglende kostnadsbevisstheten som har vært gjeldende i selskapet.

I korte trekk oppsummeres #thejourney som et program som er ment å skape en kostnadsbevissthet og redusere kostnader gjennom hele Aker Solutions med minst 30 % innen 2017. Dette skulle oppnås gjennom å forenkle aspekter som arbeidsmetoder, organiseringen, geografisk fotavtrykk samt produkter og tjenester. Programmet var inspirert av ledelsesfilosofien "lean" for å maksimere verdi ved å eliminere sløseri. Flere ledere beskrev #thejourney som en måte å oppnå en kultur for kontinuerlig forbedring i selskapet. Man ønsker å skape en kostnadsbevissthet og en kultur som bygger opp under en tanke om at prosesser, prosjekter og produkter alltid kan forbedres. Man ønsker videre å gå vekk fra tidligere fokus om kun å levere på tid over til å få et større kvalitetsfokus.

"En del av #thejourney er å se på hvilken kultur vi trenger, og hvordan vi som selskap kan drive kontinuerlig forbedring hele tiden." – Leder (Aker Solutions)

"#thejourney er en systematisk måte å kommunisere kostnadsreduksjon og effektivitet på - alle bretter opp ermene og tar i et tak for å gjøre det bedre. For ett år siden så var det å levere på tid, slik at kunden fikk startet oljeproduksjonen sin, og alt var knyttet til det egentlig. Nå er det å unngå kvalitetsfeil, gjøre det riktig første gangen, få ned kostnadene, redusere byråkrati." – Toppleder (Aker Solutions)

I forbindelse med #thejourney har det også blitt iverksatt en rekke symbolske kostnadskutt som følge av den pågående oljekrisen. Et av disse symbolske kostnadskuttene var blant annet selskapets avgjørelse om å slutte med å kjøpe inn fruktkurver, som for øvrig også ble omtalt av flere medier (Dagens Næringsliv, 2016c). Respondentene opplever at #thejourney har vært veldig viktig for å bidra til å endre kulturen og skape større kostnadsbevissthet, men noen ledere peker også på svakheter ved programmet. Ved å hente inn dyre, eksterne konsulenter for å implementere programmet, opplevde flere respondenter at eierskapet til prosjektet ble redusert. Samtidig ble det hevdet at programmet ble litt selvmotsigende. Dette gjaldt spesielt knyttet til de symbolske kostnadskuttene. Man kjøpte ikke inn

pepperkakebokser til juleavslutningen, samtidig som det ble brukt flere titalls millioner på eksterne konsulenter i forbindelse med programmet.

"Man satte ned disse komiteene og fikk inn McKinsey, så det er ikke noe eierskap i bunn til #thejourney. Man har ikke greid å spørre alle ansatte om hva ville du gjort for å forbedre dette. Vi har gjort det i noen avdelinger, men ikke alle. Det har vi hoppet litt over. Og da har vi hoppet over en av de viktigste pilarene for å skape en god kultur. Nemlig det med delaktighet, tilhørighet og eierskap til prosessen. Så jeg er veldig engstelig for at det er litt sånn korthus som kan falle veldig fort ned." - Leder (Aker Solutions)

Før krisen opplevde Aker Solutions problemer knyttet til silo-mentalitet og manglende samarbeid på tvers av forretningsområdene. Dette ble forsterket av at hvert enkelt forretningsområde ble regnet som profittsenter, og ved tverrfaglige prosjekter oppstod det ofte uenigheter om profittfordelingen og faktiske kostnader knyttet til levering av tjenester. For å få bukt på silo-mentaliteten ble profittansvaret flyttet over til regionene, slik at forhandlinger mellom forretningsområdene knyttet til profittdeling ble redusert. Dette, kombinert med flatere organisasjonsstruktur, færre forretningsenheter og et økt fokus på problemet fra toppledelsen, har bidratt til å redusere silo-mentaliteten i Aker Solutions.

Under krisen har det blitt enda viktigere med ledere som er klare og tydelige, og har gode lederegenskaper. Da krisen inntraff viste en studie gjort i selskapet at de ansatte opplevde mangelfull konsekvensledelse. Dette innebar at de ansatte opplevde at selskapets ledere ikke hadde vært tydelig nok med å kommunisere ut målsettingene og forventningene til de ansatte. Gjennom restruktureringen i Aker Solutions har man påvirket lederkulturen ved å sikre at de med gode lederegenskaper forblir i lederposisjoner, og dermed tatt grep for å sikre en mer tydelig konsekvensledelse. Også toppledelsen i Subsea-avdelingen ble opplevd som fraværende da krisen inntraff.

"Altså den ledelseskulturen på toppen og ned er litt fraværende. Og det kan godt være at det er litt internasjonalt og at vi er litt uvant med det i Norge. (...) Vi kan ikke sette oss på vår høye hest og dirigere. Det funker ikke. Vi må få engasjementet ut." – Leder (Aker Solutions)

Med restruktureringen opplever derimot flere av respondentene at toppledelsen i Subsea også har blitt mer tydelige, og fått en bedre tilstedeværelse, men at det fremdeles er rom for forbedringer.

Basert på respondentene i Aker Solutions fremstår det som om at styringspakken ikke har taklet krisen godt nok. Respondentene peker på budsjettets manglende dynamiske egenskaper som hovedårsaken til dette. Dette gjør at budsjettet blir svært raskt foreldet og forutsetningene som budsjettet legger til grunn avviker dermed i stor grad fra den faktiske virkeligheten. Konsekvensene av dette virker å være at Aker Solutions ikke har vært tilstrekkelig dynamisk og tilpasningsdyktig i begynnelsen av krisen. Dermed fremstår det at Aker Solutions ikke har klart å redusere kostnadene like raskt som konkurrentene i begynnelsen av krisen. Den manglende dynamikken er derimot noe Aker Solutions jobber med å gjøre noe med, hvilket illustreres ved at budsjettet skal vekk, rapportering skal bli mer framtidsrettet og at selskapet har restrukturert og dermed redusert hierarkiet.

"Nå prøver vi å bli mye mer lettbeinte og dynamiske." – Toppleder (Aker Solutions)

5.3.2 Offshore AS

Oljekrisen har vært svært alvorlig for det segmentet Offshore AS opererer i, og flere av deres nærmeste konkurrenter har enten gått konkurs eller måttet bli reddet av bankene. I Offshore AS har man sett seg nødt til å nedlegge flere kontorer, og redusert bemanningen betydelig. En slik krise vil sette styringspakken på prøve og eventuelle svakheter vil normalt fremkomme.

"Jeg vil si at krisen har satt styringssystemet og modellen vi har på prøve. Styringssystemet gjør at når vi vurderer å legge båter i opplag og si opp mannskap, får vi vite med en gang hvor mye og hvilken effekt det har på tallene våre og på prognosene. Så det satte systemet på prøve. Klarer vi å fange de opp endringene? Ja, det gjør vi. Vi har et system som gjør at vi kan fange opp når vi gjør både store og små endringer." – Leder (Offshore AS)

Fra respondentene fremstår det som at styringspakken har taklet krisen godt og at den dermed ikke har blitt endret som følge av krisen. Da styringspakken allerede er beskrevet i

forgående kapittel, vil resten av delkapittelet omhandle kort hvordan lederne har opplevd at styringspakken har håndtert krisen.

Den generelle oppfatningen blant respondentene er at Offshore AS har taklet oljekrisen svært godt så langt. Respondentene peker på flere grunner til dette, men en viktig fellesnevner er styringspakken.

"Styringssystemet er helt avgjørende for den perioden oljebransjen nå er inne i (...). Så å ha et dynamisk styringssystem nå er svært viktig for oss. Det er helt essensielt. Vi bruker det for det er verdt." – Leder (Offshore AS)

Årsaken til at styringspakken anses som så viktig er fordi den har bidratt til å rette fokus mot fremtiden. Prognosene og de månedlige "business review"-møtene har gjort at blant annet markedsendringer, regionale endringer og valutakursendringer fanges opp tidligere, og at konsekvensene av disse endringene tydeliggjøres. Ettersom både endringene og mulige scenarioer diskuteres månedlig, legger man planer for hvilke tiltak som trengs å gjøres, og gjennom prognosene reflekteres både kostnads- og inntektseffekten av ulike tiltak. Dette har gitt ledelsen et bedre grunnlag til å fatte beslutninger og bidratt til at beslutninger kan tas på et tidligere tidspunkt enn da selskapet benyttet budsjettet. Dermed har selskapet raskt kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene, hvilket har vist seg å være svært viktig under krisen.

"Vi tok tidlig sunne grep." – Leder (Offshore AS)

"Jeg synes at denne gangen, med denne nedturen som vi har hatt nå, så synes jeg at vi har taklet det på en veldig god måte. Vi var i forkant. Grep ble tatt på et tidlig stadium med nedleggelser og nedbemanninger. Så denne gangen klarte vi å posisjonere oss for nedturen. Det ble gjort på en veldig god måte." – Leder (Offshore AS)

Man ser også at prognosene og de månedlige møtene har bidratt til å øke fokuset på kostnader i organisasjonen. Dette kombinert med at krisen tvinger selskapet til å øke fokus på kostnader har bidratt til en sterk kostnadsbevissthet i organisasjonen, hvilket igjen har bidratt til å kompensere for inntektsfallet.

Alt i alt fremstår det som at styringspakken i Offshore AS har håndtert krisen på en svært god måte.

5.4 Oppsummerende tabeller

Kapittelet har tatt for seg en detaljert gjennomgang av utredningens empiri. I dette delkapittelet presenterer vi to tabeller som oppsummerer de mest sentrale empiriske funnene i kapittel 5. Disse funnene vil danne grunnlaget for utredningens videre analyse, samtidig som tabellen bidrar til å gi leseren en ryddig oversikt over empiriske funn. Tabell 1 oppsummerer styringspakken til Aker Solutions og tabell 2 oppsummerer styringspakken til Offshore AS.

Tabell 1 - Beskrivelse av styringspakken til Aker Solutions

	Før krisen	Under krisen
Økonomisk styring	<ul style="list-style-type: none"> Budsjettet har vært hjørnesteinen i styringspakken, og tjent mange formål; Planlegging, ressursallokering, sikre ledelsen kontroll, strekke organisasjonen, ansvarliggjøring, prestasjonsmåling og danne rammer for de ansatte Ulemper ved budsjettet: kan skape uheldig atferd, ressurskrevende Rullerende fem kvartals prognoser med varierende kvalitet Femårig strategiplan som er svært finansiell. Lite kvalitativt innhold om hvordan målene skal oppnås Omfattende rapporteringssystem og KPI-bruk for å sikre ledelsen kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> 2016 blir siste året med budsjett. Viktige årsaker er at budsjettet er ressurskrevende, statisk, rigid og forutsetningene blir raskt utdatert og det oppleves meningsløst under krisen Erstatningen vil bli rullerende prognoser med horisont på fem kvartal, oppdateres kvartalsvis. Dette er ment å bidra til Aker Solutions mål om å bli mer dynamisk og tilpasningsdyktig Ingen klar oppfatning av hva strategien til Aker Solutions er. Den blir ikke godt nok kommunisert ut og et det uttrykkes savn knyttet til hvordan mål skulle oppnås Svært vanskelig å hente ut kostnadsinformasjon knyttet til produkter Fremdeles omfattende, lite standardisert og historisk rettet rapporteringssystem siktet på å skape kontroll. Toppledelsen ønsker derimot å gå vekk fra dette med en ny styringspakke
Administrativ styring	<ul style="list-style-type: none"> Kompleks og hierarkisk organisasjonsstruktur Stor ansettelsesvekst og dermed var det til enhver tid en stor andel ansatte med lite erfaring De ulike forretningsområdene har profittansvar 	<ul style="list-style-type: none"> Restrukturering av organisasjons- og ledelsesstruktur. Skapte flatere organisasjonsstruktur og reduserte hierarkiet. Fremdeles ble organisasjonsstrukturen oppfattet som svært kompleks og hierarkisk Krisen har medført store nedbemanninger, blant det høyeste antallet av norske oljeselskap Skiftet slik at regioner fikk profittansvar

<p>Kulturell styring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Silo-mentalitet – fokus på profittmaksimering for eget forretningsområde, ikke selskapet • Kultur for vekst- og marginfokus • Manglende kostnadskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å bryte ned silomentaliteten ved å skape flatere organisasjonsstruktur og gi regioner profittansvar • Ønsker å oppnå en kultur for kontinuerlig forbedring og kostnadsbevissthet gjennom effektiviseringsprogrammet #thejourney • Dyr konsulentbruk skapte redusert eierskap til #thejourney, selv om innholdet oppleves som rett. • Restruktureringen har bidratt til at det lederne med ønskede lederegenskaper er gjenværende. Har dermed påvirket lederkulturen. • Toppledelsen i Subsea ble opplevd som fraværende i begynnelsen av krisen
---------------------------------	--	--

Tabell 2 - Beskrivelse av styringspakken til Offshore AS

	<p>Før krisen (Før overgangen vekk fra budsjett)</p>	<p>Under krisen (Etter overgangen vekk fra budsjett)</p>
<p>Økonomisk styring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjettet var en sentral del av styringspakken, men svakt forankret • Budsjettets formål: planlegging, ressursallokering, ansvarliggjøring, prestasjonsmåling, sikre ledelsen kontroll • Ulemper ved budsjettet: Raskt utdatert, lite verdiskapende, viktige problemstillinger dukket opp unødig sent, tid- og ressurskrevende og det skapte uheldig atferd • Prognoser (ikke-rullerende) <ul style="list-style-type: none"> ○ Omtrentlige estimater på et overordnet nivå, låst til kalenderåret 	<ul style="list-style-type: none"> • Gikk vekk fra budsjetter i 2012 som følge av ulemper ved budsjettet. Overgangen opplevdes som problemfri • Inspirert av Beyond Budgeting (BB), men har et større kostnadsfokus enn det BB har • Budsjettet ble erstattet med rullerende prognoser som er scenariobasert <ul style="list-style-type: none"> ○ Baseres på kostnader fra laveste nivå i organisasjonen ○ Inkluderer hele organisasjonen i utarbeidelsen. Får innspill fra alle forretningsområder og regioner ○ Tar opptil 3 uker å utarbeide ○ Fem kvartaler horisont, oppdateres månedlig • Referanseprognose som veileder markedet • Årlig strategiprosess som danner grunnlag for målsettinger og KPI-er • Lavt antall KPI-er. Retter fokus mot nøkkeldrivere
<p>Administrativ styring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flat organisasjonsstruktur • Ledere står ansvarlig for budsjettavvik 	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlige forretningsmøter med oppfølging av prognosene hvor ledelsen for ulike forretningsområder ble stilt ansvarlig. Dette for å sikre toppledelsen kontroll og oppnå bedre forståelse for markedsutviklingen • Stor nedbemanning og flere kontorer ble lagt ned • Ledere stilles ansvarlig for ressursbruk
<p>Kulturell styring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Åpen kultur som tilrettelegger for diskusjon • Historisk treg til å respondere på eksterne endringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk kostnadskultur • Tilpassningsdyktig kultur. Tilpasser seg raskt til det ledelsen oppfatter som viktig • Opplevde at de ansatte ble mer proaktive

Del V Analyse

6. Analyse av ledernes oppfatelse av dynamikk

I analysedelen av vil vi først analysere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen i de to selskapene. Med dette ønsker vi å skape mer innsikt i hvordan behovet for dynamikk er, og hvorvidt dette er noe som spiller en sentral rolle for selskapene. Deretter vil vi ta for oss de to styringspakkene, og analysere dynamikken i disse, før vi avslutningsvis vil gå inn på hvordan man kan skape en dynamisk styringspakke.

I dette kapitlet vil vi som nevnt analysere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen. Med dette ønsker vi å forklare ledelsens oppfattelse av dynamikk i styringspakken, og dermed bidra til å besvare den overordnede problemstillingen. Videre er hensikten å skape større innsikt i hvordan en krise påvirker behovet for dynamikk i styringspakken, da det er lite forskning knyttet til dette (Hopwood, 2009). Dette vil også benyttes som grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 2: *Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen?*

Gjennom empirien har vi beskrevet styringspakkene til Aker Solutions og Offshore AS. Som forventet er det individuelle forskjeller i hvordan ledere oppfatter styringspakken (Weick, 1995). Våre funn viser at ledere har ulike forståelser av styringspakken, og de ulike forståelsene gir grunnlag for økt innsikt i hvordan styringspakkene burde utformes.

6.1 Behovet for dynamikk i styringspakken før krisen

6.1.1 Aker Solutions

I Aker Solutions opplevde man stabile omgivelser i perioden før krisen, hvilket reduserte behovet for en dynamisk styringspakke. Respondentene i Aker Solutions ytret at selskapet hadde et større behov for kontroll. Årsaken til dette var at Aker Solutions var et vesentlig større og mer komplekst selskap i perioden før krisen. Selskapet hadde ni ulike forretningsområder, hvor noen var til dels svært ulike. Det var stor ansettelsesvekst og som følge av dette hadde en forholdsvis stor andel av de ansatte lite erfaring i selskapet. Derfor var styringspakken utformet for å passe til et komplekst selskap hvor ledelsen hadde behov

for kontroll. Selve hjørnesteinen i denne styringspakken til Aker Solutions var budsjettet, og mange av kontrollmekanismene hadde tett tilknytning til budsjettet. Dette igjen er tett knyttet til hva teorien tilsier. Hansen et al. (2003) omtaler budsjettet som selve hjørnesteinen i de tradisjonelle styringspakkene. Videre argumenterer Weber og Linder (2008) for at graden av dynamikk og graden av kompleksitet er avgjørende faktorer for hvordan styringspakken burde utformes. Høy grad av kompleksitet innebærer ofte et større behov for kontroll. Budsjettet sikrer at ledelsen får kontroll gjennom at disse bestemmer ressursallokeringen og planene som settes for det kommende året. Derfor ble budsjettet ansett som et hensiktsmessig styringsverktøy ettersom det gav ledelsen god kontroll.

I perioden før krisen ble budsjettet oppfattet som tilstrekkelig dynamisk. Dette har sammenheng med at omgivelsene til Aker Solutions var forholdsvis stabile fram til krisen slo inn. Går man tilbake til 2010 hadde Aker Solutions et langsiktig mål om å doble omsetningen innen 2015. Budsjettet ble brukt som et viktig virkemiddel for å kommunisere ut forventningene til vekst og de finansielle målene. Det ble satt krav til både omsetningsveksten og marginene, som ble brukt for at de ansatte skulle ha noe å strekke seg etter. Som det fremkommer av empirien fungerte dette godt. Selve budsjettet kunne bli utdatert forholdsvis raskt, noe som er en åpenbar svakhet og også blant hovedkritikken i *Relevance Lost*-debatten og *Beyond Budgeting* (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a; Johnson & Kaplan, 1987). Likevel var det relativt stabile omgivelser, hvilket gjorde at verken omsetningskravene og marginkravene ble utdatert i løpet av året. Derfor fungerte budsjettet som en god måte å kommunisere målene ut til organisasjonen, og følge opp hvorvidt disse målene ble oppnådd.

6.1.2 Offshore AS

Offshore AS var tydelige på at det ikke var nok dynamikk i deres tradisjonelle styringspakke hvor budsjett stod sentralt. Fra respondentene fremstår det ikke som at behovet for mer dynamikk i styringspakken var noe som dukket opp rett før de gikk vekk fra budsjettene i 2011. Den manglende dynamikken var et problem som hadde vært der i en årrekke, men som selskapet ikke hadde hatt en god løsning på. Det var først da selskapet hentet inspirasjon fra *Beyond Budgeting* at man fant løsningen.

Styringslitteratur har i en årrekke rettet kraftig kritikk mot budsjetter for manglende dynamikk (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a; Johnson & Kaplan, 1987). Som det fremkommer fra empirien gjenspeiles mye av denne kritikken mot budsjettet i Offshore AS. Budsjettprosessen i Offshore AS ble oppfattet som både tid- og ressurskrevende. I snitt ble det brukt tre måneder på å utarbeide budsjettet. Dette er i tråd med Beyond Budgeting-bevegelsen som peker på ressursbruken som en av de viktige faktorene til at selskaper burde gå vekk fra budsjettet (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003b). Videre opplevde lederne i selskapet at budsjettet var utdatert allerede før man kom til første kvartal og at det nærmest var ubrukt som styringsverktøy gjennom året, hvilket ble underbygget av en studie gjort i selskapet. Det er nettopp denne manglende dynamikken som både *Relevance Lost*-debatten og Beyond Budgeting-bevegelsen hadde som hovedpoeng (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser 2003a, Johnson & Kaplan, 1987). Årsaken til at budsjettet ble utdatert så raskt har sammenheng med at endringer i omgivelsene gjør at forutsetningene som ligger til grunn i budsjettet ikke lengre stemmer.

Offshore AS opererer rundt om i hele verden. I perioden før oljekrisen hadde selskapet en solid back-log som innebar at selskapet hadde god oversikt over oppdragene og dermed kostnadene og inntektene for skipene for det kommende året. Til tross for dette ble det likevel ofte gjort endringer som påvirket forutsetningene for budsjettet, ettersom det var vanskelig å forutse hvordan markedet, kunder og konkurrenter kom til å utvikle seg for kommende år. De dynamiske omgivelsene og behov for mer dynamikk i styringspakken var en grunnleggende årsak til at selskapet gikk vekk fra budsjettet. Dette bidro til at lederne i Offshore AS i stor grad relaterte seg til kritikken fra *Relevance Lost*-debatten og Beyond Budgeting-bevegelsen om manglende dynamikk i styringspakken (Bogsnes, 2009; Johnson & Kaplan, 1987).

Videre pekte lederne i Offshore AS på at budsjettet hadde en svak forankring i strategien til selskapet. Budsjettet kommuniserte ikke ut strategien til selskapet tilstrekkelig, noe som også er i samsvar med Bogsnes (2009) sin kritikk av budsjettet. Avslutningsvis opplevde lederne at man låste seg til kalenderåret, og at selskapet fikk en brå overgang i neste budsjettperiode hvor man måtte rette fokus mot neste år. Som en av topplederne påpekte, dukket viktige problemstillinger opp unødige sent som følge av budsjettet. Dette kan igjen knyttes opp mot kritikken til Bogsnes (2009) som omtaler budsjettstyring som å styre en bil ved å se i speilet. Man ser først ting etter de er passert, og handlingene skjer deretter. Resultatet er at man blir

reaktiv i stedet for å være proaktiv. Diskusjonene omhandlet hvilke scenarioer som var sannsynlige, og hvilke tiltak selskapet måtte iverksette ved de ulike scenarioene. De handlet ikke om hva som hadde skjedd i fortiden og at man måtte tilpasse seg deretter. Ved å gå vekk fra budsjettet opplevde lederne i Offshore AS at selskapet derfor ble mer proaktivt.

6.2 Behovet for dynamikk i styringspakken under krisen

6.2.1 Aker Solutions

I begynnelsen av 2014, rett før krisen virkelig slo inn, ble Aker Solutions sin virksomhet splittet. Betydelige deler av virksomheten ble skilt ut i det nye selskapet Akastor. Årsaken til dette var at man ønsket å strømlinjeforme selskapet for å redusere kostnader og fokusere på sine kjerneområder. Konsekvensene av denne fisjonen var at selskapet ble betydelig mindre komplekst da man gikk fra ni til tre forretningsområder og antall ansatte ble kraftig redusert. Dette reduserte graden av kompleksitet i Aker Solutions. I følge Weber og Linder (2008) tilsier dette at selskapet ikke lengre har det samme behovet for budsjett, og at styringspakken burde være mer dynamisk utformet. Da krisen inntraff, hadde selskapet likevel den samme styringspakken som tidligere, hvilket var lite dynamisk og ikke hensiktsmessig utformet for å takle en krise. Dette reflekteres i hvordan organisasjonen har taklet krisen.

Oljekrisen skapte raskt store endringer i omgivelsene for Aker Solutions. Dermed økte plutselig behovet for dynamikk i styringspakken. Manglende dynamikk i styringspakken fremstår som en årsak til at krisen ikke har blitt like godt håndtert som hos konkurrentene. De første konsekvensene av oljekrisen var at Aker Solutions måtte gjøre kapasitetsjusteringer, og dermed redusere antall ansatte. Respondentene peker på at Aker Solutions var sent ute med å starte nedbemanningsprosessen sammenliknet med sine konkurrenter. Konkurrenter som FMC var tidligere ute med å kommunisere at det var nødvendig med nedbemanning, på tross av at de opererte i de samme segmentene og hadde mange av de samme kundene som Aker Solutions. Årsaken til at Aker Solutions var tregere mener respondentene har sammenheng med at selskapet hadde en svært god back-log, og at dette fungerte som en hvilepute. Videre har respondentene ytret at for mange beslutninger har blitt tatt på bakgrunn av gjeldende omgivelser, og ikke på analyser og forståelse av fremtiden. Det fremstår som dette har sammenheng med at styringspakken har rettet mye fokus mot det historiske, hvilket har bidratt til at handlingene ofte har vært reaktive, ikke

proaktive. Dette er også et sentralt poeng i Beyond Budgeting-litteraturens kritikk mot tradisjonelle styringssystemer (Bogsnes, 2009). Dette kan bidra til å forklare hvorfor Aker Solutions både var sent ute med nedbemanninger, og hvorfor man reduserte antall ansatte gradvis, fremfor å gjøre betydelige kutt tidlig og kommunisere tydelig ut situasjonen selskapet var i.

Fram til krisen slo inn hadde selskapet hatt en kraftig vekst i omsetning og antall ansatte. Da krisen inntraff måtte ledelsen få selskapet til å skifte fokus fra vekst og marginer, til nedbemanninger og kostnader. Som det fremkommer av empirien sliter Aker Solutions med denne overgangen, og konkurrentene har frem til nå vært flinkere til å redusere kostnadene i begynnelsen av krisen. Det fremstår som at årsaken til at man ikke har vært så flink til å skifte fokus har tett sammenheng med styringspakken. I følge Malmi og Brown (2008) er styringspakken avgjørende for at ledelsen skal kunne skifte fokuset til hele organisasjonen. Videre er det viktig med dynamiske styringspakker dersom man ønsker å tilpasse seg raskt til eksterne endringer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Da budsjettet ble utarbeidet høsten 2014, og man la planer for 2015, innså Aker Solutions at kostnadene måtte kuttes. Budsjettet for 2015 ble derimot fort utdatert, og man måtte kutte vesentlig mer enn hva man hadde forespeilet seg. Ettersom budsjettet allerede var bestemt, gjorde dette det vanskeligere å skape forståelse gjennom hele organisasjonen av hvor viktig det var å kutte kostnadene ytterligere. Den manglende dynamikken til budsjettet gjorde det dermed vanskeligere å skifte retning til å bli et kostnadsorientert selskap.

Da Sverdrup-kontraktene ble tildelt høsten 2014, fikk ikke Aker Solutions tildelt noen kontrakter, noe fire av deres konkurrenter derimot fikk. En viktig faktor for tildeling av kontrakter er de prosjekterte kostnadene i anbudet. Som en av respondentene peker på innebærer dette at minst fire av konkurrentene til Aker Solutions hadde vært flinkere til å kutte kostnader enn Aker Solutions. I anbudet ble det prosjektert med kostnader som var 30 % høyere enn noen av konkurrentene. Dette tyder på at konkurrentene var vesentlig flinkere til å kutte kostnader i begynnelsen av krisen, og bygger opp om at styringspakken til Aker Solutions ikke var tilstrekkelig dynamisk da krisen inntraff.

6.2.2 Offshore AS

Oljekrisen skapte raskt store endringer i omgivelsene til Offshore AS. Når omgivelsene endrer seg raskere og endringene er større enn tidligere, tilsier dette at organisasjonene må være mer dynamiske for å tilpasse seg (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Dette var også tilfellet for Offshore AS. Lederne opplevde at behovet for dynamikk økte ytterligere under krisen. Som det fremkommer av empirien medførte dette at den dynamiske styringspakken gikk fra å være viktig til å bli essensiell. Årsaken til dette var den nye styringspakken som bidro til å fange opp endringer i omgivelsene raskere og at man fikk implementert de nødvendige tiltakene raskere. Dermed ble organisasjonen mer proaktiv. Dette samsvarer med Beyond Budgeting litteraturen som peker på at tradisjonelle styringspakker er for statiske, mens ved å gå vekk fra budsjetter og heller benytte seg av rullerende prognoser, vil selskapene bli mer tilpasningsdyktige (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a).

6.3 Oppsummerende – Behovet for dynamikk

Krisen har gjort at behovet for dynamikk i styringspakken har blitt svært viktig for både Aker Solutions og Offshore AS. Aker Solutions opplevde at det var tilstrekkelig dynamikk i styringspakken frem til krisen slo inn, men da den slo inn var ikke styringspakken dynamisk nok til å håndtere den på en god måte. En dynamisk styringspakke er tidkrevende å utforme. Dermed innebærer dette at når en går fra stabile til skiftende omgivelser vil selskaper med lite dynamiske styringspakker stå dårligere stilt til å takle disse endringene. Dette er et sterkt argument for at selskaper som opplever stabile omgivelser fremdeles burde ha dynamiske styringspakker. Dette underbygges av Bjørnenak og Kaarbøe (2011), som påpeker at dersom omgivelsene ikke er dynamiske så er ikke det et argument mot dynamiske styringspakker. Tvert om argumenterer de for at kanskje det største problemet er store, statiske styringspakker som hindrer kunnskapsdrevne dynamikk.

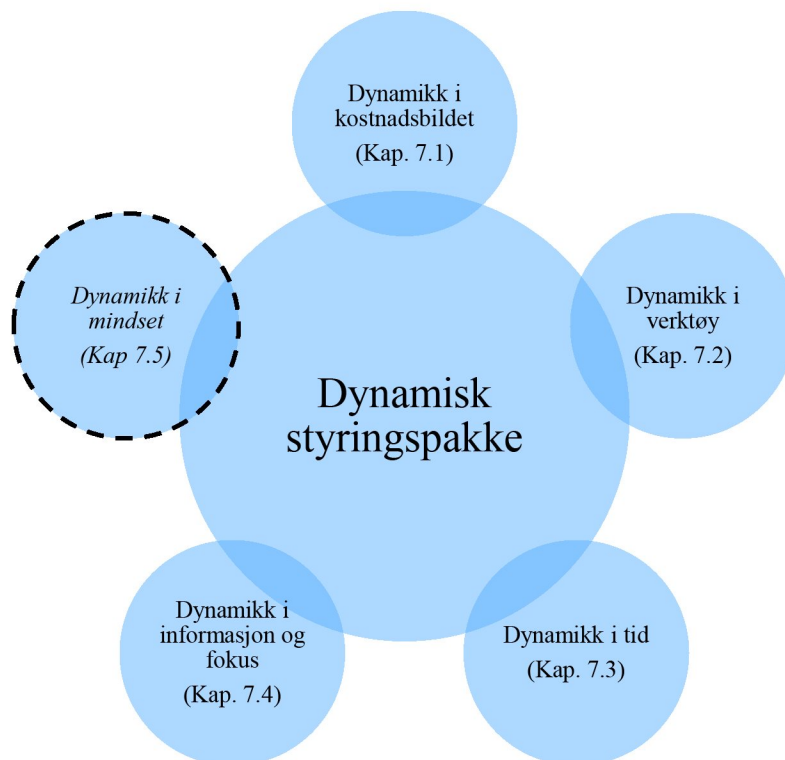
Offshore AS opplevde at styringspakken manglet dynamikk før krisen, og at den nye styringspakken dekket disse manglene. Denne ble også ansett som essensiell for at krisen ble taklet så godt som den ble. Dette samstemmer godt med Beyond Budgeting-bevegelsen sitt budskap, om at man trenger mer dynamiske styringspakker for å takle de skiftende omgivelsene som selskaper møter i dag (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a). Videre fremkommer det at selskaper som opplever at tradisjonelle styringspakker basert på

budsjetter er tilstrekkelig dynamiske fordi omgivelsene er stabile, fremdeles kan dra god nytte av mer dynamiske styringspakker.

7. Analyse av dynamikk i ulike perspektiver

I dette kapittelet vil vi analysere dynamikken i de to styringspakkene basert på rammeverktøyet som vi har lagt til grunn. Kapittelet vil være strukturert med et delkapittel om hver av de ulike formene for dynamikk: i kostnadsbildet, verktøy, tid, informasjon og fokus. Vi har også identifisert en ny form for dynamikk: dynamikk i mindset. Dette perspektivet er inkludert i figur 9. Ved å analysere de ulike formene for dynamikk, ønsker vi å skape større innsikt i hva som er viktig ved utformingen av en dynamisk styringspakke. Dette er ment å danne grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 3: *Hvordan kan styringspakker utformes for å skape dynamisk styringspraksis?*

Figur 9 - Dynamikk i ulike perspektiver, inkludert dynamikk i mindset
(Bjørnenak & Kaarbøe, 2011)



7.1 Dynamikk i kostnadsbildet

Fra empirien fremkommer det at Aker Solutions og Offshore AS historisk sett, har hatt et ulikt fokus på kostnader. I Aker Solutions har man hatt fokus på vekst og å opprettholde marginene. Offshore AS har også opplevd vekst, men ikke den samme ekstreme veksten. Fokuset har ikke ligget på marginene, men derimot på kostnadene. Årsaken til dette er at lederne oppfatter at de i liten grad kan påvirke inntektene, og at selskapet dermed er pristaker. Det de kan gjøre for å øke marginene er å fokusere på kostnadene. Dette reflekteres i styringspakken til Offshore AS.

Da Offshore AS benyttet budsjett, opplevde de at de kun fikk et fullstendig kostnadsbilde da selve budsjettet ble utarbeidet. Gjennom resten av året manglet man et godt bilde av kostnadene, og kostnadsinformasjonene ble ikke brukt på en god nok måte. Det at ledelsen ikke hadde tilstrekkelig kontroll over kostnadene var en viktig årsak til at man gikk vekk fra budsjettet. I følge Bogsnes (2009) er den største bekymringen til ledere ved å gå vekk fra budsjettet at de mister kostnadskontrollen. På bakgrunn av dette fremstår det som om at budsjettet gir ledere en falsk oppfattelse av kostnadskontroll. Dette fordi ledere allokere ressurser gjennom budsjettet og dermed opplever at de har kontroll. Det fulle kostnadsbildet har de derimot ofte kun under budsjettprosessen, og ikke gjennom resten av året. Derfor gir budsjettet en illusjon av at man har kontroll over kostnadene. Dette underbygges også av Bogsnes (2009) som argumenterer for at når ressursene allokere for hele det kommende året har ledelsen en opplevelse av kontroll over fremtiden, til tross for at fremtiden er usikker og at det ikke er mulig å kontrollere fremtiden.

Det må understrekes at det å gå vekk fra budsjettet i seg selv ikke gir bedre kontroll over kostnadene. Man trenger et nytt system for å få kontroll over kostnadene. I tilfellet med Offshore AS valgte man å gå over til fem kvartals rullerende prognoser, som ble oppdatert månedlig og ble basert på kostnader fra laveste nivå i organisasjonen. Dette gav et fullstendig bilde av kostnadene i organisasjonen hver måned, samt et estimat for de kommende fem kvartalene. Ettersom prognosene oppdateres månedlig, innebærer dette at man får et mer presist bilde av kostnadene (Hope & Fraser, 2003a). Toppledelsen i Offshore AS diskuterer utviklingen i kostnader mot prognosene med ledelsen for hvert enkelt forretningsområde, for å skape en større forståelse for kostnadsutviklingen. På denne måten har Offshore AS blitt flinkere både til å få et bedre kostnadsbilde gjennom året, samt på å

bruke kostnadsinformasjonen på en hensiktsmessig måte hvilket igjen skaper mer dynamikk i kostnadsbildet. Dette er i tråd med Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som argumenterer for at kostnadene må brukes på en mer hensiktsmessig måte i organisasjonen for å skape mer dynamikk i kostnadsbildet.

Årsaken til at Offshore AS ikke anser at deres styringspakke følger Beyond Budgeting-filosofien har sammenheng med selskapets kostnadsfokus. Etersom den nye styringspakken til Offshore AS skulle utformes opplevde lederne at Beyond Budgeting har et overdrevent fokus på salg og marginer, og et for svakt kostnadsfokus. Fra Bogsnes (2009) fremkommer det at transparens og tillit sikrer bedre kontroll over kostnadene. Offshore AS bidrar til mer transparens gjennom å tydeliggjøre kostnadene gjennom sine månedlige prognoser. Disse prognosene som er basert på kostnadene på laveste nivå i organisasjonen, er samtidig betydelig mer omfattende enn hva som foreslås av Bogsnes (2009). Videre har man også månedlige møter angående prognosene som skal sikre mer kontroll over kostnadene, hvilket tyder på at transparens og tillit ikke anses som tilstrekkelig i Offshore AS. De tolv styringsprinsippene som står sentralt i Beyond Budgeting ble heller ikke vektlagt da Offshore AS skulle utforme ny styringspakke, hvilket også taler imot at det er en Beyond Budgeting-styringspakke (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a).

Som nevnt innledningsvis har Aker Solutions fokusert på å øke omsetningen og beholde marginene. Det vil ofte være naturlig å se på marginer og kostnader som to sider av samme sak, ettersom en reduksjon av kostnader vil øke marginene, gitt at produktet fremdeles er av samme kvalitet. Fram til oljekrisen oppstod, var etterspørselen etter Aker Solutions sine tjenester så stor at det ikke var nødvendig med tett oppfølging av kostnadene for å sikre marginene. Dette gjenspeiles i kostnadsbildet til Aker Solutions. Budsjettprosessen ble oppfattet av flere ledere som et dypdykk i kostnadene som gav oversikt over kostnadene i selskapet. Gjennom året fremkommer det av lederne at man har mangelfull oversikt over kostnadene, og det oppleves som svært tungvint å hente ut kostnadsinformasjon.

Det at kostnadene ikke kan knyttes opp mot produktene, trekkes også fram som å være en stor svakhet. Manglende kostnadsinformasjon og at denne informasjonen brukes på en dårlig måte, tilsier at kostnadsbildet er lite dynamisk (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Konsekvensene av dette er at det er vanskelig å følge opp kostnadene og forstå kostnadskonsekvenser av handlinger. Dette ble eksemplifisert med at ingeniører ofte gjør

endringer på produktene for å legge til nye funksjoner. Konsekvensen av dette er at man ikke kan bruke gamle blåkopier, hvilket øker kostnadene drastisk. Merverdien av den nye funksjonen vil ofte ikke kunne kompensere for kostnadsøkningen, og ettersom man sliter med å knytte kostnadene til produktene, medfører dette at ingeniøren ikke får vite at man taper på å legge til den ekstra funksjonen.

Fra empirien fremkommer det at kostnadsfokuset var for historisk rettet. Det fremstår som at dette har sammenheng med at kostnadene sammenlignes opp mot budsjettet gjennom avviksanalyser. Bogsnes (2009) kritiserer dette ettersom fokuset ofte blir på å forklare kostnadene. Dermed blir avviksanalysene en øvelse i å forklare hvorfor ting har gått som det har gått. Det er mindre dynamisk enn tilnærmingen til Offshore AS. Der ligger fokuset i å forstå kostnadsutviklingen sammenliknet med forrige måneds prognose, hvilket er mer fremtidsrettet. Dette gjør det mer dynamisk da det bidrar bedre til at selskapet kan tilpasse seg endringer i omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Budsjettet gjør at man bruker mye tid på å forstå kostnadene under selve budsjettprosessen. Problemet virker å være at det brukes veldig mye tid på kostnadene i denne prosessen, og det settes mål for kostnadene for det kommende året. Gjennom resten av året derimot, har man avviksanalyser og man forsøker å forklare avvikene for å underbygge at man har kontroll over kostnadene. Ved bruk av budsjett opplevde lederne i begge selskaper at man ikke hadde et godt nok bilde over kostnadene gjennom året. Dette innebærer ikke nødvendigvis at budsjettet ikke gir et tilstrekkelig bilde av kostnadene. Det tyder heller på at budsjettet alene ikke gir et godt nok kostnadsbilde. Faren ved å benytte budsjetter virker å være at ledere har en opplevelse av kontroll over kostnadene på et gitt tidspunkt, som igjen medfører at man ikke har god nok kostnadsinformasjon gjennom året. Dette underbygges av Bogsnes (2009) som hevder at budsjettet gir en falsk opplevelse av kostnadene.

Ved å gå vekk fra budsjetter og over til rullerende prognoser som baserer seg på kostnadene i organisasjonen, fremstår det som at man vil få et bedre bilde av kostnadsutviklingen. Dette fordi man ikke prøver å forklare avvik fra en prognose som kan være opp mot et år gammelt. Prognosene som oppdateres månedlig inkluderer endringer i oljepris, valutaer, kundeavtaler med mer. Dermed får lederne bedre innsikt i kostnadene, og ikke minst et bedre beslutningsgrunnlag, hvilket gjør at kostnadsbildet blir mer dynamisk (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

7.2 Dynamikk i verktøy

Som empirien beskriver, var budsjettprosessen i Offshore AS en tung og langvarig prosess. Budsjettprosessen ble også oppfattet som lite verdiskapende ved at budsjettets forutsetninger ble raskt utdatert. Budsjettet hadde også mange forskjellige formål. Dette gjenspeiler det Hansen et al. (2003) skriver om at budsjetter har en tendens til å være tidkrevende å sette sammen, samt at budsjetter ofte er en barriere i forbindelse med endringer i omgivelsene. Flere av respondentene i Offshore AS beskrev også en opplevelse av budsjettets iboende treghet. Denne oppfattelsen kan også forklares av Hansen et al. (2003) som i sin kritikk av budsjettstyring hevder at budsjetter oppdateres for sjeldent.

Utarbeidelsen av budsjettet var som nevnt en tung og tidkrevende prosess, og grunnet budsjettets tendens til å bli raskt utdatert, begynte ledelsen å lete etter alternative styringsverktøy med et mer dynamisk preg. Erstatningen ble bruk av rullerende prognoser, referanseprognoser, samt et videre fokus på bruk av KPI-er. Empirien vår viser at lederne oppfatter de nye verktøyene som dynamiske ved at ulike formål blir dekt av de ulike verktøyene. Budsjettets formål ble med andre ord erstattet av flere ulike verktøy. Dette er i tråd med det Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer om dynamikk i verktøy. For å oppnå mer dynamikk bør verktøyene ha ulike formål, og man kan videre ha flere verktøy med sine respektive formål innen samme styringspakke. For Offshore AS dekkes behovet for planleggings- og kostnadskontroll av de rullerende prognosene. Referanseprognosen sitt formål er å veilede markedet og skal danne grunnlaget for Offshore AS sin prestasjonsvurdering. Dermed har Offshore AS ulike verktøy med ulike formål, som skaper dynamikk (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

Det skal også nevnes at det ble opplevd en viss misnøye mot utarbeidelsen av disse prognosene i Offshore AS. Empirien viser til en opplevelse av et tidkrevende arbeid mot å ferdigstille prognosene. Denne opplevelsen kan gjenspeiles av det Bergstrand (2012) forklarer som en av utfordringene knyttet til bruk av rullerende prognoser, ved at det er en langvarig prosess som gjøres flere ganger i løpet av året.

Som det ble beskrevet i empirikapittelet er referanseprognosen en sentral del i selskapets utforming av KPI-er. Som en av topplederne forklarte blir ansatte på et gitt nivå målt av KPI-er, og at mange ansatte har bonusplaner knyttet til disse. KPI-er oppleves som å være et

dynamisk verktøy. Dette gjenspeiler det Hope og Fraser (2003a) sier om at KPI-er og deres dynamiske natur. Enkelte respondenter stilte seg derimot noe kritisk til disse KPI-ene, ved at de baserer seg på den nevnte referanseprognosen. Det faktum at KPI-er settes opp mot referanseprognosen er noe i strid med det Hope og Fraser (2003a) omtaler som relative KPI-er. Dersom KPI-ene baseres på en referanseprognose på et tidspunkt, kan dermed KPI-ene utover året oppleves som statiske.

I Aker Solutions har den budsjettbruken stått sentralt i styringen av selskapet. Empirikapittelet avdekket misnøye til budsjettet, og budsjettets svakheter har resultert i at Aker Solutions fra og med 2017 ikke lenger skal benytte seg av budsjetter. Som forklart i empirikapittelet har lederne en opplevelse av budsjettet som knytter seg til budsjettets tendens til å bli raskt utdatert, som underbygges av Hansen et al. (2003). En annen opplevelse som samsvarer med Hope og Fraser (2003b), er at ettersom budsjettet reflekterer et synspunkt og et scenario på et gitt tidspunkt, har det en tendens til å være svært statisk. Dette reflekterer en opplevd mangel på dynamikk. Dette kan videre sees i sammenheng med det Bjørnenak og Kaarbøe (2011) omtaler som motstykket til dynamikk, nemlig noe som er statisk. Sammen med det som ble analysert for Offshore AS sitt vedkommende, ser man at opplevelsene av budsjettene manglende dynamikk kan sies å ha en sterk forankring i teorien.

I Aker Solutions ønsker man å gjennomføre det man har gjort i Offshore AS, nemlig å erstatte budsjettet med et større fokus på rullerende prognoser. Det forventes en opplevelse av et mindre fokus på absoluttverdier ved bruk av rullerende prognoser. Denne forventningen gjenspeiles av det Hope og Fraser (2003b) omtaler om rullerende prognoser, og evnen de rullerende prognosene har til å ha et relativt fokus.

Til tross for at man planlegger at rullerende prognoser skal erstatte budsjettet i Aker Solutions, har rullerende prognoser vært brukt tidligere i selskapet. Empirien avdekker at bruken av disse rullerende prognosene historisk har blitt opplevd som dårlige og lite hensiktsmessige. Det beskrives blant annet i empirikapittelet at det tidvis oppleves som at prognosene skal inneholde det man blir bedt om å si av ledelsen. Denne opplevelsen gjenspeiler det Neely et al. (2001) beskriver som "uheldig" oppførsel ved bruk av rullerende prognoser. Dette karakteriseres som "spill-oppførsel", noe som skjer når ledelsen ber om prognoser, og prognosenes innhold er feil fordi det som rapporteres er noe ledelsen "ønsker å

høre". Dette kan tyde på at tidligere bruk av prognoser ikke har hatt det planlagte formålet prognosene skulle ha, og kan dermed tyde på manglende dynamikk (Bjørnenak og Kaarbø, 2011).

Empirien viser til et utstrakt bruk av KPI-er i Aker Solutions. Her er det verdt å påpeke at det finnes ulike typer av KPI-er, og gjennom empiriinnsamlingen fokuserte vi ikke på spesifikke KPI-er, men heller omfanget av KPI-bruk og hvordan den generelle opplevelsen av KPI-ene er. I følge Bogsnes (2009) er det heller ingen automatikk i at KPI-er er dynamiske. Empirien avdekker en opplevelse av en unødvendig høy mengde KPI-er i Aker Solutions. Som en av topplederne erkjente, genereres det en såpass høy etterspørsel av KPI-er slik at KPI-enes formål har en tendens til å forsvinne. Bjørnenak og Kaarbø (2011) argumenterer for at graden av dynamikk avhenger av at verktøyene har et formål, og det faktum at toppledelsen opplever at KPI-ene mister sitt formål kan tyde på at KPI-ene ikke er så dynamiske som de potensielt kunne ha vært. Bogsnes (2009) forklarer videre at man ikke bør basere seg på et for høyt antall KPI-er, og henviser til programmet *Ambisjon til handling* i Statoil, hvor ved bruk av KPI-er av mellom-langsiktige perspektiver, er et antall mellom fem og ti KPI-er tilstrekkelig.

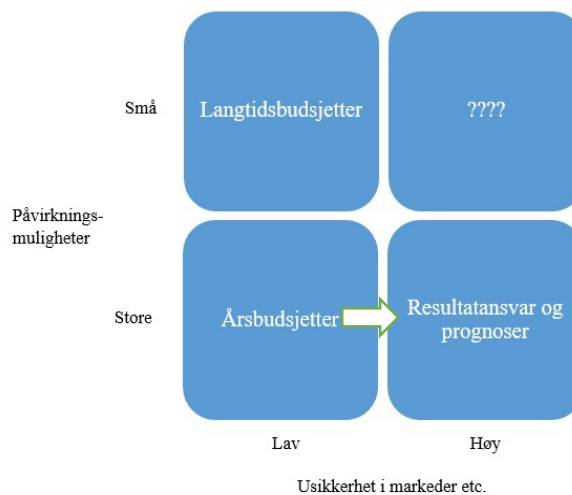
Formålet med #thejourney var blant annet å skape en kultur for kontinuerlig forbedring og skape kostnadsbevissthet blant de ansatte i Aker Solutions. Vi hevder at man kan anse #thejourney som et styringsverktøy, som videre har etablert spesifikke formål. Dette er i tråd med det Bjørnenak og Kaarbø (2011) beskriver om at virksomhetens verktøy må ha gitte formål. Videre ser man en overenstemmelse med det Bjørnenak og Kaarbø (2011) forklarer om at verktøyene bør beskrive årsakssammenhenger. #thejourney samsvarer med dette synspunktet, i den forstand at en økt kostnadsbevisstgjøring kan resultere i programmets formål, nemlig en kostnadsreduksjon. Man kan med andre ord se en årsaks-virkningssammenheng. Videre forklarer Bjørnenak og Kaarbø (2011) at verktøy bør være tilpasset virksomheten. Flere aspekter ved #thejourney er ifølge empirien suksessfulle, ved at man får gjennomført konkrete tiltak for kostnadsreduksjon. Dette er i tråd med Bjørnenak og Kaarbø (2011) sin påstand om at verktøy bør være tilpasset virksomheten.

7.3 Dynamikk i tid: Frigjøring fra kalenderåret

I Offshore AS opplevde lederne at budsjettet medførte at man låste seg til kalenderåret, på tross av at dette ikke var naturlig for deres forretningscyklus. Dette samsvarer med kritikken fra Johnson og Kaplan (1987). Spesielt det at fokuset ble låst mot inneværende år ble kritisert av lederne i Offshore AS. I den gamle styringspakken til Offshore AS var både budsjettet og prognosene låst mot kalenderåret. Dette medførte at viktige problemstillinger ofte dukket opp unødig sent. Løsningen for Offshore AS var å gå vekk fra budsjettet til rullerende prognoser. Dette samsvarer med Bergstrand (2009) som peker på rullerende prognoser som en løsning for å løsrive seg fra kalenderåret. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) peker også på at prognoser gjør at organisasjonen selv kan velge hvor lang periode det er hensiktsmessig å modellere for. Offshore AS anså det som hensiktsmessig å benytte fem kvartals prognoser da det tvinger de ansatte til å alltid se lengre fram enn bare ett år, mens en lengre tidshorisont ville gitt for stor usikkerhet.

I Aker Solutions har man holdt seg fast ved budsjettet på tross av at man blir mer låst til kalenderåret. Dette kan ha sammenheng med at det fremstår som at lederne i Aker Solutions har oppfattet omgivelsene som mindre dynamiske og usikre enn Offshore AS. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) peker på fleksibilitet og usikkerhet som to viktige faktorer som bestemmer hvordan planleggings- og kontrollmekanismene burde utformes, illustrert i figur 10. I både Aker Solutions og Offshore AS har man stor fleksibilitet, og derav store påvirkningsmuligheter til å tilpasse organisasjonen. Det kan tyde på at Offshore AS oppfatter omgivelsene som mer dynamiske og usikre enn Aker Solutions, noe som videre kan være en mulig forklaring på hvorfor Aker Solutions benytter årsbudsjetter som er kalenderlåst. Krisen har gjort at det blir større usikkerhet, som videre kan forklare Aker Solutions sin overgang til rullerende prognoser. Man ønsker et skift vekk fra årsbudsjetter til prognoser og resultatansvar, som forklarer figur 10 sin inntegnede pil fra

Figur 10 - Ulike planleggings- og kontrollsystemer



"Årsbudsjetter" mot "Resultatansvar og prognoser", og dermed oppnå mer dynamikk (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Det skal nevnes at Aker Solutions også har rullerende prognoser i tillegg til budsjetter. Men, det fremstår som at de rullerende prognosene har langt svakere forankring i Aker Solutions enn hva de har i Offshore AS, og det fremstår som at det i all hovedsak benyttes for at ledere skal ha et bedre bilde av framtidsutsiktene. Fra empirien fremkommer det at noen av lederne opplever at prognosene i hovedsak fokuserer på det gjenværende året, og at det er lite fokus på det kommende året. Dermed flytter ikke horisonten seg slik som den er ment, og konsekvensen er at prognosene blir mer som tradisjonelle prognoser.

7.4 Dynamikk i informasjon og fokus

Informasjon retter fokus. Ved å gå vekk fra budsjetter og over til rullerende prognoser endret Offshore AS informasjonsbruken og dermed fokuset i selskapet. Budsjettet gjorde at fokuset var vendt mot hvordan man presterte opp mot budsjettet. Ved å gå vekk fra budsjettet og over til prognoser ble informasjonsbruken mer fremtidsrettet. I den nye styringspakken fikk Offshore AS et mer helhetlig fokus på hvordan strategien skulle kobles mot handlinger. Da selskapet benyttet budsjett opplevde lederne at strategien hadde svak forankring i budsjettet, et poeng som også er underbygget i akademisk litteratur (Bogsnes, 2009; Neely et al. 2001). I den nye styringspakken til Offshore AS dannet strategien grunnlaget for målsettinger og KPI-ene. Dette, sammen med prognosene, skulle gi beslutningstakere den nødvendige informasjonen til å fordele ressursene på en dynamisk måte.

Hensikten med denne nye styringspakken var blant annet å legge til rette for bedre informasjon slik at beslutningstakerne kunne fatte beslutninger som støttet bedre opp under strategien, og ikke å fatte beslutninger basert på det som ofte ble oppfattet som et utdatert budsjett. Konsekvensen av dette var at strategien fikk en sterkere forankring i det operasjonelle. Dette samsvarer med Hope (2006) som hevder at når man går vekk fra budsjettet gir dette rom for strategien og at denne blir viktigere for de ansattes beslutninger. Videre hevder Hope (2006) at organisasjonen blir mer tilpasningsdyktig, ettersom beslutningstakerne har bedre grunnlag til å fokusere på omgivelsene og de mulighetene som oppstår. Det fremstår som at dette også er tilfellet i Offshore AS. I empirien fremkommer det

at ledere opplever at man var trege og reaktive da man benyttet budsjetter, mens i forbindelse med den pågående krisen har man vært langt mer proaktive.

Et annet verktøy som er viktig for å rette fokus i Offshore AS er de månedlige forretningsmøtene. Der har toppledelsen et månedlig møte med ledelsen for de ulike forretningsområdene hvor man diskuterer prognosene og hvordan utviklingen har vært. Disse diskusjonene danner grunnlaget for hva forretningsområdene skal fokusere på i den nærmeste fremtiden. Ettersom at man har disse møtene på månedlig basis, skaper dette et mer dynamisk fokus. I følge Bjørnenak og Kaarbøe (2011) kan tid brukes dynamisk til å fokusere på ulike ting på ulike tidspunkter. Det at Offshore AS har månedlige møter bidrar til at fokuset kan skiftes raskere, og skaper dermed et dynamisk fokus.

I Aker Solutions står budsjettet svært sentralt i styringspakken, og man har et omfattende rapporteringssystem som er rettet mot historiske prestasjoner. Dette reflekteres i fokuset til organisasjonen som er mindre framtidsrettet. Fra empirien fremkommer det at i Offshore AS diskuterer man ulike scenarioer, og at prognosene støtter opp ved blant annet ved å beregne konkrete effekter av tiltak ved de ulike scenarioene. I Aker Solutions fremstår det derimot som at diskusjonene i større grad er rettet mot hva som har skjedd og hvilke tiltak som er nødvendige. Offshore AS virker å være mer proaktive, mens Aker Solutions fremstår som å være mer reaktive. Dette er i tråd med Østergren og Stensaker (2011), som påpeker at en av nøkkelforskjellene fra selskaper som har gått vekk fra budsjetter er at planleggingen blir mer proaktiv. Forskjellen kommer tydelig fram under oljekrisen, hvor Offshore AS oppfattes som det selskapet som har vært blant de flinkeste i sitt segment til å gjennomføre nødvendige tiltak. Aker Solutions på sin side oppfattes av sine egne ledere som vesentlig tregere enn sine konkurrenter til å agere da krisen inntraff. Dette understrekes ved at Subsea-avdelingen var opp mot 30 % dyrere enn sine konkurrenter ved utdeling av Sverdrup-kontraktene i 2015

Funnene fra Aker Solutions tyder på at styringspakken ikke fremmer dynamikk i fokus på en god nok måte. Et av de mest sentrale formålene til budsjettet i Aker Solutions er å allokere ressurser. Som en av lederne påpeker så må man få ting inn i budsjettet hvis man ønsker å få ting gjort, og såfremt man holder seg innenfor budsjettet er alle fornøyde. Problemet med å allokere ressursene under budsjettprosessen er at det blir vanskeligere å endre på denne allokeringen i løpet av året. Bogsnes (2009) argumenterer for at ansatte opplever at de er tildelt budsjettmidlene ettersom toppledelsen har godkjent budsjettet og dermed allokert

ressursene. Å trekke tilbake disse midlene blir da utfordrende. Konsekvensen av dette er at det blir vanskelig for ledelsen å formidle et budskap om kostnadsfokus siden ressursene allerede er utdelt. Systemet blir alt for rigid (Bogsnes, 2009). Dette ser man også tegn på i Aker Solutions, ettersom man sammenliknet med Offshore AS sliter med å skape et godt kostnadsfokus gjennom hele organisasjonen. Dersom styringspakken hadde tilrettelagt for en mer kontinuerlig fordeling av ressurser, og man hadde hatt månedlige møter angående ressursfordelingen, ville ledelsen hatt mulighet til å fokusere på ulike ting til ulike tidspunkter gjennom året, og dermed fått et mer dynamisk fokus (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Det må understrekes at selv om Aker Solutions benytter budsjett, er det ikke slik at fordelingen av ressurser er "hugget i stein" for hele det kommende året. Ledelsen i Aker Solutions har møttes, og i likhet med Offshore AS ytret et behov for kostnadsreduksjon. Problemet ligger i at handlingene ofte har vært mer reaktive. Videre er informasjonsfokuset historisk rettet. Man har et omfattende rapporteringssystem som gjør at ansatte bruker betydelig med tid på å rapportere om historiske prestasjoner. Siden Aker Solutions hadde en svært god back-log ved inngangen til krisen har de ansatte hatt mye å gjøre. I tillegg til et lite framtidsrettet informasjonsfokus, fremstår det som at man på lavere nivåer i organisasjonen ikke fått en forståelse av hvor stor krisen faktisk er. Dette har dermed bidratt til å gjøre det vanskeligere for ledelsen å få alle de ansatte med på kostnadsreduksjonene.

7.5 Dynamikk i mindset

Hittil har analysen tatt for seg dynamikk i de ulike perspektivene beskrevet av Bjørnenak og Kaarbøe (2011). Følgende avsnitt er et forslag fra vår side om å inkludere et nytt perspektiv, nemlig dynamikk i mindset.

Tar man utgangspunkt i Beyond Budgeting-litteraturen vil man anta at ved å forlate budsjetter til fordel for rullerende prognoser, vil beslutningstakere gå vekk fra "comfort zones" og over til "stretch zones" (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Dette omtales som en endring i mindset. Mer konkret innebærer dette at ved en overgang fra budsjetter til rullerende prognoser, tvinges beslutningstakere ut av sin komfortsone hvor beslutninger

fattes basert på tidligere erfaring. I motsetning til dette, vil man i en "stretch zone" måtte tenke nytt for å finne ut hvordan man kan tilpasse seg nye endringer eller finne nye ideer til hvordan man kan bli stadig bedre. Dette virker å være tilfellet for Offshore AS. Prognosene med ulike scenarioer har bidratt til å rette fokuset framover mot ulike utfall. Disse ulike scenarioene har tvunget de ansatte i Offshore AS til å tenke nytt i forhold til hvordan man kan tilpasse seg eksterne endringer som eksempelvis et stort fall i etterspørsel. Videre har de månedlige forretningsmøtene som stiller ledelsen for de ulike forretningsenhetene ansvarlig for utviklingen, bidratt til å rette fokuset mot at man hele tiden skal bli bedre. Dermed har Offshore AS endret mindset fra "comfort zone" til "stretch zone".

Ettersom ledere blir tvunget til å tenke mer nytt i "stretch zones" innebærer dette at man blir mer tilpasningsdyktig og dermed er deres mindset mer dynamisk. Dette illustreres i Offshore AS. Scenariobaserte prognoser har bidratt til at lederne har blitt tvunget til å tenke nytt for å komme opp med potensielle planer til de ulike scenarioene. Da krisen inntraff var selskapet derfor bedre forberedt ettersom man allerede hadde diskutert hva man kunne gjøre nytt for å takle en krise. Dette eksemplifiseres også i empirien, hvor en av topplederne påpekte at årsaken til at selskapet taklet krisen så godt sammenliknet med sine konkurrenter var at man allerede hadde diskutert hva selskapet vil gjøre hvis en krise inntreffer. Det fremstår dermed som at man har et dynamisk mindset i Offshore AS. I Aker Solutions har tradisjonell budsjettstyring vært sterkt forankret. Dette gjenspeiles av et tilbakeskuende fokus, som igjen kan tyde på at man har hatt tyde på at man har hatt et mindset om å være i "comfort zones", der beslutninger har vært reaktive og blitt basert på tidligere erfaringer. Det kan dermed fremstå som at man har hatt et mindre dynamisk mindset i Aker Solutions.

7.6 Oppsummerende tabell

Vi har nå sett på dynamikk i ulike perspektiver, og tabell 3 oppsummerer momentene som har blitt analysert. I tillegg har vi inkludert teoretiske referanser som viser hvilken teori vår analyse har forankring i.

Tabell 3 - Analyse av dynamikk i ulike perspektiver

Dynamikk i:	Aker Solutions	Offshore AS
Kostnadsbildet	<ul style="list-style-type: none"> Tilbakeskuende kostnadsfokus med sammenligninger mot budsjett gjennom avviksanalyser. Vært preget av å forklare kostnader (Bogsnes, 2009) Manglende kunnskap om kostnadskonsekvenser av handlinger Mangelfull kostnadsinformasjon gjennom året, og svak kobling mellom kostnader og produkter. Derav et lite dynamisk kostnadsbilde (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> Budsjettet ga kun en illusjon av kostnadskontroll (Bogsnes, 2009) Budsjettet ble erstattet med rullerende prognoser. Prognosene bygges fra laveste nivå i selskapet og forutsetningene oppdateres månedlig, noe som gir et mer presist bilde av kostnadene (Hope & Fraser, 2003a) Transparens (Bogsnes, 2009) i kostnader oppnås gjennom månedlig gjennomgang av prognoser Kostnadsinformasjon oppdateres på kontinuerlig basis, som muliggjør bruk av kostnadsinformasjon på en mer hensiktsmessig og dermed mer dynamisk måte (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011)
Verktøy	<ul style="list-style-type: none"> Budsjettet har hatt for mange formål, og har dermed vært lite dynamisk (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) Prognosene har inneholdt det ledelsen "ønsker å høre", dermed sett tendens til spill-effekter (Neely et al. 2001) Uforholdsmessig høyt antall KPI-er. Erkjennes av toppledelse at de mister sitt formål, og mister sitt dynamiske preg (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> Rullerende prognoser og referanseprognosen erstattet flere av budsjettets formål, slik at man fikk verktøy som var tilpasset de forskjellige formålene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) Sterk oppfattelse av at prognosene er dynamiske ved kontinuerlig oppdatering og et framtidrettet fokus framfor fokus på historiske data (Bergstrand, 2012)
Tid	<ul style="list-style-type: none"> Budsjettet har blitt beholdt og derav har selskapet vært låst til kalenderåret. Dette kan ha sammenheng med at omgivelser ikke historisk sett har blitt oppfattet som usikre (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) Ettersom at Aker Solutions har vært låst til kalenderåret har dette redusert graden av dynamikk (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> Budsjettet medførte at man låste seg til kalenderåret, til tross for at det ikke var naturlig for deres forretningscyklus (Johnson & Kaplan, 1987) Rullerende prognoser ga løsrivelse fra kalenderåret (Bergstrand, 2009) Prognosene ga frihet til å selv velge tidshorisont i modelleringen, noe som skaper dynamikk (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011)
Informasjon og fokus	<ul style="list-style-type: none"> Fokus har ligget på avviksanalyser av faktiske tall mot budsjetterte tall. Med budsjettet har man derfor hatt et reaktivt fokus (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) Problemer knyttet til budsjettets ressursallokering (Bogsnes, 2009), og problematisk med økt kostnadsfokus når ressursene allerede er fordelt Historisk informasjonsbruk, slik at det tok 	<ul style="list-style-type: none"> Rullerende prognoser førte til mer framtidrettet informasjonsbruk Strategi har blitt mer koblet opp mot handlinger, tidligere har det vært en svak kobling mellom budsjett og strategi (Neely et al. 2001). Strategien fikk en sterk forankring i det operasjonelle (Hope, 2006) Det å gå vekk fra budsjettstyring har gjort selskapet mer tilpassningsdyktig og blitt mer proaktive

	<p>tid før ansatte på lavere nivåer fikk en forståelse av krisens alvorlighet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisk fokus gjennom månedlige forretningsmøter. Dynamisk i den forstand at tid kan brukes til å fokusere på ulike ting ved ulike tidspunkter (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011)
<i>Mindset</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Det kan fremstå som at budsjettet har tilrettelagt for et mindset om å være i "comfort zones" ved at man har hatt et tilbakeskuende fokus og handlinger har blitt basert på tidligere erfaringer (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013) • Det faktum at budsjettet benyttes for siste gang i år kan tyde på et ønske om et mindset om å være i en "stretch zone", der man ikke kan agere ut i fra tidligere erfaringer. • Det fremstår derfor som at man har hatt et mindre dynamisk mindset i Aker Solutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Overgangen fra budsjett til rullerende prognoser har gitt en endring i mindset fra "comfort zones" til "stretch zones" (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013) • Bruk av scenarioer har bidratt til endringen i mindset ved at beslutningstakere har blitt forberedt på ulike utfall • I "stretch zones" agerer man ikke kun på tidligere erfaringer, og det kan fremstå som at Offshore AS har et dynamisk mindset

Del VI

Konklusjon

8. Konklusjon og forslag til videre forskning

Dette kapittelet vil ta for seg konklusjonen og utdype implikasjonene av våre funn. Deretter vil forslag for fremtidig forskning bli presentert.

8.1 Konklusjon

Hensikten med denne utredningen var å besvare følgende overordnede problemstilling: *Beskriv og forklar ledelsens oppfattelse av dynamikk i styringspakken i forbindelse med den pågående krisen i oljebransjen.* Dette vil bli kort oppsummert i det påfølgende avsnittet.

Før krisen *beskriver* lederne i Offshore AS at de oppfattet at den tradisjonelle styringspakken ikke var dynamisk nok tross relativt stabile omgivelser, mens i Aker Solutions ble den tradisjonelle styringspakken oppfattet som tilstrekkelig dynamisk. Under krisen økte behovet for dynamikk i styringspakken og i Aker Solutions ble tradisjonell budsjettstyring oppfattet som lite hensiktsmessig grunnet manglende dynamikk. *Forklaringen* til at lederne i Aker Solutions oppfattet den tradisjonelle styringspakken som tilstrekkelig dynamisk i perioden før krisen var at omgivelsene var stabile, hvilket medførte at styringspakken fungerte til å strekke organisasjonen etter ambisiøse mål og sikre ledelsen kontroll. Under krisen opplevde lederne i Aker Solutions at de turbulente omgivelsene gjorde at budsjettforutsetningene ble raskt utdatert og at budsjettet mistet sin hensikt. Som følge av manglende dynamikk i styringspakken valgte Aker Solutions at 2016 skulle være det siste året med budsjett. I Offshore AS ble den dynamiske styringspakken enda viktigere som følge av de turbulente omgivelsene, og det ble ansett som en sentral grunn til at krisen ble håndtert godt.

For å ytterligere belyse den overordnede problemstillingen vil vi i de tre påfølgende delkapitlene ta sikte på å besvare utredningens tre forskningsspørsmål.

8.1.1 Hvordan ser styringspakken ut i de to selskapene før og under krisen?

Før krisen hadde Aker Solutions en tradisjonell styringspakke basert på budsjetter. Budsjettet hadde en sterk forankring og ble beskrevet som hjørnesteinen i styringspakken. Det tjente flere ulike formål, hvorav sentrale formål var å strekke organisasjonen, sette rammer, planlegge for kommende år og sikre ledelsen kontroll. Videre ble det også benyttet rullerende prognoser, men kvaliteten på disse har blitt opplevd som varierende. Strategien har vært preget av et finansielt innhold, og rapporteringssystemet har vært omfattende der en svært stor mengde KPI-er har stått sentralt. Organisasjonsstrukturen i selskapet ble beskrevet som hierarkisk og kompleks, hvilket hadde sammenheng med den store ansettelsesveksten. De gode tidene bidro også til selskapet hadde et sterkt vekst- og marginfokus, men manglende kostnadskultur. Fra respondentene fremstår det at styringspakken var designet for kontroll og at dette gikk på bekostning av de dynamiske egenskapene.

Under krisen har Aker Solutions beholdt den tradisjonelle styringspakken basert på budsjetter, men gjort noen endringer. Krisen medførte at selskapet måtte gjennomføre store nedbemanninger. Dette muliggjorde også en restrukturering med færre ledernivåer som skapte en flatere organisasjonsstruktur og reduserte hierarkiet. Effektiviseringsprogrammet #thejourney har bidratt til å rette et større fokus mot kostnader og skape en mer kostnadsbevisst kultur. Som følge av budsjettets manglende dynamiske egenskaper blir 2016 det siste året med tradisjonell styringspakke basert på budsjett, og Aker Solutions vil skifte over til rullerende prognoser, som oppdateres kvartalsvis med fem kvartals horisont. Med dette ønsker toppledelsen også å gjøre rapporteringen mer fremtidsrettet.

Offshore AS benyttet også en tradisjonell styringspakke basert på budsjett fram til og med 2011. Budsjettet tjente en rekke formål, og hadde i likhet med Aker Solutions et preg av å være lite dynamisk. Selskapet benyttet seg også av prognoser som var omtrentlige estimerer på et overordnet nivå, og som var låst til kalenderåret. Organisasjonsstrukturen var flat og det var korte kommunikasjonslinjer i selskapet. Videre ble kulturen oppfattet som åpen og tilrettelagt for diskusjoner.

I 2012 gikk Offshore AS vekk fra budsjettstyring som følge av en rekke svakheter ved budsjettet. Viktige faktorer var at budsjettet ble ansett som tid- og ressurskrevende, lite

verdiskapende og lite dynamisk. Det ble etablert en ny styringspakke med inspirasjon fra Beyond Budgeting, men med et større kostnadsfokus. Budsjetten ble erstattet med rullerende prognoser som ble basert på kostnader på laveste nivå i selskapet. De rullerende prognosene hadde et perspektiv på fem kvartaler og oppdateres månedlig. Inkludert i prognosene er ulike potensielle scenarioer og effekter av disse. Månedlige oppfølgingsmøter ble benyttet for å sikre toppledelsen kontroll og diskutere mulige tiltak ved ulike scenarioer. For å veilede markedet og ha et referansepunkt til prestasjonsmåling benyttes november-prognosen som referanseprognose. Offshore AS benytter også et fåtall KPI-er som hovedsakelig har det formål å være beslutningsstøtte. Konsekvensene av denne overgangen har vært en kulturendring som har rettet fokuset i Offshore AS mer mot fremtiden.

8.1.2 Hvordan opplever ledere behovet for dynamikk i styringspakken før og under krisen?

Knyttet til behovet for dynamikk fremkommer det av analysen at omgivelsene er av stor betydning for hvordan lederne opplever behovet for dynamikk. Før krisen inntraff ble styringspakken i Aker Solutions opplevd som tilstrekkelig dynamisk. Forklaringen til dette var av at omgivelsene var stabile. Selskapet opplevde solid vekst og det fremstod som at behovet for kontroll var større enn behovet for dynamikk i styringspakken. I Offshore AS derimot, opplevde lederne at deres styringspakke ikke var tilstrekkelig dynamisk før krisen inntraff. Dette til tross for at Offshore AS opererte i relativt stabile omgivelser.

Ved krisens inntog ble behovet for dynamikk i styringspakken drastisk endret. I Aker Solutions opplevde lederne at forutsetningene som budsjettet ble basert på, raskt ble utdatert og reflekterte i liten grad de dynamiske omgivelsene. Som følge av dette opplevde flere ledere budsjettet som meningsløst. Det faktum at 2016 er Aker Solutions sitt siste år med budsjetter, underbygger at behovet for dynamikk har økt drastisk som følge av krisen og at den tradisjonelle styringspakken ikke er tilstrekkelig dynamisk. I Offshore AS opplevde også lederne at krisen økte behovet for dynamikk atskillig. Dermed ble den dynamiske styringspakken enda viktigere og den ble ansett som en sentral årsak til at Offshore AS har taklet krisen så godt sammenliknet med sine konkurrenter.

8.1.3 Hvordan kan styringspakker utformes for å skape dynamisk styringspraksis?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å bidra til å forklare behovet for dynamikk i styringspakken, og gi selskaper økt innsikt i hvordan styringspakker kan utformes for å skape dynamisk styringspraksis. Dersom en ønsker dynamisk styringspraksis antas det at en dynamisk styringspakke ligger til grunn. For å studere dynamikk i styringspakken har vi tatt utgangspunkt i Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sine ulike former for dynamikk. Gjennom utredningen har vi funnet en ny form for dynamikk. Disse formene for dynamikk danner grunnlaget for forståelsen av hvordan styringspakker kan utformes for å skape en dynamisk styringspraksis.

I de påfølgende avsnittene vil vi presentere kort våre funn knyttet til ulike former for dynamikk. Dette vil bidra til å forklare hvordan ledere opplever dynamikk i styringspakken under kriser og danne grunnlag for forståelse av hvordan dynamiske styringspakker kan utformes.

Dynamikk i kostnadsbildet

Som det fremkommer av analysen gav budsjettet et manglende kostnadsbilde gjennom hele året. Budsjettprosessen gir god kostnadsoversikt under budsjettprosessen, men gjennom resten av året rettes fokuset mot kostnadsavvik. Da budsjettet ofte blir raskt utdatert medfører dette at det blir en øvelse i å forklare avvikene, og ikke gi et bilde av kostnadsutviklingen. Ved å skifte vekk fra budsjetter og over til rullerende prognoser basert på kostnader på laveste nivå i organisasjonen, får man et fullstendig kostnadsbilde hver måned. Dette gir ledelsen bedre grunnlag til å forstå kostnadsutviklingen, da det diskuteres avvik basert på forutsetninger basert på forrige måned og ikke forutsetninger som kan være eldre enn ett år gamle. Dette sikrer mer dynamikk i kostnadsbildet.

Dynamikk i tid: Frigjøring fra kalenderåret

Ved å benytte budsjetter opplevde både Offshore AS og Aker Solutions at man låste seg til kalenderåret. Dette til tross for at sistnevnte også benytter seg av rullerende prognoser. Dette tyder på at det ikke er tilstrekkelig å bare innføre nye styringsverktøy for å gjøre styringspakker basert på budsjetter mer dynamiske. Konsekvensen av at man låste seg til kalenderåret var at fokuset var rettet mot inneværende år helt fram til høsten, hvilket medførte at det tok unødig lang tid før viktige problemstillinger dukket opp. Basert på våre

funn, tilsier rullerende prognoser at man får et mer dynamisk perspektiv, hvor man reduserer sannsynligheten for at viktige problemstillinger om fremtiden dukker opp unødige sent. Dette vil bidra til å gjøre selskapet mer tilpasningsdyktig og dermed mer dynamisk.

Dynamikk i verktøy

Et av hovedpoengene med dynamikk i verktøy er at verktøyene skal være hensiktsmessig tilpasset sitt formål. Ved å ha ulike verktøy til ulike formål, har man mulighet til å tilpasse verktøyene etter hvert som formålene endrer seg, og dermed skape mer dynamikk. Problemet med budsjettet er at det tjener for mange formål og at mange verktøy er låst opp mot budsjettet, noe våre funn bygger opp om. Ved å gå vekk fra budsjettet kan man lage verktøy som i større grad er tilpasset formålene, og som ikke vil være låst mot budsjettet. Rullerende prognoser kombinert med oppfølgingsmøter kan benyttes til ressursallokering, planlegging, målsettinger og ansvarliggjøring som sikrer ledelsen kostnadskontroll. Referanseprognoser vil kunne benyttes til prestasjonsmåling og veiledning av markedet. Dermed får man flere ulike verktøy som er mer tilpasset hvert enkelt formål, noe som gir dynamikk.

Dynamikk i informasjon og fokus

Funnene i denne utredningen underbygger at informasjon retter fokus. Ved å skifte fra budsjett til rullerende prognoser finner vi at informasjonsbruken endres, og dermed at fokuset også endres. Dersom man har et omfattende rapporteringssystem som vektlegger historisk informasjon, vil fokuset til de ansatte være rettet mot tidligere prestasjoner og hvordan disse kan forbedres. Dette har vært tilfellet i Aker Solutions. Ved å gå vekk fra budsjett og over til rullerende prognoser vil informasjonsbruken bli mer framtidsrettet. Rapporteringssystemet vil være mer rettet mot hva man tror om fremtiden, hvilke scenarioer som er mulige og hvilke grep som eventuelt må tas. Konsekvensen av endringen i informasjonsbruk er at fokuset vil i større grad rettes mot fremtiden, hvilket vil bidra til å gjøre organisasjoner og deres styringspakker mer tilpasningsdyktige og dermed mer dynamiske.

Dynamikk i mindset

Ved å skifte vekk fra budsjetter til rullerende prognoser, opplevde lederne i Offshore AS en endring i mindset, og man gikk fra "comfort zones" til "stretch zones". Dette innebar at lederne i Offshore AS ikke lengre agerte bare ut fra tidligere erfaring på en rutinemessig måte, men at de måtte tenke mer nytt. Scenariobaserte prognoser bidro til at ledelsen måtte

rette fokuset mot potensielle problemstillinger og tvang dem til å måtte tenke nytt. Konsekvensen av endringen i mindset var at Offshore AS ble mer tilpasningsdyktig og dermed mer dynamisk. I Aker Solutions har hovedformålet med effektiviseringsprogrammet #thejourney vært å oppnå en kultur for kontinuerlig forbedring og kostnadsbevissthet, men det fremstår som at den rigide styringspakken har vanskeliggjort denne endringen i mindset.

Dynamisk styringspraksis

De ulike formene for dynamikk har blitt brukt til å forklare hvordan dynamikk kan implementeres i styringspakken. Dette vil nå danne grunnlaget for å besvare *hvordan styringspakker kan utformes for å skape en dynamisk styringspraksis*. Ved å studere de ulike styringssystemene som en pakke, har denne utredningen tatt sikte på å gi bedre innsikt i hvordan utformingen og bruken av styringspakken bidrar til dynamisk styringspraksis. For å skape en dynamisk styringspraksis mener vi at det må ligge en dynamisk styringspakke til grunn. Det finnes ingen universal løsning på hvordan dynamiske styringspakker burde utformes, da hvert enkelt selskap er forskjellig. Men ved å benytte Malmi og Brown (2011) sin typologi med tre ulike styringsmekanismer, kommer vi med det vi anser som viktige innspill til *hvordan styringspakker kan utformes for å skape en dynamisk styringspraksis*.

Økonomiske styringsmekanismer

Våre funn underbygger kritikken mot at budsjetter ikke er tilstrekkelig dynamisk. Dette gjelder spesielt under kriser, når det er som viktigst at selskaper styres godt. Å legge til nye elementer i styringspakken virker ikke å fungere tilstrekkelig. Man hadde prognoser i Offshore AS, og rullerende prognoser i Aker Solutions, men dette bidro ikke til at styringspakken ble tilstrekkelig dynamisk. For å oppnå en dynamisk styringspakke burde selskaper gå vekk fra budsjettet og utforme en styringspakke basert på rullerende prognoser.

Ved utforming av den nye styringspakken burde man sikre at den nye styringspakken dekker de gamle formålene til budsjettet. Langtidsplaner burde dekket gjennom strategiprosessen. Strategien burde igjen danne grunnlag for målsettingene og KPI-ene, slik at strategien blir tydelig forankret i selskapet. Rullerende prognoser med oppfølgingsmøter burde sikre en mer dynamisk ressursallokering, ansvarliggjøring av ansatte, og et mer fremtidsrettet fokus for hele organisasjonen. Disse prognosene burde være scenariobasert, slik at man illustrerer konsekvenser av ulike scenarioer og at ledelsen får et bedre grunnlag til å drøfte tiltak ved

ulike scenarioer. Dersom man står overfor store endringer burde det vurderes hvorvidt strategi, målsettinger og KPI-er burde revurderes slik at man står bedre rustet til å gå over i en periode med eksempelvis økt kostnadsfokus. Ved å benytte en referanseprognose vil man fremdeles kunne veilede markedet, og ha et referansepunkt for prestasjonsmålinger.

Videre er det viktig å være bevisst på informasjonsbruken i selskapet. Styringspakken påvirker i stor grad hvilken informasjon som ansatte mottar og hvilken informasjon ansatte skal produsere. Ved å skifte over til rullerende prognoser og inkludere hele organisasjonen i prosessen, bidrar styringspakken til at informasjonen blir mer framtidsrettet, hvilket retter fokuset framover. Et mer framtidsrettet fokus bidrar til at endringer i omgivelsene blir plukket opp raskere og gjør selskapet mer dynamisk og tilpasningsdyktig. Mengden informasjon er også viktig. Dersom man har for mange KPI-er vil det ikke bidra til å rette fokus. Derfor er det viktig å identifisere hva som er nøkkeldriverne og bruke et fåtall KPI-er, som er tilpasset de ulike beslutningstakerne.

Administrative styringsmekanismer

De administrative styringsmekanismene må være tilpasset de økonomiske styringsmekanismene. Ved å gå vekk fra budsjett og over til rullerende prognoser, vil kontrollen flyttes fra toppledelsen til ansatte lengre ned i organisasjonen. Dermed får de ansatte lengre ned i organisasjonen større beslutningsmyndighet og autonomi. Dette krever en flat organisasjonsstruktur for å sikre at de ansatte får den nødvendige friheten til å fatte de nødvendige beslutningene raskt, og dermed gjøre selskapet mer tilpasningsdyktig og dynamisk. I stedet for at toppledelsen har kontroll ved å stille ledere ansvarlig for budsjettavvik, sikres kontrollen ved at ledere stilles ansvarlig for ressursbruken. I Offshore AS skjer dette gjennom månedlige forretningsmøter hvor lederne må forklare utviklingen i kostnader og inntekter, mot forrige måneds prognose. En slik tilnærming gir bedre innsikt i selskapets utvikling, da det ikke diskuteres avvik mot det som kan være mer enn ett år gamle forutsetninger, men mot ferske forutsetninger. Våre funn tilsier at dette gir bedre kostnadskontroll, fokuset rettes mer framover og selskapet blir mer tilpasningsdyktige overfor eksterne endringer.

Kulturelle styringsmekanismer

Normalt anses kulturen i et selskap som statisk og noe som er vanskelig å endre. Våre funn indikerer at ved å endre de økonomiske og administrative styringsmekanismene, vil kulturen i selskapet også endre seg. Ved å skifte vekk fra en tradisjonell styringspakke til en dynamisk styringspakke, opplevde Offshore AS en endring i kulturen. Fokuset ble mer framtidsrettet og som følge av dette dukket viktige problemstillinger opp tidligere. Man opplevde også en endring i mindset. Etersom man ble bedre til å fokusere framover, endret også tankesettet seg slik at man lettere kunne tenke nytt for å finne ut hvordan man skulle overkomme ulike scenarioer.

For å implementere endringer i kontrollmekanismene, og spesielt innen kulturell styring, er det viktig at de ansatte opplever et eierskap til endringene. Flere var kritiske til at Aker Solutions hyret inn dyre konsulenter til å lage et prosjekt om kostnadskutt. Når utenforstående kommer inn og forteller hva som trengs gjøres, mister man eierskap til prosjektet, og motivasjonen for å få prosjektet til å lykkes reduseres. Det å skape forståelse rundt endringer og få de ansatte til å skape eierskap er derfor av stor betydning for hvor vellykket endringene kommer til å være.

Lederegenskaper er spesielt viktig under kriser, da det er under kriser at ledere virkelig må stå fram. I Aker Solutions var man bevisst på dette, og den gjennomførte restruktureringen på enkelte ledernivåer sørget for at de med ønskede lederegenskaper fikk nye lederstillinger. Kriser muliggjør slike drastiske endringer, og ved å redusere selskapets hierarki vil det bidra til å gjøre organisasjonen flatere og påvirke lederkulturen til å bli mer dynamisk.

8.2 Implikasjoner

Våre funn tyder på at Aker Solutions er klare for å gå vekk fra budsjettstyring. Lederne opplever at det ikke er tilstrekkelig dynamisk og er klare for en endring. Samtidig har budsjettet vært sterkt forankret i selskapet og enkelte stiller seg dermed kritiske til denne overgangen. Derfor er det viktig for toppledelsen i den kommende perioden å skape forståelse om at budsjettet ikke fungerer i dagens omgivelser, hvilket øker sannsynligheten for at de ansatte får større eierskap til den nye styringspakken. Ved innføringen av #thejourney ble det hevdet at selskapet ikke inkluderte de ansatte i tilstrekkelig grad. Man kan derfor dra lærdom av dette og inkludere de ansatte i større grad i overgangen vekk fra budsjetter.

Muligheten for at en krise inntreffer eller at plutselige endringer i omgivelsene kan forekomme, gjør at selskaper som opplever stabile omgivelser burde vurdere en mer dynamisk styringspakke. Litteraturen har et sterkt fokus mot at omgivelsene blir mer og mer dynamisk og at derfor trenger selskaper dynamisk styringspakke. Våre funn tyder på at selskaper som opplever stabile omgivelser også burde vurdere en mer dynamisk styringspakke.

Avslutningsvis kan det påpekes at Offshore AS opplevde Beyond Budgeting som for lite kostnadsfokusert. Bogsnes (2009) omtaler det å miste kostnadskontroll som den største frykten ved å gå vekk fra budsjettet og over til Beyond Budgeting. Offshore AS sin styringspakke tilrettelegger for bedre kostnadskontroll, noe som kan være et skritt i riktig retning for å overbevise flere selskaper til å skifte til Beyond Budgeting.

8.3 Forslag til fremtidig forskning

Gjennom arbeidet av vår utredning oppsto det flere interessante problemstillinger som kan danne grunnlag for fremtidig forskning.

Vår utredning har hatt en begrenset tidshorison. Det ville vært svært interessant å følge utviklingen i Aker Solutions over lengre tid, og studere hvordan overgangen vekk fra budsjetter påvirker styringspakkens dynamikk i Aker Solutions.

Videre har denne utredningen basert seg på et utvalg bestående av ledere med sentrale posisjoner i sine respektive selskap. Det ville vært interessant å utvide utvalget ved å inkludere lavere ledd i organisasjonen. Ledere vil normalt ha et annet perspektiv enn en ansatte, og dette kunne bidratt til å skape økt innsikt i hvordan dynamiske styringspakker oppleves.

Avslutningsvis kan det foreslås videre forskning knyttet til hvordan styringsfilosofien Beyond Budgeting utvikler seg. Offshore AS kan være et representativt eksempel på et selskap som til en viss grad følger prinsippene til Beyond Budgeting, men velger en annen tolkning av Beyond Budgeting ved å ha et større kostnadsfokus i sine prognoser. Det faktum at Beyond Budgeting ifølge Offshore AS ikke har et tilstrekkelig kostnadsfokus kan legge til rette for å undersøke om dette gjelder i andre selskaper i andre bransjer, og om en potensiell redefinisjon av Beyond Budgeting sitt kostnadsfokus kan være aktuell.

9. Referanser

- Aker Solutions. (2016, Mars). *Annual Reports*. Hentet fra Aker Solutions:
<http://akersolutions.com/investors/annual-reports/>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard University.
- Becker, S., Mahlendorf, M., Schäffer, U., & Thaten, M. (2015). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for management control*. Studentlitteratur.
- Bergstrand, J. (2012). *Management Accounting: A Cases Approach*. Harlo: Pearson.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - Hva er det? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 22-30.
- Bjørnenak, T., & Olson, O. (1999, Desember). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, ss. 325-338.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). "From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas.". *Management accounting research* , ss. 196-211.
- Bourmistrov, A., & Østergren Kaarbøe, K. (2011). Tensions in Using Information from Budgets and Balanced Scorecard: A Case Study of A Telecom Company in Distress. *Working paper*.
- 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, 127-168.
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997, Juli 22). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, ss. 669-689.

-
- Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Los Angeles: SAGE.
- Crooks, E. (2016, Mars 21). *The Big Read - Oil and gas: Debt fears flare up*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d48b1922-eadd-11e5-bb79-2303682345c8.html#axzz4AG6UjIyD>
- Dagens Næringsliv. (2012, Desember 05). *Røkkes Aker Solutions skal bli superlønnsom*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/12/05/rokkes-aker-solutions-skal-bli-superlonnsom>
- Dagens Næringsliv. (2016a, April 22). *Mer enn 35.000 stillingskutt i oljebransjen*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/energi/2016/04/22/1634/oljesmellen/mer-enn-35000-stillingskutt-i-oljebransjen>
- Dagens Næringsliv. (2016b, Mai 31). *Oljekrisen - Er den over?* Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Dagens Næringsliv: http://www.dn.no/staticprojects/staticprojects/special/2016/04/28/0900/oljesmellen/oljeserien/?v=48786&ncpMode=articlePopup&ncpUrl=/kundeservice/external/v1/subscription-confirmation/external_campaign/#kap2
- Dagens Næringsliv. (2016c, Januar 15). *Nå ryker også fruktkurven*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/01/15/1942/oljesmellen/n-ryker-ogs-fruktkurven>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: California: Sage.
- EIA. (2016, Mai 31). *Spot Prices for Crude Oil and Petroleum Products*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra U.S. Energy Information Administration (EIA): https://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_d.htm

- Fischer, J. G. (1998). Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47-64.
- Flamholtz, E. G., Das, T., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*(1), 35-50.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Essex: Pearson Education Limited.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, ss. 433-448.
- Hansen, S. C., Otely, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, ss. 95-116.
- Hope, J. (2006). *Reinventing the CFO: how financial managers can transform their roles and add greater value*. Harvard Business Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b, Februar). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, ss. 108-115.
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Beyond Performance Management: Why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior business performance* . Boston: Harvard Business Review Press.
- Hopwood, A. (2009). The economic crisis and accounting: implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society*, ss. 797-802.
- Hungnes, H., Kolsrud, D., Nitter-Hauge, J., Prestmo, J. B., & Strøm, B. (2016). *Ringvirkninger av petroleumsnæringen i norsk økonomi*. Oslo-Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.

-
- Jensen, T. B., & Aanestad, M. (2006, Mars 20). How Healthcare Professionals “Make Sense” of an Electronic Patient Record Adoption. *Information Systems Management*, ss. 29-42.
- Johanson, D., & Madsen, D. (2013). Økonomisk styring i Norge. *Magma*, 6, 18-30.
- Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard University Press.
- Kaarbøe, K., Stensaker, I., & Malmi, T. (2013). Putting Beyond Budgeting ideas into practice. I *Managing in Dynamic Business Environments-between control and autonomy* (ss. 92-113). Edward Elgar Publishing.
- Khandwalla, P. N. (1978). Crisis responses of competing versus non-competing organizations. *Journal of Business Administration*, ss. 151-178.
- Krogh, G., Roos, J., & Kleine, D. (1998). *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage.
- Lorain, M.-A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments. *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*, ss. 177-208.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Neely, A., Sutcliff, M. R., & Heyns, H. R. (2001). *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. New York: Accenture.
- NHH. (2016, Mai 28). *Om NHH: Etikk og ansvarlig atferd*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Nettsider for Norges Handelshøyskole (NHH): <https://www.nhh.no/om-nhh/etikk-og-ansvarlig-atferd/>
- NSD. (2016, Mai 28). *Norsk Senter for Forskningsdata*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/>

- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Oxford Dictionary. (2016, Mai 31). *Oxford Dictionaries - Dictionary, Thesaurus & Grammar*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/crisis>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Scott, W. R. (2009). *Financial accounting theory*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, ss. 80-88.
- SSB. (2016, Mai 31). *Investeringer i olje og gass, industri, bergverk og kraftforsyning*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=kis&CMSSubjectArea=energi-og-industri&checked=true>
- Store norske leksikon. (2016a, Mai 31). *Krise*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/krise>
- Store norske leksikon. (2016b, Mai 19). *Informasjon*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/informasjon>
- Waterman, R. J. (1990). *Adhocracy: The power to change*. Memphis: Whittle Direct Books.
- Weber, J., & Linder, S. (2008). *Neugestaltung der Budgetierung mit Better und Beyond Budgeting?: Eine Bewertung der Konzepte*. John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Wethe, D. (2015, November 20). *Global Oil Job Cuts Top 250 000*. Lastet ned 02. juni 2016. Hentet fra Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-20/global-oil-and-gas-job-cuts-top-quarter-million-with-more-on-way>
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.

Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European Accounting Review*, ss. 149-181.

10. Vedlegg 1 – Intervjuguide

INTRODUKSJON

Hensikt: Presentasjon av oss og oppgaven.

- Navn, skole, masteroppgave innen hovedprofilen "Økonomisk Styring"
- Oppgavens fokus ligger på styringssystemet og dets dynamikk. Bakteppet for oppgaven er den pågående oljekrisen og hvordan styringssystemet fungerer i en slik krevende periode.
- Kort sagt er vår definisjon av styringssystemer alt av midler ledelsen (på ulike nivåer) kan benytte for å påvirke de ansatte sine handlinger. Dette kan være konkrete styringsverktøy som eksempelvis budsjetter, balansert målstyring, rapporteringssystemer, eller mer overordnede aspekter som for eksempel kultur og organisasjonsstruktur (*Vi brukte bevisst ordet "styringssystem" fremfor "styringspakke" for å unngå misforståelser*)
- Forespørre om det er greit at vi benytter lydopptak. Vi vil understreke at alt som blir sagt vil bli anonymisert. Vi vil også transkribere intervjuene og sende dem tilbake til deg, slik at du vil ha mulighet til å gjøre endringer ved fakta-feil, feiltolkninger og fjerne eventuell sensitiv informasjon.
- Vi kommer til å stille veldig åpne spørsmål, og vil spørre mer konkrete oppfølgingsspørsmål der vi føler at det er hensiktsmessig
- Intervjuets varighet vil være omtrent 1 time

KRISEN

Hensikt: Ved å spørre om den pågående krisen fikk vi et innblikk i hvordan krisen oppleves av respondentene og hvordan respondentene mener at selskapet har taklet krisen.

1. Hvordan opplever du krisen?

- Hvordan takler selskapet krisen?*
- Hvordan opplever du at selskapet håndterer krisen sammenliknet med konkurrenter?*
- Hvordan mener du styringssystemet er tilpasset til å møte dagens krise?*

INFORMASJON

Hensikt: Ved å spørre ulike spørsmål knyttet til informasjon fikk vi svært forskjellige svar der alle svarene knyttet seg til ulike aspekter ved styringssystemet. Ved å stille åpne spørsmål knyttet til informasjon fikk vi dermed et godt bilde av de aspektene ved styringssystemet respondentene hadde meninger om.

2. Kan du beskrive informasjonen som formidles gjennom styringssystemet?

- a. *Hvilken informasjon vektlegger selskapet og hvorfor?*
- b. *Gjennom hvilke kanaler formidles informasjon?*
- c. *Hvordan benyttes informasjon til å kontrollere?*

3. Hvordan opplever du informasjonen fra styringssystemet?

- a. *Er du tilfreds med informasjonen du som formidles gjennom styringssystemet og hvorfor?*
- b. *Opplever du at du mangler informasjon, og hvilken informasjon er eventuelt dette?*
- c. *Opplever du at selskapet tilpasser seg ny informasjon raskt?*
- d. *Hvordan mener du at selskapet balanserer mellom tilbakeskuende og framoverskuende informasjon?*
- e. *Hvordan opplever du prognosene?*

4. Kan du beskrive din etterspørsel av informasjon før krisen?

- a. *Etterspurte du og vektla du informasjon annerledes før krisen?*
- b. *Hvordan har krisen påvirket informasjonen som formidles gjennom styringssystemet og vektleggingen av den?*
- c. *Hvordan har krisen påvirket fokuset mot intern/ekstern informasjon?*
- d. *Hvordan var din oppfatning av styringssystemet sin formidling av informasjon før krisen?*

BUDSJETTET

Hensikt: En viktig forskjell mellom Aker Solutions og Offshore AS var det faktum at Aker Solutions fortsatt har en sterkt forankret budsjettstyring, og at Offshore AS ikke baserer seg på budsjetter. Basert på dette utarbeidet vi tilpassede versjoner til hvert av selskapene. Spørsmålene ga god innsikt i ulike oppfatninger knyttet til budsjetter.

Til Aker Solutions:

- 5. Hvordan benyttes budsjettet?**
 - a. *Hvilket formål har budsjettet?*
 - b. *Hvordan fungerer budsjettet i dagens krise?*
 - c. *Opplever du informasjonen fra budsjettet som utdatert?*
 - d. *Hvordan fungerte budsjettet før krisen?*
 - e. *Hva opplever du som fordeler og ulemper ved budsjettet?*
 - f. *Hvordan påvirker informasjon fra budsjettet dine beslutninger?*
 - g. *Hvordan ser du på det å gå vekk fra budsjettbruk?*

Til Offshore AS:

- 6. Hvordan opplevde du å gå vekk fra budsjettet?**
 - a. *Hvordan påvirket dette ditt informasjonsbehov?*
 - b. *Hvilke aspekter synes du er positive og negative ved å fjerne budsjettet?*
 - c. *Hvordan er det å styre uten budsjett i kriser?*
 - d. *Var det riktig å fjerne budsjettet og hvorfor?*
 - e. *Hvordan ble styringspakken endret*
 - f. *Ble din rolle og eller ditt ansvar endret?*

STYRINGSPRAKSIS

Hensikt: Avslutningsvis spurte vi ulike spørsmål knyttet til selskapets styringspraksis. Ut i fra disse spørsmålene fikk vi innsikt i flere aspekter av styringssystemet som ble utelatt i tidligere spørsmål. Spørsmål 10 fungerte som et avsluttende spørsmål som kunne avdekke interessante momenter som hadde blitt utelatt i tidligere svar.

- 7. Kan du beskrive en typisk beslutningsprosess?**
 - a. *Hvordan påvirker styringssystemet denne beslutningsprosessen?*
 - b. *Er du fornøyd med hvordan styringssystemet støtter opp om beslutningstakingen?*

- c. *Har du den myndighet til å fatte nødvendige beslutninger i lys av informasjon du mottar?*
- d. *Har krisen endret måten dere tar beslutninger på?*

8. Hvordan har krisen påvirket styringssystemet?

- a. *Har styringssystemet blitt endret som følge av krisen og hvordan?*
- b. *Brukes styringssystemet på en annen måte som følge av krisen og eventuelt hvorfor?*
- c. *Hvordan har endringer i styringssystemet påvirket beslutningsprosessen?*

9. Hvordan opplever du styringssystemet er tilpasset dagens situasjon?

- a. *Hvordan er styringssystemet tilpasset å møte dagens krise?*
- b. *Beskriv svakheter ved styringssystemet*
- c. *Beskriv styrker ved styringssystemet*
- d. *Hvordan har krisen påvirket tiden det tar å fatte beslutninger?*
- e. *Har ledelsen tettere kontroll enn før krisen?*
- f. *Har din oppfatning av styringssystemet endret seg som følge av krisen?*

10. Hvis du hadde visst det du vet i dag, hva ville du ha gjort annerledes i løpet av de siste 3 årene?