



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Organisasjoner i vekst og deres økonomisystemer

Endres økonomisystemene når organisasjoner vokser?

Annett Nymoen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2015



Forord

I løpet av min femårige utdanning ved Handelshøgskolen i Tromsø har jeg fattet interesse for å undersøke hvordan teori og praksis henger sammen. Tidlig i studiet ble jeg interessert i bedrifters økonomisystemer, og temaet i oppgaven er derfor ingen tilfeldighet. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang og krevende, men veldig interessant reise. Helt siden videregående har jeg visst at det var økonomi jeg ville drive med når jeg ble “stor”, og masteroppgaven representerer derfor en milepæl i livet mitt. Etter fem spennende og lærerike år kan jeg endelig kalle meg siviløkonom!

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til Odd Birger Hansen som har vært min veileder. Odd Birger har gitt meg god veiledning og konstruktive innspill gjennom hele oppgaveprosessen. Hans kompetanse og mangeårige arbeid har vært med å kvalitetssikre oppgaven min. Takk for at du alltid har stilt opp og tatt deg tid til å svare på de mange, og ofte rare spørsmålene jeg har kommet med. Underveis i skrivingen har jeg også fått tilbakemeldinger og innspill fra familie, venner og bekjente. Jeg ønsker å takke dere for støtte, forståelse og oppmuntrende ord. Videre vil jeg takke de samarbeidsvillige informantene fra *byggevarerbedriften* og *grossistbedriften*. Takk for innpass i bedriftene og for at dere satt av tid til mine spørsmål i en ellers så hektisk arbeidshverdag. Sist men ikke minst ønsker jeg å takke min samboer Fredrik som har stilt opp og motivert meg gjennom hele oppgaveprosessen. Takk for at du har vært tålmodig og holdt ut med meg i en tid der jeg har vært litt fraværende. Synspunkter og eventuelle misforståelser og feiltolkninger i studien står jeg selv ansvarlig for.

Harstad, 25/5-2015

Annett Nymoen

Sammendrag

Studien undersøker hvordan en byggevarebedrift og en grossistbedrift har vokst, hvordan de har endret sine økonomisystemer og hvilke utfordringer og effekter de har fått av endringene. Bedriftene er suksessfulle bedrifter som har hatt gode økonomiske resultater og sterk vekst over tid. Formålet med studien er å undersøke i hvilken grad økonomisystemene endres når organisasjoner endrer seg. Jeg har utformet følgende problemstilling:

Hva skjer med økonomisystemene i organisasjoner som vokser?

Problemstillingen har jeg konkretisert i tre forskningsspørsmål:

1. *På hvilken måte har organisasjonene vokst?*
2. *I hvilken grad endres økonomisystemene når organisasjonene vokser?*
3. *Hvilke utfordringer og effekter kan man få av å endre økonomisystemet?*

Casestudien har hatt et deskriptivt forskningsdesign og tilhører den fortolkende regnskapstradisjonen. Datainnsamlingen har skjedd ved hjelp av dokumentanalyser og semistrukturerte dybdeintervju der informantene har vært en konsernsjef, to økonomisjefer, en økonomimedarbeider og en innkjøpsjef.

Teoriene studien bygger på omhandler økonomisk styring og økonomisystemer, ulike vekststrategier, endringsperspektiver, samt utfordringer og effekter ved endringer av økonomisystemer. I studien betrakter jeg et økonomisystem som et helhetlig system med ulike overordnede variabler og jeg skiller mellom organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp. For å forstå endringer i økonomisystemene har jeg tatt i bruk det rasjonelle og det evolusjonære perspektivet med bidrag fra betingelsesteori og teori om dynamisk styring. Studien bygger også på litteratur knyttet til utfordringer og effekter av endringer.

Resultater fra studien viser at bedrifter kan vokse på forskjellige måter og at holdingsselskapmodellen trolig muliggjør vekst i det "uendelige" uten krav til store endringer i kjernesystemet. Et interessant funn er også at formen eller måten økonomisystemer endres på ikke ser ut til å være det viktigste, men evnen til å iverksette endringer er det avgjørende. De største utfordringene viste seg å være de menneskelige aspektene og sentrale effekter var økt effektivitet, produktivitet, kapasitet, automatisering og håndtering av vekst.

Nøkkelord: Oppkjøp, organisk vekst, økonomisystemer, utfordringer, effekter

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Formålet med studien	2
1.3 Viktige begreper og avgrensning.....	2
1.3.1 Vekstbegrepet.....	3
1.3.2 Økonomisystembegrepet.....	3
1.3.3 Avgrensninger og posisjonering av studien	4
1.4 Oppgavens videre struktur	6
2 Metodologi	7
2.1 Vitenskapsteori og min virkelighetsoppfatning	7
2.1.1 En fortolkende studie	7
2.2 Forskningsprosessen.....	8
2.2.1 Innsamling av informasjon.....	8
2.2.2 Valg av bedrifter.....	8
2.2.3 Forskningsstrategi	9
2.2.4 Metodevalg og kunnskapservvelsen.....	9
2.3 Forskningskvalitet	11
2.4 Min rolle som forsker og etiske hensyn	13
3 Teoretiske perspektiver	14
3.1 Økonomisk styring og økonomisystemer	14
3.1.1 Tradisjonell økonomisk styring.....	14
3.1.2 Økonomisystemer.....	15
3.1.3 Utviklingen av økonomisystemer.....	16
3.2 Organisasjoner i endring.....	18
3.2.1 Organisasjoner som vokser	18
3.2.2 Ulike måter å vokse på	19

3.2.3	Vekststrategi – intern utvikling eller oppkjøp?	21
3.2.4	Entreprenørskap, en drivkraft for endringer?	21
3.3	Økonomisystemer i endring	22
3.3.1	Det rasjonelle perspektivet—planlagte endringer	23
3.3.2	Det evolusjonære perspektivet—fremvokste endringer	25
3.3.3	Dynamiske økonomisystemer	27
3.4	Utfordringer og effekter av å endre økonomisystemer	27
3.4.1	Utfordringer ved endringer av økonomisystemer	27
3.4.2	Effekter av å endre økonomisystemer	32
3.5	Sammendrag	34
3.5.1	Økonomisk styring og økonomisystemer	34
3.5.2	Organisasjoner i endring	34
3.5.3	Økonomisystemer i endring	34
3.5.4	Utfordringer og effekter av å endre økonomisystemer	35
4	Casebeskrivelser	36
4.1	Grossistbedriften	36
4.1.1	Bedriftens vekst	37
4.1.2	Visjoner, markeder og kjedetilknypning	38
4.1.3	Økonomiske nøkkeltall	38
4.1.4	Økonomifunksjonen og bedriftens økonomisystem	39
4.1.5	Utfordringer og effekter av utskiftningen	40
4.2	Byggevarerbedriften—fra et enkelt ønske om et levebrød, til et storkonsern	42
4.2.1	Bedriftens vekst	43
4.2.2	Visjoner, markeder og kjedetilknypning	44
4.2.3	Økonomiske nøkkeltall	45
4.2.4	Økonomifunksjonen og bedriftens økonomisystem	45
4.2.5	Utfordringer og effekter ved endringer av økonomisystemet	46

4.3	Oppsummering casebeskrivelser	47
5	Analyse og drøfting	48
5.1	Organisasjoner i vekst	48
5.2	Endres økonomisystemene når organisasjoner vokser?	50
5.3	Utfordringer og effekter av å endre økonomisystemene	53
5.3.1	Opplevde utfordringer av å endre økonomisystemene	53
5.3.2	Opplevde effekter av å endre økonomisystemene	55
5.4	Oppsummering analyse og drøfting	57
6	Konklusjoner, implikasjoner og forslag til videre forskning	59
6.1	Oppsummering av interessante og viktige funn	59
6.2	Studiens begrensninger	60
6.3	Implikasjoner for videre forskning	61
7	Referanseliste	62
	Vedlegg 1: Intervjuguide	71

Figurliste

Figur 1: Oppgavens struktur

Figur 2: Den ideelle styringssirkelen

Figur 3: En organisasjons økonomisystem

Figur 4: Selskapsstruktur 2015 for grossistbedriften

Figur 5: Selskapsstruktur 2015 for byggevarebedriften

Tabelliste

Tabell 1: Posisjonering av studien min

Tabell 2: Kvalitetskriterier i positivistisk og fortolkende forskning

Tabell 3: Nøkkeltall for grossistbedriften fra 2006-2013

Tabell 4: Nøkkeltall for byggevarebedriften fra 2006-2013

Tabell 5: Konteksten til byggevarebedriften og grossistbedriften

Tabell 6: Økonomisystemene til byggevarebedriften og grossistbedriften

Tabell 7: utfordringer og effekter av å endre økonomisystemene

Tabell 8: Oppsummering analyse og drøfting

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Intervjuguide

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres oppgavens tema, valgt problemstilling og forskningsspørsmål. Dernest forklares viktige begreper, oppgaven avgrenses og jeg foretar en posisjonering av studien. Avslutningsvis i kapitlet beskrives oppgavens videre struktur.

1.1 Aktualisering

For at organisasjoner skal utvikles og vokse, så kreves det forandringer i mål, systemer, strategier og strukturer over tid(Davidsson, Delmar & Wiklund 2006). Dersom man studerer bedrifters visjoner og strategier vil man oppdage at de aller fleste har et mål om økt vekst. Vekst skaper nemlig forandringer i bedrifter og bidrar til ny og økt verdiskapning. Vekst er dermed også interessant samfunnsmessig. Vekst i organisasjoner og endringer er avgjørende for å opprettholde konkurranseposisjonen(Balogun & Hailey 2008) og overlevelse på sikt (Hamel 2000). Forskere har i lengre tid studert den interessante koblingen mellom strategi, systemer og endringer i omgivelsene. Blant annet har Miles, Snow og Pfeffer (1974) undersøkt i hvilken grad organisasjoner og deres systemer er formet av omgivelsene. Et av de mest kjente bidragene innen temaet ble presentert på 1960-tallet av amerikaneren Alfred Chandler. Han mente at omfattende og raske endringer i omgivelsene krevde endringer i bedrifters strategier og strukturer (Chandler 1962). Implisitt forstår man at dersom omgivelsene endrer seg, så skjer det endringer i organisasjoner og dermed også i økonomisystemene.

Man kan til stadighet høre om økonomisystemer som ikke er hensiktsmessige for å håndtere dagens utfordringer. Normalt sett skulle man tro at økonomisystemene endrer seg i takt med endringer i organisasjoner, men det er ikke alltid tilfelle. Økonomisystemer er kostbare systemer og endringer av systemene overskrider ofte planlagte budsjetter og tidsfrister. Utfordringer ved slike endringer har derfor vært et populært forskningstema der de menneskelige aspektene har vært mye undersøkt(Lorenzi & Riley 2003; Markus 2004; Sun, Yazdani & Overend 2005). Bedrifter bruker ikke bare mye penger på endringer av økonomisystemer, men også tid og arbeidskraft. Bedrifter har derfor store forventninger til fordeler og effekter av systemene. McAfee (2003) hevder at mellom 30 og 75 % av IT-prosjekter ikke lever opp til forventede finansielle og driftsmessige resultater. Man forstår derfor at bedrifter ikke ønsker å endre økonomisystemene dersom det ikke er nødvendig. I den sammenheng er det interessant å undersøke i hvilken grad økonomisystemene faktisk endres når organisasjoner endrer seg.

1.2 Formålet med studien

I denne studien ønsker jeg å gi en forståelse for koblingen mellom endringer i organisasjoner og endringer i økonomisystemer. I den forbindelse har jeg undersøkt hvordan to suksessfulle private bedrifter har vokst, hvordan de har endret økonomisystemene og hvilke utfordringer og effekter de har fått av endringene. Motivet for studien har vært å undersøke om det virkelig er slik at økonomisystemene endres når organisasjoner endrer seg. Med utgangspunkt i dette ønsker jeg å besvare følgende problemstilling:

Hva skjer med økonomisystemene i organisasjoner som vokser?

For å besvare problemstillingen har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

1. *På hvilken måte har organisasjonene vokst?*
2. *I hvilken grad endres økonomisystemene når organisasjonene vokser?*
3. *Hvilke utfordringer og effekter kan man få av å endre økonomisystemet?*

I studien tar jeg i bruk relevant litteratur innen temaene vekst, endringer og økonomisystemer. I litteraturen skilles det vanligvis mellom organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp (Davidsson et al. 2006; Johnson, Scholes & Whittington 2011; Penrose 1959). Organisk vekst er den tradisjonelle vekstmetoden der bedrifter stoler på egne evner, ressurser og kompetanse for å utvikle bedriften internt. Ved oppkjøp vokser bedrifter eksternt gjennom å kjøpe opp andre selskaper (Johnson et al. 2011). Vekst i organisasjoner vil på et tidspunkt også kreve endringer i bedrifters økonomisystemer. I studien skiller jeg mellom rasjonelle og fremvokste endringer. Når det gjelder utfordringer og effekter ved endringer av økonomisystemer, så har jeg i tråd med teorien fokusert på utfordringer ved de menneskelige aspektene og økt effektivitet som en viktig effekt.

Med denne studien håper jeg å kunne gi et godt og relevant bidrag til den forskningen som allerede foreligger innen feltet. Studien min gir nyttige og viktige kunnskaper for bedrifter i samme situasjon og bedrifter som planlegger å endre sitt økonomisystem. Studien vil således være interessant både for forskning innen økonomisystemer og vekst, men også for bedrifter i praksis.

1.3 Viktige begreper og avgrensning

Innledningsvis i oppgaven ønsker jeg å definere to viktige begreper, nemlig vekst og økonomisystemer. Begrepene blir nærmere beskrevet i kapittel 3.

1.3.1 Vekstbegrepet

Vekst er et komplekst og flerdimensjonelt fenomen (Heirman & Clarysse 2006) og det finnes derfor ulike definisjoner av begrepet. I denne studien blir vekst sett på som forandringer i bedrifter som skaper nyheter og bidrar til økt omsetning. Et anerkjent mål på vekst er økt størrelse (McKenna & Oritt 1980) i form av økt antall ansatte (Kolvereid 1992), avdelinger, markedsandeler, eiendeler og omsetning. Vekst er nært relatert til bedrifters overordnede strategier da vekst kan bidra til opprettholdelse og utvikling av konkurransefortrinn. Forventninger av vekst kan være innovasjoner, arbeidsplasser og teknologiske- og sosiale prosesser, men i de fleste tilfeller er økonomisk vekst ønskelig (Acs & Audretsch 1990; Wennekers & Thurik 1999). I litteraturen skilles det vanligvis mellom to typer vekst, organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp (Peng & Heath 1996). Vekst kan dermed innebære endringer av den eksisterende virksomheten, at det etableres nye virksomheter eller at virksomheter kjøper opp andre virksomheter (Davidsson et al. 2006). En oppkjøpsstrategi krever gjerne gode finansielle evner, forhandlerevner, aggressivt initiativ og en form for strategi. Dette er i sterk kontrast til intern vekst som krever et godt utviklingsgrunnlag, nøye planlegging og god utførelse (Penrose 1959). Begge vekststrategiene skaper forandringer i organisasjoner som setter nye krav til bedrifters økonomisystemer.

1.3.2 Økonomisystembegrepet

Formålet med økonomisk styring er å bidra til gjennomføring av bedrifters strategier og mål (Anthony & Govindarajan 2007) og redusere usikkerheten i organisasjoners beslutninger (Bjørnenak & Olson 1995). Tradisjonell økonomistyring kan beskrives som en kontinuerlig prosess som omhandler strategisk planlegging, rapportering og evaluering, drift og måling og budsjettforberedelser (Anthony 1965; Anthony & Young 2003). Et økonomisystem kan beskrives som et "*system for innsamling, bearbeiding, prosessering, lagring og rapportering av data om en virksomhets transaksjoner*" (Bjørnenak og Olson 1995:13). Økonomisystemer kan være så mangt og bestå av mange ulike funksjoner og delsystemer. Et økonomisystem kan ut fra modellen til Flamholtz (1983) betraktes som et kybernetisk system (Green & Welsh 1988) der den kybernetiske kjerne, også kalt *kjernesystemet*, består av fire delsystemer. Disse er *planlegging, utførelse, måling og belønning* (Flamholtz 1996). Kjernesystemet er omringet av *organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen og organisasjonens omgivelser*.

1.3.3 Avgrensninger og posisjonering av studien

Oppgavens omfang- og tidsbegrensninger har gjort det nødvendig med noen avgrensninger. I studien betrakter jeg et økonomisystem som en helhetlig enhet eller pakkeløsning med utgangspunkt i Flamholtz (1983) forståelse av systemet. Innholdet i økonomisystemet og beskrivelse av de ulike delene blir derfor ikke behandlet. Studien er avgrenset til å omhandle organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp. Vekst gjennom strategiske allianser blir derfor ikke diskutert. Studiens omfang har lagt begrensninger for antall utfordringer og effekter jeg kunne fordype meg i. Jeg har derfor gitt en overordnet forståelse for mulige utfordringer og effekter bedrifter kan oppnå ved endringer av økonomisystemene. I samsvar med teorien betrakter jeg de menneskelige aspektene som de viktigste. I studien har jeg fokusert på bedriftenes erfaringer ved endringer av økonomisystemene, og jeg har ikke forsøkt å måle effektene.

Det foreligger mye og omfattende forskning innen vekst og økonomisystemer både i Norge og i utlandet. Betingelsesbaserte studier har i lengre tid studert økonomisystemer med den forventning at ledere tilpasser organisasjoner til endringer i betingelser for å oppnå økte prestasjoner og overlevelse. Chenhall (2003) har blant annet evaluert tidligere betingelsesbaserte studier av økonomisystemer og organisasjoners kontekst. Han undersøkte spesielt tre forhold, *hensikten med økonomisystemer, kontekstuelle variabler* som former systemene og *resultater eller effekter* av systemene. Ander har studert normer og bruken av regnskap og økonomistyringssystemer. Bourmistrov (2001) undersøkte endringer i regnskapsstandarder- og normer i offentlig sektor i Russland. Det russiske samfunnet har i de siste 100 årene vært gjennom dramatiske endringer i politikken, økonomien og samfunnet. Studien undersøker derfor en interessant kobling mellom forandringer i samfunnet og regnskaps- og økonomistyringssystemer. Burns og Scapens (2000) har med utgangspunkt i ny-institusjonell teori studert hvordan rutiner og institusjoner bidrar til endringer i regnskapet.

Forskning innen økonomisystemer, regnskap og styring har tradisjonelt vært dominert av studier innen offentlig sektor. Nyland (2003) har blant annet studert styringssystemene i norske sykehus, og i hvilken grad de er tilpasset nye styringsmessige utfordringer. Friestad (2008) har undersøkt utformingen og bruken av økonomistyringssystemer og interne styringsdata i norske grunnskoler. Gårseth-Nesbakk (2007) har studert utprøvingen og utviklingen av en ny regnskapsmodell på statlig nivå i Norge. Formålet med studien var å vise hvordan man kan utvikle gode styringsredskaper. Flere hevder at familiebedrifter har et større behov for styring, og Samuelsson (2002) har i den forbindelse studert to familiebedrifter. Hun

undersøkte hvordan ulike former for økonomistyring oppstår og utvikles i familiebedrifter, og hvordan bedriftene løser kontrollspørsmål, styring og ansvar.

I de senere år har det vært omfattende forskning innen implementeringer av økonomisystemer og utfordringer og effekter ved slike implementeringer. Elstad (2014) har blant annet undersøkt kritiske faktorer ved innføringer av forretningsystemer i et norsk konsern. Hun fant at kommunikasjon, forståelse for endringsbehovet, brukerinvolvering og opplæring var kritiske faktorer. Ahrens og Chapman (2004) har undersøkt forskjeller i bruken og mulige effekter av økonomisystemer i restauranter. De hevder at økonomisystemer kan bidra til økt effektivitet og fleksibilitet. I tabellen under har jeg forsøkt å plassere de nevnte studiene i ulike kategorier.

Kontekst	Offentlig	Privat	Familiebedrift
	Gårseth-Nesbakk (2007), Bourmistrov (2001), Friestad (2008), Nyland (2003)	Hansen (2005), Elstad (2014), <i>Min studie</i>	Samuelsson (2002), Hansen (2005), <i>Min studie</i>
Økonomisystemer	Normer	Systemer	Bruk
	Bourmistrov (2001)	Chenhall (2003), Nyland (2003), Friestad (2008) <i>Min studie</i>	Hansen (2005), Ahrens og Chapman (2007), Bourmistrov (2001), Friestad (2008), Samuelsson (2002)
Implementering	Planlegging	Gjennomføring	Utfordringer og erfaringer
	Chenhall (2003)	Burns og Scapens (2000), Gårseth-Nesbakk (2007)	Elstad (2014) Ahrens og Chapman (2004), <i>Min studie</i>

Tabell 1: Posisjonering av studien min

Som tabellen viser skiller studien min seg spesielt fra tidligere studier basert på forskningskontekst da jeg har studert privat sektor. En viktig inspirasjonskilde for studien har vært Hansen's (2005) studie av bruken av regnskap hos to entreprenører(Hansen 2005). Våre studier har en del likhetstrekk. Blant annet har vi begge studert privat sektor, familiebedrifter og den samme byggevarebedriften. Familiebedrifter er i denne sammenheng bedrifter der eierne er aktivt med å drive selskapet(Samuelsson 2002). Studiene skiller seg fra hverandre i fokuset på systemene. Hansen (2005) har i likhet med mange andre studert bruken av regnskap, mens jeg har fokusert på økonomisystemer og effekter av systemene.

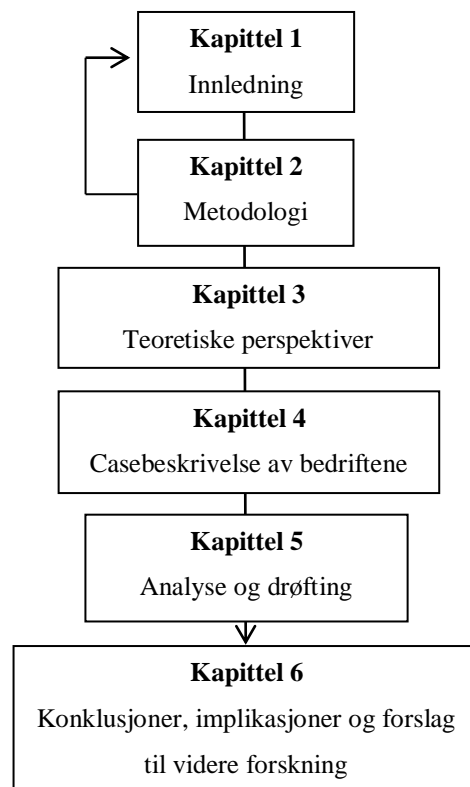
1.4 Oppgavens videre struktur

Innledningsvis i neste kapittel foretar jeg en metodisk drøfting der min virkelighetsoppfatning og forskningsprosess presenteres. Dernest vurderes forskningskvaliteten før jeg beskriver min rolle som forsker og etiske retningslinjer. Mitt virkelighetssyn er utgangspunktet for oppgavens innledningskapittel(jfr figur 1).

I kapittel 3 redegjør jeg for de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for de empiriske casene og analysen av dem. Kapitlet starter med en beskrivelse av økonomisk styring og økonomisystemer. Dernest diskuteres organisasjoner og økonomisystemer i endring, før jeg redegjør for utfordringer og effekter av slike endringer.

I kapittel 4 beskrives de to empiriske casene med utgangspunkt i kontekst, vekst, økonomisk situasjon og økonomisystem.

I kapittel 5 gjør jeg en sammenlignende analyse av de to bedriftene der jeg diskuterer resultater fra empirien mot teorien i kapittel 3. I kapittel 6 presenteres studiens viktigste bidrag og funn, begrensninger ved studien og implikasjoner for videre forskning.



Figur 1: Oppgavens struktur

God lesning!

2 Metodologi

Innledningsvis i dette kapitlet beskrives det vitenskapelige fundamentet som ligger til grunn for studien. Dernest presenteres fremgangsmåten i den empiriske undersøkelsen med utgangspunkt i valg av forskningsdesign, valg av bedrifter og metodegjennomføring. Avslutningsvis vurderer jeg studiens kvalitet og etiske retningslinjer.

2.1 Vitenskapsteori og min virkelighetsoppfatning

Metodologi omhandler metoder som brukes i en forskningsprosess, men også forutsetningene som ligger til grunn for studien (Ryan, Scapens & Theobald 2002). Vitenskapsteori handler om å forstå hvordan verden oppleves. Ulike måter å betrakte verden på kalles et paradigme (Oates 2005). Ulike paradigmer gjør at læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (ontologi), og hvordan man kan tilegne seg kunnskaper om den (epistemologi) kan oppfattes ulikt. Epistemologi knyttes til det som former kunnskap, det som skal til for å tilegne seg kunnskap, metoder for å samle inn kunnskap og hvordan kunnskapen kan overføres (Hopper & Powell 1985). Som forsker vil dermed min tilnærming til virkeligheten og synet på kunnskap påvirke valget av metoder og forskningsteknikker i studien (Fleetwood 2005; Llewellyn 1992).

2.1.1 En fortolkende studie

I litteraturen skilles det ofte mellom den tradisjonelle positivistiske regnskapsretningen og nyere forskningstilnærminger som den fortolkende og kritiske retningen (Hopper & Powell 1985). Tradisjonelt har kritisk forskning innen økonomistyring og regnskap vært normativ forskning med utgangspunkt i forandringer av eksisterende systemer. Innen skandinavisk forskning har ikke denne tilnærmingen vært sentral. Mouritsen, Larsen og Hansen (2002) hevder at skandinavisk forskning er karakterisert med utvikling gjennom å trekke inn nye ideer og teoretiske bidrag fra blant annet franske og amerikanske teoretikere inn i velkjente konsepter. På den måten har alternative teoretiske og metodologiske tilnærminger blitt til. I de senere år har metodene for empiriske undersøkelser innen økonomistyring og regnskap endret seg (Llewellyn 2003). Positivismen dominerer fortsatt, men kvalitative undersøkelser med fortolkende metoder har økt betraktelig. Som følge av dette har casestudier i stor grad erstattet spørreundersøkelser og metoder som intervju, fokusgrupper og deltakende observasjoner har erstattet strukturerte spørreskjema.

Studien min karakteriserer jeg som en fortolkende studie (Chua 1986; Hopper & Powell 1985; Ryan et al. 2002) innen den alternative regnskapsskolen. Den fortolkende retningen tar utgangspunkt i at kunnskaper om virkeligheten, og regnskaps- og økonomisystemer som

sådan, er sosialt konstruert(Aldrich 1999) gjennom menneskets bevissthet, språk, dokumenter og oppfatninger. Den fortolkende forskningen fokuserer på hvordan mennesker oppfatter og forstår komplekse fenomener(Klein & Myers 1999). Fortolkningen av en organisasjon og dens økonomisystem er subjektivt der det mennesket ser preges av tidligere erfaringer, tanker, opplevelser og kunnskaper(Boland 1993). Forskning innen dette paradigmet søker ikke å bekrefte eller avkrefte hypoteser(Oates 2005), men å observere realiteter, forklare regelmessigheter og forhold mellom ulike empiriske fenomener(Llewelyn 2003).

2.2 Forskningsprosessen

I en forskningsprosess gjøres det mange vurderinger og valg om hvem og hva som skal studeres og hvordan problemstillingen skal omgjøres til et forskningsprosjekt. Dette, i tillegg til alt annet som omhandler studien, blir definert som forskningsdesign(Johannessen, Christoffersen & Tuft 2011). Forskningsdesignet gir en logisk fremstilling av sammenhengen mellom empiri, problemstillingen og konklusjoner i en studie(Yin 1994). Innen empirisk forskning skilles det mellom tre ulike typer forskningsdesign, *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt* design(Cooper, Schindler & Sun 2006). Hvilket design som velges bestemmes blant annet av formålet med studien, tilgjengelige ressurser og eksisterende kunnskaper og litteratur om det som studeres(Blumberg, Cooper & Schindler 2011). Gjennom omfattende litteratursøk fikk jeg en god forståelse for forskningsområdet og et eksplorativt design var derfor ikke nødvendig. I denne studien har jeg et deskriptivt forskningsdesign da jeg ønsker å beskrive realiteten på et tidspunkt. Dette beskrivende designet brukes ofte dersom det eksisterer etablerte teorier på forskningsområdet og formålet med studien er å forklare en konkret situasjon eller et fenomen(Blumberg et al. 2011; Cooper et al. 2006).

2.2.1 Innsamling av informasjon

Innen empirisk forskning skilles det mellom tre ulike tilnærminger til innhenting av kunnskap, *deduktiv* tilnærming, *induktiv* tilnærming og en kombinasjon betegnet som *abduksjon*(Bryman & Bell 2011; Saunders, Lewis & Thornhill 2012). En deduktiv tilnærming søker å bekrefte eller avkrefte eksisterende teorier. I denne studien har jeg hatt en deduktiv fremgangsmåte der eksisterende teorier har vært utgangspunktet for datainnsamlingen.

2.2.2 Valg av bedrifter

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg valgt å studere to bedrifter, en grossistbedrift og en byggevarebedrift. Grossistbedriften har jeg kjennskap til gjennom en tidligere arbeidsgiver og byggevarebedriften tipset veilederen min meg om.

Begge bedriftene har hatt gode økonomiske resultater, en sterk vekst og har endret sine økonomisystemer de senere år. Likhetstrekkene mellom bedriftene har gjort det mulig å foreta en interessant sammenligning. Økonomiavdelingene til de to bedriftene er lokalisert i Harstad, og relevante informanter og viktige data har derfor vært lett tilgjengelig.

2.2.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan beskrives som en tidsavgrenset plan over veivalgene som tas underveis i en forskningsprosess. Forskningsstrategien bestemmes med utgangspunkt i studiens problemstilling, formål og forskerens vitenskapsteoretisk ståsted (Johannessen et al. 2011). De mest kjente forskningsstrategiene er eksperiment, survey, dokumentstudier, casestudier, aksjonsforskning og narrativt design (Saunders et al. 2012). Det er vanlig å kombinere flere forskningsstrategier. I denne studien har valgt å bruke casestudier og dokumentstudier som forskningsstrategi med bakgrunn i studiens problemstilling, eksisterende kunnskap, tid og tilgjengelige ressurser.

Casestudier er en intensiv og mye brukt forskningsstrategi som undersøker ett eller få fenomener i sin naturlige kontekst over tid gjennom omfattende datainnsamling (Yin 1994). I min studie har jeg gjort to casestudier for å kunne foreta en interessant sammenligning. Casestudier er avgrenset i tid og rom og kan brukes for å studere fortid, nåtid eller fremtid (Johannessen et al. 2011). Forskningsstrategien er godt egnet dersom man ønsker å beskrive, forstå eller utforske et fenomen, en enhet, nye forskningsområder eller komplekse prosesser (Creswell 2013; Oates 2005; Yin 1994). Johannessen et al. (2011) påpeker at de fleste casestudier gjennomføres ved bruk av kvalitative metoder som observasjon eller intervju.

Dokumentstudier er analyser av sekundærdata som er samlet inn av andre og ofte til andre formål. Jacobsen (2005) hevder at dokumentstudier ikke er en kvalitativ metode da mesteparten av all tilgjengelig informasjon består av statistikk og tall. Dokumentene jeg har brukt har inneholdt både tall og tekst. Jeg fikk blant annet tilgang til jubileumsbladet til byggevarebedriften og andre interne dokumenter. I tillegg til de interne dokumentene har jeg brukt eksterne dokumenter som avisartikler, andre artikler og regnskapstall fra nettstedet www.proff.no. Dokumentene har i hovedsak blitt brukt for å gi gode og detaljerte casebeskrivelser.

2.2.4 Metodevalg og kunnskapservervelsen

Metode kan beskrives som en fremgangsmåte for å nå et bestemt mål (Johannessen et al. 2011) og et verktøy for å løse problemer, skaffe, skape og etterprøve kunnskap (Bryman 1984;

Dalland 2012; Saunders et al. 2012). Man skiller vanligvis mellom kvantitativ og kvalitativ metode for innsamling av data(Bryman & Bell 2011). I denne studien har jeg benyttet kvalitativ metode i form av dybdeintervju. Kvalitative metoder blir ofte assosiert med det fortolkende vitenskapssynet(Oates 2005) da de søker å formidle en helhetlig forståelse for det som studeres(Johannessen et al. 2011). Hensikten med kvalitative metoder er å fange opp informantenes meninger og opplevelser, noe som ofte ikke kan tallfestes eller måles(Dalland 2012). Kvalitativ forskning kjennetegnes med nærhet til det som studeres, detaljrike data og kontekstforståelse der mennesker studeres i deres naturlige setting(Saunders et al. 2012).

Kunnskapen om forskningstemaet har jeg fått gjennom innsamling, systematisering, bearbeidelse og analyser av intervjuene. Bruken av dybdeintervju gjorde at jeg kunne kartlegge informantenes personlige meninger og erfaringer(Gripsrud, Silkoset & Olsson 2004). I studien har jeg brukt semistrukturerte intervju som er den vanligste formen for kvalitative intervju(Ghauri & Grønhaug 2005). Dette er en fleksibel intervjuform(Johannessen et al. 2011) som krever improvisering (Myers & Newman 2007). I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide basert på eksisterende teorier for å sikre innhenting av relevante data. En intervjuguide kan beskrives som en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i et intervju(Johannessen et al. 2011). Intervjuguiden ble kategorisert etter forskningsspørsmålene for at det skulle være enklere å transkribere i ettertid. Underveis i intervjuene brukte jeg intervjuguiden som mal, men holdt meg ikke slavisk til den og lot informantene i stor grad snakke fritt. Intervjuguiden bidro til å skape god dialog mellom meg og informanten, samt at jeg fikk muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål ved interessante momenter eller uklarheter.

I starten av intervjuene foretok jeg en introduksjonsdel der jeg presenterte meg selv og fortalte litt om innholdet i studien for å skape en god atmosfære. Det er viktig at informanten får “den gode følelsen” fra starten av intervjuet(Myers & Newman 2007). Til sammen har jeg foretatt fem intervju. Informantene har vært to økonomisjefer, en økonomimedarbeider, en konsernsjef og en innkjøpsjef. Felles for informantene er at de har vært med på den enorme veksten bedriftene har hatt, og har brukt, eller har vært med på endringer av økonomisystemene. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på informantens arbeidsplass med en varighet på mellom 30-60 minutter. Hvert intervju ble tatt opp på lydbånd med tillatelse fra informantene for å redusere sjansene for misforståelser og mistolkninger.

2.3 Forskningskvalitet

Innen empirisk forskning er forskningskvalitet svært viktig. For at mine funn og konklusjoner skal være betydningsfulle og relevante, så må tolkningen min oppfattes troverdige av andre. Det kan jeg sikre gjennom evaluering av innsamlingsmetoden, bearbeidingen og tolkningen av data (Saunders et al. 2012). Kvantitative og kvalitative metoder har ulike kvalitetskrav (jfr tabell 2). Tradisjonelle begreper som *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering* er viktige kriterier for å sikre kvaliteten på kvantitative data. Flere hevder at disse kvantitative begrepene ikke er gyldige som kvalitetssikringskriterier i kvalitative undersøkelser (Bryman & Bell 2011; LeCompte & Goetz 1982; Stenbacka 2001; Winter 2000). For å beskrive og vurdere kvalitative data bedre brukes derfor begreper som *troverdighet*, *bekreftbarhet*, *pålitelighet*, *troverdighet* og *overførbarhet* (Denzin & Lincoln 2013; Golafshani 2003; Guba & Lincoln 1989).

Positivistisk syn(kvantitativ metode)	Fortolkende syn(kvalitativ metode)
Validitet(validity)	Troverdighet(trustworthiness)
Objektivitet(objectivity)	Bekreftbarhet(confirmability)
Reliabilitet(reliability)	Pålitelighet(dependability)
Intern validitet(internal validity)	Troverdighet(credibility)
Ekstern validitet(external validity)	Overførbarhet(transferability)

Tabell 2: Kvalitetskriterier i positivistisk og fortolkende forskning av (Guba & Lincoln 1989)

Troverdighet knyttes til i hvilken grad man kan stole på forskningen som er gjort.

Johannessen et al. (2011) hevder at studiens troverdighet er avhengig av hvilke data som samles inn, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Troverdigheten har jeg sikret gjennom å gi leserne en detaljert casebeskrivelse og en god fremstilling av forskningsprosessen. Jeg har også vært kritisk til informasjonen, dokumentene og litteraturen jeg har brukt i studien. Avgjørende for studiens troverdighet er også i hvilken grad jeg har hatt riktige informanter. Informantene ble valgt i samråd med veileder og en representant fra hver bedrift. Intervjuobjektene hadde derfor gode forutsetninger for å forstå og kunne besvare forskningsspørsmålene mine. For å øke troverdigheten i min studie har jeg diskutert funn og resultater med fagpersoner underveis i prosessen og særlig har veilederen min vært sentral i dette arbeidet.

Troverdighet innebærer også å argumentere for datainnsamlingsmetoden og sikre at dataene representerer virkeligheten ved at det refereres til “sannheten” som er vist, følt og erfart av

informantene(Saunders et al. 2012). For å sikre troverdighet i studien har jeg sendt de transkriberte intervjuene tilbake til informantene der de har blitt godkjent eller redigert. Dette har sikret at jeg gjengir det informantene faktisk sa, og dermed troverdighet i dataene som er samlet inn. Under intervjuene har jeg vært avhengig av informantenes hukommelse da jeg studerer historiske fenomener. Det finnes noen svakheter ved at mennesker skal fortelle historier fra fortiden(Weick 1995) da det alltid vil være en viss fare for at de ser og oppfatter hendelser på en annen måte i ettertid. Dette kan i verste fall ha svekket troverdigheten til min studie(Jacobsen 2005). Personlig mener jeg at dette ikke har vært en begrensning da endringsprosessene hadde gått såpass mye “innpå” informantene at det virket som de husket de viktigste momentene. Det er likevel viktig å bemerke seg at informasjonen jeg har hentet inn og erfaringene som er beskrevet i studien sannsynligvis ikke er identisk med andres oppfatninger av situasjonen.

Bekreftbarhet er også viktig for å sikre kvalitet i min studie, og kan knyttes til tolkningen av data og funn(Saunders et al. 2012). Som forsker har jeg vært objektiv på den måten at funn og resultater ikke preges av mine egne holdninger og synspunkter(Winter 2000). Kvaliteten på tolkningen min er sikret ved bruk av diktafon, nøyaktige transkriberinger og bekreftelse fra informantene. For å sikre kvalitet i studien bør også forståelsen jeg har for det som studeres kunne bekreftes av andre og annen forskning. Det vil styrke påliteligheten til studien min(Golafshani 2003; Thagaard 2013). I studien har jeg gitt en detaljert beskrivelse forskningsprosessen, noe som gjør arbeidet med å komme frem til lignende resultater og funn lettere for andre. Kvalitative data er kontekstavhengige og det er derfor ikke alltid like lett å bekrefte. Men det er likevel viktig å vurdere studiens bekræftbarhet(Jacobsen 2005).

Overførbarhet knyttes til overføring av kunnskap(Thagaard 2013) ved at forståelsen og funnene i studien kan gjelde i andre sammenhenger. Det er viktig at tolkningen min kan ha relevans for mer enn bare det caset jeg studerer(Thagaard 2013) selv om forskningssituasjonen er unik. For å sikre at studiens konklusjoner og resultater kan gjelde også i andre kontekster og situasjoner, så har jeg gitt detaljerte casebeskrivelser og en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. Leseren kan dermed lettere sette seg inn i datagrunnlaget(Creswell 2013). Jeg mener at min studies funn og konklusjoner kan overføres til andre sammenhenger og virksomheter. Studien gir nyttige kunnskaper for bedrifter som er i vekst og som vurderer å endre sitt økonomisystem.

2.4 Min rolle som forsker og etiske hensyn

Som forsker har jeg et etisk ansvar overfor informantene. Etikk kan forstås som *“prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale”* (Johannessen et al., 2011:91). Etiske hensyn i forskningssammenheng innebærer at *“en forsker tenker mye på hvordan et tema kan belyses, uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn”* (Johannessen et al., 2011:93). Som nevnt er det kritisk med god forskningskvalitet i studier, men arbeidet med å sikre kvaliteten bør ikke føre til brudd på etiske retningslinjer eller god forskningsetikk.

Mange hevder at kvalitative intervju er direkte og enkle å utføre. Myers og Newman (2007) og Rubin og Rubin (2011) argumenterer for at det ikke er tilfelle. De hevder at det er flere forhold jeg må ta hensyn til som intervjuholder. Blant annet er det viktig å gi et godt førsteinntrykk. I den forbindelse har jeg forsøkt å presentere meg selv på en profesjonell måte, samt kledd meg anstendig for anledningen. Jeg har etter beste evne forsøkt å vise interesse, forståelse, åpenhet og respekt overfor informantene, samt forsøkt å skape en god atmosfære. Jeg føler selv at jeg har klart å skape god stemning og trygghet hos informantene, noe jeg tror har bidratt til gode intervju med utfyllende svar på alle spørsmålene. Myers og Newman (2007) trekker frem viktigheten av å ivareta informantenes integritet både under intervjuene og når data skal presenteres og tolkes. Alle informantene samtykket til bruk av diktafon. Før intervjuene ble informantene gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne avslutte intervjuet, samt trekke seg fra studien om ønskelig. De to bedriftenes økonomiavdelinger er forholdsvis små og det er derfor lett å identifisere informantene. Informantene ble derfor spurt om de ønsket å være anonyme og hvordan de ønsket å bli referert til i studien. Ingen av informantene ønsket å være anonyme og de er derfor referert til etter stillingstittel.

3 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Innledningsvis i kapittel 3.1 diskuteres tradisjonell økonomisk styring, måten jeg betrakter økonomisystemer på og utviklingen av systemene. Dernest i kapittel 3.2 diskuterer jeg organisasjoner i vekst og mulige måter å vokse på. I delkapittel 3.3 tar jeg for meg økonomisystemer i endring der jeg skiller mellom en rasjonell endringsprosess og endringer som evolusjonære endringer. Avslutningsvis i kapittel 3.4 drøftes utfordringer og erfaringer ved å endre økonomisystemer med særlig fokus på de menneskelige aspektene.

3.1 Økonomisk styring og økonomisystemer

3.1.1 Tradisjonell økonomisk styring

Styringen av en organisasjon utføres ved hjelp av tre hovedaktiviteter, strategiformulering, økonomisk styring og operativstyring (Anthony, Govindarajan & Dearden 1998). Økonomisk styring som begrep kan føres helt tilbake til 1800-tallet og er et bredt fagfelt med mange dimensjoner. Anthony (1965:17) definerer økonomistyring som *“the process by which managers ensure the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”*. Tradisjonelt assosieres begrepet med bedriftsøkonomisk analyse med fokus på tekniske løsninger, formelle styringsverktøy og systemer for å maksimere profitten og nå virksomhetens overordnede strategier og mål (Anthony 1965; Anthony & Govindarajan 2007; Busch 2013; Pettersen 2013). Innen tradisjonell økonomistyring er det naturlig å presentere den ideelle økonomiske styringssirkelen av Anthony og Young (2003). Økonomistyring er ifølge Anthony og Young (2003) en kontinuerlig prosess som pågår over tid og regelmessig hvert år, og som på en forenklet måte består av fire tett sammenkoblede elementer. Styringssirkelen er illustrert i figuren under:



Figur 2: Den ideelle styringssirkelen av Anthony og Young (2003:19)

Styringssirkelen består ifølge Pettersen (2013) av teknikker og systemer ledelsen bruker for å følge organisasjonens planer og oppnå organisasjonens mål og strategier. Styringsprosessen starter på det strategiske overordnede nivået der virksomhetens fremtidskurs bestemmes gjennom utarbeidelse av konkrete visjoner og strategiske mål, samt planer og strategier for å nå disse (Anthony et al. 1998; Anthony & Govindarajan 2007). Deretter blir de strategiske planene oversatt til budsjettformuleringer og handlingsplaner på det operative nivået. I løpet av året blir handlingsplanene gjennomført, og resultatet av handlingene blir målt og rapportert i regnskapet (Anthony & Govindarajan 2007). Rapportene danner grunnlaget for evalueringen av oppnådde resultater mot budsjetterte planer, noe som også er prosessens siste fase. Eventuelle endringer som gjøres basert på evalueringene legger så føringer for nye planer, mål og budsjettet, derav en kontinuerlig prosess (Anthony 1965; Anthony & Govindarajan 2007).

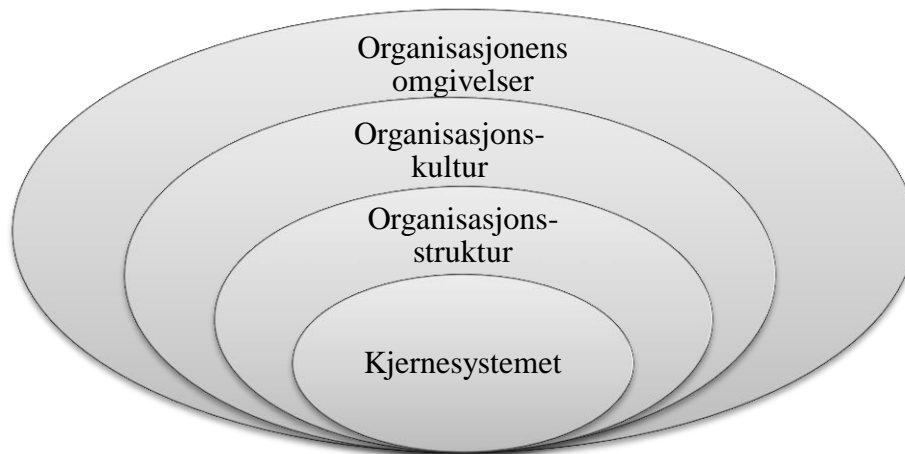
3.1.2 Økonomisystemer

Systemer er en fast måte å utføre en eller et sett av aktiviteter på. Systemer som brukes av ledelsen for å styre og kontrollere aktiviteter betegnes som styringssystemer (Anthony & Govindarajan 1995; Anthony & Govindarajan 2001). Denne oppgaven avgrenses til økonomiske styringssystemer, det vil si de engelske begrepene *management accounting* og *management control systems*. Bjørnenak og Olson (1995) påpeker at et økonomisystem er en del av en organisasjons informasjonssystem som skal beskrive ulike hendelser som skjer i en organisasjon. De definerer i denne sammenheng et økonomisystem som “*et system for innsamling, bearbeiding, prosessering, lagring og rapportering av data om en virksomhets transaksjoner*” (Bjørnenak og Olson 1995:13). Økonomisystemer skaper ikke verdi i seg selv, men brukes som et verktøy for at organisasjonen skal nå sine mål og utvikle seg (Sending

2009). Verdien av et økonomisystem kan derfor sies å ligge utenfor selve systemet(Bjørnenak & Olson 1995).

Økonomisystemer kan være så mangt og bestå av mange ulike funksjoner og delsystemer. I denne oppgaven forstår jeg et økonomisystem med utgangspunkt i modellen til Flamholtz (1983). Et økonomisystem kan ut fra denne modellen betraktes som et kybernetisk system(Green & Welsh 1988) der den kybernetiske kjerne, også kalt *kjernesystemet* består av fire delsystemer, *planlegging, utførelse, måling og belønning*(Flamholtz 1996).

Kjernesystemet er omringet av *organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen og organisasjonens omgivelser*. Utformingen av et økonomisystem må derfor tilpasses konteksten rundt systemet og organisasjonen. I den forbindelse er betingelsesteori sentralt. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 3.3.1. Et økonomisystem kan illustreres slik:



Figur 3: En organisasjons økonomisystem, av Flamholtz (1983)

Flamholtz (1983) forståelse av et økonomisystem kritiseres blant annet av Otley, Broadbent og Berry (1995) for å ta utgangspunkt i et lukket systemperspektiv og manglende forståelse av fremtidige konsekvenser. Til tross for dette lever forståelse videre med blant annet Simons(1995a, 1995b, 2000) og Malmi og Brown (2008).

3.1.3 Utviklingen av økonomisystemer

Fleksibilitet, kontinuerlig læring og utvikling er bare noe av det som kreves av dagens virksomheter. Otley et al. (1995) hevder at virksomheter som tilpasser seg omgivelsenes endringer og krav vil overleve på sikt. Simons (1995a) mener at det er vanskelig å utføre tilfredsstillende styring i organisasjoner som opererer i omgivelser preget av hyppige endringer. Det tradisjonelle synet på styring kan defineres som *diagnostisk styring* og er

ifølge Simons (2000) ikke tilstrekkelig for å sikre rask tilpasning, innovasjoner og relevant styringsinformasjon i dagens dynamiske og konkurransepregede marked. Denne typen styring må kombineres med tre andre likeverdige typer styring, nemlig *holdningssystemer*, *barrieresystemer* og *interaktive styringssystemer*(Simons 1995a; Simons 1995b). Systemene utfyller hverandre og sammen skaper de en integrert helhet og et dynamisk samspill sikrer effektiv oppnåelse av muligheter, innovasjoner og mål samtidig som det utøves nødvendig styring og kontroll(Simons 1995a; Simons 1995b; Simons, Kaplan & Dávila 2000).

I utviklingen av økonomisystemer er begrepet styringspakker eller “control packages” på engelsk blitt et sentralt begrep. Begrepet har blitt introdusert av Malmi og Brown (2008) med utgangspunkt i blant annet modellen til Flamholtz (1983) og arbeidet til Merchant og Van der Stede (2007). Dette synet på økonomisystemer er blitt til som følge av kritikken av det tradisjonelle styringssystemet som et enkelt holistisk system(Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008). Malmi og Brown (2008:290) definerer styringspakker som “*those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior should be called management controls*. I betegnelsen ligger det at organisasjoner, basert på interessenters krav, benytter seg av ulike styrings- og kontrollmekanismer(Merchant & Van der Stede 2003;2007) som er koblet sammen i pakked løsninger(Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008). Styringspakker er ifølge Malmi og Brown (2008) delt inn i tre overordnede nivåer, økonomiske-, kulturelle- og administrative styringsprinsipper, der prinsippene består av flere elementer. Dette kan ses i sammenheng med de ulike elementene i Flamholtz (1983) sin fremstilling av et økonomisystem(jfr figur 3).

I de senere år har det skjedd en formidabel utvikling av økonomisystemene(Thompson & Motiwalla 2009) ettersom behovet for mer fleksible og sammensatte systemer har økt(Busch 2013). Den teknologiske utviklingen har gitt bedrifter utallige muligheter til å ta i bruk IT-baserte verktøy og systemer(Bjørnenak & Olson 1995). Friis (2001) hevder at fleksibilitet og fornyelse av økonomisystemer gjennom bruk av økonomistyringsteknologier er avgjørende for bedrifters overlevelse. I dag knyttes gjerne begrepet økonomisystemer til teknologiske programvarepakker med maskinell bearbeiding og lagring av regnskapsdata. Særlig har informasjonsteknologi og helhetlige ERP-systemer blitt populære løsninger for å integrere og dele styringsinformasjon mellom virksomheters funksjoner(Thompson & Motiwalla 2009). Denne utviklingen har ført til at økonomisystemer også inkluderer ikke-økonomiske aspekter(Simons 1995a; Simons 1995b), menneskelige og sosiale aspekter(Merchant & Van der Stede 2003).

3.2 Organisasjoner i endring

Organisasjoner er komplekse, sosiale, åpne og målrettede systemer (Thompson 1991) bestående av en relasjon og interaksjon mellom den interne og eksterne verden. Den interne verden består av medlemmer, kultur, teknologier, arbeidsprosesser, struktur og mål, mens den eksterne verden omringer faktorer som konkurrenter, institusjoner, regler og markeder (Døving, Johnsen & Nyhlen 2005). De stadig skiftende omgivelsene og den raske teknologiske utviklingen krever at organisasjoner drives effektivt, tilpasser seg endringer og utvikles for å opprettholde konkurranseposisjonen (Balogun & Hailey 2008) og overlevelse på sikt (Hamel 2000). Selve kjernen i organisasjonsutvikling er forandringer og organisasjonsendringer kan forstås på mange forskjellige måter. Vanligvis betraktes organisasjonsendringer som kontinuerlige prosesser (Balogun & Hailey 2008) der det skjer en forandring fra en nåværende situasjon A til en fremtidig situasjon B (Nordhaug, Brandi & Hildebrandt 2007).

Kontinuerlige endringsprosesser bidrar til å sikre at organisasjoner er i stadig endring ved å endre sine aktiviteter, mål, systemer, strategier, eiendeler og strukturer over tid (Davidsson et al. 2006). Organisasjonsendringer blir i denne sammenheng sett på som planlagte og bevisste handlinger (Czarniawska & Sevón 1996) fra eiere eller ledelsen der beslutningene gjerne omhandler inntekter, kostnader eller gevinster (Hernes 1976). Endringers form og størrelse kan varierer fra små og inkrementelle endringer (Balogun & Hailey 2008; Forssell & Jansson 1996) til store og radikale endringer (Balogun & Hailey 2008). Store endringer i organisasjoner definerer Aldrich (1999) som transformasjoner. Endringsprosesser er ofte svært komplekse og utfordrende, noe som i mange tilfeller fører til at endringer mislykkes (Burnes 2004; Lewin 1947; Turban, Volonino & Pollard 2010). For å ha effektive endringsprosesser forutsettes det derfor en forståelse for den interne organisasjonsdynamikken (Lorenzi & Riley 2000).

3.2.1 Organisasjoner som vokser

Vekst er et komplekst og flerdimensjonelt fenomen (Heirman & Clarysse 2006) som kan forstås og oppnås på forskjellige måter. I denne studien blir vekst sett på som forandringer i bedrifter som skaper nyheter og som bidrar til økt omsetning. Et anerkjent mål på vekst er at organisasjoner har økt i størrelse (McKenna & Oritt 1980) gjennom antall ansatte (Kolvereid 1992) avdelinger, omsetning og eiendeler. En virksomhets vekst kan også måles i profitt, kontantstrøm, produkter, kunder og markedsandeler. Kolvereid (1992) hevder at organisasjoners streben etter vekst er nært relatert til motivasjonen for å vokse, bransjen

bedriften befinner seg i og tidligere oppnådd vekst. Forventninger til vekst kan være mange. Vanlige motiver eller forventninger til vekst er innovasjoner, arbeidsplasser, teknologiske og sosiale prosesser, men stort sett er det ønskelig med økonomisk vekst (Acs & Audretsch 1990; Lockett & Thompson 2004; Wennekers & Thurik 1999). Bedrifter som opererer i ulike bransjer kan derfor ha ulike strategier knyttet til endringer og vekst. For noen bedrifter kan vekst være et kortsiktig enkelttiltak som følge av tilfeldigheter, mens andre har en klar og langsiktig vekststrategi med et kontinuerlig ønske om vekst. Vekst er på den måten nært relatert til bedriftens strategi.

En viktig del av en bedrifts tradisjonelle strategiarbeid er opprettholdelse og utvikling av konkurransefortrinn for å styrke konkurranseposisjonen. Roos, Krogh, Roos og Boldt-Christmas (2014) hevder at vekst omhandler organisasjoners muligheter til å utvikle seg innen den strategiske retningen som er valgt. Strategi handler om hvorfor en bedrift eksisterer og hvordan den skal nå sine organisatoriske mål og skape verdi for ulike interessenter (Balogun & Hailey 2008; Johnson et al. 2011). Man skiller ofte mellom Michael Porters tre generiske konkurransestrategier, *differensieringsstrategi*, *fokuseringsstrategi* og *kostnadslederskap*. Kostnadslederskap er trolig den klareste av de tre generiske strategiene. Denne strategien er velegnet for bedrifter som konkurrerer i markeder med homogene produkter der man kan oppnå bedre resultater ved å produsere og selge til lavere kostnader enn konkurrentene. Hvilken strategi som bør velges er avhengig av strukturen i bransjen og mulighetene for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Porter 1985).

3.2.2 Ulike måter å vokse på

Johnson et al. (2011) hevder at bedrifter har tre strategiske muligheter for å vokse. De skiller mellom vekst gjennom oppkjøp, organisk vekst og vekst gjennom strategiske allianser. Vekst gjennom strategiske allianser blir ikke behandlet i denne oppgaven. I litteraturen skilles det vanligvis mellom bedriftsvekst gjennom intern organisk vekst eller ekstern vekst gjennom oppkjøp (Davidsson et al. 2006; Johnson et al. 2011; Penrose 1959). Vekst i virksomheter kan dermed innebære at man etablerer nye virksomheter, at man kjøper opp andre virksomheter eller endrer den eksisterende virksomheten (Davidsson et al. 2006; Thompson 1991). De to vekstmetodene er vidt forskjellige prosesser der et suksessfullt oppkjøp ikke krever "mer" enn gode finansielle evner, forhandlerevner, aggressivt initiativ og en form for strategi. Dette er i sterk kontrast til intern vekst som krever et godt utviklingsgrunnlag, nøye planlegging og ikke minst god utførelse (Penrose 1959).

Organisk vekst er den tradisjonelle måten å vokse på og er ofte det naturlige førstevalget til bedrifter når de skal vokse. Bedrifter skaper vekst gjennom å arbeide på egenhånd med intern utvikling (Johnson et al. 2011) ved å stole på egne evner, interne ressurser og kompetanse. For mange bedrifter oppleves dette som den tryggeste måten å vokse på da virksomheter til enhver tid har en viss kontroll over det som skjer og det som skal skje. For å skape organisk vekst kan bedriftene blant annet ekspandere inn i nye forretningsområder, satse på nye kunder, produkter eller ta i bruk nye funksjoner og systemer (Johnson et al. 2011). Det finnes flere fordeler med organisk vekst (Johnson et al. 2011). Organisk vekst kan bidra til kompetanseutvikling og organisatorisk læring og investeringer kan spres over tid og etter behov. Motsatt vil det ved oppkjøp kreves at investeringer betales i sin helhet når oppkjøpet skjer. Bedrifter har også muligheter til å reversere eller justere strategier underveis, og man er heller ikke avhengig av å vente til det perfekte oppkjøpsmålet er tilgjengelig på markedet. Det gjøres heller ikke de samme kompromissene eller forhandlingene som ved oppkjøp. Til tross for disse fordelene er det ikke alltid like enkelt å bruke eksisterende kapabiliteter til innovasjon, utvikling og vekt i en organisasjon og en oppkjøpsstrategi kan derfor være et godt alternativ (Johnson et al. 2011).

Oppkjøp er en ikke-organisk vekststrategi som i de fleste tilfeller skjer ved at et selskap blir kjøpt opp av et større selskap, men det kan også skje gjennom samarbeidsavtaler og fusjoner (Johnson et al. 2011; Penrose 1959). Oppkjøp er en hurtig og voldsom vekstform som kan gi umiddelbar vekst og måloppnåelse for en organisasjon, samt tilføre selskaper ny kompetanse, nye markeder, geografiske områder, nye produkter, samt eliminere konkurrenter fra markedet (Johnson et al. 2011). Oppkjøp er ofte en respons for å sikre modenhet for å kunne reagere raskt på endringer i eksterne betingelser (Salvato, Lassini & Wiklund 2006). Vekst gjennom oppkjøp får ifølge Johnson et al. (2011) mye oppmerksomhet fordi det investeres store summer penger i oppkjøp. Beslutningen om et oppkjøp er gjerne basert på et stort overskudd av pengestrøm (Barney 1988) der oppkjøpet blir sett på som en god og lønnsom investering (Davidsson et al. 2006). En bedrifts oppkjøpsvekst er dermed bestemt av størrelsen på ressursene, og ikke avgjørelsen om å utvikle nye økonomiske aktiviteter internt i organisasjonen (Davidsson et al. 2006).

Motivene bak oppkjøp kan være mange. Johnson et al. (2011) trekker spesielt frem strategiske motiver som geografisk utvidelse, stordriftsfordeler, konsolidering og kapabiliteter som teknologi, kompetanse, ressurser og lokalisering. Ofte ligger det gjerne et finansielt motiv bak

oppkjøp, slik som ønsket om økt vekst, effektivitet eller økt omsetning (Johnson et al. 2011). Eiernes og ledelsens personlige ambisjoner eller press fra andre interessenter kan også være årsaker til oppkjøp. Men oppkjøp er ingen enkel vekststrategi. Det er en kostbar og tidkrevende prosess der oppkjøpsmålet først må identifiseres, verdivurderes og forhandles om før det integreres i den daglige driften. Oppkjøp har også en høy feilprosent skal man tro Johnson et al. (2011). De hevder at 50 % av alle oppkjøp mislykkes som følge av dårlig tilpasning til den eksisterende organisasjonen. En av de største fordelene med vekst gjennom oppkjøp er at bedrifter får en verdikapring (Singh & Montgomery 1987) av fordeler som et enkelttilfelle og som på lengre sikt kan bidra til verdiskaping (Haspeslagh & Jemison 1991) gjennom interaksjonen mellom bedriften og den oppkjøpte bedriften. Virksomheter som har oppkjøp som sin vekststrategi foretar gjerne serieoppkjøp der bedriften kan tilegne seg verdifulle kunnskaper og læring som kan bidra til bedre og lettere fremtidige oppkjøpsprosesser (Johnson et al. 2011).

3.2.3 Vekststrategi – intern utvikling eller oppkjøp?

Den mest hensiktsmessige vekststrategien vil variere etter type organisasjon, dens posisjon i markedet, erfaringer knyttet til vekst og organisasjonens kapabiliteter. Bedrifter som vokser organisk vil over tid ha et jevnere vekstmønster enn bedrifter som vokser gjennom oppkjøp (Penrose 1959). Vekst gjennom oppkjøp kan i hovedsak relateres til store og veletablerte bedrifter, mens organisk vekst knyttes til mindre bedrifter (Levie 1997; Penrose 1959). Resultater fra Davidsson og Delmar's (1997) studie av svenske bedrifter i perioden 1987-96 viste at blant bedrifter yngre enn 10 år, så var 58,4 – 96,1 % av totalveksten organisk, mens hos bedrifter eldre enn 10 år, så var bare 16,1 % organisk vekst. Det er både fordeler og ulemper med organisk vekst og vekst gjennom oppkjøp, men til syvende og sist er måten organisasjoner arbeider på for å vokse avhengig av intensjonen bak veksten og vekstmulighetene internt og eksternt (Davidsson et al. 2006).

3.2.4 Entreprenørskap, en drivkraft for endringer?

Den økende globale konkurransen og raske teknologiske utviklingen har skapt et behov for bedrifter til å kombinere forandringer og entreprenørskap med effektiv drift (Hamel 2000). Jenssen og Mellemvik (1998) hevder at forandringer er en nødvendig og naturlig del av organisasjonslivet og entreprenørskap er kritisk for at organisasjoner skal kunne utvikle seg og overleve på sikt (Dess, Lumpkin & McKee 1999). Mange hevder at entreprenører er igangsettere eller initiativtakere som søker etter lønnsomme muligheter og måter å utnytte disse på for å skape eller videreutvikle organisasjoner (Gartner 1988; Shane & Venkataraman

2000; Wickham 2006). Andre hevder at innovasjoner i eksisterende organisasjoner er kjernen i entreprenørskap (Stevenson & Gumpert 1985; Stopford & Baden-Fuller 1990). Innovasjoner kan være nye produkter, prosesser, teknologier, systemer, teknikker, ressurser eller kapabiliteter i bedrifter eller markeder (Daily, McDougall, Covin & Dalton 2002; Lumpkin & Dess 1996; Sharma & Chrisman 2007). Entreprenørskap kan dermed forstås som drivkraften for endringer i en bedrift eller i dens nærmeste omgivelser (Amit & Zott 2001; Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2001; Ireland, Hitt & Sirmon 2003; Shane & Venkataraman 2000).

Covin og Miles (1999) argumenterer for at entreprenørskap som drivkraften for forandringer og fornyelse gir store potensielle konkurransefordeler. Jenssen og Mellemvik (1998) hevder at forandringer kan skje i form av utvidelse, omdefinering og innsnevring av en organisasjons kontekst. Entreprenørskap kobles vanligvis til utvidelse og vekst. Stevenson og Jarillo (1990:21) argumenterer for at entreprenørskap er *“the function by which growth is achieved thus not only the act of starting new businesses”*. Certo, Covin, Daily og Dalton (2001) hevder at målet med entreprenørskap er vekst- og verdiskaping. Organisk vekst kan dermed betraktes som en form for entreprenørskap gjennom utvikling av eksisterende aktiviteter, interne prosesser, nye økonomiske aktiviteter og produktinnovasjoner (Davidsson et al. 2006; Salvato et al. 2006). Flere argumenterer også for at oppkjøp kan karakteriseres som entreprenørskap gjennom å generere fordeler og vekst over tid (Chatterjee & Wernerfelt 1991; Hoskisson, Johnson & Moesel 1994; Markides 1995; Salvato et al. 2006; Stevenson & Jarillo 1990).

3.3 Økonomisystemer i endring

Når en organisasjon vokser så skjer det forandringer som kan påvirke bedriftens økonomiske situasjon. En bedrifts økonomisystem bør derfor være i kontinuerlig forandring (Hopwood 1987) for å kunne tilpasse seg eventuelle endringer internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene. Normalt sett skulle man tro at økonomisystemer endrer seg i takt med endringer i organisasjoner, men det er ikke alltid tilfelle. En vanlig måte å forstå endringer på er å betrakte endringene som planlagte innovasjoner eller tilpasninger til omgivelsene (Czarniawska & Sevón 1996). I den sammenheng er betingelsesteorier sentralt. Dette vil jeg komme tilbake til senere. For å avgjøre i hvilken grad økonomisystemer endres når organisasjoner vokser tar jeg i bruk to sentrale teoretiske perspektiver, det *rasjonelle perspektivet* og det *evolusjonære perspektivet*. Med perspektiver mener jeg alternative teorier

som har forskjellige, men nyttige og viktige empiriske implikasjoner som kan belyse problemstillingen.

3.3.1 Det rasjonelle perspektivet—planlagte endringer

Det rasjonelle perspektivet er sentralt innen organisasjonsteori og betegnes ofte som verktøyperspektivet (Røvik 1998) eller det instrumentelle perspektivet (Christensen, Roness, Læg Reid & Røvik 2009). Ifølge Christensen et al. (2009) er den underliggende handlingslogikken i det rasjonelle perspektivet basert på en mål-middel logikk der man ønsker å forutsi konsekvenser av fremtidige handlinger. Det rasjonelle perspektivet bygger på antakelsen om at organisasjoner er målorienterte sosiale systemer som er utformet for å nå bestemte mål, oppgaveløsninger, ønskede resultater og forventninger hos viktige aktører (Christensen et al. 2009; Jacobsen & Thorsvik 2002; Røvik 1998; Scott & Davis 2014; Van de Ven & Poole 1995). For å sikre nødvendig effektivitet og måloppnåelse må organisasjoner til enhver tid ha hensiktsmessige strukturer, prosesser, strategier, mål og systemer (Røvik 1992; Røvik 1998; Scott & Davis 2014). Dette kan oppnås ved at de nevnte elementene endres fra tid til annen. Vanligvis vil endringsbehovet i organisasjoner være basert på i hvilken grad eierne eller ledelsen oppfatter et “gap” mellom reell og ønskelig situasjon. Dette gapet kan for eksempel knyttes til manglende effektivitet, lønnsomhet, likviditet og produktivitet. Roness (1997) argumenterer for at økonomiske vurderinger ofte er hovedårsaken til endringsprosesser innen det rasjonelle perspektivet.

Betingelsesteorien er forenlig med det rasjonelle perspektivet og kan også brukes for å beskrive endringer av økonomisystemer. Utgangspunktet for betingelsesteorien er at organisasjoner vil utvikle mer tilpasningsdyktige og fleksible systemer når kompleksiteten og usikkerheten øker i bedriftens interne og eksterne omgivelser øker. Betingelsesteorien bygger på antakelsen om at det ikke finnes et ideelt økonomisystem som kan tas i bruk av alle organisasjoner og i alle situasjoner (Gordon & Miller 1976; Otley 1980). Otley (1980:416) sier det slik: *“there is no universally “best” design for a management accounting information system, but that “it all depends” upon situational factors”*. Økonomisystemer kan dermed sies å være kontekstavhengige og må tilpasses betingelser i bedrifters indre og ytre omgivelser for å være formålstjenlige og effektive systemer (Donaldson 2001; Gordon & Miller 1976; Ifinedo & Nahar 2009; Otley 1980). Økonomisystemers eksistens og utvikling er dermed formet av spesifikke faktorer definert som betingelsesfaktorer. Donaldson (2001:7) definerer

betingelser som “*any variable that moderates the effect of an organizational characteristic on organizational performance*”.

I litteraturen finnes det ulike betingelsesvariabler som kan føre til endringer av økonomisystemer. Disse er blant annet organisasjonsform (Burns & Stalker 1961), bedriftsstrategi (Chandler 1962), bransjestruktur (Harrison 1992), lederskap (Khandwalla 1972), dynamikken i omgivelsene (Hayes 1977), markedsomgivelser (Lawrence & Lorsch 1967) og konkurransestrategi (Anderson & Lanen 1999). I senere tid har betingelser som teknologi, struktur og størrelse, strategi og omgivelser blitt ansett som de viktigste pådriverne for utviklingen av økonomisystemer (Emmanuel, Otley & Merchant 1990; Woods 2009). I det følgende vil jeg kort gjøre rede for disse betingelsene.

Otley (1980) hevder at *teknologi* er den mest veletablerte betingelsesvariabelen. Den raske teknologiske utviklingen gjør at teknologien blir stadig mer omfattende, men det skapes også utallige muligheter i form av økt fleksibilitet og effektivisering av forretningsprosesser (Chenhall 2003). Det er kritisk at bedrifter tilpasser seg endringer i teknologien og tar i bruk mer moderne og effektive økonomisystemer for å overleve på sikt Woodward (1965). En endret *organisasjonsstruktur* kan også kreve endringer i økonomisystemer (Chenhall 2003). Organisasjoner med høy grad av desentralisering krever mer integrerte økonomisystemer. I hvilken grad det er nødvendig å endre økonomisystemer vil ofte avhenge av bedriftens størrelse og dermed også bedriftens vekst. Organisasjoner i vekst opplever ofte økt kompleksitet i det administrative arbeidet og slike situasjoner kan kreve endringer av økonomisystemer. Wickramasinghe og Alawattage (2007) hevder at dersom en organisasjon ikke anser endringer i strukturer og størrelse som viktige variabler, så kan bedrifter ende opp med økonomisystemer som gir økte ledelses- og kontrollutfordringer.

Ifølge Chenhall (2003) skiller *strategi* seg fra de andre betingelsesvariablene, da strategi ikke blir sett på som en kontekstvariabel. En bedrifts strategi kan brukes som et hjelpemiddel for å håndtere endringer i eksterne og interne omgivelser og endringer av strategier vil derfor kunne kreve endringer i økonomisystemer. *Eksterne omgivelser* som betingelsesvariabel har økt sin viktighet de senere år og er i dag en betingelsesvariabel med mye makt. Endringer i bedrifters eksterne omgivelser kan blant annet skyldes sosiale og politiske årsaker (Wickramasinghe & Alawattage 2007), konkurranseintensitet (Khandwalla 1972), usikkerhet, kompleksitet og turbulens i omgivelsene (Chenhall 2003). Det er i stor grad omgivelsene som bestemmer

utformingen av økonomisystemer (Bjørnenak & Olson 1995). Bedrifter som opererer i usikre og fiendtlige omgivelser (Burns & Stalker 1961) knyttes ofte til åpne, omfattende og uformelle økonomistyringssystemer med fokus på fleksibilitet, menneskelig interaksjon og ikke-finansielle analyser (Chenhall 2003; Child 1972; Miles & Snow 2003).

3.3.1.1 Ulike måter planlagte endringer kan skje på

Planlagte endringer av økonomisystemer kan skje på ulike måter. Bjørnenak og Olson (1995) skiller mellom direkte, formaliserte eller prosessorienterte utviklingsstrategier. Valget av strategi er basert på graden av usikkerhet i utviklingsarbeidet. De *direkte* strategiene med valg av standardssystemer beskrives som de enkleste strategiene og er godt egnet ved lav usikkerhet. I de senere år har slike standardløsninger kommet til kort i forhold til systemløsningskravene som stilles (Bjørnenak & Olson 1995). I de færreste tilfeller opererer organisasjoner under lav usikkerhet, og det kreves derfor mer systematiserte metoder for å endre økonomisystemer, slik som *formaliserte* strategier. Ved bruk av formaliserte strategier utføres det først en behovsanalyse for å definere eksisterende utfordringer og problemer med det eksisterende økonomisystemet før en alternativ løsning presenteres. Organisasjoner må deretter avgjøre om det er økonomisk forsvarlig å endre økonomisystemet. Dersom svaret er ja endres økonomisystemer (Bjørnenak & Olson 1995). Den siste utviklingsstrategien er godt egnet i situasjoner med høy usikkerhet der problemer og alternative løsninger er uklare. Utviklingsprosessen er spesielt viktig i slike situasjoner og Bjørnenak og Olson (1995) foreslår derfor en *prossessorientert* strategi. Gjennom prøving og feiling defineres problemer, preferanser utvikles og systemer endres over tid. Dette blir også kalt eksperimentell systemlæring.

3.3.2 Det evolusjonære perspektivet—fremvokste endringer

Det evolusjonære perspektivet utfordrer det rasjonelle perspektivet som en forklaring på organisasjonsendringer (Garud & Van de Ven 2002). March (1994) hevder at den tradisjonelle betydningen av evolusjon kan knyttes til endringer i sosiale systemer, og organisasjoner og deres økonomisystemer som sådan. Han beskriver evolusjon som naturlig utvikling og som et resultat av historiske hendelser i og utenfor organisasjonen. Innen dette perspektivet forstås endringer som tilfeldigheter (Cohen, March & Olsen 1972) som skjer fra tid til annen basert på situasjoner bedrifter befinner seg i og utfordringer som oppstår. Man kan på mange måter si at slike endringer har vokst frem av seg selv, og kan derfor kategoriseres som evolusjonære og fremvokste endringer som en naturlig del av utviklingen. Aldrich (1999) hevder at organisasjonsendringer er basert på lokal og historisk kontekst, og at

det evolusjonære perspektivet søker å forklare endringer som over tid har bidratt til at organisasjonen fremstår slik den er i dag (Aldrich 1999).

3.3.2.1 Endringer innen det evolusjonære perspektivet

I henhold til den evolusjonære teorien skjer endringer som utvikling i en kontinuerlig sirkel bestående av variasjoner, seleksjoner, befestning eller forbehold (Aldrich 1999; Hannan & Freeman 1989; Tushman & Anderson 1986; Van de Ven & Poole 1995) og konkurranse (Aldrich 1999). *Variasjoner* handler om tilfeldige endringer som blir til ved for eksempel endringer av nåværende rutiner, kompetanse og organisasjonsstruktur. Variasjonen kan enten være intensjonell eller blind (Aldrich 1999). Intensjonelle eller planlagte variasjoner kan være løsninger på problemer eller utfordringer, mens blinde variasjoner skjer uavhengig av press fra omgivelsene som tilfeldigheter, flaks eller gjennom kreativ utforskning (Brunsson 2000). Planlagte variasjoner skjer gjerne som følge av ønsket om innovasjoner, mens tilfeldige variasjoner ikke trenger å ha noen klar årsak.

Seleksjon innebærer faktorer som påvirker interne rutiner og dyktigheter i organisasjonen (Aldrich 1999). Dette er krefter som på ulike måter velger eller eliminerer variasjoner, da noen variasjoner er mer hjelpsomme enn andre (Garud & Van de Ven 2002; Van de Ven & Poole 1995). Seleksjonskriterier blir satt gjennom eksterne og interne krefter. Eksterne krefter kan være markedskrefter, konkurransepress eller institusjonelle normer, mens interne krefter kan være press om stabilitet og homogenitet (Aldrich 1999). *Befestning* eller *forbehold* skjer når valgte variasjoner eller tidligere løsninger er utgangspunktet for hva som gjøres i fremtidige situasjoner. Under seleksjonspress og i søken etter effektive variasjoner eksisterer det en knapphet av ressurser og det eksisterer derfor en form for *konkurranse* om ressursene blant organisasjoner, der konkurransen skaper en slags dynamikk. Når nye variasjoner påvirker det etablerte så vil sirkelen “starte” på nytt, derav kontinuerlig sirkel (Aldrich 1999).

Organisasjoner som ikke klarer å endre seg fundamentalt vil være under konstant risiko dersom interne eller eksterne omgivelsene endrer seg, og organisasjoner vil derfor prøve å tilpasse sin struktur og systemer til endringer som skjer (Aldrich 1999). Innen den evolusjonære teorien er tidsdimensjonen sentralt for å klassifisere organisasjonsendringer. Man skiller ofte mellom store og små endringer. Store endringer i organisasjoner kan som nevnt betegnes som transformasjoner (Aldrich 1999), og det er slike endringer som er interessant i et evolusjonært perspektiv. Transformasjoner representerer enten en planlagt eller tilfeldig variasjon og kan være et engangstilfelle eller skje jevnt over tid. Transformasjoner er

dermed sentralt for organisasjonsutvikling(Aldrich 1999). Transformasjoner kan enten skje i grenser, mål eller aktivitetssystemer (Aldrich 1999). Transformasjoner i *aktivitetssystemer* er sentralt i denne oppgaven og slike transformasjoner kan være teknologiske innovasjoner som endringer av økonomisystemer. Ofte møter organisasjoner store utfordringer når de skal transformeres (Boisot & Child 1988).

3.3.3 Dynamiske økonomisystemer

Synet på organisasjonsendringer som fremvokste endringer er utgangspunktet for det dynamiske synet. Situasjoner preget av økende kompleksitet, økt konkurranseintensitet, høy endringstakt krever dynamiske økonomisystemer(Hamel 2009; Otley 1994; Otley 2008) for at organisasjoner raskt skal kunne tilpasse seg nåtidens utfordringer, hyppige endringer i omgivelsene og overlevelse på sikt(Anthony & Young 2003; Elvegård, Gressetvold & Pettersen 2013; Pettersen, Magnussen, Nyland & Bjørnenak 2008). Behovet for mer dynamiske økonomisystemer har sitt utgangspunkt fra Relevance Lost-debatten fremdrevet av Johnson og Kaplan (1987) på 1980-tallet. Poenget deres var at dersom verden endrer seg og nye utfordringer oppstår, så må også økonomisystemene endres. Særlig ble de tradisjonelle økonomisystemene kritisert for å ha mistet sin relevans og for ikke å gi nødvendig økonomisk styringsinformasjon. Resultatet av kritikken ble moderne verktøy som aktivitetsbasert kalkulasjon(ABC), balansert målstyring (Otley 2008) og Beyond Budgeting (Bogsnes 2008; Hope & Fraser 2013). Økonomisystemer har i de siste årene hatt en enorm utvikling fra tradisjonelle systemer med fokus på regler, kontroll og styring til fokus på mindre formelle deler og et større omfang av ekstern og ikke-finansiell informasjon (Anthony & Young 2003; Chenhall 2003; Pettersen & Bjørnenak 2003).

3.4 Utfordringer og effekter av å endre økonomisystemer

Det å endre et økonomisystem er en viktig og forholdsvis omfattende oppgave for mange bedrifter og det er derfor ofte knyttet en betydelig usikkerhet til slike endringsprosesser. Som følge av dette kan det oppstå både store og mindre utfordringer. Bedrifter investerer store summer penger på endringer av sine økonomisystemer og har ofte store forventninger til systemene. Det er derfor sentralt å vite noe om vanlige effekter eller erfaringer man kan oppleve av slike endringer.

3.4.1 Utfordringer ved endringer av økonomisystemer

Å endre økonomisystemer innebærer ofte stor usikkerhet og mange uklarheter(Bjørnenak & Olson 1995). Bjørnenak og Olson (1995) hevder at man skiller mellom fire typer uklarheter

eller utfordringer på det organisatoriske nivået. For det første har ofte viktige aktører *uklare preferanser* til endringer av økonomisystemer. For det andre så er *sammenheng* mellom utfordringer, beslutninger og handlinger i mange tilfeller uklar. *Nye rutiner* som organisasjonsmedlemmene må følge kan også bidra til utfordringer for bedrifter. Den siste uklarheten omhandler *utformingen* av selve økonomisystemet. Det er ofte inkonsistens mellom ambisjoner, innsats og resultater i slike endringsprosjekter (Bjørnenak & Olson 1995). Andre utfordringer ved endringer av økonomisystemer kan spesifikt være uklare målsettinger, tilstrekkelig ledelse, organisering av prosjektet, arbeidsmetoder som blir brukt og utfordringer knyttet til gjennomføringen av endringer i henhold til planen (Bjørnenak & Olson 1995).

En mulig løsning for å takle utfordringer er å fokusere på faktorer eller variabler som er avgjørende for å lykkes med slike endringsprosesser. Dette gjør at man kan unngå de mest kjente årsakene til mislykkede endringer av økonomisystemer (Davenport 1998; Ngai, Law & Wat 2008; Robey, Ross & Boudreau 2002). De avgjørende faktorene kan også betegnes som kritiske suksessfaktorer. I min oppgave er de kritiske suksessfaktorene synonymt med utfordringer i endringsprosesser. Kritiske suksessfaktorer defineres av Pinto og Slevin (1987:22) som "*factors which, if addressed, will significantly improve project implementation chances*". Ngai et al. (2008) hevder at kritiske suksessfaktorer er nøkkelområder der ting må være riktig og skje på riktig måte for å sikre at organisasjoner oppnår sine mål og utvikler seg. Mange forskere har studert kritiske faktorer ved endringsprosesser (Dezdar & Sulaiman 2009; Esteves & Pastor 1999; Finney & Corbett 2007; Holland & Light 1999; Nah, Lau & Kuang 2001; Somers & Nelson 2004) og litteraturen på området er derfor svært omfattende.

De avgjørende faktorene kan kategoriseres i strategiske, taktiske og operasjonelle faktorer som må tas hensyn til i endringsprosesser (Al-mudimigh, Zairi & Al-mashari 2001). På det *strategiske* nivået forbereder man organisasjonen på endringer der avgjørende faktorer er støtte og engasjement fra toppledelsen, god prosjektledelse og kommunikasjon, klare visjoner, målsettinger og detaljert planlegging (Finney & Corbett 2007). På det *taktiske* nivået skal ledelsen styre prestasjoner og allokere ressurser (Al-mudimigh et al. 2001). Her er det avgjørende med gode kommunikasjonsplaner, systemtesting, valg av system (Finney & Corbett 2007) og tilbakemeldinger (Holland & Light 1999). Det *operasjonelle* nivået omhandler selve endringen. Al-mudimigh et al. (2001) trekker frem endringsledelse, håndtering av motstand mot endring, kommunikasjon, brukertrening og brukeropplæring som

viktige operasjonelle utfordringer. Bjørnenak og Olson (1995) argumenterer for at utviklingen av økonomisystemer er en organisatorisk prosess. I denne studien vil derfor faktorer som omhandler de menneskelige aspektene slik som endringsledelse og brukeropplæring- og brukertrening være sentralt.

3.4.1.1 Endringsledelse

Dagens marked preges av raske endringer i omgivelsene og økt konkurranseintensitet, noe som stiller krav til raske og effektive endringsprosesser. Endringer er en av de største utfordringene organisasjoner står overfor, og organisasjoners endringsevner skiller vinnere fra tapere (Lorenzi & Riley 2000; Lorenzi & Riley 2003). Ofte gir ikke endringer av økonomisystemer forventede gevinster, noe som kan være et resultat av at organisasjoner undervurderer innsatsen knyttet til endringsledelse. Endringer av økonomisystemer krever derfor effektiv og god endringsledelse. Til tross for at det eksisterer mye litteratur og studier om endringsledelse så er det variert forståelse for hva endringsledelse faktisk er og hvordan det kan brukes (Finney & Corbett 2007). Lorenzi og Riley (2000:118) definerer endringsledelse som *“the process by which an organization gets to its future state, its vision”*. Endringsledelse er en strukturert prosess for å håndtere og lede mennesker i endringsprosesser gjennom åpenhet, opplæring og tilpasninger til organisasjonsstrukturen (Grabski, Leech & Schmidt 2011; Jarrar, Al-Mudimigh & Zairi 2000; Somers & Nelson 2001). Endringsledelse kan i denne sammenheng forstås som aktiviteter, prosesser og metoder for å skape forståelse for endringer av økonomisystemer, samt hjelpe organisasjonsmedlemmer gjennom endringer.

Det å lede endringer av økonomisystemer er ofte en bekymring for ledelsen i bedrifter, da slike endringer gjerne er store og fundamentale endringer som påvirker hele organisasjonen, og særlig de ansatte. Endringsledelse er derfor nødvendig for å forberede organisasjoner på endringene som kommer (Mandal & Gunasekaran 2003; Motwani, Mirchandani, Madan & Gunasekaran 2002). Studier har vist at endringsledelse er en av de mest avgjørende faktorene for vellykkede implementeringer og endringer av økonomisystemer (Al-mudimigh et al. 2001; Jarrar et al. 2000; Somers & Nelson 2001). John P. Kotter er ofte omtalt som en guru innen endringsledelse og han hevder at en endringsprosess er en tidkrevende prosess bestående av ulike faser som påvirker hverandre, og at kritiske feil i fasene kan ha en ødeleggende effekt på endringsomfanget og endringsresultatet (Kotter 1995). Kotter (1995) hevder at det er flere momenter som må være på plass for at en organisasjon skal lykkes med endringer. Det må etableres en *forståelse for nødvendigheten* av endringer og organisasjonsmedlemmer må være overbevisste om at dagens situasjon er verre enn det ukjente. Den som skal lede

endringsprosessen må ha *tilstrekkelig makt* og ha utarbeidet klare endringsvisjoner og endringsstrategier. *Mangelfull kommunikasjon* av visjoner og strategier kan føre til mislykkede endringer. Disse momentene danner grunnlaget for å *forberede* de ansatte for endringen ved å fjerne eventuell motstand. For å holde de ansatte motiverte gjennom endringsprosessen er det viktig å synliggjøre *kortsiktige gevinster, ikke ta seieren på forskudd* og ikke fokusere på det som gjenstår. Endringer som ikke *forankres* i den nye organisasjonskulturen mislykkes ofte (Kotter 1995).

3.4.1.1.1 Endringer av økonomisystemer, mer enn bare teknologi?

De fleste endringsledere anser endringer av økonomisystemer som rene tekniske prosjekter med ulike tekniske utfordringer (Harison & Boonstra 2009). Endringer av økonomisystemer påvirker hele organisasjonen og kan dermed betraktes som organisasjonsendringer (Markus 2004). I henhold til Flamholtz (1983) modell som jeg presenterte i kapittel 3.1.2, så vil endringer i kjernesystemet også påvirke de andre elementene i økonomisystemet. Det er altså ikke nok å bare endre teknologien, det må også skje noe med resten av systemet. Hovedhensikten med endringer av økonomisystemer bør derfor være å forbedre organisasjonen, ikke å endre selve kjernesystemet (Umble, Haft & Umble 2003).

Markus (2004) definerer teknologisk drevet organisasjonsendringer som *technochange*. Technochange er ikke rene IT-prosjekter, men heller ikke rene organisasjonsendringer, og det kreves derfor en annen tilnærming. Technochange har utviklet seg til å bli et stort og velkjent fenomen både innen teknologi- og ledelseslitteratur (Harison & Boonstra 2009). Endringer av databaserte økonomisystemer kan anses som technochange. Slike endringer krever at de ansatte utvikler nye rutiner og måter å behandle og analysere finansielle og ikke-finansielle data på (Markus 2004). Markus (2004) påpeker at teknologi og endringsledelse er tett koblet sammen, da noen organisasjonsendringer ikke kan bli til uten teknologier. Økonomisystemer og endringsledelse kan dermed ikke anses som effektivt om de anvendes separat. For å få til vellykkede endringer av økonomisystemer er det spesielt viktig å fokusere på de menneskelige og organisatoriske aspektene (Lorenzi & Riley 2003; Markus 2004; Sun et al. 2005). Markus (2004) hevder at den organisatoriske delen av technochange tar for seg utfordringer knyttet til de menneskelige aspektene ved endringer, mens den teknologiske delen fokuserer på utfordringer ved den nye teknologien. En vellykket technochange avhenger dermed både av den tekniske løsningen, men også av selve endringsprosessen (Harison & Boonstra 2009).

Motstand mot endringer er sentralt i de fleste endringsprosesser. Lorenzi og Riley (2000) sier det slik “*it is easy to change the things that nobody cares about. It becomes difficult when you start to change the things that people do care about—or when they start to care about the things that you are changing*” (Lorenzi og Riley, 2000:121). Nutt (1986) hevder at endringsledere må ta i bruk ulike teknikker for å unngå motstand og sikre involvering og engasjement ved endringer av økonomisystemer. Slike teknikker eller verktøy kan være kommunikasjon, planlegging, brukerinvolvering, brukerstøtte, insentivsystemer og opplæring (Nah, Islam & Tan 2007; Norris, Balls & Hartley 2000). Balogun og Hailey (2008) trekker spesielt frem kommunikasjon og brukertrening og -opplæring som viktige teknikker innen endringsledelse. Disse verktøyene kan sikre forståelse for endringsbehovet og gi brukerne nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å kunne ta i bruk det nye som implementeres (Balogun & Hailey 2008).

3.4.1.2 Brukertrening- og brukeropplæring

Økonomisystemer betraktes ofte som systemer som kan “gjøre alt”, men for å kunne utnytte systemets funksjoner og utallige muligheter kreves det omfattende brukertrening og brukeropplæring (Mabert, Soni & Venkataramanan 2003; Umble et al. 2003). Når økonomisystemer endres undervurderes ofte innsatsen og viktigheten av brukeropplæring og brukertrening (Gupta 2000; Umble et al. 2003). Opplæring er en svært krevende oppgave både med hensyn til tid, kostnader og ressurser (Al-mudimigh et al. 2001; Umble et al. 2003). Zhang, Lee, Zhang og Banerjee (2003) hevder at opplæring og trening er nødvendig for å overkomme frykten av å bruke nye systemer og nye funksjoner. Dersom brukerne ikke er forberedt på endringer av økonomisystemet kan det få drastiske og katastrofale konsekvenser for endringsutfallet (Somers & Nelson 2001). Flere studier har vist at brukertrening og -opplæring er en av de største utfordringene ved endringer og implementeringer av økonomisystemer (Dezdar & Sulaiman 2011; Ngai et al. 2008; Ram, Corkindale & Wu 2013; Somers & Nelson 2001; Sun et al. 2005; Umble et al. 2003).

Brukertrening og brukeropplæring bidrar til kunnskaps- og ferdighetsutvikling, samt enklere endringer av økonomisystemer (Somers & Nelson 2001; Zhang et al. 2003). Zhang et al. (2003) klassifiserer innholdet i brukeropplæring og -trening i tre deler, *forståelse for logikken i systemet, egenskaper ved systemet og praktisk trening og øvelse*. Dette skal gi brukerne innsikt og forståelse for nødvendigheten av endringer av økonomisystemet, hvordan de

påvirkes av systemet og hvordan deres arbeid relaterer seg til systemets funksjoner. Målet med opplæringen er ikke bare å lære brukerne å bruke systemet og utføre rapporter, men også å forstå forretningsprosessene bak funksjonene i systemet (Gupta 2000). Brukertrening bidrar til praktiske øvelser der brukerne kan utforske det tekniske og funksjonelle ved systemet (Amoako-Gyampah & Salam 2004). Praktiske øvelser gjør at brukerne får en realistisk forståelse for systemet, fordelene ved det og hvordan systemet kan gjøre dem produktive (Amoako-Gyampah & Salam 2004; Umble et al. 2003).

Bedrifter forventer ofte at brukerne kan anvende nye systemer og funksjoner effektivt etter grunnleggende trening og opplæring. Det er svært sjeldent tilfelle (Umble et al. 2003). Opplæringen må være omfattende, oppdatert og kontinuerlig for at systemet skal kunne møte organisasjonens behov og skape muligheter for utvikling. Den kontinuerlige opplæringen er spesielt viktig for at brukerne opprettholder sine kunnskaper og ferdigheter både i og etter endringsprosessen (Ram et al. 2013). Flere studier har vist at tidlig planlegging av og omfattende brukeropplæring, brukertrening og brukerstøtte har vært nøkkelen til vellykkede endringer av økonomisystemer (Al-mudimigh et al. 2001; Gupta 2000; Mabert et al. 2003; Umble et al. 2003). Brukertrening og brukeropplæring kan gjennom kunnskapsdeling gi økt selvtillit hos brukerne, bedre interaksjon mellom mennesker og økt brukertilfredshet (Dezdar & Sulaiman 2011; Ram et al. 2013).

3.4.2 Effekter av å endre økonomisystemer

Bedrifter investerer ofte store summer i endringer av sine økonomisystemer. Det kan derfor forventes at eierne og ledelsen har noen målsettinger og forventede effekter av å endre økonomisystemer. Et økonomisystem vurderes gjerne etter i hvor stor grad det har ført til effektiv frembringelse av resultater i økonomisk forstand (Røvik 1996). Resultatene eller effektene vurderes så i henhold til bedriftens målsettinger og forventninger til systemet. Ofte er det svært vanskelig å vurdere og måle effekter av økonomisystemer. Dette fordi det ikke er enkelt å skille ut hva som skyldes økonomisystemet og hvilke andre faktorer som spiller inn. Fordeler og effekter av økonomisystemer kan også oppleves forskjellig utfra hvem som vurderer de. Ansatte kan for eksempel ønske andre effekter enn det ledelsen og eierne forventer. Seddon, Staples, Patnayakuni og Bowtell (1999) argumenterer for at det ikke er hensiktsmessig å snakke om fordeler ved økonomisystemer uten å identifisere og vurdere hva som er ønskelige gevinster for ulike interessenter. Det er også utfordrende å vurdere effekter av økonomisystemer mellom organisasjoner da de ofte ikke står overfor de samme utfordringene, gjør de samme endringene eller bruker de samme økonomisystemene.

Til tross for disse utfordringene så finnes det et rammeverk som har kategorisert effekter eller fordeler av å endre økonomisystemer. Shang og Seddon (2000) har delt effekter i fem kategorier basert på tidligere litteratur. Disse kategoriene er operasjonelle-, ledelses-, strategiske-, IT-infrastruktur- og organisatoriske gevinster eller effekter. *Operasjonelle fordeler* kan være at endringer av informasjonsteknologi og økonomisystemer kan gi lavere kostnader og økte resultatene ved å automatisere og effektivisere operasjoner og forretningsprosesser. Dette kan gi effekter som reduserte lagerkostnader, administrasjonskostnader, økt produktivitet, kvalitetsforbedringer og forbedret kundeservice. Effekter i forhold til *ledelse* knyttes til integrasjon og sentraliserte databaser i økonomisystemet som kan bidra til bedre ressursledelse, beslutningstaking, planlegging og prestasjonsforbedringer i de ulike avdelingene i organisasjonen. *Strategiske* fordeler tar utgangspunkt i de tre generiske strategiene til Michael Porter der systemet og informasjonsteknologien kan brukes for å oppnå konkurransefordeler innen de ulike strategiske retningene (Porter 1985). Endringer av økonomisystemer kan også gi muligheter for å støtte bedriftens nåværende og fremtidige vekst, samt allianser og forretningsinnovasjoner.

Effekter som omhandler *IT-infrastrukturen* knyttes til IT-ressurser som skaper et godt grunnlag for nåværende og fremtidige forretningsområder og muligheter. Integrasjonen i økonomisystemer kan gi økt fleksibilitet, reduserte IT-kostnader og økte muligheten for raskere implementering av nye funksjoner. *Organisatoriske* effekter kan knyttes til integrerte og støttende prosesser, samt koordinasjon som bidrar til at organisasjonsmedlemmer har felles visjoner, bedre kommunikasjon, mer tilfredse og motiverte ansatte og felles målsettinger. Økonomisystemer kan også bidra til organisatorisk læring (Shang & Seddon 2000), samt støtte organisasjoner i en endringsprosess. Shang og Seddon (2000) fant i sin studie at operasjonelle og infrastruktur-effekter var de mest nevnte effektene, og at alle bedriftene hadde oppnådd fordeler i minst to av kategoriene. De fant ingen forskjeller mellom bransjer eller størrelsen på bedrifter. De nevnte effektene kan også ses på som årsaker til at bedrifter velger å endre sitt økonomisystem. Rammeverket kan derfor brukes for å sammenligne effekter av økonomisystemer mellom bedrifter og kategorisere de ulike effektene. Men det er viktig å bemerke seg at effekter og fordeler bedrifter får av å endre økonomisystemer er svært individuelt og situasjonsavhengig.

3.5 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg innledningsvis diskutert økonomisk styring og økonomisystemer.

Derneft har jeg tatt for meg teori knyttet til organisasjoner i endring og ulike måter bedrifter kan vokse på. I kapittel 3.3 har jeg sett på endringer av økonomisystemer med utgangspunkt i to perspektiver og avslutningsvis har jeg tatt for meg ulike utfordringer og effekter bedrifter kan oppnå av å endre økonomisystemer.

3.5.1 Økonomisk styring og økonomisystemer

Økonomisk styring har tradisjonelt sett blitt assosiert med bedriftsøkonomisk analyse med fokus på tekniske løsninger, formelle styringsverktøy og systemer for å nå virksomhetens overordnede mål (Busch 2013; Pettersen 2013). Et økonomisystem kan ses på som et kybernetisk system (Green & Welsh 1988) der den kybernetiske kjerne også kalt kjernesystemet består av fire delsystemer, *planlegging, utførelse, måling og belønning* (Flamholtz 1996). Denne kjernen i økonomisystemet er omringet av *organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen og organisasjonens omgivelser* (Flamholtz 1983). Et økonomisystem består dermed ikke bare av et kjernesystem, men påvirkes også av tre andre overordnede variabler. Kritikken mot de tradisjonelle økonomisystemene har bidratt til utviklingen av systemene til mer fleksible og sammensatte økonomisystemer (Busch 2013), noe som har bidratt til en formidabel utvikling av systemene (Thompson & Motiwalla 2009).

3.5.2 Organisasjoner i endring

Endringer er en del av bedrifters hverdag (Jenssen & Mellempvik 1998) og for å overleve i dag er det kritisk at bedrifter forandres og utvikles. Mange hevder at entreprenørskap kan være en forklaring på endringer i bedrifter (Amit & Zott 2001; Hitt et al. 2001; Ireland et al. 2003; Shane & Venkataraman 2000). I denne oppgaven har jeg fokusert på vekst som organisasjonsendringer. Vekst er et komplekst fenomen som blant annet kan måles i økning i antall ansatte (Kolvereid 1992) avdelinger, omsetning, kunder, markedsandeler og eiendeler. I litteraturen skilles det vanligvis mellom ekstern vekst gjennom oppkjøp og intern organisk vekst (Davidsson et al. 2006; Johnson et al. 2011; Penrose 1959).

3.5.3 Økonomisystemer i endring

Når en organisasjon vokser, så må også økonomisystemet endres for å kunne tilpasse seg endringer internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene. Ut fra det rasjonelle perspektivet kan endringer av økonomisystemer forstås som planlagte innovasjoner eller tilpasninger til betingelser i de interne og eksterne omgivelsene (Czarniawska & Sevón 1996; Donaldson

2001; Ifinedo & Nahar 2009). En alternativ forståelse er å forstå endringer som tilfeldigheter (Cohen et al. 1972) der endringer skjer fra tid til annen basert på hendelser i og utenfor organisasjonen. Slike endringer kan defineres som fremvokste endringer og knyttes til det evolusjonære perspektivet. Dynamiske økonomisystemer er inspirert av denne forståelsen av endringer. Situasjoner preget av økende kompleksitet, høy endringstakt, skiftende og usikkerhet i omgivelsene har satt høyere krav til en bedrifts økonomiske styring (Otley 1994) i form av mer dynamiske økonomisystemer.

3.5.4 utfordringer og effekter av å endre økonomisystemer

Å endre et økonomisystem er ofte en viktig og stor oppgave for bedrifter. Det investeres store summer i endringer av økonomisystemer, og det er derfor viktig å vite hvilke utfordringer og effekter bedrifter kan få av slike endringer. I denne oppgaven har utfordringer vært synonymt med kritiske eller avgjørende faktorer for å få til suksessfulle endringer av økonomisystemer. Blant de viktigste faktorene i litteraturen finner vi endringsledelse, kommunikasjon, brukertrening- og brukeropplæring, støtte og engasjement fra toppledelsen og valg av økonomisystem (Al-mudimigh et al. 2001). De største utfordringene kan knyttes til de menneskelige aspektene slik som endringsledelse og brukertrening og brukeropplæring. Det er ikke enkelt å vurdere effekter av å endre økonomisystemer da det er mange andre faktorer som også spiller inn. Shang og Seddon (2000) har presentert en kategorisering av effekter og fordeler av endringer av økonomisystemer basert på tidligere litteratur. Disse kategoriene er operasjonelle-, ledelses-, strategiske-, IT-infrastruktur- og organisatoriske gevinster eller effekter.

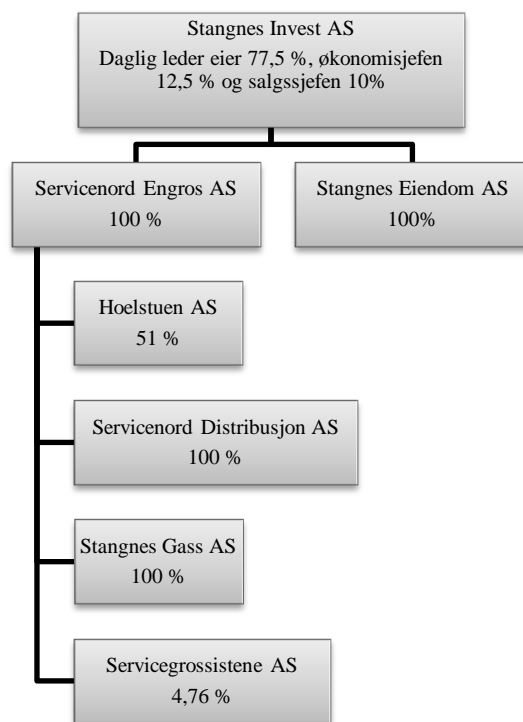
4 Casebeskrivelser

I dette kapitlet beskrives grossistbedriften og byggevarebedriften. Jeg tar for meg bedriftenes historie, vekst, deres økonomisystemer, endringer av systemene og utfordringer og erfaringer de har møtt på i endringsprosessen. Casebeskrivelsene danner det empiriske grunnlaget for oppgaven.

4.1 Grossistbedriften

Grossistbedriften ble opprinnelig etablert i 1968 som Hjalmar Holte Engros AS. Bedriften var innom en annen eier før den i 1997 ble kjøpt opp av den nåværende eieren og ble gitt dagens navn, ServiceNord Engros AS. Eieren hadde seks år som sjåfør og fire år som salgskonsulent på sin CV før han overtok bedriften og han hadde derfor god kjennskap til bransjen og bedriften. Grossistbedriften var frem til 2001 lokalisert på Seljestad like utenfor Harstad sentrum i egneide lokaler. I 2001 ble et nytt og betydelige større bygg oppført og tatt i bruk på Stangnesterminalen, et stykke utenfor sentrum. Bygget var på 3500m² med lagerareal, fryserom, kjølerom og kontorareal, samt fellesareal som kantine og garderober. I 2014/2015 skal bygget ytterligere utvides til 6.000m² og vil etter planen ferdigstilles i august 2015.

I 2001 ble også eiendomsselskapet Johansen & Dallager AS opprettet for å drive med salg og distribusjon av næringsmidler. Selskapet skiftet i 2005 navn til Servicenord Distribusjon AS og eies i dag av Servicenord Engros AS. I 2003 ble Servicenord Engros Bodø AS opprettet før det i 2009 skiftet navn til Stangnes Gass AS. Dette selskapet eies også i dag 100 % av grossistbedriften. I tillegg eier grossistbedriften 51 % av aksjene i en restaurant i Harstad. Servicenord Engros AS var frem til 2006 morselskapet i konsernet men ble da et datterselskap av Stangnes Invest AS. Konsernet Stangnes Invest AS eies i dag av daglig leder med 77,5 % av aksjene, økonomisjefen og styreleder med 12,5 % og salgssjefen med de resterende 10 %. Grossistbedriften har per i dag 51 ansatte i konsernet. I 2009 ble firmaet “Stangnes Eiendom AS” opprettet og eies i dag 100 % av Stangnes Invest AS.



Figur 4: Selskapsstruktur 2015 for grossistbedriften

4.1.1 Bedriftens vekst

Bedriften har i de senere år og arbeider fortsatt med intern utvikling. Grossistbedriften befinner seg i et svært konkurransutsatt marked som krever at bedriften jobber kontinuerlig med utvikling og vekst for å opprettholde lønnsomheten. Den økte konkurransen og konsentrasjonen i markedet gjør at lønnsomheten per enhet reduseres. For å kompensere så må salget, aktiviteten og omsetningen økes. Økonomisjefen trekker frem at *“på våre tall kan man se at marginen går ned, mens kronefortjenesten opprettholdes da vi håndterer et større salg og omsetning”*(OA). I 2007 hadde bedriften en omsetning på ca. 169 millioner med et varekjøp på 130 millioner og et varelager på ca. 12 millioner. Bedriften har vokst betraktelig siden den tid med en omsetning på 230 millioner i 2013, varekjøp for over 180 millioner og et varelager på 17 millioner.

For å vokse har bedriften jobbet spesielt med teknologien og bedriftens E-løsning, kalt Webshopen. Økonomisjefen bekrefter dette gjennom utsagnet *“webshopen har hatt stor betydning for lønnsomheten og utviklingen av forretningsprosessene våre da vi prøver å få kundene over på den slik at de selv kan bestille varer”* (OA). Bedriften har også tatt i bruk nye systemer slik som et nytt plukkesystem som har bidratt til økt effektivitet og redusert feilplukk. Bedriften har i tillegg jobbet internt med å tilby kunder flere pakkeløsninger enn

enkeltprodukter og fokusert mer på avtaler enn løpende kundeforhold. Grossistbedriften har hatt spesielt fokus på kompetanse for å utvikle bedriften ytterligere. Alle ansatte har vært gjennom den såkalte “servicenord-skolen” der de får opplæring i systemer og innføringer i bedriftens visjoner, verdier og HMS. Bedriften har også hatt et sterkt fokus på å effektivisere rutiner og arbeidsmetoder. De nevnte forholdene har spilt inn på bedriftens lønnsomhetssituasjon og bidratt til økt vekst. Bedriften har vokst jevnt de siste årene både i omsetning, antall kunder og varelinjer. Denne veksten krever nye verktøy og systemer. Økonomisjefen påpeker at *“det er klart at en så stor vekst nødvendiggjør en annen måte å jobbe på og bruk av andre verktøy enn før”* (OA).

4.1.2 Visjoner, markeder og kjedetilknypning

Grossistbedriftens visjon er “Alt du trenger – til avtalt tid og gode betingelser” og bedriften ønsker å være pålitelig, fleksibel, leveringsdyktig, tilgjengelig og serviceorientert overfor deres kunder. Bedriften er en lokalt eid, lokalt styrt og drevet bedrift. Den er en totalleverandør av tørr-, kjøle-, fryse og nonfood-produkter til service- og serveringsbedrifter, kantiner, fast food og offentlig sektor. Bedriften har også skips- og offshoreleveranser, samt levering av frukt og grønnsaker til 14 dagligvareforretninger. Kundemassen er per i dag 900 aktive kunder i storhusholdninger der 75 % er i privat sektor og de resterende 25 % er i offentlig sektor. Bedriftens marked er primært i Nord-Norge, inklusive Svalbard. Grossistbedriften er medlem i et frivillig kjedesamarbeid med 21 andre tilsvarende virksomheter. Hvert kjedemedlem eier 4,76 % av aksjene i bedriftens kjede, Servicegrossistene AS. Daglig leder i grossistbedriften er også styremedlem i kjeden. Kjeden har grossister helt fra Finnsnes i nord til Arendal i sør og er dermed en landsdekkende kjede av vareleveranser til matvaresektoren. Matvaresektoren har i de senere år vært gjennom betydelige strukturendringer som har ført til færre og større enheter, samt en konsentrasjon i forhold til geografisk struktur.

4.1.3 Økonomiske nøkkeltall

Grossistbedriften har hatt en jevn vekst i omsetningen de siste årene og har hatt et positivt overskudd fra 2007 og til i dag. I 2006 ble Servicenord Engros AS datterselskap av Stangnes Invest AS, noe som kan forklare det negative resultatet det året. Bedriften har hatt en omsetning på 181,2 millioner i 2006 til en vekst på 230,1 millioner i 2013. Bedriftens egenkapital var på sitt høyeste i 2011 med en egenkapital på 71,5 og bedriften har jevnt over hatt god likviditet og gode økonomiske resultater.

Grossistbedriften	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Omsetning(i mill kroner)	181,2	168,8	185,1	193,7	195,1	221,3	215,5	230,1
Resultatgrad	-1,84	4,10	4,50	4,26	3,86	3,58	3,23	3,55
Likviditetsgrad 1	1,23	1,31	1,33	1,50	1,32	1,35	1,39	1,65
Årsresultat(i mill kroner)	-4,7	3,8	4,05	5,06	4,4	5	4,2	5,3
Egenkapital per 31/12	62,7	60,2	63,2	62,1	66,5	71,5	69,4	64,5

Tabell 3: Nøkkeltall for grossistbedriften fra 2006-2013

4.1.4 Økonomifunksjonen og bedriftens økonomisystem

Grossistbedriftens økonomifunksjon består av tre årsverk og ledes av en økonomisjef som eier 12,5 % av aksjene i konsernet. Bedriften foretok i 2010/2011 en utskiftning av sitt økonomisystem. Tidligere hadde de hatt et økonomisystem kalt Gourmet som var et DOS-basert system de kjørte på egen server i eget hus. En slik situasjon ga høy risiko samtidig som mulighetene for utvikling av systemet var minimale da bedriften hadde begrenset kapasitet og kompetanse på området. Systemet klarte heller ikke å håndtere den økte transaksjonsmengden og utfordringene veksten førte med seg, og grossistbedriften så seg derfor nødt til å skifte økonomisystem. Utskiftningen var i utgangspunktet ønsket av kjeden for å sikre at kjedemedlemmene hadde samme økonomisystem og dermed at de kunne drive med support og vedlikehold. Men utskiftningen ble også gjort i kombinasjon med utviklingen i bransjen og grossistbedriftens egne behov. *“Vi kunne ikke ha kjørt så mye varer og hatt den aktiviteten og omsetningen som vi har i dag med det gamle systemet. Det var nødvendig å bytte”*(OA).

Grossistbedriften bruker i dag et økonomisystem kalt Microsoft Axapta som er et større og mer moderne system med flere funksjoner og utallige muligheter. *“Utfordringen for oss er ikke at systemet ikke har muligheter nok, men at vi ikke har behov for eller muligheter til å utnytte det som ligger i systemet”* (OA). For bedriften var det avgjørende med et nytt økonomisystem med utvidet funksjonalitet og lavere risiko for å kunne beholde posisjonen i markedet og for å utvikle seg videre. Den ene økonomiarbeideren hadde tidligere jobbet med et stort datasystem kalt SAP og møte med bedriftens tidligere økonomisystem beskriver hun slik *“når jeg først kom hit å skulle jobbe med systemet så tenkte jeg, “oi”, dette var et gammelt system som ikke var windows-basert”* (EZ). Innkjøpssjefen bekrefter dette med *“det systemet vi hadde det var utdatert. Vi hadde ikke klart å overleve lenge med det systemet og med den omsetninga som vi har hatt de siste årene”* (SK).

4.1.5 Utfordringer og effekter av utskiftningen

Endringsinitiativet kom altså i utgangspunktet fra kjeden, selv om bedriften også følte behovet for en utskiftning. Siden det var kjeden som satte i gang endringsprosjektet hadde de valgt ut fire grossister til å være med i pilotprosjekter og grossistbedriften var en av disse. Gjennom pilotprosjektene ble økonomisystemet testet, vurdert og justert før de andre grossistene implementerte systemet. Grossistbedriften fikk dermed grundig opplæring og testing i systemet, noe som bidro til færre og mindre utfordringer ved implementeringen.

Innkjøpssjefen sier det slik *“man fikk plukket bort mange barnesykdommer som vi slapp å dra med oss, så pilotene gjorde en kjempejobb. Man kan ikke bare switche over til et nytt system og tro at alt er på plass, man oppdaget mange ting underveis”*(SK). Grossistbedriften unngikk derfor mange utfordringer som en del av pilotene, men ikke alle. Utfordringene i forhold til endringen av systemet var til dels både store og små. En utfordring med pilotprosjektene var ifølge økonomisjefen at *“i og med at vi er selvstendige virksomheter, så har vi jo lagt opp virksomhetene ulikt innenfor det kjedesystemet som vi er i. Og det gjør at selv om man hadde kjørt systemene andre plasser, så hadde vi spesifikke utfordringer her hos oss i forhold til måten vi jobber på som måtte inn i det nye systemet”* (OA).

Overgangen fra det gamle systemet til det nye ble en stor utfordring for bedriften og spesielt for de ansatte. Implementering av et nytt system er en relativt stor oppgave der man må *“lære å krype før man kan gå, og lære å gå før man løper”* (OA). Utfordringene knyttet til den menneskelige dimensjonen var helt klart størst. De ansatte i grossistbedriften var vant til å jobbe på en spesiell måte og vant til å bruke det gamle systemet og dets funksjoner. Det oppsto derfor et stort opplæringsbehov og behov for trening i systemet. *“Man var vant til det gamle systemets funksjoner og navn og plutselig ble alt annerledes i det nye systemet. Det var en del ting og snarveier man godt visste hvor lå i det gamle systemet, men som var vanskelig å finne i det nye systemet”* (SK).

Den største utfordringen var helt klart knyttet til opplæring og brukertrening. *“Med et nytt og større system så visste vi at det kom til å bli komplisert og et stort opplæringsbehov”* (OA).

Systemleverandøren ga kursing og testing i systemet, noe som gjorde at organisasjonsmedlemmene så muligheter og fordeler de ikke hadde i det gamle systemet. Motstanden mot endringen kan derfor karakteriseres som relativt liten.

Økonomimedarbeideren beskriver situasjonen slik *“mange var veldig entusiastisk og giret på å komme i gang. Men det burde vel være sånn når man skifter det ut med noe som er 20 år nyere”* (EZ). Systemleverandøren fulgte også opp grossisten underveis og i etterkant av

implementeringen. Til tross for dette var det noen utfordringer knyttet til bruken av systemet. Mye fordi overgangen fra det gamle systemet til det nye var så stor og omfattende. Grossistene hadde ulike ønsker og preferanser til det nye økonomisystemet og dets funksjoner. Kjeden og systemleverandøren endret derfor noen av funksjonene som følge av ønskene for å lette overgangen. Det ble også som følge av dette opprettet såkalte brukergrupper der grossister møtes jevnlig for å diskutere systemet og hvilke funksjoner som bør brukes og ikke. Disse brukergruppene eksisterer den dag i dag og er svært nyttig for å videreutvikle systemet og lære nye og enklere måter å utføre oppgaver på

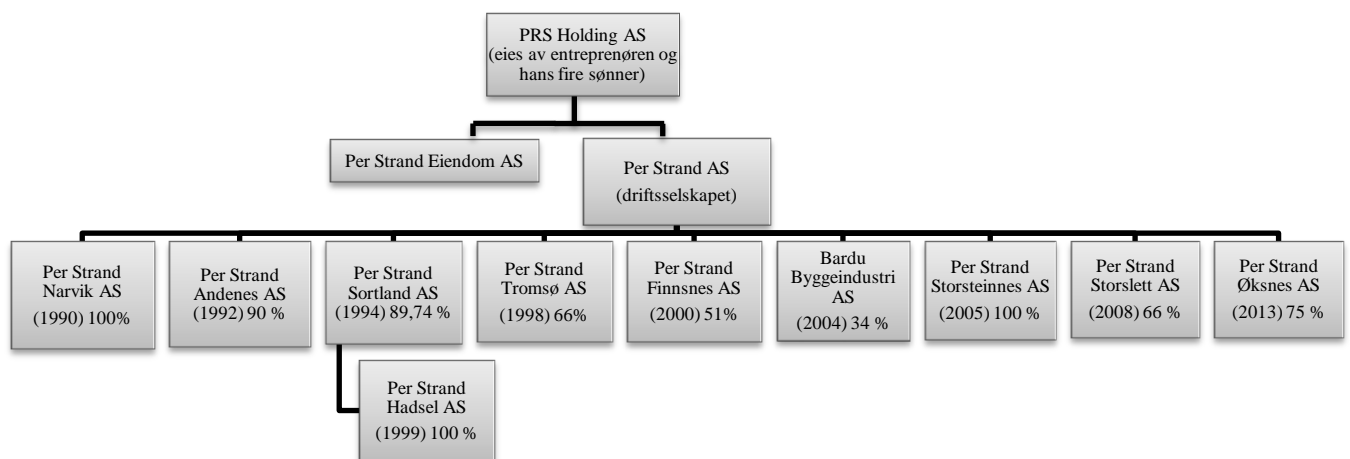
Implementeringen av det nye økonomisystemet krevde mer av de ansatte. Innkjøps sjefen beskriver situasjonen slik *“man syntes kanskje at det ble for mye og for mange funksjoner slik at man ikke fikk helt oversikten til å begynne med. Men det gikk ganske fort over”* (SK). Bedriften hadde dermed en del utfordringer i innføringsfasen, men dette gikk seg til etterhvert. Årsaken til dette var trolig den omfattende opplæringen, detaljert og hyppig informasjon og god oppfølging. Organisasjonsmedlemmene så etterhvert mulighetene som lå i det nye økonomisystemet og kunne dermed i større grad bruke systemet slik det var tenkt. Men det er fortsatt mange muligheter og fordeler grossistbedriften ikke har tatt i bruk. *“Det eksisterer fortsatt et betydelig potensial til å utnytte og anvende systemet. Det som er viktig med et slikt system er at det ikke skal representere en begrensning, men en mulighet til videre forbedringer og det gjør det så absolutt”*(OA). I tillegg til disse utfordringene har grossistbedriften opplevd en del feil i systemet både underveis og i etterkant av implementeringen. *“Vi har hatt en del nedetid og tregheter i systemet. Det er jo klart man blir utålmodig når man jobber i et system som går tregt eller funksjoner ikke fungerer som de skal”* (SK). Økonomimedarbeideren presiserer *“man kan si at systemet er automatisk, men ofte ligger det mye mennesketimer bak for å få det til å funke”* (EZ).

Grossistbedriften har fått flere effekter av det nye økonomisystemet. Blant annet har systemet bidratt til en integrasjon mellom økonomisystemet, lagersystemet, ordresystemet og logistikken. Dette har gitt økt effektivitet og produktivitet. *“Systemet har gjort det mulig å vokse fordi ting kan gjøres mer effektivt. Det er enklere og det skjer mindre feil enn før”* (EZ). Det nye systemet har også en utvidet funksjonalitet som har gitt grossistbedriften større muligheter til å håndtere flere transaksjoner og den økte økonomiske aktiviteten. *“Forutsetningen for at vi er en bedrift i dag er at vi har et system som gjør at vi kan takle den større økonomiske aktiviteten”* (OA). Systemet har også i stor grad bidratt til bedre

beslutninger, mer detaljert informasjon, bedre koordinering, økt, bedre kontroll, mindre feil og lavere risiko.

4.2 Byggevarebedriften—fra et enkelt ønske om et levebrød, til et storkonsern

Byggevarebedriften ble grunnlagt 1.januar 1974 med det enkle formålet “å tjene til livets opphold”. Gründeren hadde realskole, handelsskole og BI som kveldsskole bak seg og arbeidserfaring fra kommuneingeniøren i Meløy og sju år som ansvarlig for innkjøp, lagerfunksjon og transport i en annen bedrift. Erfaringer fra denne jobben ga han kunnskaper om bransjen og gode relasjoner til firma og privatpersoner i området. Virksomheten vokste jevnt og trutt og flyttet i 1979 inn i eget bygg med butikk og lager i Kanebogen utenfor Harstad sentrum. 7.november 1999 var en mørk dag i bedriftens historie da trelast-lageret i Kanebogen brant ned. Heldigvis spredte ikke brannen seg til butikklokalene. Med en fantastisk innsatsvilje fra ledelsen og de ansatte fant bedriften løsninger som gjorde at de kunne fortsette driften. Etter to ukers intens jobbing var bedriften fullt operativ fra branntomten (Bruun 2004). Den økte omsetningen og økte aktiviteten gjorde det nødvendig med et nytt, større og mer moderne anlegg nærmere sentrum. Stedet var godt egnet for større bedrifter og “er ett av landets mest moderne og effektive for utkjøring av byggevarer” (Bruun 2004:8). 6.mai 2000 var det offisiell åpning av den nye butikken og lagerlokaler på 6500 m².



Figur 5: Selskapsstruktur 2015 for byggevarebedriften

Byggevarebedriften er en stor og viktig aktør innen byggevaremarkedet med en omsetning på 885 millioner i 2014, et varekjøp på 600 millioner og et samlet varelager på 110 millioner. Byggevarekonsernet PRS Holding AS eies av gründeren og hans fire sønner. Konsernet består

av et driftsselskap og et eiendomsselskap. Eiendomsselskapet er tatt med i selskapsstrukturen for å få et helhetlig bilde av bedriften og dens økonomiske situasjon. I neste delkapittel vil jeg presentere byggevarebedriftens og driftsselskapets utvikling.

4.2.1 Bedriftens vekst

Bedriften kan i hovedsak beskrives med to ord, vekst og lønnsomhet. Bedriften har vokst jevnt siden oppstarten og omsetningen har økt fra 62,5 millioner i 1992 til 885 millioner i 2014. Bedriften har med andre ord hatt en fenomenal vekst, ikke bare i omsetning, men også i antall ansatte og antall varelinjer. I 2014 var det ca. 220 ansatte i bedriften med over 10 000 varelinjer og et samlet varelager på ca. 110 millioner. Veksten i bedriften har skjedd gjennom nyetableringer og oppkjøp, samt videreutvikling av de oppkjøpte bedriftene. Frem til 1990 drev Per Strand AS med salg til det lokale markedet i Harstad-området, og samme året kjøpte bedriften en etablert bedrift i Narvik. Dette betegnes som en milepæl i bedriftens historie. Narvikavdelingen ble drevet av en av sønnene til gründeren under hovedkontoret i Harstad frem til det i 2004 ble et eget aksjeselskap. Oppkjøpene fortsatte og i 1990-årene var veksten i bedriften stor. Den neste etableringen skjedde på Andenes i 1992 der bedriften kjøpte 50 % av aksjene hos en etablert bedrift. Her ble bedriften påført et tap på rundt fem millioner som følge av tidligere økonomisk rot. I de påfølgende årene ble dette ordnet opp i og den økonomiske situasjonen forbedret seg betraktelig. I 2013 omsatte avdelingen på Andenes for 24,5 millioner.

To år senere, i 1994 etablerte bedriften seg på Sortland som i årene før etableringen hadde hatt en positiv utvikling. Stedet lå også nært hovedkontoret i Harstad og ble dermed en naturlig ekspansjon av bedriften. På Sortland ble det startet et nytt selskap og satt opp et helt nytt bygg. Byggevarebedriften sto dermed friere til å ansette hvem de ville, og kunne på den måten ha bedre kontroll over situasjonen. Denne bedriften omsatte for 57,7 millioner i 2013. Men veksten stoppet ikke der. I 1998 kjøpte byggevarebedriften seg inn i Byggevarer Tromsø AS som har vist seg å være en veldig smart etablering. *“Tromsøbedriften har gått veldig bra og hadde i 2014 en vekst på nesten 40 % fra rundt 200 til 290 millioner”* (PS). I det påfølgende året ble det opprettet en avdeling på Stokmarknes, Hadsel Byggevare AS som det den gang het. Gründeren fikk ikke støtte for forslaget om å overta en eksisterende butikk på Stokmarknes, og løsningen ble derfor at Byggevarer Sortland AS kjøpte seg inn med 60 % av aksjene. I dag er Hadsel 100 % eid av Byggevarer Sortland AS og hadde i 2013 en omsetning på 15,9 millioner.

Neste mål for nyetableringer var Finnsnes i Midt-Troms i år 2000 der alt lå til rette for et nybygg. Butikken på Finnsnes har hatt en sterk vekst de siste årene fra en omsetning på 71 millioner i 2009 til 95 millioner i 2013. I 2004 etablerte byggevarebedriften sammen med en lokal butikk seg i Bardu i Indre-Troms. I det påfølgende året overtok byggevarebedriften en butikk på Storsteinnes i Balsfjord kommune i Troms og denne butikken hadde i 2013 en omsetning på 18,9 millioner. I 2008 ble det etablert en avdeling på Storslett og senest i 2013 etablerte byggevarebedriften en avdeling i Øksnes. Butikken på Storslett hadde i 2013 en omsetning på 42 millioner. Byggevarebedriften har altså vokst som en kombinasjon av nyetableringer, oppkjøp, og videreutvikling av de oppkjøpte butikkene. *“Noen butikker har vi kjøpt opp, mens andre har vi bygd opp fra scratch slik som butikken i Narvik, Harstad, Sortland og den på Finnsnes. Da har vi hatt med oss en lokal interesse som e med å drive butikkene”*(PS). Byggevarebedriften består i dag av 11 butikker som dekker store geografiske områder og bedriften har en betydelig posisjon i Nord-Norge. Dette understøttes av sitatet *“vi jobber i et marked som går fra Vestfjord til og med Svalbard, så vi er i hele nordre Nordland, Troms og på Svalbard”* (PS). Av omsetningstallene til de oppkjøpte enhetene kan man se at de står for en stor del av bedriftens vekst og gode økonomiske resultater. Videreutviklingen av disse enhetene har dermed vært mye av grunnen til at byggevarebedriften har kommet dit den er i dag.

4.2.2 Visjoner, markeder og kjedetilknypning

Byggevarebedriftens visjoner er fornuftige og realistiske og har eksistert i flere år. To av visjonene er blant annet *“Vi skal være distriktets største og mest moderne byggevarehus”* og *“Vi skal ha de beste medarbeiderne i bransjen og gi dem ytterligere utviklingsmuligheter”* (Bruun 2004). Siden byggevarebedriften og dens enheter er så geografisk spredt, så har det vært nødvendig og viktig for bedriften å sikre at enhetene og de ansatte har felles visjoner og målsettinger for å kunne oppnå gode resultater. Bedriftens fremtidsvisjon omhandler å være en ledende aktør i deres bransje og innenfor deres region. På spørsmål om hvordan bedriftens fremtid ser ut svarer gründeren *“jeg tror fremtiden blir bra. Jeg bruker alltid å si at den beste vinner, så da er det bare om å gjøre å være best da!”*(PS).

Byggevarebedriften opererer både i det private og det profesjonelle markedet. *“Kundemassen er veldig sprikende, fra den enkleste forbrukerkunden til den mest kompliserte entreprenøren der de forskjellige kundegrupper forventer forskjellige priser på ulike produkter. Vår utfordring ligger i å presentere noe til de spesifikke kundene som er bra nok for dem. Det er også en utfordring at butikkene er så geografisk spredt fra Vesterålen til Nord-Troms”* (TH).

Det private markedet består av kunder som handler byggevarer, verktøy, hagemøbler, garderober, maling og bad- eller kjøkkeninnredning til privat bruk. Proffmarkedet står for 2/3 av kundemassen og er fagkunder som handler byggevarer i forbindelse med næringsvirksomhet slik som snekkere, entreprenører og andre byggevarehandlere.

Byggevarebedriften ble medlem av Norgroskjeden i 1984 og fire år senere ble markedsføringsbegrepet "byggmakker" etablert, noe som medførte uniformering av butikker og ansatte i kjeden. I 2005 ble kjedekontoret kjøpt opp av Nordens ledende byggevarekonsern, Kesko og Byggmakker forsterket dermed sin posisjon i det norske markedet. Norgroskjeden ble i 2013-2014 samlet til ett selskap under navnet Byggmakker Handel AS. Kjeden består i dag av 79 butikker fra Stavanger i sørvest til Kirkenes i Nord. Kjedekontoret ivaretar funksjoner som markedsføring, opplæring og utvikling av rutiner og styringssystemer.

4.2.3 Økonomiske nøkkeltall

Byggevarebedriften har i de senere år hatt en sterk vekst med svært gode resultater. I 2006 lå omsetningen på 541,4 millioner, mens den i 2013 hadde økt til 772,1 millioner. I tillegg til omsetningen har også overskuddene, egenkapitalen og totalkapitalen økt. I 2006 var bedriftens totalkapital på 423 millioner, mens den ved utgangen av 2013 var 715 millioner. Disse tallene indikerer at bedriften har klart å levere svært gode økonomiske resultater samtidig som bedriften har hatt en sterk vekst.

Byggevarebedriften	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Omsetning(i mill kroner)	541,4	603,8	699,6	666,2	682,4	709	719,5	772,1
Resultatgrad	14,40	19,69	10,77	11,34	12,04	12,57	16,18	14,72
Likviditetsgrad 1	5,90	6,09	5,05	6,51	4,88	7,06	6,18	6,14
Årsresultat(i mill kroner)	53,6	91,8	32,6	50,9	58,7	55,2	83,1	82,9
Egenkapital per 31/12	332,3	362,9	387	436,1	448,1	493,1	560,8	626,3

Tabell 4: Nøkkeltall for byggevarebedriften fra 2006-2013

4.2.4 Økonomifunksjonen og bedriftens økonomisystem

I utgangspunktet hadde de oppkjøpte butikkene sine egne lokale økonomiavdelinger, men byggevarebedriften har sentralisert økonomifunksjonen til hovedkontoret i Harstad. Hver avdeling betaler en kostnad for fellesadministrasjonen etter omsetning. Regnskapsavdelingen i Harstad består av seks personer som ledes av en økonomiansvarlig. Byggevarebedriften har siden 1992 brukt et bransjetilpasset økonomisystem kalt Nextstep på en AS-400 plattform som har spesialisert seg innen administrative dataløsninger for byggevarehus og bygg- og

anleggsbransjen. De er i dag totalleverandør av IT-tjenester til byggmakkerkjeden. Økonomisystemet er laget for bedrifter med mange og hyppige transaksjoner og byggevarebedriften svært fornøyd systemet og systemleverandøren. *“Vi har jo mange AS’er som vi også kjører avdelingsregnskap i. Vi har jo stor kapasitet til å kjøre, hva sier de svenskene, hur mycket som helst”* (PS).

Byggevarebedriften har utviklet sitt økonomisystem ved å introdusere nye funksjoner i systemet. Økonomisjefen forklarer endringene av systemet slik *“vi som bedrift har et ønske om at systemene fungerer på en annen måte og at vi trenger andre funksjoner enn de vi har til nå. Slike endringer er et ledd i normal utvikling, og effektivitet og rasjonalitet lå til grunn for endringene”*(TH). Entreprenøren ser heller ikke behovet for å endre økonomisystemet i fremtiden med mindre det dukker opp et system som er mye bedre. Byggevarebedriften påvirker i stor grad utformingen og funksjonene i økonomisystemet og en utskiftning vil derfor ikke være aktuelt. I 2009 opplevde bedriften et press fra kjeden om å ta i bruk SAP, men de valgte å beholde sitt økonomisystem. *“Vi var en betydelig kunde hos den eksisterende leverandøren, mens hos SAP ville vi bare blitt et lite korn. Vi sto han av der”*(PS).

4.2.5 Utfordringer og effekter ved endringer av økonomisystemet

Sentraliseringen av økonomifunksjonen ga både store og små utfordringer for byggevarebedriften i overgangsfasen, men dette var en nødvendig handling fra bedriftens side. Til tross for at bedriften bare har foretatt justeringer i økonomisystemet i ettertid, så har de opplevd noen mindre utfordringer. *“Det er jo alltid littegrann utfordringer med slike endringer, men vi har ikke hatt noen katastrofer som jeg vet i alle fall”* (PS). Utfordringer bedriften har møtt på har vært mostand mot endringer, tilstrekkelig informasjon og opplæring i de nye funksjonene. Økonomisjefen hevder at *“det vil være et evig behov for utvikling, opplæring og vedlikehold av systemet”* (TH). På spørsmål om hva han anser som de største utfordringene så sier han *“det er to ord som blinker attom øynene på meg, opplæring og informasjon”*(TH). Bedriften har fått god hjelp til opplæring og oppfølging av de ansatte fra systemleverandøren, og det har derfor ikke vært de store utfordringene.

Effekter bedriften opplevde av den sentraliserte løsningen var spesielt lavere administrasjonskostnader. *“Det har skjedd en revolusjon siden vi samlet alt av økonomi en plass. Det ble litt mer lettvent at alt er sentralt i Harstad. Her sitter økonomi, markedsføring og innkjøp og de som kontrollerer forskjellige inngående fakturaer på data”* (PS).

Konsernsjefen trekker også frem fordeler som at man er mindre sårbare for sykdom. *“Det er*

jo klart at hvis noen skal ut i permisjon eller blir syke og det bare satt et menneske å føre regnskapet på Storslett, så var det mennesket borte og funksjonen stoppet. Men det gjør den ikke med den sentraliserte økonomifunksjonen, så det er en veldig stor trygghet”(PS).

Endringene av selve økonomisystemet eller kjernesystemet har blant annet bidratt til kostnadsreduksjoner, økt effektivitet, produktivitet, kvalitetsforbedringer, økt kontroll, bedre kundeservice og bedre beslutninger.

4.3 Oppsummering casebeskrivelser

I dette kapitlet har jeg beskrevet *grossistbedriftens* og *byggevarebedriftens* utvikling, endringer av økonomisystemer og utfordringer og effekter bedriftene opplevde.

Grossistbedriften har i de senere år hatt gode økonomiske resultater og vokst betydelig gjennom organisk vekst. Som følge av den økte veksten, utviklingen i markedet og endringer i omgivelsene skiftet bedriften økonomisystem for å kunne håndtere bedriftens daværende og fremtidige utfordringer. For grossistbedriften var denne endringen skillet mellom “liv og død”. Veksten i byggevarebedriften har skjedd som en kombinasjon av oppkjøp, nyetableringer og som organisk vekst i form av videreutvikling av de oppkjøpte butikkene. Dette, og bedriftens stabile og svært gode økonomiske resultater de siste årene har gjort byggevarebedriften til en ledende aktør innen byggevarer i Nord-Norge. Bedriften har endret sitt økonomisystem ved å sentralisere økonomifunksjonen og i ettertid foretatt kontinuerlige justeringer og tilførelser av nye funksjoner i det eksisterende systemet. Utfordringer de to bedriftene har opplevd har vært nokså like, der opplæring har vært den største utfordringen. Sentralt hos begge bedriftene var effekter som økt effektivitet, produktivitet og håndtering av vekst.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet gjør jeg en sammenlignende analyse av de to bedriftene mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3. Innledningsvis i kapitlet analyserer jeg hvordan bedriftene har vokst, dernest i hvilken grad økonomisystemene har endret seg og i kapittel 5.2 analyserer jeg utfordringer og effekter av å endre systemene. Hvert delkapittel avsluttes med en oppsummeringstabell.

5.1 Organisasjoner i vekst

Bedriftenes kontekst, altså omgivelsene, økonomien og organisasjonen har endret seg i ulik grad de siste årene. I byggevarebransjen har det ikke skjedd store strukturendringer annet enn kjededannelser og økt konkurranse fra butikker som Coop Obs som har etablert en egen byggevareavdeling. Byggevarebedriften har over tid endret sortimentet ved å introdusere kjøkkeninnredninger, badromsinnredninger og hagemøbler. Bedriften har også i senere tid satset mer på privatpersoner og ikke bare det profesjonelle markedet. Disse endringene kan karakteriseres som forholdsvis små og inkrementelle endringer, noe som har vært kritisk for den store oppkjøpsveksten til bedriften. For grossistbedriften har situasjonen vært en helt annen. Matvaresektoren har i de senere år vært gjennom betydelige strukturendringer og dette har resultert i færre og større enheter, samt en geografisk konsentrasjon i bransjen. Dette har vært utfordrende for grossistbedriften og endringene kan karakteriseres som større og mer fundamentale endringer sammenlignet med byggevarebransjen. Bedriftene har hatt en kostnadslederstrategi med salg av standardprodukter der konkurranseposisjonen deres har vært bestemt av kostnadsnivået. Den bedriften med de laveste kostnadene er den som “leder” eller “vinner” i markedet.

For at organisasjoner skal kunne utvikle seg og overleve i dagens marked, så kreves det entreprenørskap. Bedriftene i min studie kan betraktes som entreprenører da de aktivt har jobbet med utvikling og vekst for å opprettholde og styrke sin konkurranseposisjon.

Forretningsvekst er et mye undersøkt tema innen entreprenørskap, og Certo et al. (2001) hevder at selve målet med entreprenørskap er vekst og verdiskaping. De ulike forståelsene av entreprenørskap og de ulike vekststrategiene som jeg diskuterte i kapittel 3.2 kommer klart frem i studien. Byggevarebedriften har hatt en ekstern tilnærming til entreprenørskap ved å ha fokus på lønnsomme muligheter gjennom oppkjøp og nyetableringer. I tillegg til å utnytte eksterne muligheter har bedriften fokusert på å utvikle organisasjonen internt.

Grossistbedriften har fokusert på innovasjoner og utvikling av egen virksomhet i form av nye

produkter, prosesser, teknologi, systemer og markeder(Daily et al. 2002; Lumpkin & Dess 1996; Sharma & Chrisman 2007). Slike nye økonomiske aktiviteter kan beskrives som entreprenørskap i form av vekst (Davidsson et al. 2006).

Den enorme veksten i byggevarebedriften har skjedd som en kombinasjon av oppkjøp, nyetableringer og organisk vekst gjennom videreutvikling av de oppkjøpte selskapene. Oppkjøp er en hurtig vekstform som ofte gir umiddelbar vekst og som tilfører bedrifter ny kompetanse, markeder, geografiske områder og nye produkter (Johnson et al. 2011). Byggevarebedriften har ønsket utvidelse til nye geografiske områder, konsolidering og høyere markedsandel i eksisterende områder. Oppkjøpene har blitt ansett som lønnsomme og gode investeringer, noe som også er et av hovedkriteriene for å foreta oppkjøp(Davidsson et al. 2006). Siden byggevarebedriften er en privat bedrift, så har også vekst, økt effektivitet og økt omsetning vært ønskede effekter. I litteraturen relateres vekst gjennom oppkjøp til store og veletablerte bedrifter(Levie 1997; Penrose 1959) og det er også tilfelle i denne studien. Byggevarebedriften er en stor, veletablert og dominerende bedrift i Nord-Norge som har hatt en formidabel vekst og som fortsatt har store vekstmuligheter. Byggevarebedriften har gjennom flere år hatt svært god og stabil økonomi, noe som har skapt en trygghet og muligheter til å gjennomføre oppkjøpene. Bedriften har drevet med serieoppkjøp, noe som har krevd en langsiktig vekststrategi. En oppkjøpsstrategi er krevende både med hensyn til tid, kostnader og ressurser. Gründeren har hatt konkrete planer for hvilke områder byggevarebedriften skulle etablere seg i. Serieoppkjøpene har bidratt til at bedriften har tilegnet seg verdifulle kunnskaper og læring som har gitt, og som kan gi bedre og lettere oppkjøpsprosesser i fremtiden. Johnson et al. (2011) trekker frem dette som en av fordelene ved serieoppkjøp.

Vekst gjennom oppkjøp har i utgangspunktet et toppunkt der byggevarebedriften ikke kan vokse mer. Bedriften har i enkelte områder en markedsandel på 30-40 % og med en så stor markedsandel er det ikke hensiktsmessig å kjøpe opp eller etablere ytterligere butikker på de eksisterende områdene. For å øke veksten måtte bedriften derfor utvikle de eksisterende butikkene ved å aktivt arbeide med interne vekstmuligheter. Dette arbeidet har resultert i en vekst på 14 % i 2014 uten at bedriften foretok oppkjøp eller etablerte nye anlegg. Slike tall indikerer et godt arbeid også med den interne veksten. For å oppnå den interne veksten har bedriften jobbet aktivt med konkurransedyktighet i eksisterende markeder, produkter og systemer, samt utnyttet andre forretningsmuligheter. Byggevarebedriften kan sies å ha oppnådd en dobbelteffekt ved å først ekspandere gjennom oppkjøp for så i ettertid å

videreutvikle de oppkjøpte butikkene gjennom organisk vekst. Dette er trolig noe av forklaringen på bedriftens eksepsjonelle vekst.

Grossistbedriften har vokst gjennom organisk vekst ved å utvikle av den eksisterende organisasjonen. Den interne veksten har vært en kontinuerlig strategi fra eierne og ledelsen. Grossistbedriften er en privateid bedrift og det har derfor vært ønskelig med økonomisk vekst. Bedriftens vekst har skjedd i form av økt antall kunder, varer og dermed også økt omsetning. Bedriften har også tatt i bruk nye systemer og funksjoner som har bidratt til en effektivisering og økte vekstmuligheter. Organisk vekst er en mye brukt vekststrategi der bedrifter stoler på egne ressurser og evner. Den interne veksten har gjort det mulig for bedriften å spre investeringer over tid, samt å bestemme og kontrollere hva som utvikles og hvordan utviklingsarbeidet skal foregå. Bedriftens organiske vekst over tid har gitt et jevnere vekstmønster enn for byggevarebedriften som har drevet med oppkjøp (Penrose 1959) da et oppkjøp kan gi en slags “vekst-boom”. Den største forskjellen mellom bedriftenes vekst er at grossistbedriften har og satser fortsatt på intern vekst ved bruk av egne kapabiliteter, mens byggevarebedriften foretar oppkjøp og deretter videreutvikler de oppkjøpte butikkene. I tabellen under har jeg oppsummert sentrale trekk og forskjeller mellom de to bedriftenes kontekst og vekst.

Konteksten	Byggevarebedriften	Grossistbedriften
Entreprenørskap har vært	Videreutvikling av oppkjøpte butikker og nyetableringer	Innovasjoner og intern utvikling i organisasjonen
Veksten har skjedd som	Oppkjøp og intern vekst	Intern vekst
Strategien har vært	Kostnadslederskap	Kostnadslederskap
Bransjen har endret seg	Lite og inkrementelt	Betydelig med konsentrasjoner
Den økonomiske situasjonen har vært	Stabil og svært god over tid	Stabil og god over tid

Tabell 5: Konteksten til byggevarebedriften og grossistbedriften

5.2 Endres økonomisystemene når organisasjoner vokser?

Når en organisasjon vokser så øker kompleksiteten og usikkerheten og organisasjoner vil derfor utvikle mer tilpasningsdyktige og fleksible økonomisystemer. Slike tilpasninger er i tråd med betingelsesteorien. Betingelsesteorien bygger på antakelsen om at det ikke eksisterer et ideelt økonomisystem for alle bedrifter i alle situasjoner (Gordon & Miller 1976; Otley 1980). Bedriftene jeg studerer opererer i ulike bransjer med ulike utfordringer, og det kreves derfor forskjellige økonomisystemer. Grossistbedriften har implementert et “standard”

økonomisystem med ønskelige tilpasninger og funksjoner, mens byggevarebedriften har et bransjetilpasset system for byggevarebedrifter. Dette bekrefter at økonomisystemer er kontekstavhengige og at utviklingen av systemene er bestemt av betingelser i de indre og ytre omgivelsene til organisasjoner (Donaldson 2001; Ifinedo & Nahar 2009). Tilpasninger til betingelsene gir formålstjenlige og effektive økonomisystemer (Gordon & Miller 1976; Otley 1980).

Til tross for de nevnte forskjellene i bedriftenes kontekst og økonomisystemer, så har bakgrunnen for endringene av økonomisystemet vært de samme. Spesielt var bedriftenes konkurransesituasjon, den teknologiske utviklingen og strukturelle endringer i bransjen utslagsgivende. Begge bedriftene har hatt en sterk vekst i størrelse, omsetning, antall varegrupper og kunder. For å håndtere veksten og utfordringene den har medført, så har bedriftene vært nødt til å endre sitt økonomisystem. Behovet for mer avanserte økonomisystemer som kan håndtere flere og større transaksjoner og informasjonsmengder har dermed oppstått. Mer moderne teknologi og nye funksjoner har vært avgjørende for å frembringe tidsriktig og fremtidsrettet økonomisk informasjon og fleksibilitet i forretningsprosessene (Christensen et al. 2009; Røvik 1998). Endringene av økonomisystemene ble også gjort av effektivitetshensyn i tråd med den rasjonelle teorien (Christensen et al. 2009; Røvik 1998), for å følge utviklingen i omgivelsene, styrke konkurranseposisjonen og dermed øke sjansene for å overleve. Roness (1997) hevder at økonomiske vurderinger ofte er hovedårsaken til slike endringer (Roness 1997). Som to private bedrifter var det også ønskelig med økonomiske effekter av endringene.

Som med forskjellene i måtene bedriftene har vokst på, har også endringer i bedriftenes økonomisystemer skjedd i ulike deler av systemet. For grossistbedriften gjorde den enorme veksten det nødvendig å foreta en utskiftning av kjernesystemet i økonomisystemet. Dette er i kontrast til byggevarebedriften som i utgangspunktet endret organisasjonsstrukturen ved å sentralisere økonomifunksjonen til hovedkontoret i Harstad. I ettertid har byggevarebedriften foretatt endringer av kjernesystemet. Det er viktig å bemerke seg at både kjernesystemet og organisasjonsstrukturen er en del av økonomisystemet (jfr figur 3). Det har altså skjedd endringer i ulike deler av økonomisystemet, der hver av endringene har bidratt til en kapasitetsøkning for bedriften da økonomisystemet evner å ta unna mer. Bedriftene har også gjort endringer av økonomisystemene på forskjellige måter. Byggevarebedriften har hatt det samme økonomisystemet siden 1992 og har med jevne mellomrom og etter behov foretatt inkrementelle endringer og oppdateringer av systemet i form av nye funksjoner. De fleste

endringene av systemet har vært planlagte endringer som løsninger på forretningsmessige utfordringer eller nye krav fra interessenter. Mens noen har vært tilfeldige endringer som følge av endringer i interne eller eksterne omgivelser. Dette synet er i tråd med det evolusjonære perspektivet og evolusjonære endringer.

For grossistbedriften har situasjonen vært en helt annen. Grossistbedriften hadde i utgangspunktet et gammeldags DOS-basert økonomisystem med få funksjoner som ikke var hensiktsmessig for å utføre oppgaver og utfordringer bedriften sto overfor. Eierne, ledelsen og de ansatte følte derfor et sterkt endringsbehov og de så muligheter og fordeler av å endre økonomisystemet. Utskiftningen av systemet var nødvendig og kan karakteriseres som en strategisk og radikal endring for å utvikle bedriften. Endringer av økonomisystemer kan skje på ulike måter (Bjørnenak & Olson 1995). I dette tilfellet har grossistens kjede hatt regien på endringsprosessen. I forkant av endringen ble det utført en behovsanalyse for å avdekke både kjedens og grossistenes behov knyttet til økonomisystemet. Deretter ble utfordringer og problemer med dagens økonomisystem diskutert før det ble besluttet å ta i bruk et nytt og helhetlig økonomisystem. Grossistbedriften kan derfor sies å ha brukt en *formalisert* strategi, mens grossistens kjede på mange måter har brukt en *proessorientert* utviklingsstrategi for valg av systemet (Bjørnenak & Olson 1995). Kjeden brukte de pilotprosjektene for å eksperimentere underveis og har gjennom prøving og feiling definert utfordringer ved det nåværende systemet og preferanser til det nye økonomisystemet.

Bedriftenes endringer av økonomisystemene kan klassifiseres som transformasjoner (Aldrich 1999). For grossistbedriften har transformasjonen skjedd punktvis og som en enkelthendelse for å kunne håndtere den økte veksten og dagens dynamiske omgivelser. Mens for byggevarebedriften har transformasjonen skjedd kontinuerlig over tid for å utvikle økonomisystemet i takt med veksten og endringene.

I tabellen under har jeg oppsummert sentrale trekk og forskjeller mellom de to bedriftenes økonomisystemer og endringer av systemene:

Økonomisystemet	Byggevarebedriften	Grossistbedriften
Økonomisystemet er	Et bransjetilpasset system	Et standardsystem er tilpasset bedriften og bransjen
Det ble gjort endringer i	Organisasjonsstrukturen og kjernesystemet	Kjernesystemet
Økonomisystemet endres	Ved å tilføre nye funksjoner	Ved utskiftning
Endringen(e) var	Fremvokste og inkrementelle endringer over tid	Et planlagt og radikalt enkelttiltak
Hovedårsaken til endringen var	Effektivitetshensyn og tilpasninger til utviklingen	Håndtering av vekst og overlevelse
Endringene klassifiseres som en	Transformasjon over tid	Transformasjon som en enkelthendelse

Tabell 6: Økonomisystemene til byggevarebedriften og grossistbedriften

5.3 utfordringer og effekter av å endre økonomisystemene

5.3.1 Opplevde utfordringer av å endre økonomisystemene

Selv om bedriftenes vekst og endringer av økonomisystemene har vært forskjellig, så har bedriftene opplevd mange av de samme utfordringene. Jeg tar for meg grossistbedriften først. Grossistbedriftens helhetlige utskiftning av kjernesystemet har vært svært omfattende for bedriften. Det å foreta en utskiftning av et økonomisystem er en omfattende og komplisert endringsprosess der bedriften først må kvitte seg med det gamle systemet og gamle rutiner før det nye systemet kan implementeres. Grossistbedriften var forberedt på at utskiftningen ville medføre mange og relativt store utfordringer. Hadde det ikke vært for pilotprosjektene der mange utfordringer ble “luket ut”, så hadde nok utfordringene for grossistbedriften vært betydelig større og flere. Før endringen av økonomisystemet informerte grossistbedriften kunder og leverandører om at de var i en endringsfase, og at det derfor kunne oppstå tregheter i systemet og hos bedriften generelt.

Utfordringer grossistbedriften møtte på var spesielt knyttet til de menneskelige aspektene. Dette er i tråd med teorien jeg presenterte i kapittel 3.4.1. De menneskelige aspektene er ofte det vanskeligste, men også det viktigste å fokusere på i endringsprosesser (Lorenzi & Riley 2003; Markus 2004; Sun et al. 2005). For grossistbedriften var det utfordrende at ulike interessenter hadde forskjellige preferanser til økonomisystemet. Bedriften tilpasset derfor det

nye systemet til gamle funksjoner for å lette overgangen. I ettertid ble ikke dette ansett som en god løsning og det nye systemet med dets funksjoner ble derfor implementert i sin helhet. Som forventet ble de største utfordringene for bedriften opplæring og brukertrening. Dette inngår som en del av en bedrifts endringsledelse (Nah et al. 2007; Norris et al. 2000). I forkant av utskiftningen av økonomisystemet, så jobbet ledelsen med å skape en forståelse for nødvendigheten av det nye systemet. De ansatte hadde over lengre tid sett at systemet ikke levde opp til deres eller bedriftens forventinger og krav, og det var dermed enighet om at systemet burde skiftes ut. Siden endringen var ønsket både av eierne, ledelsen og de ansatte så var det relativt liten motstand mot endringen og heller ikke mangel på støtte og engasjement fra ledelsen

De ansatte ble forberedt på endringen ved at de fikk mye og detaljert informasjon om hva som skulle skje, deres roller, oppgaver og hvordan opplæringen skulle foregå. Mange bedrifter undervurderer viktigheten og innsatsen knyttet til brukertrening og brukeropplæring (Jarrar et al. 2000; Somers & Nelson 2001), men grossistbedriften gikk ikke i den fella. Grossisten hadde et omfattende opplæringsprogram med både generell opplæring, men også mer spesifikk opplæring i ulike arbeidsoppgaver. Systemleverandøren tok seg av kursingen og opplæringen, og det ble etter hvert opprettet brukergrupper for å evaluere og utvikle systemet. Disse brukergruppene eksisterer den dag i dag og bidrar til kontinuerlig opprettholdelse og utvikling av kunnskaper og ferdigheter hos de ansatte. Som en av pilotprosjektene fikk de ansatte i grossistbedriften også prøvd ut og “trent” seg i systemet før systemet ble tatt i bruk. Dette bidro til bedre forståelse for systemets utforming og muligheter og fordeler som lå i systemet. Brukertreningen og brukeropplæringen ga de ansatte nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å bruke det nye økonomisystemet på en hensiktsmessig måte. I etterkant av implementeringen har grossistbedriften opplevd feil og tregheter i systemet i forbindelse med systemoppgraderinger. Dette er en utfordring bedriften fra tid til annen fortsatt opplever den dag i dag. I ettertid kan de nevnte utfordringene beskrives som relativt beskjedne sett ut fra den store endringen som faktisk ble gjort. Grossistbedriften har sånn sett vært både heldig og dyktig i sitt endringsarbeid. Hjelpen fra pilotprosjektene, god oppfølging og god opplæring fra systemleverandøren var sannsynligvis noen av årsaker til det.

I likhet med grossisten, så har de menneskelige aspektene vært de største utfordringene for byggevarebedriften. Byggevarebedriftens endringsprosess har i utgangspunktet vært svært omfattende da bedriften har endret sin organisasjonsstruktur og sentralisert økonomifunksjonen til hovedkontoret. I starten var det en del motstand mot endringen da den

førte til at noen mistet jobben, mens andre ikke ville gi fra seg det administrative arbeidet. Sentraliseringen var nødvendig for at bedriften skulle sikre seg mot stopp i driften ved fravær på de ulike avdelingene, og er trolig en avgjørende faktor for bedriftens suksess i dag. Bedriften har i ettertid gjort inkrementelle kontinuerlige endringer i kjernesystemet ved å tilføre nye funksjoner i systemet. På den måten har bedriften tilegnet seg nyttige erfaringer og læring fra tidligere endringer av systemet. Bedriften hadde derfor en formening om hva som krevdes for å endre systemet, hvilke utfordringer som kunne oppstå og hvordan disse kunne håndteres. Flere av de som hadde jobbet med systemet over mange år var skeptiske til endringene og forsto ikke nødvendigheten av dem. Bedriften møtte derfor litt motstand ved noen justeringer, noe som krevde god kommunikasjon og detaljert informasjon for å skape forståelse for nødvendigheten av endringene. Totalt sett har motstanden vært relativt beskjeden. I tilfeller hvor endringsmotstanden var stor, vurderte og justerte ledelsen økonomisystemet etter organisasjonsmedlemmenes preferanser.

Det å tilføre nye funksjoner krever opplæring og brukertrening, kanskje ikke like mye som ved en totalutskiftning, men opplæringsbehovet var fortsatt til stede. I tråd med flere andre studier er brukertrening og -opplæring en av de største utfordringene ved endringer av økonomisystemer (Dezdar & Sulaiman 2011; Ngai et al. 2008; Ram et al. 2013; Somers & Nelson 2001; Sun et al. 2005; Umble et al. 2003). Hvor mye brukertrening og brukeropplæring som kreves er avhengig av hvor stor og omfattende endringene er. Byggevarebedriften har foretatt både små og større justeringer av systemet, og systemleverandøren har gitt nødvendig og omfattende opplæring og oppfølging i de nye funksjonene. Dette har bidratt til at utfordringer ved endringene av kjernesystemet kan sies å ha vært relativt små og få.

5.3.2 Opplevde effekter av å endre økonomisystemene

Både grossistbedriften og byggevarebedriften har investert store summer penger i sine økonomisystemer og de har derfor også forventet noen effekter eller fordeler ved endringer av systemene. Effekter er som nevnt synonymt med bedriftenes erfaringer fra endringene da det er svært vanskelig og krevende å måle effekter av økonomisystemer. Sett bort fra at nødvendighet og tilpasninger til utviklingen var de viktigste årsakene til endringene av økonomisystemene, så var det også andre effekter bedriftene oppnådde.

Byggevarebedriftens endringer av organisasjonsstrukturen og sentraliseringen av økonomifunksjonen førte til store effektivitets- og produktivtetsgevinster for bedriften.

Sentraliseringen lettet arbeidet for de ulike enhetene, var kostnadsbesparende og ga redusert risiko for stopp i driften ved sykdom. En felles administrasjon har sannsynligvis bidratt til store vekstmuligheter for byggevarebedriften. De kontinuerlige endringene av kjernesystemet resulterte i store gevinster i form av økt effektivitet og automatisering i byggevarebedriftens forretningsprosesser. Automatiseringen bidro til at økonomisystemet kunne utarbeide rapporter og ta over andre rutineoppgaver som økonomimedarbeiderne tidligere måtte ta seg av. Dette ga tidsbesparelser, kvalitetsforbedringer, forbedret kundeservice, bedre beslutningsprosesser og mer fornøyde ansatte. Den nye strukturen og de nye funksjonene har sammen gitt et mer helhetlig og integrert økonomisystem som har bidratt til bedre og økt kommunikasjon mellom organisasjonsmedlemmene og effektiv utførelse av arbeidsoppgaver og prosesser. De største fordelene med å foreta kontinuerlige endringer av økonomisystemet var at bedriften opplevde effekter og fordeler av systemet jevnt over tid.

For grossistbedriften var det kritisk at økonomisystemet ble endret og at ønskelige effekter kom så raskt som mulig. Det hører til sjeldenheten at bedrifter får alle effekter av en utskiftning rett etter implementeringen. Grossistbedriften var innforstått med at de største effektene og fordelene av systemet først ville komme etter innføringsfasen. Grossistbedriften har i ettertid av implementeringen fått mange viktige og nyttige erfaringer, samt oppnådd mange fordeler og effekter av det nye økonomisystemet. Særlig har operasjonelle fordeler som automatisering og effektivisering av operasjoner og prosesser vært sentralt. Dette har redusert arbeidsmengden i forhold til rutineoppgaver, og organisasjonsmedlemmene har dermed kunne brukt tiden på andre viktige oppgaver. Det nye systemet har også bidratt til store kapasitetsøkninger, kvalitetsforbedringer, reduserte administrasjonskostnader, bedre kundeservice og leverandørhåndtering gjennom økt og mer detaljert informasjon i økonomisystemet. Et bedre beslutningsgrunnlag og dermed også bedre beslutninger har vært en sentral effekt av systemet. Uten endringen av økonomisystemet kunne ikke bedriften hatt den store veksten eller omsetningen den har i dag.

Funn knyttet til utfordringer og effekter ved endringer av økonomisystemene er oppsummert i tabellen under:

Utfordringer og effekter	Byggevarebedriften	Grossistbedriften
Endringsprosessen var	Svært omfattende ved endringen av organisasjonsstrukturen og relativ enkel ved endringer i kjernesystemet	Omfattende
Utfordringene kan karakteriseres som	Store og mange ved endringer av organisasjonsstrukturen, men relativt få og små ved endringer av kjernesystemet	Mange og relativt store
De største utfordringene var	Endringsledelse og brukeropplæring	Endringsledelse og særlig brukeropplæring
Ledelsen har	Engasjert og motivert de ansatte	Engasjert og motivert de ansatte
Motstanden var	Forholdsvis stor ved endringer av organisasjonsstrukturen og liten ved endringer av kjernesystemet	Relativt liten
Effektene har kommet	Jevnt over tid	Noen måneder etter utskiftningen
De største effektene var	Økt effektivitet, produktivitet og kostnadsbesparelser	Økt effektivitet, håndtering av vekst og kapasitetsøkninger

Tabell 7: Utfordringer og effekter av å endre økonomisystemene

5.4 Oppsummering analyse og drøfting

Både byggevarebedriften og grossistbedriften har hatt en sterk vekst de siste årene med en økning i antall varelinjer, kunder, ansatte og omsetning. Byggevarebedriften har ekspandert gjennom oppkjøp av butikker, nyetableringer og videreutvikling av butikkene.

Grossistbedriften har vokst gjennom organisk vekst ved å utvikle sine systemer, strukturer og prosesser. Som med forskjellene i bedriftens vekst har også endringene i økonomisystemene vært forskjellig (jfr figur 3). Byggevarebedriften har endret organisasjonsstrukturen, samt foretatt endringer i kjernesystemet ved å tilføre nye funksjoner etter behov. Grossistbedriften så seg nødt til å foreta en totalutskiftning av kjernesystemet. Utgangspunktet for endringene har blant annet vært tilpasninger til endringer i omgivelsene, håndtering av vekst, økt effektivitet, mer dynamisk styring og overlevelse. Byggevarebedriftens har foretatt inkrementelle endringer jevnt over tid, mens grossistbedriftens utskiftning var et enkelttiltak. Bedriftene har møtt på relativt like utfordringer der de største har vært knyttet til de menneskelige aspektene. Særlig har brukeropplæringen vært utfordrende og den har blitt

håndtert av systemleverandørene og bedriftene selv. Effektene av endringene har vært økt effektivitet, produktivitet, håndtering av vekst, automatisering, kostnadsbesparelser og kapasitetsøkninger. I tabell 8 har jeg oppsummert sentrale trekk og forskjeller mellom bedriftenes kontekst, endringer av økonomisystemene g utfordringer og effekter av endringene.

Oppsummering	Bygge varebedriften	Grossistbedriften
Veksten har skjedd som	Oppkjøp og intern vekst	Intern vekst
Bransjen har endret seg	Lite og inkrementelt	Betydelig med konsentrasjoner
Endringer ble gjort i	Organisasjonsstrukturen og kjernesystemet	Kjernesystemet
Endringen(e) var	Fremvokste og inkrementelle endringer over tid	En planlagt og radikal endring som et enkelttiltak
Endringsprosessen var	Svært omfattende ved endringen av organisasjonsstrukturen og relativ enkel ved endringer i kjernesystemet	Omfattende
Utfordringene var	Store og mange ved endringer av organisasjonsstrukturen, men relativt få og små ved endringer av kjernesystemet	Mange og relativt store
De største utfordringene var	Endringsledelse og brukeropplæring	Endringsledelse og særlig brukeropplæring
Effektene har kommet	Jevnt over tid	Noen måneder etter utskiftningen
De største effektene var	Økt effektivitet, produktivitet og kostnadsbesparelser	Økt effektivitet, håndtering av vekst og kapasitetsøkninger

Tabell 8: Oppsummering analyse og drøfting

6 Konklusjoner, implikasjoner og forslag til videre forskning

Innledningsvis i kapitlet presenteres interessante og viktige funn fra studien. Derne diskuterer jeg studiens begrensninger og avslutningsvis kommer med forslag til videre forskning innen temaet.

6.1 Oppsummering av interessante og viktige funn

I denne studien ønsket jeg å besvare følgende problemstilling “*Hva skjer med økonomisystemene i organisasjoner som vokser?*”. I den forbindelse har jeg funnet frem til noen hovedkonklusjoner. I studien har jeg sett at bedrifter kan vokse på to forskjellige måter. Grossistbedriften har vokst ved at hovedkontoret har vokst og bedriften har stolt på sine interne ressurser og kompetanse for å utvikle seg. Byggevarebedriften har ekspandert i form av oppkjøp og nyetableringer, men har også vokst organisk ved å videreutvikle de oppkjøpte butikkene. Hovedkontoret til bedriften har altså vokst, men det er de nye enhetene som har vært flinke til å øke omsetningen, og dermed stått for det meste av veksten.

Det har vært interessant å undersøke hva som har skjedd med de to bedriftenes økonomisystemer i vekstperiodene. Bedriftene har valgt å endre økonomisystemene for å tilpasse seg endringer i omgivelsene, håndtere den økte veksten, oppnå økt effektivitet, kapasitetsøkninger og økning i omsetning. De to bedriftene har endret ulike deler av økonomisystemet. Byggevarebedriften har endret organisasjonsstrukturen, altså det som ligger rundt kjernesystemet. I ettertid har byggevarebedriften endret kjernesystemet ved å kontinuerlig tilføre nye funksjoner over tid. Hos grossistbedriften har kjernesystemet blitt endret i form av en totalutskiftning som et enkelttiltak. Det interessante her er at det kan se ut til at formen eller måten økonomisystemet endres på ikke er det viktigste, men evnen til å iverksette endringer er det avgjørende.

Det er interessant hvordan byggevarebedriften har klart å opprettholde og håndtere den store veksten og omsetningen uten å endre kjernesystemet i stor grad, mens grossistbedriften så seg nødt til å foretatt en utskiftning av hele kjernesystemet for å klare det samme. Årsakene til dette kan være mange. Det blir bare spekulasjoner, men det kan tenkes at den gang økonomisystemet til byggevarebedriften ble utviklet, så ble det tatt sikte for en enorm vekst. En annen årsak kan være holdingselskapmodellen som ser ut til å muliggjøre vekst i det “uendelige” uten å måtte endre kjernesystemet i stor grad. I studien kom det frem at selv om bedriftene har endret økonomisystemene på ulike måter, så har de opplevd mange av de samme utfordringene. Særlig har det vært menneskelige aspekter som brukeropplæring og

endringsledelse som har gitt de største utfordringene. Dette funnet er i tråd med teori om utfordringer ved slike endringer. Andre mindre utfordringer var motstand mot endringer og feil i systemet. For grossistbedriften var det avgjørende å være med i pilotprosjektene for å unngå de største utfordringene. Det kan se ut til at pilotprosjekter kan bidra til reduserte utfordringer og oppnåelse av ønskede effekter ved endringer av et økonomisystem.

Når det gjelder funn knyttet til effekter av å endre økonomisystemene, presiserte jeg innledningsvis i oppgaven at det er vanskelig å måle effekter av slike endringer. Det er ikke lett å si om veksten kan ha bidratt til endringer i økonomisystemene, eller om systemene ville blitt endret uten den sterke veksten. Et interessant funn jeg gjorde i studien var at til tross for den sterke veksten, så hadde ingen av bedriftene ansatt flere personer i økonomiavdelingen. Det er litt rart at to bedrifter som har vokst mye ikke har hatt behov for flere økonomimedarbeidere. Det kan derfor tenkes at endringer av økonomisystemene kan være noe av årsaken til det da systemene har bidratt til økt effektivisering, produktivitet, kapasitet, automatisering og håndtering av vekst. Denne spekulasjonen underbygges av utsagnet til innkjøpssjefen, *“hvis man ser på omsetningsøkningen og utvidelsen av antall varer vi har i dag i forhold til når vi hadde det gamle systemet, så er det ikke tvil om at man jobber mer effektivt. Det er fortsatt slik at jeg gjør samme jobben, men med systemet klarer jeg å være mer effektiv, det merkes!”*(SK).

6.2 Studiens begrensninger

Studien gir visse implikasjoner på hvordan organisasjoner kan vokse, hva som kan skje med deres økonomisystemer og utfordringer og effekter man kan få av slike endringer. Studiens funn kan overføres til andre bedrifter som er i vekst og som ønsker å endre sitt økonomisystem. Resultatene gjenspeiler både eierne, lederne og de ansattes synspunkter, noe som har vært viktig for å få en helhetlig forståelse av temaet. Til tross for dette finnes det noen svakheter ved studien min. Informantene i studien ble ikke valgt ut av meg selv, men av ledelsen i bedriftene. Det kan argumenteres for at dette kan være en svakhet da jeg snakket med de personene bedriftene “ville” jeg skulle snakke med. I ettertid har jeg sett at de informantene som ble foreslått også var de som hadde størst innsikt i forskningstemaet. I studien har jeg studert historiske hendelser og det er derfor en viss fare for at informantene har glemt noen viktige momenter eller fått et nytt syn på situasjoner i ettertid. Det kan også ses på som en begrensning at de to bedriftene jeg studerer ikke befinner seg i samme bransje eller benytter samme økonomisystem. Jeg mener at dette ikke har hatt noen betydning for min

studie da bedriftene har hatt mange likhetstrekk som gode økonomiske resultater, sterk vekst og de begge har foretatt endringer av økonomisystemene.

6.3 Implikasjoner for videre forskning

I studien har jeg studert to bedrifter som har vokst jevnt over tid med god likviditet og lønnsomhet. Men finnes bedrifter som ikke faller innunder denne kategorien. Hva skjer med slike organisasjoner og deres økonomisystemer? Finnes det bedrifter som har vært i stor vekst, men som ikke har endret sitt økonomisystem? Hva skjer med økonomisystemet dersom bransjen er i store endringer? Det kan også være interessant å undersøke mer enn to bedrifter for å finne flere forskjeller og likhetstrekk. Det er også en mulighet å studere innholdet i økonomisystemer. Alternativt kan man forsøke å måle effekter av økonomisystemer, men dette vil kreve et annet design. I studien har jeg vekslet mellom ulike teoretiske bidrag for å kunne svare på studiens problemstilling. For å utvide det teoretiske bidraget kan man ta i bruk ny-institusjonell teori (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Dette perspektivet er i kontrast til det rasjonelle perspektivet da endringer av økonomisystemer blir sett på som et resultat av press for å oppnå ekstern legitimitet ved å fremstå som tidsriktig og moderne overfor omgivelsene (Røvik 1998).

7 Referanseliste

- Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*. Cambridge, Massachusetts: The MIT press, Massachusetts Institute of Technology.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain*. *Contemporary accounting research*, 21 (2): 271-301.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (1): 1-27.
- Al-mudimigh, A., Zairi, M. & Al-mashari, M. (2001). ERP software implementation: an integrative framework. *European Journal of Information Systems*, 10 (4): 216-226.
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage Publications.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22 (6-7): 493-520.
- Amoako-Gyampah, K. & Salam, A. F. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management*, 41 (6): 731-745.
- Anderson, S. W. & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24 (5): 379-412.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Studies in management control. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (1995). *Management control systems*. 8 utg. The Irwin series in graduate accounting. Chicago: Irwin.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. & Dearden, J. (1998). *Management control systems*: Irwin McGraw-Hill Boston, MA.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Management control systems*. 10 utg. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations*. 7 utg. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12 utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*: Pearson Education.
- Barney, J. B. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9 (S1): 71-78.
- Bjørnenak, T. & Olson, O. (1995). *Utvikling av økonomisystemer: med vekt på eksperimentell systemlæring*. Oslo: TANO.
- Blumberg, B., Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. 3 utg. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Bogsnes, B. (2008). *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boisot, M. & Child, J. (1988). The iron law of fiefs: Bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms. *Administrative Science Quarterly*: 507-527.
- Boland, R. J. (1993). Accounting and the interpretive act. *Accounting, Organizations and Society*, 18 (2): 125-146.

- Bourmistrov, A. (2001). *Accounting and transition : a study of Russian local government accounting*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration, Department of Accounting, Audit and Law.
- Brunsson, N. (2000). *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*. [2nd ed.]. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bruun, O. (2004). Fra småbedrift til storkonsern. *Byggevarer AS 30 år*.
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? *British Journal of Sociology*: 75-92.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3 utg. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41 (6): 977-1002.
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11 (1): 3-25.
- Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Busch, T. (2013). Økonomistyring – noen atferdsmessige utfordringer. I: Elvegård, L. O., Gressetvold, E. & Pettersen, I. J. (red.) *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim: Akademika.
- Certo, S. T., Covin, J. G., Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2001). Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 641-658.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12 (1): 33-48.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2-3): 127-168.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1): 1-22.
- Christensen, T., Roness, P. G., Læg Reid, P. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting review*: 601-632.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*: 1-25.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. & Sun, J. (2006). *Business research methods*. Boston, : McGraw-Hill
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (3): 47-63.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. De Gruyter studies in organization. Berlin: Walter de Gruyter.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28 (3): 387-412.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 5 utg. Metode og oppgaveskriving. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard business review*, 76 (4).

- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2013). *Collecting and interpreting qualitative materials*. 4 utg. Los Angeles: Sage Publications.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & McKee, J. E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (3): 85.
- Dezdar, S. & Sulaiman, A. (2009). Successful enterprise resource planning implementation: taxonomy of critical factors. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (8): 1037-1052.
- Dezdar, S. & Sulaiman, A. (2011). Examining ERP implementation success from a project environment perspective. *Business Process Management Journal*, 17 (6): 919-939.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*: 147-160.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Døving, E., Johnsen, Å. & Nyhlen, B. (2005). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Elstad, A.-K. (2014). *Critical success factors when implementing an enterprise system : an employee perspective*. Bergen: Norges handelshøyskole Institutt for strategi og ledelse.
- Elvegård, L. O., Gressetvold, E. & Pettersen, I. J. (2013). *Bedriftsledelse: ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim: Akademika.
- Emmanuel, C. R., Otley, D. T. & Merchant, K. A. (1990). *Accounting for management control*. VNR series in accounting and finance. London: Chapman and Hall.
- Esteves, J. & Pastor, J. (1999). *An ERP lifecycle-based research agenda*. International Workshop in Enterprise Management & Resource Planning.
- Finney, S. & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13 (3): 329-347.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14 (6): 596-611.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2): 153-169.
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. *Organization*, 12 (2): 197-222.
- Forssell, A. & Jansson, D. (1996). The Logic of organizational transformation: on the conversion of Non-Business Organizations. *Translating organizational change*: 93-115.
- Friestad, L. B. H. (2008). *Design and use of management accounting and control systems in Norwegian primary and lower secondary education*. Bodø: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Friis, I. (2001). Økonomistyringsstrategier i fleksible virksomheder: panoptiske styresystemer eller skabelse af kalkulerende subjekter? I: Jönsson, S. & Larsen, B. (red.) *Teori og praksis: skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American journal of small business*, 12 (4): 11-32.

- Garud, R. & Van de Ven, A. H. (2002). Strategic change processes. *Handbook of strategy and management*: 206-231.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*: Pearson Education.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8 (4): 597-607.
- Gordon, L. A. & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1 (1): 59-69.
- Grabski, S. V., Leech, S. A. & Schmidt, P. J. (2011). A review of ERP research: A future agenda for accounting information systems. *Journal of Information Systems*, 25 (1): 37-78.
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13 (2): 287-301.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse : med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Gupta, A. (2000). Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (3): 114-118.
- Gårseth-Nesbakk, L. (2007). *Experimentation with accrual accounting at det central government level in norway - How a global phenomenon becomes a local practice*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard business review*, 87 (2): 91-98.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hansen, O. B. (2005). *Regnskap og entreprenørskap : en fortolkende studie av hvordan to entreprenører bruker regnskap*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Harison, E. & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29 (4): 283-294.
- Harrison, G. L. (1992). The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (1): 1-15.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*: Free Press New York.
- Hayes, D. C. (1977). The contingency theory of managerial accounting. *Accounting review*: 22-39.
- Heirman, A. & Clarysse, B. (2006). The early growth of research-based start-ups. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 9: 195-227.
- Hernes, G. (1976). Structural change in social processes. *American Journal of Sociology*: 513-547.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22 (6-7): 479-491.
- Holland, C. R. & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation. *IEEE Software*, 16 (3): 30-36.
- Hope, J. & Fraser, R. (2013). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

- Hopper, T. & Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions [1]. *Journal of management Studies*, 22 (5): 429-465.
- Hopwood, A. G. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, organizations and society*, 12 (3): 207-234.
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (1994). Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management journal*, 37 (5): 1207-1251.
- Ifinedo, P. & Nahar, N. (2009). Interactions between contingency, organizational IT factors, and ERP success. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (1-2): 118-137.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29 (6): 963-989.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg., b. 2. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jarrar, Y. F., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. (2000). *ERP implementation critical success factors-the role and impact of business process management*. Management of Innovation and Technology: IEEE. 122-127 s.
- Jenssen, S. A. & Mellemvik, F. (1998). Samspillet mellom forandring og økonomisk informasjon -intensjoner og paradokser. *Magma*, 1(2): 85-96.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Exploring strategy*. 9 utg. Harlow: FT Prentice Hall.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Khandwalla, P. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, 10 (2): 275.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*: 67-93.
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7 (3): 209-222.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73 (2): 59-67.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
- LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52 (1): 31-60.
- Leidecker, J. K. & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long range planning*, 17 (1): 23-32.
- Levie, J. (1997). Patterns of growth and performance: An empirical study of young, growing ventures in France, Ireland and Scotland. *Frontiers of entrepreneurship*: 419-443.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3: 197-211.
- Llewellyn, S. (1992). The role of case study methods in management accounting research: A comment. *The British Accounting Review*, 24 (1): 17-31.

- Llewelyn, S. (2003). What counts as “theory” in qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (4): 662-708.
- Lockett, A. & Thompson, S. (2004). Edith Penrose's Contributions to the Resource-based View: An Alternative Perspective. *Journal of Management Studies*, 41 (1): 193-203.
- Lorenzi, N. M. & Riley, R. T. (2000). Managing change - An overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7 (2): 116-124.
- Lorenzi, N. M. & Riley, R. T. (2003). Organizational issues= change. *International journal of medical informatics*, 69 (2): 197-203.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21 (1): 135-172.
- Mabert, V. A., Soni, A. & Venkataramanan, M. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European journal of operational research*, 146 (2): 302-314.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4): 287-300.
- Mandal, P. & Gunasekaran, A. (2003). Issues in implementing ERP: a case study. *European Journal of Operational Research*, 146 (2): 274-283.
- March, J. G. (1994). The evolution of evolution. *Evolutionary dynamics of organizations*: 39-49.
- Markides, C. C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic management journal*, 16 (2): 101-118.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19 (1): 4-20.
- McAfee, A. (2003). When too much IT knowledge is a dangerous thing. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3): 83.
- McKenna, J. & Oritt, P. (1980). Small Business Growth: Making a Conscious Decision. *Advanced Management Journal*, 45 (2): 45.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*: Pearson Education.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*: 340-363.
- Miles, R. E., Snow, C. C. & Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: concepts and issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13 (3): 244-264.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M. & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75 (1): 83-96.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T. & Hansen, A. (2002). “Be Critical!” Critique and Naivete— Californian and French Connections in Critical Scandinavian Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (4): 497-513.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17 (1): 2-26.
- Nah, F. F.-H., Lau, J. L.-S. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7 (3): 285-296.

- Nah, F. F.-H., Islam, Z. & Tan, M. (2007). Empirical assessment of factors influencing success of enterprise resource planning implementations. *Journal of Database Management (JDM)*, 18 (4): 26-50.
- Ngai, E. W. T., Law, C. C. H. & Wat, F. K. T. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Computers in Industry*, 59 (6): 548-564.
- Nordhaug, O., Brandi, S. & Hildebrandt, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse. Endringsledelse*. Oslo: Logografia AS.
- Norris, G., Balls, J. D. & Hartley, K. M. (2000). *E-business and ERP: Transforming the Enterprise*: John Wiley & Sons, Inc.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29 (2): 230-261.
- Nyland, K. (2003). *Styringssystemenes relevans i norske sykehus*. Bergen: Norges handelshøyskole.
- Oates, B. J. (2005). *Researching information systems and computing*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5 (3-4): 289-299.
- Otley, D., Broadbent, J. & Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6: 31-44.
- Otley, D. (2008). Did Kaplan and Johnson get it right? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (2): 229-239.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (4): 413-428.
- Peng, M. W. & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of management review*, 21 (2): 492-528.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Pettersen, I. J. & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone?: om økonomisk styring i helsesektoren*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Pettersen, I. J. (2013). Økonomistyring – teori møter praksis. I: Elvegård, L. O., Gressetvold, E. & Pettersen, I. J. (red.) *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim: Akademika.
- Pettersen, I. J. m., Magnussen, J., Nyland, K. & Bjørnenak, T. (2008). *Økonomi og helse*. 2 utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *Engineering Management, IEEE Transactions on* (1): 22-27.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Ram, J., Corkindale, D. & Wu, M. L. (2013). Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? *International Journal of Production Economics*, 144 (1): 157-174.
- Robey, D., Ross, J. W. & Boudreau, M. C. (2002). Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1): 17-46.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57 (2): 81.
- Roness, P. G. (1997). *Organisasjonsendringar: Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Sandviken-Bergen: Fagbokforlaget.

- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi : en innføring*. 6 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*: Sage.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002). Research method and methodology in finance and accounting.
- Røvik, K. A. (1992). Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 4: 261-284.
- Røvik, K. A. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. *Translating organizational change*: 139-172.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Salvato, C., Lassini, U. & Wiklund, J. (2006). Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisitions capabilities emergence. *Advances in entrepreneurship, form emergence and growth*, 9: 229-266.
- Samuelsson, E. F. (2002). *Accountability and Family Business Contexts: An interpretive approach to accounting and control practices*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. 6 utg. Harlow: Pearson.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2014). *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*. Always learning. Harlow: Pearson Education.
- Seddon, P. B., Staples, S., Patnayakuni, R. & Bowtell, M. (1999). *A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems*. Americas Conference on Information Systems, s. 5.
- Sending, A. (2009). *Økonomistyring I*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25 (1): 217-226.
- Shang, S. & Seddon, P. B. (2000). *A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems*. Americas Conference on Information Systems.
- Sharma, P. & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. I: Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S. (red.) *Entrepreneurship : concepts, theory and perspective*, s. 83-103. Madrid: Universitat de València: Springer Science & Business Media.
- Simons, R. (1995a). Control in an age of empowerment. *Business Credit*, 97 (6): 27.
- Simons, R. (1995b). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R., Kaplan, R. S. & Dávila, A. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Singh, H. & Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8 (4): 377-386.
- Somers, T. M. & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations*. 10 s.
- Somers, T. M. & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. *Information and Management*, 41 (3): 257-278.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management decision*, 39 (7): 551-556.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business*, 184.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11 (5): 17-27.

- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27 (4): 399-415.
- Sun, A. Y., Yazdani, A. & Overend, J. D. (2005). Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system implementations based on critical success factors (CSFs). *International Journal of Production Economics*, 98 (2): 189-203.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (1991). *Organisasjonsendring*: Geir Thompson.
- Thompson, J. & Motiwalla, L. F. (2009). *Enterprise systems for management*. Prentice-Hall management information systems titles. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Turban, E., Volonino, L. & Pollard, C. (2010). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. 7 utg. Hoboken, New Jersey: J. Wiley & Sons.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*: 439-465.
- Umble, E. J., Haft, R. R. & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146 (2): 241-257.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20 (3): 510-540.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13 (1): 27-56.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*, b. 4. Harlow: FT Prentice Hall: Pearson Education.
- Wickramasinghe, D. & Alawattage, C. (2007). *Management accounting change: approaches and perspectives*: Routledge.
- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The qualitative report*, 4 (3): 4.
- Woods, M. (2009). A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. *Management Accounting Research*, 20 (1): 69-81.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2 utg. Applied social research methods series. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zhang, L., Lee, M. K., Zhang, Z. & Banerjee, P. (2003). *Critical success factors of enterprise resource planning systems implementation success in China*. System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on: IEEE. 10 s.

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
2. Hvordan ser økonomifunksjonen i bedriften ut?
3. Har du vært aktivt involvert i bruken av økonomisystemet?
4. Hvilket system bruker dere?
5. Har du vært med på lignende endringer tidligere?

FS 1: På hvilken måte har organisasjonen endret seg?

6. Har det skjedd noen store endringer i bedriften eller omgivelsene som dere har følt veldig på?
7. Hvordan har dere jobbet for å vokse?
8. På hvilken måte har dere vokst? Konkret vekststrategi?
9. Har dere ansatt flere i vekstperioden?

FS 2: I hvilken grad endres økonomisystemet når organisasjonen vokser?

10. Hvordan har dere endret økonomisystemet?
11. Hvorfor har dere endret systemet?
12. Hvor kom endringsinitiativet fra?
13. Hva tror du utløser behovet for endringer i økonomisystemet?
14. Har dere vurdert å bytte økonomisystem?
15. Andre bedrifter ser seg nødt til å skifte ut hele systemet. Hvordan tror du dere klarer å holde den samme veksten med det samme systemet?

FS 3: Hvilke utfordringer og resultateffekter kan man få av å endre økonomisystemet?

16. Har dere opplevd noen utfordringer ved justeringer av systemet?
17. Hva har vært de største utfordringene?
18. Motstand mot endringen?
19. Hvilke effekter har dere fått av endringen?
20. Hvor lenge etter endringen så dere disse effektene?
21. Tror du det vil være behov for å skifte ut systemet i fremtiden, om 10 år for eksempel?
22. Hvordan tror du fremtiden til bedriften blir?