

Handelshøgskolen

Virksomhetsstyring gjennom Levers of Control

*Anvendelse av styringssystemer i lys av strategisk endring i en nordnorsk
produksjonsbedrift*

Anders Nordøy Snellingen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2015

Forord

Det er med litt vemod å si at denne oppgaven avslutter mine år som økonomistudent ved Handelshøgskolen i Tromsø ved UiT, Norges arktiske universitet. Oppgaven er skrevet som en del av en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon.

Jeg ønsker i den forbindelse å takke min veileder Anita Michalsen, for gode og konstruktive tilbakemeldinger det siste halvåret. Det har vært betryggende å ha en engasjert og ryddig veileder i en slik prosess. Jeg vet om flere som deler denne oppfatningen. Ikke minst vil jeg takke Bakehuset Nord Norge som har åpnet sine dører i forbindelse med oppgaven, og satt av tid til både intervjuer og eposter. Det har vært avgjørende for oppgaven. Det har vært spennende og lærerikt å få ta en titt på hvem og hva som ligger bak mine mange frokostopplevelser. Ellers fortjener min kjære bestemor Magnhild Nordøy, sin takk som korrekturmedhjelper.

Tromsø, 01.06.2015

Anders Nordøy Snellingen

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg en nordnorsk produksjonsbedrift, som selv nylig har antydnet at befinner seg i en strategisk endringsfase. Dette på bakgrunn av at bedriften beveger seg fra en vekst- til en driftsfase. I lys av bedriftens antydning, undersøkes det om bedriften anvender styringssystemer for å styre denne endringen. Robert Simons teoretiske rammeverk *Levers of Control*, danner det teoretiske bakteppet for oppgaven. Det spørres derfor i oppgavens overordnede problemstilling: *Basert på et teoretisk rammeverk, i hvilken grad anvender en nordnorsk produksjonsbedrift styringssystemer for å styre strategisk endring?*

Det undersøkes i lys av den overordnede problemstillingen, hvorvidt bedriften står ovenfor en strategisk endring, og om endringen oppfattes som implementert i bedriften. Teori knyttet til strategisk endring og strategiimplementering belyses, for å vurdere om endringen bedriften står ovenfor er av strategisk natur. Videre kartlegges bedriftens styringssystemer, og det undersøkes om bedriften endrer bruken av disse i lys av strategisk endring.

Informasjonsgrunnlaget oppgaven baseres på, hentes inn ved hjelp av kvalitative intervjuer, dokumentanalyser og observasjoner i bedriften.

I oppgaven kommer det frem at bedriften selv ikke oppfatter endringen som strategisk, men i lys av interne forhold og teoretiske definisjoner, som blant annet peker på at evolusjonære endringer defineres som strategisk, ser dette likevel ut til å være tilfelle. Videre fremkommer det at bedriften endrer bruken av sine styringssystemer i lys av endringen, og det konkluderes også med at bedriften aktivt anvender slike systemer for å styre strategisk endring.

Nøkkelord:

Styringssystemer, Levers of Control, strategisk endring, implementering

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
1.1 Oppgavens oppbygging	1
1.2 Formål.....	2
1.3 Problemstilling	2
1.4 Empiri.....	3
1.5 Avgrensning	3
1.6 Caseobjekt	4
2.0 Teoretiske rammer: Virksomhetsstyring og Strategi	7
2.1 Det tradisjonelle styringssystemet.....	7
2.2 Nye styringssystemer	8
2.2.1 Balansert Målstyring	9
2.2.2 Beyond Budgeting.....	10
2.2.3 Levers of Control	12
2.3 Strategi.....	14
2.3.1 Tilsiktet, fremvokst og realisert strategi.....	16
2.3.2 Strategisk endring.....	18
2.3.3 Strategiimplementering	19
2.4 Aktører i virksomhetsstyring	20
3.0 Metodevalg	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Bakehuset Nord Norge AS som caseobjekt	22
3.3 Forskningsstrategi	22
3.4 Metodevalg	23
3.5 Etterarbeid og analyse av data	25
3.6 Evaluering av forskningsdesignet.....	26
4.0 Empiriske funn	28
4.1 Strategi og endring i Bakehuset Nord Norge	28
4.2 Styringsverktøy og styringssystemer i Bakehuset Nord Norge	33
5.0 Drøfting og analyse mot rammeverk	39
5.1 I hvilken grad er BHNN i en strategisk endringsfase?.....	39
5.2 I hvilken grad er den strategiske endringen implementert i BHNN?.....	43
5.3 Utfordringer for implementeringen.....	45
5.4 Styringssystemer i BHNN: analyse mot rammeverk.....	48

5.5 Styringsverktøy satt i systemer	48
5.6 I lys av strategisk endring, i hvilken grad endres bruken av styringssystemet?	51
6.0 Avslutning.....	55
6.1 Konklusjon	55
6.2 Implikasjoner og begrensninger ved oppgaven	56
6.3 Videre forskning	57
Referanseliste	59
Vedlegg 1	62
Vedlegg 2	64
Vedlegg 3	65

Figur-liste

Figur 1: BHHN - operative områder (Bedriftspresentasjon)	4
Figur 2: BHNN organisasjonskart.	6
Figur 3: Det tradisjonelle styringssystemet (Anthony og Young, 2003).....	7
Figur 4: Levers of Control rammeverket (Simons, 1995)	12
Figur 5: The exploring strategy model (Johnson et al., 2012).....	15
Figur 6 : Typer av strategisk endring (Balogun og Hailey, 2007).....	18
Figur 7 : Konseptuell virksomhetsstruktur basert på Huse og Søland (2009).....	21
Figur 8: Brukergrupper styringsverktøy	33
Figur 9 : Styringsverktøy i BHNN	38
Figur 10: Informasjonskanaler og styringsinformasjon.....	38

1.0 Introduksjon

Debatten om økonomi og virksomhetsstyring er langt fra død. I boken til Tomas L. Friedman (2005) *"The World is Flat"*, påpekes de store endringer verden de siste 20-30 årene har vært i gjennom. I boken gjentas begrepet *endring* og effektene dette har for kunder og ikke minst bedrifter. Friedman snakker ikke direkte om virksomhetsstyring i sin bok, men legger på mange måter føringer på hvorfor man i det 21. århundre må ta innover seg at også økonomi og virksomhetsstyring vil påvirkes av teknologiendringer og globalisering.

Fra 60-tallet frem mot i dag har man vært vitne til store endringer innenfor virksomhetsstyring. Fra Anthonys tradisjonelle budsjett og finansregnskapsperspektiv på styring, til Kaplan og Nortons *Balansert Målstyring* og senere Hope og Frasers *Beyond Budgeting*, har fagområdet stadig utviklet seg. Budsjettstyring har fått seg en real vask, og banker bør i dag måle mer enn bare finansielle nøkkeltall for å holde seg konkurransedyktige (Wallander, 1999). Simons (1995) hevder at bedrifter ikke kan belage seg på et styringssystem alene, og at styringssystemer i grunn er å betrakte som informasjonssystemer. En observerer altså en relativt stor utvikling innen økonomi og virksomhetsstyring de siste 60-70 årene.

De mange konsulentoppdrag knyttet til effektivisering av private så vel som offentlige organisasjoner, vitner om dagsaktualiteten til styrings og effektivitetskonsepter, som eksempelvis *Balansert Målstyring* og *Lean*. Det at Norges olje og telefonigiganter Statoil og Telenor, fremheves som *Beyond Budgeting*-selskaper, poengterer videre hvorfor virksomhetsstyring fortjener en debatt (Navekvien og Johnsen, 2011).

Denne oppgaven vil se på hvordan styringssystemer kan brukes for å styre strategisk endring. Etter et innledningsmøte med bakeriet *Bakehuset Nord Norge AS*, antyder bedriften selv at de nå står ved et strategisk veiskille. Simons (1994) hevder at få studier har sett på hvordan styringssystemer kan brukes for å styre strategisk endring. Derav vil denne oppgaven belyse det Simons hevder er mangelvare innenfor forskningen rundt økonomi og virksomhetsstyring.

1.1 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av overordnet av 6 kapitler. Kapittel 1 tar for seg innledning og casebeskrivelse. Kapittel 2 tar for seg teori knyttet til styringssystemer og strategi. Kapittel 3

belyser metodevalg og forskningsdesign knyttet til oppgaven. Kapittel 4 består av empiri basert på det som har kommet frem under intervjuer i BHNN, i tillegg til observasjon og dokumentanalyse. Kapittel 5 drøfter teori mot empiri, og svarer også på underliggende problemstillinger. Kapittel 6 svarer på overordnet problemstilling og drøfter begrensinger med studien, i tillegg til forslag til videre forskning.

1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er, fra et faglig perspektiv, å belyse om Bakehuset Nord Norge AS, videre benevnt som BHNN, aktivt anvender styringssystemer for å styre strategisk endring. Tidligere studier har i stor grad sett på fordeler og ulemper ved ulike styringssystemer, men få har belyst anvendelsen av slike systemer i forbindelse med strategisk endring (Simons, 1994).

1.3 Problemstilling

Da BHNN selv antyder at bedriften står i et strategisk veiskille, vil oppgaven svare på hvorvidt BHNN er i en strategisk endringsfase. Dette spørsmålet vil videre underbygges ved å undersøke i hvilken grad endringen fremstår som implementert i BHNN. Etter at disse problemstillingene er besvart, vil det være grunnlag for å undersøke om BHNN i lys av strategisk endring endrer bruken av sitt system.

Avslutningsvis vil det undersøkes i hvilken grad BHNN aktivt anvender styringssystemer for å styre strategisk endring. Basert på disse momentene, vil oppgaven altså svare på følgende problemstillinger.

Overordnet problemstilling:

Basert på et teoretisk rammeverk, i hvilken grad anvender en nordnorsk produksjonsbedrift styringssystemer for å styre strategisk endring?

Underliggende problemstillinger:

1: I hvilken grad er BHNN i en strategisk endringsfase, og er endringen kommunisert tydelig fra ledelsen?

2: I hvilken grad oppfattes den strategiske endringen som implementert i BHNN?

3: Endrer BHNN bruken av sitt styringssystem i lys av strategisk endring?

For å svare på underliggende problemstillinger vil oppgaven i empiridelen, kapittel 4, undersøke hva som foreligger og selv hevdes rundt endringer i BHNN i dag. I kapittel 4 belyses også styringsverktøy og styringssystemer i BHNN. I kapittel 5 og 6 vil betraktninger fra empiridelen knyttes opp mot relevant teori knyttet til strategisk endring og styringssystemer.

1.4 Empiri

Oppgaven er basert på anvendelsen av styringssystemer i Bakehuset Nord Norge. Grunnlaget for drøfting er derav hentet inn med gjennomføring av kvalitative intervjuer, dokumentanalyse og gjennomførte observasjoner i BHNN. Intervjuobjektene har bestått av 5 ledere fra administrasjonen, 3 avdelingsledere med overordnet ansvar for sine respektive avdelinger og ett styremedlem. Ved tilgang til bedriften i form av intervjuer, dokumenter og observasjon har det vært mulig å danne seg et bilde på hva bedriften besitter av styringssystemer og hva som foreligger av endringer per i dag.

1.5 Avgrensning

Oppgaven har av tidsmessige årsaker noen avgrensninger. En avgrensning er utvalget av intervjuobjekter, der det kun er ledere fra administrasjonen og avdelingsledere som har vært intervjuet. Bedriften består av nærmere 200 ansatte, men på bakgrunn av oppgavens hovedtema, styringssystemer, har ikke flere i første omgang vært vurdert aktuelle som intervjuobjekter. Videre nevnes det at det kun er 3 av totalt 7 avdelingsledere som har blitt intervjuet. I lys av noen underproblemstillinger hadde det kanskje vært hensiktsmessig å få inkludert noen flere intervjukandidater, også utenom ledelsesrepresentanter og avdelingsledere.

1.6 Caseobjekt

Bakehuset Nord Norge AS (BHNN) er i dag organisert som et aksjeselskap og er et bakeri som operer på flere avdelinger, fra Longyearbyen i nord og ned til Svolvær i sør. De har i skrivende stund en markedsandel på 55 prosent av brødmarkedet i Tromsø og en total omsetning på rundt 200 millioner kroner. Totalt teller selskapet rundt 200 ansatte fordelt på syv geografisk spredte avdelinger. Forretningsområdet deres er i hovedsak leveranse til dagligvaremarkedet (92%) og noe til kiosk og restaurantbransjen (8%). Bedriftens hovedkunder er derav Coop, Rema 1000 og NorgesGruppen. Selskapets produktportefølje består av brød (60%), småvarer (33%) og kaker o.l. (7%). Etter en tydelig vekstfase ved syv oppkjøp siden 2001, har selskapet nå signalisert at det er på vei inn i en driftsfase der man skal skjerpe fokuset på lønnsomhet. Bedriften er i dag eid av Napoleon Invest AS (60,5%), Norgesbakeriene (37%) og andre (2,5 %). Videre nevnes det at Bakehuset eier 51% av nisjebakeriet Steike Godt.



Figur 1: BHNN - operative områder (Bedriftspresentasjon)

Siden år 2001, har Bakehuset kjøpt opp syv bakerier i Nord Norge og etablert seg som Nord Norges største bakeriaktør. Grunnen til ekspansjonen hevdes av en av BHHNs representanter som nødvendig. På starten av 2000-tallet var bakeriet vitne til en kjededannelse i dagligvaren som førte til et høyt konsentrert dagligvaremarked. BHNN så det derfor nødvendig å vokse parallelt med dagligvareaktørene. Videre hevdes det fra internt hold at veksten har vært kritisk for bedriftens overlevelse. Oppkjøpene har ført til nye geografiske posisjoner for selskapet og en kraftig økning i omsetning og markedsandeler. Tidlig innså BHNN at flere oppkjøp ville være nødvendig, og man begynte dermed å forholde seg til en tydeligere strategi basert på vekst. Man har fra 2001 til i dag gått fra en årlig omsetning på 30 til rundt 200 millioner kroner.

Det siste oppkjøpet ble foretatt i 2013. BHNN kjøpte da opp Goman Nord AS. Selskapet melder selv om at bedriften brente det den kunne for å vinne krigen i butikkhyllene mot en nyetablert nasjonal aktør. Etter en massiv annonse og salgskampanje, kombinert med et lokalt kundeopprør, endte det med at Goman kastet inn håndkleet og oppkjøpet var et faktum. I tillegg til BHHNs største oppkjøp i 2013, ble bedriften på senhøsten samme år rammet av en omfattende brann ved sitt produksjonslokale i Tromsø. BHNN fikk raskt stablet seg på bena ved at bedriften kunne flytte produksjonen inn i Gomans lokaler. BHNN har altså opplevd relativt store omveltinger de siste årene.

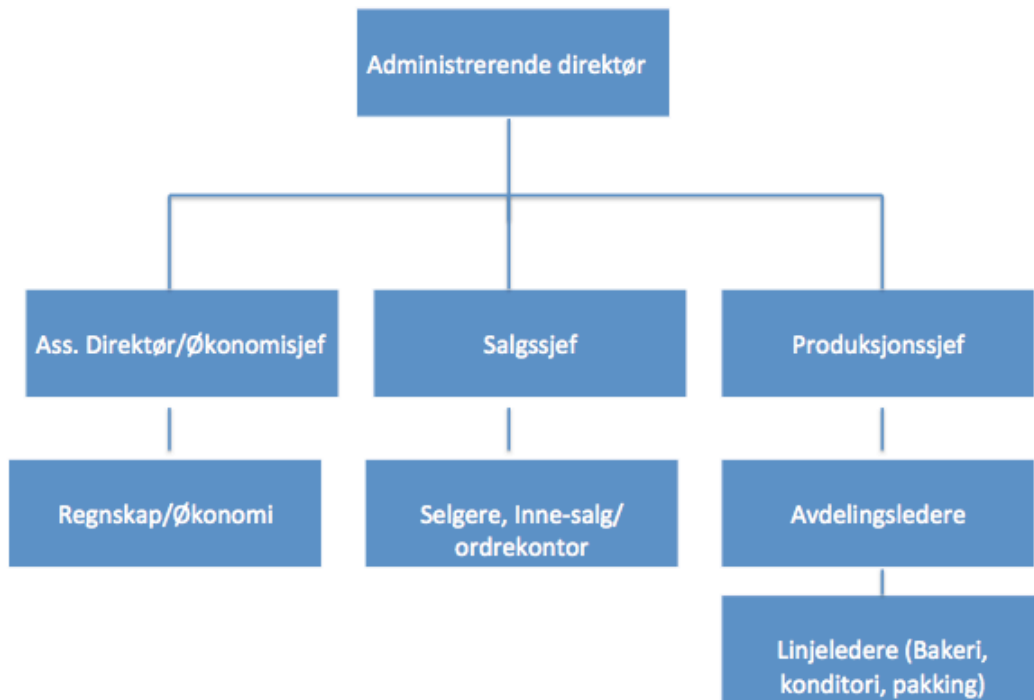
BHHN operer i en svært dynamisk dagligvarebransje som er preget av høy konsentrasjon. Internt belyses det videre at bransjen er preget av en overetablering som presser marginene i bakeri-bransjen. 4. mars i år ble det også kjent at konkurransetilsynet godkjente COOPs ønske om oppkjøp av ICAs vel 550 butikker, som kan innebære endringer for BHNN.

”Forbrukerne i Nord-Norge skal foretrekke å kjøpe våre produkter”

(Visjon: internt strategidokument, BHNN)

”Bakehuset Nord Norge skal, med motiverte og engasjerte medarbeidere, tilby våre kunder og forbrukere et bredt og riktig utvalg av brød og bakervarer. Gode bakerier, høy kvalitet ferskhet, effektiv drift, godt salgsapparat og riktig tilpasset sortiment skal gjøre oss konkurransedyktig.” (Forretningside: internt strategidokument, BHNN)

BHNN er i dag operative på syv avdelinger og bedriften teller derav syv avdelingsledere. Avdelingslederne støttes av 2-3 linjeledere som har operativt ansvar for henholdsvis bakeri, konditori og pakkeri. Hovedkontoret og konsernledelsen er lokalisert i Tromsø.



Figur 2: BHNN organisasjonskart.

2.0 Teoretiske rammer: Virksomhetsstyring og Strategi

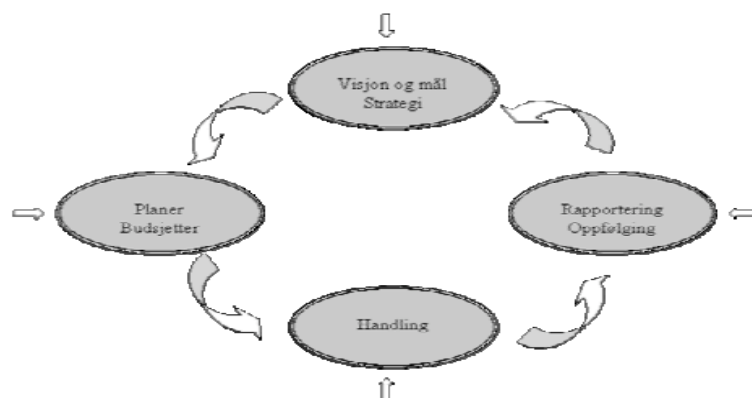
Økonomi og virksomhetsstyring skal bidra til at virksomhetens samlede ressurser utnyttes og utvikles effektivt. Slik beskriver Gjønnnes og Tangenes (2013) essensen av økonomi og virksomhetsstyring. Videre hevder forfatterne at økonomi og virksomhetsstyring, på et overordnet nivå, omfatter tre sentrale aktiviteter: 1: *Prestasjonsstyring*, 2: *Beslutningsstøtte* 3: *Utøvelse av ressursstyring*

Med den første aktiviteten, *prestationsstyring*, forstås aktiviteter som skal støtte oppunder verdiskapingsprosessen. Dette skjer gjennom utvikling, tilrettelegging og bruk av mekanismer for styring av atferd og via organisatorisk læring. *Beslutningsstøtte*, den andre aktiviteten, baserer seg på at et selskaps ansatte fremskaffer, analyserer og kommuniserer informasjon som kan bidra til verdiskapning. Den siste aktiviteten, *ressursstyring*, handler om anvendelse og utvikling av et selskaps ressurser (Gjønnnes og Tangenes, 2013).

På et overordnet nivå er det slik en kan forstå hva som ligger bak økonomi og virksomhetsstyring. Vi ser videre på hva som historisk sett har vært trendene innenfor faget.

2.1 Det tradisjonelle styringssystemet

Det tradisjonelle styringssystemet har i stor grad basert seg på en organisasjons budsjett. Anthony definerer et styringssystem som *”as the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”* (Anthony, 1965 :17). Figuren under illustrerer hvordan styringsprosessen tradisjonelt har vært oppfattet.



Figur 3: Det tradisjonelle styringssystemet (Anthony og Young, 2003)

Av modellen illustreres virksomhetsstyring som fire ulike, men sammenhengende prosesser. Prosessene består av strategisk planlegging, budsjettutforming, handling, i tillegg til rapportering og oppfølging. Den strategiske planleggingen setter retning og mål for organisasjonen. Implementering av strategi skjer når budsjettene formes, og budsjettet fungerer derfor som et bindeledd mellom strategi og handling. Den siste prosessen, rapportering og oppfølging handler om en vurdering om målene har blitt nådd. I den tradisjonelle forstand sammenlignes her budsjett mot resultatregnskapet. Videre forstås modellen som en kontinuerlig loop, som gjentas årlig (Anthony og Young, 2003).

I senere tid har flere kritisert det tradisjonelle styringssystemet. Johnson og Kaplan introduserte i 1987 begrepet "Relevance Lost" der de hevdet at informasjonen styringssystemet frembringer ikke er relevant for løsning av problemer. De pekte videre på svakheter som at informasjonen kom for sent og mangel på validitet i informasjonen (Bjørnenak, 2003). Jan Wallander, tidligere direktør i Handelsbanken, var også en av kritikerne til budsjettet og derav komponenter av det tradisjonelle styringssystemet (Wallander, 1999).

På bakgrunn av kritikken mot det tradisjonelle styringssystemet har nyere styringssystemer, styringsverktøy, og også filosofier vokst frem.

2.2 Nye styringssystemer

Fra de tradisjonelle styringssystemene har man videre vært vitne til nye styringsverktøy og systemer. Elvegård et al. (2013) deler de nye retningene inn i fire kategorier, og definerer disse som alternative løsninger til problematikken rundt budsjett- og finansregnskapsstyringen.

- 1: Budsjett og prognosebaserte
- 2: Målstyringsbaserte
- 3: Benchmarkingsbaserte
- 4: Markedsmekanismebaserte

Sentralt i *budsjett og prognosebaserte løsninger* er å få belyst prioriteringer og estimater på et overordnet nivå. Prognoser fungerer som estimater og representerer derfor ikke noen satte mål

for fremtiden slik det rene budsjettet gjør. Prognoser er også rullerende, og i slik forstand mer fleksible enn det låste budsjettet. Budsjettene er også aktivitetsbasert i denne tankegangen, og prioriteringer gjøres deretter.

Når det gjelder *målstyringsbaserte løsninger* er Kaplan og Nortons *Balansert Målstyring*, det mest påpekte verktøyet (Elvegård et al., 2013). B.M. belyses ytterlige i det påfølgende.

Benchmarking handler om å forlate sammenligning mot budsjett, men heller fokusere på sammenligninger med lignende enheter/avdelinger. I den forstand forlater man det finansielle fokuset, men belyser underliggende forklaringer til prestasjoner, da for eksempel i form av kundelojalitet. I Benchmarking ligger også ideen om desentralisert beslutningsmyndighet.

Elvegård et al. (2013) påpeker at dette er noen av de vanligste løsningene/verktøyene som erstatter eller supplerer budsjettet. Normalt brukes verktøyene i kombinasjon. Beyond Budgeting som vi kommer tilbake til litt senere, er ikke en oppskrift, men inneholder ofte deler av disse verktøyene (ibid). Derav oppfattes Beyond Budgeting mer som en filosofi, enn hva det oppfattes som en oppskrift (Bogsnes, 2009).

Da Balansert Målstyring og Beyond Budgeting har blitt viet mye oppmerksomhet innenfor fagområdet økonomi og virksomhetsstyring, ser vi videre på hva henholdsvis verktøyet og filosofien innebærer.

2.2.1 Balansert Målstyring

I kjølvannet av kritikken mot det tradisjonelle styringssystemet som blant annet hevdet at informasjonen var lite relevant, introduserte Kaplan og Norton *Balanced Scorecard* på starten av 90-tallet (Kaplan og Norton, 1992). Dette er på norsk senere blitt kjent som Balansert Målstyring. Idegrunnlaget for Balansert Målstyring er at en ser på verdiskapning som en årsak-virknings prosess (Gjønnes og Tangenes, 2013). De verdiskapende prosessene må derfor identifiseres, da det er prosessene som skaper verdier. Et eksempel på en verdiskapende prosess, hevder forfatterne kan være en service- og produksjonsprosess som dersom utført tilfredsstillende, kan føre til kundetilfredshet, som igjen har en effekt på lønnsomhet. Slik kan en forstå dette som en kartleggingsprosess der en ikke bare måler lønnsomhet, men også årsaken til lønnsomhet. Altså, et alternativ til ensidig måling av

finansielle resultater. Selve målingen foregår ved bruk av KPI'er (key performance indicators) som kaster lys over fremgang og eventuell tilbakegang. Dette er en av to bærende ideer bak Balansert Målstyring. Den andre bærende ideen bak Balansert Målstyring er at et styringssystem kun fungerer dersom det bidrar til fornuftig bruk av ressurser rettet mot strategiske formål (Gjønnes og Tangenes, 2013). Eksempelvis at nye produksatsninger får nok fokus og ressurser i utviklingsfasen. De to bærende ideene til Balansert Målstyring prøver derav å koble strategiske mål til driftsmessige mål, som belyser nødvendige tiltak og ressursbehov (ibid).

Til tross for fremveksten av Balansert Målstyring er det også rettet kritikk mot B.M. som styringsverktøy. Neely og Burn (2000) hevder at bedrifter er kompetent i forhold til implementering av målesystemer og at målesystemene i stor grad benyttes. Problemet hevder forfatterne, ligger i den faktiske etterbruken av målingene. Bedrifter tenderer mot over-måling av ulike parametere, men kommer til kort når det gjelder bruk av målingene. Måling er gjerne kostbart og vil ikke komme til nytte dersom man ikke iverksetter tiltak som skal løse de belyste problemene (ibid). Nørreklit (2000) kritiserer også B.M. ved at årsaks-virkning prosessene ikke er så entydige som hva de er logiske.

2.2.2 Beyond Budgeting

Jan Wallander var en av de første til å sette ord på hva som ikke fungerte med budsjettet. Ved fjerning av budsjettet og en utvidet bruk av KPI'er, snudde Handelsbankens resultater (Wallander, 1999). Selv om bruken av KPI'er havner under Balansert Målstyring, bør den og sees på som en forløper til hva som senere ble kjent som Beyond Budgeting (Hope og Fraser, 2003). De sistnevnte var de som satte navn på den nye virksomhetsstyringsfilosofien. Beyond Budgeting-filosofiens tidlige tilhengere mente kilden til uønsket organisatorisk atferd var et resultat av budsjettbruk. Senere anerkjente denne gruppen at budsjettet bare var en del av et større systematisk problem (Bogsnes, 2009). Det var altså et behov for noe mer enn bare verktøy og prosesser. Beyond Budgeting er derfor ikke å oppfatte som en oppskrift, men mer som en filosofi (Bogsnes, 2009). Filosofien til Beyond Budgeting bygger på 12 underliggende prinsipper, der seks av disse er *ledelsesrelatert* og de resterende seks *prosessrelatert* (ibid). Uten å belyse disse veldig dypt her, handler ledelsesprinsippene i stor grad om desentralisering av makt og beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen. Autonomi, et av prinsippene, handler om og gi ansatte frihet og mulighet til handling på eget initiativ (Bogsnes,

2009). Med de *prosessrelaterte prinsippene* forstås hvordan en setter retningslinjer for hvordan formelle organisatoriske prosesser bør tilpasses (Hope og Fraser, 2003). Ressurser bør fordeles ved behov, ikke av et låst budsjett (Bogsnes, 2009).

Videre må en forstå hvordan de to gruppene av prinsipper er avhengige av hverandre.

Styringsprosessene må utformes slik at de driver ønskede handlinger av ledelsen (ibid)

Med de underliggende prinsippene belyses to sentrale ideer ved Beyond Budgeting filosofien. Delegeret beslutningsmyndighet og adaptivitet i form av reaksjonsevne og tilpasningsdyktighet (Hope og Fraser, 2003).

Balansert Målstyring, Beyond Budgeting og prognoser, er altså det vi kjenner til som noen av videregående styringsverktøy og filosofier fra den tradisjonelle styringsformen etter budsjett og finansregnskap. Handelsbankens snuoperasjon ved bruk av komponenter fra både B.M. og B.B., er et virkelighetseksempel på at utviklingen har medbrakt positive resultater. I Norge er eksempelvis Statoil en av de store på Beyond Budgeting (Bogsnes 2009). Veien fra et tradisjonelt perspektiv til nyere perspektiv fortjener en forklaring. Som vi så innledningsvis definerte Anthony et styringssystem som; *"as the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives"* (Anthony, 1965 :17). Simons (1994: 170) poengterer derimot at ; *"management control systems are information-based systems"*. Fra påstanden til Simons belyses et skifte i synet på styringssystemer, der Simons anser et styringssystem som et *informasjonssystem* og ikke som en utelukket toppstyrt prosess, som kun omhandler effektiv ressurs allokering i samråd med satte finansielle mål. Et viktig poeng med informasjonssystemet, er at systemet inneholder informasjon også utover ren finansiell informasjon, som blir brukt til å påvirke aktiviteter i bedriften (Simons, 1994). Ved Simons påstand, kan en kanskje forstå hvorfor eksempelvis Balansert Målstyring og Beyond Budgeting har oppnådd en del støtte som moderne styringsverktøy og filosofier, da begge disse stresser at det ikke kun er finansiell informasjon som bør danne grunnlag for beslutninger og styring av organisasjoner.

Etter en gjennomgang av utviklingen av styringssystemer frem mot i dag, belyses videre det teoretiske rammeverket oppgaven vil fokusere på.

2.2.3 Levers of Control

Robert Simons er en av flere som har bidratt til virksomhetsstyringsfaget. Et av Simons kjente bidrag er styringsrammeverket *Levers Of Control*. Rammeverket til Simons (1995) tolkes ikke som et nytt eller alternativt styringssystem. Det retter ikke direkte kritikk mot verken Balansert Målstyring eller Beyond Budgeting. Simons bygger snarere videre på en del av dette. Levers of Control bør i følge Simons forstås som et rammeverk for virksomhetsstyring som er med på å belyse hvordan organisasjoner fungerer og hvordan verdier skapes. Videre tar rammeverket hensyn til at verdiskapning er situasjonsbetinget. Derav er også styringssystemer situasjonsbetinget. En må derfor forlate tankegangen om at bedrifter kun må forholde seg til et styringssystem. Videre er ikke rammeverket isolert opptatt av styringssystemer, men rammeverket drar også frem styringssystemer i lys av forretningsstrategi som fremgår som kjernen i rammeverket. (Simons 1995).



Figur 4: Levers of Control rammeverket (Simons, 1995)

Med sitt rammeverk belyser Simons fire forskjellige styringssystemer. Av figuren ovenfor er disse : *Holdnings, interaktive, barriere og diagnostiske* styringssystemer. I tur og orden må disse sees i sammenheng med fire styringsobjekter. Systemene har derav separate funksjoner ved at de hver for seg skal ivareta sine respektive styringsobjekter. De fire styringsobjektene består av: *kjerneverdier, strategiske usikkerheter, uønskede risikoer og kritiske ytelsesparametere*.

Med *kjerneverdier* forstås en organisasjons grunnleggende verdier, tradisjoner og historikk. *Strategiske usikkerheter* omhandler muligheter så vel som trusler som potensielt kan føre til nye fremvokste strategier. *Kritiske ytelsesparametere* er definerte mål som bør være oppfylt dersom en skal lykkes med tilsiktet strategi. *Uønskede risikoer* representerer feil fokus som potensielt kan føre til negative konsekvenser for organisasjonen.

De fire nevnte styringsobjektene er ulike og kan derfor ikke ivaretas av et styringssystem. Simons er derfor av den oppfatning at en trenger et styringssystem for hver av objektene. Av figur 4 ser vi hvilket system som ivaretar hva (Simons, 1995).

Diagnostiske systemer er formelle feedback systemer som utvikles og brukes av ledelsen for overvåking av ytelsesparametere og korrigerende fra eventuelle avvik. Disse systemene representerer i slik forstand det tradisjonelle systemet på virksomhetsstyring, da systemene gjerne er toppstyrt og har som oppgave å overvåke ytelsesparametere. Budsjettet er det mest påpekte eksempelet på et diagnostisk system. Også profittplaner og KPI'er er eksempler på diagnostiske systemer som har sin hensikt å styre tilsiktet strategi i gjennom forhåndsdefinerte mål satt av ledelsen.

Holdningssystemer omfatter formelle systemer som brukes av ledelsen til å definere, kommunisere og forsterke kjerneverdien til bedriften (Simons, 1995). Eksempler på holdningssystem er en bedrifts visjon, forretningside og verdigrunnlag.

Interaktive styringssystemer er også formelle systemer som brukes av ledelsen for å *involvere* seg i beslutningsaktivitetene til de ansatte. Slike systemer er i stor grad kontrollsystemer, som også kan være komponenter fra diagnostiske systemer som eksempelvis budsjetter og KPI'er. Til tross for likheten mellom diagnostiske systemer og interaktive systemer er forskjellen snarere bruken av de to. Det interaktive systemet er mer opptatt av hvordan man bruker styringsverktøy som eksempelvis budsjetter og KPI'er som diskusjonsgrunnlag i det daglige. Det er derav ikke et spesifikt system, men et nødvendig system som legger til rette for kontinuerlig dialog i organisasjonen og driver organisatorisk læring. Ved aktiv møtevirkosomhet mellom ledelse og ansatte, kan man sørge for at informasjonen fra systemene er oppdatert og relevant, og en kan dermed omstille seg raskere ved behov, og sørge for en balansegang mellom tilsiktet og fremvokst strategi. De to formene for strategi vil i kapittel 2.3.1 bli ytterligere belyst.

Barriersystemer brukes for å sette klare grenser og regler for organisasjonens ansatte. Slike systemer kommer blant annet til uttrykk som minimumskrav til ansatte i virksomheten. Eksempler på barriersystemer kan være; retningslinjer for god forretningsetikk, operasjonelle retningslinjer og lignede dokumenter som sier noe om hva som forventes av organisasjonens ansatte.

Poenget til Simons om at organisasjoner ikke kan belage seg på et styringssystem, kommer til uttrykk ved at rammeverket ikke bare har et, men altså fire ulike styringssystemer. Som vi så ovenfor komplementerer Simons med tre systemer fra det en gang mer tradisjonelle diagnostiske systemet, representert blant annet ved budsjetter og måleparametere.

I tillegg til introduksjonen av komplementerende styringssystemer, belyser også rammeverket temaer som atferdsstyring og dynamikken til strategi. Her har styringssystemene til Simons klare oppgaver. Styring av *søkeatferd* skjer ved hjelp av holdnings og barriersystemene. Holdningssystemet oppfordrer til opportunisme og mulighetssøk blant ansatte, mens barriersystemet er ment for å sette rammer for hva som er akseptert. Slik danner disse to systemene en motvekt til hverandre slik at organisasjonen kan ivareta kontroll over organisasjonens handlinger og derav atferd.

Der holdnings og barriersystemene ivaretar styring av atferd, med forankrede holdninger og definerte barrierer, støttes strategi av de interaktive og diagnostiske styringssystemene. Fremvokst strategi støttes eksempelvis av det interaktive systemet ved at ledelsen involverer seg i de ansattes hverdag og oppgaver, mens tilsiktet/planlagt strategi kontrolleres av det diagnostiske systemet hvor ledelsen har tydeliggjort krav og forventninger til måloppnåelse, eksempelvis i gjennom et budsjett. Simons tilnærming til strategi belyses mer dyptgående i fortsettelsen av dette kapittelet.

2.3 Strategi

Det at strategi fungerer som kjernen i Simons rammeverk gjør at begrepet bør belyses. "*Strategy is the long term direction of an organization*" (Johnson et al., 2012: 2). Henry Mintzberg, en annen far innenfor strategifeltet, definerer strategi som, "*a pattern in a stream of decisions*" (Mintzberg, 2007: 3). Chandler (1963: 13) inkluderes og sier at strategi er "*the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of*

courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals". Solheim (2009: 63) gjør en avgrensing basert på flere definisjoner og hevder at "*strategi handler om fremtidige veivalg for bedriften eller institusjonen*".

Strategi defineres tilsynelatende bredt. Av de tre definisjonene melder likevel noen nøkkelord seg. Retning, mål, valg, beslutninger og ressurser ser ut til å innkapsle en del av det som hevdes som sentrale aspekter ved strategi. For å gi innhold til noen av definisjonene kan modellen nedenfor bistå. Strategimodellen tar opp strategibegrepet i ulike sammenhenger. En ting er et selskaps *strategiske posisjon*, noe annet *strategiske valg* og ikke minst *strategi i aksjon* (Johnson et al., 2012).



Figur 5: The exploring strategy model (Johnson et al., 2012)

Omgivelser, kapabiliteter, kultur og målsettinger er med på å forme selskapets *strategiske posisjon*. Disse fire faktorene er omfattende hver for seg og er viktige i lys av hvordan et selskap tilnærmer seg fremtidig strategi. Har et selskap mulige konkurransemessige fortrinn ovenfor rivaliserende aktører, eller har selskapet utdatert teknologi som utgjør en svakhet? I tillegg til å erkjenne egne kapabiliteter, må et selskap også kartlegge hva slags muligheter og trusler som eksisterer i omgivelsene. Hvordan ser markedene ut, er det truet av overetablering som gjør noen markeder mindre attraktive enn andre? Hva er videre selskapets overordnede målsetting og hvorfor eksisterer selskapet i markedet, er også relevante spørsmål selskapet må stille seg med tanke på strategisk posisjon.

Strategiske valg handler om valg selskaper står ovenfor. Dette kan dreie seg om valg knyttet til strategisk retning som sier noe om hvilke produkter selskapet skal selge. Det kan dreie seg

om på hvilke markeder eller geografiske områder man vil være operativ. Videre må et selskap ta stilling til hvordan en eventuelt skal tilnærme seg til ny strategisk retning. Skal selskapet kjøpe opp andre selskaper for å styrke posisjon på nye markeder, eller skal selskapet fase ut mindre lønnsomme enheter? Kanskje selskapet må øke fokuset på egne produkter via innovasjon. Har selskapet en tydelig innovasjonsstrategi? Selskaper står stadig ovenfor strategiske valg og strategi handler derav mye om beslutningstaking.

Strategi i aksjon handler om hvordan valgte strategier settes ut i praksis. Johnson et al. (2012) peker her på tre sentrale momenter. En riktig *selskapsstruktur* er viktig, da dette legger grunnlaget for selskapets prestasjoner. Hvordan og hvem styrer organisasjonen, hvem er ansvarlig for de ulike avdelinger? Videre påpekes viktigheten av *styringssystemer*. Hvilke systemer bør ligge til grunn for å sørge for at tilsiktede strategier blir implementert? Et siste moment som påpekes med tanke på strategi i aksjon er *strategisk endring*. Hvordan styrer man ny retning for selskapet?

2.3.1 Tilsiktet, fremvokst og realisert strategi

Simons (1995) snakker om dynamikken bak utformingen av strategi, og ser ut til å hevde at strategi er en toppstyrt prosess. Simons ser derav først ut til å et hierarkisk syn på strategi, hvor strategiformuleringen skjer på ledelsesnivå, mens implementeringen gjennomføres på mellomledernivå i samarbeid med kjerne-stab. Likevel tar Simons hensyn til at strategi kan oppstå på flere ledd i organisasjonen. Derav foreligger det altså en dynamikk bak utforming av strategi, og Simons snakker om en interaksjon mellom *tilsiktet* og *fremvokst* strategi. Simons ser derav ut til å bygge videre på strategitankegangen til Mintzberg (1994) som først og fremst foretok denne oppdelingen av strategibegrepet.

”Management control systems must accomodate intended strategy as well as incremental strategies that emerge in various corners of the organization” (Simons, 94 :170)

Totalt deler Simons opp strategibegrepet i tre deler. Tilsiktet, fremvokst og realisert strategi. Med tilsiktet strategi forstås en toppstyrt og planlagt strategi. Denne er formulert av ledelsen og setter klare mål for hvor organisasjonen skal. Fremvokst strategi har sitt opphav fra flere deler i organisasjonen. Realisert strategi er videre en kombinasjon av både tilsiktet og fremvokst strategi. Derav er strategiprosessen dynamisk i organisasjoner.

Når det gjelder både implementering og kontrollering av strategi, hevder Simons at styringssystemer besitter verktøyene for disse prosessene. I og med at organisasjoner ofte må håndtere både tilsiktet og fremvokst strategi, kan ikke et styringssystem alene håndtere dette. Med dette foreslår Simons, at de ulike styringssystemene spiller en viktig rolle for strategihåndtering. Levers of Control rammeverket (figur 2), representerer fire ulike systemer, som hver har sin egen strategifunksjon (Simons, 1995). Funksjonene ivaretar derav Mintzbergs fire ulike tilnærminger til strategi (Mintzberg, 2007). Strategi som; plan, handlingsmønster, perspektiv og konkurranseposisjon.

Diagnostiske systemer – Strategi som plan

Det diagnostiske systemet skal først og fremst koordinere og overvåke selskapets tilsiktede strategi. Dette skjer eksempelvis med at selskapets ledelse definerer konkrete resultatmål. Slik dannes fundamentet for en plan for tilsiktet strategi.

Interaktive kontrollsystemer – Strategi som handlingsmønster

Det interaktive systemet gir ledelsen verktøy til å påvirke eksperimentering og mulighetssøking som kan resultere i fremvokste strategier. Slike systemer kan dermed være med på å forme og tilrettelegge fremvokste strategier. Det hevdes videre at sliker systemer er med på å fremme innovasjonstenking hos ansatte.

Holdningssystemer - Strategi som perspektiv

Holdningssystemer hevdes å skulle inspirere både tilsiktet og fremvokst strategi. Via selskapers visjoner og overordnede målsettinger skal ansatte gjennom søkeatferd bli motivert til å oppnå ønsket tilstand for selskapet. Slike systemer skal samkjøre tilsiktet og fremvokste strategier. Det skal representere en grunnmur for hvordan selskapet skal fremstå.

Barriersystemer – Strategi som konkurranseposisjon

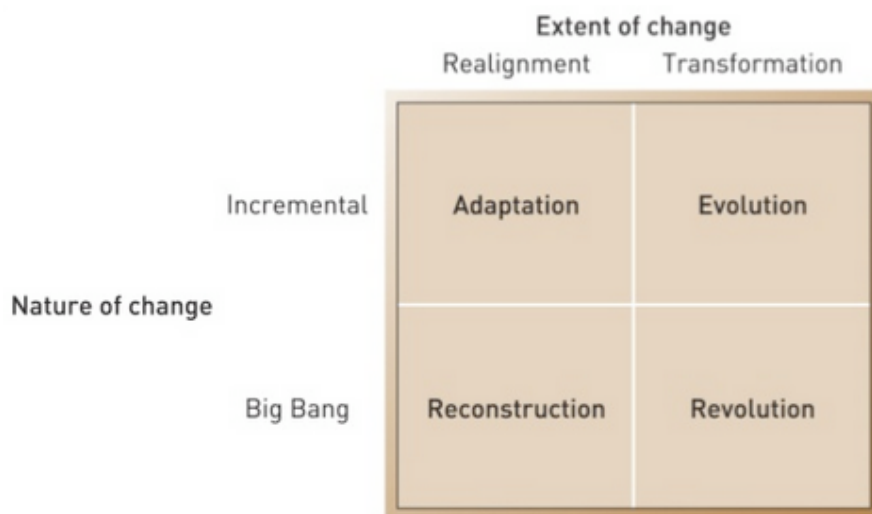
Barriersystemene er til for å sikre at realiserte strategier faller innenfor rammene til hvilke aktiviteter som er akseptable. Videre er disse systemene til for å kontrollere posisjonen til selskapet, da i form av hvilke produktmarkeder man skal delta på, og for å definere akseptabel risiko. De danner altså en motvekt til de interaktive systemene som fremmer mulighetssøking og innovasjon, men er nødvendig for å beholde en grad av kontroll i tråd med selskapets tilsiktede strategi.

2.3.2 Strategisk endring

Begrepet *strategisk endring*, eller bare *endring* kan være tvetydig.

Frem til 1980-tallet har endringsprosesser stort sett blitt betegnet som organisasjonsutvikling. Siden da har begrepet *omstilling* i større grad vært benyttet (Solheim 2007). I mange organisasjoner, offentlig så vel som private, har det å lede endringsprosesser blitt en av de store arbeidsoppgaver, og ikke minst utfordringer for ledere. Endring henger ofte sammen med strategisk retning. Videre settes strategisk retning på bakgrunn av tydelige og satte målsettinger. Formulert på en annen måte; valgt strategi legger ofte føringer for hvilke endringer som må foretas for å sikre måloppnåelse (Solheim, 2007).

Omstilling, som Solheim peker på som et mer brukt begrep enn endring, brukes for å beskrive større organisasjonsendringer. Eksempelvis fusjoner, strategiske endringer, vekst og nedskjæringer pekes på som omstillingsprosesser. Når det gjelder prosessen bak omstillinger er dette som regel toppstyrt, men omfatter også ledd nedover i organisasjonen. Solheim snakker ikke så direkte om strategisk endring som han gjør om endring. Bak endringer ligger det ofte et press fra enten indre eller ytre krefter. Indre press dreier seg i følge Solheim om å skape balanse og samhandling mellom strategi, struktur, samarbeid og prosesser. Ytre press har ofte sammenheng med de krav og utfordringer som settes av omgivelsene til virksomheten (ibid). Balogun og Hailey (2008) belyser ikke bare endring, men mer konkret, strategisk endring. De indentifiserer videre fire ulike typer for strategisk endring. Av modellen under fremgår disse.



Figur 6 : Typer av strategisk endring (Balogun og Hailey, 2007)

Balogun og Hailey (2008) identifiserer fire typer for strategisk endring. Adapsjon, rekonstruering, evolusjon og revolusjon. *Adapsjon* er en inkrementell endringsfase, og hevdes å være den mest vanlige strategiske endringen av alle fire. Denne endringen kan håndteres med eksisterende organisasjonskultur og er derav ikke veldig omfattende. *Rekonstruering* er en endringstype som skjer raskere og som kan eksempelvis innebære innføring av et kostnadskuttprogram på grunn av utilfredsstillende økonomiske resultater. *Evolusjon* er en endring som krever kulturell endring over tid. Denne typen for endring hevdes å kunne være krevende for organisasjonen da mange av de ansatte i organisasjonen ikke erkjenner et tydelig behov for endring. *Revolusjon* er en endringstype som skjer raskt og som krever store strategiske- og kulturelle endringer. Slike endringer kan være forestående når en organisasjon ikke lengre har kjøpere av produktene sine, og må derfor omstille produksjon og operative markedsområder. Denne er mest omfattende av de fire benevnte typene for strategisk endring (ibid).

Simons (1994) skriver om strategisk endring i lys av sitt Levers of Control.

I sin artikkel; *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal* fra 1994, hevder Simons at strategisk endring kan håndteres av de fire nevnte styringssystemene. Simons snakker om systemene i lys av både evolusjonære og revolusjonære endringer. Simons er enig med Balogun og Hailey (2008), og betegner begge disse formene for endringer som *strategiske* endringer.

2.3.3 Strategiimplementering

”Implementering vil si å iverksette og gjennomføre den strategien som er valgt” (Solheim, 2007: 70) Slik omtaler Solheim prosessen til implementering og hevder videre at implementering normalt vil føre til en del endringer på ulike områder i en organisasjon. Solheim hevder dermed at endring og strategi oppfattes som to nært forestående fenomener. Endringer i lys av strategiimplementering kan innebære at arbeidsoppgaver omfordes sammen med en reallokering av ressurser. Kompetanseutvikling og kulturbearbeiding er prosesser som også må tas tak i. Solheim peker også på et mulig behov for utforming av relevante styringssystemer til bruk av målinger og overvåking av resultater. Videre hevdes det at involvering og engasjement fra medarbeidere er viktig, da dette kan føre til blant annet organisasjonsutvikling og læring. Dermed er det viktig at ledelsen legger til rette for samarbeid og involvering på flere ledd i organisasjonen. Videre må strategien kommuniseres ut i organisasjonen slik at alle ledd er klar over strategien og hvilke oppgaver dette innebærer.

Dette innebærer blant annet en intern markedsføring av strategien fra ulike ledelsesrepresentanter. Videre må den overordnede strategien være lett forståelig ved at den er tydelig formulert (ibid).

Der Solheim (2007) snakker om endringer i lys av strategiimplementering, peker Scott og Bruce (1987) på organisatoriske endringer i lys av hvilken livssyklusfase organisasjonen er i. Som vi så innledningsvis antyder bedriften selv, at er på vei, eller er inne i en driftsfase. Scott og Bruce (1987) belyser fem vekststeg for mindre bedrifter og hevder hvert steg byr på endringer. De fem stegene hevdes å være: *1: begynnelse, 2: overlevelse, 3: vekst, 4: ekspansjon, 5; modning*. De tre mest sentrale oppgavene for en bedrift i en *modningsfase* hevdes å være;

- Kostnadskontroll
- Produktivitet
- Identifisering av nye vekstmuligheter

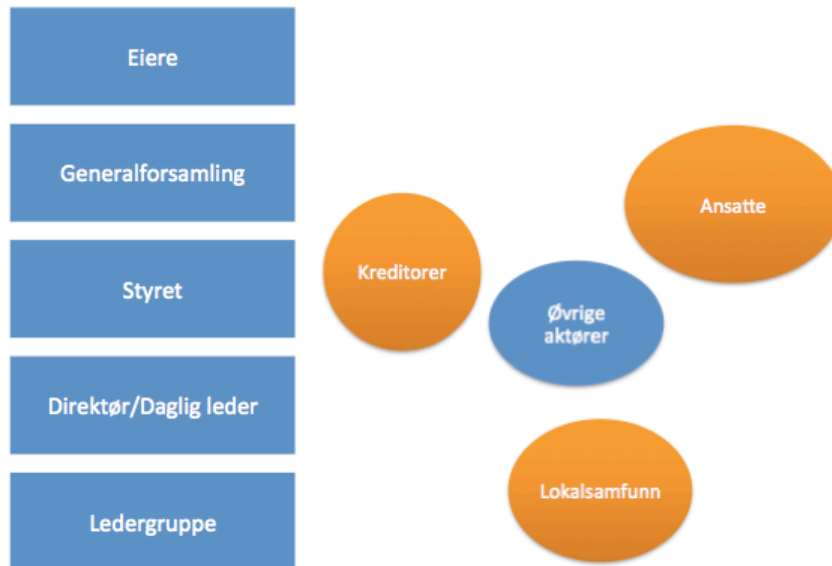
Videre pekes det på økt innsats på markedsføring og at oppgradering av anlegg og maskineri er normale fokusområder. Det pekes altså på konkrete oppgaver som bedrifter på vei over i modningsfase normalt står ovenfor.

2.4 Aktører i virksomhetsstyring

Da Mintzberg (1994) og Simons (1995) hevder at strategi er toppstyrt, men at strategi også kan springe ut fra flere deler av bedriften, kan det være aktuelt å påpeke hvilke aktører som normalt belyses som aktører i virksomhetsstyringen. Virksomhetsstyring, av og til omtalt som corporate governance, kan ha flere definisjoner og tolkninger. Huse og Søland (2009:19) definerer, fra et strategi og ledelsesperspektiv, virksomhetsstyring som ”*interaksjonen mellom ulike aktører i styringen av en virksomhet mot verdiskapning*”. La det være nevnt at det er en pågående debatt angående tolkingen av corporate governance. I dette tilfellet følger vi Huse og Sølands tolking, der de omtaler corporate governance som virksomhetsstyring.

Når det gjelder aktører i virksomhetsstyring betraktes ofte eiere, ledelsen og styremedlemmer som de mest sentrale aktørene. I tillegg regnes ansatte, kreditorer, lokalsamfunn og andre interessegrupper som påvirkende aktører innenfor virksomhetsstyring (ibid). Med dette

fremkommer også meningen bak deres definisjon, ved at det foreligger en interaksjon mellom noen for så vidt nokså ulike aktører og interessegrupper. Nedenfor illustreres en konseptuell figur, basert på de grupper Huse og Søland definerer som aktører i virksomhetsstyring.



Figur 7 : Konseptuell virksomhetsstruktur basert på Huse og Søland (2009)

3.0 Metodevalg

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for hvilke metoder som benyttes for å svare på problemstillingen.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er å se på som en generell plan på hvordan en skal besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2012). Videre tilrettelegger forskningsdesignet for et rammeverk eller en handlingsplan for forskningen (Zikmund et al., 2013). Innenfor et forskningsdesign defineres hva som er tenkt studieobjekt, metode for datainnhenting og forskningsstrategi. Slik kan en definere forskningsdesign som et kvantitativt, kvalitativt eller multippelt design. Hvilket design en velger er et av de første metodiske valgene en står ovenfor i en forskningsprosess (Saunders et al., 2012). Når det gjelder forskningsstrategi, avhenger dette av den valgte metoden for innhenting av data. Kapittelets fortsettelse prøver å gi leseren en forståelse av de valg som er tatt i forbindelse med denne oppgaven, samt begrunnelse for disse valgene.

3.2 Bakehuset Nord Norge AS som caseobjekt

Da formålet med denne oppgaven er å undersøke om en produksjonsbedrift aktivt anvender styringssystemer for å styre strategisk endring, må først og fremst en produksjonsbedrift undersøkes. I tillegg må det ligge til grunn at bedriften er i en faktisk endringsfase. På forhånd ble dette antydnet av bedriften selv. På de to kriteriene matcher det valgte caseobjektet. Videre har jeg på forhånd blitt lovet tilstrekkelig tilgang til bedriften, da i form av deltakelse på relevante møter/samlinger og ikke minst tilgang til bedriftens ansatte. Denne tilgangen i form av intervju med bedriftens ansatte, har vært avgjørende og til stor hjelp for gjennomføringen.

3.3 Forskningsstrategi

Saunders et al. (2012) skiller mellom åtte ulike forskningsstrategier. Eksperiment, spørreundersøkelse, casestudie og arkivforskning for å nevne noen. En forskningsstrategi ligner litt på hvordan vi forstår et forskningsdesign, ved at det også er en plan for hvordan besvare forskningsspørsmålet (ibid). Hva som egner seg av strategi avhenger av oppgavens natur. Ved vurdering av valgt strategi har forskningsspørsmålene spilt en viktig rolle. Det at jeg har undersøkt et spesifikt fenomen i en eksisterende bedrift har mer eller mindre gjort

dette til et rent casestudie. Zikmund et al. (2013) referer til et casestudie som dokumentert historie om en person, gruppe, hendelse eller organisasjon.

Smith (2003) ser ut til å dele denne oppfattelsen da han definerer casestudiet som forskning begrenset til et bestemt fenomen, for eksempel en bedrift.

3.4 Metodevalg

Det at dette har blitt et casestudie gjør at forskningen har en kvalitativ orientering. Casestudie er en av flere kategorier innenfor kvalitativ forskning (Zikmund et al., 2013). Når det gjelder innsamling av data ved bruk av kvalitative teknikker er det noen valg å ta hensyn til. Det finnes flere teknikker/verktøy for innhenting, men forskningsstrategien legger noen føringer på hva som er egnet. I lys av et casestudie trekker Zikmund et al. (2013) frem fokusgrupper, intervju og observasjon som passende kvalitative verktøy.

Etter vurdering av forskningsspørsmålet og ved konsultasjon med veileder og bedrift, har jeg valgt følgende metoder for innhenting av data:

<i>Kvalitative verktøy</i>	<i>Datatype</i>
- Intervju	(primærdata)
- Observasjon	(primærdata)
- Dokumentanalyse	(sekundærdata)

Et intervju har flere varianter. Saunders et al. (2012) skiller mellom tre ulike typer.

Strukturerte intervju, semi-strukturert og dybdeintervju. De tre formene har ulike egenskaper.

Strukturerte intervju gjennomføres gjerne med standardiserte spørsmål ved hjelp av spørreskjemaer. Slik sett er dette en kvantitativ form. *"Hensikten med et dybdeintervjuet vil normalt være å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller psykiske forhold på en arbeidsplass"* (Askheim og Grenness, 2008). Dette kan for eksempel være endringer i organisasjonsstruktur, nye produksjonsrutiner og lignende (ibid).

Etter vurdering er det *semi-strukturerte intervjuet* funnet mest passende. For å svare på forskningsspørsmålene er det flere områder som må dekkes. I et slikt intervju er det dermed normalt med ulike kategorier med tilhørende spørsmål til hver kategori. Det foreligger en struktur på intervjuet, men intervjuformen åpner også for oppfølgingsspørsmål. Rekkefølgen

på spørsmålene er heller ikke låst ved denne intervjuformen og kan dermed være med på å avdekke ting som kan ha blitt glemt i intervjuguiden (Saunders et al., 2012).

Det at jeg på forhånd hadde en mistanke om at bedriften ikke hadde et tydelig dokumentert styringssystem, gjorde at denne fleksible intervjuformen ble valgt, da noen spørsmål kanskje trengte utdyping. Intervjuets egenskaper gjorde at denne formen fremstod egnet til mitt formål.

For å kunne svare på hoved- og underliggende problemstillinger har det vært nødvendig og foreta intervjuer av flere ledd i bedriften. Ettersom oppgaven skal vurdere styringssystemets egnethet til å styre strategisk endring har det vært nødvendig å få intervjuet flere ledd i bedriften. En person fra styret, personer fra ledergruppen, og regionale avdelingsledere har vært intervjuet. I tillegg har jeg intervjuet en av bedriftens eiere/styremedlem, på grunn av denne personens tidligere rolle som daglig leder i bedriften.

Før intervjuene ble foretatt utformet jeg en intervjuguide som ble tilpasset den valgte intervjuformen. En intervjuguide skal sikre at man får med alle emner og detaljer som en ønsker å diskutere med de ulike informantene (Askheim og Grenness, 2008). Videre hevdes det at guiden normalt beveger seg fra generelle til det mer konkrete (ibid). Dette har vært viktig i min utforming av guiden, da jeg i første omgang har vært ute etter intervjuobjektens førsteinntrykk om interne styringssystemer, før jeg etter hvert har prøvd å avdekke hva de konkret forholder seg til av systemer i bedriften. Videre har jeg funnet det nødvendig å undersøke hvordan endringsfasen oppfattes internt og også kartlegge hva endringen har hatt å si for ulike arbeidsprosesser. Derav har intervjuguiden fire temaer: styringssystemer, strategisk endring, arbeidsprosesser og strategi. Spørsmål knyttet til styringssystemer og verktøy har vært rettet mot ledergruppen, strategisk endring mot ledere og avdelingsledere, arbeidsprosesser mot avdelingsledere og til sist, strategi mot et styremedlem og deler av ledelsen.

På forhånd hadde jeg planlagt å sette meg inn i relevante dokumenter som forelå om bedriftens styringssystem. På et tidlig tidspunkt ble jeg av virksomhetens ledere fortalt at slike beskrivende dokumenter i liten grad fantes. Dette førte til at jeg i større grad måtte snakke med ledelsen for å få et første-inntrykk om hvordan deres styringssystem var bygd opp og fungerte. Det jeg fikk ut av samtalene, har vært til hjelp ved utformingen av spørsmålene i intervjuguiden.

Observasjon er en annen kvalitativ metode for innhenting av data. Denne metoden er først og fremst også med da jeg har fått muligheten til å ta del på forskjellige møter i bedriften. Da muligheten meldte seg var det naturlig å takke ja. Denne formen for datainnhenting hevdes å kunne være et viktig kvalitativt verktøy da den eksempelvis kan fange opp informasjon og data som ikke kommer frem under et intervju (Saunders et al., 2012). Da jeg har vært fysisk tilstede på forskjellige møter har dette vært en form for åpen og passiv-deltakende observasjon (ibid).

Da intervju og observasjon baserer seg på primærdata, kan man ved tilgang til dokumenter innhente sekundærdata. Denne siste formen for datainnhenting kan inneholde både kvantitativt og kvalitativt innhold. Denne formen for datainnhenting er kjent som *documentary data* eller dokument analyse (Saunders et al., 2012). Videre benyttes gjerne dokumentanalyse i forskningsprosjekter som også baserer seg på primærdata. I lys av rammeverket til Simons som sees på i denne oppgaven, har det vært naturlig å studere de dokumenter som er tilgjengeliggjort av bedriften da disse har vært viktig for å avdekke styringssystemer som normalt ikke er formalisert og, men heller representeres i dokumenter. Dokumenter som styredokumenter, internaviser, interne strategi- og arbeidsdokumenter har blitt innhentet.

Ved å belage seg på tre ulike kvalitative metoder blir dette i følge Saunders et al. (2012) en mikset metode som er kjent som *triangulering*. Denne metoden kan brukes for å forsikre seg om at funn fra en metode sammenfaller med funn fra andre metoder.

3.5 Etterarbeid og analyse av data

Etter å ha innhentet data var neste steg å analysere materialet. Det største etterarbeidet har vært transkriberingen av intervjuene. I alt 8 intervjuer har vært gjennomført, med tre ulike grupperinger. Observasjon har i hovedsak resultert i egne notater som har vært brukt gjennom oppgavens periode. Disse har jeg sett på for å bekrefte at utsagn fra intervjuene stemmer overens med det som har blitt diskutert og nevnt på ledermøter og lignende. Dokumentanalyse har fungert på en lignende måte, ved at disse kunne knyttes opp mot både intervjuer og observasjoner.

Askheim og Grenness (2008:142) definerer dataanalyse som ”*systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem*”. En kvalitativ analyseprosess kan ofte deles inn i

en trestegs metode der de tre stegene består av: beskrivelse, kategorisering og binde sammen (ibid). Denne metoden har jeg funnet passende og i stor grad benyttet meg av. Kapittel 4 tar for seg beskrivelse og kategoriseringen, mens drøftingen og analysen vil binde teorien og empirien sammen.

3.6 Evaluering av forskningsdesignet

Forskning kan resultere i flere ulike svar på problemstillinger. Det et godt forskningsdesign gjør, er å redusere muligheten for feilaktige konklusjoner. Et valgt forskningsdesign med derunder caseobjekt, datainnsamlingsmetoder og analyse skal altså ha sin hensikt å besvare forskningsspørsmålene på en best mulig måte. (Saunders et al., 2012).

Ved evaluering av et valgt forskningsdesign melder ofte begrepene *reliabilitet* og *validitet* seg til diskusjon. *Reliabilitet* handler om hvor pålitelig datamaterialet er. Man kan hevde en høy grad av reliabilitet dersom man kan gjenta datainnsamlingen og forskningsteknikkene ved et nytt forsøk og får de samme resultatene. Motsatt vil ulike resultater ved neste forsøk, ved bruk av samme forsknings-teknikker, kunne påvise en lav reliabilitet (Saunders et al., 2012). Årsaker til en lav grad av reliabilitet kan være flere. Deltaker kan av flere grunner svare feilaktige på spørsmål eller være partisk i svarene. Forskeren kan ha feiltolket svarene til respondenten eller selv opptre partisk i tolkningen. Derav er reliabilitet svært viktig for kvaliteten på forskningen (ibid).

I lys av intervjuene som har blitt foretatt i denne oppgaven er det visse momenter som fortjener diskusjon. Informantene har på forhånd blitt gjort oppmerksom på at deres svar vil blir anonymisert. I følge Smith (2003) vil dette føre til en ærligere beskrivelse av virkeligheten. Hva gjelder utvalget av informanter har jeg i stor grad fått selektene intervjuobjektene selv. På avdelingslederledernivå foreslo derimot ledelsen hvem jeg kunne intervju, uten at dette ble oppfattet som sterke føringer.

Informantene har ikke på forhånd bedt om en gjennomlesing av spørsmålene. Dette kan ha ført til feiltolkninger av noen spørsmål eller mangel på tid til å svare utfyllende. Fordelen har derimot kanskje vært at oppgaven har oppnådd ærlige og direkte svar som ikke har vært sminket. Da ingen etterlyste en gjennomlesing, valgte jeg og ikke sende ut spørsmålene på forhånd. I etterkant av intervjuene har ingen av respondentene etterspurt gjennomlesing av

sine svar. De har derfor heller ikke blitt sendt ut. Dette kan påvirke påliteligheten da jeg kan ha feiltolket respondentenes svar. Fordelen er igjen at svarene forblir mer ærlig og upåvirket. Hva gjelder mulige feilsiteringer i oppgaven har båndopptaker blitt benyttet på hvert intervju, og jeg har dermed hatt muligheten til å lytte til båndet gjentatte ganger for å sikre korrekte utsagn.

Validitet handler om i hvilken grad forskningen oppnår å måle det man har intensjon om å måle. (Saunders et al., 2012). Ofte deles begrepet opp i *intern-* og *ekstern* validitet- Intern validitet etableres når forskningen kan demonstrere et kausalt forhold mellom ulike variabler. Ekstern validitet dreier seg om muligheten til å generalisere funnene over på andre relevante grupper eller lignende forskningsprosjekter (ibid). Et casestudie hevder Smith (2003) vil føre til en høy intern validitet da man kommer dypt i materien på et case. Hva gjelder ekstern validitet vil man ikke oppnå samme ønskede effekt, da man baserer seg på data fra nettopp en enhet.

Forskningsdesignet er presentert og valgt på bakgrunn av oppgavens formål. Ved å ha sett på ulike implikasjoner ved de ulike metodene håper jeg å ha valgt metoder som hindrer feiltolkninger og derav misvisende konklusjoner. Dette ved at datamaterialet er sikret med tanke på reliabilitet og validitet.

4.0 Empiriske funn

Det påfølgende kapittelet vil være en utredning fra det som har fremkommet på intervjuene med ledelsen og avdelingsledere i BHNN. I tillegg er det innhentet interne dokumenter, og utredningen baserer seg også på gjennomførte observasjoner i bedriften. Kapittelet presenterer bedriftens egne betraktninger angående strategisk endring i BHNN, og belyser også hvilke styringsverktøy og styringssystemer bedriften besitter.

4.1 Strategi og endring i Bakehuset Nord Norge

Etter innledende samtaler med representanter fra ledelsen i Bakehuset høsten 2014 ble det signalisert at bedriften er inne i en endringsfase. Mer konkret ble det hevdet at bedriften er inne i en driftsfase der man nå i enda større grad jobber for å bedre bedriftens lønnsomhet. Videre følger en beskrivelse av det som meldes om internt fra flere ledd angående endring i BHNN og strategisk retning for bedriften.

”Bakehuset Nord Norge er et resultat av en offensiv oppkjøpsstrategi gjennom 2000-tallet.”

”Bakehuset Nord Norge har i sin nye konsoliderte form behov for å etablere en ny strategisk plattform” (Internt strategidokument, BHNN)

Siden år 2001, har BHNN som tidligere nevnt i oppgaven, kjøpt opp syv bakerier i Nord Norge. Grunnen til denne ekspansjonen belyses av et av intervjuobjektene som nødvendig. På starten av 2000-tallet utviklet det seg en kjededannelse i dagligvaren som gjorde aktørene færre og sterkere. På det tidspunktet vurderte ledelsen i BHNN det nødvendig å vokse parallelt med dagligvareaktørene. Videre hevdes det at veksten har vært kritisk for bedriftens overlevelse. Oppkjøpene har ført til nye geografiske posisjoner for selskapet og en kraftig økning i markedsandeler. Tidlig innså man altså i selskapet at flere oppkjøp ville være nødvendig og man begynte dermed å forholde seg til en tydeligere strategi basert på vekst.

”Hvis vi ikke hadde foretatt disse oppkjøpene , ville det vært 1-2 nasjonale aktører som hadde dominert. Definitivt en planlagt vekststrategi. Det har vært nødvendig å bli stor for å overleve”

(Intervjuobjekt nr.6)

”Ja, du kan vel si at vi legger oppkjøp på hylla inntil videre. Men, vi må fortsatt ha vekst. Er markedsveksten 2.5%, da må vi holde den.” (Intervjuobjekt nr.3)

”Nå har vi bestemt oss hvor vi skal være i forhold til markedet, og nå kan vi begynne å agere etter dette” (Intervjuobjekt nr.1)

Ledelsen melder nå om at oppkjøp av flere bakerier ikke er nært forestående, og at man først og fremst skal stramme inn driften etter to unormale driftsår, da spesielt med tanke på oppkjøpet av Goman Nord AS og brannen i bedriftens produksjonslokale i Tromsø.

”Brannen gjorde lønnsomhet enda mer åpenbart. Hendelsen var viktig for det fokuset vi i ettertid har hatt” (Intervjuobjekt nr.3)

”Vi kan ikke forvente oss de store vekstratene lengre innenfor bakeri og konditorvarer, der er det for mange substitutter og konkurrenter, så vi må drive mer effektivt og lønnsomt.”
(Intervjuobjekt nr.3)

”Hvis vi tar strategien frem mot 2011, så er jeg helt enig. Fra 2012 har vi vært i en endringsfase der vi går over fra vekst til verdi per produkt. Om strategien er satt i drift, det skal jeg ikke si noe om.” (Intervjuobjekt nr.2)

Hva angår tidspunktet for dette skifte fra en oppkjøps- til driftsfase, har dette vært jobbet med siden høsten 2013. BHNN ansatte på dette tidspunkt en ny administrerende direktør og det ble også da påbegynt et arbeid på en strategiplan. På grunn av brannen i et av bedriftens produksjonsanlegg høsten 2013, har dette arbeidet blitt utsatt. Strategien hadde i utgangspunktet en tidslinje som strakk seg fra 2014 – 2017. Det meldes om at strategiarbeidet skal gjenopptas senere i år.

”BHNN skal forsterke sin posisjon. Slik jeg ser det, så fins det kun et hovedspor for bakerier i Nord Norge. Også kommer det hovedsporet til å ha en del supplementer, type små bakere som supplerer et hovedspor.” (Intervjuobjekt nr.6)

Ledelsens forhold til endring

Ved samtaler med ulike representanter fra ledelsen i BHNN, meldes det at drift og lønnsomhet er i særlig fokus om dagen. De fleste svarer ja på spørsmålet om de er enige i at Bakehuset er i en endringsfase, der bedriften nå i større grad enn tidligere, jobber aktivt for å øke bedriftens lønnsomhet, men ikke alle omtaler dette som en ny strategisk retning.

”Noe strategisk endring vil jeg nok ikke kalle det, det her tror jeg alle forventer”

(Intervjuobjekt nr.2)

”Ja, det er jo egentlig det. Før har det vært mange oppkjøp. Nå må vi bli bedre på intern drift”

(Intervjuobjekt nr.8)

Kommunikasjon fra ledelsen

På spørsmål om man fra ledelseshold aktivt har kommunisert endringen, eller hva noen kaller endring i fokus i BHNN nedover i bedriften, meldes det om at man aktivt har tatt opp dette på driftssamlinger og at man har jobbet tett mot avdelingsledere for å forankre endringen. Ved gjennomgang i en av bedriftens interne kommunikasjonsmidler, internavisen, registreres det i flere utgaver en repeterende lønnsomhetsordbruk. I lys av spørsmålet om man aktivt har kommunisert lønnsomhet, påpeker en av intervjuobjektene at BHNNs overordnede målsetting er nettopp lønnsomhet, og at man på dette tidspunkt har ute en spørreundersøkelse som skal avdekke de ansattes kjennskap til denne.

”Endringen er nok kommunisert i form av samlinger, nå er det på agendaen hele tiden. Det er ingen tvil om hvilke målsettinger vi har for dette året for eksempel” (Intervjuobjekt nr. 1)

”Ja, lønnsomhet er kommunisert, men det stopper litt opp på veien. Jeg er ikke fornøyd med infoflyten i gjennom BHNN. Til avdelingsledere fungerer dette bra, men ute på anleggene stopper mye informasjon opp hos linjeleder. Her stopper mye informasjon.”

(Intervjuobjekt nr. 3)

”Jeg skulle ønske at det ble gjort et strategiarbeid, hvor man endte opp i en plan. Det ble aldri laget et 2-3 års plan. Da er det vanskelig å kommunisere noe veldig tydelig.”

(Intervjuobjekt nr. 2)

Avdelingsledernes forhold til endring

På spørsmål til avdelingsledere om BHNN er inne i en *endringsfase*, er de noe delt i oppfattelsene. For en avdeling oppleves endringer i etterkant av brannen i Tromsø, men det meldes ikke om at man er i en større endringsfase. En annen avdelingsleder peker også på brannen, i tillegg til oppkjøpet av Goman som grunnlag for eventuelle endringer man opplever. Ellers påpekes det at man er i en kontinuerlig endring i bakeri-bransjen med tanke på momenter som endring i krav til matsikkerhet og en dynamisk kundemasse. En annen

avdelingsleder mener ikke at BHNN er i inne i en endringsfase. Bortsett fra at COOP er på vei til å overta ICA meldes ikke om noen endringer.

”Nei, jeg synes forsovet ikke at vi er i en endringsfase, det gjør jeg ikke. Sånn som det er lagt opp til, er det som før.” (Intervjuobjekt nr.7)

Ved spørsmål om man har opplevd et økt fokus på lønnsom drift, svarer imidlertid alle ja på dette. Noen påpeker at kravene som i år er satt, er betydelig tøffere. Videre rapporteres det ikke om nye krav, men at kravene er skjerpet og tydeliggjort i større grad.

”Ja, kanskje spesielt foran året vi startet på nå. Det har vært tydeligere enn tidligere. Foran 2015 var lønnsomhet et kjempefokus. Både på kostand og salgssiden”
(Intervjuobjekt nr. 5)

”Ja, det vil jeg si, vi kutter kostnader vi kan styre.” (Intervjuobjekt nr.4)

På spørsmål om hvordan dette er kommunisert til deres avdeling, svares det at det økte fokuset har blitt kommunisert fra ledelseshold på driftsmøter og samlinger, og at man gjennom hyppigere kontaktpunkter med ledelsen blir påmint om skjerpede krav og nye rutiner.

Tiltak fra ledelsen

I samtaler med ledelsesrepresentanter etterspørres det tiltak som er igangsatt i lys av et skjerpet fokus på lønnsom drift. På salgssiden hevdes det at BHNN har jobbet mye med prising av produktene. Her har man eksempelvis innført minstepriser på noen produkter. Det nevnes videre at oppjusterte priser har ført til en bedring av resultatet den siste perioden. Andre pågående forbedringsprosjekter på salgssiden er produkt-innovasjonsprosjekter. Her hevder man en lønnsomhetseffekt vil melde seg synlig om en 6-9 måneders tid. I tillegg er det satt i gang et prosjekt som skal øke verdien på bedriftens varemerke gjennom en planlagt regional kampanje. Utover fokus på pris og produktinnovasjon, meldes det om flere konkrete tiltak i andre ledd.

På kostnadssiden er det allerede igangsatt konkrete og til dels sammenflettede forbedringsprogrammer. Et av disse programmene styres av BHNNs økonomisjef, hvor man i gjennom en virksomhetsrapport skal ”loggføre” forbedringstiltak som gjennomføres og belyse konkrete effekter. BHNN har over en lengre tid jobbet med interne forbedringer, men nå skal

dette i større grad dokumenteres og systematiseres i en månedlig virksomhetsrapport. Videre kjøres det 12 måneders trender som viser utvikling på flere kostnadskategorier.

Et annet påbegynt forbedringsprosjekt er SAMBA-prosjektet. Dette er et samarbeidsprosjekt mellom 10-11 bakerier i Norge. Det meldes en stor optimisme rundt prosjektet da det omfavner samtlige ledd og ansatte i bedriften. SAMBA har blant annet som hensikt å bedre den interne kommunikasjonen og forbedre arbeidskulturen. Meningen er også at deler av Lean på sikt skal inn på dette prosjektet. BHNN har også innledet et samarbeid med Sintef, der man spesielt jobber med arbeidsmiljø og arbeidskultur. Det meldes også at Lean er iverksatt i noen skala i BHNN.

”Ja, forbedringsarbeidet er startet. Alt fra små tiltak til større prosjekt. Lean er i gang, nye rutiner, alt mulig fra nye oppskrifter til finansieringsmetoder. Vi kutter der vi kutte kan, men vi skal ikke kutte oss i hjel. Vi har samtidig et fokus på innovasjoner” (Intervjuobjekt nr. 8)

”På markedssiden er det satt et økt fokus på innovasjon. Det å øke innovasjonstakten på egne brands, det er viktig” (Intervjuobjekt nr. 2)

Tiltak fra avdelingene

I intervjuene med avdelingslederne etterspørres det hvordan avdelingene eventuelt arbeider annerledes lys av et økt fokus på lønnsom drift. Her sier en avdelingsleder at de har satt seg konkrete forbedringsmål som det jobbes målrettet mot. Blant annet har man fokusert på tre produkter som skal relanseres og definert salgsmål for disse. Ellers meldes det om konkrete reduksjonstiltak på kostnadssiden som fokuserer på lønnstimer, strømforbruk og lignende. Dette skal oppnås med en bedre arbeidsstruktur, faste møterutiner og en bedre planlegging av arbeidsdagen. Det meldes også om en at man har igangsatt en ukentlig rapportering som blant annet viser utvikling i lønnstimer og omsetning ned til de ansatte i avdelingen. Videre har en avdeling tatt fatt på et bevisstgjørings- og samarbeidsprosjekt som har til hensikt å få de ansatte til å spørre seg hva de selv kan gjøre for å bedre resultatene. En annen avdeling belyser skjerpning på rutiner i forhold til svinn som et område man har jobbet konkret med.

Samtlige avdelinger påpeker videre at man opplever et tettere samarbeid internt på avdelingen, men også med ledelsen, og at dette også oppleves som en ny måte å tilordne seg arbeidsdagen på.

”Vi har lokalt satt oss noen nye mål om hva vi skal bli bedre på, og der har vi begynt å jobbe på en mer strukturert måte. Vi prøver å få mer struktur inn i hverdagen til oss alle og vi jobber mer målrettet. (Intervjuobjekt nr. 5)

”Vi har satt i gang en del nye ting, blant annet med tanke på svinn. Det ser ut som om at når det blir satt fokus på ting, så fungerer det. De linjelederne som nå har jobbet med dette noen uker, ser allerede en stor forskjell. Om folk ser summene per uke har det ikke noe effekt, men summene på sikt gjør at man blir mer oppmerksomme” (Intervjuobjekt nr.7)

4.2 Styringsverktøy og styringssystemer i Bakehuset Nord Norge

Som vi har sett innledningsvis finnes det flere varianter av et styringssystem og mange har debattert hvordan et slik system skal se ut, og hva et system bør og kan inneholde (Simons 1995; Malmi og Brown 2008). Etter nærmere undersøkelse i BHNN belyses først og fremst her hva selskapet i dag har av ulike styringsverktøy og eventuelt, styringssystemer.

”Det som jeg legger i et styringssystem, det er jo det at man har styringsrelevant informasjon, at vi har en type rapportering som setter oss i ledelsen i stand til å ta de rette valgene. At vi har relevante tall for å ta rette valg.” (Intervjuobjekt nr. 3)

Avhengig av hvilken rolle intervjuobjektene har internt i bedriften, forholder de seg noe ulikt til hva slags styringsverktøy de forholder seg til i det daglige. I BHNN er det snakk om fem potensielle brukergrupper.



Figur 8: Brukergrupper styringsverktøy

Finansielle verktøy

Når det gjelder finansiellorienterte styringsverktøy er disse representert av budsjetter og resultatregnskap i BHNN.

Regnskapet trekkes frem som en av bedriftens overordnede verktøy. Regnskapet benyttes i hovedsak som et oppsummeringsverktøy hver måned. Primært benyttes dette av økonomifunksjoner i ledelsen og avdelingslederne for en sammenligning mot forhåndsatte budsjetter.

Hva gjelder *budsjettbruk* i BHNN er dette noe oppdelt da bedriften er fordelt på ulike avdelinger. Hver avdelingsleder som er driftsansvarlig for sitt anlegg, setter avdelingens driftsbudsjett på høstperioden. Etter at budsjettet er utformet, diskuteres og korrigeres dette med ledelsen på hovedkontoret i Tromsø, før man samlet setter de årlige budsjettmålene.

Salgsfunksjonen i BHNN benytter *budsjetter* som sitt hovedverktøy. Også disse salgsbudsjettene er oppdelte, men da på fire selgere som er ansvarlig for sine ulike geografiske områder. Videre er selgernes budsjetter splittet på hver enkelt kunde. Salgsavdelingens aggregerte salgsbudsjett settes årlig og er i stor grad basert på fjorårets resultat. Videre korrigeres dette med en årsprisvekst og eventuell kunde vekst/nedgang. Budsjettet benyttes aktivt og gir salgsapparatet en pekepinn på hvordan man ligger an i forhold til forventingene. Dersom det registreres et avvik fra budsjett, igangsettes tiltak for å forhindre motvirke dette.

”Sånn helt at ”the end” overordnet, så forholder jeg meg til månedlig regnskap, som oppsummer ting i ettertid.” (Intervjuobjekt nr. 3)

”Når vi har 10 dager igjen er det viktigste å få en rimelig pekepinn på hvordan vi ligger an i forhold til budsjettet, da kan vi evt. sette inn tiltak for å hente inn det siste vi mangler.”

(Intervjuobjekt nr. 9)

”Ovenfor driftsledere er det oppfølging kontinuerlig. De har jo satt et budsjett som de måles opp mot hele tiden.” (Intervjuobjekt nr. 8)

Driftsverktøy

Utover finansielle styringsverktøy har BHNN andre verktøy som er mer driftsorientert. Mange av disse er måleinstrumenter. Her finnes blant annet verktøy som ivaretar og overvåker:

- Produktkvalitet
- Matsikkerhet
- Ordresystemer
- Effektivitet
- Lønnsutvikling
- Varekostnader
- Leveringsgrad
- Sykefravær

Samtlige av disse verktøyene utgjør et knippe av verktøy som har til hensikt å optimalisere produksjonen gjennom overvåking av blant annet varebestillinger, lønnstimer, effektivitet per varelinje og lignende. Da lønns-posten utgjør en betydelig del av kostnadene i selskapet, fremheves lønnsrapporten som noe man overvåker nøye. Både denne posten og varekostnader meldes det om en betydelig overvåking på. Videre er det verktøy som ivaretar kvalitetssikring, da i form av kvalitet på produktene og leveringsdyktighet.

I og med at BHNN er en matvareprodusent meldes det om et tungt fokus på matvaresikkerhet. Etablerte rutiner følges da nøye i forhold til kontroll og produksjon. Dette dras av noen frem som et av styringssystemets viktigste funksjoner.

”Leveringsgrad for eksempel, hvor stor andel av de bestilte varere vi faktisk leverer. Det forholder jeg meg mye til.” (Intervjuobjekt nr. 3)

”Så lenge vi ikke vet hva vi holder på med, så kan det gå galt, men så lenge vi vet hva vi driver med er vi OK. Derfor kjører vi på med ukentlig rapportering på lønn osv.”

(Intervjuobjekt nr. 1)

”En matskandale ødelegger alt, det er kanskje det viktigste styringssystemet vi har.”

(Intervjuobjekt nr. 3)

Øvrige verktøy og systemer

Etter gjennomgang av interne strategidokumenter og interne kommunikasjonsmidler, foreligger det utover finansielle- og produksjonsverktøy også flere komponenter som internt omtales som systemer i styringsøyemed.

”Så har vi systemer utover det, men det er mer sånn rutiner i form av hvor ofte man skal besøke de ulike avdelingene, møtefrekvens, innhold på møtene osv. Det er såpass mye som skal inn og ut av BHNN, så hvis man ikke har en struktur på dette, går det utover medarbeideren og ledergruppa.” (Intervjuobjekt nr. 1)

Fra internt hold påpekes også kommunikasjons- og møtestrukturen som et viktig styringssystem. Dette er ikke nedskrevet, men det meldes om opprettede rutiner og en systematikk på møtestruktur, frekvens, innhold og kontaktpunkter. Noen av disse er:

- Ukentlige telefonmøter mellom produksjonssjef og avdelingsledere
- Ukentlige møter mellom avdelingsledere og linjeledere
- 4 driftssamlinger per år mellom produksjonssjef og avdelingsledere
- 2-3 avdelingsbesøk av produksjonssjef årlig
- Ukentlig møte mellom produksjon og salg
- Ukentlig ledermøte
- Styremøter

Det ukentlige produksjonsmøtet mellom produksjonssjef og hver enkelt avdelingsleder er opprettet det siste året. På disse møtene diskuteres blant annet; avdelingens tilstand, lønnsutvikling, leveringsgrad, planer for neste periode og planlegging for eventuell sesong produksjon. Informasjonen som fremkommer på disse møtene brukes til å justere avvik i forhold til de planer som er lagt. Ved oppdagelse av avvik settes tiltak inn for å hindre ytterligere eskalering. Saker som blir tatt opp på produksjonsmøtene, blir også tatt opp på et ukentlig ledermøte hver onsdag.

Ute på avdelingene har avdelingslederne ukentlige eller månedlige møter med sine linjeledere, avhengig av avdelingens størrelse. På Tromsøavdelingen er det også innført et ukentlig tirsdagsmøte mellom linjeledere i produksjonen og salgsavdelingen. Dette hevdes å ha ført til en sikrere kommunikasjon mellom de to funksjonene da eksempelvis salgsavdelingen kan informere produksjon om planlagte kampanjer slik at de får tid til å allokere nødvendige

ressurser. I tillegg til etablerte rutiner på møtestruktur og kommunikasjon mellom ulike ledd, foreligger det også interne rapporter som skal ivareta informasjonsdeling mellom disse.

BHNN har en ukentlig *driftsrapport* som blant annet oppsummerer ukentlig omsetning, bruttofortjeneste og lønnstimer. Disse rapportene forholder produksjonen, salgsapparatet og øvrig ledelse seg til ukentlig.

En gang i måneden foreligger også en *virksomhetsrapport* som inneholder informasjon om bedriftens tilstand. I tillegg til informasjon om resultat og balanse belyses forhold som: investeringsnivå, likviditet, salgsutvikling, matsikkerhet, kvalitet og sykefravær. Denne har som hensikt å vise månedlig status og er en av styrets løpende kilder til informasjon. Normalt foreligger det skriftlig feedback på rapporten fra styret.

Den 20. hver måned sender bedriftens controller også en finansiell rapport med informasjon knyttet til de ulike avdelingene ut til alle avdelingsledere. Eventuelle avvik fra budsjett belyses og mulige tiltak diskuteres.

”Men, vi er ikke fornøyd med det, vi vil ha ukentlige rapporter som innbefatter svinn og mange av de andre vesentlige styringsparameterne. Vi fokuserer nok i stor grad på omsetning og på den siden, men kanskje for lite på de produksjonstallene.” (Intervjuobjekt nr. 3)

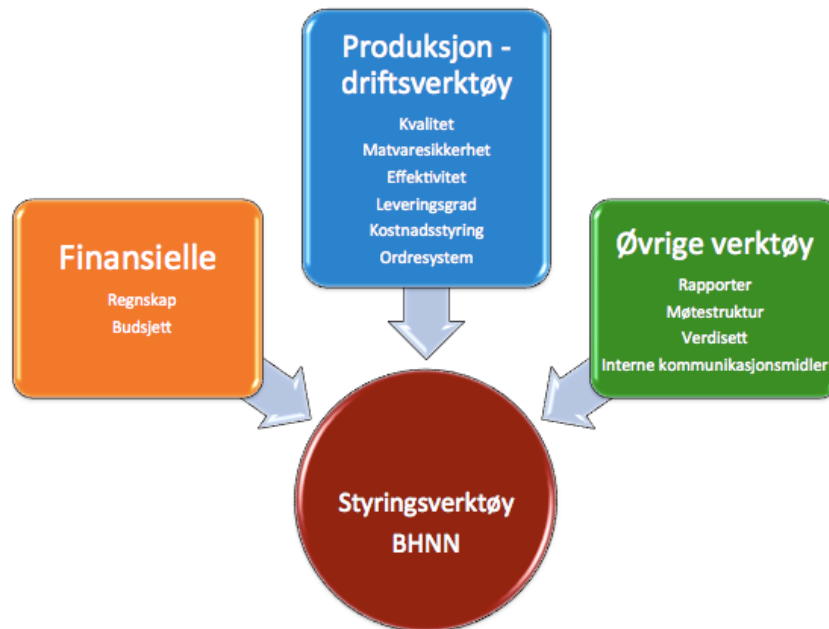
”Virksomhetsrapporten bruker jeg til å få et best mulig overblikk over den daglige driften og danner grunnlag for spørsmål til adm.dir som jeg ønsker besvart.” (Intervjuobjekt nr. 6)

På en mer felles kommunikasjonsplattform gir bedriften 3-4 ganger i året ut en egen internavis som distribueres til alle kontorer og anlegg. Denne inneholder blant annet alltid en leder fra BHNNs direktør i tillegg til innlegg som i stor grad er driftsfokusert. Her belyses eksempelvis gjennomførte forbedringstiltak, lønnsomme produkter og lignende. I internavisen belyses også resultatene fra bedriftens fraværsliga. Videre observeres i et nummer bedriftens verdigrunnlag som består av fem nøkkelverdier som også fremgår i BHNNs strategidokument.

”Våre nøkkelverdier skal være som en grunnstein i vår drift og tenkemåte. Våre nøkkelverdier beskriver hvordan vi skal oppføre oss for å nå det visjonen forteller oss at vi skal oppnå”

(Internt strategidokument, BHNN)

I figuren nedenfor oppsummeres hva BHNN i dag sitter på av styringsverktøy. Disse er foreløpig benevnt som verktøy og vil i påfølgende kapittel bli knyttet opp mot oppgavens rammeverk tilknyttet styringssystemer. I påfølgende figur (10) oppsummeres bruken av noen av styringsverktøyene mellom bedriftens ulike ledd.



Figur 9 : Styringsverktøy i BHNN

Informasjonskanaler	Styret	Styringsinformasjon
Styremøter		Virksomhetsrapport Årsrapport
	Ledelse	
Ukentlig driftsmøte		Regnskap Driftsbudsjett Salgbudsjett Finansiell rapport Ukentlig driftsrapport
	Avdelingsledere/ selgere	
Ukentlige/ månedlige møter		Ukentlig rapport
	Linjeledere	
Konsernsamlinger Internavis Spørreundersøkelser		Operasjonell instruks
	Medarbeidere	

Figur 10: Informasjonskanaler og styringsinformasjon

5.0 Drøfting og analyse mot rammeverk

Da oppgavens overordnede problemstilling lyder: ”Basert på et teoretisk rammeverk, i hvilken grad anvender en Nord Norsk produksjonsbedrift styringssystemer for å styre strategisk endring?” vil dette kapittelet drøfte; 1; hvorvidt BHNN er i en strategisk endringsfase, og i hvilken grad er dette kommunisert fra ledelsen 2; hvorvidt endringen oppfattes som implementert i BHNN og 3; om BHNN endrer bruken av sitt styringssystem i lys av endringen.

5.1 I hvilken grad er BHNN i en strategisk endringsfase?

”Bakehuset Nord Norge har i sin nye konsoliderte form behov for å etablere en ny strategisk plattform” (Internt strategidokument, BHNN)

Etter gjennomgang av et internt strategidokument under arbeid er det nærliggende å tro at BHNN er i en, eller på vei inn i en strategisk endring. Etter samtaler ved flere BHNN representanter virker likevel ikke en slik antagelse like plausibel. Fra ledelseshold erkjenner alle at BHNN er i en endringsfase. Dette fremgår tydelig under samtaler med ulike ledere. På avdelingsledernivå er man ikke like enig i at BHNN er i en tydelig endringsfase. Dette har nok først og fremst å gjøre med ordbruken av endring, og hva de ulike intervjuobjektene selv forbinder med begrepet. Et samlet BHNN virker imidlertid unisont enige om at man har opplevd et skjerpet fokus på drift og at man på flere ledd aktivt jobber med bedring av bedriftens lønnsomhet. Derav virker ikke bare ledelsen, men også avdelingsledere enige om at BHNN er inne i en endringsfase når det gjelder drift, og at man i lys av et skjerpet fokus har vært i en slik endring det siste året.

Per i dag kan nok begrepet *strategisk endring*, debatteres hvorvidt fortjener en slik ordlyd i BHNN. I strategidokumentene fremgår det et behov for en ny *strategisk plattform*, men etter samtaler med representanter fra ledelsen virker det ikke som man i lys av et behov for en ny plattform ønsker å snakke om en strategisk endringsfase på dette tidspunkt. Det at BHNN har måttet sette et påbegynt strategiarbeid på vent på grunn av uforutsette hendelser som brannen i 2013 og oppkjøpet av Goman Nord AS, har nok heller ikke fremskyndet denne ordbruken og tilnærming til endring. Dette kan nok ha ført til at BHNN per i dag ikke anser noen *strategisk endring* internt i bedriften.

”Det må etableres en strategiplan for selskapet for de neste syv årene, den foreligger ikke i dag. Vi har bare overskrifta <<vi skal tjene penger>>.” (Intervjuobjekt nr. 2)

Man er altså enige i BHNN om at bedriften er i en endringsfase. Om denne er strategisk fremstår som nevnt som noe uklart. Til tross for at det ikke virker som om BHNN erkjenner en strategisk endring i bedriften, er det likevel noen momenter som taler for at selskapet kan være i en slik fase. Som nevnt i kapittel 2.3.2 identifiserer Balogun og Hailey (2007) fire ulike typer for strategisk endring. Adapasjon, rekonstruksjon, evolusjon og revolusjon er til repetering hva de omtaler som fire ulike typer for strategisk endring. BHNN ser nok verken ut til å være i noen revolusjon, eller rekonstruksjon. Det er ikke snakk om drastiske endringer internt, eller en omveltning i kjernevirksomheten. Det er heller ikke over natten innført ekstreme kostnadskuttprogrammer som tilsier en rekonstruksjon. Heller har BHNN på ledelse- og mellomledelsesnivå, det siste året gradvis blitt enda mer fokusert på lønnsom drift ved å ha foretatt mindre justeringer på flere områder. Dermed kan *evolusjonær endring* virke som en mer passende beskrivelse for det BHNN er inne i. Andre ting som peker på at BHNN kan være inne i en strategisk endringsfase, er ledelsens indikasjoner på at oppkjøp av nye bedrifter ikke er nært forestående. Bedriften ser derav foreløpig ut til å forlate en tiårs-periode med mange oppkjøp. Dette skiftet gjør at BHNN ser ut til å være inne i en modningsfase (Scott og Bruce, 1987).

Simons (1995) hevdet i tråd med Mintzberg (1994) at strategiprosessen var dynamisk ved at realisert strategi ofte er et resultat av tilsiktet og fremvokst strategi, der førstnevnte var toppstyrt. I og med at det ikke ser ut til å foreligge en tydelig og definert strategi i dag, kan det virke turbulent å diskutere hva som er tilfelle i BHNN. Likevel er det nok grunnlag til å tro at BHNN har en viss form for tilsiktet strategi til tross for fraværet av en tydelig definert og nedskrevet strategi. De initiativer som er satt i gang med tanke på interne forbedringer knyttet til drift og forbedring av lønnsomhet jf. kapittel 4, virker i stor grad av å komme fra ledelseshold. Det ser også ut til at det er personer i ledelsen som driver disse prosessene. Dette er signaler som tyder på at det er snakk om en tilsiktet strategi, som er toppstyrt. Med dette menes ikke at det ikke foreligger initiativer til forbedring under ledelsesnivå. Det oppfattes også, men utløpet til det som fortsatt kan debatteres som tilsiktet strategi kommer fra ledelsen. Det er til repetisjon i tråd med hvor tilsiktet strategi skal ha sitt opphav fra Simons (1995). Hva gjelder fremvokst strategi kan en også debattere hvorvidt brannen og oppkjøpet av Goman Nord AS har fremskyndet erkjennelsen om at BHNN nå anser seg selv i en

modnings- og derav endringsfase. De to hendelsene har nok påført BHNN kostander som nok ikke var tiltenkt i 2012-2013. I følge Simons (1995) er fremvokst strategi noe som ikke er forutsett i horisonten, men noe man alltid må ta hensyn til i strategiforløpet. Til tross for at fremvokst strategi i større grad hevdes å komme fra andre ledd enn ledelsen, så fortjener uansett disse to hendelsene en ettertanke på i hvilken grad de har spilt for tendensen til strategisk endring man nå ser i BHNN. Hendelsene har nok kanskje fremskyndet et behov for endring i bedriften. Som Huse påpekte i kapittel 2.4, betraktes ofte eiere, ledelsen og styremedlemmer som de mest sentrale aktørene i virksomhetsstyring definert fra strategi- og ledelsesperspektiv. I stor grad ser det ut til at tendensen til strategisk endring som nå foreligger i BHNN, også er drevet av Huses påpekte aktører. Eiere, styret og ledelsen.

”Selv om fokus på lønnsomhet var begynt før, gjorde brannen det enda mer åpenbart.

Hendelsen var viktig for det fokuset vi i ettertid har hatt”. (Intervjuobjekt nr.3)

”Det var vel en felles oppfatning om at nå var det en gylden mulighet til å starte på nytt. Man fikk jo en pause i både negativ og positiv forstand, det gjorde man jo. Så noe var presset frem, at vi måtte gjøre endringer. Brannen satt nok litt ekstra fart på ting.” (Intervjuobjekt nr.2)

”Nei, hva skal jeg si, det er jo styret som tar de strategiske beslutningene, men det er jo informasjon fra administrasjon de belager seg på. Er vanskelig å si entydig hvor endringen kommer fra, eller hva som er høna og egget. Men det er vel styre. Det er vel det.”

(Intervjuobjekt nr.3)

BHNN er i endring. Til tross for at endringen ikke oppfattes av strategisk natur internt, er det som nevnt likevel momenter som tyder på at det foreligger en evolusjonær endring i bedriften. Det ser også ut til å foreligge teoretisk støtte for at BHNN er i en strategisk endringsfase (Balogun og Hailey 2007; Simons 1995). Det er videre tegn på at de endringer man i dag opplever er initiert av ledelsen, og det er nok noe hold i å omtale dette som i alle fall begynnelsen på en ny og tilsiktet strategi.

Da det foreligger momenter som bygger oppunder at BHNN er i en strategisk endringsfase, kan det være hensiktsmessig å stille spørsmålet; i hvilken grad er endringen kommunisert fra ledelsen?

”Jeg skulle ønske det hadde vært gjort et strategiarbeid, hvor man endte opp i en plan. Det ble aldri laga en ett, to eller tre års plan. Da er det vanskelig å kommunisere noe veldig tydelig”. (Intervjuobjekt nr. 2)

Solheim (2007) hevdet i lys av strategiimplementering at det er viktig at strategien er klart formulert og lett forståelig, og ikke minst at den er tydelig kommunisert til alle ledd i organisasjonen. Per i dag foreligger det som nevnt et internt strategidokument i BHNN, men dette dokumentet er fortsatt under arbeid. Det kan dermed virke som om BHNN fortsatt har til gode å formulere en strategi for de neste årene. Dette arbeidet ser ut til å gjenopptas senere i år. I dag kan det dermed virke som at BHNN ikke har en definert strategi.

”Endringen er nok informert i form av samlinger, nå er det på agendaen hele tiden. Det er ingen som er i tvil om hvilke målsettinger vi har for dette året for eksempel.”

(Intervjuobjekt nr.1)

”Det er kommunisert på driftsleder- og linjeledernivå , det er 100% sikkert. Det at vi nå skal ha fokus på inntjening og lønnsomhet” (Intervjuobjekt nr. 2)

Til tross for mangel og et internt savn, på en definert strategi, kan det likevel se ut til at det er jobbet en del med formidling av budskapet om skjerpet fokus på drift og lønnsomhet til noen ledd i bedriften. En ledelsesrepresentant hevder for eksempel at temaet nå er på agendaen til enhver tid i kontaktpunkter med de ulike avdelingene. Det hevdes videre fra ledelseshold at man aktivt har kommunisert et skjerpet fokus på lønnsomhet ned til både avdelingsledere og linjeledere på driftssamlinger det siste året. Dette ser avdelingslederne ut til å bekrefte, da de opplever at disse kravene har blitt skjerpet det siste året. Videre er det som nevnt registrert en aktiv bruk i bedriftens interne kommunikasjonsmidler som ser ut til fokusere på nettopp lønnsomhet, og også forbedringstiltak som nå gjennomføres. Dette kan tyde på at bedriften også har satt i gang en bredere kommunikasjonsprosess, også mot ledd under linjeledere. Hvor effektiv denne kommunikasjonen har vært, måles nå på en spørreundersøkelse ledelsen har ute, der det blant annet kartlegges de ansattes kjennskap til bedriften overordnede målsetting, lønnsomhet.

Dette er ting som tyder på at det er gjort grep med tanke på kommunikasjon og formidling av et konkret budskap, men det er nok ikke kommunisert som en klar strategi. Selv om BHNN

ikke har nedskrevet en retning og strategi, ser det altså ut til at det er gjort mer uformelle grep i forkant av et potensielt strategidokument. Til tross for enigheten om det som internt oppfattes som en endring i bedriften, og momenter som ser ut til at endring er kommunisert til avdelings- og linjeledere, blir neste spørsmål om endringen fremstår som implementert i bedriften.

5.2 I hvilken grad er den strategiske endringen implementert i BHNN?

Scott og Bruce (1987) pekte i kapittel 2.3.3 på fem vekststeg for mindre bedrifter. Artikkelforfatterne hevdet hvert steg byr på endringer for en bedrift og trakk frem noen sentrale oppgaver en ledelse normalt står ovenfor på vei over i en modningsfase. Etablert til nå i oppgaven, er altså BHNN på vei, eller er inne i en modningsfase, og at dette betegnes som en evolusjonær endring. Balogun og Hailey (2007) betraktet dette videre for en form for strategisk endring.

Til forfriskning var de tre mest sentrale oppgavene for en bedrift i en modningsfase; *kostnadskontroll, produktivitet og identifisering av nye vekstmuligheter*. Videre ble det pekt på økt innsats på markedsføring og oppgradering av anlegg og maskineri som viktige fokusområder i en slik fase. Solheim (2007) hevdet implementering av strategi vil si å iverksette og gjennomføre tilsiktet strategi. Dette innebærer en tilpassing av organisasjonsstrukturen og en omfordeling på oppgaver og ressurser. Altså en del endringer på ulike områder i forhold til eksisterende situasjon. *Strategi i aksjon* handlet i følge Johnson et al. (2012) om hvordan valgte strategier settes ut i praksis. Et av underliggende momenter her var viktigheten av styringssystemer ved strategiimplementering.

Påstandene til Scott og Bruce (1987), Solheim (2007) og Johnson et al. (2012) kan virke relevante med tanke på den situasjonen BHNN nå er inne i. BHNN er inne i en endringsfase og basert på Scott og Bruce (1987), Solheim (2007) og Johnson et al. (2012) kan en se etter momenter som minner om implementering på vei over i en modningsfase. For å strukturere momentene, kan en først etterlyse det Scott og Bruce (1987) omtaler som de tre mest sentrale oppgavene en bedrift på vei inn i en modningsfase står ovenfor.

Kostandskontroll fremstår som en av hovedaktivitetene i BHNN i dag. Her jobbes det tett mot avdelingene fra ledelseshold der man blant annet kjører månedlige trender som overvåker bedriftens ulike kostandskategorier. Lønnstimer, svinn, varekostnader, og strømforbruk er noen av eksemplene på konkrete kategorier som nå følges enda tettere. *Produktivitet* ser også

ut til å ha et økt fokus i BHNN gjennom opprettede parametere i produksjonen som eksempelvis; brød pakket per time, brød produsert per time. Disse og andre målbare parameterne overvåkes. Videre er Lean til dels iverksatt som også skal bedre ressursbruken i BHNN.

Nye vekstmuligheter ser også ut til å være et fokusområde for BHNN. Da i form av vekst på nye og eksisterende produkter. Knekkebrødet (Byens beste), te-kakene i Hammerfest og relanseringer på også andre bakerier vitner om dette. Kanskje mer omfattende er det planlagt en helt ny produktlinje, Bakehuset Gourmet, som fortsatt er under planlegging. Nye produktlanseringer observeres også som være noe styret krever et fokus på.

Oppgradering av anlegg og maskineri hevdes også å være en naturlig oppgave på vei inn i en modningsfase. Her virker det som BHNN er i gang, da først og fremst med opprusting av de fysiske lokalene. Et par av de syv anleggene har fått oppgraderinger den siste tiden, men da primært en oppgradering i lokalene de operer i. Hva gjelder maskineriet i produksjonen, kan det se ut til at en del maskineri er relativt utdatert og lite effektivt. Mye gjøres fortsatt manuelt og det har ikke vært store investeringer i automatisert maskineri.

”Vi driver i dag et bakeri på en 1990-modell. Vi er akkurat like effektiv på blåhuset i dag som i 1990. BHNN har ikke fornyet seg en plass. Det er ikke planlagt en utvikling i selskapets teknologi. Det er planlagt en utvikling i selskapets lokaler” (Intervjuobjekt nr.2)

I tillegg til de overnevnte tiltakene som er igangsatt, bør også forbedringsprosjekter som Samba og Lean nevnes som komponenter som fremstår som bidrag i implementeringen. Det at bedriften også har jobbet aktivt med prising tolkes også som konkrete tiltak på veien mot bedret lønnsomhet.

Utover hva Scott og Bruce (1987) hevder er sentrale oppgaver for bedrifter på vei inn i en modningsfase, mener Solheim (2007) at bedrifter som står ovenfor implementering av strategi, må endre seg på ulike områder i forhold til eksisterende situasjon. Blant annet bør det utformes hensiktsmessige styringssystemer for måling og resultatoppfølging. Her ser det også ut til at BHNN har tatt noen grep. Det er helt klart gjort klare grep med tanke på bedring av kommunikasjon og oppfølging. Ved hyppigere møte- og kontaktpunkter er både ledelsen og avdelingsledere bedre informert om ukentlige oppgaver. Ved opprettelse av ukentlige driftsrapporter og driftsmøter er det en tettere overvåking og oppfølging på nettopp

ressursbruk og resultater. Det jobbes for øvrig fortsatt med en forbedring av rapporteringen. Ulike funksjoner i bedriften som salg og produksjon, har også tatt grep med innføring av faste møter. Både ledelsen og avdelingene melder om en bedret og tettere kommunikasjon. Slik kan det se ut som BHNN i større grad har økt bruken av det Simons (1995) omtaler som et interaktivt system, som påpekes som et av flere viktig styringssystemer. I tråd med Solheim (2007) og Johnson et al. (2012) kan det altså se ut til at BHNN har tatt grep med tanke på utforming av nye styringssystemer som er en viktig brikke med tanke på implementering av strategi.

Solheim (2007) hevdet videre at kompetanseutvikling og kulturbearbeiding er prosesser som også må tas tak i ved strategiimplementering. BHNN skal sende alle sine linjeledere på lederkurs. Dette arbeidet er BHNN i gang med, og dette vitner om et tiltak som kan bidra til kompetanseutvikling. Videre er Samba-prosjektet, og samarbeidet med Sintef i stor grad rettet mot arbeidsmiljø og arbeidskultur, noe som også peker på at det arbeides med kulturbearbeiding i BHNN. Alle disse initiativene ser ut til involvere flere ledd i BHNN, og nettopp involvering av flere ledd hevdes å være viktig for organisasjonsutvikling og læring (ibid).

”SAMBA har jeg utrolig stor tro på. Jeg er selv veldig motivert, og den gruppa på 6-7 virker det samme. Med vilje er det flest ansatte-representanter i denne gruppa. Jeg har sett at det ligger masse kompetanse i bedriften”. (Intervjuobjekt nr.1)

5.3 utfordringer for implementeringen

Det er flere initiativ og tiltak i BHNN som vitner om at det har vært arbeidet, og arbeides med implementering av strategisk endring, men på noen områder ser bedriften fortsatt ut til å møte noen utfordringer.

Til tross for en del tiltak som ser ut til å ha bedret kommunikasjonen og arbeidskulturen, melder man fra noen hold om en mentalitet på visse områder i bedriften som fortsatt er fornøyd så lenge hjulet går rundt. Det kan virke som om noen ledd sliter med å tenke forbedring. Avdelingene selv opplever en god kommunikasjon fra ledelseshold, men det ser ut til å foreligge et savn av bakgrunnsinformasjon på ting som bestemmes sentralt. Arbeidsoppgaver og endringer hevdes å forekomme uten at man blir forklart årsaker. Solheim (2007) peker på at det bør være en logisk sammenheng mellom strategi og de daglige

oppgaver i virksomheten. Her kan det se ut til at ledergruppen kanskje må jobbe enda mer med en bedring av kommunikasjon, men at også avdelingene må strekke seg enda litt med tanke på å tenke forbedringer.

”Da tenker jeg spesielt på ting som blir bestemt sentralt. Vi får gjerne info om at nå skjer det og det, men litt mer bakgrunnsinformasjon om hvorfor er ting som de er, og hvorfor ting blir gjort slik de blir gjort” (Intervjuobjekt nr. 5)

Ellers ser det ut som at en del informasjon som går ut fra sentralt hold, stopper opp på linjeledernivå. Linjelederne er til gjentakelse, leddet under avdelingslederne. Det at en del informasjon stopper opp på linjeledernivå, tolkes som en av de større kommunikasjons- og personellutfordringene BHNN står ovenfor. Det er linjelederne som sitter på det operative ansvaret for daglig drift av bakeri, konditori, pakkeri og mye av personellansvaret, og er derav sisteleddet til å drive ord til handlinger. Noen hevder at enkelte av disse langt fra innehar den nødvendige kompetansen og motivasjonen til å foreta endringer. Ettersom linjelederne hevdes å være et av BHNNs viktigste ledd, kan det se ut til at grep må gjøres her dersom en skal lykkes med endringer.

” Det er veldig nivåforskjell på en god og en dårlig linjeleder. En god en skjønner det med en gang. En dårlig en har bare ansvarstillegget, og skjønner ikke hvorfor han har det. Dette er jo personal og lederutvikling, og BHNN har jo vært i en vekststrategi der det ikke har vært et tema, der man ikke har hatt tid å tenke så mye” (Intervjuobjekt nr.2)

En annen utfordring for implementering av endringer i BHNN, er det at bedriften importerer en del arbeidskraft. Hele 15 nasjonaliteter er representert i BHNN. Noen melder her at dette byr på utfordringer for kultur- og bedriftsutvikling. Dette går nok litt utover samhandlingen i bedriften, som igjen kan redusere effektivitet og kvalitet produksjonen. Ellers ser det ut til å foreligge noen samarbeidsproblemer mellom salg og produksjon. Her kan det virke som en mangel på forståelse mellom de to ulike enhetene. Der en skal jobbe med et lavt kostnadsnivå, skal den andre opprettholde trykk på tilbud og kampanjer i markedet.

”Produksjonen tror vi gir bort varene. Det har vært min utfordring i mine år her. Det jeg egentlig sier er at et slikt tankesett, hvis det får fotfeste, så bremser det utviklingen i selskapet.” (Intervjuobjekt nr. 9)

”Hadde ikke jeg vært på et slikt møte, hadde jeg aldri fått vite dette. Og da tar altså noen i produksjonen en beslutning, uten at de som skal selge dette i det hele tatt er spurt. Og det er livsfarlig. Der nede er det av og til ingen kvalifisert mening om slike ting. De bare synes det er dyrt.” (Intervjuobjekt nr. 9)

Det at BHNN er spredt på syv avdelinger byr nok også på en utfordring for implementering av endringer. Da avdelingene også varierer i størrelse og geografisk lokalisering, kan det være grunn til å tro at noen avdelinger får mer oppmerksomhet enn andre. Da med tanke på informasjon og oppfølging.

”Så blir spørsmålet, hvordan er endringen kommunisert ut til hver enkelt ansatt? Det har jo ikke vært store konsernsamlinger etter det, så på den måten er det kun Tromsø og Finnsnes som har fått litt info.” (Intervjuobjekt nr. 2)

”Jeg kunne tenkt meg å fått opp en form for forum som alle kan gå inn på. Vi ligger på syv forskjellige anlegg som gjør oss spredt. Der kunne vi ha lagt inn målinger, planer osv. Da hadde det ikke vært noen tvil om informasjonen.” (Intervjuobjekt nr. 1)

I lys av de overnevnte utfordringene hevdet Solheim (2007) at det ved strategiimplementering vil det være behov for kompetanseutvikling og kulturbearbeiding. Som nevnt har BHNN igangsatt flere tiltak som kanskje kan håndtere noen av de overnevnte utfordringene. Da jf. linjeledere som alle skal i gjennom lederkurs som skal heve lederkompetansen, og Samba-prosjektet som skal forbedre arbeidskulturen. Videre ser det ut til at det er gjort noen tiltak for å bedre kommunikasjonen og forståelsen mellom salg og produksjon, da i form av faste ukentlige møter på i alle fall en avdeling. De overnevnte tiltakene ser ut til å være foreløpige tiltak på de problemer BHNN har hatt internt, og som Solheim (2007) påpeker er noen av disse tiltakene nødvendige, når en skal innrette seg mot endringer og implementering av ny strategi. BHNN ser derav ut til å være i gang med implementering av en ny strategi. Denne bærer preg av å være tilsiktet og toppstyrt, ved at den ser ut til å komme fra ledelseshold. Til kort kommer nok bedriften hva angår definering av en tydelig strategi. I og med at strategiarbeidet er satt på vent, er det vanskelig å lese en tydelig strategi for bedriften per i dag. Dette representerer også en stor utfordring for implementering av strategi. BHNN har til og med avdelingsledernivå lykkes med å

kommunisere et sterkere fokus på lønnsomhet. Det hevdes også at linjelederne skal ha vært jobbet mot kommunikasjonsmessig. Det vil ikke kunne bekreftes i denne oppgaven.

5.4 Styringssystemer i BHNN: analyse mot rammeverk

BHNN har som vi har sett, gått fra en vekst og ekspansjonsfase, til nå en modningsfase. Det antyder bedriften selv og det foreligger også teoretiske støtte for en slik påstand. Det er derav nærliggende å tro at man har beveget seg fra en vekststrategi til driftsstrategi til tross for at denne ikke er internt definert. Dermed er det kanskje grunnlag for å tro at man innretter seg annerledes med tanke på bruk av bedriftens styringssystem, i alle fall peker noe teori på dette jf. (Solheim 2007; Johnson et al. 2012).

I kapittel 4 ble de styringsverktøy bedriften i dag besitter belyst. Resten av kapittel 5 systematiserer først styringsverktøyene til BHNN inn i Simons teoretiske rammeverk Levers of Control, før det drøftes om BHNN endrer bruken av styringssystemene i lys av endring av strategi.

5.5 Styringsverktøy satt i systemer



Figur 4: Levers of Control-rammeverket (Simons 1995)

Simons (1995) hevder som nevnt at et styringssystem ikke alene er nok for en bedrift. Bedrifter er avhengige av flere systemer for styringen av bedriften, og også strategien til bedriften. De fire systemene er gjengitt i figuren ovenfor.

Holdningssystemer er et av disse systemene, og omfatter formelle systemer som brukes av ledelsen til å definere, kommunisere og forsterke kjerneverdien til bedriften (Simons, 1995). Slike systemer kommer ofte til syne i forretningsider, visjoner, målsettinger og uttalelser fra ledelsen til ansatte.

BHNN ser ut til å ha en del ting som kan kobles på et slikt system. Blant annet har bedriften en etablert visjon, målsetting og verdigrunnlag som foreligger i bedriftens arbeidene strategidokument. Bedriften ser også ut til å aktivt benytte interne kommunikasjonsmidler for å kommunisere disse momentene. Dette kommer blant annet til syne i bedriftens internavis. Annonsekampanjen som kom ut i kjølevannet av brannen, tolkes også som en verdi og stolthetsbyggende komponent. Videre fremgår det av BHNNs bedriftspresentasjon, at bedriften skal drives på et lokalt fundament med blant annet nordnorsk stolthet som grunnholdning, og at BHNN skal ha et samfunnsansvar i lokalmiljøet. Det at BHNN støtter opp om del lokale aktiviteter og organisasjoner vitner om dette.

Det ser altså ut til at det eksisterer et holdningssystem i BHNN og at dette benyttes aktivt.

Barriersystemer brukes for å sette klare grenser og regler for organisasjonens ansatte. Slike systemer kommer blant annet til uttrykk som minimumskrav til ansatte, operasjonelle instruksjoner og definerte rammer på akseptabel atferd. Barriersystemer er til for å sikre at realiserte strategier faller innenfor rammene til hvilken atferd og aktiviteter som er akseptable (Simons, 1995).

Per i dag ser det ikke ut til at BHNN her har noen formelle eller dokumenterte systemer som ligner et barriersystem. I skrivende stund viser det seg imidlertid at styret nylig har etterspurt noe som ligner "codes of business conduct", og fra ledelsen meldes det at bedriften er på vei til å gå i gang med dette arbeidet. Blant annet skal dette arbeidet ta for seg hvordan BHNNs ansatte skal fremstå internt, men også eksternt foran kunden. Det kan diskuteres hvorvidt bedriftens kjerneverdier kan passe inn her, men av Simons tolkning havner nok disse under holdningssystemet.

Diagnostiske systemer er formelle feedback systemer som brukes for overvåking av ytelsesparametere og korrigerende fra eventuelle avvik. Dette systemet representerer i den forstand det tradisjonelle systemet på virksomhetsstyring, da systemet har som oppgave å overvåke ytelsesparametere mot forhåndsdefinerte mål (Simons, 1995).

I BHNN er det her et par styringsverktøy som faller inn i det diagnostiske systemet. I BHNN representeres dette systemet primært av budsjetter for overvåking av finansielle ytelsesparametere. Regnskapet fortjener også sin plass her, ved at det benyttes av ledelsen som et oppsummeringsverktøy, som sier noe om økonomiske resultater og andre økonomiske parametere i etterkant. BHNN ser derav ikke ut til å henge på ”relevance lost” kritikken til Kaplan og Norton. Noen deler av det diagnostiske systemet ser i alle fall ut til å henge i tråd med det tradisjonelle systemet slik Anthony og Young (2003) beskriver det i kapittel 2, da spesielt med tanke på budsjettprosessene som oppfattes som en gjentakende årlig prosess.

I tråd med Simons (1994), er det i tillegg andre verktøy som fremstår som deler av et diagnostisk system i BHNN. Bedriften har verktøy som overvåker blant annet; kostnadsbruk fordelt på ulike kostnadskategorier, produktkvalitet, matsikkerhet, lønnstimer, leveringsgrad og produksjonseffektivitet på ulike områder. Alle disse verktøyene ser ut til å falle inn under det diagnostiske systemet, da verktøyene frembringer informasjon om ulike KPI’er. Det kan derav se ut til at BHNN i noen grad, også har komponenter i sitt diagnostiske styringssystem som ligner deler av Balansert Målstyring, som blant annet går ut på aktiv bruk av KPI’er (Kaplan og Norton, 1992). BHNN ser dermed ikke ut til å kun belage seg på måling av finansielle parametere, men også andre parametere som potensielt kan påvirke bedriftens finansielle resultater, noe både Balansert Målstyring og Beyond Budgeting omfavner (Kaplan og Norton, 1992; Wallander, 1999).

Interaktive styringssystemer er også formelle systemer som brukes av ledelsen for å *involvere* seg i beslutningsaktivitetene til de ansatte Simons (1994). Slike systemer var som nevnt i stor grad kontrollsystemer, som også kunne være komponenter fra diagnostiske systemer som eksempelvis budsjetter og ulike KPI’er. Til tross for likheten mellom diagnostiske systemer og interaktive systemer, er forskjellen snarere bruken av de to. Det interaktive systemet er mer opptatt av hvordan man aktivt bruker styringsverktøy som eksempelvis budsjetter og KPI’er som diskusjonsgrunnlag i det daglige til å fatte beslutninger.

BHNN har som nevnt ukentlige driftsmøter der en del sentrale tall og informasjon er fast på agendaen. Som belyst i kapittel 4 var en del av tall- og informasjonsdiskusjonene knyttet til blant annet: lønnsforbruk, leveringsgrad, omsetning, bruttofortjeneste, varekostnader og planer for kommende periode. Noen av disse diskusjonspunktene foreligger også i BHNNs ukentlige driftsrapport. Ved oppdagelse av avvik, settes tiltak inn for å hindre ytterligere eskalering. Slik blir altså styringsverktøy fra det diagnostiske systemet benyttet interaktivt. Da med bakgrunn i at informasjonen som foreligger i det diagnostiske systemet, benyttes som diskusjonsgrunnlag, og for å foreta nødvendige korrigeringer. Den månedlige virksomhetsrapporten ser også ut til å være en del av et interaktivt system, ved at den inneholder informasjon om fundamentale økonomiske forhold i tillegg til en del KPI'er, som eksempelvis salgsutvikling og sykefravær. Denne rapporten vurderes som et interaktivt system ved at informasjonen danner grunnlag for diskusjonspunkter mellom styret og ledelsen. Budsjetter, både på salgs og produksjonssiden ser også ut til å fungere som et interaktivt system da disse også aktivt benyttes til å korrigere for eventuelle avvik. Den månedlige finansielle rapporten som går ut til avdelingslederne, belyser også underliggende driftstall for avdelingene. Også her meldes det om at denne brukes til å belyse avvik fra forhåndsdefinerte mål. Det at salg- og produksjonsavdelingen i Tromsø også har faste ukentlige møter for å eksempelvis diskutere kommende salgskampanjer, ser også ut til å inngå i et interaktivt system.

Det ser altså ut til at BHNN har en god del av de styringssystemene Simons (1994) mener er nødvendige for å styre bedrifter. BHNN kommer nok kanskje litt til kort på et barrieresystem, men ser ut til å være på vei til å utforme noe som kan ligne et slikt system. Som siste del av kapittel 5, drøftes hvorvidt bruken av styringssystemet endres i lys av strategisk endring.

"In situations of strategic change, control systems are used by top managers to formalize beliefs, set boundaries on acceptable strategic behavior, define and measure critical performance variables, and motivate debate and discussion about strategic uncertainties"
(Simons, 1994:169)

5.6 I lys av strategisk endring, i hvilken grad endres bruken av styringssystemet?

Som Simons (1994) belyste i *"How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal"* viste det seg at styringssystemer benyttes for å styre både evolusjonære

og revolusjonære endringer. Disse endringstypene var videre betegnet som strategisk endring (Balogun og Hailey, 2007). Med Simons påpeking for relevansen av styringssystemer for bedrifter i strategiske endringsfaser, virker det aktuelt å vurdere om BHNN endrer bruken av sine styringssystemer. Hvert enkelt styringssystem vil i det påfølgende drøftes hvert for seg.

Det *diagnostiske systemet* som i BHNN bestod av blant annet budsjetter og ulike KPI'er ser ut til å ha endret seg gradvis siden 2013. Det kan videre spørres om ikke bruken av et diagnostisk system ikke bare har endret seg, men også om bruken av dette systemet har blitt utvidet. Da med tanke på at BHNN har innført flere KPI'er som i større grad overvåkes enn tidligere. Det at man i lys av et skjerpet fokus på lønnsomhet har innført en tettere overvåkning på tunge kategoriposter som eksempelvis lønn, svinn og vareforbruk vitner om dette. Det at noen av avdelingsledere også selv har identifisert egne spesifikke kostandsdrivere som skal overvåkes, vitner om at man også lengre ned i bedriften har utvidet bruken av det diagnostiske systemet. Videre er det opprettet produktivitet og effektivitets-KPI'er på flere områder i produksjonen som peker på at flere styringsverktøy benyttes enn tidligere. Det nevnes fra ledelseshold i denne sammenheng at man nå ønsker å fokusere på flere KPI'er enn tidligere.

”Men, vi er ikke fornøyd med det, vi vil ha ukentlige rapporter som innebefatter svinn og mange av de andre vesentlige styringsparameterne. Vi fokuserer nok i stor grad på omsetning og slike ting, men kanskje for lite på de produksjonstallene” (Intervjuobjekt nr.3)

BHNN har kanskje ikke endret bruken av det diagnostiske system, så mye som de har utvidet bruken med innføring av flere styrings- og måleverktøy. Dette jobbes det fortsatt med. Likevel vil nok utvidelsen av dette styringssystemet kunne registreres som en endring i bruk av det diagnostiske systemet.

Noe *barrieresystem* så som nevnt ikke ut til å eksistere i BHNN. Det blir dermed vanskelig å si noe om hvordan dette endrer seg i lys av strategisk endring. Det som likevel er interessant er at styret har etterspurt komponenter som gjerne inngår i Simons barrieresystem. Dette tyder på at det fremover kan se ut til at BHNN får et slikt system på plass.

BHNN har som drøftet tidligere komponenter som gjør at bedriften i følge Simons (1995) besitter et *holdningssystem*. Komponenter som til repetisjon blant annet består av; forretningside, verdsett, målsettinger, identitet og visjon. Alle disse er på plass. Da

holdningssystemet og barrieresystemet er mer atferds-relaterte styringssystemer, ser det ut til at BHNN har jobbet med nettopp dette i lys av endringen. Utøvelsen, eller aktiviteter knyttet til holdningssystemer som registreres i BHNN, er blant annet avisledere som belyser hva BHNN står for, hva BHNNs fokusområder er og hvilke verdier BHNN skal etterleve. BHNNs overordnede målsetting, lønnsomhet, registreres i flere av det siste årets utgaver av internavisen. Det virker også som en del av ledelsen er veldig opptatt av å forsterke en arbeidskultur i BHNN, da i lys av at de har noen utfordringer på dette området. Det at BHNN også kartlegger arbeidsmiljøet med bruk av interne spørreundersøkelser sier nok noe om hvordan bedriften tar innover seg at dette er av betydning for bedriften.

”Vi prøver å dyrke en ordentlighetskultur. Vi er en bedrift med flere ti-år i ryggen. Vi er ingen døgnflue. Det er langsiktighet. Vi skal være i markedet lenge. En av de viktigste tingene er at vi er ordentlig. Det er litt hvordan bildet man som ansatt i Bakehuset skal ha, og ikke minst bildet av Bakehuset og hvilket bilde vi forventer omverdenen skal ha til oss. Men, ordentlighet begynner med oss, derfor liker jeg: ”Gjør som jeg gjør, ikke som jeg sier”

(Intervjuobjekt nr.3)

Det er ikke like lett å trekke noen slutninger om BHNN har endret bruken av holdningssystemet i lys av endringen de er inne i, men det kan i alle fall virke som om systemet benyttes for å bygge og kommunisere den kulturen, de holdninger og fokus bedriften nå har. Videre jobber ledelsen med feedback fra de ansatte på en del områder knyttet til nettopp holdninger og arbeidskultur.

Det *interaktive systemet* til BHNN, besitter nok sammen med det diagnostiske systemet, flest argumenter som taler for at systemet har endret seg. Utvidelsen av feedback systemer med nye KPI'er er som nevnt et eksempel på dette. BHNN kan derav se ut til å være ”rikere” på informasjonen en tidligere. Det at BHNN har begynt å måle mer og dermed sitter på mer informasjon enn tidligere, kan som nevnt diskuteres om hvorvidt endrer bruken av det diagnostiske eller interaktive systemet. Ser man videre på hvordan informasjonen av de ulike KPI'ene anvendes, blir nok en slik antagelse mer troverdig. Det kan se ut til at det interaktive systemet er det styringssystemet som har endret seg mest av Simons fire systemer. Dette på grunn av flere forhold. Innføringen av det ukentlige driftsmøte mellom produksjonssjefen og de ulike avdelingene er et eksempel på hvordan man aktivt debatterer sentrale KPI'er og driftsinformasjon som blant annet lønnsutvikling, varekostnader, leveringsgrad og omsetning. Diskusjonspunktene er også nå faste på hvert møte og er dermed systematisert. Det at

informasjonen fra driftsmøtene diskuteres videre på ledermøtene hver onsdag, og belyses i den månedlige virksomhetsrapporten, kan også virke som om BHNN nå i større grad enn tidligere følger med på, og aktivt anvender informasjon. Det at salg og produksjon også har innført ukentlige møter ved avdelingen i Tromsø, vitner også om endring i bruk av det interaktive styringssystemet. Videre arbeides det med en rapporteringsform som skal gjøre informasjonen mer tilgjengelig for flere deler av bedriften, noe som vitner om at BHNN nå forsterker informasjonsdelingen mellom flere ledd.

Driftsinformasjon, som KPI'er, budsjett, regnskap og planlegging for neste periode ser altså i større grad ut til å ha fått flere diskusjonsarenaer enn tidligere. Informasjonen anvendes som grunnlag for debatt, til å kryss-informere, korrigere og sette inn eventuelle tiltak dersom man opplever at ting avviker fra planer eller skjer uventet. Det er som nevnt også hovedpoenget til Simons hva angår hensikten bak et interaktivt system da dette systemet er mer opptatt av hvordan man bruker styringsverktøy som eksempelvis budsjetter og KPI'er som relevante diskusjonsgrunnlag. Alle de overnevnte tiltakene er igangsatt det siste året, og det er dermed grunnlag for å tro at BHNN endrer, om ikke utvider, bruken av det interaktive systemet i lys av strategisk endring.

BHNN ser ut til å ha endret bruken av en del av sine styringssystemer i lys av strategisk endring. Da med tanke på en utvidelse av eksisterende systemer og en mer aktiv bruk av disse. I tillegg ser det også ut til at noen nye systemer er på vei inn i BHNN etter ønske fra styret. Dette ser ut til å stemme overens med de påstander Simons (1994) har om at bedrifter aktivt anvender styringssystemer for å styre strategisk endring.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke om Bakehuset Nord Norge anvender styringssystemer for å styre strategisk endring. Da basert på det teoretiske rammeverket til Robert Simons, Levers of Control.

For å komme fram til en konklusjon har det først vært nødvendig å se på om det faktisk er grunnlag for å omtale endringen i BHNN som strategisk. Dette ble det i kapittel 5 argumentert for at utenifra virker som tilfelle, da de endringer som er foretatt i BHNN i stor grad dreier seg om endringer bedrifter i en evolusjonær endringsfase foretar. Videre har det vært nødvendig å undersøke om endringen oppfattes som implementert i BHNN. Det har vært argumentert for at endringen oppfattes implementert og at denne prosessen fortsatt pågår. Det har også vært viktig for å forsterke påstanden om at BHNN er i en strategisk endringsfase.

Til tross for at bedriften ser ut til å være i gang med implementering av det som ser ut til å være en ny strategi, etterlyses det en tydelig formulering av denne. Frem til 2012-2013 er det tydeligere å peke på hva slags strategi som har vært drivende. I en overgangsfase vil det nå være viktig å formulere og tydeliggjøre en ny strategi, som vil kunne understøttes av de mange grep som nå foretas. Det at bedriften er spredt på 7 ulike avdelinger, forsterker behovet for en tydelig definert strategi.

Videre har styringssystemet til BHNN blitt kartlagt, og det har blitt drøftet om BHNN i lys av strategisk endring, endrer bruken av sitt styringssystem. Dette er også drøftet og det har blitt konkludert med at bruken av styringssystemet endres i lys av strategisk endring.

Kartleggingen av BHNNs styringssystem og spørsmålet om BHNN endrer sitt styringssystem har vært spesielt viktig for å kunne trekke noen slutning angående oppgavens overordnede problemstilling.

Basert på et teoretisk rammeverk, i hvilken grad anvender en nordnorsk produksjonsbedrift styringssystemer for å styre strategisk endring?

BHNN anvender i stor grad sine styringssystemer for å styre strategisk endring. Bedriften har som vi har sett, kanskje ikke alle systemer til Levers of Control på plass, men de systemer de

har, anvendes til nettopp dette formålet. Det *diagnostiske systemet* setter krav til de ansatte i forhold til nye budsjett-, resultat- og KPI -mål og er en viktig del av målsettingsarbeidet til BHNN. Det diagnostiske systemet er nylig utvidet og systemet ser nå ut til å frembringe mer informasjon om viktige KPI'er enn tidligere, som BHNN selv har identifisert som viktige for lønnsomheten. Det at skjerpede krav er nedfelt og nye måleparametere innført, vitner om at BHNN aktivt bruker det diagnostiske systemet for å styre strategisk endring. *Det interaktive systemet* brukes til å aktivt debattere underliggende informasjon fra blant annet det diagnostiske systemet. Flere møtepunkter er etablert og systematisert som gjør at viktige fokusområder nå får mer oppmerksomhet enn tidligere. BHNN virker derav i større grad enn tidligere i stand til å korrigere for avvik som kan oppstå i forhold til planlagt drift. Dette er alle aktiviteter som underbygger og skjerper fokuset i bedriften, og det interaktive systemet ser derav ut til å spille en viktig rolle for å styre strategisk endring. *Holdningssystemet* er på plass i BHNN og brukes blant annet til å forankre målsettinger, verdier og fokus i bedriften. Lønnsomhet, bedriftens nå overordnede målsetting er kommunisert til avdelingsledere og linjeledere, og det registreres også en bred kommunikasjon av lønnsomhet til de ansatte via interne kommunikasjonsmidler. Videre kartlegger i disse dager ledelsen arbeidsmiljø og ansattes kjennskap til BHNNs målsetting, noe som også tyder på at holdningssystemet også anses som viktig av ledelsen. Dette er alle momenter som tyder på at holdningssystemet aktivt benyttes til å styre strategisk endring.

BHNN anvender altså i stor grad sine styringssystemer for å styre strategisk endring. Det som registreres som spesielt interessant, er at BHNN i lys av endringen nå har utvidet bruken av noen av systemene i rammeverket til Simons. Dette kan tyde på at BHNN deler Simons sitt syn på at styringssystemer er viktige ved strategiske endringer, og man kanskje har jobbet bevisst med disse systemene i lys av nettopp dette.

6.2 Implikasjoner og begrensninger ved oppgaven

Da oppgaven har hatt som hensikt å ta for seg styringssystemer i en bedrift, har det på grunn av oppgavens tidsbegrensning ikke vært mulig å fullt ut gå i dybden på de enkelte styringssystemene. Systemene som er påpekt i oppgaven er kartlagt på bakgrunn av det bedriften selv hevder å ha av styringssystemer. Det at informasjonen rundt styringssystemer også i stor grad er kartlagt under intervjuene, kan ha ført til at ikke alle nødvendige momenter angående styringssystemer har fått sin plass i oppgaven. Da kanskje på grunn av at intervjuobjektene ikke nødvendigvis har fått tenkt seg godt nok om, eller har glemt å påpeke

sentrale momenter. Det at bedriften ikke har dokumenter som beskriver deres styringssystem, har ført til at intervjuer har vært den eneste måten å samle inn informasjon om bedriftens styringssystemer. Altså, det kan foreligge flere styringsverktøy som kanskje ikke har vært belyst, eller satt i system i denne oppgaven.

Det at bedriften er spredt på 7 avdelinger gjør nok noen av konklusjonene vel bastante, da det kun er snakket med 3 avdelinger, i tillegg til ledelsen. En oppgave basert på intervjuer med alle 7 avdelingene hadde nok kunne styrket noen av svarene på oppgavens problemstillinger. Videre har det kun vært snakket med ledere i administrasjonen, og noen avdelingsledere. Det hadde nok vært hensiktsmessig å ha fått et større utvalg også utenfor disse grupperingene. Da spesielt linjeledere som har det operative ansvaret på sine avdelinger. I denne oppgaven har konklusjoner i lys av strategisk endring og implementering, kun basert seg på ledelsen og noen avdelingsledere. For å fullt ut undersøke implementering hadde det vært hensiktsmessig med intervjuer av både linjeledere og medarbeidere.

En annen utfordring som oppgaven har forholdt seg til, er det at BHNN i forkant av oppgaven antydte at endringen bedriften stod ovenfor, var av strategisk natur. Oppgaven og dens problemstillinger har dermed bygd seg opp etter en slik antydning. Ved gjennomføring av intervjuene, har det ikke vært like lett å vitne en slik erkjennelse. Dette har ført til flere tankeprosesser underveis i oppgaven, da med tanke på hvorvidt strategisk endring burde vært et tema i oppgaven. Det førte imidlertid til en utvidet debatt i oppgaven, da dette temaet fikk mer plass enn planlagt og at det faktisk ble påvist interne momenter i bedriften som minner om nettopp strategisk endring.

Videre har nok det at mange av intervjuobjektene forbinder styringssystemer med tradisjonelle styringsverktøy, også ført til at noen verktøy ikke har blitt fanget opp på intervjuene, og dermed heller ikke systematisert i det teoretiske rammeverket Levers of Control.

6.3 Videre forskning

Et par momenter melder seg interessante med tanke på videre forskning angående caseobjektet BHNN og virksomhetsstyring.

Dersom noen videre skulle ta opp tråden med Bakehuset Nord Norge i lys av virksomhetsstyring og strategisk endring, ville det vært hensiktsmessig og undersøke flere

ledd lengre ned i bedriften. Da spesielt linjelederne, som hevdes å være et kritisk lederledd i BHNN. Med tanke på endringer bedriften måtte stå ovenfor, kommer det selv frem fra ledelsen at dette er et kritisk ledd å få med, dersom man skal lykkes med implementering helt ned i bedriften.

Andre momenter som kunne vært hensiktsmessig i lys av oppgavens tema, er en nærmere titt på hvordan administrerende direktør har tilnærmet seg oppgaver tilknyttet strategi og endring ved inntredelse i BHNN. Det at Simons blant annet med sitt Levers of Control-rammeverk belyser hvordan nye *toppledere* anvender styringssystemer for å styre strategisk endring, gjør at en slik isolert studie av en leder/direktør kunne vært interessant.

Referanseliste

- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, Mass.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in nonprofit organization*. (7th. ed.). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin
- Askheim, O. G. A. og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2007). *Exploring Strategic Change*, (3rd ed.). Prentice Hall.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6 (2), 2003 (2), pp. 21-28. 89.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential* (1st ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Chandler, A. D. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. MIT Press
- Elvegård, O. L., Gressetvold, E. og Pettersen, J. P. (2013). *Bedriftsledelse: Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim: Akademika forlag.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. (2.opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Huse, M. og Arild, I. Søland. (2009) *Styreledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2012). *Fundamentals of strategy* (2nd ed.). Harlow, Essex: Pearson Education

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 70-79.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harlow, Essex: Prentice Hall

Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. New York: Oxford University Press., Inc New York

Navekvien, A, K., og Johnsen, S. M. (2011). *SNF-rapport nr. 09/11 Hvordan spres Beyond Budgeting?* Masterutredning. Norges Handelshøgskole i Bergen

Neely, A., & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring business excellence*, 4 (4), 3-7.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11 (1), 65-88.

Otley, D. T., (1987). *Accounting Control and Organizational Behavior*. London: William Heinemann Ltd.

Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. (6th ed.). Harlow, England: Pearson.

Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 20 (3), 45-52.

Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems As Levers Of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169-189.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Top Managers Use Control Systems As Levers Of Strategic Renewal*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.

Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. (1st. ed.). London: Sage Publications.

Solheim, J. A. (2007). *Ledelse – Fra ord til handling*. Bergen: John Grieg AS.

Wallander, J. (1999). Budgeting—an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*. 15 (4), 405-421.

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. (9th. ed.). Canada: CENGAGE Learning

Interne dokumenter

Bakehuset Nord Norge AS (2013) *Strategi Bakehuset Nord Norge AS 2014-2017*

Bakehuset Nord Norge AS (2015) *Selskapspresentasjon*

Bakehuset Nord Norge AS (September 2013) *Internavis utgave nr. 24*

Bakehuset Nord Norge AS (Januar 2014) *Internavis utgave nr.25*

Bakehuset Nord Norge AS (Juni 2014) *Internavis utgave nr. 26*

Bakehuset Nord Norge AS (Februar 2015) *Internavis utgave nr.27*

Vedlegg 1

Intervjuguide 1

Tema 1: Styringssystemer

Spørsmål:

- 1: Hva forbinder du med styringssystemer/verktøy i Bakehuset?
- 2: Hva slags styringssystem eller verktøy forholder du deg til i ditt daglige virke i Bakehuset?
- 3: Hvilken informasjon er tilgjengelig i styringssystemene?
- 4: Hva anser du som styringssystemets viktigste funksjoner?
- 5: Hva anser du som den viktigste informasjonen som styringssystemet frembringer?
- 6: Hva brukes denne informasjonen til?
- 7: Hvor ofte anvender du informasjon fra styringssystemene?
- 8: Hvilke personer/avdelinger er det som forholder seg til systemene?
- 9: Er det informasjon som styringssystemet ikke frembringer som du savner?

Tema 2: Strategisk endring

Spørsmål:

- 1: Er du enig i at Bakehuset er inne i en endringsfase, der man nå jobber aktivt med å øke lønnsomheten?
- 2: Anses dette som en ny strategisk retning for selskapet?
- 3: Fra hvor eller hvem vil du si endringen kommer fra?
- 4: På vei inn i et lønnsomhets fokus/strategi, hvilket fokus/strategi forlater man?
- 5: Hvordan definerer du lønnsomhet?
- 6: I hvilken grad er endringen kommunisert innad i bedriften?

7: Hvordan er endringen kommunisert?

8: Vil du si de fleste org-nivåene i Bakehuset er orientert og bevisst om endringen?

9: Hvordan jobbes det med implementering av nytt fokus og strategi?

10: I hvilken grad vil du si at styringssystemet spiller en rolle her?

11: Er det i dag noen pågående prosjekter som omhandler forbedring og fokus på lønnsomhet?

12: Hvordan jobbes det med å styre de ansattes atferd med tanke på endringen?

13: Hva mener du er viktig for å få gjennomført de endringer som dere nå står ovenfor?

Vedlegg 2

Intervjuguide 2

Tema : Endring og arbeidsprosesser

Spørsmål:

- 1: Har du inntrykk av at Bakehuset er inne i en endringsfase, og hva legger du i så fall i denne endringen?
- 2: Når vil du si at endringen trådte i kraft?
- 3: Er fokus på økt lønnsomhet kommunisert til deg og din avdeling?
- 4: Hvordan kommuniserer du som avdelingsleder dette videre til dine ansatte?
- 5: Opplever du at det har blitt satt nye krav til din avdeling i forbindelse med endringen?
- 6: Hva slags krav?
- 7: Vil du si at du og din avdeling jobber annerledes etter endringen?
- 8: Hvordan jobber dere annerledes?
- 9: Hva mener du er viktig for å få gjennomført de endringer som dere nå står ovenfor?

Vedlegg 3

Intervjuguide 3

Tema : Strategi og endring

Spørsmål:

- 1: Hvordan definerer du strategi?
- 2: Hva har vært motivasjonen/hensikten bak selskapets mange oppkjøp de siste 10 -12 årene?
- 3: Vil du si at dette har var en planlagt vekststrategi?
- 4: Har man på alle ledd i organisasjonen vært bevisst på dette (vekst) som et fokus for selskapet?
- 5: Er man i dag fornøyd med den posisjonen Bakehuset har befestet som den største Nord Norske bakeriaktøren?
- 6: Hvem definerer hva man er fornøyd med?
- 7: Etter en tydelig vekstfase, vil du si at Bakehuset nå står ovenfor en ny strategisk retning?
- 8: Er du enig i at Bakehuset er inne i en endringsfase, der man nå jobber aktivt med å øke lønnsomheten?
- 9: Vil du si de fleste org-nivåene i Bakehuset er orientert og bevisst om endringen?
- 10: Hvordan forventer du at Bakehuset vil arbeide annerledes etter en ny strategisk retning er staket ut?
- 11: Hvilke organisatoriske verktøy mener du må brukes for å implementere en ny strategisk retning?
- 12: Hva mener du er viktig for å få gjennomført de endringer som dere nå står ovenfor?