



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Strategiimplementering i en konsernstruktur

En studie av sentrale faktorer på hvordan datterselskaper opplever strategiimplementering i et konsern

Siri Amundsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - mai 2016



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitet i Tromsø - Norges Arktiske Universitet, Campus Harstad. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å takke ansatte i SpareBank1 Nord-Norge AS, SpareBank1 Finans Nord-Norge AS og SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS. En ekstra takk rettes til Hermod Bakkejord for gode innspill, diskusjoner og som gjorde det mulig for meg å studere strategiimplementeringsprosessen i datterselskapene til SpareBank1 Nord-Norge. Dette har vært en spennende tid hvor jeg med et empirisk studie har kunne sjekket hvordan strategiimplementeringsprosessene skjer i tre nivåer i et konsern.

Jeg ønsker å takke min veileder Anita Michalsen, hun har vært som en mentor for meg. Ettersom jeg skriver oppgaven alene har det vært flott med en veileder som har gitt gode faglige innspill, konstruktiv kritikk og som har vært engasjert i mitt arbeid.

Jeg ønsker også å takke gode medstudenter på UB 344 som har bidratt med faglige diskusjoner, teknisk hjelp, og ikke minst bidratt til et sosialt samhold. De har bidratt til at jeg har gledet meg til å stå opp om morgenen. Jeg vil videre takk min gode studentvenninne Silje som har vært god å støtte seg til, og Johanne for gode tips rundt oppgaveskriving.

Samtidig vil jeg takke mine nærmeste venner og familien min for deres forståelse gjennom studietiden. Og en spesiell takk rettes til min kjære samboer Ammun for middag, god støtte og tålmodighet gjennom denne tiden.

Tromsø 31.05.2016

Siri Amundsen

Sammendrag

Formålet med denne studien er å sjekke hvilken faktor som er avgjørende for å implementere strategi i en konsernstruktur. Det finnes en del ulik litteratur på strategiimplementering. Oppgaven belegger seg Hrebiniak sin modell for strategiimplementering. Modellen bygger på noen faktorer som bør kommunisere med hverandre, og dette kan være nøkkelen til en vellykket implementering av strategi i et konsern.

I denne studien studeres et konsern i tre nivåer i to av deres datterselskaper. Med dette er formålet å sjekke hvordan konsernledelsen jobber med å implementere strategi ned i datterselskapene, og videre hvordan datterselskapene jobber for å implementere strategi ut til deres ansatte.

Min litteraturgjennomgang baserer seg på styringssystemer, kontroll og tillit mot strategiimplementert litteratur.

I denne studien er det brukt metodetriangulering og deskriptivt design.

Datainnsamlingsmetoder er semistrukturerte intervjuer, strategidokumenter og en spørreundersøkelse.

Resultatene viste at styringssystemer kan være en avgjørende faktor for strategiimplementering mellom datterselskap og deres ansatte. Og en kombinasjon av tillit og kontroll kan være sentrale faktorer i strategiimplementeringen i en konsernstruktur.

Nøkkelord: Strategiimplementering, styringssystemer, kommunikasjon, kontroll og tillit.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Figurligste:	vii
Tabelliste:	viii
Kapittel 1. Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens struktur	4
Kapittel 2. Teoretisk rammeverk	6
2.1 Økonomistyring.....	6
2.2 Strategi	7
2.3 Strategiimplementering	8
2.4 Styringsystemer	11
2.4.1 Styringsverktøy	13
2.5 Motivasjon	14
2.5.1 Indre- og ytre motivasjon.....	14
2.5.2 Kontroll - Agentteori	15
2.5.3 Tillit - Stewardship teori.....	16
2.6.4 Agentteori eller stewardship teori.....	17
Kapittel 3. Metode	19
3.1 Vitenskapeligteoretisk ståsted.....	19
3.2 Forskningsdesign.....	20
3.2.1 Casestudie	20
3.3 Metode valg.....	21
3.3.1 Metodetriangulering	22
3.3.1 Kvalitativ metode.....	22
3.3.2 Kvantitativ metode.....	24
3.4 Utvalg	25
3.4.1 Feilkilder i utvalg.....	26
3.5 Forskningsprosessen	26
3.5.1 Valg av case og problemstilling	27
3.5.2 Intervjuene, dokumentstudiet og spørreundersøkelsen.....	27
3.5.3 Analyse av data.....	28
2.7 Kvaliteten i studien	29
3.8 Forskningsetikk	30
4. Casebeskrivelse	32
4.1 Sparbank1 Nord-Norge AS.....	32
4.1.1 Strategisk ramme i Sparebank1 Nord-Norge.....	32
4.2 Sparebank1 Finans Nord-Norge AS.....	33
4.2.1 Strategiprosessen i Sparebank1 Finans Nord-Norge AS	34
4.3 Casebeskrivelse av Sparebank 1 Regnskapshuset Nord-Norge AS.....	35
4.3.1 Strategiprosessen i Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS.....	35

Kapittel 5. Empiriske funn	38
5.1 Økonomistyring i konsernet Sparebank1 Nord-Norge AS	38
5.2 Strategiimplementering	39
5.2.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS	42
5.2.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS	43
5.3 Kommunikasjon	45
5.3.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS	46
5.3.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS	47
5.4 Styringssystemer og kontroll.....	48
5.4.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS	51
5.4.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS	52
5.5 Tillit	53
5.5.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS	54
5.5.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS	54
Kapittel 6. Analyse	57
6.1 Forskningsspørsmål 1: På hvilken måte bruker SNN styringssystemer som en faktor for å implementere strategi?	59
6.1.1 Strategiimplementering.....	59
6.1.2 Kommunikasjon i strategiimplementeringsprosessen	66
6.1.3 Styringssystem og kontroll	68
6.1.3 Oppsummering	70
6.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er tillit avgjørende for å implementere strategi i et konsern?	71
6.3.1 Kontroll.....	71
6.3.2 Tillit	73
6.5.3 Hybridløsning	75
6.5.4 Oppsummering, valg av Kontroll, tillit eller hybridløsning?	75
7. Konklusjon	78
7.1 Konklusjon.....	78
7.2 Forslag til videre forskning	79
Referanseliste	81
Vedlegg 1- Intervjuguide for morselskap.....	87
Vedlegg 2. Intervjuguide for datterselskap.....	88
Vedlegg 3. Spørreundersøkelse til datterselskap.....	90

Figurligste:

Figur 1: Studiens struktur	3
Figur 2: Strategiimplementering: Viktige beslutninger og utførelser (Hrebiniak, 2006).....	9
Figur 3: Ansattes av SNN Finans kjennskap til SNN sin visjon	39
Figur 4: Ansatte av SNN Regnskapshusets kjennskap til SNN sin visjon.....	40
Figur 5: Ansatte av SNN Finans kjennskap til SNN sin strategi	41
Figur 6: Ansatte av SNN Regnskapshusets kjennskap til SNN sin strategi.....	41
Figur 7: Ansatte i SNN Finans sin kjennskap til SNN Finans strategi	43
Figur 8: Ansatte av SNN Regnskapshusets sin kjennskap til SNN Regnskapshusets strategi.	45
Figur 9: Ansattes oppfatning av hvilken grad SNN sin strategi er kommunisert ut	46
Figur 10: Hvilken grad er strategien til SNN Finans kommunisert ut	47
Figur 11: Ansatte i SNN Finans sin mulighet til å gi tilbakemelding på strategiske målsettinger	47
Figur 12: Hvilken grad er strategien til SNN Regnskapshuset kommunisert ut	48
Figur 13: Ansatte i SNN Regnskapshusets sin mulighet til å gi tilbakemelding på strategiske målsettinger	48
Figur 14: Ansatte av SNN Finans og SNN Regnskapshuset om hvor motiverte de blir av målinger.....	49
Figur 15: Ansatte av SNN Finans og SNN Regnskapshuset om de synes det er for mye målinger.....	49
Figur 16: Hvor stor grad ansatte blir motivert av ansvar	53
Figur 17: Hvilken faktorer med tillit motiverer de ansatte.....	54
Figur 18: Strategiimplementeringsmodell for analyse i en konsernstruktur	58

Tabelliste:

Tabell 1: Styringsverktøy	13
Tabell 2: Oversikt over informanter fra intervjuene	25
Tabell 3: Ansatte i SNN Finans kjennskap til DNAet, og test av innholdet	40
Tabell 4: Ansatte SNN Regnskapshuset kjennskap til DNAet, og test av innholdet	40
Tabell 5: Ansatte i SNN Finans: Test av innhold i SNN sin strategi	41
Tabell 6: Ansatte i SNN Regnskapshuset: Test av innhold i SNN sin strategi	42
Tabell 7: Ansatte i SNN Finans: Test av SNN Finans sin strategi	43
Tabell 8: Ansatte i SNN Regnskapshuset: Test av SNN Regnskapshuset strategi	45
Tabell 9: Hvordan ansatte er mest tilfreds med å bli målt	49
Tabell 10: Hvordan ansatte foretrekker å bli målt på strategiske målsettinger	50
Tabell 11: Hvorfor noen ansatte foretrekker å bli målt i team	50
Tabell 12: Hvorfor noen ansatte liker å bli målt individuelt	51
Tabell 13: Hvorfor noen ansatte foretrekker å bli målt i team og individuelt	51
Tabell 14: Hvorfor noen ansatte ikke foretrekker målinger	51
Tabell 15: Ansatte av datterselskapers syn på tillit	54
Tabell 16: Test fra SNN sin visjon og SNN sitt DNA	59
Tabell 17: Test av SNN Strategiske mål	61
Tabell 18: Kommunikasjonsprosesser rundt strategiske målsettinger	67
Tabell 19: Oppsummering av faktorer innen strategiimplementeringen i SNN sine datterselskap	70
Tabell 20: Hvordan ansatte i datterselskaper blir motivert av tillit	73
Tabell 21: Kontroll, tillit eller hybridløsning i SNN?	75

Kapittel 1. Innledning

”Det er ikke nok å ha en god strategi, vi må ha gode aktiviteter og handlingsplaner for å bygge opp under strategien vi har valgt. Du vet, en visjon skal utlede strategi, og en strategi skal legge grunnlag for gode handlingsplaner og aktiviteter, sånn henger det sammen!”

- Informant 2

1.1 Aktualisering

For å klare å implementere strategien ut i en organisasjon finnes det en rekke tiltak virksomheten kan benytte. Det kan benyttes styringssystem som skal hjelpe bedriften til å kontrollere at organisasjonen er på rett vei med sine strategiske målsettinger. Det finnes ikke en bestemt oppskrift på hvilke verktøy organisasjonen skal benytte for å lykkes. Hvordan systemet er bygget opp er situasjonsbetinget og det er opp til ledelsen å se hva som passer deres bedrift (Modig & Åhlstrøm, 2012). Chenhall (2003) har laget en oversikt over studier på styringskontroll som har gått over flere tiår. Han hevder det viktigste bidraget av ny litteratur til styringssystemer har vært relatert til om det finnes sammenhenger mellom strategi, organisasjonsstruktur og styring i en organisasjon (Langfield-Smith, 1997).

Det finnes ulike måter å strukturere en organisasjon på, denne studien vil ta for seg en konsernstruktur med en mor - datterstruktur. For å få en forståelse for konsernstrategi kommer en ikke utenom litteratur på morselskapsfortrinn. Det er noen viktige faktorer i konsernstrategien som sentraliseres rundt morselskapsfortrinn. Hovedpoenget er at konsernstrategien skal hjelpe organisasjonen til å lage en plan på hvordan morselskapet kan oppnå morselskaps fortrinn i en konsernstruktur (Gold, Campbell, & Alexander, 1994).

”For at et morselskap og dermed en konserndannelse skal ha sin berettigelse, må morselskapet tilføre et verdiskapningsbidrag som ellers er utenfor rekkevidde for de enkeltstående underliggende strategiske forretningsenhetene, og heller ikke kan tilføres av en rivaliserende mor”

- (Gjønnes & Tagenes, 2015, s. 117).

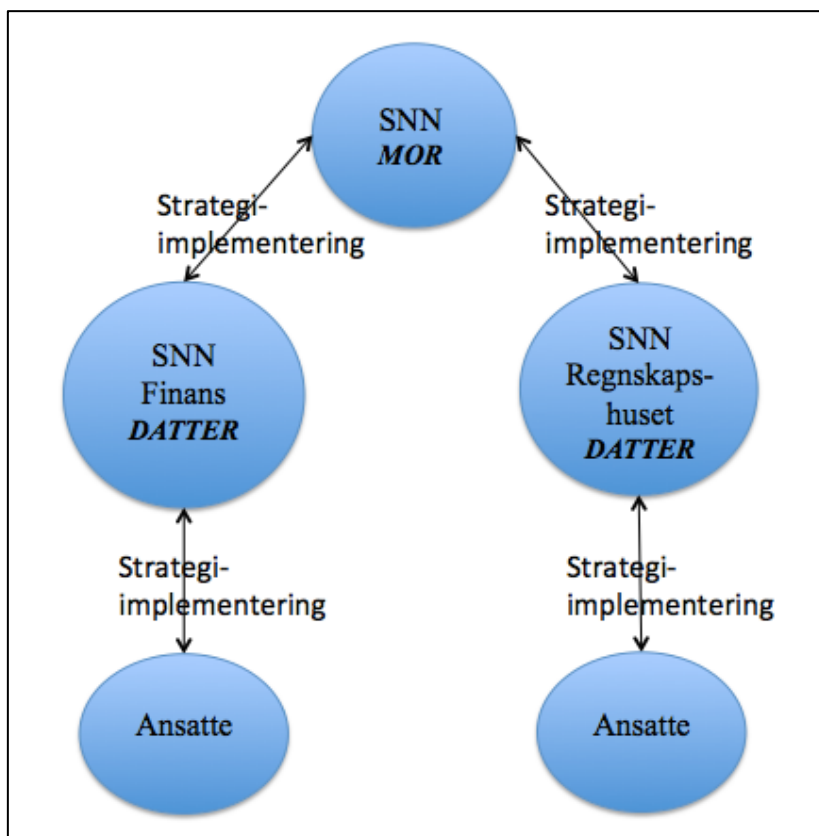
Selskapene i en konsernstruktur får ofte en prinsipal-agentsituasjon, dette oppstår fordi agenten ofte har ferdigheter som prinsipalen mangler for kunne oppnå egne mål (Davis,

Schoorman, & Donaldsen, 1997). For at et konsern samlet skal kunne nå de ulike mål organisasjonen har satt, er selskapene avhengig av en strategi som knyttes opp til organisasjonens ulike mål (Hrebiniak 2006).

Tema for denne studien er strategiimplementering i konsernstruktur og hvordan virksomheten kan styre deres ansattes atferd. Ofte ligger ikke utfordringer i virksomhetens strategi, men i selve implementeringsprosessen (Hoff, 2009). Å lykkes med virksomhetens strategi er en sentral del av å implementere virksomhetens planer (Hrebiniak, 2006, Olson, Slater, & Hult, 2005, Hoff, 2009). Noen hinder som kan oppstå under implementeringsprosessen er: motstand mot endring (Hrebiniak, 2006), dårlig intern kommunikasjon mellom aktører i virksomheten og utfordringer som oppstår om strategien kommer i konflikt med maktstrukturen (Hoff, 2009).

Det finnes en rekke litteratur på hvordan en organisasjon kan implementere strategi i sin virksomhet. Simons (1995) har blant annet laget et rammeverk hvor han mener gode verktøy er viktig for en suksessfull strategiimplementering i organisasjonen. Hrebiniak (2006) har laget en modell som tar opp fem avhengighetsfaktorer for å lykkes med strategiimplementeringen i hele organisasjonen.

I denne studien ønsker jeg å gå i dybden for å studere strategiimplementering i datterselskap i en konsernstruktur. Dette fordi jeg ønsker å få en innsikt i hvordan datterselskaper jobber med å implementere strategi. Denne studien finner sted i konsernet SpareBanken1 Nord-Norge AS (heretter omtalt som SNN), hvor studien avgrenses til å se på konsernledelsen og to av deres datterselskaper, SpareBank1 Finans Nord-Norge AS (heretter omtalt som SNN Finans) og SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS (heretter omtalt SNN Regnskapshuset). Til studien har jeg laget en modell for å vise strukturen jeg ønsker å studere nærmere i SNN, se figur 1.



Figur 1: Studiens struktur

1.2 Problemstilling

I studien ønsker jeg å se på hvordan strategiimplementering skjer i tre nivåer i et konsernselskap. Med de tre nivåene mener jeg fra konsernledelsen ned i datterselskapene, fra datterselskapene ut til de ansatte, og til sist om de ansatte jobber i tråd med konsernets og bedriftens strategi.

Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvilke faktorer er avgjørende for implementering av strategi i en konsernstruktur?

Denne studien går i dybden på datterselskaper i en konsernstruktur. Formålet er å se på hvordan datterselskapene rapporterer til sitt morselskap, hvordan datterselskapene jobber med å implementere strategi ut i sine enheter og om de ansatte jobber i tråd med de strategiske målsettingene. Litteraturen blir dermed avgrenset til å se på konsernstrategi og bedriftsstrategi tilknyttet strategiimplementeringen med faktorer som jeg tror er viktig i denne prosessen. Til studien har jeg valgt å bruke Hrebiniak (2006) sin strategiimplementeringsmodell. Hvor han mener det finnes en sammenheng mellom konsern- og bedriftsstrategi, konsern- og

bedriftsstruktur, og insentiver og kontroll. Disse faktorene kommuniserer med hverandre via kommunikasjonsflyt og tilbakemeldinger.

Siden studien er begrenset i form av tid og omfang er det ikke mulig å studere alle faktorer rundt strategiimplementering i en konsernstruktur. For å kunne svare på studiens problemstilling er det laget to forskningsspørsmål som bygger på faktorene.

Studiens forskningsspørsmål er:

- *På hvilken måte bruker SNN styringssystemer som en faktor for å implementere strategi?*
- *I hvilken grad er tillit avgjørende for å implementere strategi i et konsern?*

Studiens bidrag er å få innsikt i kunnskapen som datterselskaper opplever rundt strategiimplementering. Med dette begrenser studien til å se på faktorer som kommunikasjon, styringssystem, kontroll og tillit i strategiimplementeringsprosessen.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 1 er det informasjon om hva oppgavens tema er, aktualisering, problemstilling med forskningsspørsmål og avgrensninger. I kapittel 2 presenteres et teoretisk rammeverk, og litteraturen er valgt for å kunne svare på oppgavens problemstilling. I kapittel 3 presenteres valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og hvordan forskningsprosessen har vært. Dette kapittelet skal sikre forskningsetiske problemstillinger som kan oppstå, og videre skal kapittelet kvalitetssikre studien. Kapittel 4 gir en casebeskrivelse av SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset med hovedvekt på strategiprosessen i de ulike selskapene. I kapittel 5 presenteres empiriske funn i hvert av de tre casebedriftene, som går inn på strategiimplementering, styringssystemer, kontroll og tillit. Videre i kapittel 6 vil empiriske funn bli analysert mot valgt litteratur fra kapittel 2. Avslutningsvis vil det i kapittel 7 vil det svares på oppgavens problemstilling, og forslag til videre forskning.

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk

Formålet med dette kapittelet er å gi studien en teoretisk referanseramme, og gi leseren bedre oversikt over oppgaven. Litteraturen er valgt ut fra oppgavens formål og problemstilling. Kapittelet starter med å se på konsernstruktur og økonomistyring. Dette gir grunnlag for å sjekke om ledelsen i konsernet og ledelsen i datterselskapene klarer å implementere strategien i det operative leddet. Videre bygger litteraturen på styringssystemer som skal kobles mot strategilitteratur i økonomistyringsfaget, det vil begrenses til å se på strategiimplementering og kommunikasjon mot oppgavens problemstilling.

Opgaven baserer seg på om selskaper bør belage seg på å styre etter tillit eller kontroll. Det er derfor valgt to teorier som skal se på disse faktorene. For å belyse kontroll vil det benyttes agentteori, og på tillit vil det benyttes forvalterteori. Disse teoriene benyttes for å kunne diskutere rundt tillit eller kontroll mot valgt litteratur i oppgavens analysemodell.

2.1 Økonomistyring

Det finnes utallige definisjoner på hva økonomistyring handler om. Busch (2004) vektlegger begrepet økonomistyring til å omhandle målkonflikter, maktspill og strategiske problemstillinger som kan løse problemområder knyttet opp mot usikkerhet. Anthony (1965, s.32) har en av de mest brukte definisjonene på økonomistyring, som er *“the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives.”*

Anthony og Young (2003) mener økonomistyring er en dynamisk prosess, hvor organisasjonen bør benytte seg av alle mulige teknikker og systemer for å oppnå deres strategiske mål. Hvor Simons (1987) vektlegger økonomistyring til å omhandle hvordan en organisasjon kan implementere strategi ved hjelp av styringssystemer og hjelpe organisasjonen til å implementere deres strategier (Simons, 1990). Videre mener Simons (1990) at økonomistyring handler om strategiimplementering og atferdstyring, hvor organisasjonen skal fokusere på at en foretaksprosess er relatert til foretaksstrategi og kontroll. Han vektlegger faktorer mellom strategi og kontroll som kan ses på som et samlet konsept (Simons, 1990).

Økonomistyring handler om hvordan en prioriterer ressursbruken i en organisasjon, og hvordan en kan implementere strategier med ulike verktøy, også kalt styringssystemer. Gjønnnes og Tanges (2014) nevner noen av områdene innenfor et styringssystem som er:

- Fokus på best mulig ressursutnyttelse
- Påvirkning av aktiviteter
- Oversikt og kontroll over virksomheten
- Korrekt og pålitelig styringsinformasjon
- Styringssystemer og teknikker
- beslutningstøtte og støtte av virksomhetens strategiske mål

2.2 Strategi

Det finnes utallige definisjoner på hva en strategi er og i denne oppgaven ses det på strategi i et økonomistyringsperspektiv. Anthony og Govindarajan (2007) har formulert strategi slik: ”*Is the process of deciding on the goals of the organization and the strategy for attaining these goals*”. Gjønnnes og Tangens (2014) forklarer strategi med en oppfatning av tre faktorer:

- 1) Hvor organisasjonen ønsker å være og hvordan resultatet ser ut når en når målet.
- 2) Hvorfor en skal dit
- 3) Hvordan organisasjonen skal komme dit.

Mitzberg (1994) stilte spørsmålet om realisert strategi alltid er tiltenkt? Det har vist seg i ulike studier at det kan oppstå en blanding av forhold mellom framvokst strategi og tilsiktet strategi (Simons, 2000, Mitzberg, 1994). Tilsiktede strategier er en ”top-down” prosess, og den framvokste er en ”bottom-up” prosess (Gjønnnes, & Tangnes, 2014, Simons 2000). Strategien skal blant annet gi retningslinjer til prioriteringer, holde bedriften på rett spor, og om organisasjonen er på feil kurs. Dette kan løses ved hjelp av gode implementerte styringsverktøy (Gjønnnes, & Tangens, 2014). Simons (2000) mener hovedhensikten med å forbedre planer er å kommunisere tiltenkte strategier. Planer og mål kan bli brukt til å kommunisere strategien og koordinere handlinger. Simons (2000) har laget en plan som kan hjelpe ledelsen med å overvåke kravene mot gjennomføring av mål med en effektiv kommunikasjon som er: *Forretningsside* → *Tiltenkt strategi* → *Mål og planer* → *Resultatmål* → *Tiltak/Handling*.

Betydningen av framvokst strategi kan føre til organisasjonslæring. Det er slik at om en person har kommet langt innenfor sitt felt, har det ofte vist seg at vedkommende ikke hadde en nøyaktig plan for å komme dit, men har vært flink til å lytte til andre og endre kurs når det har vært nødvendig. Slik kan det tenkes at det er med organisasjoner også (Simons, 2000). Organisasjonslæring er en utvikling av innsikt og kunnskap av tidligere handlinger (Fiol, 1985). En organisasjons evne til å overleve og vokse er basert på om de er gode på kollektiv læring (Henri, 2006). En organisasjon bør ha en kombinasjon av planlagte og framvokste strategier, dette for at deres ansatte å skal få eierskap til organisasjonen strategien (Simons, 2000, Minzberg, 1994)

2.3 Strategiimplementering

I denne studien er fokuset strategiimplementering og det er derfor valgt en implementeringsmodell av Hrebiniak (2006, 1992). Modellen tar for seg konsernstrategi og bedriftsstrategi knyttet opp mot strategiimplementering, struktur, insentiver og kontrollstyring. Hrebiniaks strategiimplementeringsmodell består av fem faktorer som skal hjelpe organisasjonen til å lykkes med strategiimplementering ut fra ett konsern og ut i deres underenheter.

Det er viktig å skjønne at strategi og implementering har en sammenheng. Det å forstå at forholdet mellom planlegging og gjennomføring er essensen i å lykkes med valg av strategi. Derfor må ledelsen ha forståelse for hele organisasjonens utfordringer og problemer, før en starter med selve implementeringsprosessen (Hrebiniak, 2006). Det er avgjørende at konsern- og bedriftsstrategi kommuniserer det samme og at ledelsen har lik oppfatning (Hoff, 2009, Hrebiniak, 2006).

Hrebiniak (2006) sier det er umulig å dekke alle aspekter av strategiimplementering i en organisasjon, men modellen vil kunne fokusere på de viktigste funnene innenfor strategiimplementering. Modellen er logisk bygget opp så insentiver og kontroll komme sist. Dette fordi man må vite hva beslutningen rundt strategien er, kortsiktige mål og strukturen må være satt før en starter med målinger og kontroll. Om bedriftsstrategien er i strid med konserns strategi, er alltid konsernets strategi gjeldende. Pilene i modellen er feedbackpiler.. Kontrolltiltakene i modellen består av tilbakemeldinger og endringer. Denne modellen er en dynamisk prosess, og kan føre til organisasjonslæring (Hrebiniak, 2006).



Figur 2: Strategiimplementering: Viktige beslutninger og utførelser (Hrebiniak, 2006)

Konsernstrategi: Skal fokusere på hele organisasjonen og områder for ressurstildeling på tvers av virksomheten, eller fokusere på driftsenhetene som utgjør hele konsernet.

Konsernstrategiens rolle er finansiell og en strategisk veging om hvordan hele virksomhetens kapital kan vokse (Hrebiniak, 2006). Med en konsernstrategi vil organisasjonen forsøke å maksimere sin verdi med god ressursstyring, og med et ressursfokus for å nå ønsket mål ut i organisasjonen (Simons, 2000).

Konsernstruktur: Organisasjonsstrukturen er en del av nøkkelen til å implementere strategien ut i selskapet, sammen med god kommunikasjon (Hrebiniak, 1992). Hoff (2009) mener at store organisasjoner ofte har en gjennomtenkt kommunikasjonskanal hvor man formidler og tilbakeholder informasjon. Direkte kommunikasjon fra toppledelsen ned i organisasjonen er mest effektiv. Kommunikasjonen påvirker og kan oppklare forvirringer rundt implementeringsprosessen. Virkemidler organisasjonen kan bruke for å kommunisere ut strategiimplementering til sine ansatte kan være via digitale flater, eksempler intranett, video overføring, kurs, e-post og møter (Hoff 2009). Valget av struktur er avgjørende for gjennomføringen av bedriftens strategi. Bør en benytte seg av sentralisering og desentralisering i organisasjonen? Sentralisering resulterer ofte i funksjoner og oppkjøp på tvers av ulike enheter som kan gi stordriftsfordeler. Med desentralisering bør enheter i organisasjonen være uavhengig av hverandre, slik at de kan reagere raskt på markedets behov, konkurrentenes handlinger, og kundenes behov. Det er viktig at enhetene ikke er så

uavhengige at de ødelegger sjansen for synergier eller stordriftsfordeler på tvers av organisasjonen. Selskapet bør derfor skape en balanse mellom sentralisering og desentralisering. Slik kan organisasjon gjennomføre sin strategi som kan resultere i å nå strategiske mål (Hrebiniak, 2006).

Bedriftsstrategi: Enhetene lager egen strategi. Strategien bør fokusere på produkter, tjenester og ta konkurransefortrinn i en gitt bransje. Det legges vekt på bransjeanalyser og industristyrker, virksomheten forsøker å posisjonere seg for konkurransefortrinn. Poenget er at konsernstrategien er avgjørende for en vellykket gjennomføring av bedriftsstrategien. Bedriftens planlegging, roller, mål og ytelse skal påvirke gjennomføringen av bedriftens strategi. Dårlig strategisk ytelse på konsernnivå svekker bedriftens evne til å nå sine strategiske mål, mens god ytelse bidrar til å lykkes med strategiarbeid (Hrebiniak, 2006). Bedriftsstrategi skal hjelpe til å lage verdi for kunder og skille seg fra konkurrenter med differensierte produkter (Simons, 2000).

Kortsiktige operasjonelle målsettinger: Bedriftsstrategien må oversettes til kortsiktige operasjonelle mål eller beregninger for å kunne gjennomføres. Dette må være i samsvar med konsernstrategien og hvordan hele organisasjonen planlegger å konkurrere. Kortsiktig planlegging er bra hvis det er knyttet mot langsiktig strategisk planlegging og er en del av prosessen for å nå de strategiske målsettingene. De fleste ledere i komplekse organisasjoner møter kortsiktige problemer, de må fokusere på hva som trengs daglig, ukentlig, månedlig eller kvartalsvis. Disse problemene blir ofte knyttet til kunder, konkurrenter og ansatte. Selv det høyeste nivået av en virksomhet kan slite med sin strategiske plan. Derfor er det viktig at bedriftsstrategien må være oversatt til kortsiktige mål og handlingsplaner. Denne prosessen er integrert i gjennomføringen av strategien (Hrebiniak, 2006).

Organisasjonsstruktur på bedriftsnivå: Valg av struktur fokuserer vanligvis på funksjonelle strukturer for å maksimere volum og økonomi knyttet til skala og omfang. Incentiver er knyttet til kostnadsreduksjon for å støtte strategien og belønne satte mål (Hrebiniak, 2006). Ulike virksomheter i samme selskap kan stå overfor svært ulike konkurransesituasjoner og har dermed behov for ulike strukturer. Å implementere samme struktur i alle bedriftene eller avdelingene fordi de er en del av den samme organisasjonen er ikke en logisk og hensiktsmessig måte å bestemme strukturen på. Bedriftsstrukturen skal reflektere og bli drevet av virksomhetens strategi for å kunne lykkes (Hrebiniak, 2006).

Integrering på bedriftsnivå: Definerer strukturen av de viktigste funksjonene eller driftsenheter som utgjør virksomheten. Det samme spørsmålet som ble stilt på konsernnivå gjentar seg, skal en ha samordning eller integrasjon? En bør tenke på å utvikle prosesser eller metoder for å oppnå samordning på tvers av store driftsenheter, eller funksjoner for å fremme vellykket strategiimplementering. I geografisk spredte bedrifter, er styring på tvers av enheter av større betydning. Å kunne koordinere arbeidsprosesser dele informasjon eller overføre relevant kunnskap effektivt fra en del av virksomheten til en annen er en viktig faktor for en vellykket ytelse av bedriften (Olsen et.al 2006, Hrebiniak, 2006). Forskjellige enheter og funksjonelle områder innen en bedrift er ofte preget av forskjeller i mål, oppfatninger og tidsrammer for handling. De har ofte svært forskjellige kulturer. I denne sammenhengen er det tre faktorer som er sentrale, den første faktorene er at kommunikasjon og styring på tvers av organisatoriske enheter er viktig for en vellykket strategiimplementering. Den andre faktoren er at overføring av kunnskap, og oppnå samordning på tvers av driftsenhetene innenfor en virksomhet er avgjørende for strategisk suksess. Den siste faktoren er at informasjonsdeling og integrasjonsmetoder kan øke fleksibiliteten i struktur og organisasjonens evne til å svare på implementerings relaterte problemer (Hrebiniak, 2006).

Insentiver og kontroll: Strategiimplementeringens gjennomføring er ikke fullført før opprettelsen av strategi, mål, struktur og samordningsmekanismer er etablert. Det kreves noen metoder for å oppnå de individuelle og organisatoriske målene bedriften har satt. For tidlige beslutninger og handlinger kan resultere i mangel på engasjement blant ansatte. Gjennomføringen vil bli vanskelig om ansatte blir belønnet for å gjøre de gale tingene. En nødvendig faktor er tilbakemelding på prestasjoner, slik at organisasjonen kan vurdere om de riktige tingene er gjennomført i den strategiske prosessen. Tilbakemeldinger er avgjørende for å lykkes med organisatorisk endring eller tilpasning over tid. Det som kreves for vellykket strategiimplementering er en gjennomtenkt utvikling av insentiver og kontroll. På den ene siden skal insentiver motivere, og på den andre siden skal kontroll gi tilbakemelding på ønskede resultat. Styret i organisasjonen må sørge for riktig og gyldig tilbakemelding om konsernets- og bedriftens ytelse, slik at endring blir en del av innsatsen (Hrebiniak, 2006).

2.4 Styringsystemer

For å kunne lede organisasjonen i riktig retning mot felles mål og strategier bør organisasjonen ha en form for kontroll gjennom et *Management Control System*, på norsk kalt

styringssystem eller kontrollsystem. Abernethy og Chua (1996) definerer ett styringssystem til å bestå av kombinasjon av kontrollmekanismer som er designet og implementert av ledelsen. Dette for å styre sine ansatte etter målene i organisasjonen. Abernethy og Brownell (1997) uttyper at organisasjoner er avhengige av kombinasjoner av kontrollmekanismer i en gitt setting, men nesten ingen er kjent med hvordan virkningene av kontroll er styrt i alle nivåer i virksomheten.

Det finnes en rekke ulike former for styringssystemer en organisasjon kan benytte for å nå strategiske mål blant sine ansatte. I første omgang skal lederen få alle med på samme tankesett, og deretter få de til å jobbe mot de samme målene. Ved å gjøre dette kan det resultere i en kulturendring (Worley, & Doolen, 2006). Om det ikke eksisterer en endringskultur som går på effektivisering av prosesser, er det opp til ledelsen å danne det (Gjønnes, & Tangnes, 2014).

Forholdet mellom styringssystemet og strategien har en viktig sammenheng for å kunne identifisere de ulike faktorene som kan føre til strategisk suksess (Ittner, & Larcer, 2001, Henri 2006). Simons (2000) mener at et styringssystem kan benyttes på ulike måter for at organisasjonen effektivt skal kunne kommunisere organisasjonens strategi.

Simons (2000) skiller mellom to former for styring, *interaktivstyring* og *diagnostiskstyring*. Interaktiv styring omhandler hvordan ledelsen velger å bruke styringssystemet til å involvere de ansatte i organisasjonen. Denne formen for styring vil alltid være en "ansikt til ansikt prosess". Dette gjøres for at organisasjonen i felleskap skal komme fram til felles løsninger, som er en "bottom-up" styrt prosess (Simons, 2000). Diagnostisk styring omhandler hvordan en kommuniserer kritiske prestasjonsfaktorer og hvordan en tilsiktet strategi blir implementert i organisasjonen. Denne formen for styring er en "top-down" prosess som bygger på at ledelsen overvåker arbeidet som skjer i organisasjonen, for å videre kunne gi tilbakemeldinger om man er i rute med tenkt plan og strategi. Ved hjelp av diagnostisk styring kan ledelsen kommunisere og implementere strategier i store komplekse organisasjoner (Simons, 2000).

Malmi og Brown (2008) forklarer om en organisasjon ikke studerer styringssystemet som en helhetlig pakke, er det lett å miste oversikten over avhengighetsfaktorer og trekke gale beslutninger. Systemet må kobles sammen slik at pakken blir et kontrollledd i organisasjonen.

Ideen om at styringssystemer bør implementeres som en helhetlig pakke har eksistert siden 1980-tallet (Otley, & Berry, 1980).

Malmi og Brown (2008) presenterer en ny typologi som baserer seg på to faktorer, hvor den ene er avgjørelser og kontroll, og den andre er ledelsens måte å styre de ansattes atferd på. Malmi og Brown (2008) mener at styringssystemet kan ha ulike funksjoner. Systemet bør fokusere på å gi informasjon for å støtte beslutningstaking, dette kan spore ansattes aktiviteter og oppførsel. Ledere kan benytte systemet som et verktøy for å støtte egne beslutninger rundt strategiimplementeringsprosessen. Videre sier de at tanken er at lederen ved hjelp av kontroll skal forme atferden til de ansatte, dette for å oppnå ett samlet tanke sett i organisasjonen mot mål og strategi (Malmi, & Brown, 2008).

2.4.1 Styringsverktøy

Anthony og Govindarajan (2007) mener at styringssystem er et verktøy som ledelsen kan bruke for å implementere deres strategi. Styringssystem er ikke ett universalverktøy som kan brukes som en bestemt mal i alle type organisasjoner. Systemet må tilpasse seg virksomheten strategi for å kunne oppnå ønskede mål (Anthony, & Young, 2003). Systemet bør også være knyttet opp mot den strategiske planen organisasjonen har for å kunne styre etter strategiske valg (Pettersen, 2013). Det kan da benyttes ulike måleverktøy (Gjønnes, & Tangnes, 2014) for å samle inn data, slik at bedriften har kontroll på hvor de er i dag (Wig, 2013).

Det finnes utallige styringsverktøy for hjelpe bedriften med å nå deres strategiske målsettinger. I denne oppgaven er det valgt ut tradisjonelle og finansielle styringsverktøy.

Tabell 1: Styringsverktøy

Regnskap	Inneholder prosedyrer, mekanismer for å samle inn informasjon og transaksjonene i en bedrift. Tilslutt oppsummeres regnskapet i en balanse, resultatregnskap og kontantstrømoppstillinger (Simons, 2000).
Budsjett	Er en samlet oppstilling av de økonomiske og finansielle implikasjonene til organisasjonens planer og utvikling. Budsjett er også et verktøy for å koordinere økonomisk aktivitet på tvers av organisatoriske enheter (Gjønnes, & Tangenes, 2014).

Key Performance Indicator (KPI) – Måling	”Er et mål, med en tallfestet score på en bestemt måleparameter, der den spesifikke scoren gir uttrykk for en ønsket tilstand (Gjønnes, & Tangnes, 2014, S.379)”

2.5 Motivasjon

Motivasjon er en samlet betegnelse for faktorer som setter i gang og styrer atferden til ett menneske (Teigen, 2013). Det finnes mange ulike former for motivasjon, denne oppgaven baserer seg på om datterselskapene er kontrollstyrt eller tillits drevet. Det er derfor valgt å se på den ytre motivasjonen som suppleres i agentteorien og indre motivasjon som suppleres i ”stewardshipteorien”.

2.5.1 Indre- og ytre motivasjon

Ytre motivasjon påvirkes av atferd som kommer fra ytre belønninger. Eksempler er: lønn, bonus, frynsegoder og forfremmelser. Resultatet man oppnår med å gjøre denne type atferd knyttes mot motivasjonskilden (Kuvaas, & Dysvik, 2012). En organisasjon kan styre sine ansatte med ytre motivasjon for å nå ønskede mål, dette kan gjøres gjennom kollektive belønningssystemer. Eksempler er: overskuddsdeling, utvikling av kompetanse, og tilbud om interne karrieremuligheter. En gjennomtenkt form for ytre motivasjon kan føre til lojale medarbeidere, som er mer engasjert og ønsker å gjøre en god jobb om de får det lille ekstra tilbake (Kuvaas, & Dysvik, 2012).

Indre motivasjon påvirkes av atferd som styres med bakgrunn i indre belønninger. Eksempler er: tilfredshet, glede og meninger knyttet opp mot arbeidsoppgaven en ansatt utfører (Kuva, & Dysvik, 2012). En form for indre motivasjon er *prososial motivasjon*, Kuvas og Dysvik (2012, s. 53) forklarer denne formen som ”*Prososial motivasjon refererer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeideren identifiserer seg med organisasjonen*”.

Hovedforskjellen på indre- og ytre motivasjonen er om faktoren til motivasjonskilden befinner seg innenfor eller utenfor aktiviteten en utfører. I noen sammenhenger kan det være vanskelig å skille om en drives av indre- eller ytre motivasjon. Ett eksempel Kuvas og Dysvik (2012, s. 53) bruker er: ”*de fleste vil oppleve noen grad av tilfredshet kun ved og utføre en*

oppgave, samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønningen for utførelsen av oppgaven”.

2.5.2 Kontroll - Agentteori

Agentteori beskriver forholdet mellom to eller flere aktører som har den samme økonomisk drevne interessen, Agentene tar beslutningen på vegne av en prinsipalen (Douma , & Scherunder, 2008, Jensen, & Meckling, 1976, Donaldsen, & Davis, 1991). Agentteorien illustrerer hvordan behovet for økonomistyring oppstår, og nødvendigheten med kontroll- og styringssystemer. Jensen og Meckling (1976) hevder at mennesket er en rasjonell aktør som søker etter å maksimere nytte til minst mulig kostnad. Både prinsipalen og agenten velger det alternativet som øker deres personlige nytte (Jensen, & Meckling,1976). De blir begge motivert av muligheten for å oppnå en personlig gevinst (Davis, et.al, 1997, Donaldsen, & Davis, 1991, Jensen, & Meckling,1976). En prinsipal kan ha utarbeidet seg en instruks på måten oppgavene skal gjennomføres ved hjelp av kontrollsystemer (Jensen, & Meckling, 1976, Davis, et.al, 1997). Dette kan være styringsverktøyer som til en viss grad skal sikre at prinsipalen får tilstrekkelig med informasjon, rapportering og tilbakemeldinger. I tillegg bør agenten ha forståelse for krav til organisering av virksomheten, og utskifting om det er for virksomhetens beste. Om prinsipalen skjønner hva som holder på å skje kan han/hun være nødt til å sette i verk kontrolltiltak, dette på grunn av at agenten kan ha satt for lave mål (Jensen, & Meckling, 1976).

Agentteorien spiller på ytre motivasjon, teorien kan benyttes for å komme med løsninger på problemer som oppstår når aktører har ulike mål og arbeidsfordeling. Prinsipalen er avhengig av ett gjensidig forhold med sine agenter, slik at de ikke opptrer egoistisk. Agenten er underlagt prinsipalens maktstruktur, og må til en viss grad gjøre som prinsipalen ønsker for å opprettholde forholdet deres (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010).

Asymmetrisk informasjon

Informasjonsfordelingen mellom prinsipal og agent kan ofte være skjevfordelt. Prinsipalen observerer selve resultatet, men klarer ikke alltid å observere alle handlinger agenten foretar seg. Agenten har alltid et visst spillerom når det gjelder å bestemme sin egen atferd. Det er derfor vanlig at agenten har mer informasjon enn prinsipalen, dette kan resultere i uønskede effekter av asymmetrisk informasjon i organisasjonen (Busch, et.al, 2010, Davis, et.al, 1997). Asymmetrisk informasjon kan føre til ”Hidden action” som vil si at prinsipalen ikke er i stand

til å observeres agentens atferd. Det kan også oppstå ”Hidden information” som vil si at prinsipalen ikke har innsikt i agentens kunnskap om egen jobb, hvordan aktiviteten skal utformes og hva slags informasjon en trenger (Busch, et.al, 2010).

Kritikk på agentteori

Kritikken på agentteorien går i hovedsak ut på at alle virksomheter har et negativt menneskesyn. Å si at en aktør om nødvendig tilbakeholder informasjon, lyve og jukse for å tjene sin interesse er en urealistisk beskrivelse av ett mennesket (Busch, et.al, 2010). Agent teorien kaller all motivasjon egoistisk, og den forklarer ikke kompleksiteten i menneskets handlinger (Donaldson, & Davis, 1991) . Denne teorien kan lett skape opportunistisk atferd. I andre økonomiske teorier er tillitt og motivasjon en faktor for å lykkes. Dette er ett av kjennetegnene i ”stewardship teorien” (Davis, et.al, 1997).

2.5.3 Tillit - Stewardship teori

Steward blir ofte oversatt til ordet ”forvalter”, og forvalteren presenteres som ett alternativ til den klassiske agenten. Hvis forvalteren må velge mellom individuelle mål og organisasjonens mål, vil forvalteren velge sistnevnte. Dette fordi man anser det som størst nytteverdi. Forvalterteorien har ett naturlig rammeverk for å kunne forstå dynamikken mellom økonomistyring og tillit. Teorien er en grad av tillit i økonomistyringen som beskriver hvordan organisasjonens forhold skal bli regulert (Baldvinsdottir, 2013).

Forvalterteorien ser ikke på mennesket som egoistisk, men heller som en som setter kollektive behov framfor sin egen individuelle nytte (Davis et.al, 1997). Forvalteren peker på at ansatte som identifiserer seg med en organisasjon føler høy forpliktelse til organisasjonens verdier og vil jobbe for organisasjonens beste (Davis et.al, 1997).

Om forvalteren må velge mellom sitt eget personlig beste og det beste for organisasjonen som en helhet, vil forvalteren alltid sette organisasjonens interesser første. Forvalteren ser større nytte i å samarbeide med prinsipalen og handler deretter, slik kan handlinger kan ses på som rasjonell (Davis et.al,1997).

I følge teorien er det ulike faktorer som grad av indre eller ytre motivasjon og forpliktelser til verdier som er med på bestemme om man vil bli en agent eller en forvalter. En forvalter vil bli motivert av indre faktorer som er vanskelig å tallfeste. Dette kan være vekstmuligheter,

langsiktighet for å øke organisasjonens lønnsomhet, verdier eller selvrealisering. En agent vil ofte vil være preget av kortsiktighet for å maksimere egen nytte (Donaldson, & Davis, 1991).

2.6.4 Agentteori eller stewardship teori

I enkelte situasjoner hvor man har behov for å forklare hvordan tillit påvirker relasjoner vil forvalterteorien kunne supplere agentteorien. Den beskriver hvordan en forvalters prestasjon påvirkes av tilliten vedkommende har blant sine omgivelser. Tilliten øker når forvalteren viser seg pålitelig (Davis et.al,1997).

Perspektivet på forvalterteorien antar at forvalteren har en indre vilje til å handle i tråd med organisasjonens interesser, på bakgrunn av en moralsk forpliktelse ovenfor fellesskapet. Dette motstrides i agentteorien hvor det ikke er rom eller behov for tillit mellom partene (Davis et.al, 1997).

I situasjoner hvor ledelsesfilosofien er basert på deltagelse, tillit og hvor kulturen er basert på samarbeid vil man ha en forvalterrelasjon. Forvaltere har en indre motivasjon til å handle i tråd med prinsipalens interesser. Agentteorien legger vekt på ytre belønninger, mens forvalterteorien legger vekt på motivasjon gjennom indre belønninger (Donalds, & Davis, 1994). Siden forvalteren vil gjøre det beste for organisasjonen bør derfor dette tilrettelegges slik at en kan maksimere organisasjonens nytte. På denne måten vil man unngå å bruke unødvendige ressurser på insentivsystemer, kontrollmekanismer og interessekonflikter. Dermed reduseres agentkostnader knyttet til å samordning (Davids et.al, 1997).

Kapittel 3. Metode

Dette kapitlet tar for seg den metodiske tilnærmingen rundt denne studien. Metode kort forklart er følge en bestemt vei mot et konkret mål (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Hvor samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan en skal innhente informasjon fra virkeligheten, og etter innhenting hvordan en skal tolke og analysere informasjonen til å kunne tilføre ny kunnskap (Johannessen, et al., 2011).

I dette kapitlet beskrives studiens vitenskapelige ståsted, hvilket forsknings design som er valgt, og hvilken metode som er benyttet i studiet. Videre vil forskningsprosessen beskrives med fokus på kvalitet, pålitelighet, troverdighet og overførbarhet på studien, studien vil avsluttes med forskningsetikk.

3.1 Vitenskapeligteoretisk ståsted

Hvilken metodiske valg som blir tatt, er avhengig av forskerens bakgrunn og antakelse om ontologi og epistemologi. Med ontologi menes forskerens syn på hvordan verden ser ut, og hvordan en kan forstå den sosiale virkeligheten. Antakelse kan påvirke studiens resultater slik at ontologien bør begrunnes (Johannessen, et al., 2011). Epistemologi handler om hva kunnskap er og hvordan forskeren kan framskaffe kunnskap om virkeligheten (Johannessen, et al., 2011). Nyeng (2012) mener samfunnsvitenskapelig metode handler om å se på rammene rundt kunnskapsfilosofien som fordel, enn å se på det som en ontologi.

Hvilken vitenskapelig ståsted en forsker kan skilles mellom er positivisme og hermeneutikk, disse ståstedene har ulike syn på ontologi og epistemologi (Jacobsen, 2005). Positivismen er knyttet opp til naturvitenskapen, og deres syn på ontologi vil si at verden kan beskrives ved hjelp av lover, og epistemologi handler om å samle inn objektive data om en objektiv verden (Jacobsen, 2005). Innen for hermeneutikken er troen om forståelsen at det finnes ulike forståelser av virkeligheten sentral. Dette kartlegges gjennom at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker utvalgte sosiale fenomener (Jacobsen, 2005).

Denne studien er basert på hermeneutikken, fordi hensikten med studien er å tolke hvordan ansatte av datterselskap av SNN jobber med strategiimplementeringsprosessen i deres bedrift, og hvordan konsernet jobber med strategiimplementering ned i datterselskapene. I studien

vektlegges informasjon fra intervjuer med ansatte som jobber med strategiimplementering, strategidokumenter og en spørreundersøkelse som var sendt ut til alle ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

3.2 Forskningsdesign

Ifølge Jacobsen (2005) beskriver forskningsdesign retningslinjene for hvordan en forsker tenker å svare på problemstillingen. Denne studien benytter seg av innsamling av data i en begrenset tidsperiode. Undersøkelsen gir et bilde av hva som skjer nå og studiens tidsdimensjon er da en tverrsnittsundersøkelse i følge Johannessen et.al. (2011). I denne studien beskrives konsernet Sparebank1 Nord-Norge, og studien begrenses til å se på konsernledelsen og to av deres datterselskaper.

Det finnes tre ulike design innenfor vitenskapsteori: deskriptiv, induktiv og eksplorerende (Jacobsen, 2005). Deskriptiv design legger vekt på å beskrive hendelser som har funnet sted, eller beskrive forhold som fortsatt finnes (Johannessen et.al. 2011). Det vil si et beskrivende forskningsdesign som har til formål å underbygge eller dokumentere eksisterende forskning (Jacobsen, 2005) og det er dette forskningsdesignet som er valgt for denne studien.

I et studie kan en bestemme om en ønsker å gå dybden eller bredden for å studere fenomenet (Jacobsen, 2005). I denne studien går jeg i dybden ved å se på hvordan casebedriftene SNN Finans og SNN Regnskapshuset jobber med strategiimplementeringsprosessen.

3.2.1 Casestudie

Det er valgt casestudie for å kunne svare på studiens problemstilling. I følge Andersen (2013) vil man i et casestudie kun fokusere på enhetene, noe som passer til studier hvor man for eksempel ønsker å beskrive en hel organisasjon. Ved å velge casestudie vil en forsker i følge Johannessen et.al (2011) innhente store mengder data som omhandler få enheter. Dersom skillet mellom fenomenet er uklar, og man ønsker en dypere forståelse i fenomenets virkelige kontekst, mener Yin (2014) at casestudie bør benyttes. Et casestudie kan sees på som en omfattende metode for å studere det komplekse med fenomenet ved å ta utgangspunkt i eksisterende teori og basere funn på kilder. Potensielle kilder kan komme fra for eksempel intervjuer og dokumenter (Yin, 2014).

Jeg ønsket å studere sentrale faktorer ved strategiimplementering i en konsernstruktur og har med utgangspunkt i overnevnte definisjoner derfor valgt å gjennomføre et casestudie. Jeg valgte derfor tre casebedrifter som har tilhørighet med samme konsern for å kunne studere fenomenet jeg ønsket å se på. Jeg har valgt ulike datainnsamlingsmetoder som bidrar til en helhetlig forståelse av implementering av strategi. En fallgrube som kan oppstå er å innhente overdrevet mengder data da dette kan føre til at det blir vanskelig å gjøre analysen (Baxter, & Jack, 2008). For å unngå dette har prosessen for datainnsamling vært en nøye gjennomtenkt.

Integrertcase

Denne studien tar for seg et konsern hvor casene studeres i tre nivåer gjennom to datterselskap. I følge Yin (2014) er denne formen for casestudie et integrertcase.

- Nivå 1 ser på hvordan SNN konsernet jobber med implementering av strategi ned i sine datterselskap.
- Nivå 2 ser på hvordan de to casebedriftene jobber med strategiimplementering ned til sine ansatte (det operative leddet).
- Nivå 3 Nivå 3 ser på hvor vidt de ansatte i casebedriftene jobber i tråd med konsernets og bedriftens strategi”

Videre har studien likhetstrekk med komparativt studie. I komparative studier søker man, i følge Johannesen et.al (2011, s. 210) ”..etter den avgjørende likhet, tross alle forskjeller, i svært ulike undersøkelsesobjekter”. Når denne metoden benyttes går man i dybden og ser på enheter som er så like som mulig, slik at ulikhetene kan isoleres og en kan identifisere hva som skiller enhetene fra hverandre

Årsaken til at jeg har valgt å gjennomføre deler av en slik studie er at jeg ønsker å se om det finnes likhetstrekk med i måten SNN Finans og SNN Regnskapshuset jobber med å implementere strategi ut i sine selskap. Selskapene er ulike i form av de operer i forskjellige bransjer. De har også ulik organisasjonsstruktur og forskjellige på antall ansatte. Likheten mellom selskapene er at de begge er datter av SNN og at de har felles markedsområde – Nord-Norge.

3.3 Metode valg

Det finnes to forskjellige vitenskapelige metoder for å undersøke problemstillingen, kvalitativ eller kvantitativ metode. Denne studien tar for seg både kvalitativ og kvantitativ metode for gjøre kvaliteten i studien troverdig (Saudlers, Lewis, & Thornhill, 2012). omtaler metode som

ulike teknikker og prosedyrer som brukes til å innhente og analysere forskningsdata. I denne oppgaven er det valgt tre innhentingsmetoder disse er intervju, spørreundersøkelse og dokumentstudier.

3.3.1 Metodetriangulering

Ved metodetriangulering kan man enten kombinere kvalitative og kvantitative metoder, eller benytte flere kvalitative datainnsamlingsmetoder (Mehmetoglu, 2004). Triangulering er å studere en problemstilling eller et fenomen fra flere perspektiver. Det vil si at forskeren kan benytte mange og ulike kilder, datainnsamlingsmetoder og teorier under sitt studie (Postholm, 2005). Jeg har valgt metodetriangulering fordi alle metoder alene har svakheter, og ved å bruke flere kan disse svakhetene svekkes av styrken fra de andre. Jeg ønsket først å intervju ansatte som hadde kompetanse innenfor strategiimplementering for å kunne tolke hvordan selskapene jobbet med dette. I tillegg fikk jeg strategidokumenter fra alle selskapene. Siden forskningsspørsmålene mine omhandlet ansattes atferd og tillit, ønsket jeg å sjekke om informasjon ledelsen hadde gitt meg stemte overens med hva de ansatte mente. Dette undersøkte jeg ved å lage en spørreundersøkelse som ble sendt ut til de ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

3.3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode assosieres vanligvis med nærhet til de som undersøkes, mens kvantitativ metode ofte distanserer forsker og forskningsfelt. Jacobsen (2005) hevder at kvalitative forskningsmetoder ofte vil ha høy intern gyldighet ved at dataene forskeren innhenter vil være svært mangfoldige. Dette fordi den enkelte informant vil gi sine egne tolkninger og meninger. Jeg har valgt en kvalitativ metode fordi jeg ønsket å få kunnskap i hvordan begge datterselskapene jobber med strategiimplementering, og jeg ønsker å få mer syn og tolkninger fra ansatte. Slike data er vanskelig å innhente gjennom kvantitative undersøkelser.

Intervju

Formålet med kvalitative forskningsintervjuer er å få tak i intervjupersonenes egne beskrivelser av den situasjonen de befinner seg i. Intervjueren registrerer og tolker meningen ved det som sies og måten det sies på (Dalland, 2000). Kvalitative intervju kan variere fra å være strukturerte til å være ustrukturerte. Ved bruk av et strukturert intervju stiller forskeren alle respondentene den samme serie spørsmål som er utformet i forkant av intervjuet (Postholm, 2005). I et ustrukturert intervju kan respondenten prate fritt i forhold til de tema som forskeren ønsker å få besvart (Larsen, 2007). Forskeren som gjennomfører ustrukturerte

intervju prøver å forstå hensiktene til de som studeres uten noen form for forhåndskategorisering og dette kan begrense forskningsstudien. Det er vanlig å benytte en kombinasjon av disse intervjutypene, et såkalt semistrukturert intervju.

Jeg har valgt semistrukturerte intervju i denne studien fordi jeg mener det kunne øke sjansen for å komme over informasjon jeg kanskje ikke ville kommet over ved å kun stille like spørsmål til alle. Dette har jeg gjort med utgangspunkt i hva Larsen (2007) mener om en viss grad av strukturering er det enkelt å sammenligne svar, men det kan også føre til at man mister eller går glipp av viktig informasjon. I mitt tilfelle ønsker jeg å sammenligne svar jeg fikk fra SNN Finans med svar fra SNN Regnskapshuset. Jeg strukturerte intervjuguiden etter hvilken litteratur jeg hadde valgt ut og jeg jobbet med å begrense den mest mulig. En intervjuguide er en oversikt over tema og spørsmål som kan besvare problemstillingen (Jacobsen, 2005). Dette var en strategi fra min side slik at jeg ikke skulle besitte på for store mengder av unødvendig data.

Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er ofte brukt innenfor samfunnsvitenskapen. Empiriske undersøkelser uten dokumenter kan være vanskelig å forestille seg (Johannessen, et al., 2011). Jacobsen (2005) nevner tre situasjoner hvor dokumentanalyse egner seg godt, disse er:

1. Når det er vanskelig å samle inn primærdata.
2. Når en ønsker å få et innsyn i hvordan andre fortolker en viss situasjon eller hendelse.
3. Når en ønsker å få tak i hva mennesker har sagt og gjort.

Jeg valgte å benytte meg av dokumentanalyse med bakgrunn i de to siste situasjonene Jacobsen (2005) nevner. Jeg ønsket innsyn i hvordan de tre selskapene jobber med å implementere strategi og deretter tolke hvor vidt de ansatte i datterselskapene arbeider etter denne strategien.

Jeg har fått tildelt dokumenter som omhandler strategi i SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset, KPI-produkter, nysalg, bonusmodell og økonomirapporter. Ut i fra disse dokumenter har jeg tatt utdrag i henhold til hva som er interessant for min studie. I tillegg har jeg basert noen av spørsmålene i undersøkelsen på fakta fra dokumentene.

Ved dokumentanalyse er det viktig at forskeren hindrer at sensitive opplysninger ikke kommer fram i forskningen. Et tips er å lage en prosedyre for å kunne anonymisere

informanter (Jacobsen, 2005). I tillegg er det viktig at man benytter et etisk syn overfor data som kommer ut av dokumentet (Mehmetoglu, 2004). Jeg har anonymisert alt av data jeg har innhentet fra dokumenter og fra intervjuene for å sikre et etisk syn mot mine informanter.

3.3.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ tilnærming er ifølge Johannessen, et.al (2011) opptatte av å telle opp fenomener og kartlegge deres utbredelser. Jeg valgte derfor også denne metoden fordi det er lettere å innhente data fra alle de ansatte i datterselskapene.

Spørreundersøkelse

En Spørreundersøkelse er en kvantitativ metode hvor poenget er at forskeren lett skal kunne kategorisere sentrale begreper. Særpreget med en slik metode er at forskeren kan legge spesiell vekt på operasjonalisering av begreper, eller på å ta ut data i form av tall.

Det finnes flere måter å gjøre en spørreundersøkelse på, men den mest brukte er spørreskjema med lukkede svaralternativer. Her stiller forskeren spørsmål i et skjema og gruppen må svare innen den rammen undersøkeren har satt. Eksempel respondentene tvinges dermed inn i svarkategorier som *Ja, nei, helt ening, uenig, osv* (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) har tre sentrale elementer en forsker bør tenke over før undersøkelsen blir sendt ut Disse er:

- 1. Vi må konkretisere (operasjonalisere) de begrepene, ofte vage upresise- vi ønsker å måle.*
- 2. Vi må utforme spørsmålene så korrekt som mulig, dvs, at vi forsøker å unngå at selve spørsmålene skaper uønskede resultater.*
- 3. Vi må bestemme oss om vi vil gjennomføre spørreskjemaundersøkelsen gjennom personlig intervju, telefonintervju eller gjennom å sende ut skjemaene i posten eller via internett” (Jacobsen, 2005, s.236).*

Johannessen, et al (2011) mener det er viktig at spørreskjemaet utformes slik at det kan gi svar på forskningsspørsmål. Videre mener de at det er sentralt å stille spørsmål som kan gi mest mulig konkret svar. En forsker ønsker ofte å avdekke med en undersøkelse hva folk vet, hva de mener, hva de gjør, og folkets vurderinger.

Jeg valgte å lage min spørreundersøkelse basert på svar fra intervju og strategidokumenter. Gjennom spørreundersøkelsen ønsket jeg å finne ut om det de ansatte mente om

strategiimplementering samsvarte med funnen jeg hadde fått fra intervju. Jeg ønsket å teste de ansatte med hvor mye kunnskap de hadde rundt SNN og bedriftens strategiprosesser. Dette gjorde jeg ved å først spørre hvor god kjennskap vedkommende hadde til for eksempel SNN sin strategi og i et senere spørsmål ba jeg vedkommende om å krysse av hvilken alternativer som var de strategiske målsettingen i SNN sin strategi. Se vedlegg 3.

3.4 Utvalg

I denne studien har jeg benyttet et strategisk utvalg av informanter. I følge Johannessen et.al, (2011) velger forskeren selv hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot. Dette samsvarer med hva jeg har gjort.

Høsten 2015, når jeg var i startfasen med prosjektet, forhørte jeg meg rundt i SNN konsernet om jeg kunne benytte de som casebedrift. Når jeg fikk klarsignal kom jeg tidlig i kontakt med ulike nøkkelpersoner i selskapene. Jacobsen (2005) hevder at informantene kan sitte på mye kunnskap om temaet som forskeren er interessert i. Derfor har jeg strategisk valgt informanter til studien som sitter på informasjon om temaet jeg skriver om, da de best kan hjelpe meg med å svare på studiens problemstilling. Informantene er valgt ettersom de jobber med strategiimplementeringsprosesser i SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset. De har derfor kompetansen til å gi meg god data og informasjon mot studiens problemstilling.

Tabell 2: Oversikt over informanter fra intervjuene

Selskap:	Informant:
SNN	Informant 1
SNN Finans	Informant 2
SNN Regnskapshuset	Informant 3 og 4

Utvalg til spørreundersøkelsen er tilfeldig fordi den er sendt ut til alle ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset. Dette er gjort fordi jeg ønsket å få innsikt i hvordan ansatte i begge datterselskapene jobbet med strategiimplementering.

3.4.1 Feilkilder i utvalg

Det kan oppstå feilkilder fra empirisk forskning som kan skyldes manglende observasjon eller målefeil, dette kan igjen føre til ikke-responsfeil og utvalgsfeil (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Ikke-responsfeil oppstår om man mangler svar fra de respondentene man ønsker. Jeg hadde en svarprosent på 52,5 % fra SNN Finans og 27 % fra SNN Regnskapshuset. For å unngå ikke-responsfeil sendte jeg spørreundersøkelsen ut i begynnelsen av april slik at respondentene skulle få over én måned svarfrist. Siden jeg ikke fikk nok svar raskt nok varslet jeg flere ganger om dårlig respons til mine kontaktpersoner i SNN Finans og SNN Regnskapshuset slik at de kunne purre på sine ansatte.

Min antakelse om dårlig svarprosent hos SNN Regnskapshuset kan skyldes at de i denne perioden på året har det mest hektisk i form av årsregnskap og årsoppgjør. Dette stemte med det jeg fikk som svar når jeg kontaktet avdelingslederene under min purreprosess. Med likhet med hva Jacobsen (2005) hevder kan ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset som ikke har interessert eller kunnskap om studien lot være å svare på undersøkelsen.

Ut i fra svarraten på undersøkelsen var SNN Regnskapshuset kategorisert i avdelinger, ut i fra dette var den største avdelingene hvor de har 16 ansatte kun representert med 1 svar. Dette vil dataen i undersøkelsen preges av.

Utvalgsfeil skjer når jeg uttaler meg med bakgrunn i et utvalg som ikke er godt representert i henhold til populasjonen. Av de 21 som svarte i SNN Finans og de 27 som svarte i SNN Regnskapshuset må jeg ut i fra dette uttale meg med stor forsiktighet, da utvalget og responsen er lav.

3.5 Forskningsprosessen

I dette delkapittelet vil jeg utdype hvordan studien er gjennomført. Jeg vil ta opp hva jeg har gjort når det gjelder fra valg av problemstilling til prestasjon om funn. Jeg vil ta opp utfordringer som har dukket opp, og videre vil jeg gå inn på valg av case mot problemstilling, datainnsamling og analyse.

3.5.1 Valg av case og problemstilling

Jeg tok tidlig kontakt med SNN Finans for å bruke de som casebedrift i mitt studie. Jeg hadde gode diskusjoner med min kontaktperson i SNN Finans som kom med innspill på hva de kunne tenke seg at jeg så på. Jeg fikk frie tøyler og fikk selv bestemme hva jeg ønsket å forske på. Jeg synes økonomistyringslitteratur som omhandler strategi, strategiske prosesser og implementering ned i en organisasjon er spennende. Derfor tok jeg kontakt med en foreleser som jeg viste hadde kunnskap om dette feltet og hun hjalp meg til å sortere ut hva jeg kunne se på. Jeg endte opp med en problemstilling om hvordan datterselskaper tolker og jobber med implementering av strategi, og hvordan de rapporterer til morselskapet. Jeg ønsket å se på to datterselskaper av SNN for å se om det fantes likhetstrekk innenfor strategiimplementeringsprosessen i konsernet.

Etter jeg hadde bestemt tema fikk jeg forslag på kontaktpersoner i SNN-konsernet som jeg kunne høre med om jeg kunne benytte meg av de som casebedrift. Etter denne samtalen gikk jeg inn i en prosess med å få tillatelse av SNN til å bruke de som casebedrift. Denne prosessen besto av endel mailer og telefoner. Når jeg hadde fått klarsignal fra SNN trengte jeg fortsatt ett datterselskap til som casebedrift. Jeg ønsket å benytte meg av SNN Regnskapshuset som den siste casebedriften da jeg synes at de var et interessant selskap ettersom de er det nyeste selskapet i SNN konsernet. De var lette å samarbeide med og jeg fikk raskt klarsignal til å bruke de.

Problemstillingen min er valgt ut i fra at jeg tror noen faktorer er viktigere enn andre for å klare å implementere strategi i en konsernstruktur. Faktorene jeg har valgt ut til oppgaven utdypes i studiens forskningsspørsmål og er redegjort for i teorikapittelet. Følgende faktorer vil være av avgjørende betydning; styringssystemer, kommunikasjon og kontroll, samt tillitt knyttet mot strategiimplementeringsprosessen i SNN.

3.5.2 Intervjuene, dokumentstudiet og spørreundersøkelsen

Studien baserer seg på både ustrukturerte intervjuer og semistrukturerte intervjuer.

Høsten 2015 når jeg jobbet med å definere studien hadde jeg ustrukturerte intervjuer med mine kontaktpersoner i hvert selskap. Der opplyste jeg om min studie, jeg skrev under på taushetserklæring i hvert av selskapene, og de fortalte meg om deres selskap, utfordringer og sine tanker rundt dette studiet.

I begynnelsen av februar 2016 gjennomførte jeg tre semistrukturerte intervjuer i hvert av de tre selskapene. Intervjuene i SNN og SNN Finans var med én informant, og intervjuet med SNN Regnskapshuset var med to informanter. Dette var for at de kunne hjelpe hverandre med å fylle ut om strategiimplementeringsprosessen i selskapet.

Intervjuene ble strukturert etter oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Dette er gjort for at jeg skal kun ha den informasjonen jeg trenger for å svare på studienes problemstilling. Jeg tok lydopptakk av intervjuene med tillatelse fra mine informanter, og jeg har transkribert de slik at jeg har fått alt dokumentert ordrett hvordan de ordlegger seg. Informantene har fått lese igjennom sitt utdrag fra casebeskrivelsene, empiriske funn og de har godkjent sitater de selv har uttalt. Dette er gjort for å kvalitetssikre studiens funn.

I hvert av intervjuene ba jeg om strategidokumenter som jeg har fått ettersendt på mail. Ut i fra intervjuene, strategidokumenter, mailer og hjemmesiden til de ulike selskapene har jeg utformet en spørreundersøkelse. Hvor målet med spørreundersøkelsen var å sjekke om de ansatte hadde kjennskap til SNN konsernstrategi og verdier, og om de har kjennskap til om de jobber i tråd med strategien til selskapet de var ansatt i. Å lage en spørreundersøkelse som skal kunne være målbar og gi svar på studiens problemstillingen er krevende når man aldri har gjort det før. Det tok lengere tid en planlagt siden jeg måtte sette meg inn questback, og lese meg opp på litteratur om hvordan en god undersøkelse skal utformes. Jeg valgte å bruke lengere tid for å ha kvalitet i undersøkelsen.

3.5.3 Analyse av data

En viktig del av forskningsprosessen er å tolke og analysere data som er innsamlet (Johannessen, et.al 2011). Dataanalyse en velger er av avhengig av hvilken type casestudie en benytter (Yin, 2014). Yin (2014) sier at datanalyse kan være basert på teoretiske antakelser eller beskrivende casestudier. Denne studien baserer seg på en kombinasjon av disse de to faktorene.

Jeg laget tidlig en plan om for hvordan jeg skulle strukturere og analysere datainnsamlingen mot valgt litteratur. Jeg laget en modell for analyse som baserer seg på oppgavens problemstilling og kombinerer teori med empiriske funn og casene.

2.7 Kvaliteten i studien

Å gjennomføre en studie stiller krav til at studien er pålitelig og gyldig, med andre ord studiens validitet og reliabilitet.

Reliabilitet sier noe om studiens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2005). Ifølge Mehmetoglu (2004) går reliabilitet ut på om konklusjonene fra studien er konsistente og om de kan reproduseres. En forsker kan ha påvirkningskraft på det fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005). Dette kan svekke studiens pålitelighet siden respondenten kan bli påvirket av forskeren. I tillegg kan dataene som blir samlet variere om forskeren er ivrig eller uinteressert i temaet. Hvordan en observatør glir inn i forskningsmiljøet, er ifølge Jacobsen (2005) en faktor på hvor påvirket respondentene kan bli.

Jeg sendte på forkant ut et informasjonsskriv om studien og hvilket tema jeg ønsket at de skulle gi informasjon om, slik at informantene var forberedt og de hadde fått tid til å tenke seg om. Sitater som er presentert i oppgaven er direkte sitater av hva som er sagt i intervjuene. Strategidokumentene jeg har fått tildelt er pålitelige fordi de blir brukt i strategiprosessen til de ulike selskapene. Presentasjon av casene og empiriske funn er godkjente av informantene som kjenner godt til strategiimplementerings prosessen. Dette har også blitt sjekket ut om stemmer mot spørreundersøkelsen. I spørreundersøkelsen er jeg forsiktig med å anta at det er korrekt siden jeg fikk dårlig svarrespons fra begge selskapene.

Validitet sier noe om hvorvidt studien er troverdig og relevant. Ifølge Mehmetoglu (2004) kan validitet deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvor troverdige studiens konklusjoner er. Ekstern validitet handler om hvorvidt studien er statistisk generaliserbar, altså om konklusjoner fra en studie også kan gjelde andre enheter. For å kontrollere om det er god intern gyldighet i konklusjonene fra studien er det ulike forhold som må vektlegges. Jacobsen (2005) hevder at man aldri bør basere en undersøkelse på bare én kilde fordi det kan være vanskelig for en forsker å kontrollere om informanten forteller sannheten eller ikke. Kildene bør også være uavhengige av hverandre.

Studiens litteratur baserer seg på tidligere forskning som jeg sjekker ut om stemmer overens med mine empiriske funn i analysen. Jeg har benyttet meg av flere referanser innen de ulike faktorene eller temaene jeg har valgt ut i oppgaven. Dette er gjort for å få flere sider av

samme sak, og for å gjøre studien mer troverdig. Denne studien er ikke generaliserbar ettersom det er casestudie med for få svare fra populasjon jeg har studert.

3.8 Forskningsetikk

Leseth og Tellmann (2014) mener at etikk handler om at forskeren har et visst ansvar overfor sine forskningsobjekter. For å kunne opprettholde et godt etisk forhold mellom forsker og informant mener Jacobsen (2005) at det er tre krav som er viktig for forskningen. Det første kravet er hvor følsom informasjonen som samles inn er. Det andre kravet handler om hvor privat informasjonen er. Det tredje kravet handler om sannsynligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data. Det er viktig at forskeren innhenter samtykke fra sine informanter. Å informere om samtykke betyr at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen og blir informert om hvilke konsekvenser en slik deltakelse kan medføre (Norsk Senter For Forskningsdata, 2016).

Studien er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). NSD har strenge krav til datainnsamling, hvordan jeg tar vare på informasjon og strenge etiske krav til personvern.

Jeg har sørget for å ha gode etiske holdninger i denne studien. Data jeg har fått har blitt anonymisert, og ved bruk av sitater fra intervju har jeg spurt etter samtykke fra informanten. Jeg har i tillegg informert dem om samtykke og mulighet for å trekke seg fra studien.

4. Casebeskrivelse

Dette kapittelet vil gi en beskrivelse av konteksten studien er basert på. Studien er bygget opp rundt tre caser som har tilhørighet med hverandre siden de alle er tilknyttet SNN konsernet. Hver case presenteres med informasjon rundt bedriften, hvordan organisasjonsstrukturen er bygget opp og hvordan datterselskapene jobber med strategiprosesser i deres selskap.

4.1 Sparbank1 Nord-Norge AS

SNN har en lang historie innenfor banknæringen i nord, med store oppkjøp og fusjoner av lokale sparebanker i Nord-Norge fra 1960 fram til 1992. I dag har SNN 38 kontorer fordelt over Nordland, Troms, Finnmark og Svalbard hvor de tilbyr helhetlige moderne finansielle løsninger til sine kunder. De mener selv de skaper ett fortrinn med å ha fysiske kontorer rundt om i Nord-Norge. I dag er det om lag 800 ansatte i selve banken.

SNN tilbyr privat- og bedriftskunder alt av banktjenester. Disse er betaling, sparing, lån og forsikring. I tillegg til de vanlige tjenestene tilbyr SNN eiendomsmegling, kapitalforvaltning, salgspantlån, leasing og regnskapstjenester gjennom sine fire 100% eide døtre. Siden studien er tidsbegrenset vil det kun ses på to av deres døtre opp mot oppgavens problemstilling.

4.1.1 Strategisk ramme i Sparebank1 Nord-Norge

SNN er opptatt av ett helhetlig bilde av konsernet, de har derfor laget en felles ramme for strategi hvor alle skal jobbe mot deres visjon *For Nord-Norge!*

De ønsker å være banken for folket og skreddersyr løsninger for privatkunder, næringskunder, lag og foreninger. SNN har egne verdier som banken står for, som de selv omtaler som bankens DNA. En i ledelsen i et av datterselskapene uttaler seg om de mansattes kjennskap til bankens DNA:

”Det er alfa omega! Det er ett av våre konkurransefortrinn å være med i en nordnorsk tilhørighet. Det er DNA’et vårt, som skaper ett unikt samfunnsengasjement! Dette skiller oss fra mange av våre konkurrenter å kunne ta en posisjon i Nord-Norge. Å det er viktig at vi har eierskap til dette tankesettet.”

- Informant 3

Det er avgjørende at alle i konsernet, inkludert datterselskapene jobber i tråd med SNN sitt DNA, som inneholder:

- *Landsdelens egen bank*
- *Skaper og legger igjen verdier i Nord-Norge*
- *Nær og dyktig med kortreiste beslutninger*
- *Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og moderne*
- *Utvikler Nord-Norge- bryr oss om deg (SpareBank1 Nord-Norge, 2016)*

For SNN er det sentralt at døtrene har kjennskap til konsernets strategi. Det handler om at en kunde ikke er bevist på om det står SNN, SNN Finans eller SNN Regnskapshuset, de har alle et samlet ansvar for å gjøre en god jobb. Konsernet er opptatt av at døtrene også bruker dette som en strategiskramme rundt sine strategiprosesser for å kunne skape et helhetlig bilde av konsernet ut mot deres kunder. Innenfor dette er det fem strategiske målsettinger som alle bygger opp mot å nå deres visjon, SNN sin strategi er:

- *Vi skal være nr. 1 i Nord-Norge*
- *Vi skal ha de mest fornøyde kundene i Nord-Norge*
- *Vi skal ha de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne*
- *Vi skal levere resultatgrad i toppen blant de største i Norge*
- *Rett kvalitet i alt vi gjør*

Alle de fem målsettingene henger sammen og blir fulgt opp under ulike KPIer. For å bli nr.1 i Nord-Norge er det vesentlig med kvalitet i alt av arbeid. Dette skapes gjennom en solid bedrift på ett internasjonalt nivå. En solid bedrift med kvalitet i arbeidet som utføres, skapes gjennom fornøyde ansatte. For å klare å være nr.1 i Nord-Norge og ta markedsandeler, må SNN ha de mest fornøyde kundene. Målsettingen skal ligge som ett fundament i alt de ansatte utfører. SNN mener kvalitet i alt de gjør er for det første sentralt ut mot kundene, og for det andre er det viktig for den interne kulturen innad i konsernet.

4.2 Sparebank1 Finans Nord-Norge AS

SNN Finans er en finansieringsbedrift som driver med salgspantelån, leasing og forbrukslån til bedrifts - og privatmarked i Nord-Norge. Selskapet ble etablert i 1980.

SNN Finans er avhengig av å foreta raske beslutninger bl.a. fordi de opererer i ett marked med hard konkurranse. Selskapets ansatte må være salgorienterte, ta kjappe avgjørelser og gi hurtige svar til kundene. De må også være oppdater på objektene de finansierer, da det er viktig for SNN Finans å vite risikoen og verdifall.

De sier selv: ”*Vi jobber kontinuerlig med utvikling og implementering av nye og moderne systemer for salg og produksjon av våre produkter. Vi tror dette gjør at våre kunder opplever oss som stadig bedre* (SpareBank1 Finans Nord-Norge, 2016).

I dag er det rundt 40 ansatte fordelt på fire avdelinger lokalisert i Tromsø. I tillegg har de tre selgere som holder til i SNN sine lokaler i Bodø og i Mo i Rana. Organisasjonen er strukturert med en administrerende direktør, hvor hans oppgaver er å rapportere kvartalsvis regnskapstall til konsernet og å styre bedriften mot ønskede resultater. Videre er organisasjonen strukturert med teamledere som jobber med å implementere strategi ut i deres avdelinger, hvor deres ansatte får komme med forslag og tilbakemeldinger.

4.2.1 Strategiprosessen i Sparebank1 Finans Nord-Norge AS

SNN Finans følger bankens fem målsettinger som en ramme for aktivitets- og handlingsplanene som utarbeides. Selskapets strategi og visjon er fast tema på de halvårige møtene som avholdes, hvor lederen presenterer resultat og forventede mål. Selskapet har utarbeidet en egen strategi som vektlegger konkrete mål innenfor salg, distribusjon og markedsandeler for bedriften. De fem målsettingen blir mer som visjoner de jobber etter for å oppnå de strategiske målene.

Ledelsen i SNN Finans mener deres strategi er gjennomtenkt. De er klar over at det finnes mange områder de kan ha strategi på. De har derfor prøvd å være konkret på hva de skal gjøre for å nå deres mål. Det er viktig for de å være lønnsom, ha en betydelig markedsandel og jobbe med å opprettholde vekst i selskapet. SNN Finans strategi er:

- *Bedre avkastning på EK enn morbanken*
- *Være den foretrukne leverandør av objektsfinansiering for kunder i Nord-Norge*
- *Være den foretrukne leverandør av forbruksfinansiering for kunder i SpareBank1 Nord-Norge AS*
- *Skape langsiktige og lønnsomme kunderelasjoner gjennom vårt DNA*
- *Sammenlignet med våre konkurrenter skal vi ha lavere kostnadsprosent*

4.3 Casebeskrivelse av Sparebank 1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

SNN Regnskapshuset er en *total leverandør av regnskaps- og rådgivingstjenester for alle bedrifter, lag og organisasjoner, uavhengig av nærings- og bankforbindelser i Nord-Norge* (SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge, 2016). Bransjen er hardt konkurranseutsatt, og er i ferd med å effektiviseres med digitale løsninger. De jobber med å få opp digitale flater slik at de kan være konkurransedyktig i framtiden.

SNN Regnskapshuset skiller seg ut fra morselskapet og døtrene fordi de opererer i en ulik bransje. De tilbyr ikke kundene sine lån, kapitalforvaltning og finansiering, men regnskapstjenester og rådgivning. SNN Regnskapshuset fakturerer kundene for jobben de gjør, dette gjøres ikke i andre deler av konsernet. Faktureringen er utfordrende for de ansatte fordi noen oppgaver skal faktureres og andre ikke. SNN Regnskapshuset tror de på sikt vil bli mer lik de andre enhetene i konsernet. Dette skyldes at regnskapsbransjen går gjennom ett skifte hvor rådgivnings- og analysetjenester blir en viktig del av regnskapsbransjen, i likhet med bank, forvaltning og finansieringstjenester.

I dag er det ca. 100 ansatte spredt på 10 kontorer i Nord-Norge, fra Sandessjøen i sør til Hammerfest i nord. Organisasjonen er rundt tre år og preges av de er i en oppstartsfase med oppkjøp og fusjoner. Siste avdelingen ble fusjonert inn i selskapet desember 2013. Organisasjonen er strukturert med en administrerende direktør, hans oppgave er å rapportere resultater og mål til styret og utvikle strategien i organisasjonen. Ledelsen består av en ledergruppe som jobber med støttefunksjoner rundt IT, markedsutvikling, kvalitet og utvikling. Videre har hvert kontor en avdelingsleder som har ansvar for implementere strategi ut på deres avdeling.

4.3.1 Strategiprosessen i Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

Siden SNN Regnskapshuset er ett forholdsvis nytt selskap, har de i de siste årene jobbet med å tilpasse seg markedet og jobbet med en kulturendring. Den innebærer at de ønsker de samme verdiene som resten av SNN konsernet.

SNN Regnskapshuset bruker de fem strategiske målsettingene til konsernet som en ramme rundt sin strateg. Deres strategi omhandler hvor de ønsker å være i 2020. Strategiprosessen mot 2020 er en strategi der de spisser distribusjonen og klargjør seg for å møte en ny hverdag

med endringer i teknologi og kundekrav. Informant 4 utaler: ”Strategi er veien til å nå et langsiktig mål!”. Deres strategi er:

- *Regnskapsfører blir kundens viktigste samarbeidspartner på økonomiske spørsmål. Analyse og rådgiving blir viktigere. Dette gir endringer i kompetansekrav.*
- *Gode relasjoner til kundene vil styrke tillitsforholdet og igjen bidra til økt etterspørsel etter tjenester utover de tradisjonelle regnskapsoppgavene.*
- *Vi jobber utviklingsrettet og jobber stadig mot forenkling av egen og kundens hverdag ved hjelp av ny teknologi og måten vi bruker teknologien på.*
- *Vi distribuerer tjenester/produkter mer effektivt for kundene og for regnskapshuset. Dobbelt distribusjon avvikles.*
- *Vi segmenterer kundemassen og bruker tid på de rette kundene. Vi skiller mer på tidsbruk og tjenester mellom store og små kunder*
- *Kommunikasjonsevner blir spesielt viktig ettersom regnskapet skal analyseres, rapporteres og kommuniseres på en slik måte at det skaper verdi for kunden*
- *Regnskapet er middelet, ikke målet. Regnskapshuset fremstår som en økonomisk samarbeidspartner for kunden*

De ønsker med dette å oppnå en mer effektiv distribusjon. Et eksempel er at SNN Regnskapshuset jobber med de samme målene som konsernet, nemlig å bli nr.1 i markedet. Hvordan de kommer dit er annerledes for SNN Regnskapshuset enn resten av konsernet. De har tilpasset målingene og har brutt de ned til flere KPI'er.

Kapittel 5. Empiriske funn

Dette kapitlet baserer seg på funn fra intervjuer med nøkkelpersoner som jobber med strategiimplementering og strategidokumenter fra de ulike selskapene. Videre baserer kapitlet seg på funn fra spørreundersøkelsen som ble sendt ut til de ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

5.1 Økonomistyring i konsernet Sparebank1 Nord-Norge AS

Konsernledelsen jobbet nylig med ett lønnsomhetsprosjekt som omhandlet hvor det var potensial i å nå en økt lønnsomhet gjennom alle ledd i konsernet. På bakgrunn av dette er konsernsjefen blitt styreleder i alle datterselskapene av SNN. Dette skal resultere i en gjennomgående struktur og ett likt tankesett i alle SNN sine enheter.

En fra ledelsen i SNN Finans utaler seg om forholdet de har til konsernsjefens måte å følge opp selskapet på:

”Det fungerer godt, vi er privilegert som har konsernsjefen som styreleder. Det gir oss muligheten til å fortelle om hva vi har som kan være helt annerledes enn det morbanken har. Vi har andre konkurranseflater og konkurrenter enn det banken har, finansieringsselskaper opererer annerledes enn bankene. Vi må være mer salgsorientert, ta kjappe avgjørelser og gi hurtige svar”.

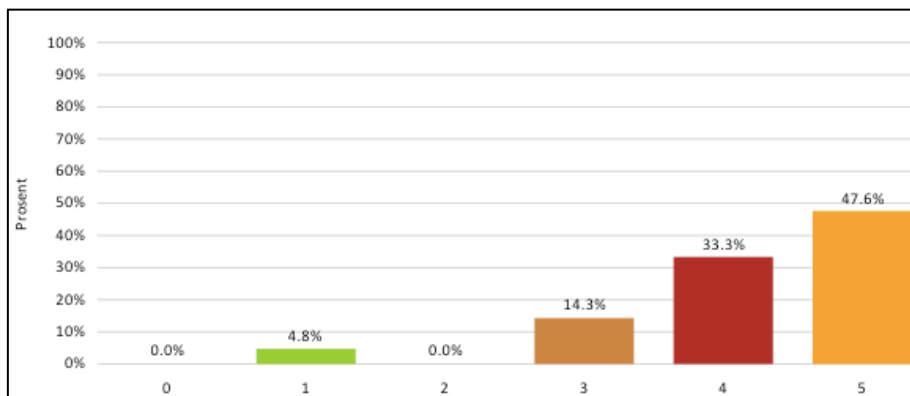
- Informant 2

Strukturen mellom banken og datterselskapene knyttes mot bankvirksomheten. SNN Finans knyttes både opp mot bedriftsmarkedet (BM) og privatmarkedet (PM), mens SNN Regnskapshuset knyttes kun opp mot BM. Både SNN Finans og SNN Regnskapshuset mener samarbeid mellom morbank og deres selskap er sentralt, og det er helt avgjørende for at de skal lykkes. Det finnes forbedringspotensial på dette området. Begge datterselskapene ønsker tettere samarbeid gjennom å bruke synergier, skape mer felles forretninger, bedre kommunikasjon mellom de ulike enhetene og de ansatte føler mer på at de er en del av ett stort finanskonsern.

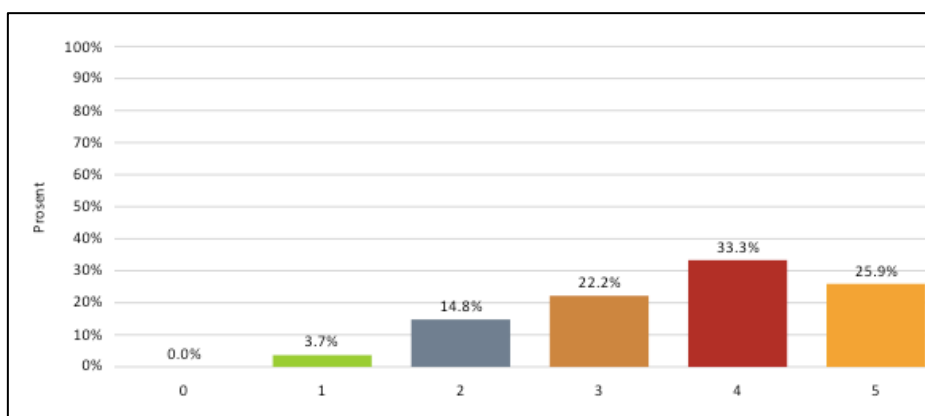
5.2 Strategiimplementering

Det er viktig for SNN at de fem strategiske målsettingen speiles i alle ledd i konsernet. Ett eksempel er nøkkeltall man setter for konsernet, de er bygget opp rundt de ulike strategiske målsettingene. *Vi skal ta posisjon nr.1 i markedet.* SNN må inkludere døtrene slik at konsernet klarer å realisere dette perspektivet. Om en av døtrene eller en avdeling i SNN ikke klarer dette å nå målet har konsernet mislykket med denne målsettingen. Det handler om at konsernet skal utnytte de forretningsmulighetene som ligger i alle ledd av deres verdikjede. Dette gir døtrene en stordriftsfordel som er med på å sikre konkurransefortrinn til de ulike selskapene, med ett stort konsern i ryggen.

Det vil videre i dette kapittelet bli presentert data fra undersøkelsen i form av tabeller og søylediagram. Det er spurt om kjennskap til faktorer, og i neste omgang er det testet ut om de ansatte er kjent med innholdet. *Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor grad, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad*



Figur 3: Ansattes av SNN Finans kjennskap til SNN sin visjon



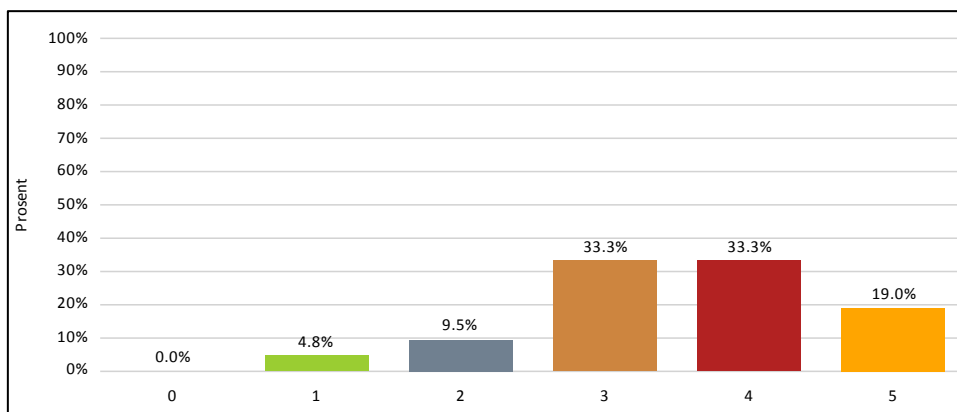
Figur 4: Ansatte av SNN Regnskapshusets kjennskap til SNN sin visjon

Tabell 3: Ansattei SNN Finans kjennskap til DNAet, og test av innholdet

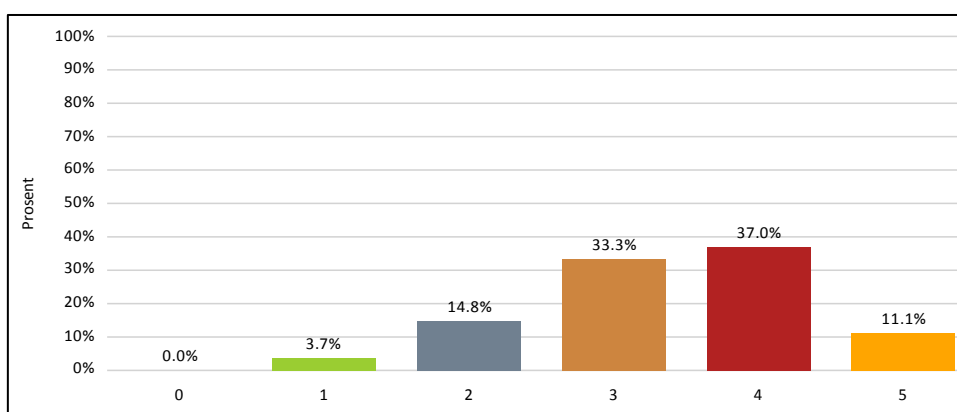
Navn	Prosent	Navn	Prosent
0	0,0%	Landsdelenes egen bank	90,5%
1	0,0%	Skaper og legger igjen verdier i Nord-Norge	85,7%
2	0,0%	Nær og dyktig med kortreiste beslutninger	90,5%
3	23,8%	Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og moderne	52,4%
4	38,1%	Utvikler Nord-Norge - bryr oss om deg	52,4%
5	38,1%	Vet ikke/ har ikke kjennskap	0,0%
N	21	N	21

Tabell 4: Ansatte SNN Regnskapshuset kjennskap til DNAet, og test av innholdet

Navn	Prosent	Navn	Prosent
0	3,7%	Landsdelenes egen bank	81,5%
1	3,7%	Skaper og legger igjen verdier i Nord-Norge	66,7%
2	11,1%	Nær og dyktig med kortreiste beslutninger	48,1%
3	37,0%	Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og moderne	33,3%
4	18,5%	Utvikler Nord-Norge - bryr oss om deg	44,4%
5	25,9%	Vet ikke/ har ikke kjennskap	3,7%
N	27	N	27



Figur 5: Ansatte av SNN Finans kjennskap til SNN sin strategi



Figur 6: Ansatte av SNN Regnskapshusets kjennskap til SNN sin strategi

Tabell 5: Ansatte i SNN Finans: Test av innhold i SNN sin strategi

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
For Nord-Norge!	10	47,6%	
Vi skal være nr. 1 i Nord-Norge	13	61,9%	
Vi skal være nær og dyktig i alle kunderelasjoner	15	71,4%	
Vi skal ha de mest fornøyde kundene i Nord-Norge	15	71,4%	
Vi skal ha størst markedsandel i banksektoren i Nord-Norge	3	14,3%	
Vi skal ha de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne	13	61,9%	
Vi skal drive bank i verdensklasse med fokus på gode digitale løsninger	11	52,4%	
Vi skal levere resultatgrad i toppen blant de største i Norge	4	19,0%	
Rett kvalitet i alt vi gjør	12	57,1%	
Vet ikke/ Har ikke kjennskap	1	4,8%	
N	21		4,75

Tabell 6: Ansatte i SNN Regnskapshuset: Test av innhold i SNN sin strategi

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
For Nord-Norge!	15	55,6%	
Vi skal være nr. 1 i Nord-Norge	17	63,0%	
Vi skal være nær og dyktig i alle kunderelasjoner	11	40,7%	
Vi skal ha de mest fornøyde kundene i Nord-Norge	19	70,4%	
Vi skal ha størst markedsandel i banksektoren i Nord-Norge	9	33,3%	
Vi skal ha de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne	20	74,1%	
Vi skal drive bank i verdensklasse med fokus på gode digitale løsninger	11	40,7%	
Vi skal levere resultatgrad i toppen blant de største i Norge	6	22,2%	
Rett kvalitet i alt vi gjør	8	29,6%	
Vet ikke/ Har ikke kjennskap	0	0,0%	
N	27		4,48

5.2.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS

Informant 2 spesifiserer: *”Kort definert er en strategi hvilken vei man skal gå for å nå de framtidige målene og visjonen man har satt seg. Og valg av strategi er valg av vei for å nå målene”.*

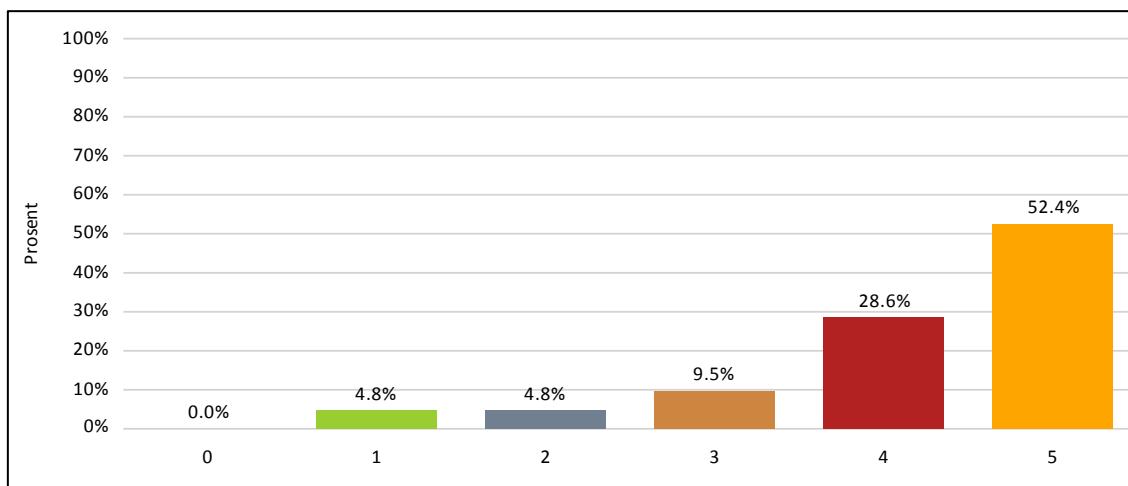
SNN Finans benytter en egen modell for strategiutvikling. Modellen legger grunnlaget for deres strategiprosess. Kort forklart lager ledelsen en skisse, setter inn sentrale elementer og inviterer de enkelte teamene til å komme med innspill på det de mener er sentralt.

Avdelingene utarbeider selv handlingsplaner og aktiviteter. SNN Finans forsøker å tenke bredest mulig rundt strategiprosessen, dette for å få en tyngde bak de valgene de tar og for å få størst mulig involvering fra de ansatte.

Det er teamlederne som selv skal lage gode aktiviteter og handlingsplaner for å realisere de strategiske valg som tas. Handlingsplanen består av kontinuerlig jobbing med tilpassing mot markedet, kunder eller interne endringer. Minst en gang i året er strategi hovedtema på styremøtet. Ledelsen utarbeider saksdokumentet som er grunnlaget for styrets behandling og det kan bli diskusjoner i styret som kan resultere i korrigeringer.

Det blir presentert data fra undersøkelsen i form av tabeller og grafer, hvor det er spurt om kjennskap til faktorer, og i neste omgang er det testet om de vet hva innholdet er.

Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad



Figur 7: Ansatte i SNN Finans sin kjennskap til SNN Finans strategi

Tabell 7: Ansatte i SNN Finans: Test av SNN Finans sin strategi

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
Bedre avkastning på EK enn morbanken	14	66,7%	
Være den foretrukne leverandør av objektfinansiering for kunder i Nord-Norge	19	90,5%	
Være den foretrukne leverandør av forbruksfinansiering for kunder i SpareBank1 Nord-Norge	14	66,7%	
Skape langsiktige og lønnsomme kunderelasjoner gjennom vårt DNA	9	42,9%	
Sammenlignet med våre konkurrenter skal vi ha lavere kostnadsprosent	8	38,1%	
Jeg vet ikke	0	0,0%	
N	21		2,66

5.2.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

SNN Regnskapshuset implementerer strategi ut i selskapet ved å skille mellom nært mål- og langsiktig målbilde. På det nære målbilde har de måling av operative målene (nr.1, fornøyde ansatte, fornøyde kunder osv). Dette er aktiviteter som er knyttet opp mot dagens situasjon. Ledelsen mener at de ansatte ikke føler dette er store endringer. Mot 2020 ønsker SNN Regnskapshuset å være mer teknologibaser, dette vil være det største skiftet på hvordan de ansatte jobber i dag.

”Det store fokuset er å ta de ansatte med på hvor selskapet skal, der har vi hatt gjennomgang av presentasjoner og involvering mot det strategiske bildet..... Involvering og informasjon er ett nøkkelord, så vi kan lykkes internt med å ha forståelse og kunnskap”.

- Informant 4

Ledelsen i SNN Regnskapshuset jobber med å diskutere de strategiske målene og bevisstgjøre valgene de tar for de ansatte. De går inn på kvalitet, hva som er viktig, og hvordan de ansatte

skal jobbe mot kunden. Ledergruppen skal besøke alle kontorene hvor de legger opp til diskusjon rundt de strategiske målene. Dette for å inkludere de ansatte til å nå satte mål.

Ledelsesfilosofien SNN Regnskapshuset benytter er å få ledere på alle avdelingene til å tenke likt. De har brukt tid på å få de ansatte til å føle på DNAet til SNN hvor stolthet og eierskap til selskapet har vært i fokus. SNN Regnskapshuset er bevist på at de har flere ansatte som kommer fra andre regnskapsbyråer med forskjellige innganger. Noen har vært selvstendig næringsdrivende, andre konsulenter osv.

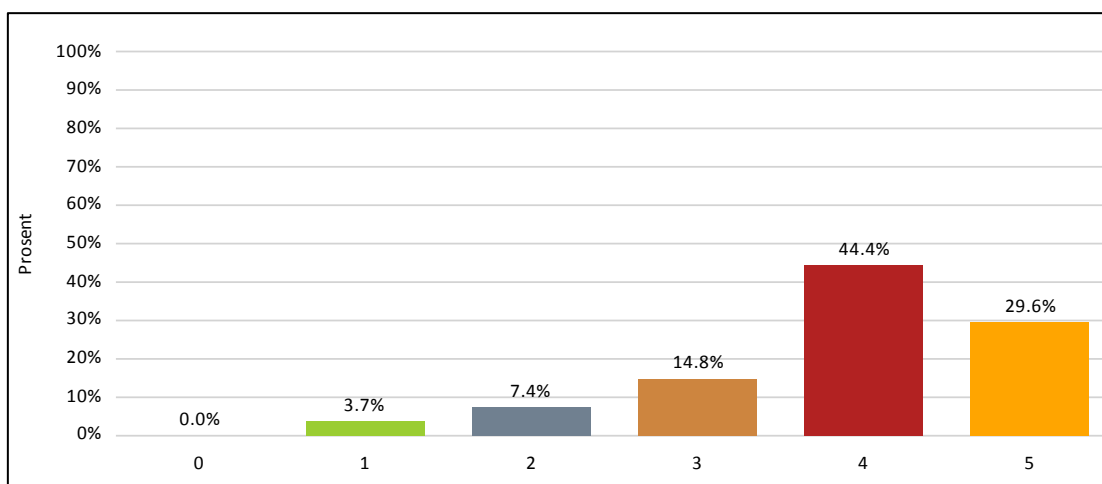
”Det jeg ser på som spesielt som kommer utenfra, er at det er stor forskjell på ledere her og ledere i banken, dette fordi vi er så operativ. Vi har store viktige kunder så at i lengden jobber avdelingslederne mer som autoriserte regnskapsførere, enn som ledere. Det er en utfordring på et systemnivå i forhold til om du klarer å utøve lederrollen når du er så operativ, inn i oppgaver og daglig drift”.

- Informant 4

Ledelsen jobber med å få en lik kultur på alle avdelingskontorene. Informant 3 utdyper: *”Det nærmer seg! Vi er på tredje året med optimal drift, så det tar tid å få inn fellesskapsfølelsen. Det hjelper på alle gangene vi klarer å samle våre ansatte”.* De skaper ett fellesskap gjennom læringsrom, der de ansatte blir informert på hvordan de skal utføre arbeidet i selskapet opp mot faget. Ledelsen mener at læringsrommene kan ha ett potensiale for samarbeid mellom avdelinger, andre datterselskap og morbanken. De mener det er viktig å skape en felles kultur på en fysisk arena.

Det blir presentert data fra undersøkelsen i form av tabeller og grafer, hvor det er spurt om kjennskap til faktorer, og i neste omgang er det testet om de vet hva innholdet er.

Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad



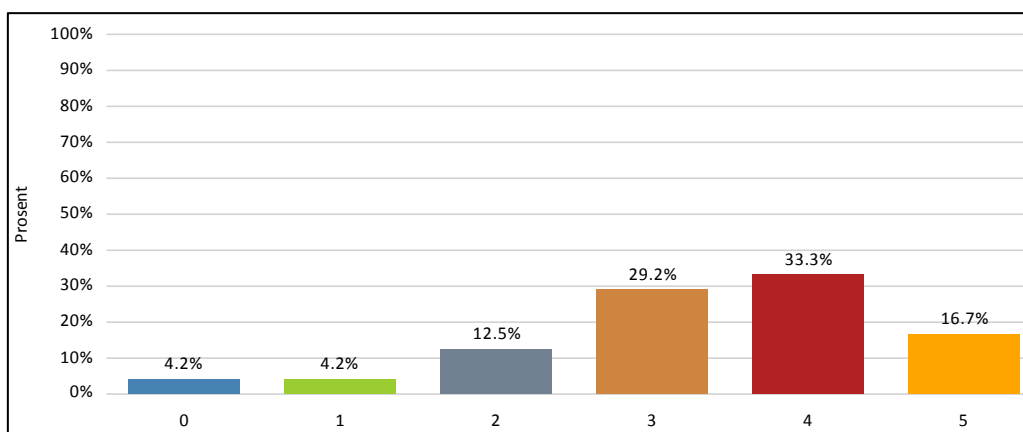
Figur 8: Ansatte av SNN Regnskapshusets sin kjennskap til SNN Regnskapshusets strategi

Tabell 8: Ansatte i SNN Regnskapshuset: Test av SNN Regnskapshuset strategi

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
Regnskapsfører blir kundens viktigste samarbeidspartner på økonomiske spørsmål. Analyse og rådgiving blir viktigere. Dette gir endringer i kompetansekrav.	19	70,4%	
Gode relasjoner til kundene vil styrke tillitsforholdet og igjen bidra til økt etterspørsel etter tjenester utover de tradisjonelle regnskapsoppgavene.	17	63,0%	
Vi jobber utviklingsrettet og jobber stadig mot forenkling av egen og kundens hverdag ved hjelp av ny teknologi og måten vi bruker teknologien på.	22	81,5%	
Vi distribuerer tjenester/produkter mer effektivt for kundene og for regnskapshuset.	6	22,2%	
Dobbeltfordistribusjon avvikles.			
Vi segmenterer kundemassen og bruker tid på de rette kundene. Vi skiller mer på tidsbruk og tjenester mellom store og små kunder	9	33,3%	
Kommunikasjonsevner blir spesielt viktig ettersom regnskapet skal analyseres, rapporteres og kommuniseres på en slik måte at det skaper verdi for kunden	7	25,9%	
Regnskapet er middelet, ikke målet. Regnskapshuset fremstår som en økonomisk samarbeidspartner for kunden	8	29,6%	
Jeg vet ikke	2	7,4%	
N	27		3,36

5.3 Kommunikasjon

SNN mener de har et forbedringspotensialet når det gjelder informasjonsdeling mellom morbank og datterselskap. SNN kommuniserer deres strategi ut til det operative leddet i døtrene gjennom alle oppgavene de har mot de ulike enhetene. De prøver å linke handling opp mot strategi. Når konsernet gjør endringer er de bevisst på hva det skal oppfylle i forhold til de fem strategiske målsettingene.



Figur 9: Ansattes oppfatning av hvilken grad SNN sin strategi er kommunisert ut

En ansatte i SNN Regnskapshuset har kommentert kommunikasjons prosessen rundt SNN sin strategi: *”Det virker ikke som om SNN regnskapshuset er inkludert i bankens overordnede strategier. Dersom konsernledelsen ønsker at vi skal være ett sammensveiset konsern innad bør det gis tid og ressurser til dette”.*

5.3.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS

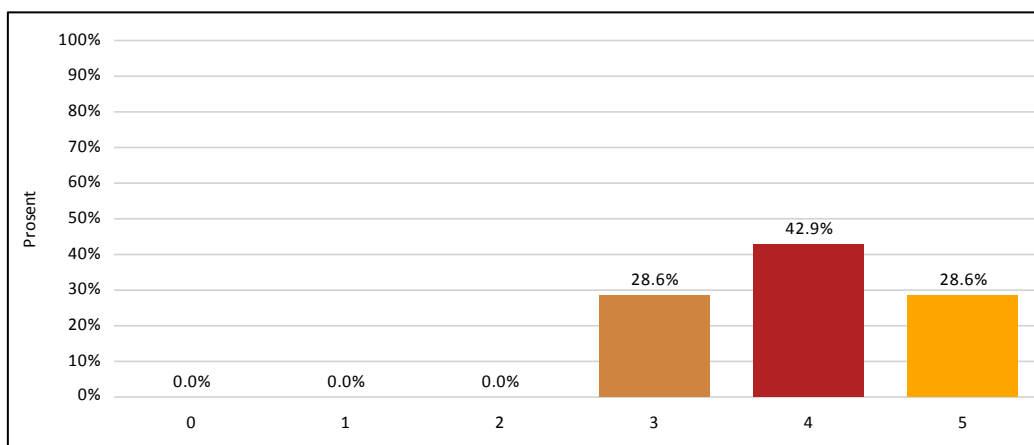
SNN Finans rapporterer de økonomiske resultatene månedlig til konsernet. Ledelsen i SNN Finans mener informasjonsdeling er en utfordring i ett stort konsern. De mener det burde vært laget en arena for ledere i alle enhetene hvor man kunne lært av hverandre. Videre mener de at det er viktig at flest mulig i konsernet har kjennskap til SNN Finans sin strategi, i likhet med at datterselskapene bør ha kjennskap til konsernets strategi.

”Skal vi nå de framtidige målene vi har satt, må alle vite hva målene er, hva strategien er, hvordan vei vi skal, og hvordan veivalg vi har gjort. Da først får vi god nok trøkk og engasjement til strategien i selskapet. Viss ikke er jeg redd for at man jobber i alle retninger og dermed blir det antakeligvis vanskelig å realisere satte mål”.

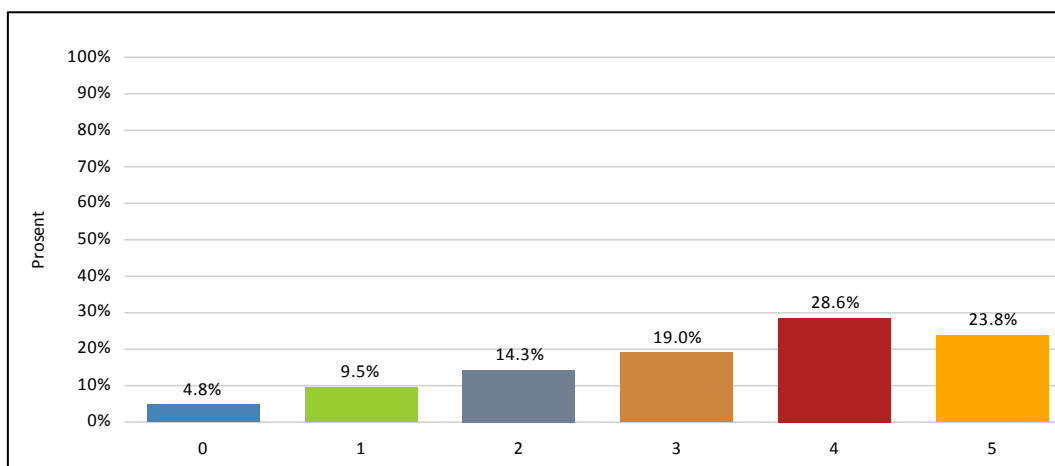
- Informant 2

Videre vises ansattes oppfatning av hvordan strategien til SNN Finans er kommunisert ut, og hvordan de har mulighet til å gi tilbakemeldinger på de strategiske målsettinger:

Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad



Figur 10: Hvilken grad er strategien til SNN Finans kommunisert ut



Figur 11: Ansatte i SNN Finans sin mulighet til å gi tilbakemelding på strategiske målsettinger

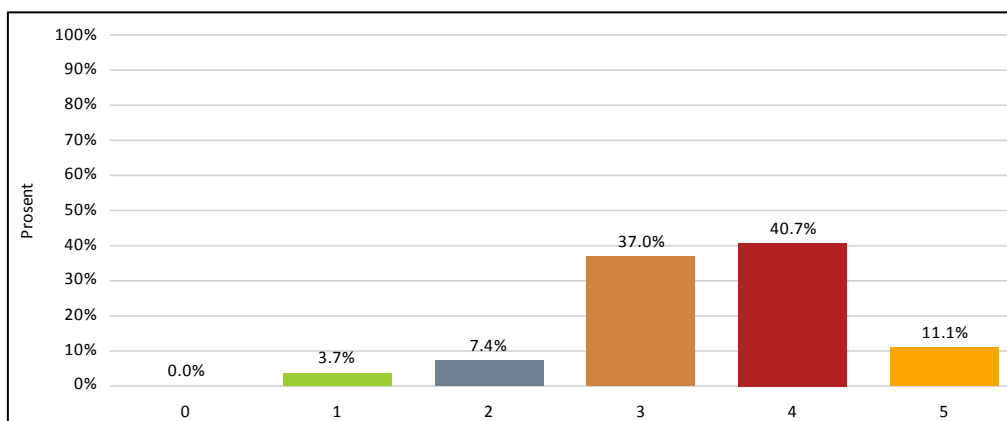
5.3.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

SNN Regnskapshuset har som tidligere nevnt de samme strategiske rammen som SNN.

Utover det har de ikke samarbeid innenfor strategi med konsernet. Teoretisk sett kunne SNN Regnskapshuset valgt en annen strategisk retning, men de mener selv at det ikke hadde vært gjennomtenkt. Forholdet til konsernet er at deres styreleder er konsernsjefen i SNN, og to fra konsernledelsen sitter i deres styre. Dette resulterer i at strategiske forhold til SNN er sikret gjennom styret.

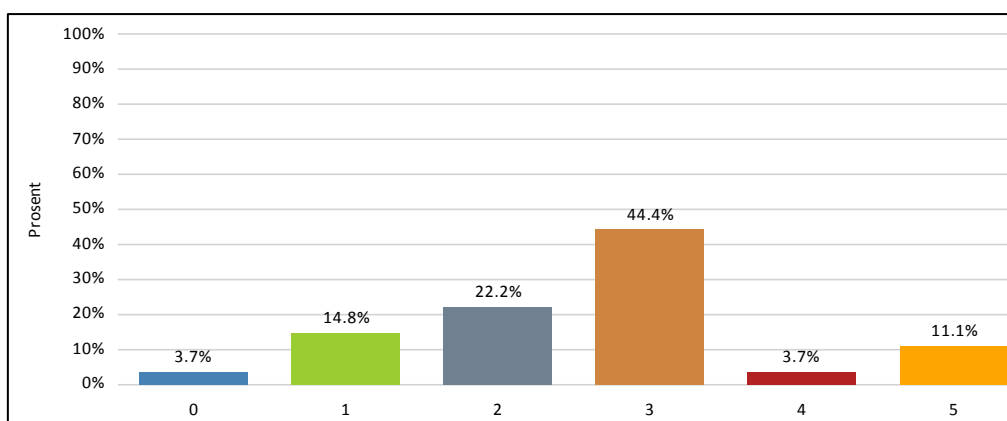
Videre vises ansattes oppfatning av hvordan strategien til SNN Regnskapshuset er kommunisert ut, og hvordan de har mulighet til å gi tilbakemeldinger på de strategiske målsettinger:

Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad



Figur 12: Hvilken grad er strategien til SNN Regnskapshuset kommunisert ut

En ansatt i SNN Regnskapshuset kommentar på tilbakemelding rundt de strategiske målene:
”Jeg føler ikke jeg har særlig mulighet til å gi tilbakemeldinger på strategiske målsettinger. Det er ikke ett tema som tas opp”.

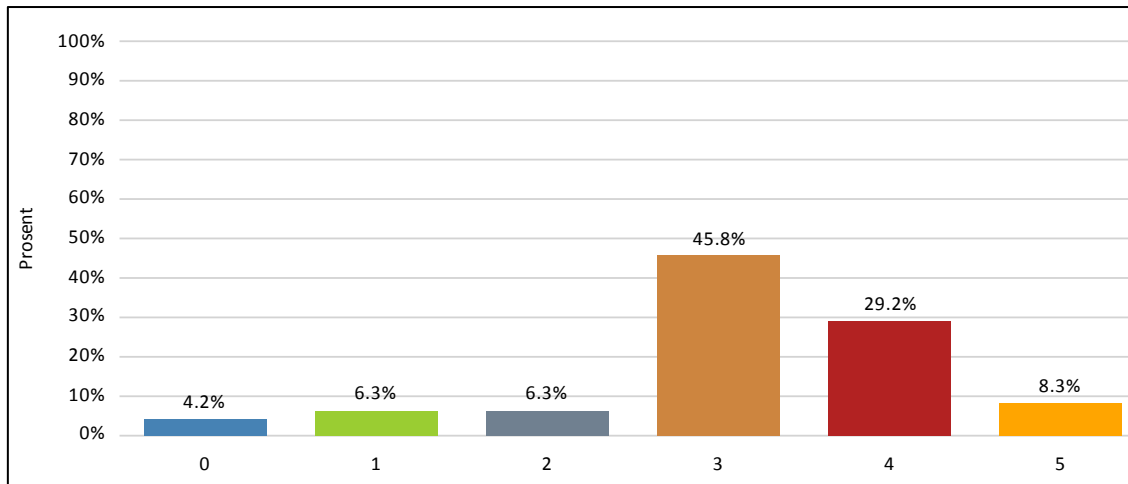


Figur 13: Ansatte i SNN Regnskapshusets sin mulighet til å gi tilbakemelding på strategiske målsettinger

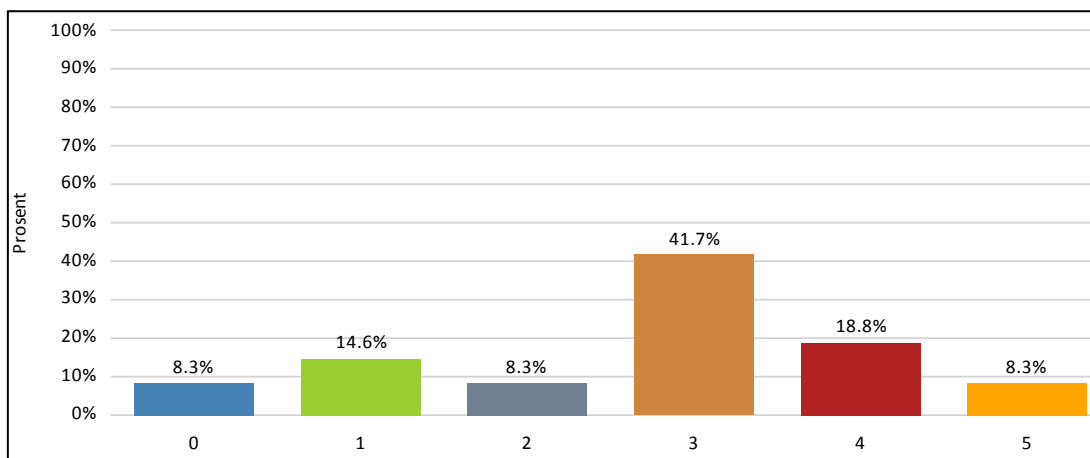
5.4 Styringsystemer og kontroll

Styringsstrukturen mellom SNN og datterselskapene er strukturert rundt styremøtene. Styremøtene har en tydelig rolle til styring av selskapene mot konsernets mål og ønsker. Gjennom styremøtene koordinerer de treffpunkter for mål hvert kvartal. I styremøtene jobber de med hva døtrene skal oppnå i konsernet og hvor de befinner seg i forhold til ambisjonene som er satt.

Ansatte av SNN Finans og SNN Regnskapshusets meninger om hvor motiverte de blir av målinger og om de mener det er for mange målinger: *Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad*



Figur 14: Ansatte av SNN Finans og SNN Regnskapshuset om hvor motiverte de blir av målinger



Figur 15: Ansatte av SNN Finans og SNN Regnskapshuset om de synes det er for mye målinger

Tabell 9: Hvordan ansatte er mest tilfreds med å bli målt

Navn	Antall	Prosent
Jeg liker å bli målt på arbeidet jeg gjør, dette gjør meg mer fokusert på mine arbeidsoppgaver	15	31,3%
Jeg liker å bli målt fordi da kan jeg forbedre meg	19	39,6%
Jeg liker kun å bli målt om jeg har mulighet å opparbeide meg bonus	3	6,3%
Jeg liker ikke å bli målt, jeg føler jeg jobber bedre uten målinger	11	22,9%
N	48	

”Man skal ha målinger, det er nesten gitt i mine øyne da vi må jobbe mot mål samt. ha fokus på inntjening. Jeg mener dog at det kanskje er litt for MYE fokus på det, og det

brukes kanskje unødvendig mye tid av ledelsen for å kontrollere opp og ned og fram og tilbake. Personlig liker jeg ikke å bli målt, men mener fortsatt at det i alle fall er nødvendig å måle på avdelingsnivå (som for så vidt det fokuseres mest på, så det er OK). Målingsverktøyene våre fungerer bra, i alle fall visuelt. Vet ikke om de er praktisk i forhold til å produsere de og tidsbruk ifht. dette. Det er som sagt greit og viktig, å bli målt i "team"/avdelingsvis”.

- Ansatt av datterselskap

En annen ansatt kommenterer dette med: *“Blir det for mye fokus på målinger, tror jeg det fører til mer stress som igjen kan føre til sykemeldinger. Både pga. psykisk stress og verk i nakke og rygg”.*

Videre viser en test av hvordan ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset foretrakk å bli målt. De fikk oppfølgingsspørsmål etter hvilke svaralternativ de valgte.

Tabell 10: Hvordan ansatte foretrekker å bli målt på strategiske målsettinger

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
I team	16	33,3%	
Individuelt	4	8,3%	
Både i team og individuelt	22	45,8%	
Jeg liker ikke å bli målt på jobben jeg gjør	6	12,5%	
N	48		2,38

Tabell 11: Hvorfor noen ansatte foretrekker å bli målt i team

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
Det skaper en god bedriftskultur på min arbeidsplass	10	62,5%	
Vi får bedre samhold på teamet	12	75,0%	
Det er mindre skummelt enn å bli målt individuelt	1	6,3%	
Jeg vet ikke/ Vil ikke svare	0	0,0%	
N	16		1,61

”Da kan vi sammen jobbe mot felles mål i stedet for å bannes over individuelle ting, som kanskje går rundt og henger over oss om vi har hatt en vanskelig måned for eksempel. Noen måneder kan være verre enn andre og da kan det fort bli hengende over den ansatte. Det forårsaker misnøye i mine øyne”.

Tabell 12: Hvorfor noen ansatte liker å bli målt individuelt

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
Jeg liker å jobbe med å forbedre meg	4	100,0%	
Jeg er en individualist	0	0,0%	
Jeg blir motivert av egne prestasjoner	1	25,0%	
Jeg vet ikke/ Vil ikke svare	0	0,0%	
N	4		1,40

Tabell 13: Hvorfor noen ansatte foretrekker å bli målt i team og individuelt

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
Det skaper en god bedriftskultur	10	45,5%	
Vi får bedre samhold på teamet	15	68,2%	
Det er gøy å prestere individuelt og prestere i teamet	14	63,6%	
Jeg vet ikke/ Vil ikke svare	0	0,0%	
N	22		2,10

Tabell 14: Hvorfor noen ansatte ikke foretrekker målinger

Navn	Antall	Prosent	Gjennomsnitt
Jeg blir stresset	5	83,3%	
Jeg føler at jeg ikke er fornøyd med egen prestasjon	2	33,3%	
Jeg utfører en bedre jobb om jeg ikke blir målt	3	50,0%	
Jeg vet ikke	1	16,7%	
N	6		2,00

5.4.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS

SNN Finans driver uavhengig fra banken, mens banken som eier er opptatt av at virksomheten SNN Finans driver er innenfor lovverket og at resultater som oppnås er i tråd med forventningene. For å styrke konsernets tankegang vil det i løpet av 2016 lages ett skyggeregnskap hvor bl.a. SNN Finans resultater fremkommer i regionens regnskap. Informant 2 uttaler: *”Det hjelper ikke å ha en god visjon, strategi og handlingsplan hvis man ikke synlig får resultater av det. Vi er opptatt av gode resultater å vise til. Så for oss er salgsrapporteringen og de økonomiske rapporteringene kolossalt viktig!”*

Ledelsen i SNN Finans bruker forskjellige måltall innenfor ulike områder til å styre etter. Eksempler er: Kredittområdet, risiko, vekst, salg og kostnader. For å motivere selskapets ansatte til ekstra innsats, har SNN Finans en egen bonusmodell. Modellen er teambasert.

Ledelsen mener de har verktøyene som trengs for å nå de strategiske målsettingene. En ansatt sitt syn på målingene: *”Mål er ofte ikke mulig å oppnå, og det er ikke mulig å korrigere mål som ledelsen har satt”*.

5.4.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

SNN Regnskapshuset mener selv de ert selskapet som er kommet lengst i å bryte ned de strategiske målene i operative målbare KPI'er. De har månedlige oppfølging på de fleste områdene, men det er ikke alt som lar seg følges opp månedlig. Eksempel: *De mest motiverte medarbeiderne*. Dette følges opp med en årlig undersøkelse. *De meste fornøyde kundene*. Denne målingen følges opp halvårlig, mens *kvalitet på alt vi gjør*. Følges opp månedlig det samme gjelder ønsket resultat.

SNN bruker ett driftssystem for å hente ut data om SNN Regnskapshuset, men det er ikke alt som er målbart. Ledelsen i SNN Regnskapshuset bruker en del ulike KPI'er. Informant 3 uttaler seg om målingene: *”Teoretisk sett har vi alt for mange, men vi styrer etter de som er knyttet opp mot de strategiske parameterne, kvalitet i alt vi gjør osv. Utfordringen er å måle på det som er relevant, enn å fokusere på hver rubel og bit”*.

Ledelsen i SNN Regnskapshuset jobber fortsatt med å standardisere siden flere av avdelingene jobber ulikt. Eksempler innfor standardisering er: kvalitetssystemer, systematikk, metodikk/tankemåte, ledelse, forbedringer og jobber mot effektive løsninger med kunden i fokus.

SNN Regnskapshuset ser ett synlig problem at de ansatte er styrt av frister som hele tiden kommer opp på leveranser, slik at de ansatte ofte kan glemme kundene litt. Derfor jobber ledelsen med å få de ansatte til å løfte blikket. Slik at det de leverer gir relevans for kunden. De ansatte blir målt på rett tidsbruk per kunde, riktig kvalitet, faktureringsgrad på regnskap, rådgivning og tilbakemeldinger fra kunder. En ansatt sin meninger om målinger i SNN Regnskapshuset: *”Jeg synes man bør få tilbakemelding på sitt arbeid kontinuerlig, ikke kun når alle måltallene foreligger”*.

“Så lenge det ikke er en god oppfølging av målingene ser jeg egentlig liten vits.

Oppgavene vi har er forskjellige - noen er tidskrevende og andre går lett.

Måleverktøyene tar lite hensyn til de store forskjellene på klientmassen vi har. Når det

kun måles på tidsforbruk og inntjening blir det feil”.

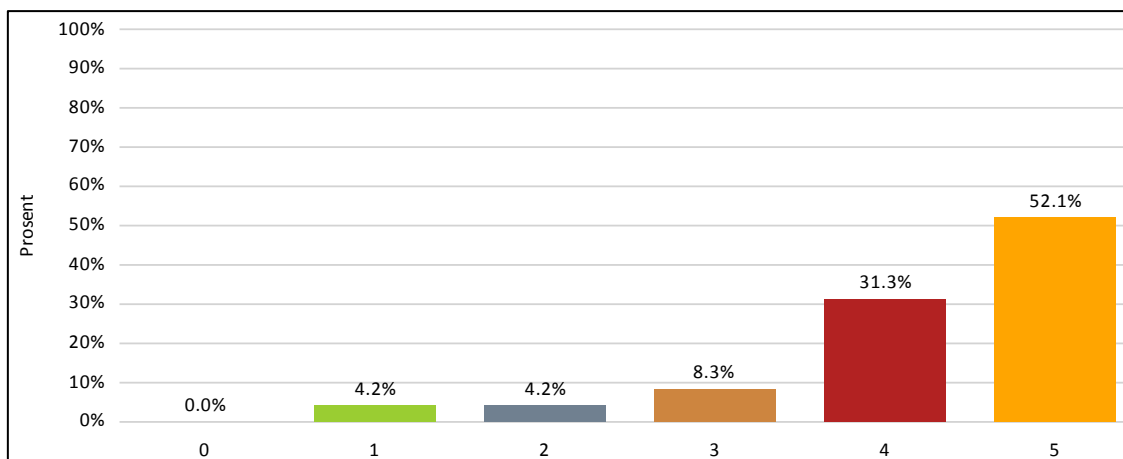
- Ansatt i SNN Regnskapshuset

5.5 Tillit

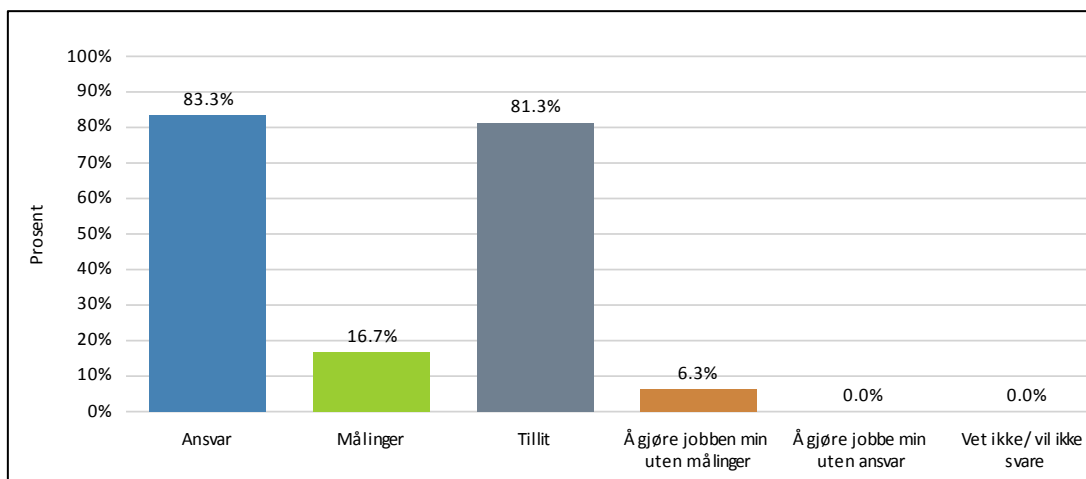
Informant 1 uttaler seg om tillit: *”Alt vi gjør må basere seg på tillit, fordi det er noe med å skjønne at viss vi skal lykkes som konsern må alle de ulike delene av konsernet lykkes. Å da må vi ha tillit til at de som kan de ulike delene av verdikjeden, er de som bidrar til at vi utvikler oss”.*

Før hadde SNN egne resurser som jobbet på markedssiden for datterselskapene, men nå er det tydeligere at markedssiden i banken har ett ansvar for døtrene. Før så ønsket mann å bygge opp støttefunksjoner i døtrene. Dette har man gått bort fra og sagt at det ikke skal bygges små miljø, men at de heller vil styrke det samlede miljøet som allerede eksisterer i konsernet.

Ansatte av SNN Finans og SNN Regnskapshusets meninger om hvor motiverte de blir av ansvar og tillit. *Skala beskrivelse: 0 = Ingen grad, 1= Svært liten grad, 2= Liten grad, 3= verken liten eller stor, 4= Stor grad, 5= Svært stor grad*



Figur 16: Hvor stor grad ansatte blir motivert av ansvar



Figur 17: Hvilken faktorer med tillit motiverer de ansatte

Tabell 15: Ansatte av datterselskapers syn på tillit

Navn	Prosent
0	0,0%
1	0,0%
2	4,2%
3	12,5%
4	33,3%
5	50,0%
N	48

Å bli sett av lederen

Navn	Prosent
0	0,0%
1	0,0%
2	0,0%
3	4,2%
4	16,7%
5	79,2%
N	48

Tillit fra kollegaer

Navn	Prosent
0	0,0%
1	0,0%
2	0,0%
3	4,2%
4	16,7%
5	79,2%
N	48

Tillit fra leder

En ansatt kommenterer viktigheten med tillit til ansatte og ledere: ”Det er så klart viktig at andre har tillit til deg og dine arbeidsoppgaver. Noe annet vil skape et skille og eventuelt mobbing på arbeidsplassen”.

5.5.1 SpareBank1 Finans Nord-Norge AS

Ledelsen i SNN Finans er avhengig av å ha tillit fra konsernledelsen og spesielt viktig er det at dagligleder har tillit fra konsernsjefen. Det er betydningsfullt for ledelsen i SNN Finans at ansatte har deres tillit. Ledelsen mener at tillit er noe som må skapes over tid ved bl.a. gode beslutninger, gode holdninger og evner til å skape gode resultater.

5.5.2 Sparebank1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

SNN Regnskapshuset synes det er viktig med tillit fra konsernet. Informant 3 sier:

”Det er vi som sitter her som kan regnskapsmarkedet, det er jo vi som sitter her som staker ut kursen. Hadde vi blitt veldig overstyrert med at nå skal dere gjøre sånn og sånn så tror jeg vi hadde bommet på å bli nr.1, og få de mest fornøyde ansatte osv”.

Det er det operative leddet som skaper pengene, det er derfor helt avgjørende for SNN Regnskapshuset at de ansatte jobber på lag med ledelsen og har tillit til dem. Avdelingslederne har ansvar for resultatet og kvaliteten på avdelingen.

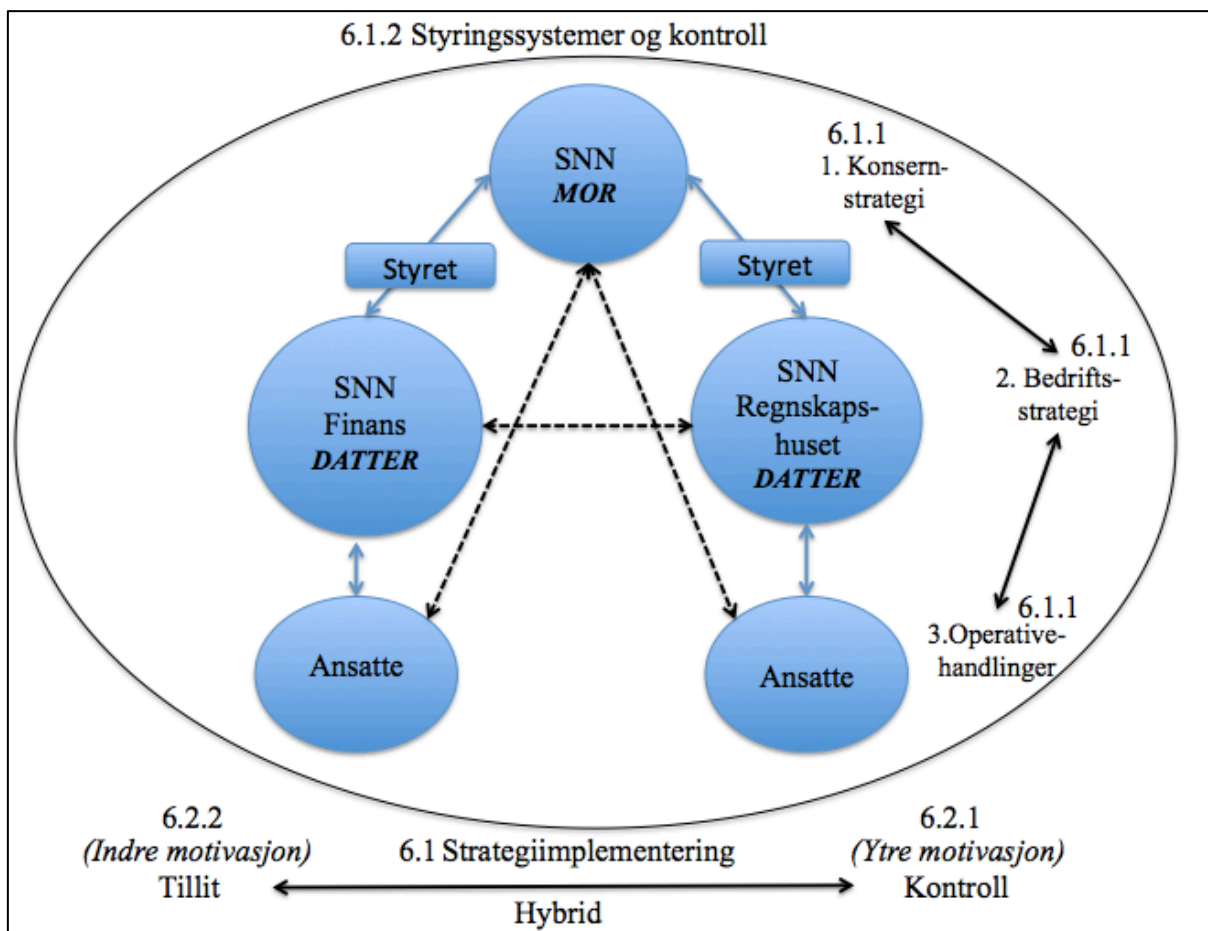
Kapittel 6. Analyse

I dette kapitlet analyseres empiriske funn mot studiens teoretiske rammeverk og casebeskrivelsen av strategiprosessen til SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

Analysen er strukturert etter studiens forskningsspørsmål, dette er gjort for å kunne svare på studiens problemstilling i kapittel 7.

I følge Buch (2004) sier han at økonomistyring handler om konflikter, maktspill og strategiske problemstillinger. Anthony (1965) hevder økonomistyring er en prosess av effektiv ressursutnyttelse i organisasjonen og at det er ledelsens ansvar å styre organisasjonen mot rette beslutninger. SNN har laget en gjennomgående struktur i deres datterselskaper for å kunne benytte seg av stordriftsfordelene det er ved å ha et stort konsern. Dette kan styrke konsernets omdømme i Nord-Norge. Alle selskapene har blant annet lik logo, slik at kundene har en oppfatning av at SNN er en stor virksomhet. Derfor er det spesielt viktig at alle forholder seg til rammene som er satt for økonomistyring slik at det ikke oppstår målkonflikter mellom morselskap og datterselskap.

Dette analysekapitlet omhandler hvordan SNN jobber med implementering av strategi ned i deres datterselskaper, hvordan SNN Finans og SNN Regnskapshuset kan implementere deres strategi ved hjelp av et styringssystem, og videre om de kan få de ansatte til å jobbe i tråd med konsernets og bedriftens strategi. Det er laget en modell for analyse som viser hvordan rammene for litteraturen henger sammen med empiriske funn, analysemodellen bygger videre på figur 1: studiens struktur. Modellen er brukt som et verktøy for å kunne se sammenhengen mellom forskningsspørsmål og problemstilling i denne studien. Pilene i modellen illustrerer kommunikasjon som kan oppstå mellom enhetene.



Figur 18: Strategiimplementeringsmodell for analyse i en konsernstruktur

Med utgangspunkt i denne studien ønsker jeg å se på strategiimplementering, hvordan konsernets strategi kommuniseres og etterlevs i datterselskapene SNN Finans og SNN Regnskapshuset. Fokuset er å se på hvordan man implementerer bedriftsstrategi og hvordan dette resulterer i operative handlinger. Rammeverket som analysen vil følge er hvordan dette kan gjøres ved hjelp av styringssystemer og kontroll. Og til slutt ønsker jeg å se på hvordan tillit som motivasjonsfaktor spiller inn når det gjelder å handle i tråd med de strategiske målene både på konsern- og bedriftsnivå.

Innenfor hvert tema i dette kapitlet vil jeg først drøfte forhold mellom mor og datterselskap, deretter vil jeg drøfte forholdet mellom ledelsen i datterselskapene og deres ansatte, og til sist ønsker jeg å se på likhetstrekk og forskjeller mellom SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

6.1 Forskningsspørsmål 1: På hvilken måte bruker SNN styringssystemer som en faktor for å implementere strategi?

I denne delen vil jeg se på hvilken kjennskap de ansatte har til konsernets- og bedriftens strategi, og om de jobber i tråd med disse. Jeg vil se på ulike faktorer for strategiimplementering i tråd med modellen til Hrebiniak (2006), kommunikasjon av strategi samt sammenhengen mellom styringssystemer og strategiimplementering.

Videre vil jeg se på litteratur som knytter sammenhengen mellom styringssystemer og strategiimplementering. Her er det valgt ut deler fra Malmi og Browns (2008) styringspakke, hvor de mener at organisasjonens styringssystem må samhandle med hverandre, og studeres som en helhetlig pakke som kan hjelpe konsernet til å lykkes med deres strategiimplementeringsprosess.

Til sist vil jeg oppsummere de mest sentrale funnene i tabell 19, hvor jeg ser på om et styringssystem er en viktig faktor i strategiimplementeringsprosessen i SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

6.1.1 Strategiimplementering

Anthony og Govindarajan (2007) definerer strategi som en prosess som er avgjørende for at organisasjonen skal nå sine mål og strategier. Funn fra intervjuet med SNN viser at konsernledelsen mener det er sentralt at ansatte i døtrene bør jobbe mot de samme verdiene til SNN og kjenne til SNN sin Visjon. Det betyr at funn fra undersøkelsen samlet sett bør ha likhetstrekk med funn fra intervjuet. Testene er gjort på bakgrunn av hva informant fra SNN mente var sentralt.

Tabell 16: Test fra SNN sin visjon og SNN sitt DNA

Visjon	SNN Finans	SNN Regnskapshuset
Ingen kjennskap	0%	0%
Svært god kjennskap	47,6 %	25,9 %
Spørsmål om de kunne skrive visjonen	80,95 %	62,96 %
Avvik	33,35 %	37,06 %
DNA	DNA	DNA

Ingen kjennskap	0,0 %	3,7 %
Svært god kjennskap	90,5 %	81,5 %
Test: Innhold i DNA	Innhold i DNA	Innhold i DNA
1. Landsdelens egen bank	90,5 %	81,5 %
2. Skaper og legger igjen verdier i Nord-Norge	85,7 %	66,7 %
3. Nær og dyktig med korreiste beslutninger	90,5 %	48,1 %
4. Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og morderne	52,4 %	33,3 %
5. Utvikler Nord-Norge- bryr oss om deg	52,4 %	44,4 %
Vet ikke/ har ikke kjennskap	0 %	3,7 %

Slik som resultatet fra spørreundersøkelsen viste hadde alle de ansatte som deltok i spørreundersøkelsen kjennskap til visjonen, dette siden ingen hadde svart 0=*ingen grad* med kjennskap. Av de som hadde svart 5= *svært god kjennskap* varierte det fra SNN Finans med 47,6 % til SNN Regnskapshuset med 25,9 %. Gjennomsnittet på om de ansatte hadde kjennskap til SNN sin visjon var på 4,19 hos SNN Finans, og 3,63 hos SNN Regnskapshuset. Noe som indikerer at ansatte i SNN Finans har over *god kjennskap* og SNN Regnskapshuset har *kjennskap* til visjonen. Når de ansatte ble testet i å skrive inn hva visjonen var resulterte det i at 80,95 % av ansatte i SNN Finans og 62,96 % i SNN Regnskapshuset svarte riktig. Ut ifra svarene viste det seg at ikke alle de ansatte hadde kjennskap til SNN sin visjon, noe man skulle tro siden det var ingen som hadde krysset av at de hadde *ingen kjennskap* til visjonen og få hadde krysset av at de hadde *svært liten* kjennskap. De som svarte galt hadde valgt å ikke skrive inn noe, dette kan tyde på at de har ingen/svært liten kjennskap til visjonen.

Ut ifra resultatene fra undersøkelsen viser det seg at ansatte i begge døtrene hadde bedre kjennskap til verdiene (DNAet) enn til visjonene. Senere i testen på hva DNAet inneholdt viste det seg at det var noen verdier i DNAet de ansatte hadde bedre kjennskap til. I testen fikk deltakerne spørsmål om de kunne klikke av hvilken verdier DNAet inneholdt. Det respondentene ikke viste var at alle alternativene var riktige. Dette er gjort for å sjekk om de ansatte hadde kunnskap til innholdet. Blant annet var det ca. mellom 85 % og 90 % av de ansatte i SNN Finans som kjente til de tre første verdiene i DNAet. Det kan implisere at de jobber med disse verdiene i deres strategi. Punkt 4 og 5 hadde 52,4 % av ansatte i SNN Finans krysset av for riktige. Ut i fra dette kan det se ut som at disse verdiene ikke er jobbet godt ut i deres selskap. Ansatte fra SNN Regnskapshuset som deltok i undersøkelsen scoret lavere på innholdet, dette kan skyldes at deres strategiske målsettinger enda holdes på å

jobbes ut i selskapet. Interessante funn på dette er at i likhet med ansatte i SNN Finans hadde ansatte i SNN Regnskapshuset scoret høyest på de tre første verdiene, se tabell 16.

SNN ønsker at deres ansatte skal ha kjennskap til at visjonen har likhetstrekk med Anthony og Govindarajans (2007) definisjon på strategi. SNN har laget en ramme for at organisasjonen skal nå sine strategiske mål som innebærer at alle ansatte i SNN konsernet skal ha kjennskap og jobbe etter de samme verdiene og den samme visjonen. Dette kan være med på å skape en gjennomgående kultur i SNN konsernet, og med andre ord hjelpe til å implementere strategi ut deres i datterselskaper. Derimot danner ikke dette grunnlag for å si at de som ikke deltok i undersøkelsen av ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset har lik oppfatning med dette resultatet. Et interessant funn fra intervjuene med begge datterselskapene var at begge mente det fantes forbedringspotensial på å skape synergier, felles forretning og bedre kommunikasjon mellom medlemmene av SNN konsernet.

Konsernstrategi og konsernstruktur (Morselskap- datterselskap):

Hrebiniak (2006) tolker sammenhengen mellom strategi og utførelse som en viktig sammenheng. Videre mener han at ledelsen må ha forståelse for organisasjonens utvikling og problemer. I SNN sitt tilfelle er morselskapet en stor organisasjon med flere underenheter. Konsernledelsen i SNN og styret har satt rammer for hvordan deres datterselskaper skal struktureres, men innenfor strategiimplementering har de gitt døtrene selv det fulle ansvar. Dette er antakeligvis gjort for at SNN skal kunne konsentrere seg om sin bransje og utfordringer. SNN mener selv de har den fulle tillit til sine underenheter og at de gjør det som er best for selskapet. Dette har likhetstrekk med Hoff (2006) og Hrebiniak (2006, 1992) som mener at for å kunne lykkes med virksomhetens planer er det vesentlig at konsern- og bedriftsstrategien har lik oppfatning. Ledelsen i SNN mener det er viktig at de ansatte i datterselskapene har kjennskap til konsernets strategi for at de samlet kan lykkes som et konsern, og at døtrene følger den felles rammen som er satt for strategi. Denne uttalelsen indikerer likhetstrekk med konsernstrategiens valgte litteratur.

Tabell 17: Test av SNN Strategiske mål

SNN Strategi	SNN Finans	SNN Regnskapshuset
Ingen kjennskap (0)	0 %	0 %
Svært god kjennskap (5)	19 %	11,1 %

Gjennomsnitt av kjennskap (1-5)	3,52	3,37
Test: Av strategiske målsettinger	strategiske målsettinger	strategiske målsettinger
1. Vi skal være nr.1 i Nord- Norge	61,9 %	63 %
2. Vi skal ha de mest fornøyde kundene i Nord-Norge	71,4 %	70,4 %
3. Vi skal ha de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne	61,9 %	74,1 %
4. Vi skal leverer resultatgrad i toppen bant de største i Norge	19,0%	22,2 %
5. Rett kvalitet i alt vi gjør	57,2 %	29,6%

Data fra undersøkelsen viser at alle som deltok hadde kjennskap til SNN strategi. Ut ifra *svært god kjennskap* var det 19% av de ansatte i SNN Finans og 11,1 % av de ansatte i SNN Regnskapshuset. Gjennomsnittet viste at ansatte i SNN Finans hadde 3,52 og SNN Regnskapshuset 3,37 (3=*verken liten eller stor grad av kjennskap*, 4= *stor grad av kjennskap*). Slik at de som deltok i undersøkelsen hadde samlet sett kjennskap til strategien.

Senere i undersøkelsen ble det kjørt en test for å sjekke om de ansatte viste hva de strategiske målsettingene inneholdt. Både ledelsen i SNN finans og SNN Regnskapshuset har uttalt seg om at de bruker disse målsettingene som en ramme når de laget deres strategi. I testen var fem av ni alternativer riktige. Det ble funnet tre interessante funn på dette området. For det første viste funnet at det var en stor variasjon i kjennskap til de ulike strategiske målsettingene, hvor blant annet mål fire med den økonomiske målsettingen hadde lavest kjennskap hos begge datterselskapene. For det andre hadde ansatte i SNN Finans en svarprosent på 71,4% på et av lureralternativene: *Vi skal være nær og dyktig i alle kunderelasjoner*. Og det tredje interessante funnet var under målsetting fem: *Rett kvalitet i alt vi gjør*. Det var kun 29,6 % av de ansatte i SNN Regnskapshuset som hadde valgt denne. Dette målet har ledelsen utdypet flere ganger er viktig. Samtidig har de ansatte senere i spørreundersøkelsen indikert at nesten alt arbeid de utfører blir målt på kvalitet.

Bedriftsstrategi (Datter – ansatte): Måten strategien jobbes med i datterselskapene til SNN har flere likhetstrekk med Gjønnes og Tangenes (2014) tankemåte om hvordan man utformer en strategi. Først må ledelsen lage en strategi på hvilke resultater og mål de ønsker å nå, så må

de finne ut hvorfor de ønsker å nå disse målene. Til slutt må de lage en handlingsplan på hvordan bedriften kan nå de ulike målene. Dette er faktorer som går igjen hos SNN Finans og SNN Regnskapshuset når de jobber med strategiimplementeringsprosesser. For det første diskuterer ledelsen med godkjenning fra styret hva som skal oppnås i form av profitt. For det andre lager ledelsen en handlingsplan på hvordan de kan nå de ulike målene. For det tredje diskuterer avdelingsledere/teamleder med sine ansatte på hva de må gjøre for å nå satte mål, som resulterer i handlingsplaner på hvordan de kan implementere nye endringer. Så implementeres de nye strategiske endringene gjennom teamledere i SNN Finans og avdelingsledere i SNN Regnskapshuset. Selv om hvert av datterselskapene opererer i ulike bransjer, jobber begge datterselskapene med morbankens strategiske målsetting som en ramme til å utforme deres egen strategi. Samlet sett har denne prosessen likhetstrekk med Simons (2000) plan for gjennomføring av tiltenkt strategi.

SNN Finans Ut i fra de empiriske funn indikerer ledelsen at de er tilfreds med måten de og deres ansatte jobber med å implementere og nå deres strategiske mål. Resultatene fra undersøkelsen viser at ledelsen og de ansatte har noe ulik oppfatning knyttet mot de strategiske målene. Ut i fra undersøkelsen har noen av respondentene gitt uttrykk for at de strategiske målsetningene er umulige å oppnå.

Funn fra intervjuet viser at ledelsen i SNN Finans er opptatt av at deres ansatte kjenner til selskapets målsettinger, dette samsvarer i en viss grad med funn fra undersøkelsen. Av de ansatte som deltok i testen var det til sammen 81 % som hadde svart at de hadde *stor grad/ svært stor grad* av kjennskap til SNN Finans sin strategi. Videre ble de ansatte testet på om de viste hva de strategiske målsettingene inneholdt, alle alternativene var riktige. Et funn viste at målsetting nr. 2 om å *være den foretrekkende leverandør på objektfinansiering i Nord-Norge* hadde en svarprosent på 90,5 %. Dette samlet sett kan tyde på at markedsstrategien deres er kommunisert godt ut til de ansatte. Et interessant funn var at i likhet med SNN sin strategi, hadde en av de økonomiske målsettingene - *lavest kostnadsprosent* fått lavest score på 38,1 %.

SNN Regnskapshusets strategi er laget rundt SNN sitt rammeverk hvor de jobber med å implementere SNN sine verdier og kultur i selskapet, noe som kommer fram i intervjuet med ledelsen. Strategien mot 2020 består av sju punkter, som går ut på endringer de skal jobbe med. Strategiimplementering i denne prosessen består på den ene siden av at ledelsen må få

deres ansatte til å tilpasse seg SNN sin strategiske tankegang og på den andre siden tilpasse seg bransjen de opererer i.

Ledelsen holder på med å implementere strategien ut i selskapet. Funn fra intervjuet viser at de ansatte har fått strategidokumenter hvor ledelsen presenterer ønsket mål mot 2020. Funn fra undersøkelsen viser at 74% av de ansatte som deltok hadde *stor grad/ svært stor grad* av kjennskap til SNN Regnskapshusets strategi. Videre ble de ansatte testet om de viste hva de strategiske målsettingene inneholdt. Alle alternativene de fikk framlagt var riktige. Funn viser at 7,4 % ikke viste hva de ulike målene var, mens målet om forenkling med ny teknologi hadde fått en score på 81,5 %. Et interessant funn var at målet rundt *kommunikasjon blir viktig* hadde en lav score på 25,9 %, og at *de skal distribuere tjenester/produkter mer effektivt* hadde dårligst score på 22,2 %. Det kan tyde på at disse målsettingene er kommunisert ut til de ansatte i mindre grad.

Kortsiktige operasjonelle målsettinger (Datter – ansatte): Når det gjelder strategiimplementering i denne prosessen opererer SNN Finans og SNN Regnskapshuset delvis likt, begge bruker de strategiske målsettingene som en ramme.

SNN Finans har valgt å bruke SNN strategiske målsettinger som visjoner å jobbe mot, de mener målene er for overordnet. Grunnen til dette er på den ene siden kan det være vanskelig å få gode målinger rundt de fem målsettingene, og på den andre siden kan de miste fokuset på bedriften sin egen strategi.

SNN Regnskapshuset har valgt å bruke SNN sine strategiske målsettinger som KPI'er for å måle om deres ansatte jobber i tråd med strategien. Dette mener ledelsen er en god måte å ha kontroll og implementere strategiske målsettinger på.

Organisasjonsstruktur på bedriftsnivå (Datter – ansatte): Hrebiniak (2006) mener det å implementere samme struktur i alle bedrifter/avdelinger siden de tilhører samme konsern er en dårlig måte å bestemme strukturen i organisasjonen på. Noe valgt litteratur samsvarer med organisasjonsstrukturen til SNN Finans og SNN Regnskapshuset. De er strukturert ulikt og står ovenfor ulike problemstillinger.

SNN Finans har en delvis flat struktur mellom teamledere og ansatte, noe de bruker som en fordel når de skal implementere strategien ut til de ansatte. Siden de er samlokalisert kan det være mindre krevende å kommunisere ut nye målsettinger og enklere å følge opp at de ansatte jobber i tråd med målsettingene.

SNN Regnskapshuset er geografisk spredt, deres selskap har en hierarkisk struktur. I strategiimplementeringsprosessen tar ledergruppen avgjørelser og beslutninger for alle de ansatte. De har andre utfordringer en hva SNN Finans har når det gjelder å kommunisere ut nye målsettinger i bedriften. For eksempel kan SNN Finans lett samle alle sine ansatte for en dialog hvor de kan kommunisere ansikt til ansikt med deres ansatte. Ledergruppa i SNN Regnskapshuset må kommunisere med sine avdelingsledere som videre kommuniserer implementeringsprosessen med deres ansatte. Om en avdelingsleder har misforstått ledelsen, eller ikke tar strategiimplementeringsprosessen på alvor kan dette gå utover det operative leddets forståelse for de strategiske målsettingene.

Integrering på bedriftsnivå (Datter – ansatte):

SNN Finans er integrert i SNN, hvor de i dag følges opp av morselskapet via styremøter og finansielle måltall. Både SNN og SNN Finans uttrykker at det er endringer i måten de rapporterer på, og det vil bli laget et skyggeregnskap for SNN Finans i løpet av 2016. I dag overfører SNN Finans kunnskap til sine ansatte med den flate strukturen og kommunikasjon på tvers av selskapet, hvor ledelsen samarbeider med de ansatte om å lage handlingsplaner og implementere strategien.

SNN Regnskapshuset er en ny bedrift sammenlignet med de andre selskapene i SNN konsernet. Her kan Hrebiniak (2006) sine tre faktorer være sentrale for å lykkes i en geografisk spredt bedrift. Den første er kommunikasjon og styring på tvers av enhetene, den andre faktoren er overføring av kunnskap og oppnåelse av samordning på tvers av enhetene. Og den siste faktoren er informasjonsdeling og integrasjonsmetoder som kan føre til fleksibilitet i implementerings relaterte problemer. Funn fra intervju impliserer en viss grad av likheter med de tre faktorene. For det første er en av de strategiske målsettingene til SNN Regnskapshuset å få bedre kommunikasjonsevne. For det andre indikerer en viss grad av likheter med litteraturen på samordning, hvor SNN Regnskapshuset har etablert læringsrom for å få samkjørt ansatte på tvers av avdelinger. Noe som på sikt vil kunne resultere i en mer integrert bedrift. Og den siste faktoren er integrasjonsmetoden, hvor de i dag jobber med en

samordning på tvers av avdelingene, der de ennå jobber med å implementere samme tankesett ut ifra SNN sin bedriftskultur. Funn fra intervju viser at ledelsen jobber med disse faktorene når de implementerer de strategiske målsettingene.

Insentiver og kontroll (Mor- datter- ansatte):

Hrebiniak (2006) hevder at strategiimplementeringen ikke er fullført før opprettelse av strategi, mål og struktur er samordnet. Dette samsvarer til en viss grad med funn fra intervju med SNN om at konsernet er avhengig av en viss grad av kontrollpunkter for at konsernet samlet kan nå de satte målene.

SNN Finans ledelse mener de gir grundige tilbakemeldinger til deres ansatte om strategiske mål, og de mener de ansatte har mulighet å gi tilbakemeldinger på samme prosess. I følge spørreundersøkelsen svarte 23,8 % at de var svært tilfreds på tilbakemeldinger, og 4,8% mente de ikke hadde noe form for tilbakemeldinger på de strategiske målene. Når man ser samlet på undersøkelsen svarte 71,5% at de kunne gi tilbakemeldinger i *stor grad/ svært stor grad*. Dette indikerer at de fleste ansatte er fornøyde med tilbakemeldinger på strategiske mål.

SNN Regnskapshusets ledelse mener på lik linje med ledelsen i SNN Finans at de gir grundige tilbakemeldinger til deres ansatte om strategiske mål, og de mener de ansatte har mulighet til å gi tilbakemeldinger i denne prosessen. I følge funn fra undersøkelsen svarte 11,1 % at de var *svært fornøyde* med tilbakemeldinger, og 3,7% mente de ikke fikk noen form for tilbakemeldinger på de strategiske målsettingene. Det var 37 % som hadde svart at de kunne gi tilbakemeldinger i *Svært liten grad/liten grad*, og 44,4 % svarte at de kunne gi tilbakemeldinger i *verken liten eller stor grad*. Slik som resultatene indikerer har SNN Regnskapshuset forbedrings potensiale på dette området.

6.1.2 Kommunikasjon i strategiimplementeringsprosessen

I denne delen ønsker jeg å se på hvordan SNN jobber med kommunikasjon i alle ledd fra konsernet ned til det operative leddet. Hoff (2006) utdyper at en viktig del av strategiimplementeringen i et selskap er å få alle de ansatte til å få et positivt syn på endring og implementering av strategiske mål.

Kommunikasjonskanal mellom SNN og datterselskap skjer via styremøter og de månedlige rapporteringene. Det er selskapene selv som må kommunisere ut informasjon rundt de strategiske målsettinger og gi tilbakemeldinger på implementeringsprosessen i selskapet. Funn fra intervju viser at både ledelsen i SNN Finans og SNN Regnskapshuset indikerer at det er viktig at konsernet og andre datterselskapene kjenner til deres strategi. Data fra undersøkelsen viser en annen grad av inntrykk rundt kommunikasjonsprosessene, hvor de ansatte i begge datterselskapene hadde et gjennomsnitt på 3,33 hvor 3 = *verken liten eller stor grad*/ 4= *stor grad* av kommunikasjon rundt SNN sine strategiske målsettinger. På den ene siden kan det tyde på at de ansatte ikke er misfornøyd med kommunikasjonsprosessen, men på den andre siden finnes det forbedringspotensial.

Tabell 18: Kommunikasjonsprosesser rundt strategiske målsettinger

SNN strategi: kommunisert ut på en tilfredsstillende måte	SNN Finans	SNN Regnskapshuset
Ingen form for kommunikasjon (0)	4,2 %	4,2 %
I svært stor grad (5)	16,7 %	16,7 %
Gjennomsnitt (1-5)	3,33	3,33
Bedriftens strategi: kommunisert ut på en tilfredsstillende måte	Bedriftens-strategi	Bedriftens-strategi
Ingen form for kommunikasjon (0)	0 %	0 %
I svært stor grad (5)	28,6 %	11,1 %
Gjennomsnitt (1-5)	4	3,48

SNN Finans kommuniserer ut konsernets målsettinger med å påminne de ansatte om ønskede mål, og via de halvårige møtene. Deres strategiske målsettinger blir daglig kommunisert ut til deres ansatte gjennom salgsmålinger. Funn fra intervju viser at ledelsen i SNN Finans er tilfredse med dagens kommunikasjon til de ansatte, undersøkelsen viser en viss grad av samsvar med de uttalelsene. Et gjennomsnitt på 4 viser at de ansatte som deltok i undersøkelsen mener strategien til SNN Finans er kommunisert ut i *stor grad*.

SNN Regnskapshusets ledelse jobber med å kommuniserer ut hvordan de skal implementere deres langsiktige strategier, for å nå målene mot 2020. Ledergruppen skal blant annet ut til de ulike avdelingene for å høre på hva de ansattes utfordringer er, og hva de tror er den beste måten å implementere de strategiske målsettingene i selskapene på. Funn fra undersøkelsen

viser at de ansatte fra SNN Regnskapshuset hadde et gjennomsnittlig oppfatning av bedriftens kommunikasjon av strategiske målsettinger på 3,48 (3 = *verken liten eller stor grad*/ 4= *stor grad*). Resultatene kan til en viss grad tyde på at de enda holder på å implementere målsettingen ut i avdelingene. Resultatet viser at de ansatte er mer fornøyd en misfornøyd når det gjelder kommunikasjonsprosessen av SNN Regnskapshusets strategiske målsettinger.

Funn fra undersøkelsen viser at begge døtrene har en viss grad av forbedringspotensial ved å kommunisere deres målsettinger i bedriften.

6.1.3 Styringssystem og kontroll

I dette delkapittelet vil jeg bruke utdrag fra Malmi og Browns (2008) litteratur rundt den samlede styringspakken. Litteratur rundt styringssystemer og styringsverktøy vil bli brukt for å supplere teorien. Litteraturen er valgt ut ifra at den tar for seg strategiimplementerings problemstillinger fra ledelsen i en organisasjon og ned i det operative leddet.

Malmi og Brown(2008) presenterer styringspakken hvor de mener styringssystemer må samhandle med hverandre i organisasjonen, hvor de legger vekt på to hoved faktorer. Den ene er at deres system skal hjelpe til kontroll og avgjørelser, og på den andre delen skal systemet hjelpe ledelsen med å styre ansattes atferd mot ønskede strategiske mål.

SNN har i dag ingen integrerte styringssystemer for datterselskapene til å måle ønskede resultater, og for å se om døtrene er på rett vei når de implementerer nye målsettinger. Dette samsvarer ikke med styringspakken til Malmi og Brown (2008), hvor de mener at et styringssystem ville kunne spare organisasjonen for tid og ledelsen hadde enkelt fått kontroll på hvordan selskapet lå an med de strategiske målsettingene ved hjelp av et integrert styringssystem. Denne måten har likhetstrekk til deler av Simons (2000) diagnostiske styring, hvor han utdyper ved hjelp av diagnostisk styring kan ledelsen kommunisere og implementere strategi i store komplekse organisasjoner. Denne prosessen er ”top-down” hvor ledelsen overvåker arbeidet for å kunne gi tilbakemelding om man er i rute med tenkt strategi. SNN har kontrollpunkter via finansielle måltall (regnskap) som de bruker som styringsverktøy. De kommuniserer ønskede målsettinger via styremøter, der ledelsen i døtrene får i oppgave å implementere målsettinger i sitt selskap.

SNN Finans har et styringssystem hvor de bruker målingene til å kontrollere om de er i rute med deres målsettinger, og om de ikke er i rute kan de korrigere sine ansatte til å gi tilbakemeldinger på satte mål. SNN Finans bruker også deres system til å informere og kommunisere ut strategiske mål, dette samsvarer i viss grad med Malmi og Browns (2008) integrerte styringspakke ut i organisasjon. SNN Finans måte å styre på har likhetstrekk med Simons (2000) diagnostisk styring og interaktiv styring. Diagnostisk styring skjer via ledelsen hvor de implementerer strategiske målsettinger, følger de opp via styringssystemer og gir tilbakemelding til de ansatte om det trenges. Interaktiv styring er i følge Simons (2000) en ”bottom-up” prosess hvor de ansatte kan komme fram til felles løsninger. Funn fra intervju med ledelsen viste at de ansatte hadde mulighet til å gi tilbakemelding på handlingsplan for å implementere de strategiske målsettingene.

SNN Regnskapshuset bruker sitt styringssystem på lik linje med SNN Finans. De måler deres ansatte for å sjekke at de er på rett vei mot strategiske mål, og de gir tilbakemeldinger til deres ansatte via målingene. Dette samsvarer i viss grad med styringspakken til Malmi og Brown (2008), hvor ledelsen bruker styringssystem som et verktøy for å få de ansatte til å jobbe mot ønskede målsettinger. I et interessant funn fra undersøkelsen ga en ansatt uttrykk for at han/hun skulle ønske de fikk direkte tilbakemeldinger på deres presentasjoner, istedenfor å vente til målingene foreligger. Det er ikke grunnlag å si at alle ansatte i SNN Regnskapshuset ønsker dette. Funn fra intervjuet med ledelsen viser at SNN Regnskapshuset styrer etter diagnostisk styring og de styrer etter en liten grad av interaktiv styring. Dette fordi de ønsker å inkludere deres ansatte i strategiimplementerings relaterte problemer. Dette indikerer til en viss grad hvordan de ønsker å styre bedriften sin på sikt.

Funn fra undersøkelsen viser at av de ansatte i datterselskapene er det 8,3% som blir motivert av målinger i *svært stor grad*. Det er et gjennomsnitt på 3,15 slik at de ansatte av døtrene som deltok i undersøkelsen er verken misfornøyd eller fornøyd med målingene. Dette kan indikere at de ikke tenker på at de bli målt på deres arbeidsoppgaver. Det var 8,3 % som hadde svart at de mente det var for mye målinger i *svært stor grad*. For mye målinger hadde et gjennomsnitt på 3,75, dette kan indikere at det er flere som synes det er for mye målinger, enn de som ble motivert av målingene. I spørreundersøkelsen kommer det frem i en kommentar fra en ansatt at han/hun mener at målinger er nødvendige for å kunne nå målet og for å ha et forbedrings potensiale. Vedkommende mente det var unødvendig med for mye fokus på målinger om ledelsen ikke ga tilbakemeldinger. Dette kan implisere at ledelsen bør kommunisere bedre ut

hvorfor de har målingene, og at de oftere kan gi tilbakemeldinger. Abernethy og Chua (1996) utdyper at organisasjoner er avhengig av en viss grad av kontrollmekanismer, men nesten ingen er kjent med om hvordan virkningene av at alle nivåer er kontrollstyrt. Det er likevel slik som litteraturen hevder at det er vanskelig å si om datterselskapene kunne gjort det bedre eller dårligere med en form for kontroll i alle nivåer av virksomheten.

6.1.3 Oppsummering

I tabell 19 er hovedfunnene i dette delkapittelet oppsummert. Dette er gjort for å kunne se om det finnes likheter på bedriftsnivå mellom SNN Finans og SNN Regnskapshuset.

Tabell 19: Oppsummering av faktorer innen strategiimplementeringen i SNN sine datterselskap

	SNN Finans	SNN Regnskapshuset
Konsernstrategi	Strategiskmålsetting er en ramme for utvikling av bedriftens strategi	Strategiskmålsetting er en ramme for utvikling av bedriftens strategi
Konsernintegrasjon	Koordineres mellom mor- og datterselskap i styret	Koordineres mellom mor- og datterselskap i styret
Bedriftsstrategi	Egen modell for strategiutvikling: <ul style="list-style-type: none"> - Distribusjonsstrategi - Prisstrategi - Markedsstrategi 	Skille på: <ul style="list-style-type: none"> - Nært målbilde - Langsiktig målbilde til 2020 → Digitale løsninger
Kortsiktige og operasjonelle målsettinger	Teamleder sammen med avdelingen lager planer, korrigeringer, og utfører de kortsiktige målene	Bruker de strategiske målsettingene via KPI'er til å måle kortsiktige mål
Bedriftsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - 40 ansatte - Hovedvekt er Sentralisert: Alle samlet i ett lokale, utenom tre selgere som er i Nordland - Flat struktur mellom ledelse og ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - 100 ansatte - Desentralisert: Geografisk spredt rundt på 10 ulike avdelinger i Nord-Norge - Hierarkiskstruktur med ledergrupper øverst, og avdelingsledere som styrer sine avdelinger. Strukturen mellom avdelingsledere og ansatte varierer fra flat struktur til Hierarkiskstruktur
Integrasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Integrasjon mellom datterselskaper skjer gjennom styremøter og rammen for økonomistyring - Lik kultur som SNN, (ansatte jobber i 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrasjon mellom datterselskaper skjer gjennom styremøter og rammen for økonomistyring - Jobber med kulturendring i hele

	tråd med SNN sitt DNA) - Koordinerer kommunikasjon og informasjon muntlig, pga. at nesten alle er samlet i et lokale Overfører kunnskap: - Gjennom flat struktur - via teamledere og ansatte	selskapet (ønsker de samme verdiene som SNN) - kommunikasjon/informasjonsdeling via digitale løsninger pga. geografisksprett. Overfører kunnskap: - Ved at ledelsen reiser rundt og hjelper avdelingslederne til å styre mot satte mål - Læringsrom for de ansatte
Insentiver	- Egen team bonusmodell	- Ingen bonusmodell
Kontroll	Måltall (KPI'er): - Kreditt - Risiko - Salg - Kostnader	Målinger (KPI'er): - Alle de fem strategiske målsettingene - Fakturering - Tid (Regnskap pr. kunde) - Kvalitet i alle oppgaver

6.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er tillit avgjørende for å implementere strategi i et konsern?

Dette kapittelet sentraliseres til å handle om tillit er en avgjørende faktor når man implementerer strategi ned i et konsern. Jeg har valgt ut to teorier for å diskutere om SNN bygger på faktorer som tillit eller kontroll. Innenfor kontroll brukes agentteorien som spiller på om et menneske er egoistisk og blir motivert av ytre motivasjon, som for eksempel bonus. For å vise forhold som tillit, gjøres det via forvalterteorien som bygger på at menneskets drives av indre motivasjon, som for eksempel ansvar.

Videre ønsker jeg å se på om det finnes hybridløsning hvor tillit og kontroll komplementerer hverandre. Dette gjøres med å supplere agentteorien med forvalter teorien. Til sist vil det presenteres en tabell som oppsummerer de mest sentrale funnene fra dette delkapittelet.

6.3.1 Kontroll

Agentteorien forklarer hvordan behovet for økonomistyring oppstår mellom flere aktører. Flere forskere belyser at prinsipalen velger agenten som tar beslutninger på vegne av dem (Doum, & Scherunder, 2008, Jensen, & Meckling, 1976, Donaldsen, & Davis, 1991).

Mellom SNN og deres datterselskap er det likhetstrekk med litteraturen rundt agentteorien. Slik som litteraturen indikerer er SNN prinsipalen, og datterselskapene er agenter som utfører oppgaver på vegne av den rammen SNN har satt for drift av konsernet.

Slik som teorien fremmer kan det oppstå asymmetriskinformasjon mellom SNN og døtrene. Dette er på bakgrunn av at ledelsen i datterselskapene kan deres bransje bedre enn morselskapet, og de kan tilbakeholde informasjon til fordel for deres selskap, dette heter ”Hidden information” (Busch, et.al, 2010, Davis, at.al, 1997). Det er vanskelig å svare på om det er asymmetriskinformasjon mellom datter og mor, dette fordi at en agent ikke vil innrømme om de tilbakeholder informasjon fra SNN. Slik at uten noen form for kontrollpunkter kan det oppstå :”Hidden action” (Busch, et.al, 2010), som vil si at SNN ikke er i stand til å observerer døtrene. Kontrollpunktet mellom SNN og døtrene foregår via styremøter og finansielle måltall. Dette har likhetstrekk med agentteoriens kontrollpunkt, hvor litteraturen hevder at det er nødvendigheter med kontrollpunkter slik at agenten ikke kan opptre opportunistisk mot prinsipalen (Douma, & Scherunder, 2008, Jensen, & Meckling, 1976, Donaldsen, & Davis, 1991).

I undersøkelsen var det kun 6,3% av de ansatte i døtrene som hadde svart *jeg liker kun å bli målt om jeg har mulighet å opparbeide meg bonus*. 39,6 % likte målinger for at de kunne forbedre seg, 31,3 % ble mer fokusert på sine arbeidsoppgaver og 22% likte ikke å bli målt. Resultater fra undersøkelsen kan tyde på at de fleste ansatte i begge datterselskapene ikke er så opptatt av bonus gjennom kollektive belønningssystemer. Kuvaas og dysvik (2012) hevder at organisasjon kan styre sine ansatte med ytre motivasjon, som kan føre til lojale og mer engasjerte medarbeider. Ut i fra undersøkelsen er det vanskelig å si om datterselskapene til SNN har klart dette, ettersom dette er vanskelig å måle med en spørreundersøkelse.

SNN Finans har teambonuser som skal motivere til å nå satte mål. Dette passer med Kuvaas og Dysvik (2012) forklaring på ytre motivasjon som hevder at en organisasjon kan styre sine ansatte med ytre motivasjon for å nå ønskede mål. Dette kan gjøres gjennom kollektive belønningssystemer, som eksempel bonus. Undersøkelsen viser et interessant funn hvor en ansatt utdyper i kommentar til om han/hun blir motivert av belønninger. Respondenten svarer at han/hun ofte blir demotivert av bonusordningen siden ledelsen ikke kan korrigere mål og de dermed har liten sjans til å oppnå bonus. En annen respondent svarer at de ansatte blir

demotivert av for høye mål, noe som kan resultere i at det kan være vanskelig å implementere nye strategiske målsettinger.

SNN Regnskapshuset har ingen bonuser, men de ansatte blir målt på nesten alle oppgavene de utfører. Funn fra intervju kan tyde på at ledelsen mener målingene skal kontrollere at de ansatte er på rett vei i implementeringsprosessen av de strategiske målsettingene. I følge litteraturen på agentteorien er dette gjort for å sikre at prinsipalen (SNN) får tilstrekkelig med informasjon, rapportering og tilbakemeldinger. Funn fra undersøkelsen tyder på at flere av de ansatte kommenterte at de var misfornøyd med denne måten å bli kontrollert på, og de mister respekt til ledelsen av for mange målingene.

Kritikken på agentteorien bygger på antakelsen om opportunistisk atferd. Det å si at aktørene vil tilbakeholde informasjon, lyve og jukse, for å tjene sine interesser er en urealistisk beskrivelse av mennesket (Busch, 2010). Derfor er det vanskelig å si at SNN oppfører seg slik som teorien hevder, og det ses med forsiktighet å si at SNN styrer slik på noen områder.

6.3.2 Tillit

I forvalter teorien setter man kollektive behov framfor sin egen individuelle nytte. Teorien er et naturlig rammeverk for dynamikken mellom økonomistyring og tillit (Baldvinsdottir, 2013). Funn fra intervju viser at SNN har tillit til at deres døtre kan bransjen de operer i, og dermed selv kan styre selskapene sine mot ønskede mål. SNN benytter seg av en form for tillit til sine datterselskap, de gir krav i form av ønskede målsettinger og gir døtrene selv oppgaven med å implementere de strategiske målene ut i selskapet.

Både funn fra intervju med ledelsen i SNN Finans og SNN Regnskapshuset utdyper at de er avhengig av tillit fra konsernet for å kunne være et datterselskap av SNN. Dette samsvarer med funn i intervjuet med SNN om at døtrene har tillit til at konsernet gjør de valg som de mener er best for alle. Dette har likhetstrekk med forvalter teorien (Davis et.al, 1997).

Tabell 20: Hvordan ansatte i datterselskaper blir motivert av tillit

	Ansatte i SNN Finans og SNN Regnskapshuset
Ønsker å ikke bli sett av lederen	0 %
Ønsker å bli sett av lederen i svært stor grad	50 %

Tillit fra kollegaer er ikke viktig	0%
Tillit fra kollegaer er viktig i svært stor grad	79,2 %
Tillit fra Leder er ikke viktig	0 %
Tillit fra leder er viktig i svært stor grad	79,2 %

Funn fra intervju med døtrene viser at det er like viktig for de ansatte å få tillit fra sine kollegaer som tillit fra sin leder. Dette har likhetstrekk med forvalter teorien. Gjennomsnittet på disse to målingene var på 4,75 (4= *Stor*, 5= *Svært stor*). Resultatene tyder på at ansatte synes det er over *stor grad viktig* med tillit fra kollegaer og leder. Et annet interessant funn fra spørreundersøkelsen viser at 52,1 % av de ansatte i døtrene bli motivert av ansvar, 0% svarer at de får ingen motivasjon av ansvar. Hvor gjennomsnittet er på 4,29 noe som vil si at ansatte bli over *stor grad* motivert av ansvar.

Ledelsen i **SNN Finans** sin måte å styre på har likhetstrekk med forvalterteorien. Ut ifra funn fra intervju uttaler en i ledelsen ”*jeg kan ikke bare tenke på å være en populær leder. Jeg må tenke på hva som er best for bedriften, og klarer jeg det forkurset blir det gjerne bra for de ansatte og*”. Dette samsvarer med Davis et.al (1997) syn på forvalterteorien, hvor de hevder at forvalteren alltid velger det som gir best nytte for organisasjon som helhet og ikke hva som gir egen individuell nytte. Andre likhetstrekk med denne teorien er at ledelsen i SNN Finans blir motivert av indre faktorer, som er vanskelig å tallfeste (Donaldson, & Davis, 1991). De uttaler at de ønsker langsiktighet i form av vekst, og å ta større markedsandeler i Nord-Norge. SNN Finans styrer sine ansatte i strategiimplementeringsprosessen ved å bruke kontrollpunkter for å sjekke om de er på rett vei, dette faller utenfor forvalter teorien og har likhetstrekk med agentteorien.

Ledelsen i **SNN Regnskapshusets** måte å styre på har likhetstrekk med flere punkter med forvalter teorien. En i ledelsen utaler ”*for mye styring fra konsernet hadde slått helt feil, SNN Regnskapshuset kan ikke legge opp prosesser som er lik morbanken, da bommer vi*”. Dette samsvarer med forvalterteorien med at konsernet legger seg ikke bort i drifta av selskapet, og de har den fulle tillit til at SNN Regnskapshuset gjør det som er best for SNN. Dette har likhetstrekk Davis et.al, (1997) som utdyper at forvalteren ser større nytte i å samarbeide med prinsipalen, og handler deretter. Slik kan hans eller hennes handlinger ses på som rasjonelle.

Funn fra intervju viser at ledelsen av SNN Regnskapshuset tar avgjørelser for hva som er det beste for hele SNN Regnskapshuset samlet. Ledergruppa i SNN Regnskapshuset har sin fulle tillit til alle sine avdelingsledere siden de har ansvar for drifta, resultatene og kvaliteten de utfører. Det som faller utenfor forvalterteorien er målingen på alle de strategiske målsettingene.

6.5.3 Hybridløsning

Davis et al (1997) utdyper at i enkelte situasjoner hvor man trenger å forklarer hvordan tillit påvirker relasjoner vil forvalterteorien kunne supplere agentteorien. Denne situasjonen står SNN ovenfor, de har både former for tillitt som har likhetstrekk med forvalter teorien, og likhetstrekk med kontrollstyring via agentteorien.

Funn fra intervju viser at SNN, SNN Finans, SNN Regnskapshuset har en indre vilje til å handle i tråd med konsernets interesse, dette er likheter med forvalter teorien. På motsatt side krever ledelsen en form for kontroll over sine ansatte for at de skal sikre seg å styre mot strategiske målsettinger som konsernet har satt. Dette har likhetstrekk med agentteorien. Funn fra intervju viser at SNN har den fulle tillit til at deres ansatte implementerer de strategiske målsettingene ut blant deres ansatte.

Interessante funn fra spørreundersøkelsen viser at de fleste ansatte som deltok i spørreundersøkelsen fra SNN Finans og SNN Regnskapshuset likte å bli målt innenfor gitte rammer og at de ble motivert av ansvar. Dette har likhetstrekk med hva Kuvas og Dysvik (2012) hevder om at det i noen sammenhenger kan være vanskelig å skille på om en ansatt drives av indre- eller ytre motivasjon. Eksempelet de bruker er: *”de fleste vil oppleve noen grad av tilfredshet kun ved og utføre en oppgave, samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønningen for utførelsen av oppgaven”*. Det kan tyde på at noen av de ansatte i datterselskapene kjenner seg igjen i dette sitatet.

6.5.4 Oppsummering, valg av Kontroll, tillit eller hybridløsning?

Denne tabellen viser en oppsummering med kontrollstyring, tillitstyring eller en blanding mellom disse to faktoren.

Tabell 21: Kontroll, tillit eller hybridløsning i SNN?

	SNN Finans	SNN Regnskapshuset
--	------------	--------------------

<i>Kontroll</i>	<i>Kontroll</i>	<i>Kontroll</i>
SNN	Styremøter og månedlige regnskapstall	Styremøter og månedlige regnskapstall
Ledelsen – operative leddet	Målesystemer på teamene	Målesystemer via avdelinger og individuelle målinger.
<i>Tillit</i>	<i>Tillit</i>	<i>Tillit</i>
SNN	Implementering av strategiske målsettinger	Implementering av strategiske målsettinger
Ledelsen – operative leddet	Liten grad	Liten grad
<i>Hybrid</i>	<i>Hybrid</i>	<i>Hybrid</i>
SNN	Ja	Ja
Ledelsen – operative leddet	Ja, men overvekt av kontroll	Ja, men overvekt av kontroll

7. Konklusjon

I dette kapittelet presenteres konklusjonen som svarer på studiens problemstilling. Videre avsluttes kapittelet med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

I denne studien ønsket jeg å besvare følgende problemstilling:

”Hvilke faktorer er avgjørende for implementering av strategi i en konsernstruktur?”

Jeg spisset studien til å se på noen faktorer jeg mente var sentrale og avgjørende når man skal implementere strategi. Forskningsspørsmålene ble valgt ut i fra dette. Faktorene var styringssystem, kontroll, kommunikasjon og tillit.

Siden jeg studerte funn i tre ulike nivåer i to datterselskaper i en konsernstruktur, viste det seg at noen av faktorene var mer betydningsfulle en andre innenfor de ulike nivåene.

Kommunikasjonsprosessen relatert til strategiimplementeringsprosessen viste seg å være sentral for alle aktører i konsernet. Et funn som gikk igjen i begge datterselskapene var viktigheten av deres ansatte og at konsernet hadde kjennskap til datterselskapenes strategi. På samme måte var dette en viktig faktor for konsernet at ansatte i døtrene kjente til SNN sin visjon, strategi og verdier. Det kan ut i fra dette sies at en avgjørende faktor er kommunikasjon i strategiprosessen.

Forskningsspørsmål 1 var: På hvilken måte bruker SNN styringssystemer som en faktor for å implementere strategi? Funn fra intervju viser at SNN ikke bruker styringssystemer som en faktor for å kontrollerer strategiimplementering i deres datterselskaper. De bruker heller styringssystemer for å sjekke om datterselskapene er i rute med de strategiske målsettingene. Men koordinerer og kontrollerer hvordan døtrene ligger an til å nå deres strategiske målsettinger via styremøter, og månedlige rapporter på regnskapstall. Data fra intervju og undersøkelsen gir ikke grunnlag for å si at styringssystem er en avgjørende faktor for å implementere strategi fra konsernledelsen ned i datterselskaper. Men SNN er avhengig av en viss grad for kontroll.

Funn fra intervju og spørreundersøkelse viser at både SNN Finans og SNN Regnskapshuset i stor grad bruker styringssystem som en faktor for å implementere strategiske målsettinger ned i det operative leddet i deres selskap. Videre viste det seg at begge døtrene hadde styringssystem for å kontrollere at deres ansatte jobbet i tråd med de strategiske målsettingene. Med dette hadde de en mulighet til å korrigere på utførelsen av strategiimplementerings relaterte problemstillinger. Funn fra spørreundersøkelsen indikerer at de ansatte synes det er ok med målinger helst i team- og avdelingsvis. Dette så lenge de får fortløpende tilbakemeldinger og kan forbedre sine prestasjoner. Funn fra intervju og spørreundersøkelsen viser at styringssystem innenfor datterselskapene i SNN Finans og SNN Regnskapshuset er en avgjørende faktor for å implementere strategi ut til deres ansatte.

Når det gjelder forskningsspørsmål 2 som var: I hvilken grad er tillit avgjørende for å implementere strategi i et konsern? Funn fra intervju og undersøkelsen viser på den ene siden at tillit var en viktig faktor for både ansatte og ledelsen i SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset. På den andre siden var ledelsen i alle tre selskapene avhengig av en viss form for kontroll for å vite hvor de lå an med målsettingene i strategiimplementeringsprosessen. Funn fra intervju og undersøkelsen viser at det er nødvendig å bygge på faktorer for tillit i strategiimplementeringsprosessen, men det er også nødvendig med kontrollpunkter for å sjekke opp at selskapet er på rett vei under strategiimplementeringsprosessen. Dette fører til at SNN, SNN Finans og SNN Regnskapshuset styrer etter en hybrid løsning som er et resultat av at selskapene trenger en viss form kontroll, men også tillit. Dette kan konkludere med at tillit i en viss grad er nødvendig for å kunne lykkes med strategiimplementering i et konsern.

7.2 Forslag til videre forskning

Denne studien tar utgangspunkt i strategiimplementering i en konsernstruktur. Ettersom strategiimplementering i en konsernstruktur er en stor kompleks prosess, har det ikke vært mulighet for meg å studere alle deler med prosessen. Jeg var derfor nødt til å avgrense studien til å se på noen faktorer jeg trodde var viktig. Simons (2000) hevder at organisasjonslæring er utvikling av innsikt og kunnskap av tidligere handlinger. Ut i fra funn under intervjuene fant jeg elementer som kunne være interessant å studere ved en senere anledning. Et av funnene var at man kan tenke seg fordelene datterselskapene kunne hatt med gode kommunikasjonskanaler i en konsernstruktur mellom mor og datter, men også mellom datter og datter, som kunne ført til organisasjonslæring.

Referanseliste

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3), 233-248.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice*. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Andersen, S.S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control System* (12 utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations*. 7.utg. Boston, Mass: The McGraw-Hill/Irwin.
- Baldvinsdottir, G. (2013). Trust within the context of management accounting. I *Perspektiver på økonomistyring* (s. 197 -218). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *organisasjon og organisering* (6 utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Busch, T. (2004). Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv. TØH-serien. (10), 1-14
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Davis, J. H., & Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1994). Boards and company performance-research challenges the conventional wisdom. *Corporate governance: An international review*, 2(3), 151-160.
- Douma, S. W., & Schreuder, H. (2008). *Economic approaches to organizations*. 4.utg. Edinburg gate: Pearson Education.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. Willey: New-York.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. HøyskoleForlaget: Kristiansand.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hrebiniak, L.G (1992). Implementing global strategies. *European Management Journal*, 10 (4), 392-403.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-31.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1), 349-410.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2 utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM (2. utgave ed.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
- Larsen, A.K (2007). *En enklere metode, veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Leseth, A.B. & Tellmann S.M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-

- Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *Dette er Lean: løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica publishing.
- Norsk Senter For Forskningsdata (2016). *Informasjon og samtykke*. Hentet (28.02.2016) fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/test/informasjon.html>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1), 47-54.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 28-48). Springer US.
- Pettersen, I. J. (2013). Management Accounting and Control: the Diversity and Opportunities in Research and Research Methods. TØH-notat 2012:2
- Postholm, M.B (2005). *Kvalitativ metode, En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods For Business Students*. Utg. 6. Person Education Limited
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374.

- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategytet og case*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143
- SpareBank1 Finans Nord-Norge (2016). *Om oss*. Hentet (20.03.2016) fra <https://www.snnfinans.no/om-oss/>
- SpareBank1 Nord-Norge (2016). *Medarbeider i SNN*. Hentet (16.04.2016) fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/Dokumenter/SNN_medarbeiderprofiler_felles.pdf.
- SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge (2016). *Om oss*. Hentet (20.03.2016) fra <http://www.snnregnskap.no/selskapet>
- Teigen, k. A. (2013). Motivasjon. *Store Norske Leksikon*. Hentet (10.04.2016) fra <https://snl.no/motivasjon>
- Wig, B.B. (2013). *"LEAN – Ledelse for lærende organisasjoner"*. Gyldendal Norske Forlag AS
- Worley, J. M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5.utg.). Los Angeles, Calif: SAGE

Vedlegg 1- Intervjuguide for morselskap

Informasjon med påminnelse av opplysninger til informanten: Intervjuet vil bli anonymisert, jeg vil be om godkjenning før jeg benytter meg av sitater, og du vil ha mulighet til å trekke deg fram til 1.juni. *Jeg er ute etter hvordan dere jobber med strategi, kommunikasjon og strategiimplementering ut i selskapet og mot konsernet.*

Innledning

1. Navn, alder, din bakgrunn, og hvor lenge har du arbeidet i SNN?

Strategiprosess:

2. Forklar hva du legger i begrepet strategi?
3. Kan du beskrive konsernets strategi?
4. Kan du beskrive dötrenes strategi (knyttet mot konsernet)?
5. Kan du beskrive hvordan dere jobber med strategi i SNN?

Strategiimplementering og kontroll:

6. Hvordan jobber dere med å implementere strategi i konsernet og i døtre?
7. Hvordan jobber dere med å følge opp at selskapene er på "rett vei" (eks. styringsverktøy)?
8. Bruker dere noe form for styringsverktøy for å følge opp strategi i konsernet?

Informasjonsflyt:

9. Hvordan kommunisere dere ut strategien til det operative leddet (helt ut i døtrene)?
10. Kan du beskrive hvordan datter kommuniserer strategi til dere (om ting må endres på, er i rute. Osv)?
11. Hvor viktig er det for dere at døtrene har kjennskap til konsernets strategi?
12. Kan du beskrive om dere føler dere får rikelig med informasjon fra døtrene knyttet mot strategi?

Tillit:

13. Beskriv hvor viktig dere synes det er med tillitt mellom døtre og konsern (mellom ledere, ansatte)?
14. Er det andre ting du tenker kan være nyttig for meg å vite i forbindelse med dette? Og evt. Er det andre personer du anbefaler at jeg prater med?

Vedlegg 2. Intervjuguide for datterselskap

Informasjon med påminnelse av opplysninger til informanten: Intervjuet vil bli anonymisert, jeg vil be om godkjenning før jeg benytter meg av sitater, og du vil ha mulighet til å trekke deg fram til 1.juni. *Jeg er ute etter hvordan dere jobber med strategi, kommunikasjon og strategiimplementering ut i selskapet og mot konsernet.*

Innledning

1. Navn, alder, din bakgrunn, og hvor lenge har du arbeidet i SNN-konsernet?

Strategiprosess:

2. Forklar hva du legger i begrepet strategi?
3. Kan du beskrive deres strategi?
4. Har du kjennskap til konsernets strategi, og kan du utdype det?
5. Kan du beskrive hvordan dere jobber med strategi i Finans/ Regnskapshuset?

Strategiimplementering og kontroll:

6. Hvordan jobber dere med å implementere strategi ut i selskapet?
7. Hvordan jobber dere med å følge opp om dere er på ”rett vei” (eks. styringsverktøy)?
8. Kan du forklare om konsernet bruker noe form for styringsverktøy for å følge opp deres strategi?
9. Forklar om dere bruker KPIer til å styre etter, evt andre metoder/måltall?
10. Beskriv om dere bruker noe form for styringssystem (eks. Lean eller balansertmålstyring, evt annen modell/teori)?
11. Har du kjennskap til lean? Om ja, har dere fått opplæring fra banken?

Informasjonsflyt:

12. Hvordan kommunisere dere ut strategien til det operative leddet (helt ut til de ansatte)?
13. Kan du beskrive hvordan dere kommuniserer om strategi er i rute til konsernet?
14. I hvor stor grad og hvor ofte rapportere dere til SNN tilknyttet deres strategi?
15. Kan du beskrive hvordan konsernledelsen jobber med deres strategi?
16. Kan du beskrive hvor viktig det er for dere at de ansatte har kjennskap til deres og konsernets strategi?
17. Kan du beskrive hvor viktig er det for dere at konsernet og andre døtre har kjennskap til deres strategi?

18. Kan du beskrive om dere får rikelig med informasjon og oppfølging fra konsernet knyttet mot strategi?

Tillit

19. Beskriv hvor viktig dere synes det er med tillitt fra konsernet?
20. Kan du utdype i hvor stor grad dere synes det er viktig å ha tillitt til deres ansatte?
21. Er det andre ting du tenker kan være nyttig for meg å vite i forbindelse med dette? Og evt. Er det andre personer du anbefaler at jeg prater med?

Vedlegg 3. Spørreundersøkelse til datterselskap

Spørreskjema for ansatte i datterselskaper av Sparebank1 Nord-Norge

Undersøkelsen vil bli brukt i forbindelse med min masteroppgave i økonomi og administrasjon ved UiT - Norges Arktiske Universitet. Studien er laget av Siri Amundsen, med hjelp av veileder Anita Michalsen, førsteamanuensis ved Handels Høyskolen i Tromsø.

I forbindelsen med spørreundersøkelsen ønsker jeg å sjekke ut hvordan ansatte i datterselskap av et konsern tolker og jobber med strategi.

Om du har noen spørsmål i forbindelse med undersøkelsen kan du kontakte meg på min e-post: Amundsen_90@hotmail.com .

Undersøkelsen er anonym, og det er ikke mulig å spore svarene du avgir.

Det vil ta i underkant av 10 minutter å svare på undersøkelsen.

Håper du setter av tid til å svare, lykke til!

Din identitet vil holdes skjult.
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)



1) * Jeg ønsker å delta i denne studien

Ja, jeg ønsker å delta i studien



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg ønsker å delta i denne studien" er lik "Ja, jeg ønsker å delta i studien"
-)

2) * Hvor er ditt arbeidssted?

- SpareBank1 Finans Nord-Norge
- SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

Det vil først bli stilt noen generelle spørsmål.

3) * Hvor er ditt arbeidsted?

- Tromsø
- Alta
- Balsfjord
- Finnsnes
- Hammerfest
- Harstad
- Mo i Rana
- Mosjøen
- Sandnessjøen
- Trofors
- Annet



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidsted?" er lik "Annet"
-)

4) Hvor er ditt arbeidsted?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

5) * Hvor lang ansiennitet har du i SNN Regnskapshuset?

- Nylig ansatt
- 1 år
- 2 år
- 3 år
- Annet



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor lang ansiennitet har du i SNN Regnskapshuset?" er lik "Annet")

6) Hvor lang ansiennitet har du i SNN Regnskapshuset?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge")

7) * Hvor lang ansiennitet har du i SNN Finans?

- Nylig ansatt
- 1år
- 2 til 5 år
- 6 til 10 år
- 11 til 15 år
- 16 år



8) Har du hatt andre stillinger i SNN konsernet?

- Ja
- Nei

9) Hvor lang ansiennitet har du totalt i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?

- 1-5 år
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har du hatt andre stillinger i SNN konsernet?" er lik "Ja")

10) Hva var din tidligere rolle i SpareBank1 Nord-Norge Konsernet?



11) * Hvilken aldersgruppe tilhører du?

- 18 til og med 25 år
- 26 til og med 35 år
- 36 til og med 45 år
- 46 til og med 55 år
- 56 til og med 65 år
- 65 til og med 75 år

Annet

12) * Hvilket kjønn har du?

Kvinne

Mann

13) * Hva er ditt høyeste kompetansenivå?

Grunnskole

1 år på videregående skole

2 år på videregående skole

2 år på videregående skole + fagbrev

3 år Videregående skole - Studiespesialisering

1 år på universitet/ høyskole

2 år på universitet/ høyskole

3 år på universitet/ høyskole (Bachelorgrad)

4 år på universitet/ høyskole

5 år universitet/ høyskole (Mastergrad)

Registrert revisor

PhD-grad

14) * Hva er din stillingskategori?

Leder (alle ulike nivåer fra direktør til mellomleder)

Medarbeider

15) * Hvor mange ansatte er det på din avdeling?

Under 5 ansatte

5 - 10 ansatte

11-15 ansatte

16-20 ansatte

over 20 ansatte

De neste spørsmålene vil omhandle strategi.

Strategi er en plan som skal hjelpe organisasjonen til å nå de mål en har satt seg.

Visjon er bedriftens «drøm om fremtiden». Visjonen skal si noe om hvilken retning bedriften ønsker å jobbe mot, ofte er den vanskelig å realisere og måle.

SpareBank1 Nord-Norge er opptatt av en rekke verdier de mener er viktig at deres medarbeidere skal ha og jobbe etter.

De neste spørsmålene vil inneholde en skala fra 0-5. Hvor 0 betyr: har ingen kjennskap, 1: svært liten kjennskap, 2: liten kjennskap, 3: kjennskap, 4: god kjennskap og 5: har svært god kjennskap.

16) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Nord-Norges verdier som omtales som deres "DNA"?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

17) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Nord-Norges strategier?

0 1 2 3 4 5

18) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Nord-Norges visjon?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

19) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Regnskapshusets strategier?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

20) * Hvor god kjennskap har du til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge?

0 1 2 3 4 5



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

De neste spørsmålene vil omhandle strategi.

Visjon er bedriftens «drøm om fremtiden». Visjonen skal si noe om hvilken retning bedriften ønsker å jobbe mot, ofte er den vanskelig å realisere og måle.

SpareBank1 Nord-Norge er opptatt av en rekke verdier de mener er viktig at deres medarbeidere skal ha og jobbe etter.

De neste spørsmålene vil inneholde en skala fra 0-5. Hvor 0 betyr: har ingen kjennskap, 1: svært liten kjennskap, 2: liten kjennskap, 3: kjennskap, 4: god kjennskap og 5: har svært god kjennskap.

21) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Nord-Norges verdier som omtales som deres "DNA"?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

22) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Nord-Norges strategier?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

23) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Nord-Norges visjon?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

24) * Hvor god kjennskap har du til SpareBank1 Finans Startegier?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

25) * Hvor god kjennskap har du til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge1?

0 1 2 3 4 5



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

De neste spørsmålene vil omhandle strategi.

Strategi er en plan som skal hjelpe organisasjonen til å nå de mål bedriften har satt seg.

Visjon er bedriftens «drøm om fremtiden». Visjonen skal si noe om hvilken retning bedriften ønsker å jobbe mot, ofte er den vanskelig å realisere og måle.

SpareBank1 Nord-Norge er opptatt av en rekke verdier de mener er viktig at deres medarbeidere skal ha og jobbe etter.

Du kan benytte flere svaralternativer

26) Kan du skrive inn hva SpareBank1 Nord-Norges visjon er?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

27) * Hva inneholder SpareBank1 Nord-Norges verdier som de selv omtaler som deres DNA?

- Landsdelenes egen bank
- Skaper og legger igjen verdier i Nord-Norge
- Nær og dyktig med kortreiste beslutninger
- Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og moderne
- Utvikler Nord-Norge - bryr oss om deg
- Vet ikke/ har ikke kjennskap

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

28) * Hva inneholder SpareBank1 Nord-Norges strategier?

- For Nord-Norge!

- Vi skal være nr. 1 i Nord-Norge
- Vi skal være nær og dyktig i alle kunderelasjoner
- Vi skal ha de mest fornøyde kundene i Nord-Norge
- Vi skal ha størst markedsandel i banksektoren i Nord-Norge
- Vi skal ha de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne
- Vi skal drive bank i verdensklasse med fokus på gode digitale løsninger
- Vi skal levere resultatgrad i toppen blant de største i Norge
- Rett kvalitet i alt vi gjør
- Vet ikke/ Har ikke kjennskap

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

Fram mot 2020 har SNN Regnskapshuset laget noen strategiske mål som de skal jobbe etter.

Du kan benytte flere alternativer

29) * Hva er SNN Regnskapshusets strategier mot 2020?

- Regnskapsfører blir kundens viktigste samarbeidspartner på økonomiske spørsmål. Analyse og rådgiving blir viktigere. Dette gir endringer i kompetansekrav.
- Gode relasjoner til kundene vil styrke tillitsforholdet og igjen bidra til økt etterspørsel etter tjenester utover de tradisjonelle regnskapsoppgavene.
- Vi jobber utviklingsrettet og jobber stadig mot forenkling av egen og kundens hverdag ved hjelp av ny teknologi og måten vi bruker teknologien på.
- Vi distribuerer tjenester/produkter mer effektivt for kundene og for regnskapshuset. Dobbelt distribusjon avvikles.
- Vi segmenterer kundemassen og bruker tid på de rette kundene. Vi skiller mer på tidsbruk og tjenester mellom store og små kunder
- Kommunikasjonsevner blir spesielt viktig ettersom regnskapet skal analyseres, rapporteres og kommuniseres på en slik måte at det skaper verdi for kunden
- Regnskapet er middelet, ikke målet. Regnskapshuset fremstår som en økonomisk samarbeidspartner for kunden
- Jeg vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

30) Har du kjennskap til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?

- Ja
 Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

De neste spørsmålene vil omhandle strategi.

Strategi er en plan som skal hjelpe organisasjonen til å nå de mål en har satt seg.

Visjon er bedriftens «drøm om fremtiden». Visjonen skal si noe om hvilken retning bedriften ønsker å jobbe mot, ofte er den vanskelig å realisere og måle.

SpareBank1 Nord-Norge er opptatt av en rekke verdier de mener er viktig at deres medarbeidere skal ha og jobbe etter.

Du kan benytte flere svaralternativer

31) Kan du skrive inn hva SpareBank1 Nord-Norges visjon er?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

32) * Hva inneholder SpareBank1 Nord-Norges verdier som de selv omtaler som deres DNA?

- Landsdelenes egen bank
- Skaper og legger igjen verdier i Nord-Norge
- Nær og dyktig med kortreiste beslutninger
- Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og moderne
- Utvikler Nord-Norge - bryr oss om deg
- Vet ikke/ har ikke kjennskap

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

33) * Hva inneholder SpareBank1 Nord-Norges strategier?

- For Nord-Norge!
- Vi skal være nr. 1 i Nord-Norge
- Vi skal være nær og dyktig i alle kunderelasjoner
- Vi skal ha de mest fornøyde kundene i Nord-Norge
- Vi skal ha størst markedsandel i banksektoren i Nord-Norge
- Vi skal ha de dyktigste og mest motiverte medarbeiderne
- Vi skal drive bank i verdensklasse med fokus på gode digitale løsninger
- Vi skal levere resultatgrad i toppen blant de største i Norge
- Rett kvalitet i alt vi gjør

Vet ikke/ Har ikke kjennskap

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

SpareBank1 Finans jobber med distribusjons- og markedsstrategier.

34) * Hva er SNN Finans strategier?

- Bedre avkastning på EK enn morbanken
- Være den foretrukne leverandør av objektfinansiering for kunder i Nord-Norge
- Være den foretrukne leverandør av forbruksfinansiering for kunder i SpareBank1 Nord-Norge
- Skape langsiktige og lønnsomme kunderelasjoner gjennom vårt DNA
- Sammenlignet med våre konkurrenter skal vi ha lavere kostnadsprosent
- Jeg vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har du kjennskap til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?" er lik "Ja"
-)

35) Har du kjennskap til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?

- Ja
- Nei

36) Hvilken andre døtres strategi kjennskap til?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har du kjennskap til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?" *er lik* "Ja"
-)

37) Beskriv kort hva deres strategier omhandler



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har du kjennskap til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?" *er lik* "Ja"
-)

38) Hvilken andre døtres strategier har du kjennskap til?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har du kjennskap til andre datterselskaper sine strategier i SpareBank1 Nord-Norge konsernet?" *er lik* "Ja"
-)

39) Beskriv kort hva deres strategier omhandler



Kommunikasjon er prosessen hvor en medarbeider, leder eller ledelse overfører (sender) informasjon til en annen person, gruppe eller bedrift med et budskap.

Skalabeskrivelse: 0 har ingen kjennskap, 1 svært liten grad, 2 liten grad, 3 Verken liten eller stor grad, 4 stor grad og 5 svært stor grad

40) * I hvilken grad synes du strategien til SNN konsernet er kommunisert ut på en tilfredstillende måte?

0 1 2 3 4 5

41) * I hvilken grad mener du SNN er god til å informere om deres strategiske målsetninger?

0 1 2 3 4 5

42) Har du noen kommentarer til dette?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge"
-)

Kommunikasjon er en prosess der en medarbeider, leder eller ledelse overfører (sender) informasjon til en annen person, gruppe eller bedrift med et budskap.

Skalabeskrivelse: 0 har ingen mening, 1 svært liten grad, 2 liten grad, Verken liten grad eller stor grad, 4 stor grad og 5 svært stor grad

43) * I hvilken grad synes du strategien til SNN Regnskapshuset er kommunisert ut på en tilfredstillende måte?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge")
-)

44) * I hvilken grad er du fornøyd med informasjon rundt SNN Regnskapshuset sine strategier?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge")
-)

45) * I hvilken grad har du som ansatt mulighet å gi tilbakemeldinger på strategiske målsettinger?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Regnskapshuset Nord-Norge")
-)

46) Har du kommentarer til dette?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

Kommunikasjon er en prosess der en medarbeider, leder eller ledelse overfører (sender) informasjon til en annen person, gruppe eller bedrift med et budskap.

Skalabeskrivelse: 0 har ingen mening, 1 svært liten grad, 2 liten grad, Verken liten grad eller stor grad, 4 stor grad og 5 svært stor grad

47) * I hvilken grad synes du strategien til SNN Finans er kommunisert ut på en tilfredstillende måte?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

48) * I hvilken grad er du fornøyd med informasjon rundt SNN Finans sine strategier?

0 1 2 3 4 5

49) * I hvilken grad har du som ansatt mulighet å gi tilbakemeldinger på strategiske målsettinger?

0 1 2 3 4 5

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor er ditt arbeidssted?" er lik "SpareBank1 Finans Nord-Norge"
-)

50) Har du kommentarer til dette?



De neste spørsmålene vil omhandle målinger tilknyttet styringssystemer.

Styringssystemer brukes ofte som et måleverktøy. Eksempler på hva en kan måle er: salg, kostnader og hvor mye den enkelte produserer.

Styringssystemer brukes ofte til å styre organisasjonen mot de strategiske mål bedriften har satt seg.

51) Kan du beskrive kort hvilken arbeidsoppgaver du blir målt på?

52) * Hva inneholder styringssystemene dere bruker på din avdeling?

- Målstyring
- Salgsmålinger
- Kostnadsmålinger

- Budsjett
- Regnskap
- Balansert målstyring
- Lean
- Prognoser
- KPI'er
- Annet
- Jeg vet ikke

53) Har dere annet innhold i styringssystemene dere bruker? Om ja, hva da?

54) * Hvilke av alternativene beskriver deg best?

- Jeg liker å bli målt på arbeidet jeg gjør, dette gjør meg mer fokusert på mine arbeidsoppgaver
- Jeg liker å bli målt fordi da kan jeg forbedre meg
- Jeg liker kun å bli målt om jeg har mulighet å opparbeide meg bonus
- Jeg liker ikke å bli målt, jeg føler jeg jobber bedre uten målinger

Skalabeskrivelse: 0 har ingen mening, 1 svært liten grad, 2 liten grad, 3 verken liten eller stor grad, 4 stor grad og 5 svært stor grad

55) * I hvilken grad er det motiverende å bli målt i forhold til avdelingens definerte strategiske mål?

- 0 1 2 3 4 5

56) * I hvilken grad mener du at det er for mye målinger på dine arbeidsoppgaver?

- 0 1 2 3 4 5

57) Har du kommentarer til dette?

58) * I hvilken grad motiveres du av individuelle målinger på dine arbeidsoppgaver?

0 1 2 3 4 5

59) * I hvilken grad motiveres du av å bli målt med teamet rundt dine arbeidsoppgaver?

0 1 2 3 4 5

60) * I hvilken grad motiveres du av både individuelle målinger og målinger på teamet?

0 1 2 3 4 5

61) * Jeg synes du det er best å bli målt

- I team
- Individuelt
- Både i team og individuelt
- Jeg liker ikke å bli målt på jobben jeg gjør



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg synes du det er best å bli målt " er lik "I team")

Du kan benytte flere svaralternativer

62) * Hvorfor foretrekker du å bli målt i team?

- Det skaper en god bedriftskultur på min arbeidsplass
- Vi får bedre samhold på teamet
- Det er mindre skummelt enn å bli målt individuelt
- Jeg vet ikke/ Vil ikke svare

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg synes du det er best å bli målt " er lik "I team")

63) Har du kommentarer til dette?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg synes du det er best å bli målt " er lik "Både i team og individuelt"
-)

Du kan benytte flere svaralternativer

64) * Hvorfor foretrekker du å bli målt både i team og individuelt?

- Det skaper en god bedriftskultur
- Vi får bedre samhold på teamet
- Det er gøy å prestere individuelt og prestere i teamet
- Jeg vet ikke/ Vil ikke svare

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg synes du det er best å bli målt " er lik "Både i team og individuelt"
-)

65) Har du kommentarer til dette?

Du kan benytte flere svaralternativer

66) * Hvorfor foretrekker du å bli målt individuelt?

- Jeg liker å jobbe med å forbedre meg
- Jeg er en individualist
- Jeg blir motivert av egne prestasjoner
- Jeg vet ikke/ Vil ikke svare

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg synes du det er best å bli målt " er lik "Individuelt"
-)

67) Har du kommentarer til dette?



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Jeg synes du det er best å bli målt " er lik "Jeg liker ikke å bli målt på jobben jeg gjør"
-)

Du kan krysse av på flere alternativer

68) * Hvorfor foretrekker du ikke å bli målt på arbeid du utfører?

- Jeg blir stresset
- Jeg føler at jeg ikke er fornøyd med egen prestasjon
- Jeg utfører en bedre jobb om jeg ikke blir målt
- Jeg vet ikke

69) Har du kommentarer til dette?



De neste spørsmålene vil omhandle tillit og ansvar.

Skalabeskrivelse: 0 har ingen mening, 1 svært liten grad, 2 liten grad, 3 verken liten eller stor grad, 4 stor grad og 5 svært stor grad

70) * I hvilken grad blir du motivert av ansvar på dine arbeidsoppgaver?

0 1 2 3 4 5

71) * I hvilken grad er det viktig for deg å bli sett av din leder?

0 1 2 3 4 5

72) * I hvilken grad synes du det viktig med tillit fra dine kollegaer?

0 1 2 3 4 5

73) * I hvilken grad synes du det er viktig med tillit fra din leder?

0 1 2 3 4 5

74) Har du kommentarer til dette?

75) * Hvilken av faktorene under motiverer deg mest?

- Ansvar
- Målinger
- Tillit
- Å gjøre jobben min uten målinger
- Å gjøre jobbe min uten ansvar
- Vet ikke/ vil ikke svare



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvilken av faktorene under motiverer deg mest?" er lik "Ansvar")

Du kan her benytte flere alternativer.

76) * Hvorfor blir du motivert av ansvar?

- Jeg føler meg viktig, og det viser at ledelsen har tillit til meg
- Med mer ansvar blir jeg motivert til å gjøre en god jobb
- Jeg liker å ha ansvar, dette for å bevise for meg selv og andre at jeg er god i min jobb
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvilken av faktorene under motiverer deg mest?" er lik "Ansvar")

77) Er det andre ting som motiverer deg rundt ansvar på dine arbeidsoppgaver?

Du kan benytte deg av flere alternativer.

78) * Hvorfor blir du ikke motivert av ansvar?

- Jeg liker best å gjøre mine ting, og har ikke et behov for å ha ansvar
- Ansvar skremmer meg
- Jeg vet ikke/ vil ikke svare

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvilken av faktorene under motiverer deg mest?" er lik "Å gjøre jobbe min uten ansvar")

79) Er det andre faktorer som gjør at du ikke blir motivert av ansvar?



Ofta når ledelsen jobber med strategiimplementering kommer man ikke utenom endringer. Endringene kan være små og usynlige, men også store og tunge. Dette kan resultere i andre arbeidsoppgaver og rutiner på din arbeidsplass.

Skala beskrivelse: 0 har ingen mening, 1 svært liten grad, 2 liten grad, 3 verken liten eller stor grad, 4 stor grad og 5 svært stor grad

80) * I hvilken grad blir du motivert av å jobbe med nye strategiske endringer?

- 0 1 2 3 4 5

81) * I hvor stor grad føler du at du jobber i tråd med

selskapet strategi?

0 1 2 3 4 5

82) * I hvilken grad blir du motivert av å jobbe mot strategiske mål?

0 1 2 3 4 5

Du kan benytte flere svaralternativer.

83) * Hvor tilfreds er du med jobbe med nye endringer knyttet mot strategiske mål?

- Jeg liker ikke endringer
- Om de kommer sjeldent er det ok
- Små endringer er ok, men jeg liker ikke store tunge strategiske endringer
- Jeg liker endringer
- Endringer er del av jobben min
- Jeg liker endringer fordi arbeidsoppgavene mine blir litt mer varierte

84) Har du kommentarer til dette?



85) Er det andre ting du ønsker å fortelle i forbindelse med denne undersøkelsen? Om ja, hva da?