

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter”

Arne Helling
Februar 2010

Masteroppgave i økonomisk-administrative fag,
spesialisering i bedriftsøkonomisk analyse.
Høgskolen i Buskerud avd. Hønefoss

Forord

Denne masteroppgaven er en del av mitt studie i økonomisk-administrative fag, spesialisering innenfor bedriftsøkonomisk analyse, ved Høgskolen i Buskerud avd. Hønefoss. Arbeidet med oppgaven har foregått fra sommeren 2009 til februar 2010.

Bedrifter i det private og etater i det offentlige krever stadig større og større krav til at resultatene skal bli best mulig, og dette stiller store krav innenfor økonomistyring og ledelse. De private bedriftene har et marked og konkurrenter de må forholde seg til, mens det offentlige har sine bevilgninger fra staten de må ta hensyn til. Det er i tidligere studier undersøkt noe innenfor økonomistyring i mindre bedrifter. Det er også tidligere konkludert med at det er behov for mer forskning innenfor skjæringspunkter mellom økonomistyring og ledelse.

Jeg håper med denne studien at jeg har bidratt til å få svar på hvilke økonomistyringsaktiviteter som brukes i praksis, både i det private og det offentlige. I hvor stor grad disse aktivitetene blir brukt som verktøy for ledelsen og for å kunne ta viktige beslutninger innenfor bestemte oppgaver for bedriften. I tillegg har jeg også undersøkt i hvilken grad en integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser kan gi enda bedre resultater og måloppnåelse innenfor definerte arbeidsoppgaver for bedriften.

Avslutningsvis vil jeg takke min veileder førsteamanuensis Øystein Sørebo ved Høgskolen i Buskerud, for konstruktive og motiverende tilbakemeldinger, samt gode innspill til arbeidet gjennom arbeidsperioden. Jeg vil også takke Stig Rune Nilsen ved Forsvarets mediesenter for all hjelp i forbindelse med spørreundersøkelsen som ble gjennomført. Arbeidet med oppgaven har vært meget interessant, og en lærerik og spennende prosess.

Hønefoss, februar 2010

Arne Helling

Sammendrag

Med dette sammendraget gis en kort oppsummering av hele studien. Hensikten med denne oppgaven har vært å kartlegge økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. Med bakgrunn i dette temaet har jeg satt opp følgende problemstilling:

”Beskrive hvordan økonomistyring utføres, analysere hvilken rolle økonomistyring har i forbindelse med ledelsesprosessene, og i hvilken grad integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene innvirker på beslutningene som tas.”

Jeg har i studien laget et teorigrunnlag som presenteres innledningsvis med henvisning til kilder, aktuell litteratur og tidligere studier. Denne teorien er rammeverket for problemstillingen og den analysen som gjøres av svarene til respondentene i undersøkelsen. Utgangspunktet for analysene er en spørreundersøkelse som ble besvart av 199 respondenter, 96 fra det private og 103 fra det offentlige. Det var lederen eller den økonomiansvarlige i ledergruppen som besvarte spørsmålene i alle de private bedriftene og i de offentlige etatene. Spørreundersøkelsen med følgeskriv, ble sendt ut via e-mail til alle respondentene, med en gitt svarfrist som ble purret etter en uke.

Jeg har i oppgaven en analysedel hvor jeg har satt opp de viktigste statistiske resultatene jeg fant, samt at jeg har testet forklaringskraften til de viktigste variablene som er bruk av økonomistyringsaktiviteter, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen og ledelsens bruk av økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger. Jeg har utledet tre forskningsspørsmål fra problemstillingen, og de viktigste resultatene i undersøkelsen kan oppsummeres som følger:

I hvilken grad gjennomføres økonomistyring i bedriften?

Jeg finner at flertallet av bedriftene i både det private og det offentlige bruker økonomistyringsaktivitetene resultatregnskap, investeringsbudsjett, driftsbudsjett, likviditetsbudsjett, regnskapskontroll og lønnsomhetsberegninger i meget stor grad. Det er noe forskjell på hvilke aktiviteter som brukes privat og offentlig. Resultatene viser at det private bruker alle økonomistyringsaktivitetene som er listet i undersøkelsen i meget stor grad, mens det offentlige ikke bruker likviditetsbudsjett, lønnsomhetsberegninger og til dels resultatregnskap i like stor grad.

De fleste bedriftene ser på økonomistyringsaktivitetene som viktige for å nå strategiske mål og å kunne planlegge ”veien videre”.

Det var over 70 prosent som mente at økonomistyringsaktivitetene var viktige for overlevelse i markedet, basis i for eksistens i markedet, posisjonering i markedet med basis i informasjon til beslutninger og for å oppnå konkurransefortrinn. For det offentlige var det også en klar støtte til at økonomistyringsaktivitetene er selve fundamentet for tildeling av penger, og for å tilfredsstillende behovene til eierne/interessentene.

Jeg fant middels forklaringskraft med økonomistyringsaktiviteter som avhengig variabel og kontrollsystemer, stilling i ledergruppen, omsetning i bedriften, antall ansatte i bedriften og økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som uavhengige variabler.

I hvilken grad opplever ledelsen at økonomistyring er en del av ledelsesprosessene i bedriften?

Økonomistyringsaktivitetenes betydning som verktøy for ledelsen i bedriften finner jeg betydelig støtte for i denne studien. Det er noe forskjell på hva som vektlegges i det private og i det offentlige. Ledelsen i private bedrifter vektlegger resultatregnskap, likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger mest, og ledelsen i det offentlige vektlegger investeringsbudsjett,

driftsbudsjett og regnskapskontroll i størst grad. Studien viser at mellom 82.9 prosent og 93 prosent av respondentene fra både det private og det offentlige var litt enig, enig eller helt enig i at resultatregnskap, driftsbudsjett og regnskapskontroll var de viktigste verktøy for ledelsen.

Jeg finner middels forklaringskraft for den avhengige variabelen økonomistyringsaktivitetenes betydning som verktøy for ledelsen. Her var økonomistyringsaktiviteter til bruk for ledelsen for å ta beslutninger, kontrollsystemer og strategisk betydning uavhengige variabler.

I hvilken grad opplever ledelsen at en integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene har innvirkning på beslutningene som tas?

Økonomistyringsaktivitetenes bruk for å ta beslutninger innenfor planlegging, budsjettering, kontroll av måloppnåelse, analyser, rapportering, ressursutnyttelse og strategisk tilpasning for bedriften, finner jeg betydelig støtte for i de statistiske tallene. Det var i fra 85 prosent til og med 99,5 prosent støtte for dette i undersøkelsen. Med økonomistyringsaktivitetenes bruk for å ta beslutninger som avhengig variabel finner jeg i tillegg en sterk forklaringskraft med kontrollsystemer, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, bedre integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessen og stilling i ledergruppen som uavhengige variabler.

Jeg finner at både de private bedriftene og det offentlige mener at økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene er godt integrert, men at det er opp i mot 80 prosent støtte for at en enda bedre integrering kan gi mye større måloppnåelse, bedre utøvelse av ledelsesprosessene, større utnyttelse av informasjon fra økonomistyringsaktivitetene og bedre kommunikasjon innad i bedriften.

Resultatene fra undersøkelsen er drøftet opp i mot det teoretiske rammeverket, og jeg finner støtte til flere av de teoriene og funn som tidligere er gjort av andre forfattere.

Resultatene er også testet opp i mot de kravene som gjelder for korrelasjon, faktoranalyse, forklaringskraft ved regresjon, validitet og reliabilitet, og funnet at dette er innenfor definerte krav.

Jeg mener at denne studien har bidratt med svar innenfor områder som tidligere ikke har vært belyst og undersøkt, spesielt innenfor skjæringspunktene mellom økonomistyring og ledelse. Studien setter avslutningsvis i opp en del nye områder som det kan forskes videre på.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	5
Innholdsfortegnelse	9
Figuroversikt	11
1 Innledning/introduksjon	13
1.1 Bakgrunn for valg av tema/problem.....	13
1.2 Videre arbeid med oppgaven.....	15
1.3 Oppsummering	15
2 Begrepsavklaringer.....	16
2.1 Begrepsavklaring/operasjonalisering	16
2.2 Økonomistyring.....	18
2.2.1 Om utviklingen av begrepet/historikk.....	18
2.2.2 Økonomistyring i et ledesperspektiv	23
2.2.2.1 Management control.....	26
2.2.2.2 Sosial kontroll	28
2.2.3 Teorier bak økonomistyring	29
2.2.3.1 Kontraktsteori.....	29
2.2.3.2 Transaksjonskostnadsteorien.....	29
2.2.3.3 Prinsipal agentteorien	30
2.2.3.4 Public choice teorien	31
2.2.3.5 Økonomisk styring opp i mot rasjonalitet og legitimitet.....	32
2.2.4 Oppsummering økonomistyring.....	32
2.3 Ledelse og ledelsesprosesser	33
2.3.1 Ledelse	33
2.3.2 Ledelsesfunksjonen/ledelse som prosess	36
2.3.3 Lederroller og mål.	38
2.3.4 Ledelse og språk.....	39
2.3.5 Den individuelle lederatferd.....	40
2.3.6 Ledelse i et foretak(Foretaksøkonomi)	42
2.4 Ledelsesteori, ledelsesferdigheter og lederstiler og beslutningsstil	43
2.4.1 Ledelsesteori.....	43
2.4.2 Lederferdigheter	45
2.4.3 Lederstil.....	46
2.5 Typer av ledelse	48
2.5.1 Strategisk ledelse.....	48
2.5.2 Innovasjonsledelse	49
2.5.3 Kunnskapsledelse	50
2.5.4 Management – ledelse	51
2.6 Oppsummering ledelse og ledelsesprosesser	52
2.7 Mål, styring og beslutninger.....	52
2.7.1 Mål og resultatstyring.....	52
2.7.2 Målemetoder.....	54
2.7.3 Typer av måleparametre.....	55
2.7.4 Styring- og transformasjonsmodellen	57

2.7.5 Interessentanalyse.....	58
2.7.6 ”Stakeholder” teori	61
2.7.7 Styringssystem/styringsrutine	62
2.7.8 Styringsnivå.....	63
2.7.9 Økonomisk styringssystem	65
2.7.10 Beslutningsstil	68
2.7.11 Performance Management framework	69
2.8 Oppsummering mål, styring og beslutninger	70
3 Metode.....	71
3.1 Rammeverk for studien	71
3.1.1 Problemstillingen	71
3.1.2 Utledning av problemformuleringen.....	72
3.3 Forskningsdesign.....	73
3.4 Kunnskap og kunnskapsprosesser	74
3.5 Kunnskapsmål	74
3.6 Kunnskap og læring	75
3.7 Metoder for datainnsamling	75
3.8 Litteratursøk	78
3.9 Identifisere et utvalg.....	79
3.10 Undersølelsesobjektene/enhetene.....	79
3.11 Validitet og reliabilitet	80
3.12 Oppsummering	80
4 Datainspeksjon/Resultater	81
4.1 Beskrivende statistikk	81
4.2 Deskriptiv statistikk.....	91
4.3 Faktoranalyse – validering av mål	92
4.4 Reliabilitet	95
4.5 Korrelasjoner	95
5 Regresjonsanalyse	97
6 Drøftinger og konklusjoner	101
6.1 Hva fant jeg – oppsummering	101
6.2 Hvorfor fant jeg det jeg fant.....	103
6.3 Teori – sammenheng med eksisterende kunnskap	107
6.4 Viktige funn.....	111
6.5 Svakheter med studien.	112
6.6 Videre forskning.....	112
7 Referanseliste	114
8 Vedlegg	124
Vedlegg A -Følgemail til privat bedrifter	125
Vedlegg B - Følgemail til det offentlige	126
Vedlegg C - Spørreskjema (privat og offentlig).....	127
Vedlegg D - Underlag fra SPSS for deskriptiv statistikk.....	135
Vedlegg E - Underlag fra SPSS for korrelasjoner.....	144
Vedlegg F - Underlag fra SPSS for konvergent validitet.....	151
Vedlegg G - Underlag fra SPSS for divergent validitet.....	158

Vedlegg H - Underlag fra SPSS for reliabilitet.....	162
Vedlegg I - Underlag fra SPSS for regresjonsanalyser	169

Figuroversikt

Figur 1. Begrepsmodell/Undersøkellesstruktur	17
Figur 2. Forskjellige former for kontroll	31
Figur 3. Konseptuell virksomhetsmodell	36
Figur 4. Typer økonomisk styring.....	38
Figur 5. Språkuavhengige lederroller	39
Figur 6. Organisasjonens mål og midler	41
Figur 7. Ledelseskretsløpet	44
Figur 8. Sammenheng mellom kompetansenivå og valg av lederstil.....	47
Figur 9. Innovasjonsledelse	50
Figur 10. Styrings- og transformasjonsmodellen	58
Figur 11. Interessentanalyse	60
Figur 12. Styringsform	62
Figur 13. Forskjellige nivåer for interessentanalyse i en virksomhet.....	64
Figur 14. Helhetlig styring og ledelse	67
Figur 15. Modell for problemstilling med tilhørende kunnskapsmål og premisser	73
Figur 16. Antall ansatte i bedriften.....	82
Figur 17. Omsetning i bedrift	83
Figur 18. Stilling i ledergruppen i bedriften.....	84
Figur 19. Ansvar for økonomistyringen i bedriften	85
Figur 20. Utdannigstype og utdanningslengde.....	86
Figur 21. Gjennomføring av økonomistyringsaktivitetene	87
Figur 22. Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen.....	88
Figur 23. Økonomistyringsaktivitetenes betydning for å ta beslutninger	89
Figur 24. Integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser.....	91
Figur 25. Kontrollsystem.....	91
Figur 26. Modell 1 regresjonsanalyse	98
Figur 27. Modell 2 regresjonsanalyse	99
Figur 28. Modell 3 regresjonsanalyse	100

Hovedfagsoppgave

1 Innledning/introduksjon

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å gjøre leseren kjent med motivene for hovedfagsavhandlingen, som igjen danner grunnlaget for valg av tema.

Hensikten med denne studien er å kartlegge hvordan økonomistyring gjennomføres i praksis i en bedrift, om økonomistyringsaktivitetene er en integrert del av de ledelsesprosessene og om de har betydning for de beslutningene som ledelsen tar. Det er i liten grad gjort studier og undersøkelser innenfor denne problemstillingen tidligere. Med stadig større krav til bedrifter om å få enda større overskudd og bli mer effektive, vil det være interessant å se om økonomistyring og ledelse kan være faktorer som er verdt å fokusere mer på med tanke på å bedre resultatet i bedriften, få bedre beslutninger og en mest mulig helhetlig styring og total ledelse.

1.1 Bakgrunn for valg av tema/problem

Det er interessen for økonomistyring som en del av den totale ledelses- og beslutningsprosessen i bedrifter i både offentlig og privat sektor som er bakgrunnen for temaet i min oppgave. Begrepet økonomistyring er aktivt brukt på mange områder, men mest som et verktøy i forvaltningen av økonomiske ressurser. Det er ofte virksomheter som har dårlig økonomistyring som kommer i fokus. Et eksempel på dette er kritikken fra granskingsutvalget som gikk igjennom økonomistyringen for Hæren. Søkelyset var rettet mot manglende system, oversikt og kontroll.

Det er flere synspunkter på hvordan begrepet økonomistyring oppfattes med hensyn på definisjon og praksis, og tidligere studier har avdekket at man lett kan få inntrykk av at økonomistyring oppfattes snevert i forhold til de utfordringer som dagens organisasjoner står ovenfor. Eiere og interessenter er en gruppe som forlanger at det er økonomisk styring og kontroll i en organisasjon, enten det er privat eller statlig. Uten at økonomien er i orden, dvs at regnskapene som et minimum er i balanse, vil det ikke være mulig å drive virksomheter forsvarlig, og da hjelper det ikke hvor bra alle andre forhold sånn som lederskap, trivsel, motivasjon etc virker. Ledelsens bruk av økonomistyring og den totale ledelsen som foregår i en bedrift er derfor hovedtema for min oppgave.

Det er i utførelse av ledelse i bedrifter nødvendig med en helhetlig styring og kontroll. Det er gjennom tidligere studier og litteratur synliggjort at økonomistyringen i en virksomhet ikke alltid er integrert i den ledelsesprosessen som foregår, men at dette er noe som er ”på siden”, eller noen ganger at den ikke eksisterer i det hele tatt.

Det finnes fremdeles store forskningsmessige utfordringer spesielt i skjæringspunktet mellom organisasjonsteori og tradisjonell bedriftsøkonomisk teori. Dette gjelder blant annet ledelsesmessige prosesser knyttet til økonomistyring. Det er også behov for forskning knyttet til de normative sidene ved økonomistyring, spesielt innenfor kontraktsteori, interessenteori, og ny institusjonell teori i organisasjonssosiologi. Det har også vært lagt liten vekt på å utvikle innsikt i hvilken atferd som bør utøves av de ansatte i bedriftene i gitte situasjoner for å realisere nærmere angitte mål.

Eksterne aktiviteter og aktørers innvirkning på kontrollsystemer og ledelse av virksomheter er heller ikke studert så mye som interne aktiviteters betydning. Jeg mener derfor at mitt tema er innenfor flere av disse skjæringspunktene, og håper med denne oppgaven å gi ny viten innenfor dette området.

Etttersom økonomistyring og ledelsesprosesser ikke alltid blir sett på i sammenheng mener jeg det er viktig å undersøke nærmere hvorfor det er slik, hva som kan være årsaken til dette, og

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

ved å avdekke dette, kunne bidra til å forbedre eksisterende prosesser. Det stilles høyere og høyere krav til effektivitet og lønnsomhet for dagens virksomheter, noe som innebærer at alle forhold i en virksomhet som kan forbedres må undersøkes. Ledere må også vite hva som er rett og galt når de skal ta sine beslutninger som ofte har noe med økonomiske forhold å gjøre. En kartlegging av hvordan informasjon angående økonomi skal nyttiggjøres på en best mulig måte for å ta de rette beslutningene, er derfor et område jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven.

Måloppnåelse har mye å gjøre med at hele organisasjonen fungerer som en helhet, og at riktige beslutninger tas underveis. Jeg mener derfor at det er viktig å se på hva som påvirker atferden hos lederne, spesielt med tanke på hvordan de blir påvirket av interne og eksterne interessenter. Det er tidligere gjort enkelte undersøkelser innenfor dette området, men det fremkommer fra disse tidligere undersøkelsene at det fortsatt er arbeid som kan gjøres for å komme mer i dybden av skjæringspunktene som jeg beskrev ovenfor.

Resultatet av min oppgave vil derfor forhåpentlig være med på å bidra til at virksomheter blir driftet enda bedre, dvs bedre økonomisk styring og ledelse som igjen kan gi et bedre resultat og overskudd.

Opgaven med å gi svar på noe som det ikke har vært undersøkt så mye om tidligere, er en stor motivasjonsfaktor. Min bakgrunn med lederutdanning og praktisk ledelse av avdelinger i Forsvaret, samt studier innenfor økonomi og kvalitetsledelse, gjør at det er svært interessant å fokusere på faktorene ledelse, økonomi og styring i en sammenheng. Dette gjelder både innenfor offentlige og private bedrifter.

Jeg ønsker med denne oppgaven å analysere nærmere skjæringspunktene mellom økonomistyring, ledelsesprosesser og ledelse, lederatferd og beslutninger som tas. Temaet for oppgaven blir derfor følgende:

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Det er i teorien en forståelse av hva økonomistyring innebærer, og som derfor blir brukt i undervisningen på nasjonale og internasjonale universiteter/høgskoler. Allikevel er det flere syn på hva begrepet økonomistyring innebærer. Begrepet ”management control” står her sentralt i hva som legges i begrepet økonomistyring teoretisk sett. Dette vil jeg drøfte under neste kapittel om begreper og begrepsavklaringer. Det neste er hvordan økonomistyring blir gjennomført i praksis. Her er det også flere meninger og det er gjort undersøkelser innenfor området som bekrefter forskjellig praksis.

Det man ikke har studert så mye, er økonomistyringen som en del av ledelsesprosessene i en virksomhet og i hvilken grad økonomistyringsaktivitetene blir brukt til å ta beslutninger, altså ikke bare undersøkt som en isolert faktor bedriftsøkonomisk sett.

Produktivitet og effektivitet tillegges større vekt i dagens virksomheter av eierne enten det er staten for offentlige virksomheter, eller aksjeeiere til private bedrifter. Alle forventer en begrunnelse på de resultatene som legges frem, spesielt hvis disse er negative i form av underskudd for bedriften.

Det kan tyde på at den ledelsesprosessen som foregår i en bedrift er komplisert og må forholde seg til mange faktorer, ikke bare økonomien. Dette kan bli å være sosial interaksjon, atferd, ledelsesmessig innvirkning, styringsprosesser osv.

Bakgrunnen for min problemstilling er derfor å undersøke mer innenfor grenseområdet mellom tradisjonell bedriftsøkonomisk teori og de ledelsesprosessene som skal gi de riktige beslutningene og forhåpentlig et best mulig resultat for en bedrift.

Jeg setter opp følgende problemstillingen;

”Beskrive hvordan økonomistyring utføres, analysere hvilken rolle økonomistyring har i forbindelse med ledelsesprosessene, og i hvilken grad integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene innvirker på beslutningene som tas.”

Med bakgrunn i denne problemstillingen vil jeg i oppgaven søke å få svar på følgende problemformulering/forskningsspørsmål som skal gi et mer presist svar på hvordan problemet blir løsbart:

I hvilken grad gjennomføres økonomistyring i bedriften?

I hvilken grad opplever ledelsen at økonomistyring er en del av ledelsesprosessene i bedriften?

I hvilken grad opplever ledelsen at en integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene har innvirkning på beslutningene som tas?

1.2 Videre arbeid med oppgaven

I teorikapittelet vil jeg med den definerte problemstillingen gjøre en teoretisk bearbeiding og operasjonalisering av denne. Begrepsavklaringene/operasjonaliseringene må derfor først gjøres innenfor området økonomistyring, økonomistyringsatferd og ”management control”, deretter innenfor ledelsesprosesser og ledelse i en virksomhet, og til slutt innenfor strategi, styring og beslutninger.

I metodekapittelet beskriver jeg forskningsmetoden/designet som skal brukes for å skaffe nødvendige data til undersøkelsen som skal gjøres. Videre vil jeg presentere resultatene fra undersøkelsen og analysen av denne, med en konklusjon og forslag til videre forsknings- og undersøkelsesarbeid.

1.3 Oppsummering

Jeg har innledningsvis sagt noe om bakgrunnen for valgt tema, problemstilling og problemformulering/forskningsspørsmål. Dette sier noe om hva det er jeg ønsker å undersøke nærmere, og hvordan jeg skal få svar på dette gjennom min undersøkelse. Svarene analyseres og sammenholdes med det teoretiske rammeverket beskrevet i kapittel 2, i det siste del kapittelet av oppgaven.

2 Begrepsavklaringer

Jeg vil i dette kapittelet først ta for meg en redegjørelse av begrepene økonomistyring, økonomistyringsatferd og ”management control”. Dette er noen av de begrepene som er sentrale for å danne teorigrunnlaget for oppgavens innhold og undersøkelse.

Det er viktig å forstå hva som ligger i begrepene, bl a med bakgrunn i hva andre forfattere og tidligere undersøkelser konkluderer med. Med dette som underlag må resultatet av mine undersøkelser sammenlignes og analyseres.

Det andre hovedbegrepet jeg vil redegjøre for er ledelse og ledelsesprosesser i en virksomhet. Grunnen til dette er for å få frem det jeg mener ligger i begrepene, og hva det er som har betydning for undersøkelsen som gjennomføres i denne studien. For å kunne se på i hvor stor grad økonomistyring er en del av ledelsesprosessene, må jeg klargjøre de begrepene som jeg mener har betydning for dette.

Det siste jeg vil redegjøre for er innenfor beslutningsteori og beslutningstaking opp i mot ledelse og styring. Dette er en del av det å drive ledelse, og jeg mener dette må beskrives i sammenheng med ledelse og ledelsesprosesser for å få tilstrekkelig teori rundt muligheten for å se en helhetlig sammenheng. Når begrepene er operasjonalisert tilstrekkelig vil denne teorien danne rammeverket for undersøkelsen, og det vil være innenfor dette rammeverket at resultatene av undersøkelsen må analyseres.

2.1 Begrepsavklaring/operasjonalisering

Hensikten med begrepsavklaring/operasjonalisering er å klargjøre de mest sentrale begrepene som brukes for å tydeliggjøre argumentasjonen i studien. Dette for å forankre problemstillingen i teori og eksisterende kunnskap, altså konseptualisere problemet og etablere et teoretisk rammeverk. Denne teorien skal brukes for å kunne analysere dataene som blir samlet inn i den undersøkelsen som blir gjennomført. Operasjonaliseringen innebærer at man konkretiserer hvilke begreper og variabler man skal arbeide med, hvordan disse variablene relaterer seg til og belyser problemstillingen, og hva man må gjøre for å skaffe adekvate data. Fire områder må tydeliggjøres;

- undersøkelsesobjektet eller enhetene,
- hvilke egenskaper skal undersøkes,
- sammenhengen mellom variablene og
- operasjonelle definisjoner av de teoretiske begrepene.

Jeg har innledningsvis satt opp en begrepsmodell/undersøkelesesstruktur som viser gangen i arbeidet med oppgaven.

Aktiviteter	Resultater/funn	Spørsmålsstillinger
Innledning/ Hva dreier oppgaven seg om Grad av ny informasjon/ny viten	Identifisere temaet/spørsmålsstillingene Behov Prioritet Motivasjon Nytteverdi	Tema/definisjon Økonomistyring, herunder; Økonomiaktiviteter Rutiner/holdninger Omgivelser Organisatoriske forhold ledelse, helhet, styring Hvem utfører arbeidet Hvilken integrering er det mellom økonomi og ledelse

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Teori bakgrunn Begreper i temaet Eksisterende kunnskap	Identifisere konseptet for oppgaven – konseptualisering av temaet økonomistyring, ledelse, kontroll, styring, integrering beslutninger	Ledelse Målsettinger Ansvar Integrering Lederstil Ledelsesprosesser Kontrollmekanismer Beslutninger
Relatert teori Modeller, verktøy Utforskning, strategier	Tidligere studier innen området Styring- og transformasjonsmodellen Ledelseskretsløpet Interessentmodellen/ Stakeholdere Transaksjonskostnadsteori Agentteori	Hva slags styring Helhet/stykkevis Integrasjon Informasjonsflyt Påvirkninger på beslutninger
Undersøkellesdesign Kunnskapsmål Spesifikke/presise spørsmål Måleparametre	Litteraturstudie Spørreskjema, påstander Spørsmål-/tema rekkefølge	Problemformulering/ Forskningsspørsmål Underspørsmål Utvalgsstrategi, herunder; Størrelse, type, antall Pretesting av spørsmål
Bearbeiding av data	Hvordan beskriver/oppnår resultatene i forhold til spørsmål som er stilt Hvem har svart, hvilket utvalg eksisterer	Validitet/gyldighet (måler det man skal) Reabilitet (måler hvor godt)
Diskusjon av data	Hva blir gjennomført i praksis sammenlignet med teori/rammeverk Er det store avvik Gir det noen interessante funn	Er spørsmålsstillingene /påstandene relevante Får jeg svar på det jeg vil undersøke. Måler begrepene det de skal
Resultater/konklusjon	Identifisere fremtidig arbeid Områder som fortsatt ikke er besvart godt nok	Nye spørsmålsstillinger for fremtidige undersøkelser

Figur 1. Begrepsmodell/Undersøkellesstruktur

2.2 Økonomistyring

Formålet med dette avsnittet er å belyse begrepene innenfor området økonomistyring. Dette er viktig for å danne rammeverket for å kunne analysere svarene på de forskningsspørsmålene jeg har satt opp i kapittel 1. Jeg vil først si noe om utviklingen av tolkningen av begrepet økonomistyring, deretter vil jeg ta for meg økonomistyring i et ledelsesperspektiv, som atferdsdimensjon og opp i mot sosial kontroll. Til slutt vil jeg se på hvilke teorier som ligger til grunn for økonomistyringsbegrepet.

2.2.1 Om utviklingen av begrepet/historikk

Økonomistyring er ikke noe nytt begrep og kan knyttes tilbake til 1800 tallet, da det ble gjort forsøk på å utvikle systemer for å skape en mer effektiv produksjon. Det paradigmet vi nå diskuterer kan spores tilbake til Anthony (1965) som knytter begrepet til de ledelsesprosesser som må gjennomføres for å sikre at en virksomhet når sine strategiske mål.

Innenfor organisasjonsteori har styring og kontroll alltid vært sentrale begrep, men de har i liten grad vært integrert med problemstillinger knyttet til styring av ressursanskaffelse og verdiskapning (Døving, Busch 2005).

Gjennom prinsipal-agent teorien kom disse perspektivene klarere frem og et større fokus ble satt på hvordan opportuniste kunne kontrolleres gjennom ulike former for organisatorisk kontroll (Ouchi 1979). Dette ble videreført i transaksjonsteorien som på mange områder forsøkte å integrere økonomisk teori og organisasjonsteori. Både begrenset rasjonalitet og opportuniste ble lagt inn som sentrale forutsetninger for å forstå aktørenes valg mellom grunnleggende kontraktsformer (Williamson 1979,1981).

Gigliani og Bedian (1974) har studert forskning knyttet til økonomistyring i perioden 1900-1972 og hevder at det finnes to typer kontrollsystemer i komplekse organisasjoner. Den ene typen er å dirigere atferden til underordnede, mens den andre er cybernetisk kontroll. Den er definert som et system hvor det;

- er angitt standarder for ønsket ytelse,
- er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået,
- blir foretatt sammenligning mellom standarder og aktuell ytelse og
- blir gitt tilbakemelding om registrerte avvik.

Dette er altså en styring som er knyttet direkte mot måloppnåelse.

Det er også flere andre som mener at kontrollsystemene i en organisasjon bør være cybernetiske. Green og Welch (1988) mener dette er kjernen i et hvert kontrollsystem, enten det gjelder organisasjonsmessig kontroll eller ledelseskontroll og økonomistyring. Flamholz (1996) mener at den cybernetiske kontrollen består av fire delsystemer som er følgende;

- planlegging
- utførelse
- måling
- belønning.

Denne kjernen omfattes og påvirkes av organisasjonskulturen, organisasjonsstrukturen og organisasjonens omgivelser. Dette innebærer at den konkrete utformingen alltid må tilpasses den konteksten styringen skal foretas innenfor. Dette er også svært likt det Gigliani og Bedian (1974) beskriver.

Ikke alle er like positive til den cybernetiske teorien og Otley, Broadbent og Berry (1995) hevder at den bygger på et lukket systemperspektiv, og at den fokuserer for mye på konsekvensene av realiserte handlinger kontra konsekvensene av fremtidige handlinger.

En annen del av utviklingen av begrepet omhandler hvordan ”innholdet” i ordet økonomistyring tolkes. Her er det diskusjonen om hvor omfattende eller snever definisjonen på økonomistyring skal være som er temaet.

Når vi gjør et søk på begrepet økonomistyring på f eks søkemotoren Kvasir, vil vi få over 13000 treff. Dette indikerer at begrepet er i aktiv bruk på mange områder. Går vi grundigere inn på de 100 første treffene, så finner vi at begrepet stort sett knyttes til økonomistyring som verktøy i forvaltning av økonomiske ressurser. Det innebærer at metode og systemforståelse står sentralt. De aller fleste treffene dreier seg om konsulentbedrifter som tilbyr program og metoder for ”bedre økonomistyring”, og det er referanser til bøker om økonomistyring som gir metodekunnskap i budsjettering og regnskap. Dette samsvarer med det Døving og Johnsen (2005) sier om begrepet økonomistyring, nemlig at det er et begrep med en smal definisjon og praksis, og at vi derfor kan lett få inntrykk av at økonomistyring oppfattes snevert i forhold til de utfordringene som dagens organisasjoner står overfor.

I teorien gir man inntrykk av at økonomistyring som begrep ofte er knyttet opp i mot bedriftsøkonomisk analyse med sterk vekt på et teknisk-rasjonelt perspektiv. Dagens samfunn stiller store krav til ledelsen og eiere av foretak hva angår kontroll, rapportering, resultater og beslutninger som skal tas. Svært ofte er det nødvendig med bred informasjon om økonomi, ressurser, kontrakter, relasjoner osv, for å kunne ta de riktige beslutninger.

Norsk økonomistyringspraksis synes å være mest metodeorientert (Døving, Johnsen 2005), og forståelsen av fagområdet er gjennomgående preget av verktøy tenkning.

Det er flere argumenter både for og i mot denne påstanden med bakgrunn i tidligere publikasjoner og hva som faktisk undervises i praksis ved f eks norske høgskoler og universiteter.

Utdanning

Undervisningen innen fagfeltet noe mer nyansert (Døving, Johnsen 2005). Ved Norges Handelshøyskole (NHH) preges presentasjonen i studieplanene av de mer normative tilnærmingene til økonomistyring hvor kunnskap om og bruk av bedriftsøkonomiske analyseverktøy står sentralt. Ved Handelshøyskolen BI er det ingen fag som er gitt benevnelsen økonomistyring, men det gis på Master-of science nivå undervisning i finans og økonomi som begge antar en teknisk-instrumentell tilnærming. Ved Handelshøyskolen i Bodø (HHB) er det en spesialisering i økonomistyring på master nivå. Her fremgår det at det gis kursdeler innenfor både verktøyorienterte fagområder (regnskapsteori) og mer atferdsorienterte tilnærminger, og om tema om organisatoriske betingelser for styring og institusjonelle perspektiv. Dette siste gjenspeiles også i de øvrige høyskoler med 5 årig masterutdanning.

Konklusjonene er altså at innen høgskolene dekkes økonomistyring innenfor flere perspektiv; det teknisk-rasjonelle, det atferdsorienterte og det institusjonelle, og at de har tatt opp i seg en flerfaglig tilnærming.

Begrepet økonomistyring er svært sammensatt, og undervisningen gjenspeiler at man er svært nær det engelske begrepet ”management control” som i utgangspunktet er definert som bredere enn bare å omfatte internregnskap og budsjettering (”management accounting”).

I følge Døving og Johnsen (2005) fokuseres det primært på beslutninger knyttet til en optimal bruk av ressurser med stor vekt på formelle styringsinstrumenter for å registrere og analysere økonomiske data. Begrepet har fått stor utbredelse i Skandinavia, men har lite presist innhold og gis ulike tolkninger og definisjoner blant forskjellige brukere og brukergrupper. Preben Melander (1990) sier følgende:

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

”Økonomistyring må fungere i en virkelighet med tvetydighet, målkonflikter, makt og politisk aktivitet”.

Dette viser altså at Melander som er sentral i den skandinaviske tolkningen av uttrykket, legger mer i det uttrykket enn bare internregnskap og budsjettering (”management accounting”).

I de amerikanske skolene har det blitt kritisert at undervisningen er for teoretisk. Dette er blitt tatt opp av Ghoshal (2003) og Bennis og O’Toole (2005) som sier at undervisningen ved universitetene sier å:

”Face intense criticism for failing to impart useful skills, failing to prepare leaders, failing to instil norms of ethical behaviour – and even failing to lead graduates to corporate jobs”.

Innenfor handelshøyskoletradisjonen i Norge er det etter hvert utviklet en felles forståelse av hva som blir dekket av begrepet økonomisk administrative fag og fagfeltet bedriftsøkonomi. Gjærumutvalgets utredning om økonomisk-administrativ utdanning frem til siviløkonomgrad (KUF, 1992) og en sammenfatning av Fallan (2009) sier følgende:

”Bedriftsøkonomi er et fagområde som skal gi kunnskaper om beslutninger på mikronivå, dvs innenfor private og offentlige organisasjoner, med sikte på å koordinere bruk av knappe ressurser slik at de best mulig fyller organisasjonens mål. Det bedriftsøkonomiske fagområdet skal samtidig sette beslutningstakeren i stand til å bedømme samfunnsmessige virkninger av slike beslutninger og å handle innenfor juridiske og etiske rammer.”

Oppsummert kan vi si at det som kjennetegner bedriftsøkonomi som fag, er beslutninger som fører frem til størst mulig verdiskapning (produksjon) med en gitt ressursinnsats, eller til at en gitt mengde verdier (produksjon) skapes med minst mulig ressursinnsats.

Tolkninger

Innenfor internasjonal forskning er det mest nærliggende begrepet som tidligere nevnt ”management control”. Denne teorien er primært utviklet av Robert Anthony og hans kollegaer ved Harvard Business School.

Anthony, Bearden og Bedford (1989) skiller økonomistyring fra både strategisk og operativ kontroll og definerer begrepet som alle teknikker og systemer som ledelsen benytter for å sikre seg at organisasjonen arbeider etter overordnede mål og strategier. I praksis har begrepet allikevel utviklet seg til å bli synonymt med regnskaps- og budsjettssystemer, dvs et snevert begrepsmessig innhold.

Spesielt Otley (1999) mener at det å utelate operativ og strategisk kontroll er en stor svakhet, da det ikke tar høyde for å vurdere ikke finansielle momenter.

Samtidig sier Anthony (1965) at der hvor styringen blir sett på som en sandwich, og hvor økonomistyringen blir som et lim som forbinder operativ kontroll og strategisk styring, er viktig. Dette innebærer at han ser på økonomistyring innenfor det daglige, programmerte perspektivet, samt det mer langsiktige og strategiske som foregår i en virksomhet.

Otley, Broadbent og Berry (1995) definerer økonomistyring på følgende måte;

”A general management function concerned with the achievement of overall organizational aims and objectives”.

I følge disse forfatterne betinger dette synet på økonomistyring et åpent systemperspektiv, hvor organisasjoner ikke nødvendigvis er teknisk rasjonelle aktører. Vi ser av denne definisjonen at både management begrepet (ledelse/ha ansvaret for) og det langsiktige, strategiske perspektivet står sentralt.

Dersom dette synet på økonomistyring legges til grunn i undervisning, forskning og praksis, vil fagområdet være bredt, og som vi ser, være orientert mot ledelse, organisatorisk læring, strategisk styring, samt de ”vanlige” verktøyorienterte teknikkene.

Flere sentrale forfattere har pekt på at regnskap ikke er et statisk og retrospektivt informasjonssystem (Hopwood 1974, Kaplan & Norton 1992). Regnskapet har en langt mer sentral betydning enn de fleste av oss tenker over, fordi regnskapet er normdannende, det er et språk som blir brukt i store deler av virksomheten, og det påvirker struktur og organisering (Mellomvik mfl 1988). Allikevel synes det som litteratur innenfor området bedriftsøkonomiske styringsteorier fremdeles preges av ”et snevert, finansielt orientert perspektiv”(Otley mfl 1995:51).

Dette konvensjonelle, snevre synet på økonomistyring vil kunne ha et statisk preg, hvor endring og organisatorisk læring ikke inkluderes i det analytiske rammeverket og de beslutningene som skal tas. Imidlertid er det endringer og eksterne utfordringer som preger dagens virksomheter enten det er i privat eller offentlig sektor. Synliggjøres disse endringsaspektene i studier av økonomistyring i virksomheter? – Nei, dette har lite fokus, mener (Granlund & Modell 2005).

Andre fremhever hvor viktig regnskapsinformasjon kan være i en virksomhet (Hopwood 1998:359) og sier følgende:

”Enabling such a conceptual visibility to be created, accounting can play a powerful role in organisational and social affairs. It can influence perceptions, change language and infuse dialogue, thereby permeating the ways in which priorities, concerns and worries, and new possibilities for action are expressed.”

Otley (1994, 1999) trekker spesielt frem økende grad av allianser og partnerskapsavtaler og en utvikling mot mindre og flatere organisasjoner. Otley (1999) mener videre at fokus på prosesser som fokuserer på verdikjeder både horisontalt og vertikalt i organisasjonen er nødvendig. Kompetanseutviklingen vil også føre til desentralisering av ansvar og myndighet og organisasjonene vil møte sterkere konkurranse.

Denne villigheten/ikke villigheten til endringsledelse, er også noe jeg ønsker å kunne belyse gjennom denne oppgaven. Er virksomheten villig til å foreta justeringer i forhold til eksterne endringer, eller fortsetter man bare som før, vil være interessant å få belyst nærmere.

Ved å kartlegge hva som er praksis i dag, holde dette opp i mot det teoretiske rammeverket, samt å fremme betydningen av økonomistyring i ledelsesprosessene (”management control”), håper jeg å kunne finne ut om den ”riktige” tolkningen bør være snever eller bred.

Det som er en felles tolkning fra de forfattere jeg har nevnt synes å være at begrepet økonomistyring er mer enn bare et teknisk-rasjonelt perspektiv, men mer summen av flere aktiviteter som skal sørge for at en organisasjon når sine overordnede mål. En undersøkelse får å gå nærmere inn i denne brede tolkningen, er det jeg ønsker å fokusere på i denne studien.

Aktiviteter

Pettersen (2001) hevder at den tradisjonelle økonomistyringen med fokus på budsjettssystemer må betraktes i et integrert perspektiv. Sikring av læringsprosesser oppnås ved at endringer i økonomisystemene kombineres med både organisatoriske og institusjonelle endringer. Lowe og Puxty (1989) hevder at økonomistyringsteorien fører til en neglisjering av at organisasjonens mål skapes gjennom interaksjon med interessentene og at organisasjonsmessige forhold bør analyseres innenfor en bred samfunnsmessig kontekst. Hopwood (1974) hevder at man ensidig fokuserer på administrativ kontroll, og ikke ser på operativ kontroll, sosial kontroll og selvkontroll som en helhet. Påvirkninger utenfra/profesjonelle normer kontra den byråkratiske regelstyringen som kan forekomme i

offentlig virksomhet er konflikter som bør skilles i følge Abernethy og Stoelwinder (1995). Ulike fortolkninger avhengig av hvilket nivå man opererer på innad i virksomheten kan også være et problem i følge Nyland og Pettersen (2004). Det administrative nivået hadde stor tro på de formelle systemene, mens det på lavere nivå bar preg av uformelle prosesser. Dette har med hvilken informasjon man har behov for og finner nødvendig.

Kinserdal og Kyllingstad (1979) definerer økonomistyring til å være de aktivitetene som er innrettet mot planlegging og oppfølging av økonomien i en virksomhet. De hevder videre at økonomistyringen støttes av en rekke delsystemer som f.eks produktkalkylesystem, budsjettssystem, driftsregnskap, finansregnskap, lønssystem, lagringssystem, ordresystem osv. Dersom innhenting og bearbeidingen av disse opplysningene gjøres systematisk og skriftlig, sier vi at økonomistyringen er formalisert (Kinserdal, Kyllingstad 1979).

Melander (1996:25) oppsummerer definisjonen på økonomistyring slik han ser det på følgende måte.

”Økonomistyring er de ledelsesmessige forholdsregler som en organisasjon iverksetter for å utvikle, endre og påvirke aktørenes ressursdisponeringsatferd i retning av en mer hensiktsmessig utnyttelse av organisasjonens knappe ressurser”.

Han sier videre at økonomistyringen har blitt det samlede bilde på hva moderne ledelse og strategisk og organisatorisk utvikling innebærer. Økonomistyringen har kolonisert hva ledelsesbegrepet innebærer. Dette fordi begreper som målstyring, strategi, handlingsplaner, effektivisering, verdivekst, kvalitetssikring, ressursutnyttelse, organisasjonsdialog, ledelsesinformasjon og styringsteknologi inngår i økonomistyringens verdensbilde i både privat og offentlig sektor.

Jeg ønsker med denne oppgaven å undersøke mer om hva som ligger i økonomistyringsbegrepet, om det er så snevert som en del hevder, eller at det faktisk er en integrert del av flere aktiviteter som foregår i en organisasjon og evt utenfor organisasjonen. Det er altså flere som har en formening om at økonomistyring har en innvirkning på ledelse, organisasjon og styring, men det er ikke undersøkt i hvilken grad dette gjør seg gjeldende, og om et slikt samspill vil kunne gi en bedre helhetlig ledelse og styring av en virksomhet. Jeg håper jeg kan gi noen svar på dette gjennom min oppgave.

Det er derfor meget interessant å kunne finne ut av hva bedriftene faktisk legger i begrepet økonomistyring i praksis. Jeg håper med min undersøkelse å kunne belyse hva som ligger i begrepet, og om dette er en integrert del av ledelsesprosessene i bedriften, samt om resultatene fra min undersøkelse samsvarer med det teoretiske rammeverket jeg beskriver. Hva innebærer økonomistyring og ledelse i praksis for den enkelte organisasjon, er det rene kontrollsystemer som måler tall, eller må det også følges opp av ledere som har en plan med virksomheten, og som jobber mot fastsatte mål. Hvilke aktiviteter er det vi først og fremst tenker definerer til å være innenfor det vi mener med økonomistyring, vil også bli interessant å få rede på. Hvilket forhold har bedriften til sine interessenter og hvilken påvirkning disse har, samt bedriftens vilje og evne til endringer/endringsledelse vil også være viktig å få svar på.

2.2.2 Økonomistyring i et ledelsesperspektiv

Ledelsesteori

Som nevnt tidligere mener flere at å definere begrepet økonomistyring for snevert ikke er riktig, og Anthony, Dearden og Bedford (1989) betrakter derfor også økonomistyringen som en lederfunksjon og legger stor vekt på de prosessuelle sidene av begrepet. Måldimensjonen som er sentral i all ledelsesteori, blir i liten grad problematisert eller eksplisitt drøftet og derved svekkes de styringsmessige dimensjoner i begrepet, og hovedvekten blir fortsatt liggende på de tradisjonelle kontrollsystemene innenfor teknisk-rasjonell økonomistyring. Busch og Vanebo (1998) mener at de ledelsesmessige sidene bør være sentrale i en teori om økonomistyring og hevder at Erik Johnsen sin teori (1975) fremstår som et interessant utgangspunkt. Johnsen sin hovedpoeng er at han betrakter lederatferd som en selvstendig menneskelig atferdsform, løsrevet fra lederen som person. Den kan utøves av både eksterne interessenter og andre organisasjonsmedlemmer, ikke bare de formelle lederne.

Johnsen definerer ledelse som **”et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill”**, og knytter derved ledelsesfunksjonen opp mot grunnleggende organisatoriske prosesser. På den måten får teorien flere felles elementer med økonomistyringskonseptet, samtidig som den innehar selvstendige dimensjoner som kan være av interesse for en teori om økonomistyring.

Teorien bygger på en instrumentell rasjonalitet, det vil si en klar mål-middel rasjonalitet, sånn som også tradisjonell bedriftsøkonomi. Ut i fra Johnsen sin ledelsesteori kan økonomistyring knyttes til alle interessenter som sitter med et selvstendig handlingsrom som omfatter anskaffelse og anvendelse av ressurser. I dette perspektivet vil den formelle ledelsen ifølge Johnsen ha ansvaret for ledelse av ledelsesprosessen. Den er utviklet for å gi beslutningstakerne konseptuelle modeller som gjør det lettere å håndtere en kompleks virkelighet. Det innebærer at den formelle ledelsen har ansvaret for den totale økonomistyringsatferden som utøves innenfor eget ansvars- og myndighetsområde, samt den økonomistyringsatferd som utøves i forbindelse med kontraktsforhandlinger med organisasjonens interessenter. På den måten får den formelle ledelsen et ansvarsområde som er presist definert, og samtidig åpnes det for å trekke prinsippal-agent teorien direkte inn i en modell for økonomistyring. (Prinsippal-agent teorien vil bli beskrevet senere.)

Han sier videre at kjernen i økonomistyring er å vurdere hvilke styringsformer og ledelsesincitamentene som best kan påvirke disponeringsatferden. Dette er beskrevet i Johnsen (1975:29) i form av en tredimensjonal skisse som viser hvilke kombinasjoner som kan forekomme.

Ved at lederatferden ikke er knyttet til formelle ledere, åpner Johnsen sin teori for at alle interessenter, enten de har etablert hierarkiske, rasjonelle eller markedskontrakter, kan delta i ledelsesprosessen. Forhandlinger, politisk aktivitet og makt blir derved sentrale dimensjoner innenfor ledelsesfunksjonen. Dette gjelder på alle systemnivåer, men er mest tydelig på organisasjonsnivå hvor markedskontrakter og relasjonskontrakter dominerer. Det er derfor en sentral erkjennelse innenfor teorien av at virksomheten er et multimålsystem med målkonflikter, tvetydighet og utøvelse av makt.

Hvilke atferdsdimensjoner vil det da være hensiktsmessig å knytte til økonomistyringsatferd? Johnsen (1975) har valgt et høyt abstraksjonsnivå som gir et konsept som lettere fanger opp flere dimensjoner og lettere tilpasses konkrete endringer i organisasjonens styringsbehov. Han knytter ledelsen opp til tre sentrale organisasjonsprosesser nemlig målsettings- beslutnings- og kommunikasjonsprosessen.

Dette gir åpning for å diskutere alternative styringsformer som går utover de tradisjonelle lederoppgavene, og fokus flyttes fra styringssystemer til styringsatferd, dvs at beslutningens kvalitet kommer i sentrum.

Er det da hensiktsmessig å definere økonomistyring som en delmengde av Johnsen's ledelseskonsept, altså at økonomistyringsatferd konstitueres av de samme variabler. Avgrensningen mellom ledelse og økonomistyring kan i så fall knyttes til ressursanskaffelse og ressursutnyttelse, to dimensjoner som er sentrale i Anthonys (1965) definisjon. Fordelen med å legge Johnsen's ledelsesteori til grunn er at økonomistyringsatferd da vil knyttes direkte opp mot sentrale organisasjonsteoretiske variabler, noe som gir konseptet en sterk atferdsteoretisk forankring.

”Økonomistyring må i så fall defineres som et målformulerende, problemløsende og språkutviklende samspill knyttet til anskaffelse og utnyttelse av ressurser med sikte på å sikre organisasjonens eksistensgrunnlag.” (Johnsen 1975).

Busch, Johnsen, Vanebo (1993) mener videre at en viktig betingelse for god økonomisk styring i bedriften er høy kvalitet på medarbeidere innenfor alle ledd, ikke bare i økonomifunksjonen. Dette fordi økonomiavdelingen ofte har en todelt funksjon som på den ene siden er et direkte driftsansvar for den finansielle og delvis den likviditetsmessige styringen, og på den andre siden lønnsomhetsstyringen hvor de gir råd til andre avdelinger og ledelsen som skal fatte beslutninger.

Berg (1995) har en oppfatning av meningsskapning som en sentral del av ledelsesfunksjonen som er mye lik Johnsen's oppfatning. Han sier følgende:

”I et ledelsesmiljø vil derfor de dominerende kunnskaper om økonomistyring skape en virkelighetsoppfatning som kan skille seg sterkt fra en forståelse som bygger på de mer objektive og teoribaserte kunnskaper på dette området” (Busch TØH 2000:11).

Dette er med på å underbygge grunnen til at jeg ønsker å se på hva teorien sier opp mot hva som faktisk gjøres i praksis, og i hvor stor grad økonomistyring og ledelse er integrert. Hvordan nyttes en bedrifts totale ressurser og kompetanse får og oppnå best mulig resultater, vil også være et mål å få frem i undersøkelsen.

Atferd

Anthony, Dearden og Bedford (1989) knytter økonomistyringsatferd opp i mot konkrete oppgaver som planlegging, budsjettering, måling, analyse og rapportering. Fordelen med dette er at det er lett å se de praktiske implikasjoner, noe som blant annet har ført til sterk vekt på budsjett- og regnskapssystemer. Dette har stimulert til en positiv utvikling på dette området, men har samtidig ført til lite eller ingen vektlegging av politiske prosesser eller sosial-psykologiske problemstillinger knyttet til styring og kontroll (Otley, Broadbent og Berry 1995).

Melander (1996:83) sier at økonomistyring kan sees som en påvirknings- og læreprosess, hvor de økonomiske hensyn konfronteres med andre normer og omformes til visjoner, planer og handlinger. Det dreier seg her om organisasjoners evne til innenfra å skape seg en realistisk omverdens- og selvforståelse, og dermed konfrontere og forene de politiske og økonomiske rasjonaler til en helhet.

Andre mener at det er langt fra snakk til handling, og Brunsson (1985) sier at økonomistyringen fungerer som en slags ”bufferorganisasjon” mellom den politiske ”snakkeverden” og den produserende ”handlingsverden”.

Melander (1996:86) sier at vi kan vurdere begrepet økonomistyring på flere nivåer. Dette er som en samfunnsnorm, en ledelsesform på organisasjonsnivået og en interaksjonsprosess.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Med samfunnsnorm mener han at økonomistyringen har til formål å skape økonomisk orden og sikkerhet rundt samfunnets disponering av knappe ressurser med henblikk på å skape mest mulig velferd. Økonomistyringen skal med hjemmel i grunnloven regulere, at de offentlige midler anvendes til de formål som er besluttet av de kompetente demokratiske beslutningsfora.

Med økonomistyring som ledelsesform menes at ingen privat eller offentlig virksomhet vil unnlate å bruke økonomistyrings rasjonelle styringsmidler som en sentral del av deres ledelsesfilosofi. Budsjetter, resultatkontroll, produktkalkyler osv er i dag etablerte styringsverktøy som symboliserer en profesjonell ledelse. Styringsoppgavene kan inndeles i finansiell styring, kapasitetsstyring og aktivitetsstyring. Disse styringsoppgavene vil da kunne medføre at økonomistyringen lykkes dersom ledelsen mestrer å få dette til å fungere som en helhet. Denne helheten er det for meg interessant å analysere nærmere som en del av denne oppgaven. Utnytter bedriftene det potensialet og kompetansen de har på en slik måte at helheten som Melander beskriver oppnås, og derigjennom at økonomistyringen fungerer.

(Melander 1990) sier følgende;

”Det må være økonomistyrings vesentligste ledelsesfunksjon å skape viten og visjoner til inspirasjon for organisasjonens fremtidige aktivitetsutfoldelse. På denne måten kan økonomistyringen medvirke til å understøtte foretakets overlevelse, selvstendighet og omverdenstilpasning.”

Melander (1990) beskriver en strategi innenfor økonomistyring som ”det utviklingskapskende regnskapsvesen” som mye sammenfaller med Johnsens teori. Dette beskrives ved at økonomistyrings organisasjon, språk og teknologi skal inngå i et integrert samspill som medvirker til å produsere en ny kollektiv virkelighet. ”Det styringsorienterende regnskapsvesen” som Melander også beskriver, var mest utbredt tidligere, og ser prinsipielt bort fra at mennesker er levende individuelle og subjektive aktører. Beslutningstakeren og organisasjonen forutsettes å ha det samme ”verdensbilde” med de samme mål og den samme beslutningsatferd.

Resultater fra tidligere undersøkelser, Melander (1996:136), viser at det er ledelsen i de 96 spurte organisasjoner som mener at økonomistyringen har stor betydning. Desto lenger ned i organisasjonshierarkiet man kommer, jo mindre betydning mente man økonomistyringen hadde.

Noen interessante konklusjoner fra undersøkelsene til Melander (1996) er at det bør legges vekt på andre suksesskriterier for ledelsen enn bare å oppfylle/sikre at bevillings- og kontrollregler overholdes. Det må også legges vekt på brukertilfredshet, ytelseskvalitet, kapasitetsutnyttelse, strategisk tilpasning, teknologieffekt osv.

”Det blir videre viktig for fremtidens forvaltningspolitikk at økonomistyringen fungerer som en del at det totale nettverk i organisasjonen.” (Melander 1996).

Mine analyser vil også kunne underbygge eller motsi disse resultatene, noe som jeg anser vil være et viktig bidrag inn i denne diskusjonen. Ved å undersøke om det er en interaksjon/integrering mellom økonomistyring og ledelsesutøvelsen i organisasjonen, vil dette bli en viktig del av resultatet av undersøkelsen i min studie.

2.2.2.1 Management control

”Management control” er ikke noe nytt begrep, men kan føres tilbake til 1800-tallet hvor det ble gjort forsøk på å utvikle systemer for å skape en mer effektiv produksjon (Gigliani og Bedian 1974, Merchant og Simons 1986, Otley, Broadbent og Berry 1995). Gigliani og Bedian (1974) hevder at det finnes to typer kontrollsystemer i komplekse organisasjoner. Den ene typen er rettet mot å dirigere atferden til underordnede. Den består av alle former for atferdsprogrammering som utøves gjennom strukturelle og kulturelle forhold i en organisasjon. Den andre formen for kontroll benevnes kybernetisk kontroll som er beskrevet tidligere. Green og Welch (1988) hevder at alle formelle kontrollsystemer i prinsippet må være kybernetiske. Det er kjernen i et hvert kontrollsystem, enten det benevnes som organisasjonsmessig kontroll eller ”management control”.

Lowe og Puxty (1989) hevder i tillegg at det lukkede perspektivet som ligger til grunn for ”management control” teorien fører til neglisjering av at organisasjonens mål skapes gjennom interaksjon med interessentene og at organisasjonsmessige forhold bør analyseres innenfor en bred samfunnsmessig kontekst.

Robson og Cooper (1989) og Hogler og Hunt (1993) peker i tillegg på en manglende problematisering av makt, legitimitet og politiske prosesser. De legger vekt på at organisasjonen er en politisk aktør i sine omgivelser, at de kontrollsystemene som utvikles må ha den nødvendige legitimitet både internt og eksternt og at utviklingen av kontroll må analyseres i en historisk kontekst.

Anthony (1965) definerte opprinnelig ”management control” som en prosess, utøvd av ledelsen, for å sikre en effektiv anskaffelse og utnyttelse av ressurser med sikte på realisering av organisasjonens mål. Dette innebærer at atferdsdimensjonen er sentral. Anthony, Dearden og Bedford (1984) videreutvikler dette og knytter atferden mer spesifikt opp mot de personene som sitter i formelle lederposisjoner. Johnsen (1975) beskriver i sin ledelsesteori at økonomistyringsatferd kan knyttes opp mot alle interessenter som sitter med et selvstendig handlingsrom som omfatter anskaffelse og anvendelse av ressurser. Dette innebærer at den formelle ledelsen har ansvaret for den totale økonomistyringsatferd som utøves innenfor eget ansvars- og myndighetsområde, samt den økonomistyringsatferd som utøves i forbindelse med kontraktsforhandlinger med organisasjonens interessenter.

Johnsen (1975) har valgt å knytte ledelsen opp mot tre sentrale organisasjonsprosesser som er;

- målsetnings-,
- beslutnings- og
- kommunikasjonsprosessen.

Dette gir åpning for å diskutere alternative styringsformer som går utover de tradisjonelle lederoppgavene, og fokus flyttes fra styringssystemer til styringsatferd, dvs beslutningens kvalitet kommer i sentrum. Dette er også et element jeg ønsker å kartlegge, nemlig på hvilket grunnlag beslutningene tas og om det er en kombinasjon av opplysninger angående økonomistyringsaktiviteter, strategier og mål som er satt eller informasjon/kommunikasjon som eksisterer internt og eksternt i bedriften.

Kritikk

Kritikken mot ”management control” konseptet kan oppsummeres i fire punkter som er manglende strategisk perspektiv, manglende evne til å analysere horisontale verdikjeder, manglende vekt på sosial kontroll og selvkontroll.

Hopwood (1996) hevder at det strategiske perspektivet er neglisjert innenfor regnskapsforskningen, og at det er et stort behov for å problematisere grensen mot omgivelsene. Beslutninger om hvilke aktiviteter som skal ligge innenfor og hvilke som skal

ligge utenfor organisasjonens grenser får økende aktualitet i dagens situasjon og bør derfor fanges opp av organisasjonens kontrollsystemer.

Gietzmann (1996) hevder at regnskapsfunksjonen bør spille en sentral rolle i slike beslutninger. Dette understrekes også av Van der Meer-kooistra og Vosselman (2000) som hevder at det må være mulig å benytte både byråkratiske, markedsmessige og kulturelle virkemidler for å oppnå en tilfredsstillende grad av kontroll. Frances og Garnsey (1996) og Gietzmann (1996) har dessuten dokumentert at i dagens situasjon er det mange virksomheter som også må arbeide aktivt for å skape bedre måloppnåelse for sine interesser, dvs at fokuset må settes utenfor organisasjonens grenser.

Busch og Vanebo (1998) hevder at de ledelsesmessige sidene bør være sentrale i en teori om økonomistyring og at Erik Johnsen sin teori (1975) i så måte som tidligere nevnt, er et interessant utgangspunkt. Denne tar direkte utgangspunkt i interessentmodellen, noe som gir klare koblinger både til ”stakeholder” teori og kontraktsteori, så vel som sentrale organisasjonsteorier. For det andre identifiserer den lederatferd som en selvstendig atferdsdimensjon som ikke kun er knyttet til formelle ledere, men den kan utøves både av eksterne interessenter og andre organisasjonsmedlemmer. Dette gjør det mulig å frigjøre økonomistyringen som funksjon fra den ensidige koblingen til organisasjonshierarkiet som særpreger ”management control” teorien, og til sist inneholder Johnsen sin ledelsesteori en klar forankring til kommunikasjon, språkutvikling og meningskapning, noe som er sentrale dimensjoner innenfor ny-institusjonell teori i organisasjonssosiologi.

Ettersom tradisjonelle kontrollsystemer opererer vertikalt, skaper horisontale verdikjeder et dilemma som vanskelig lar seg håndtere innenfor ”management control” konseptet (Mouritsen 1999; Otley 1994, 1999).

I følge Otley (1994) er det behov for alternative systemer som kan komplementere de tradisjonelle formene for kontroll, da budsjettprosessen i liten grad lar seg løsrive fra en vertikal forankring. Som et svar på disse problemene har vi både innenfor offentlige og private virksomheter fått en fremvekst av interne bestiller-utfører relasjoner, dvs etablering av kvasimarkeder for å styre horisontale prosesser (Røvik 1998; Van der Meer-Kooistra 1994).

Sosial kontroll har fått økende betydning gjennom fremveksten av kompetansesamfunnet. I følge Røvik (1998) er både myndiggjøring (empowerment) og flate hierarkier populære organisasjonsoppskrifter, som kombinert med kompetanseheving og større behov for fleksibilitet vil føre til økte ansvarsområder og reduserte muligheter til å benytte tradisjonelle kontrollsystemer. Abernethy og Stoelwinder (1995) hevder at det er viktig å skille mellom profesjonelle normer med basis utenfor organisasjonen og interne normer som har utgangspunkt i den rådende organisasjonskulturen. De fant i sin undersøkelse at det kan være betydelige konflikter mellom profesjonelle normer og den byråkratiske regelstyringen som finner sted i f eks offentlige organisasjoner. Det viste seg videre at profesjonelle normer i sterk grad kan bidra til å realisere organisasjonens overordnede mål.

Den siste formen for kontroll som ikke eksplisitt er berørt innenfor ”management control” konseptet er selvkontroll, dvs kontrollen utøves av det enkelte individ og ikke av eksterne kontrollsystemer eller kulturelle forhold (Hopwood 1974). Betydningen av selvkontroll vil på samme måten som sosial kontroll være økende i kompetansesamfunnet. Høy kompetanse fører til større handlingsrom for den enkelte, noe som forutsetter mindre atferdskontroll. Den enkeltes evne og vilje til selv å arbeide mot organisasjonens mål får derved økende betydning. Mouritsen (1999) fant i sin undersøkelse at det var en konflikt mellom de tradisjonelle papirbaserte kontrollsystemer og den selvkontroll som ble utøvd av linjeledelsen, en konflikt som i prinsippet dreide seg om ledelsens handlingsrom. Kritikken mot at ”management

control” teorien ikke fanger opp selvkontroll, er derfor indirekte en kritikk av et manglende ledelsesperspektiv.

Norman (1999) mener at økonomistyring som begrep har befestet seg i Skandinavia fra bare å omfatte regnskaps- og budsjettssystemer til også å inkludere andre perspektiver. I dag omfatter begrepet også perspektiver fra organisasjonsteori (f eks ressursbasert teori), bedriftsøkonomisk atferdsteori (f eks stakeholder teori), finansteori (f eks agentteori) og mikroøkonomisk beslutningsteori. Disse teoretiske retningene har vist at det er fruktbart å inkludere ulike teorier og perspektiver for å forstå ressursdisponeringsatferden i organisasjoner.

Jeg ønsker å synliggjøre om bedriftens mål og felles forståelse av disse kan ha noe med hvordan integreringen av økonomifunksjonen og ledelsen fungerer. Jeg vil videre vektlegge synspunktene som Busch og Vanebo (1998) trekker frem fra Johnsen (1975) sin ledelsesteori i analysen mellom mine resultater og det disse forfatterne tidligere har funnet ut. Videre å få svar på om noen av de kritiske argumentene angående kontroll er riktig eller gale.

2.2.2.2 Sosial kontroll

Ouchi (1979) hevder at sosial kontroll er spesielt viktig dersom det er vanskelig å foreta tilfredstillende resultatmålinger eller programmering av aktørenes atferd, noe som særpreger mange offentlige virksomheter. Organisasjoner som befinner seg i en slik situasjon vil i følge Ouchi (1980) ha store vanskeligheter med å iverksette tradisjonelle kontrollsystemer og organisasjonskulturen vil derfor være av avgjørende betydning for hvilken kontroll som reelt sett utøves. Annen forskning viser at administrativ kontroll svikter med økende kompleksitet og uforutsigbarhet i produksjonsprosessene (Hirst 1983; Merchant 1985). Løsningen på disse problemene blir ofte profesjonell kontroll (Adernethy og Stoelwinder 1995), dvs normer og verdier som har basis i veldefinerte profesjoner utenfor organisasjonens grenser. Et grunnleggende spørsmål i denne forbindelse om det gjennom lederatferd er mulig å påvirke den rådende kulturen.

Schein (1985) hevder at ut fra et funksjonelt perspektiv at ledelsen kan utforme og forsterke organisasjonskulturen på flere måter. Han nevner spesielt lederens fokus og atferd, opplæring/veiledning, kriterier for tildeling av belønning, status og personalpolitiske virkemidler. En annen alternativ innfallsvinkel er å spørre om økonomistyring kan betraktes som en meningsskapende prosess. Dette bygger på en forutsetning om at den sosiale virkeligheten konstrueres gjennom sosial interaksjon (Berger og Luckman 1966).

Gjennom utvikling av et sett av begreper og tegn vil menneskene utvikle en felles mening og virkelighetsoppfatning. Berg (1995) mener at meningsskapning er en sentral del av ledelsesfunksjonen, noe som også er i samsvar med hva Johnsen (1975) ledelsesteori omhandler. Meningsskapning utvikles primært gjennom et sosialt samspill og vil berøre alle dimensjoner som tillegges begrepet økonomistyring. Den felles mening som utvikles er viktig både i forbindelse med å skape legitimitet og danne grunnlag for effektivitet. I forhold til effektivitet er formålet å skape et ledessspråk som egner seg til å formulere mål og utvikle en hensiktsmessig problemløsning. I forhold til legitimitet er formålet å utvikle en felles meningsstruktur som knytter sentrale dimensjoner i økonomistyring til aktørenes sosiale struktur, dvs utvikle både organisasjonskulturen og økonomistyringen slik at en oppnår størst mulig grad av integrasjon. Konsekvensene av å betrakte økonomistyring som en meningskapende prosess kan være følgende:

- Økonomistyring kan utøves som en samspillprosess med sikte på å skape en virkelighetsforståelse som utvikler en sosial kontroll rettet mot anskaffelse og anvendelse av ressurser for sikre organisasjonens fremtidige eksistensgrunnlag

- Organisasjonens ledelsesinformasjonssystem bør registrere de rådende verdier og normer knyttet til ressursanskaffelse og ressursutnyttelse.

Ved å ta utgangspunkt i kontraktteori, ”stakeholder” teori, ny-institusjonell teori i organisasjonssosiologi og ledelsesteori kan man se konturene av et konsept for økonomistyring som er bedre tilpasset dagens krav til styring. Dette utgangspunktet er en del av bakgrunnen for det jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven, nemlig å belyse i hvor stor grad det er integrasjon mellom økonomistyringen og ledelsen i en organisasjon, og om det er noen likhetstrekk med sosial kontroll som er nevnt, og den praksis som viser seg å gjelde ute i bedriftene.

2.2.3 Teorier bak økonomistyring

Der er flere teorier som beskriver hva man legger i økonomistyring og som har betydning for hva man legger i begrepet, og hvilken atferd som kan ha innvirkning på utøvelsen. Jeg vil kort beskrive noen av disse, og bruke dette som en del av det teoretiske rammeverket for min studie.

2.2.3.1 Kontraktsteori

Denne teorien representerer en rendyrkning av det rasjonelle mennesket og har ingen intensjoner om å predikere individuell og organisatorisk atferd. Coase (1937) stilte spørsmål om hvorfor enkelte funksjoner blir ivaretatt innefor en hierarkisk organisasjon, mens andre blir overlatt til markedet. Coase utvidet det juridiske kontraktsbegrepet med økonomiske problemstillinger og koblet det sammen med alle transaksjoner som foregår innenfor det økonomiske liv. Coase la grunnlaget for en ny økonomisk organisasjonsteori hvor valg mellom alternative kontraktsformer og transaksjonskostnader er sentrale elementer.

Hans tanker ble videreført på 1970 tallet i form av prinsipal-agentteorien og transaksjonskostnadsteorien.

2.2.3.2 Transaksjonskostnadsteorien

Denne teorien bygger på forutsetningene om begrenset rasjonalitet Coase (1937) og Simon (1947) og opportuniste, begge i strid med grunnlaget for tradisjonell økonomisk teori. Williamson som regnes som opphavsmannen til denne teorien hevder at formålet er å organisere transaksjonene slik at kostnadene blir lavest mulig under forutsetning av begrenset rasjonalitet, og samtidig etablere sikkerhetsregler som skal hindre opportuniste. Innenfor denne teorien skilles det mellom fire former for transaksjonskostnader;

- overføringskostnader,
- kontraktsforhandlinger
- kontroll av kontraktsoppfyllelse
- kontraktsbrudd.

I følge Williamson (1971) bør foretaket velge en kontraktsform som minimaliserer summen av produksjonskostnader og transaksjonskostnader.

En faktor som i stor grad påvirker transaksjonskostnadene, er de transaksjonsspesifikke investeringene. Dette er investeringer som er knyttet direkte til transaksjonene mellom organisasjon og interessent, og som har liten verdi hvis transaksjonen oppheves.

Transaksjonskostnadsteorien gir anvisning på når det er hensiktsmessig å benytte de forskjellige former for kontrakter. Williamson (1979) hevder at størrelsen på de transaksjonsspesifikke investeringene er spesielt viktige. Dersom det ikke er noen

transaksjonspesifikke kostnader, vil det være mest fordelaktig å kjøpe tjenestene direkte på markedet.

Transaksjonskostnadsteorien representerer et krysningspunkt mellom tradisjonell økonomisk teori og organisasjonsteori. ”Economic man” og ”administrative man” er av Williamson erstattet med ”contractual man”. Kontraktsforhandlinger med håndtering av tillit, mistillit og konflikter blir sentrale (Busch, Vanebo, Johnsen 1993).

2.2.3.3 Prinsipal agentteorien

Et annet problem ved økonomistyring er at det kan oppstå situasjoner hvor interessenter eller medarbeidere i det skjulte arbeider mot de økonomiske målene, altså opportunistisk atferd. I stedet for å arbeide i tett og fruktbart samspill står virksomheten overfor et skjult motspill. Motspillproblemer er sentrale innenfor agentteorien. Historisk har agentteori sitt utgangspunkt i Berle & Means (1932) som fant at det eksisterte avvikende interesser mellom eiere av bedrifter og ledere av bedrifter. Lederne av bedriftene beriket seg på eierens bekostning. Agentteorien analyserer forholdet mellom en prinsipal og en agent. Som eksempel kan prinsipalen være en overordnet og agenten en underordnet. Prinsipalen sitter i en maktposisjon som agenten til en viss grad må akseptere for å bli i systemet/virksomheten. Samtidig er prinsipalen avhengig av de handlingene som utføres av agenten. Agenten skal gjennom sitt arbeid nå prinsipalens mål. Her kan f.eks. prinsipalen være en leder, departement, politikere eller lignende, mens agenten kan være en underordnet, underliggende etat eller rådmann. Jensen og Meckling (1976) har definert en agentrelasjon som følger:

”A contract under which one or more persons (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent”.

Det sentrale spørsmålet er derfor hvordan prinsipalen skal sikre seg at agenten utøver den atferd som er i prinsipalens interesse. Det er tre hovedårsaker til at agentrelasjoner kan være problematiske i et foretak:

- ulik målstruktur hos prinsipal og agent
- asymmetrisk informasjon
- ulik risikoaversjon hos prinsipal og agent

Ulik målstruktur kan medføre at agenten jobber mot egne mål. Dette er problematisk dersom agenten utnytter sitt eget handlingsrom til å i det skjulte å arbeide mot mål som ikke er avklart med ledelsen. Dette kalles opportunistisk atferd.

Asymmetrisk informasjon kan oppstå ved at prinsipal og agent har ulike kontaktflater og dermed mottar forskjellig informasjon. Dette kan være ”hidden action”, dvs. lederen er ikke i stand til å observere medarbeiderens atferd, eller ”hidden information” dvs. at lederen ikke har innsikt i medarbeiderens kunnskaper om egen jobb. Dette kan f.eks. være at et kommunestyre ikke har all den kunnskap som rådmannen har skaffet seg med hensyn på å utøve økonomistyring, administrasjon osv.

I følge Ouchi (1979) har vi to hovedstrategier for å redusere opportunistisk atferd, og det er å

- måling av agentens ytelse
- redusere målkonflikten mellom prinsipal og agent

Ved måling av ytelse kan vi skille mellom kontroll av atferd og måling av resultat. Ved kontroll av atferd vil vi bygge opp en struktur som skal sikre at agenten oppfører seg på en bestemt måte. Som et alternativ til å kontrollere atferden kan vi måle resultatet. Agenten blir da styrt ut i fra hvilke resultater han eller hun er i stand til å produsere. Det betyr at de ansatte får stor mulighet til å utøve lederatferd. Ved å måle resultatet får prinsipalen indikasjoner på om agenten arbeider ut i fra kontraktene, og agenten får viktig tilbakemelding for egen læring

(Busch, Vanebo, Johnsen 1993). Hvilken form for styring som kan iverksettes er avhengig av to forhold som er oppgavens programmerbarhet og resultatets målbarhet. Ut fra dette kan vi sette opp matrisen Ouchi (1979) som vist i følgende tabell:

Resultatets målbarhet	Oppgavens programmerbarhet	
	Perfekt	Ikke perfekt
Høy	Atferds- eller resultatkontroll	Resultatkontroll
Lav	Atferdskontroll	Sosialisering eller klankontroll

Figur 2. Forskjellige former for kontroll

Enkelte jobber er av en slik type at de er lette å programmere. Det vil si at jobben normalt har lite innslag av lederatferd. Da er det relativt enkelt å etablere rutiner for å kontrollere atferden. Tabellen viser at dersom jobben lett lar seg programmere og det samtidig er enkelt å måle resultatet, har vi muligheten til å velge mellom de to formene for styring. Tabellen peker også på at det finnes situasjoner hvor det er vanskelig både å måle resultatet og å programmere de oppgavene som skal utøves. Ouchi foreslår her en sosialisering eller klankontroll, dvs en strategi rettet mot å redusere målkonfliktene mellom agent og prinsipal. En annen strategi for å redusere målkonfliktene er å bygge opp en belønningsstruktur som gir sterke incentiver for å arbeide mot foretakets mål.

Ulik risikoaversjon kan også skape konflikter og problemer dersom agenten f eks velger å ta mer risiko enn det ledelsen ønsker. Denne opportunistiske atferden vil også ha en kostnadsside som kan deles i prinsipalens styringskostnader og resttap.

Styringskostnadene er knyttet til kontroll- og styringsrutiner som etableres for å unngå at agenten utøver atferd som ikke er i prinsipalens interesse. Resttapet er definert som den endring prinsipalen opplever i sin måloppnåelse på grunn av at agenten handler på en annen måte enn hva prinsipalen ville gjort i samme situasjon og med samme informasjonsgrunnlag. Ut i fra et økonomisk resonnement vil da økte styringskostnader begrunnes ut i fra at resttapet blir mindre. Økt kontroll og styring har en kostnad, og denne må alltid vurderes opp mot effekten på grad av måloppnåelse. Agentteorien er kritisert for det negative menneskesynet som implisitt kan sies å ligge i påstanden om at det finnes opportunister blant medarbeiderne, og at dette ikke gir et sannferdig bilde av menneskets faktiske atferd (Perrow 1986). Bradach og Eccles (1989) er også av den oppfatning av at menneskelige relasjoner demper opportunisme blant individer, og viser til empiriske funn der tillit utvikler seg i menneskelige relasjoner. Perrow (1986) hevder at det er en svakhet at det sees bort fra organiserte aksjoner fra de ansatte, ikke bare enkeltagenter.

2.2.3.4 Public choice teorien

Denne teorien representerer et forskningsfelt hvor siktemålet er å studere økonomisk atferd innenfor offentlig sektor. I økonomisk teori skilles det mellom positive og normative teorier. Public choice er en positiv teori som har som formål å utlede hypoteser om hvilken atferd som utøves, og hvordan et økonomisk system fungerer. En sentral forutsetning i teorien er at aktørene er egoistiske, rasjonelle og nyttemaksimerende. Teoriens bidrag innenfor New Public Management er å sette fokus på at opportunistisk atferd kan forekomme innenfor offentlig sektor med overproduksjon eller lav produktivitet som mulig resultat. For å unngå dette må det etableres interne kontroll- og insentivsystemer som reduserer muligheten for opportunistisk atferd. Dette gjøres i følge Ouchi (1979) gjennom regelstyring men kontroll av atferden, gjennom målstyring med kontroll av resultatene eller ved å etablere normer og verdier for akseptabel atferd. Ettersom jeg vil foreta undersøkelsen både innenfor privat og

offentlig sektor er dette aktuell teori, for å se om den opportunistiske atferden også eksisterer i det offentlige, og hvordan det økonomiske system fungerer.

2.2.3.5 Økonomisk styring opp i mot rasjonalitet og legitimitet

Økonomisk styring bygger på instrumentell rasjonalitet eller mål-middel rasjonalitet. Det betyr at ut i fra et gitt mål bør man velge det middel eller det tiltaket som er mest hensiktsmessig for å nå dette målet. Ut i fra en økonomisk tankegang vil vi med hensiktsmessig mene det tiltaket som gir en best mulig utnyttelse av ressursene. Normativ rasjonalitet er hva som aksepteres ut i fra normer som eksisterer i den aktuelle virksomheten, selv om dette ikke alltid er det som gir best måloppnåelse økonomisk sett. Økonomistyringen kan da komme i konflikt med rasjonalitetsnormene. Dette er nødvendigvis ikke negativt. De normer som er rådende i et samfunn og i en virksomhet setter også rammer for hva som oppfattes som legitim atferd. For at økonomistyring skal fungere, er det viktig at den oppfattes som legitim av viktige interessenter. Denne kan være både intern og ekstern. Internt er det lederens legitimitet som står sentralt. Colbjørnsen og Drake og Haukedal (2001) har sett på om det bare er stillingstittelen som er viktig i denne sammenheng, og det de finner er at fagkompetanse og personlighet er vel så viktige faktorer. Lederlegitimitet er den anerkjennelse medarbeiderne gir lederen, og er dermed aksept eller godkjenning av lederens maktutøvelse.

Melander (1997) mener også at økonomistyringskonseptet må innbefatte problemstillinger knyttet til legitimitet. Utgangspunktet for dette er at en organisasjon står overfor både tekniske og institusjonelle omgivelser (Scott og Meyer 1983). Betydningen av de institusjonelle omgivelser ble tidlig påpekt av Selznick (1948) som hevdet at organisasjoner var organiske systemer som tilpasset seg sosiale normer blant interessentene og generelle krav fra omgivelsene. Melander (1997) hevder at det ikke er nok bare å legge effektivitetsmessige hensyn til grunn, men også nødvendig å ta hensyn til legitimitet og identitet.

Suchmann (1995) definerer legitimitet som en generalisert antagelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. Han skiller mellom tre former for legitimitet som er pragmatisk, normativ og kognitiv legitimitet. Pragmatisk legitimitet er basert i et nytteperspektiv eller interesser. Organisasjonen får legitimitet fordi den antas å være et nyttig verktøy i samfunnsmaskineriet. Normativ legitimitet er ikke knyttet til nytte, men til at handlingene som utøves ligger innenfor aksepterte moralske normer. Kognitiv legitimitet bygger på at enkelte organisasjoner eller særtrekk ved organisasjoner ”tas for gitt”, de er i samsvar med aktørenes kognitive struktur. Jeg vil i undersøkelsen søke å få svar på om disse tolkningene av rasjonalitet og legitimitet har betydning for utøvelsen av økonomistyring, ledelsen og de beslutningene som tas.

2.2.4 Oppsummering økonomistyring

Jeg har i denne første delen av begrepsavklaringer redegjort for forskjellige tolkninger som er gjort i forbindelse med begrepene økonomistyring, ”management control” og økonomistyringsatferd (økonomistyring opp i mot ledelse og styring). Jeg vil med dette som bakgrunn kunne analysere svarene jeg får i spørreundersøkelsen, opp i mot den teorien som finnes fra før. Jeg har beskrevet hvordan det er forskjellig oppfattelse av hvor snevert eller hvor bredt økonomistyring bør tolkes teoretisk, og håper å kunne få svar på hvordan dette blir gjort i praksis. Videre har jeg sett på hvordan økonomistyring vurderes inn i et ledelsesperspektiv, samt hvordan det utvidete begrepet ”management control” tolkes. Jeg har også beskrevet en del tradisjonelle og nyere teorier som har hatt og har innvirkning på økonomistyringsbegrepet, sånn som transaksjonskostnadsteorien, kontraktsteorien, prinsipal-

agent teorien og public choice teorien. Jeg har sett på økonomisk styring opp i mot legitimitet og rasjonalitet.. Disse teoriene vil kunne gi et grunnlag for å vurdere resultatene fra spørreundersøkelsen, med tanke på hva som har innvirkning på hvordan økonomistyringen gjennomføres i praksis i bedrifter.

2.3 Ledelse og ledelsesprosesser

Formålet med begrepsavklaringene knyttet til ledelse og ledelsesprosesser er å belyse hva som ligger i dette sett fra flere synsvinkler. Dette innbefatter også å si noe om lederroller, språk, mål og atferd. Bedrifters gjøremål og resultater måles hovedsakelig i tall, og derfor bør økonomiavdelingen ha en spesiell plass (Hoff 2009). Han mener videre at uten finansiell informasjon har en leder i beste fall begrensede muligheter til å kunne styre virksomheten. Dette krever økonomiarbeidere som ikke bare forstår rent tallmessige sammenhengene, men som forstår hvordan de påvirker den verdiskapningen som foregår i virksomheten. Økonomiavdelingens medarbeidere må derfor ha gode kunnskaper om sin virksomhets verdikjede og hvilken informasjon som i denne sammenheng er nyttig. Det forventes at dagens medarbeidere i økonomiavdelingen tar aktivt del i selve forretningsdriften (Hoff 2009).

Ettersom jeg vil undersøke både økonomistyring og ledelsesprosesser, samt i hvilken grad disse er integrert, må det teoretiske rammeverket rundt alt som innvirker på ledelse og utøvelsen av denne beskrives. Dette for å forstå hva jeg legger til grunn for det som skal analyseres etter at svarene i undersøkelsen er kommet inn.

2.3.1 Ledelse

Ledelse som begrep kan ha en noe uklar definisjon. Vi blander ofte sammen begreper som lederegenskaper, lederatferd og ledelse. Alle disse begrepene er i seg selv viktige. For at en leder skal fungere godt, må han/hun ha et visst minimum av menneskelige egenskaper, lederen må utøve en atferd som motiverer medarbeiderne og ikke skaper unødige konflikter. Busch, Vanebo og Johnsen (1999) beskriver ledelse som ”å få mennesker i samspill med ulike former for ressurser til å skape planlagte og ønskede resultater”. Ledelse opptrer i en eller annen form når to eller flere skal løse en oppgave sammen. Ledelse er sjeldent et mål i seg selv, men et middel som brukes for å oppnå et mål.

En leder bruker bare en del av sin tid til ledelse, og mange andre personer involveres i ledelsesprosessen. Definisjonen til Busch, Vanebo og Johnsen (1999) er følgende:

”Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker”.

Definisjonen til Johnsen på ledelse viser at ledelse er en selvstendig funksjon som må ivaretas i enhver organisasjon. Vi må skille mellom ledelse og det å lede andre mennesker. Formelle ledere har fått tildelt myndighet til å ta beslutninger som de ansatte må følge. I dagens samfunn er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre. Det er mange av organisasjonsmedlemmene som nå og da utøver lederatferd i en organisasjon. Dersom vi summerer denne atferden, får vi frem den samlede lederprosess i organisasjonen. Det er den totale atferd som benyttes til ”målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill” dvs ledelse. Busch, Vanebo, Johnsen (1999) sier følgende:

”Det går derfor an å si at en god leder er en leder som makter å utvikle en god ledelsesprosess innenfor sitt formelle ansvarsområde, dvs ledelse av ledelsesprosessen.”

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Dette frigjør ikke andre medarbeidere for ansvar, men de får et større medansvar når de deltar i ledelsesprosessen.

Ledelse skal arbeide mot å realisere mål for virksomheten. Det er ingen ledelse dersom det ikke eksisterer noen mål. Definisjonen peker videre på at problemløsning er et sentralt aspekt i ledelse. Det viser at det er behov for ledelse når det oppstår et problem som ikke umiddelbart lar seg løse. Den siste delen av definisjonen peker på at ledelse er en mellommenneskelig prosess. Forutsetningene for at den skal fungere, er at menneskene kan kommunisere med hverandre. De må ha et felles språk som setter dem i stand til å diskutere og løse problemer. Det er derfor viktig å skille mellom ”økonomiske styringsrutiner” og ”økonomistyring”. Den eneste bekreftelsen på at økonomistyringen er god, er at organisasjonen når sine økonomiske mål. Definisjonen bør derfor være at økonomistyring er de beslutninger som påvirker ressursdisponeringsatferd og/eller er rettet mot oppnåelse av økonomiske mål.

”Økonomistyring er derfor en del av virksomhetens totale ledelse” (Busch, Vanebo, Johnsen 2002).

Denne påstanden som her beskrives vil jeg forsøke å få et klarere svar på gjennom denne oppgaven, og vil være kjernen i oppgaven. Vil det i de fleste tilfeller være slik, eller er det en separat funksjon i organisasjonen som lever sitt eget ”liv”. I hvilken grad påvirkes eventuelt ledelsen og dennes beslutninger av den informasjonen som økonomistyringen gir. Busch, Johnsen og Vanebo (1993:162) sier at god økonomisk styring forutsetter følgende:

- ledelsen formulerer gode økonomiske mål på alle nivå i foretaket/bedriften
- det foregår en forsvarlig problemløsning og planlegging med sikte på å nå de økonomiske mål
- det foretas en økonomisk kontroll som viser grad av måloppnåelse for alle økonomiske mål som peker på nye problemer som må løses.

En forutsetning for at de to første fasene skal fungere er at ledelsen har utviklet tilstrekkelige kunnskaper(språk) innenfor økonomi til å kunne utvikle hensiktsmessige mål og finne gode løsninger.

En modell som beskriver den totale ledelsen i en organisasjon er det Busch, Vanebo og Johnsen (2002) har beskrevet som en konseptuell virksomhetsmodell. Jeg vil beskrive denne nærmere.

Beskrivelse av en konseptuell virksomhetsmodell

For å få et best mulig bilde av en virksomhet kan man trekke inn flere aspekter og presentere dette i en virksomhetsmodell. Denne er beskrevet i Busch, Vanebo og Johnsen (2002), og består av fire sentrale delsystemer. Disse delsystemene er koalisjonssystemet, ledelsessystemet, det organisatoriske atferdssystemet og transformasjonssystemet.

Koalisjonssystemet representerer forholdet mellom virksomheten og interessentene. Her finner vi grunnlaget for sentrale mål, og systemet viser hvilke bidrags- og belønningssystemer som bidrar til å opprettholde virksomheten.

Transformasjonssystemet inneholder kontraktene med interessentene som gjør at virksomheten er nødt til å produsere belønninger. Det betyr i praksis at brukerne skal få de varer og tjenester de har krav på, de ansatte skal få de belønninger som er avtalt i ansettelseskontraktene, leverandørene skal få betaling for sine leveranser osv. Systemet skal sørge for at alle bidrag som kommer inn skal transformeres til belønninger.

Ledelsessystemet skal sørge for å gjennomføre forhandlinger med interessentene og oppfylle inngåtte kontrakter. I praksis vil interessentene kreve at det utøves en ledelse som gir sikkerhet for at deres interesser blir ivarettatt.

Det organisatoriske atferdssystemet er representert av alle de menneskene som er involvert i virksomheten. Gjennom personlige egenskaper som kunnskaper, motivasjon, følelser, verdier, normer osv vil disse påvirke de andre delsystemene. En virksomhet vil derfor aldri fremstå som et helt rasjonelt system. Den atferden som utøves, vil sterkt preges av de menneskene som til enhver tid er til stede. Jeg ønsker å nytte denne modellen som utgangspunkt/grunnlag for mine undersøkelser, som en del av den teorien som inngår i rammeverket. Hvordan fungerer samspillet innad i bedriften og også ut mot de eksterne interessentene.

Læring og kompetanse i et helhetlig perspektiv

I koalisjonssystemet finner vi interessenter, makt og politiske prosesser. Legger vi dette perspektivet til grunn, vil vi for det første se at læring og kompetanseutvikling har betydning for maktforholdene i en organisasjon. Høy kompetanse vil øke argumentasjonsmakten, vi har et forhandlingssamfunn som reguleres av kontrakter for både interne og eksterne forhold.

I det organisatoriske atferdssystemet er læring og kompetanseutvikling en del av dette. Organisasjonskulturen representerer en form for taus kunnskap som setter klare rammer for læringsprosessene i en organisasjon. En sterk kultur kan på den måten blokkere for dobbeltkretslæring og derved hindre en nødvendig utvikling i virksomheten. I forhold til motivasjon er læringsteorien spesielt relevant for de kognitive motivasjonsteoriene. Læringsprosessene vil derfor ha stor betydning for medarbeidernes motivasjon.

Transformasjonssystemet

Her vil læringsprosessene først og fremst styres av strukturelle og teknologiske forhold. Her er det spesielt størrelsen av den enkeltes handlingsrom, dvs struktureringsgraden som er viktig. Personer med store handlingsrom må ta selvstendige beslutninger, og vil stilles til ansvar for sine resultater. Dette vil igjen stimulere til læring, og gi større muligheter for dobbeltkretslæring. Det er læring hvor bruksteoriens gyldighet tas opp til vurdering. Dette er i motsetning til enkretslæring hvor man ikke setter spørsmålsteget ved de grunnleggende læringsstrategier. Alle former for struktur som etableres, vil derfor regulere læringsprosessene enten ved at de stimuleres eller begrenses. Et annet interessant forhold er at de kunnskapene som utvikles, også til en viss grad vil transformeres over til struktur eller teknologi, dvs fra individkapital til strukturkapital. En slik transformasjon vil overføre eiendomsretten fra individet til organisasjonen, noe som kan betraktes som positivt ut i fra organisasjonens synspunkt.

Ledelsessystemet

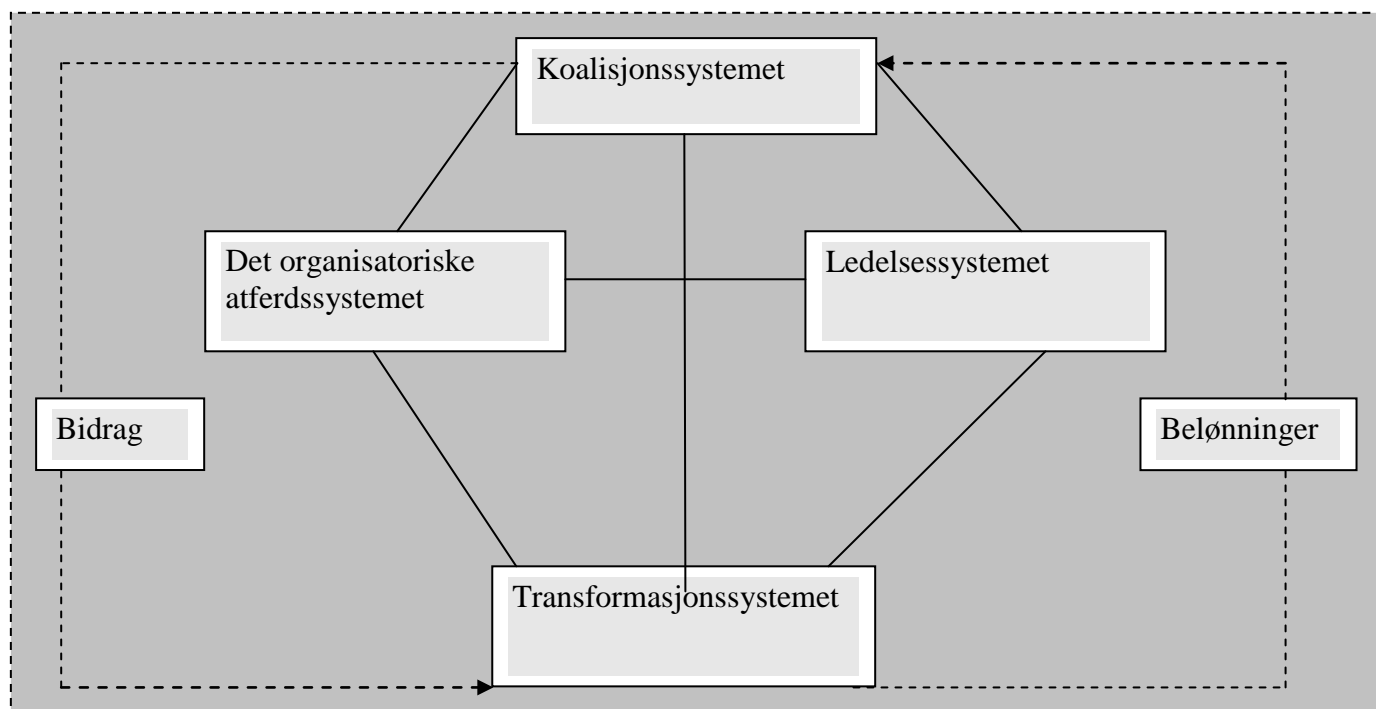
I forhold til ledelsessystemet vil læringsprosessene betraktes som et virkemiddel til å realisere organisasjonens mål. Det kommer altså inn et styringsperspektiv. Den kompetansen som utvikles, skal på kort eller lang sikt komme organisasjonen eller dens interessenter til gode. Ledelsen må legge en helhetsbetraktning til grunn, dvs at læringsprosessene må vurderes opp i mot de tre andre systemene. I forhold til transformasjonssystemet skal prosessene bidra til å forbedre organisasjonens effektivitet, og i forhold til det organisatoriske atferdssystemet skal de bidra til et godt arbeidsmiljø, en funksjonell organisasjonskultur og en bedre motivasjon. Det er også mulig å nytte læringsteori til å analysere organisasjonens ledelsesmessige utvikling. Her er språkskapning i følge Johnsen (1975) et viktig område. Det vil si at ledelsen må utvikle en særpreget kompetanse som gjør den i stand til å løse ledelsesoppgavene.

Det organisatoriske atferdssystemet

Det organisatoriske atferdssystemet(kultursystemet) er representert av alle de menneskene som er involvert i virksomheten. Gjennom sine personlige egenskaper, kunnskaper,

motivasjon, følelser, verdier, normer osv, vil de i stor grad påvirke de andre delsystemene. De er sentrale i alle forhandlinger, og de står for produksjon og belønninger, samt at de utøver ledelse. Den atferden som utøves, vil derfor sterkt preges av de menneskene som til enhver tid er tilstede

Denne modellen vil kunne være et hjelpemiddel for å kunne se helheten og hvordan virksomheten fungerer politisk, ledelsesmessig og produksjonsmessig. Den politiske dimensjonen berører målkonflikter, uklare kontrakter og maktutøvelse. Kulturen må også tilpasses de strukturelle forhold som ligger i transformasjonssystemet. Jeg vil først og fremst nytte modellen som bakgrunn og sammenligning for å finne ut hvordan virksomheten fungerer med hensyn på økonomistyring og ledelsesmessig utøvelse i denne oppgaven.



Figur 3. Konseptuell virksomhetsmodell

2.3.2 Ledelsesfunksjonen/ledelse som prosess

Ledelsesfunksjonen er basert på behovet for å sikre at kontraktene blir oppfylt, slik at interessentene får sine behov dekket. Ledelsesfunksjonen ivaretas innenfor en koalisjon, og der må den formelle lederen ha autoritet, dvs at interessentene må godta de beslutninger som fattes innenfor avtalte rammer. I en organisasjon hvor lederen er utpekt av myndighetene, er det ikke alltid at alle interessenter har like mye makt, men det er opp til ledelsen at de skal skape en best mulig bidrags- og belønningsbalanse for myndighetene. Både lovverket, samfunns-kulturen og markedsforholdene regulerer hvordan belønningene skal fordeles. De målene ledelsen skal arbeide etter, kan derfor henføres til interessentene i koalisjonen.

Ledelsen må derfor gjøre følgende:

- forhandle og reforhandle kontrakter med interessentene
- oppfylle kontraktene, dvs sørge for en effektiv produksjon av belønninger.

Ledelsen må derfor rette oppmerksomheten både mot interessentene og den organisasjonen som er etablert. Et viktig punkt i Johnsens (1975) operasjonelle ledelseslære er at ledelsen må søke å nå de mål som kan henføres til interessentenes behov for belønninger. Disse målene kan deles inn i tre grupper som er følgende:.

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- Driftsmål som er knyttet til at ledelsen hele tiden må søke å oppfylle kontraktene. Kundene skal ha sine varer og tjenester og de ansatte skal ha sin lønn. Innenfor den tidshorisont som er avtalt i kontraktene er disse målene stabile. Over tid vil de forandres.
- Tilpasningsmål som er en likevektløsning som må gjøres når det skjer endringer i omgivelsene. Tiltakene kan rettes både mot organisasjonen og koalisjonen. Resultatet kan bli nye kontrakter, nye bidragsstrømmer, nye interessenter og/eller produksjon av nye belønninger.
- Utviklingsmål som er knyttet til å kontinuerlig arbeide med å utvikle koalisjonen slik at den representerer en optimal sammensetning av bidrag i forhold til de belønninger som skal produseres. Prioritering av slike mål fører til at organisasjonen får en sterk stilling i forhold til sine strategiske konkurrenter.

Klargjøring av mål

Klargjøring av mål er bare et aspekt av ledelsesprosessen. Hvordan organisasjonen løser sine mål er vel så viktig. Behov for ledelse oppstår hver gang det er et problem som skal løses. Prinsipielt mener Johnsen (1975) at dette kan løses på tre forskjellige måter:

- Problemet løses ved at den person som har ansvaret, analyserer problemet og finner frem til et tilfredsstillende alternativ. For at dette skal være en god måte bør målsettingene være entydige, beslutningstakeren være kvalifisert til å løse problemet alene og andre ansatte i liten grad blir berørt av løsningen.
- Den andre måten er at problemet løses ved interaksjon med andre. Denne måten å løse problemet på skiller seg fra den foregående ved at flere personer engasjeres i problemløsningen.
- Den tredje måten går ut på at man prøver seg frem. Det finnes problemer hvor det ikke er mulig å analysere eller drøfte seg frem til en løsning. Kunnskapene er utilstrekkelige, og man må løse problemet ved prøving og feiling.

Skal ledelsen fungere på en god måte må den kunne disponere et bredt spekter av problemløsningsmetoder, og det er viktig å kunne identifisere hvilken metode som passer best til en gitt situasjon.

Mellommenneskelige relasjoner

Ledelse utøves blant mennesker og dette innebærer at de mellommenneskelige relasjonene er et annet viktig aspekt ved ledelsesfunksjonen. For at dette samspillet skal fungere, må menneskene ha evne til kommunisere med hverandre, og de må utvikle et felles begrepsapparat eller språk.

Med utgangspunkt i Johnsen (1992) beskrivelse av lederatferd som fokuserer mer på selve ledelsesprosessen, er dette den kompliserte atferd som skal utøves av mange mennesker for at en virksomhet skal oppleves som ledet. Ledelsen har i dagligtale vært knyttet til lederen eller sjefen. Det er han eller hun som leder og fordeler arbeidet, eller utfører arbeidet gjennom andre. I prinsippet er foretakets ledelse de personer som har den reelle makten og det ledelsesmessige initiativ. Grunnlaget for den klassiske lederatferd er maktposisjoner, bedre faglig innsikt i produksjonsprosessen, initiativ og sosial kompetanse.

Den operasjonelle ledelseslære er utviklet av (Johnsen 1975) og bygger på ti grunnleggende forutsetninger som er følgende:

- Lederatferd i sin alminnelighet, og spesiell lederatferd knyttet til arbeidsrollen, er sentrale element i teorien
- Med ledelsesprosess eller lederatferd menes målsettende, problemløsende og språkskapende samspill med relevante andre

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- Ledelsesprosessen som samspillprosess består av seks komponenter: mål, problemløsning, kommunikasjon, den enkelte leder, gruppen som subsystem og organisasjonen som total system
- Elementene i teorien skal for praktiske formål dekke alle ledelsesformer som forekommer
- Teorien skal være anvendelig
- Teorien skal være selvutviklende
- Teorien skal innholde elementer som kan kombineres på forskjellige måter for å beskrive alle individuelle lederroller
- Teorien skal være reversibel
- Teorien bygger på etikk og verdipremisser
- Teorien skal vektlegge symmetri, overskuelighet og meningsfullhet (Busch, Vanebo, Johnsen 1993)

For å løse oppgaver må den enkelte medarbeider eller den enkelte gruppe tenke, hvor skal vi hen og hvordan kommer vi dit? Det krever ledelse. Johnsen sier at vi kan bare gjøre noe gjennom andre dersom hele systemet er gjennomsyret av ledelse. Dagens oppfatning av lederatferd er mer prosessorientert. Det vil si lederatferd utøves når man deltar aktivt i et samtidig målsettende, problemløsende og språksakende samspill med de relevante andre. Det vanskelige er at disse aktivitetene utføres samtidig. Lederatferd kan derfor ses på som en flerdimensjonal handling.

Jeg vil nytte denne teorien til Johnsen som grunnlag for å vurdere resultatene av mine undersøkelser, når det gjelder hvordan ledelsen og ledelsesprosessene gjennomføres i en bedrift.

2.3.3 Lederroller og mål.

Ved å se på definisjonen på ledelse og målene driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål, kan vi innenfor dette arbeide med alle typer for økonomisk styring. Ved å koble styringsformene ressurs-, produktivitet- og effektivitetsstyring til måldimensjonene ser vi hvilke krav ledelsen står overfor (Busch, Vanebo, Johnsen 2002: 89).

Utviklingsmål	Ressursutvikler	Produktivitetsstrateg	Systemutvikler
Tilpasningsmål	Ressurskoordinator	Produktivitetstaktiker	Systemtilpasser
Driftsmål	Ressurskontrollør	Produktivitetsjeger	Effektivitetssøker
	Ressursstyring	Produktivitet	Effektivitet

Figur 4. Typer økonomisk styring

Dette angir da ni lederroller som er sentrale innenfor økonomistyring.

Ledelse er definert som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. En praktisk ledelsessituasjon vil veksle mellom individuelt arbeid og samarbeid mellom andre.

Dersom vi ser på de språkuavhengige lederrollene vil det være 9 forskjellige roller som er følgende (Johnsen 1975);.

Målsettende atferd for

Ønsket utvikling	Utviklingsfilosof Hvem er vi ? Hva er vårt eksistens grunnlag	Strategikonsulent Kommunikasjon med Interessentgruppene Mht energiskapning	Feltherre Gjennomføre den Løpende strategiske utviklingsprosess
Nødvendig tilpasning	Tilpasningstaktiker Omfordele ressurser Og få folk med på det avvendelige	Endringskonsulent Arbeide med følelser Holdninger og motivasjon Konfliktbehandling Politiske prosesser	Prosjektorganisasjons Leder Prosjektgruppearbeid og prosjektorganisasjon
Daglig drift	Driftsanalytiker Er beslutningsreglene adekvate ?	Kollegakonsulent Skape et ledelses- Messig nærmiljø Gruppeprosessen	Fornyer Innovasjon i daglig drift
	Analyse/syntese (Tenke)	Interaksjon (Samtale)	Søke-lære (Prøve)

Problemløsende atferd

Figur 5. Språkuavhengige lederroller

Målene for virksomheten kan da være innenfor disse ni lederrollene (Johnsen, Vanebo, Busch 1995). Dette viser at ledelse av ledelsesprosessen er komplisert, og jeg vil i min undersøkelse prøve å få belyst hvordan måldimensjonene og de språkuavhengige lederrollene innvirker på utførelsen av ledelsen i en organisasjon, ved å sammenligne teorien med de resultatene jeg får i undersøkelsen.

2.3.4 Ledelse og språk

Av språk skiller Johnsen (1975) mellom tre typer. Dette er beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk.

For å kunne utøve lederatferd, bør vi ha et språk slik at vi kan snakke om mål og midler samtidig, samt snakke om sammenhengene mellom mål og midler. Dersom det ikke eksisterer et slikt språk må det skapes. I kraft av at det er et integrert ledd i lederatferden og ledelsesprosessen, vil det utvikle seg i takt med denne. I beslutningsspråk tilstreber vi måloppfyllelse ved hjelp av et sett handlinger under gitte ytre forhold. Bedriftsøkonomisk tankegang er et spesialtilfelle av beslutningsteori, der vi anvender penger som målestokk for både mål, midler og omgivelser. Atferdsspråket avspeiler at det menneskelige element er alfa og omega i menneske-/maskin-/ og informasjonssystemet. Vi må derfor kunne snakke individets-, gruppens- og organisasjonens språk. Systemspråk har dels kommet via datamaskiner og informatikk, men også utviklet av seg selv. Beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk er de profesjonelle språkdannelser som er mest avendelige, dersom man ønsker å utøve lederatferd. De kombinerer alle hver på hver sin måte mål, midler og sammenheng mellom mål og midler.

Ledelsesspråket skal bidra til en bedre kommunikasjon i ledelsessammenheng, altså medvirke til at ledelsessystemet og ledelsesprosessene fungerer.

2.3.5 Den individuelle lederatferd

Det er viktig at man som sjef innehar evnen til å oppnå resultater gjennom andre. Dette innebærer at lederen bør ha en mest mulig ”all round” personlighet, dvs det må helst ikke mangle noen vesentlige allmennmenneskelige personlighetstrekk. De personlige egenskaper må gjerne ligge over gjennomsnitt med hensyn på intellekt, motivasjon og følelsesmessig stabilitet. Ledere må også være ”hurtigere på ballen” enn andre, takle problemer mer kontant og aldri bli trette.

Lederen må videre være en dyktig fagmann på ett eller flere områder, han må være innstilt på å arbeide med andre oppgaver enn dem vedkommende er faglig utdannet til å ivareta og han må bevisstgjøre seg sin rolle i ledelsesprosessen og dyktiggjøre seg i å utøve denne. Det vil også være faser hvor lederen må arbeide alene. I en praktisk ledelsessituasjon vil det være en vekslning mellom individuelt arbeid og samarbeid med andre. Johnsen, Vanebo og Busch (1995) sier at vi med ledelsesmiljøet må spesifisere dets ytre, indre og personlige mål. Dette skal oppnås gjennom en samtidig etablering av effektivitetsprosesser, trivselsprosesser og integrasjonsprosesser. Videre er det fire nøkkelaktiviteter som særlig er relevante for å skape samspill som er med på å karakterisere ledelsesprosessen. Dette er følgende;

- en avtalt individuell lederprofil, med ansvar og myndighet.
- en meget kontant oppfølgingsprosess på individuell lederatferd med avtalte positive og negative konsekvenser for hver enkelt deltaker
- en avtalt og akseptert rolle- og ansvarsfordeling samt statusfordeling som resultat av det nødvendige interne maktspill
- en fastlagt kommunikasjonsprosess internt i ledelsesmiljøet og eksternt med andre ledelsesmiljøer i organisasjonen

Ledelsesmiljøet

Ledelsesmiljøets nøkkelaktiviteter avklarer arbeidsdelingen i ledergruppen. Gjennom avklaring av rolle- og statusfordeling vil viktige mål og overordnede oppgaver som skal løses sammen bli avklart.

For at ledelsesprosessene skal fungere effektivt gjennom hele systemet, må den individuelle, gruppemessige og organisatoriske lederatferden utøves tilfredsstillende.

Jeg vil i denne oppgaven legge vekt på den organisatoriske lederatferden. Lederatferden på de tre nivåene henger nøye sammen så det vil sannsynligvis være vanskelig å sette noen klare skiller.

Når det gjelder atferdsteoretiske begrepsdannelser/teoretisk referanseramme for ledelsesrelevant atferd har Johnsen (1975) satt opp hvilke egenskaper som er aktuelle både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Dette er i hovedsak samspillet mellom motivasjonelle, emosjonelle og kognitive egenskaper. De motivasjonelle egenskapene kan være organiske, sosiale og aktivitetsmotiver som i følge Johnsen må tilfredstilles. De kognitive egenskapene er vår evne til å oppfatte og bearbeide innkomne stimuli, vår evne til å huske og tenke og en rekke andre intellektuelle aktiviteter. Våre emosjonelle egenskaper består i vår evne til å oppleve følelsestilstander.

Dette gir igjen tre nye skjæringer som er kognitive motiver, emosjonelle motiver og preferanser. Kognitive motiver oppstår i skjæringen mellom motivasjonelle og kognitive egenskaper, emosjonelle motiver oppstår i skjæringen mellom motivasjonelle og emosjonelle egenskaper og preferanser oppstår i skjæringen mellom emosjonelle egenskaper og kognitive egenskaper. I tillegg kan det være kombinasjoner av disse (Johnsen 1975:84).

Gruppeprosessen i ledelsessammenheng er også viktig. Johnsen definerer en gruppe som minst 2 personer og maksimalt 9. Han mener at den normale arbeidsgruppe har tre sett av

målsettinger. Dette er ytre mål som er definert som de krav gruppen skal oppfylle gjennom avtaler med omverdenen, indre trivsel som går på at medlemmene skal fungere sammen, ha tillit til hverandre, og til slutt individuelle målsettinger. Dette går på hva den enkelte ønsker skal bli oppfylt i gruppen. Disse individuelle målsettingene må klargjøres, slik at gruppen vet om den enkelte er med eller ikke, når det gjelder et felles mål. Det som skjer dersom man ikke har gjort dette, er at den enkelte er fysisk tilstede, men i fantasien er andre steder. Disse personlige mål som den enkelte i gruppen har setter noen grenser for det personlige engasjement. Disse begrepene og sammenhengene er vist i (Johnsen 1975:90). Det er en alminnelig misforståelse, at samtlige gruppemål til enhver tid skal være oppfylt for å kunne si at en gruppe fungerer. En gruppe behøver ikke å ha full enighet/konsensus, men en gruppe kjennetegnes ved at grensene for trivsel og effektivitet varierer over tid og at den enkeltes opplevelse av personlig effektivitet og trivsel i relasjon til gruppens resultater på de samme måleskalaer også varierer med tiden (Johnsen 1975:91). Dette kan gjelde hvilken som helst gruppe, også en ledergruppe som er fokus i denne oppgaven.

Organisasjonsprosessen i ledelsessammenheng har også begreper som sier noe om hvordan en organisasjon fungerer. I ledelsessammenheng er det hvordan vi organiserer som har betydning, og ikke organisasjonen/organisasjonstablået som vi ofte tenker på.

Organisasjonens mål skal uttrykkes av organisatoren som er organisasjonens viktigste middel for å gjennomføre den løpende organisasjonsprosessen med henblikk på å skape organisasjonens struktur og funksjon for måloppfyllelse. Organisators eget spesifikke mål for sin organisasjonsprosess blir løpende å skape en struktur av atferdselementer og relasjoner, og løpende å skape en funksjon av atferdsprosessene med henblikk på løpende oppfyllelse av organisasjonens mål utad og innad. Organisator finner sine midler ved å kombinere disse egne spesielle mål med hans egen formulering av målsettingene for organisasjonens indre atferd og organisasjonens atferd overfor omverdenen, dvs ytre mål.

Organisasjonens mål= Organisatorens midler	Ytre	Interessentgruppers ønsker og krav uttrykt som organisasjonens strategiske mål, samt interessentenes bidrag = organisasjonens strategiske midler	Oppfyllelse av strategiske mål i form av ytelser/belønninger til interessentgruppene som funksjon av den organisatoriske rolleatferd
	Indre	Organisatoriske mål for individer, grupper, organisatoriske enheter, samt midlene til oppnåelse av dette i form av organisatoriske roller	Organisatorisk rolleatferd i form av en driftsfunksjon, tilpasningsfunksjon og utviklingsfunksjon
		Struktur	Funksjon
		Organisasjonens midler = organisatorens mål	

Figur 6. Organisasjonens mål og midler

Man vil normalt tilstrebe tre sett av formål gjennom den organisatoriske virksomheten, som skal gi seg utslag i en organisasjonsstruktur. Dette er ytre mål, indre mål og de enkelte enheters mål. Disse enhetene kan være individer eller grupper (Johnsen 1975:97).

Med bakgrunn i årsaks-virkingsforbindelsen mellom mål og midler får man informasjon om den organisatoriske struktur (Johnsen 1975:100). Den organisatoriske struktur kan oppfattes som samlingen av tre forskjellige dimensjoner; en helhet relatert til omverdenen,

en helhet oppdelt i deler hvor selve oppdelingen og samspillet mellom delene er målrettet, og hvor hver enkelt del kan fungere som en målrettet enhet i seg selv.

Basert på denne teori og terminologi kan en få en rekke atferdsprosesser i ledelsessammenheng. Det vil i dette systemet være tre overlappinger som er;

- samspillet mellom organisasjonen og den enkelte gruppe,
- uavhengige grupper som koordinerer med hverandre,
- og grupper som kan fungere autonomt men som må skape en helhet ved å samspille med organisasjonen.

Kjernen i virksomhetens atferdsprosesser er hvis de fungerer uttrykt ved en intern virksomhetsidentitet. Begrepsdannelsen er en dynamisk prosess som vil ha stadige endringer. (Johnsen 1975:101)

2.3.6 Ledelse i et foretak(Foretaksøkonomi)

Foretaksøkonomi består av termene foretak og økonomi. Med et foretak menes de mest forskjellige menneskelige virksomheter der en eller flere aktiviteter utføres. I økonomisk litteratur avgrenses foretak ofte til de enheter som står under felles ledelse og som møter et ytre marked. Et foretak kan også sies å bestå av et antall mennesker som under en felles ledelse samordner sine aktiviteter for å nå bestemte mål. En formell leder er ansvarlig for resultat som omfatter mer en vedkommendes eget arbeidsfelt og arbeidsoppgaver (Langevik 1989:10). Uttrykkes noen av resultatene eller målene i økonomiske termer, kan ledelse studeres med et foretaksøkonomisk utgangspunkt. Økonomi kommer fra gresk og betyr husholdning. Økonomi omfatter altså husholdning med knappe ressurser for å tilfredsstille behov (Freckner 1983). Fra et foretaks/organisasjons synspunkt betyr det at man skal anvende ressursene på en slik måte at foretaket for en så høy måloppnåelse som mulig (Andersson 1991:18). Økonomi omfatter det å fordele ressurser, omdanne ressurser til prestasjoner, finne ytterligere ressurser eller skape nye ressurser (Freckner 1983). Økonomi kan sies å utgjøre et perspektiv for å beskrive og forklare produksjon, distribusjon og konsumpsjon av varer og tjenester (Andersson 1991:11).

Foretakets lederatferd kan karakteriseres som det ”store kors”. Johnsen, Vanebo, Busch (1995). Dette består i å gjøre følgende;

- strukturere helheten av tilgjengelige ressurser i deler med veldefinerte oppgaver basert på de strategiske mål for systemet
- få strukturene til å fungere ved å etablere tre prosesser mellom de produktive delene og ledelsesmiljøene(analyse-syntese-prosesser, interaksjonsprosesser og søke-lære-prosesser)
- bringe overensstemmelse mellom delsystemenes mål og midler i form av konkrete produksjonsoppgaver og ressurser til å gjennomføre dem

Foretaksøkonomi handler om alle de økonomiske spørsmålene som et foretak blir stilt overfor. Sett i ovenstående perspektiv omfatter emnet ikke bare det som skjer inne i foretaket, men også det som skjer i relasjon til faktormarkedet og produktmarkedet fra anskaffelse av ressurser til foredling og avsetning av produkter (Andersson 1991:15). Han beskriver de to viktigste funksjonene til en sjef å være planlegging og kontroll av virksomheten. Det gjelder i næringslivet, og i den offentlige sektor.

Planlegging og kontroll innebærer:

- formulering av generelle og langsiktige mål for virksomheten
- spesifisering av målene
- en langsiktig økonomisk plan
- en kortsiktig økonomisk plan

- et system for rapportering og
- en kontrollprosedyre.

Ledelse defineres som en prosess som omfatter formulering av organisasjonens mål og gjennomføring av aktiviteter for å nå målene ved god utnyttelse av menneskelige, materielle og finansielle ressurser. Ledelsen i foretaket har oppgaven med å generere den avkastning som investorene har satt som mål for prosjektet, her i form av egen organisasjon. Med det foretakøkonomiske synet på foretaket som organisasjon blir fenomenet som de ansattes motivasjon, arbeidsmiljø, kreativitet, markedstilpasning, produktutvikling og personalutvikling bare å oppfatte som midler for å nå økonomiske mål eller som begrensninger som investor og ledelsen må leve med.

2.4 Ledelsesteori, ledelsesferdigheter og lederstiler og beslutningsstil

I dette avsnittet vil jeg fokusere på ledelsesteori, ledelsesferdigheter, lederstiler og beslutningsstil som er en viktig del av det å tolke begrepet ledelse samt å forstå hvordan ledelse utøves.

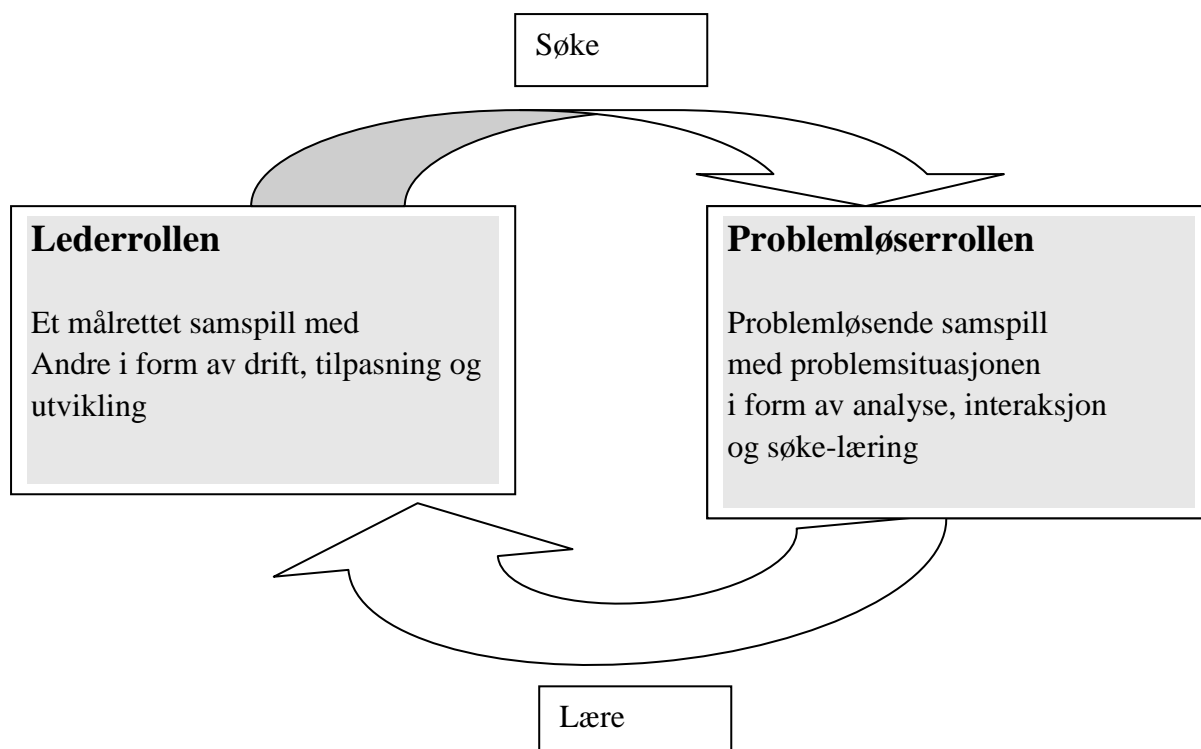
2.4.1 Ledelsesteori

Det eneste man vet om en teori, er at den er bundet til en situasjon. Dersom situasjonen endres kan teorien bli dårlig (Johnsen 1975). Han sier videre at ny klassifisering skaper ny informasjon. En ledelsesteori formuleres som et system av begreper. Han har satt dette i system ved å sette opp en tabell som beskriver flere nivåer for et ledelsesproblem.

Han kombinerer her elementene operativt beskrivelsesnivå, taktisk beskrivelsesnivå og strategisk beskrivelsesnivå med analyseprosessen, interaksjonsprosessen og søke-lære prosessen (Johnsen 1975).

Det har gjennom tidene eksistert forskjellige ledelsesteorier, og de tre viktigste har vært personlighetsteorien, følgeteorien og situasjonsteorien. En teori må inneholde en beskrivelse av formålet, og i denne sammenheng snakker vi om bedre og bedre ledelse. Den må videre inneholde en beskrivelse av de midler man ønsker å nytte for å nå sine mål. Den tredje dimensjonen som må beskrives er situasjonen (omgivelsene, miljø).

Ledelseskretsløpet beskrives som bruken av elementene i ledelsesteorien fra en struktur til en prosess, en ledelsesprosess. I ledelseskretsløpet som er beskrevet som en endeløs samtale, stiller lederrollen krav til problemløserrollen og problemløserrollen stiller krav til lederrollen. Dette skjer i form av en søke- og lære prosess.



Figur 7. Ledelseskretsløpet

Lederrollen består i at du selv i et målrettet samspill med de andre forsøker å styre, å tilpasse og å utvikle virksomheten/organisasjonen. Dette krever nyskapt informasjon og stadig nyskapt informasjon, fordi ny informasjon er identisk med en forminskelse av de opplevde ledelsesproblemer. I ledelsesteoriens språk skal det skaffes beslutningsinformasjon, atferdsinformasjon og systeminformasjon. Problemløserrollen blir da at du selv og de andre driver analysevirksomhet, interaksjonsaktivitet og søke-læreaktivitet med henblikk på å skape beslutningsinformasjon, atferdsinformasjon og systeminformasjon.

Ledelsesprosessens omgivelser, situasjon og miljø er unikt og det tjener ingen fornuft å forsøke å finne en fellesnevner for alle virksomheter. Den mest generelle beskrivelse av ledelsessituasjonen har man ved den løpende budsjettplanlegging, budsjettoppfølging og budsjettkontroll, men dette er ikke nok for å gi en fullverdig informasjon til ledelsesprosess.

I teorien total planlegging (”corporate planning”) snakker man om den operative situasjonen, den taktisk-administrative situasjonen og den strategiske situasjonen. Den første går på den problemstillingen som er forbundet med å få den rent fysiske material- og informasjonsstrømmen til å flyte. Den taktisk-administrative problemstillingen går på å fordele knappe resurser, og den strategiske består i å finne svaret på i hvilken grad man oppnår målsettingen for bedriften. Undersøkelsen min som går på grensesnittet mellom økonomistyring og ledelse, vil derfor kunne komme innenfor alle tre forskjellige situasjoner i total planlegging.

Busch, Johnsen og Vanebo (1993) mener den integrerte ledelsesteorien bygger på den operasjonelle ledelselære som er utviklet av Johnsen (1984). To av de ti forutsetningene denne ledelselæren bygger på beskriver ledelsesprosess på følgende måte:

Lederatferd i sin alminnelighet, og at spesiell lederatferd knyttet til arbeidsrollen, er sentrale element i teorien. Den tredje forutsetningen er at med ledelsesprosess eller lederatferd menes

målsettende, problemløsende og språkskapende samspill mellom andre. Disse tre dimensjonene gir igjen en mulighet til å klassifisere syv klasser av atferd.

I en dimensjon: Målsettende, problemløsende og språkskapende atferd

I to dimensjoner: problemformulerende atferd, metodeskapende atferd og implementerende atferd. Problemformulerende atferd er en kombinasjon av målsettende og språkskapende atferd som gir muligheten for utforming av problemformulering. Metodeskapende atferd er en kombinasjon målsettende og språkskapende aktivitet som gir metoder for å formulere målsettinger og løse problemer forbundet med dette.

I tre dimensjoner : lederatferd i selve det målsettende, problemløsende og språkskapende samspill inngår det tre endimensjonale og tre todimensjonale typer atferd som til sammen definerer den tredimensjonale lederatferd, som i kraft av samspillsdimensjonen blir en dynamisk fortelse, en prosess.

Lederatferd i disse tre dimensjoner er altså målsettende atferd, problemløsende atferd og språkskapende atferd som smelter sammen i samspillet mellom de personer som ønsker å etablere en ledelesesprosess (Busch, Johnsen, Vanebo1993:120).

2.4.2 Lederferdigheter

Med ferdighet menes evnen til å omgjøre kunnskap til handling som fører til ønsket resultat. De ferdighetene en leder trenger er de som hjelper lederen til å bli mer effektiv. De viktigste lederferdighetene kan grupperes i tre. Disse er faglige, mellommenneskelige og forståelsesmessige (Katz 1974). Disse tre ferdighetene er viktige på alle ledernivåer, men deres forholdsmessige betydning er avhengig av ledessituasjonen og da spesielt lederens posisjon i hierarkiet (Boyatzis 1982, Katz 1974, Mann 1965, Porter & Henry 1964). Wright og Taylor (1984) har interessante synspunkter når det gjelder ledelsesteorier som beskriver lederens atferd. De mener at teoretikerne er opptatt av hvilken stil eller tilnæringsmåte som lederne bør anvende i forskjellige situasjoner, men ikke hvor godt de skal anvende dem. Det tas ikke hensyn til hvor dyktig lederen er i utførelsen av sine handlinger. Det er derfor to store tomrom i dagens måte å studere ledelse på, og det er at det er lagt utilstrekkelig vekt på hva ledere faktisk gjør når de interagerer med sine medarbeidere, og ferdighetselementet er i det store og hele ignorert. Dersom dette er faktorer som også gjelder ledelsen ifm grensesnittet økonomistyring og ledelsesprosessene i en bedrift, er det noe jeg kan få belyst gjennom min oppgave.

En modell eller indikator som kan brukes for å måle lederskapet i en virksomhet er EFQM modellen. Denne evaluerer bl a lederskapet/lederprosessene. Noen av måleindikatorene i denne sammenhengen er følgende;

- Lederne utarbeider oppdraget, visjonen og verdiene i virksomheten og er rollefigurer for kulturen
- Lederne er personlig involvert i at organisasjonens styringssystem blir utviklet, implementert og kontinuerlig forbedret
- Lederne er involvert med kundene, partnere og representanter fra samfunnet generelt
- Lederne motiverer, støtter og gjenkjenner organisasjonens personer.

Schein (1985) hevder at ledere generelt og grunnleggerne spesielt er de viktigste kulturskaperne i organisasjoner med sine virkelighetsdefinisjoner. I følge Schein påvirker ledelsen organisasjonskulturen gjennom fem kanaler. Disse er følgende:

- Hva ledelsen retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen
- Lederens reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
- Bevisst rollemodellering, veiledning og trening

- Kriterier for fordeling av belønning og status
- Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse

2.4.3 Lederstil

Teorier som anvender begrepet lederstil har det til felles at de beskriver lederens atferd eller rettere sagt atferdsmønster. Den beskriver lederens atferd i termer av hva lederen legger vekt på i utførelsen av sitt lederskap. Stilteoriene er den gruppe av ledelsesteorier som sterkest har fokusert på effektivitetsspørsmålet (Yukl 1989:257). Teoriene om lederatferd kan inndeles i fire grupper:

- Situasjonsretningen,
- beslutningsretningen,
- atferdsretningen og
- interaksjonsretningen.

Robert R Blake og Jane S Mouton er uten tvil dominerende navn i organisasjon- og ledelsesforskningen. De presenterer et ledergitter som utgjør en ramme for å forstå og utøve effektivt lederskap. Utgangspunktet er at det finnes to elementer i all lederatferd. Det ene er at man er opptatt av den oppgaven som skal utføres, og det andre er forholdet til andre mennesker i organisasjonen. Interaksjonsretningen tar inn over seg alle faktorer fra de tre første retningene og den forskning som er gjort. De tre mest kjente er Fiedlers teori, Reddins 3d teori og Hersey og Blanchards teori. Jeg vil derfor bruke disse tre teoriene for å danne rammeverket for min teoridel.

Fred E .Fiedler er ledelsesforskningens store navn. Pugh et al.(1985), og Baron og Greenberg (1990) presenterer Fiedler som en pioner i ledelsesforskningen. Hans teori er basert på 15 års empirisk forskning foretatt i mange typer organisasjoner, nivåer, funksjoner og land. Hans teori innebærer at ledelse er en prosess hvor lederens atferd (lederstil) samvirker med den situasjon som lederskapet utøves i. Han mener at det avgjørende er hvorvidt lederstilen er tilpasset situasjonen eller ikke. Han har fremsatt en hypotese om sammenhengen mellom lederstil, ledelsessituasjon og effektivitet, og hevder at det finnes to hovedstiler.

Den ene stilen innebærer at lederen hovedsakelig er oppgavemotivert og den andre innebærer at lederen hovedsakelig er orientert mot det å oppnå gode medmenneskelige forhold og opptatt av å oppnå en høy stjerne blant medarbeiderne (relasjonsmotivert). Han mener at man må skille mellom atferd og stil. Lederatferd forstås som de spesifikke handlinger som lederen utfører når vedkommende tilrettelegger og koordinerer arbeidet for gruppemedlemmene. Lederstil defineres som den underliggende behovsstruktur hos individet som motiverer vedkommendes atferd i forskjellige situasjoner.

Fiedler hevder at lederstilen er delvis avhengig av lederens personlighet og delvis av lederens behovs- og motivasjonsstruktur. Han har videre funnet ut at hvilken lederstil som er mest effektiv, er helt avhengig av situasjonen lederskapet utøves i. Hvis lederens stil er tilpasset situasjonskontrollen, vil lederen være effektiv og organisasjonens resultater vil være gode. Dersom ens lederstil ikke er tilpasset situasjonen, kan lederen bli ineffektiv og misfornøyd med jobben.

William James Reddin (1979:35) støtter seg mest på teoriene til Fiedler når det gjelder atferdsteori. Han legger også frem oppgaveorientering og relasjonsorientering som de to viktigste stilene, men utleder disse videre til fire hovedstiler til.

- separat lederstil,
- relatert lederstil,
- dedikert lederstil og
- integrert lederstil.

Disse angir i hvilken grad lederen nytter den ene eller den andre av de to hovedformene. Reddin introduserer også en tredje dimensjon som er effektivitet. Han mener at tilpasningen mellom stil og situasjon leder til effektivitet. På den måten kan lederstil defineres i et tredimensjonalt plan(3d-teori).

Hersey og Blanchard utviklet en ledelsesteori som kalles ”Hersey –Blanchard tredimensjonal leder-effektivitet modell”. Teorien forsøker å forklare effektivt lederskap i termer av to bredt definerte atferdsmønstre lik ”consideration” og ”initiating structure”, og en situasjonsvariabel kalt ”de underordnedes beredskap (readiness). En persons lederstil involverer en kombinasjon av oppgave- og relasjonsatferd (Hersey, Blanchard 1988:116).

Kombinasjonen av relasjonsatferd (providing relationship behavior) og oppgaveatferd (providing task behavior) gir en modell med fire lederstiler. Dette blir kalt S1 –S4 og som sier noe i hvor stor grad det er oppgaveatferd eller relasjonsatferd som er det dominerende. De har også med en tredje dimensjon som er effektivitet, fordi man i de fleste organisasjonsmessige sammenhenger anvender prestasjonskriterier (performance criteria) for å måle en sjefs grad av effektivitet. Effektivitet defineres som måloppnåelse.

Berg, Martinsen og Thomsen (1998) beskriver de viktigste elementene i Hersey og Blanchards teori med at en leder må kunne tilpasse måten å påvirke på etter medarbeidernes kompetanser, noe som forutsetter at lederen kjenner sine medarbeidere godt. Modellen til Hersey og Blanchard viser hvordan graden av støttende og instruerende atferd varierer, ut i fra hvilken kompetanse medarbeiderne har. Hensikten er å fremme vekst, og at medarbeiderne skal bli mer og mer selvstyrt.

Medarbeiderens kompetanse	lederstil
Liten evne Storvilje (K1)	Instruerende Lederstil (S1)
Liten evne Liten vilje (K2)	Overtalende Lederstil (S2)
Stor evne Liten vilje (K3)	Deltakende Lederstil (S3)
Stor evne Stor vilje (K4)	Delegerende Lederstil (S4)

Figur 8. Sammenheng mellom kompetansenivå og valg av lederstil

Forholdet mellom leder og medarbeider er ikke statisk. Det er ikke slik at når lederen en gang har diagnostisert medarbeiderens kompetanse og valgt lederstil, så er det foretatt et endelig valg. Medarbeideren er i stadig utvikling, og lederen må derfor legge forholdene til rette slik at medarbeideren stadig bygger opp sin kompetanse. Målet er å oppnå lederstil S4.

Situasjonsbestemt ledelse innebærer altså å endre lederstilen ettersom medarbeideren bygger opp sin kompetanse, og å hele tiden kunne variere lederstilen i forhold til de ulike oppgavene medarbeider forventes å skulle utføre.

Hersey og Blanchard påpeker at ved å gjøre en distinksjon mellom sjefskap (management) og lederskap (leadership), kan man oppfatte sjefskap som en form for ledelse hvor oppnåelse av organisasjonens mål er det primære. Jeg vil i undersøkelsen gjennomføre en del påstander som går på måloppnåelse for bedriften, og om mulig kunne trekke sammenhenger mot teorien om lederstiler.

2.5 Typer av ledelse

Det er flere forskjellige typer av ledelse, og jeg vil konsentrere meg om strategisk, – innovasjons – og kunnskapsledelse som vil være en del av mitt teoretiske rammeverk. Uten å skape merverdi for marked og kunder på de produkter som bearbeides eller videreselges, vil virksomheten ikke kunne overleve på sikt. Dette kalles kundeverdier (Hoff 2009). For å utvikle kundeverdier må man også utvikle bedriftsstrategier. Strategi har noe med virksomhetens fremtidige veivalg, både de planlagte veiene og de som blir til underveis. Det handler om visjoner, ambisjoner, hvordan og hvor virksomheten skal konkurrere og med hvilke produkt. Hoff (2009) mener at bedriften står overfor to valg når det gjelder å skape verdier og det er en kostnadslederstrategi og produkt differensiering.

Det at verdiene skapes til en lavere kostnad enn hos konkurrentene er en kostnadslederstrategi og ved å ha produkter og tjenester som er annerledes og bedre enn konkurrentene er produkt differensiering. Ved at bedriften nytter en verdikjedeanalyse av sin verdikjede, vil de kunne finne ut hvordan og med hvilken ressursbruk de enkelte funksjoner bidrar i verdiskapingsprosessen. Målet er å omorganisere eller eliminere ledd eller funksjoner som ikke bidrar tilstrekkelig i verdiskapingsprosessen, sett i forhold til de ressursene de forbruker. Når vi snakker om verdiskapning, tenker vi oftest på den verdiskapning som foregår i det private næringsliv. Offentlig verdiskapning vil i årene fremover øke sterkest innen utdanning, helse og omsorg. Utfordringen for det offentlige blir å organisere verdiskapningen på en slik måte at de knappe ressursene brukes slik at de skaper størst mulig resultat i form av utdanning, helse og omsorg (Hoff 2009).

2.5.1 Strategisk ledelse

De utfordringene som dagens organisasjoner står foran med økende forandringstakt og usikkerhet i omgivelser, økende grad av allianser og nettverk og generell kompetanseutvikling, medfører at det strategiske perspektivet utvikles sterkere i økonomistyringen (Simons 2000).

Strategisk ledelse handler om å matche organisasjonens mål og midler med henblikk på løpende å sikre virksomhetens eksistensgrunnlag. Strategiformuleringen var en topplederstyrt, rasjonell planleggingsprosess som kunne beskrives ved hjelp av formaliserte prosedyrer. På bakgrunn av rasjonelle analyser velges mål og midler, og via direktiver og budsjetter implementeres de strategiske beslutninger. Quinn (1978) argumenterte for at foretakets utvikling må oppfattes som kontinuerlige tilpassnings- og endringsprosesser av eksisterende strategi. Porter (1980) hevder at ”the essence of formulating a strategy is relating a company to its environment”. Mintzberg og Waters (1985) påviste at strategi ikke bare omfatter toppledelsens planlagte intensjoner, men i mange tilfeller også resultatet av påtvungne forandringer og spontant oppståtte handlinger. Utviklingsledelse eller strategisk ledelse defineres som de ledelsesaktivitetene som tar sikte på å utvikle foretakets eksistensgrunnlag. Det fokuseres altså på begrunnelsen for at et foretak eksisterer. Det innebærer at ledelsen arbeider med å flytte grensene i forhold til interessentene, kunder, medarbeidere, leverandører, eiere, finansinstitusjoner osv. Et foretaks strategi består i et sett beslutninger, handlinger eller planer som skal sikre oppfyllelsen av foretakets langsiktige mål. Videre dreier det seg om hvordan et foretak med utgangspunkt i en forretningside eller bevisstgjort eksistensgrunnlag og særpreget kompetanse skal nå sine langsiktige mål gjennom utvikling av de kontraktmessige relasjoner til foretakets nåværende og nye koalisjonspartnere.

Det sentrale ifm foretaksstrategi er altså forholdet eller relasjonene mellom foretaket og omgivelsene. Pettigrew (1977) definerte strategi som ”the emergent product of the partial resolution of environmental and intraorganizational dilemma”. Prahalad og Hamel (1990) tok utgangspunkt i foretakets kjernekompetanser (core competencies) og definerte disse som ”the

collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”.

Lund, Lorentzen (2001) definerer strategisk ledelse som den delen av ledelsesoppgavene som tar sikte på å identifisere og gjennomføre strategier som gir varige konkurransemessige fortrinn, ved å utnytte og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Uttrykket varig betegner det dynamiske kravet som må rettes til den strategiske ledelse. En valgt strategi vil rimeligvis bare i begrenset tid gi konkurransemessige fordeler.

De mener at den kontinuerlig strategiske ledelsen består av følgende:

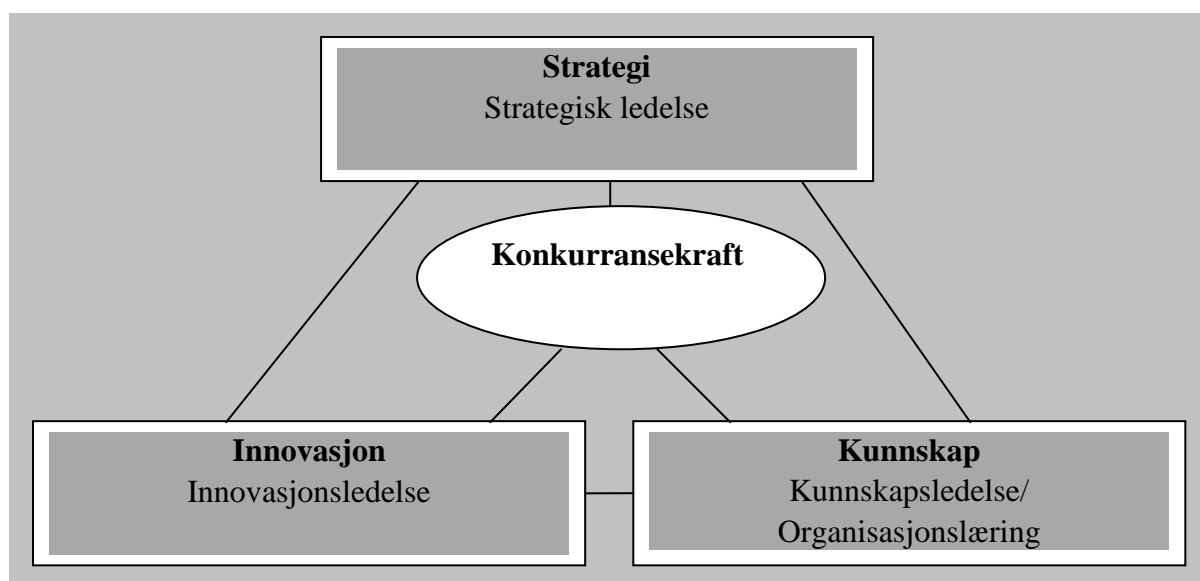
- utforme visjoner og mål
- overvåke endringer i omgivelsene
- analysere konsekvensene av endringene
- innse behov for egne endringer
- ta riktige beslutninger om tiltak på rett tid
- gjennomføre tiltak effektivt.

Opgaven for den strategiske ledelse vil nettopp være å tilpasse og utvikle nye strategier slik at foretaket over tid er sikret en gunstig konkurransemessig posisjon. Lund, Lorentzen (2001) sier videre at det er viktig med et styringsinstrument for den strategiske ledelsen. Dette er en plan som brukes som et beslutningsunderlag. Prosessen for å lage denne planen er også svært viktig, og det er avgjørende at medarbeiderne er med på dette. De bruker også ordet integrasjonsplanlegging som gir en helhetlig betraktning av arbeidet.

Jeg vil i undersøkelsen prøve å få svar på i hvilken grad mål for bedriften er viktig, om dette har betydning for konkurransefortrinn, endringstilpasning og eksistensgrunnlag for bedriften. Betydningen i forbindelse med beslutningstaking og ledelsesprosessene vil også være interessant å undersøke.

2.5.2 Innovasjonsledelse

Innovasjon og entreprenørskap er begreper som ofte knyttes til økonomisk vekst, sysselsetting og fremgang i samfunnet (Drucker 1985). På organisasjonsnivået blir innovasjonsevne betraktet som en nøkkelfaktor for økonomisk suksess i foretak gjennom forbedring av konkurranseposisjonen. Busch, Johnsen og Vanebo (1999) definerer innovasjonsledelse som et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill om forbedringer i produkter og tjenester (belønninger), teknologi (midler), struktur og prosesser som styrker foretakets konkurransekraft.



Figur 9. Innovasjonsledelse

De hevder det er klare forbindelser mellom strategisk ledelse, innovasjonsledelse, kunnskapsledelse, organisasjonslæring og konkurransekraft. Konkurranseskraft henger sammen med unik kompetanse og unike ressurser. Denne kjernekompetansen finnes i kunnskapslagrene i de fire delsystemene som er beskrevet tidligere i transformasjonsmodellen. For å kunne analysere og utvikle konkurransekraften er det viktig å identifisere prestasjonsdriverne i foretaket (medarbeidere, ledere, rutiner, teknologiske løsninger, samspillet mellom mennesker, samspillet mellom mennesker og utstyr eller det vi kan kalle forretningsprosesser) som har kundefokus.

Crozier (1993) sier i en artikkel at innovasjon er sentralt og at da blir det den menneskelige ressursen som blir kritisk. Hvis en skal lykkes må ledelsestanken konsentreres rundt denne knappe og avgjørende ressursen, og ikke rundt tekniske og finansielle ressurser. Han mener videre at ledelse og kompetanse må gå fra tekniske og byråkratiske ferdigheter til kompetanse i å etablere forhold for grupper av mennesker til å yte sitt beste og å lære å utvikle seg. Han mener at slik ledelseskunnskap krever mer forståelse enn å planlegge og beordre.

Balanced scorecard (BSC) er et ledelsessystem for strategisk ledelse og innovasjon, og et rammeverk for organisering og endring med sikte på en strategifokusert organisasjon. BSC vil i følge Kaplan (1998) selv gjøre det lettere å implementere strategiske endringer og etablere organisasjonskulturer som matcher strategien. Utfordringen ligger i å skape en strategi- og kundefokusert organisasjon der de fire delsystemene i den konseptuelle foretaksmodellen gjensidig støtter og utvikler hverandre slik at foretaket når alle sine målsettinger.

2.5.3 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse ("knowledge management") dreier seg om å skape og utnytte kunnskap. Kunnskapsledelse må ha fokus på både eksisterende viten og skaping av ny viten. Kunnskap kan betraktes som en ressurs eller prosess, og at en organisasjons kunnskapssyn får innvirkning på hvordan den legger til rette for kunnskapsutvikling. Dette oppnås ved å ha kunnskapsstrategier for å nå sine mål. Nonaka (1991) presenterte en modell for skaping av kunnskap. Denne modellen inneholder følgende elementer:

- To former for kunnskap (taus og eksplisitt)
- Fire kunnskapsskapende prosesser som er sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering

- Læringsplattformen(Ba) – plattformen for å skape kunnskap
- Ledelse av prosessene for å skape kunnskap

Ifølge Nonaka er tradisjonell klassisk, hierarkisk top-down-ledelse lite egnet til å fange de dynamiske dimensjoner med skaping av kunnskap. Ledelse som forpliktende samspill er mer velegnet for kunnskapsutvikling. Alle medlemmer i en organisasjon er viktige aktører som bør arbeide sammen både vertikalt og horisontalt. Her er ledelseslærens idealmodell nyttig for å anskueliggjøre hvordan prosessene med skaping av kunnskap kan ledes. Gjennom SECI prosesser, her kalt søke-lære prosesser, analyse-syntese-prosesser og interaksjonsprosesser mellom interessenter og mellom nivåer, kan det skapes nødvendige og tilstrekkelige læringsplattformer (Ba). Kunnskapsvisjonen vil være energikilde og vil virke styrende for hvordan disse Ba-ene vil fungere i praksis. All læring skjer på individnivå, men som kjent er det organisasjonens samlede kompetanse som er viktig for å nå oppsatte mål. Det meste av all læring skjer sammen med andre mennesker. I en organisasjon vil mange medarbeidere dele den samme erfaring, og gjennom dialog vil de utvikle en kompetanse med store likhetstrekk. Jeg vil i undersøkelsen få frem hvordan organisasjonen er bygd opp og hvordan denne fungerer ledelsesmessig med tanke på strategier, vilje til endringer og oppnåelse av konkurransekraft og evt konkurransefortrinn.

2.5.4 Management – ledelse

Management-ledelse eller profesjonell ledelse er den nyeste ledelsesformen som har fått innpass i Norge. Denne ledelsesformen kommer fra USA (Hitland 2000). Denne ledelsestypen kjennetegnes ved at det ikke dreier seg om å lede på grunnlag av kjennskap til et bestemt fag eller virksomhet, men om en person har demonstrert at han/hun kan lede en bedrift på grunnlag av ledelseskunnskap. Med management-ledelse følger en rekke verktøy som har til hensikt å styre og kontrollere bedriften, slik at den ledes på en økonomisk effektiv måte. Det er av stor betydning at lederen er i stand til å utvikle strategier og at disse lykkes. Et annet viktig krav for å lykkes er at endringer i omgivelsene mestres. Kriteriet på suksess er om organisasjonens mål om lønnsomhet og overskudd er nådd (Hitland 2000). I 1970 var det fem ganger så mange ingeniører som siviløkonomer i toppledelsen i Norske bedrifter. I 1989 var det tre ganger så mange siviløkonomer som ingeniører i de samme stillingene. Denne utviklingen er en indikasjon på omfanget av overføring og spredning av mangement-ledelse og økonomisk styring (Hitland 2000). Det som er typisk for management-ledelse er at nye oppskrifter som målstyring og total kvalitetsledelse har gjort seg gjeldende. Tankegangen er at ved å utvikle presise mål med påfølgende kontroll av resultatene, skal kunne påvirke ressursbruken. Ledelsestypen har blitt aktuell både i privat og offentlig sektor. Innenfor offentlig sektor som ikke har så mange kvantifiserbare mål, har man derfor fokus på kvantitative indikatorer, men erfaring viser at det ikke alltid er like lett å adoptere modeller som fungerer i det private til offentlig sektor. Reform behovene i offentlige sektor blir ofte omtalt som New Puplic Management. Dette representerer et politisk program som bygger på en liberal økonomisk tankegang som for eksempel kan være kokurranseutsetting av tjenester. Hood (1991) setter opp følgende felles kjennetegn ved New Public Management:

- lederskapet sees på som en profesjon. Lederskapet skal være synlig og aktivt og ha rom for skjønn. Klare ansvarsforhold og sentralisering av makt skal skape tillit og pålitelighet
- privat sektors ledelsesmodell er et forbilde. Fleksibilitet i ansettelser og individuell belønning
- større krav til disiplin i ressursbruk og økt økonomisk rasjonalitet

- klare og operative målsettinger og kvantitative indikatorer blir sett på som et middel til å øke effektiviteten i organisasjonen
- økt vektlegging på resultatkontroll og målbare prestasjoner. Bruk av individuelle belønninger og incentiver.

2.6 Oppsummering ledelse og ledelsesprosesser

I denne delen av begrepsavklaringen har jeg sett på begrepene som jeg mener har relevant betydning innenfor det som har med ledelse, ledelsesprosesser og ledelsesteori. Jeg vil vektlegge den teori som Johnsen (1975) legger til grunn, og spesielt undersøke om økonomistyring bør være en del av den totale ledelsen i en organisasjon. Jeg har beskrevet en konseptuell virksomhetsmodell, lederstiler, beslutningstiler og forskjellige former for ledelse. Dette er strategisk ledelse, kunnskapsledelse, innovasjonsledelse og management - ledelse. Jeg har beskrevet ledelse som prosess og hvordan lederferdigheter kan ha av innvirkning på utøvelsen av ledelse. Jeg har beskrevet lederroller og mål, samt individuell lederatferd og interessentenes betydning opp i mot utøvelsen av ledelsesfunksjonen. Undersøkelsen vil kunne gi svar på om noe av dette er momenter bedriftene er opptatt av og jobber bevisst med.

2.7 Mål, styring og beslutninger

I denne delen av kapittel 2 vil jeg si noe om begreper innenfor mål, beslutninger og styring. Dette er teori til det rammeverket som jeg også ønsker å få analysert resultater fra undersøkelsen opp mot. Ledelse dreier seg om å fastsette mål, vurdere alternative handlingsmåter og ta beslutninger. Gode beslutninger fattes normalt etter først å ha vurdert alternative handlingsmåter, for så å velge det som gir best ressursutnyttelse i forhold til den oppgaven som skal løses, eller de målene som skal nås (Hoff 2009). Han sier videre at det er sjelden bare ett handlingsalternativ. Den økonomikunnskap vi har, gjør også at vi kan klarlegge de økonomiske konsekvensene av de alternative valgene.

2.7.1 Mål og resultatstyring

Et mål er ønsket om en fremtidig tilstand. Det er noe man ønsker å oppnå eller streber mot. En organisasjon som består av flere interessegrupper med hvert sitt eller sine mål, kan organisasjonen betraktes som et multimål system. Kunder, ansatte, overordnede myndigheter, leverandører osv, ønsker å få dekket sine behov. Noen av målene er i harmoni, mens andre er i konflikt med hverandre. For de fleste virksomheter er det derfor høy prioritet at mål defineres, og at det skal utarbeides konkrete handlingsplaner for å nå disse. Regelstyring og verdistyring er sentrale dimensjoner I den totale styringen som foregår i en virksomhet. Målstyring, regelstyring og verdistyring er alle sterkt integrert i hverandre. De viktigste formålene med målstyring er følgende;

- å gjøre organisasjonen mer mål- og resultatorientert i motsetning til aktivitets- og regelorientert
- bedre ressursutnyttelse gjennom økt produktivitet og effektivitet
- å etablere en kobling mellom mål, planer, styring og kontroll
- å påvirke de ansattes ressursdisponeringsatferd

Peter Drucker har sagt at ”Det viktigste er hva som er riktig ledelse, ikke hvem som har rett”. Å styre mot mål er ledelsens desidert viktigste oppgave. Resultatorientert budsjettering og resultatmåling blir derfor viktige elementer i målrettet ledelse. Resultatrettet/målrettet ledelse bygger på en filosofi og tankegang som legger vekt på;

- en felles erkjennelse av den aktuelle situasjon

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- enighet blant alle medarbeidere om hvilke resultater/mål som skal oppnås
- personlig ansvar og forpliktelser i forhold til å realisere målene

Det er sentralt i målstyring å avklare de gjensidige forventninger mellom leder og medarbeider. Dette vil klarlegge den enkeltes ansvar for mål og resultat. Rammen for handling, eller frihet til å utføre jobben, samt beslutningsmyndighet må også være avklart. Det må også være en riktig og presis resultatoppfølging. Det hele må kobles til et belønningssystem som stimulerer den ønskede atferd. Resultatrettet ledelse er å sette mål, gjennomføre tiltak og følge opp resultater gjennom en samspillprosess på alle nivåer i organisasjonen. For å få til dette kreves styringssystemer og måltall. Det er tre prosesser som må fungere for at den totale ledelsesprosessen skal virke best mulig:

- toppledelsen må engasjere seg i å etablere overordnede mål og planer, og følge opp disse
- den enkelte leder må etablere resultatkrav for eget ansvarsområde. Videre må det etableres en kontakt mellom leder og medarbeider om bidrag til totalresultat og oppfølging av bidrag/resultat.
- Det må utvikles et hensiktsmessig styringssystem

Målstyring er en betegnelse på en ledelsesprosess hvor det legges vekt på at både virksomheten totalt og den enkelte leder arbeider mot på forhånd avtalte mål, og at tiltak systematisk treffes for at man skal nå de mål man har satt seg. Utvikling av målstyring kan grovt beskrives i tre dimensjoner som er;

- Utvikling av nye former for planlegging, budsjettering og styring
- Utvikling av målemetoder og resultatindikatorer
- Utvikling av resultatrettet ledelsesform

Målstyringsarbeidet vil normalt være delt i fire forskjellige faser. Disse er målsettingsfasen, gjennomføringsfasen, resultatmålingsfasen og oppfølgingsfasen.

Målsettingsfasen er det viktig å komme frem til enighet om gode og realistiske arbeidsmål. Målformuleringen er viktig å her kan man f.eks. nytte huskeregelen ROTUR – resultatbeskrivende, objektivt målbare, tidsbestemte, utviklende og realistiske.

Gjennomføringsfasen dreier det seg om at organisasjonen får gjennomført de riktige tingene slik at de når sine mål. Lederens autoritet og innflytelse både oppover og nedover og mot kollegaer på samme nivå, er i stor utstrekning basert på evne til å gjennomføre planlagte tiltak. Ledelsen må derfor skape en forpliktende holdning blant de ansatte.

Resultatmålingsfasen

Uten resultatmålinger er det ikke mulig å diskutere grad av måloppnåelse, og verdien av de andre fasene reduseres sterkt. Dette kan gjøres ved resultatindikatorer eller kvantitative vurderinger.

Oppfølgingsfasen

Både overordnet og underordnet bør ha muligheten til å sammenligne forventede, planlagte resultater med virkelig oppnådde resultater. Hensikten er å klarlegge hvilke tiltak som er nødvendige for å holde kursen, bli enige om hvordan disse skal gjennomføres og legge grunnlaget for et nytt sett med arbeidsmål.

En virksomhetsplan kan være et styringsverktøy for å oppnå målene. Følgende krav kan settes til en slik plan:

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- den skal gjelde for ett år
- den skal utarbeides innenfor den vedtatte budsjettammen. Det betyr at alle mål som søkes oppnådd, og alle tiltak som er foreslått, skal finne dekning innenfor de vedtatte budsjettammer
- den skal vise hvilke mål virksomheten arbeider mot
- den skal vise hvilke resultater virksomheten ønsker å oppnå I løpet av planleggingsåret
- den skal vise hvilke tiltak og virkemidler som er planlagt gjennomført/benyttet
- den skal angi hvem som har ansvaret for å gjennomføre tiltakene, og når disse tiltakene skal være utført
- det må være avklart hvordan resultatene skal måles, hvilke rapporter som skal utarbeides, og hvilken form for tilbakemelding de ansvarlige skal få fra overordnet hold. Planen bør være konkret, men ikke for detaljert. Det bør settes strenge krav til oversiktighet og lesbarhet.

Denne planen deles inn i overordnede mål, hovedmål, delmål, resultatmål, resultatindikatorer og tiltak.

2.7.2 Målemetoder

Det er ikke alltid like lett å måle resultatene, spesielt ikke innenfor offentlige virksomheter. Her finnes det ikke noe marked, slik at man har et stort problem angående måling som da kan bli kvantitative vurderinger.

Det er allikevel flere måter å foreta målinger på. Dette kan gjøres ved hjelp av brukerundersøkelser, ekspertvurderinger, sammenligning med andre tilsvarende virksomheter (benchmarking), egenvurdering, resultatindikatorer og direkte målinger av resultatet. Dersom man skal måle mer på anvendelsen av ressursene, er det flere rammeverk som kan nyttes bl a tableau de bord, balansert målstyring og intellektuell kapital. Tradisjonelt måler man en organisasjons ytelsesevne i finansielle mål, mens disse tre rammeverkene bygger på at det er utilstrekkelig å bare måle finansielle indikatorer (Roos, Krogh, Roos, Fernstrøm 2007). Jeg vil kort redegjøre for disse tre rammeverkene.

Et **tableau de bord** konstrueres med utgangspunkt i hver enkelt enhets overordnede oppgave og mål. Det innebærer at det ikke kan finnes et enhetlig dokument som beskriver hele organisasjonen, men et hierarki av tableau de bord fra samtlige enheter som er til hjelp for beslutninger som tas lokalt. Indikatorene er både finansiell og ikke finansielle. For å opprette et tableau de bord kreves det at enhetens visjon blir oversatt til et antall klare mål. Disse oversettes så til en rekke kvantitative nøkkelindikatorer på ytelsesevne. Nøkkelindikatorene skal være innenfor den enkelte enhetens kontroll for at de skal hjelpe lederen i beslutningsprosessen. Verktøyet er kritisert for ikke å ha med kundeindikatorer, noe som det er gjort noe med, men allikevel er verktøyet mest brukt i Frankrike.

Balansert målstyring (BSC) et et strategisk styringsverktøy utviklet av Kaplan og Norton (1996) for mer helhetlig styring av en virksomhet primært med tanke på privat sektor, men etter hvert også svært mye brukt i offentlig sektor. Kaplan og Norton (1996:180) sier følgende:

”Success for government and not-for-profit organizations should be measured by how effectively and efficiently they meet the need of their constituencies. Tangible objectives must be defined for customers and constituencies. Financial considerations can play an enabling and constraining role, but will rarely be the primary objective”.

Vi kan definere BSC som et ledelsesverktøy som gir muligheter for helhetlig drifts-, tilpasnings- og utviklingsledelse gjennom en tettere kobling mellom strategier og operativ drift. Ledelse oppfattes i denne sammenheng som et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill knyttet til de to sentrale spørsmål hvor vi vil hen (mål) og hvordan vi kommer dit (midler). Dette er svært sammenfallende med Johnsenes ledelsesteori (1975).

BSC tankegangen hevder at det er fire perspektiver som bør følges ved målsetting, måling og rapportering:

- Det økonomiske perspektivet er knyttet til eierne eller overordnede politiske myndigheter med krav om ressurs-, produktivitets-, og effektivitetsstyring
- Kunde- og brukerperspektivet har fokus på mål og krav for tjeneste- og serviceproduksjon i forhold til sluttbrukerne
- Interne arbeidsprosesser dreier seg om organisering av produksjonsprosessene
- Læringsperspektivet er knyttet til vedlikehold og utvikling av foretakets samlede kompetanse mer generelt, og kjernekompetanse spesielt.

For hvert av disse perspektivene skal det fastsettes noen målsettinger, målemetoder og tiltak. BSC er ment å koble kortsiktig kontroll med mer langsiktige visjoner og mål for fremtiden. Sluttproduktet av balansert målstyring blir en samling nøkkeltall som er relevante for å nå organisasjonens strategiske mål og visjon. BSC er derfor basert på tre dimensjoner som er i går, idag og i morgen.

En visjon og strategi ligger i bunnen for alle fire perspektivene. Det formuleres strategiske mål, målinger, konkrete mål/hovedmål og fremdriftplaner for alle fire perspektiver.

BSC representerer tre elementer som er et målesystem, et strategisk ledelsessystem og et informasjonsverktøy.

Intellektuell kapital (IC), ble opprinnelig utviklet av næringslivet som et rammeverk for å analysere hvordan de immaterielle ressursene i en organisasjon skaper verdi. I teorien er IC knyttet til det ressursbaserte perspektivet, men takket være sitt praktiske opphav bygger IC en bro mellom teori og praksis (Roos, Krogh, Roos, Fernstrøm 2007). De definerer IC på følgende måte:

”Alle IC ressurser eller omdannelser av slike ressurser som helt eller delvis kontrolleres av bedriften, og som bidrar til verdiskapning i bedriften.”

Det er vanlig å dele bedriftens totale ressurser i immatrielle – og matrielle ressurser. De immatrielle deles i tre kategorier som er menneskelige, organisasjon og relasjonsressurser. De matrielle deles i fysiske og monetære. Fysiske er bedriftens bygninger, maskiner og lokaler, mens monetære ressurser har med inntektene å gjøre. Gjennom å koble alle disse ressursene opp mot bedriftens strategiske mål, forretningside og deres egen oppfatning av omverdenen, er det mulig å gjøre seg opp en mening om de innehar riktig type IC ressurser for å nå sin strategiske mål. En kartlegging av de totale ressursene, identifisere nøkkelfaktorer og indikatorer er arbeid som også må gjøres her som ved BSC og tableau de bord.

Når det gjelder økonomiske opplysninger er det et godt verktøy for å se hva som har skjedd i fortiden, men ikke for se på situasjonen i dag.

2.7.3 Typer av måleparametre

Når man snakker om måleparametre er det viktig å være klar over at det er ulike karakteristika ved forskjellige typer. Det skilles mellom harde og myke, økonomisk og ikke økonomiske og resultat -og prosessparametre.

Harde parametre defineres som rene fakta som kan måles direkte og myke er mindre håndfaste forhold som måles indirekte. Disse omtales også som kvantitative og kvalitative

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

parametere. Kvalitet uttrykt som behovstilfredsstillelse, eller holdninger er eksempler på typiske myke parametere. Harde parametere er klart mest benyttet og myke parametere er av mange ansett som ubrukelige. Jeg vil i denne oppgaven analysere både myke og harde parametre.

Økonomiske og ikke økonomiske parametere

Økonomiske måleparametere inkluderer både grunnleggende og avledende parametere av økonomisk karakter og/eller med pengeverdi som målenhet. Slike parametere er så godt som alltid harde, og er som regel et resultat av en eller annen form for beregninger. Ikke økonomiske måleparametere er en fellesnevner for prestasjonsmål som benytter andre måleenheter enn pengeverdi. Disse kan være både harde og myke. Man trenger begge typer, og problemet oppstår når man totalt ser bort fra den ene.

Resultat- og prosessparametere er ikke nødvendigvis motstridende konsepter, men snarere to typer parametere som også bør opptre i et balansert samspill. Disse to dimensjonene er ofte en illustrasjon på forskjellen på vestlig og japansk tankegang hva angår ledelse av bedrifter. Japanerne legger vekt på at prosessene er gode, og da vil resultatene komme som en naturlig del av dette, mens man i vesten legger mye vekt på målesystemer som måler hva som er oppnådd. En historie fra det tidligere Sovjetunionen viser et eksempel på hvordan måling av et prestasjonsmål kan slå ut:

”En leder for et jordbrukskollektiv i det tidligere Sovjetunionen vant tre år på rad prisen for det mest produktive kollektivet. Prestasjonsmålet som ble benyttet var antall kilo slaktevekt per år. Det fjerde året skjøt han seg selv. Han hadde ikke flere dyr igjen.....”

En annen måte å klassifisere typer av prestasjonsmål på er gjennom hensikten med målene, det vil si hva de er ment å skulle si noe om. Tre vanlige kategorier er resultatmål, diagnostiske mål og kompetansemål.

Resultatmålene er kvantitative og som oftest økonomiske. Disse sier noe om hvilke resultater som ble oppnådd i forrige periode, men de sier ikke noe om hvordan målene ble oppnådd og om denne utviklingen vil fortsette. Diagnostiske mål er indikatorer på fremtidige resultater og kan ses på som indirekte mål for måloppnåelse. De representerer typiske kritiske suksessfaktorer for virksomheten og er ikke nødvendigvis knyttet til tradisjonelle økonomiske mål. Disse prestasjonsmålene skal si noe om bedriftens ”helsetilstand” og mulige tiltak for å forbedre denne. De er ofte operasjonelle og har stor innvirkning på fremtidige økonomiske resultater.

Kompetansemål sier noe om hvilken kunnskap, personale, evner osv som trengs for å gjøre jobben, samt være i stand til å tilpasse seg fremtids endringer.

Målsettingen med arbeidet for en bedrift bør derfor være å skape et ”instrumentpanel” som viser prestasjonsnivået for bedriftens viktigste forretningsprosesser. Det er videre viktig å dekke så mange som mulig av følgende fem dimensjoner for de prosessene som eksisterer (Andersen 1997);

Tid, da hurtighet med hensyn til levering, gjennomføring osv blir viktigere og viktigere (Stalk og Hout 1990)

Kvalitet, målt enten som den konkrete faktoren vrakandel, men også som produktets eller tjenestens evne til å møte behov og forventninger.

Kostnad, som en viktig del av prestasjonsbildet, men ikke som hele bildet som det tradisjonelt har vært.

Fleksibilitet, som også er en dimensjon som er voksende med hensyn till viktighet, for eksempel gjennom kundetilpasning.

Miljøpåvirkning, som er en noe uvanlig dimensjon I denne sammenheng, men som også blir mer og mer viktig når det gjelder virksomhetens helhetlige prestasjonsnivå.

2.7.4 Styring- og transformasjonsmodellen

Busch, Vanebo og Johnsen (1999) definerer økonomisk styring på følgende måte.

”Økonomisk styring er beslutninger rettet mot å påvirke ressursdisponeringsatferd og/eller mot økonomiske mål”.

Dette innebærer at økonomisk styring vil inngå som et vesentlig element i all ledelse.

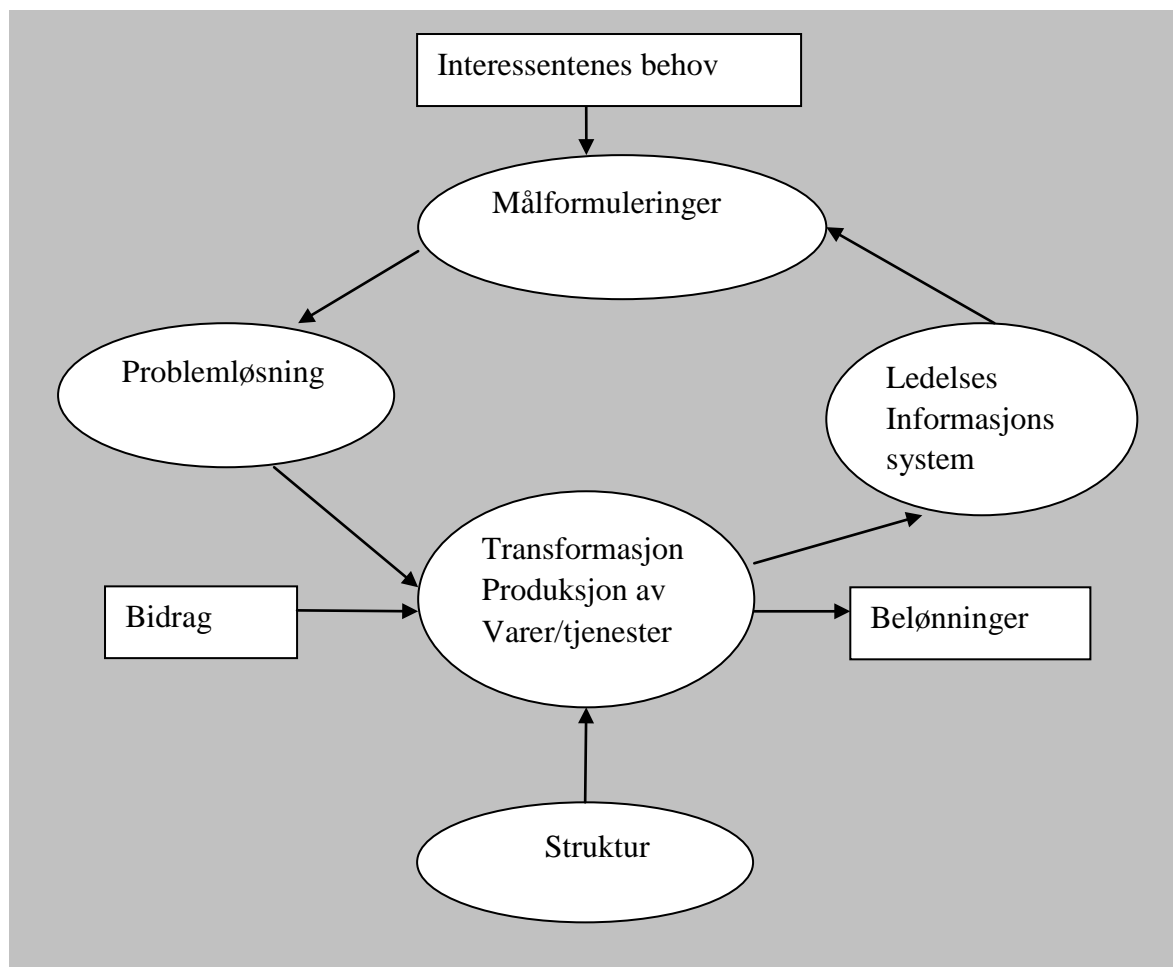
En god økonomisk styring forutsetter derfor følgende:

- ledelsen formulerer gode økonomiske mål (ressursbruk, produktivitet, effektivitet) på alle nivå i virksomheten
- det foregår en forsvarlig problemløsning og planlegging med sikte på å nå de økonomiske mål
- det foretas en økonomisk kontroll som viser grad av måloppnåelse for alle økonomiske mål, og som peker på nye problemer som må løses.

Figuren under viser en modell som kobler styringsbegrepet til den generelle transformasjonsmodellen. Den viser at målene som skal utformes må ta utgangspunkt i interessentenes behov. Deretter går man gjennom en fase med problemløsning og planlegging. Det gir så grunnlag for transformasjon som vil si produksjon av varer og tjenester. Når dette er gjennomført blir resultatet målt, og vi får informasjon om evt nye problemer. Denne informasjonen er viktig for den videre prosessen.

Denne modellen beskriver også en ledelsesprosess som skal sikre at det utvikles mål som er i samsvar med interessentenes behov, at problemer som oppstår løses på en hensiktsmessig måte, og at det skapes et miljø hvor menneskene er i stand til å kommunisere med hverandre. Denne prosessen er avhengig av at det er tilstrekkelig med informasjon om interessentenes behov, kontrakter som er inngått og hvilke problemer som foreligger. Busch, Vanebo og Johnsen (1999), påpeker at svikt i den økonomiske styringen ofte er at beslutningstakeren ikke har tilstrekkelig kunnskap om de foreliggende problemene.

Ledelsesinformasjonssystemet skal ivareta dette. Styringsrutinene i et foretak sørger for at ledelsen kommer inn i en god læringssirkel. Gjennom kontroll av måloppnåelse får ledelsen stadig bedre forutsetninger for målformuleringen og problemløsningen.



Figur 10. Styrings- og transformasjonsmodellen

Modellen kan benyttes på flere nivå. På organisasjonsnivå viser den et skille mellom administrasjon og produksjon. I en avdeling viser den skillet mellom ledelse, informasjonsbehandling og utførende oppgaver. I en økonomiavdeling vil for eksempel implementering bestå av bokføring, lønnsutbetalinger, analyser etc. På individnivå kan modellen benyttes til å analysere hvordan en person fordeler sin arbeidstid på administrative og utførende oppgaver. Modellen har derfor generell gyldighet (Busch, Vanebo, Johnsen 1993).

Jeg vil støtte meg til denne modellen når jeg skal analysere svarene fra undersøkelsen, for å se i hvor stor grad interessenters behov, mål problemløsning og ledelsesprosesser henger sammen.

2.7.5 Interessentanalyse

Personer eller grupper som har interesse i en bedrift eller organisasjon sine forhandlinger fordi det påvirker deres personlige mål, kalles interessenter. Innenfor ledelsesteorien er interessenter definert som enhver som har andel eller interesse i et selskap og dets suksess (Roos, Krogh, Roos, Fernstrøm 2005).

Ettersom ledelsen må konsentrere mye av sin oppmerksomhet mot interessentene, er det viktig å gjennomføre en systematisk analyse av koalisjonen. Dette er viktig for både strategisk styring og økonomistyring. Ledelsen må altså forsøke å skape en koalisjon som dekker virksomhetens behov for bidrag og samtidig er fornøyd med de belønninger som lar seg produsere. I mange offentlige virksomheter er mulighetene begrenset med hensyn til å velge brukere. Det gjelder spesielt offentlig forvaltning som yter tjenester til befolkningen generelt,

eller til virksomheter som kun leverer tjenester til andre offentlige etater. Det er viktig å skape en stabil koalisjon, da høy turnover kan gi følgende konsekvenser:

- det må brukes mer ressurser på å ansette nye medarbeidere
- det må brukes ressurser på opplæring og introduksjon
- det vil ta en viss tid før en ny medarbeider blir like produktiv som de andre. I denne perioden vil virksomhetens produktivitet bli skadelidende.

Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm (2005) mener at en interessentanalyse vil spesielt være viktig for offentlige eller non profitt organisasjoner, fordi disse har mer abstrakte mål som f.eks. å holde tilfredsstillende nivå på levering av offentlige tjenester og å opprettholde verdier i samfunnet, i forhold til profittmaksimerende organisasjoner som har som mål å levere høyest mulig overskudd til aksjonærene.

De viser også til flere studier som viser at det er viktig å ta hensyn til interessentene. En studie viste at av 400 strategiske beslutninger, feilet halvparten, i stor grad på grunn av at beslutningstakerne ikke tok hensyn til interessentenes interesser og informasjon de satt inne med.

Økonomiske belønninger og sosiale goder kan være tiltak for å beholde interessenter, spesielt strategiske interessenter som også andre konkurrenter kan være interessert i. En annen metode er å skape et avhengighetsforhold mellom virksomheten og interessentene. For å ha en god oversikt over interessentene er det viktig med en systematisk analyse. Lund og Lorentzen (2001) mener man må ta utgangspunkt i hver enkelt interessent å forsøke å kartlegge de bidrag de enkelte interessenter gir foretaket og hva de krever av belønning for å gi det. Analysen omfatter en karakteristikk av bidrag og belønning idag og hvorledes disse kan tenkes å utvikle seg i fremtiden.

Interessentene vil ha ulikt behov for den finansielle informasjonen som en bedrift har gjennom sine finansielle analyser. Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm (2005) tar eksempel i fire viktige interessenter og hvilke behov disse i et økonomisk perspektiv. Disse fire interessentene er aksjonærene, banker eller andre finansieringsinstitusjoner, leverandører og ansatte og ledelsen i bedriften. Aksjonærene vil primært være opptatt av en avkastning på sine investeringer i form av aksjeutbytte eller verdistigning på aksjene. Bankene er opptatt av risikoen forbundet med de lån de har gitt til bedriften. I denne sammenheng er bedriftens kapitalstruktur sentral – spesielt forholdet mellom gjeld og egenkapital og forholdet mellom betalte renter og fortjeneste. Leverandører og ansatte er opptatt av god likviditet, noe som ofte blir brukt som mål på bedriftens evne til å møte sine kortsiktige forpliktelser i form av betaling til kreditorer og lønninger. Dette opptar også bankene, fordi dårlig likviditet kan medføre nye lån. Ledelsen er opptatt av finansiell analyse som et virkemiddel til å vurdere bedriftens virksomhet. Gode økonomiske resultater er en forutsetning for å ha tillit de andre interessentgruppene over tid.

Alle påvirkninger på foretaket fra koalisjoner som kommer utenfra, kommer gjennom koalisjonspartnerne selv og gjennom deres eget nettverk. Det eksisterer derfor et komplementært forhold mellom foretaket som fellesmengden av koalisjonsegenskaper og foretakets relevante omverden som koalisjonspartnernes andre ikke utnyttede egenskaper. Foretaket er i stadig bevegelse og kan sees på som en organisme. Denne kan opprettholde en form for likevekt, vokse eller innskrenke, alt avhengig av hvilke mål som velges. Foretaket må kunne motta nye bidragsstrømmer og produsere nye belønninger, de må kunne endre atferd. Busch, Vanebo og Johnsen (1995) mener at foretaket alltid vil befinne seg i en driftssituasjon, en tilpasningssituasjon og en utviklingssituasjon samtidig. Dette innebærer at man må ha mål for alle fasene.

Dersom vi betrakter organisasjonen som et åpent system, er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i interessentmodellen. Ut fra denne kan organisasjonen ses på som en løst

koblet koalisjon av skiftende interessegrupper. Pfeffer og Salancik (1978:36) beskriver det på følgende måte:

”The organisation of groups and interests, each attempting to obtain something from the collectivity by interacting with others, and each with its own preferences and objectives”.

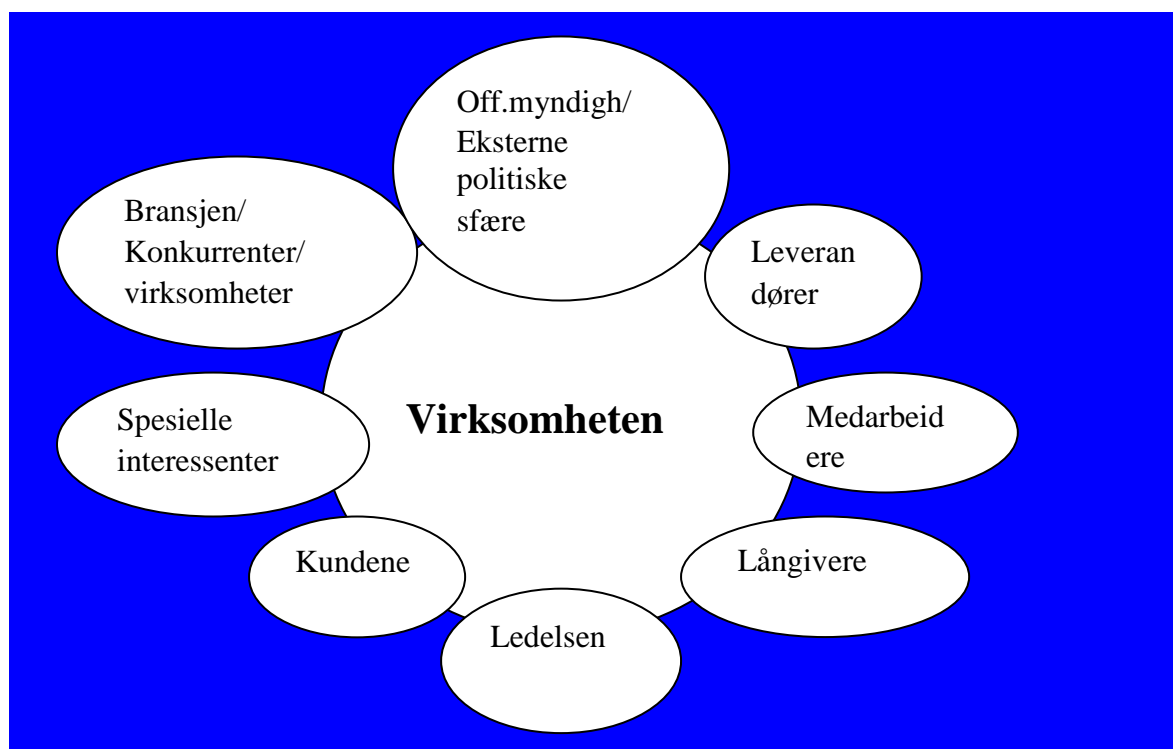
Ledelse må ivaretas for å sikre at alle bidrag-belønningsbalanser er på et tilfredsstillende nivå, og økonomisk styring innbefatter blant annet å måle en del bidrag- og belønningsstrømmer i kroner. Ut ifra dette er styring- og transformasjonsmodellen velegnet som et utgangspunkt for en integrasjon av ledelse og økonomi (Busch, Vanebo, Johnsen 1993).

Behovet for ledelse oppstår umiddelbart når en gruppe interessenter danner en koalisjon for å produsere belønninger. Når vi bruker begrepene god eller dårlig ledelse, må de derfor i sin ytterste konsekvens knyttes til hvor gode belønninger som produseres for interessentene.

Målene ledelsen må arbeide mot for å få en best mulig måloppnåelse bør derfor være:

- arbeide for å skape en koalisjon som representerer en optimal sammensetning av nødvendige bidrag
- foreta en fordeling av belønningene ifølge de kontraktene som eksisterer
- arbeide for å oppnå en effektiv produksjon av belønninger

Ledelsen må rette oppmerksomheten både mot interessenter og den organisasjonen som er etablert. Se fig under Busch, Vanebo, Johnsen (1993:93). Omgivelsene er alltid i forandring, og ledelsen må kontinuerlig fange opp hvilke belønninger interessentene ønsker. Samtidig må ledelsen arbeide for å skape en effektiv organisasjon som er i stand til å transformere seg.



Figur 11. Interessentanalyse

2.7.6 ”Stakeholder” teori

Innenfor ”Stakeholder” teorien har alle interessenter egenverdi, og ledelsen tillegges et ansvar som går langt utover det å skape størst mulig avkastning for eierne. Teoriens nåværende utforming kan føres tilbake til Freeman (1984) som definerer en stakeholder på følgende måte:

”Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization`s objectives”.

Definisjonen inkluderer individer/grupper som påvirkes av organisasjonens handlinger uten å være med i den koalisjonen som konstituerer organisasjonen. Mitchell, Agle og Wood (1997) hevder at teorien bør gjøres mer operasjonell, og at man ved å ta utgangspunkt i ressursavhengighetsteori, prinsipal-agent teori, ny-instituell teori og transaksjonskostnadsteori blir tre dimensjoner sentrale.

Disse dimensjonene er som følger:

- interessentens makt i forhold til organisasjonen,
- interessentens legitimitet i samfunnet og
- interessentens betydning for organisasjonens evne til å realisere sine mål.

Dersom økonomisk styring skal inkludere forholdet til interessentene, kan disse kriteriene være av stor betydning for å identifisere viktige interessenter og utvikle hensiktsmessige handlingsstrategier.

Donaldson og Preston (1995) mener at teorien bygger på følgende fire teser:

- Teorien er deskriptiv på den måten at den beskriver organisasjonen og dens forhold til sine interessenter. Dette kan testes ut gjennom empirisk forskning.
- Teorien er instrumentell på den måten at den angir instrumentelle sammenhenger mellom spesifikke handlinger og organisasjonmessige resultater.
- Teorien er normativ på den måten at den angir moralske og filosofiske retningslinjer for drift og ledelse av organisasjoner.
- Teorien bygger på et ledelsesperspektiv i den forstand at den anbefaler et sett med holdninger, strukturer og aktiviteter som til sammen konstituerer teorien også som ledelsesteori.

Det at teorien både har en deskriptiv, instrumentell og normativ dimensjon viser at det er behov for videre teoriutvikling med sikte på å skape en mer helhetlig og integrert teori (Donaldson 1999; Jones og Wicks 1999; Jones et al 1999; Trevino og Weaver 1999).

Freeman og Evan (1990) hevder at det er de styringsmessige konsekvensene av stakeholder teorien som ledelsen må arbeide aktivt for å øke belønningene til alle interessentene. For at dette skal fungere må øvrige interessenter på samme måten som eierne være i stand til å forsikre seg om at ledelsen arbeider til deres beste.

Hill og Jones (1992) har analysert stakeholder teorien ut fra et agentperspektiv og legger i denne forbindelse vekt på to forhold:

- styringssystemene må utformes med sikte på å redusere asymmetrisk informasjon, dvs interessentene må tilføres valid informasjon om hvordan deres interesser blir ivaretatt og
- det må etableres mekanismer som setter interessentene i stand til å ivareta egne interesser. For det andre forutsetter teorien at organisasjonen må sette seg inn i interessentenes egen situasjon, dvs det etableres et styringssystem som gjør det mulig for organisasjonen å arbeide aktivt for å bedre interessentenes grad av måloppnåelse.

2.7.7 Styringsystem/styringsrutine

Med en styringsrutine forstår vi en kobling av ledelsesprosessen og ledelsesinformasjonssystemet. Kvaliteten på virksomhetens styringssystem kan derfor sies å være en funksjon av :

- hvor gode mål som utvikles,
- ledelsens evne til problemløsning,
- informasjon om måloppnåelse,
- informasjon om problemer.

Kvaliteten på et styringssystem ligger ikke i selve rutinene, men i hvordan ledelsen og ledelsesinformasjonssystemet fungerer som helhet. Et godt regnskapssystem er av liten verdi dersom ledelsen fungerer dårlig. Det er denne sammenhengen og helheten mellom eksisterende rutiner og hvordan ledelsen håndterer tilgjengelig informasjon jeg ønsker å belyse nærmere i denne undersøkelsen.

Styrings- og transformasjonsmodellen til Busch, Vanebo og Johnsen (1999:35) forteller noe om hvordan styringsbegrepet kobles til ledelsesprosessen, og sier noe om at en hensiktsmessig struktur er nøkkelen for at ledelsesprosessen skal fungere.

Styring og kontroll

For å kontrollere dette mener Ouchi (1979) at det må skilles mellom tre former for kontroll. Dette er kontroll av atferd gjennom etablering av formelle regler, også kalt regelstyring, kontroll av de resultatene som oppnås, også kalt målstyring, og kontroll av atferd gjennom de verdier og normer som utvikles i virksomheten, også kalt verdistyring. Regelstyring innebærer en regulering av medarbeidernes handlingsrom, det vil si at beslutningsområdet blir begrenset. Målstyring innebærer fokus på resultatet av en gitt arbeidsinnsats eller aktivitet. Kontrollen består i at resultatene måles. Dersom det er mulig å måle resultatene, kan regelstyringen reduseres, eller der handlingsrommet er stort må resultatene kunne måles.

Verdistyring påvirker både handlingsrom og mål. Uformelle normer vil sette klare grenser for hvilken atferd som er akseptabel, og vil derfor også regulere ledelsens handlingsrom. Hvilken form som skal nyttes er igjen avhengig av to forhold, oppgavens programmerbarhet og resultatets målbarhet. Med bakgrunn i dette setter Ouchi (1979) opp følgende matrise:

Oppgavens programmerbarhet		
Resultatets målbarhet	Perfekt	Ikke perfekt
Høyt	Regel eller målstyring	Målstyring
Lavt	Regelstyring	Verdistyring

Figur 12. Styringsform

Denne matrisen vil også kunne nyttes ved analysen av undersøkelsen, og si noe om hvilken form for styring bedriften har.

I enhver organisasjon er noen posisjoner betrodde med rett til å utøve kontroll av andre, men det finnes en forskjell i autoritet og makt. Den prosessen som gjelder det å oppnå organisasjonenes mål gjennom innsats fra flere mennesker, resulterer i at noen mennesker oppnår autoritet med hensyn på å dirigere og koordinere menneskenes innsats, dvs å utvise ansvar for andre menneskers aktivitet. Maktbegrepet retter oppmerksomheten mot den dominerende i relasjonen, mens autoritetsbegrepet betoner betydningen av den underordnedes

godkjennelse. Lund, Lorentzen (2001) mener strategiske beslutninger er overordnede beslutninger som gir langsiktige konsekvenser

Innenfor lønnsomhetsorientert organisasjonsutforming står Tom Colbjørnsens arbeider sentralt her hjemme. Hans ide er at en stor bedrift har mange likhetstrekk med en samfunnsøkonomi og at den derfor kan styres etter de samme prinsipper. Han mener videre at styring gjennom markedsmekanismer i prinsippet er å foretrekke fremfor hierarkisk styring, fordi markedsmekanismer er bedre informasjonsformidlere og insentivbærere enn hierarkiske mekanismer (Colbjørnsen 1995). Det er bare når det eksisterer markedssvikt og det er grunn til å tro at det administrative systemet kan utføre aktivitetene på en mer effektiv måte, at hierarkisk styring bør erstatte markedsstyring. Ledelsens oppgave blir dermed å tilrettelegge for at markedsmekanismene skal fungere og gripe inn når det oppstår markedssvikt.

Samfunnsøkonomiske teorier bruker benevnelsen minimumsstat om markedets effektivitet, og Colbjørnsen (1995) mener at det samme kan nyttes om en minimumsadministrasjon når det gjelder hierarkisk styring. Organisasjonsutforming vil også være en del av de faktaene jeg ønsker å kartlegge med tanke på hva som innvirker på ledelse og styring av virksomheter.

2.7.8 Styringsnivå

Ledelse og økonomisk styring er viktig på alle nivåer i en virksomhet. Det er summen av den totale styring som gir uttrykk for hvor godt ledelsesprosessen fungerer i virksomheten (Busch, Vanebo, Johnsen 2002:85). Ved å bruke modellen under, kan man se hvilke nivåer man kan analysere, hvilke interessenter som er tilstede, og hvilke mål de representerer. Ledelse og økonomisk styring er viktig på alle nivåer i et foretak. Det er summen av den totale styring som gir et uttrykk for hvor godt ledelsesprosessen fungerer i foretaket (Busch, Vanebo, Johnsen 1993). De deler foretaket inn i tre nivåer som er foretaksnivå, avdelings- eller gruppenivå og individnivå. Selv om den samme modellen nyttes, blir problemstillingene forskjellige. På foretaksnivå er det viktigst å studere forholdet til de ytre interessentene. På avdelingsnivå vil vi se på hvilket bidrag den enkelte avdeling tilfører foretaket og forholdet mellom avdelingene. På individnivå kan vi studere hvilke forhold som påvirker de ansattes atferd, og hvordan den enkelte kan bidra til at foretaket totalt sett skal fungere best mulig. Når man benytter modellen på forskjellig nivå, vil vi se at koalisjonen endrer sammensetning. På foretaksnivå har vi operert med kunder, eiere, medarbeidere, banker, offentlige myndigheter og leverandører. Når man studerer en avdeling, kan vi si at forutsetningen for at den skal opprettholdes, er at den gir en belønning til sine interessenter som overstiger bidraget som ytes. Avdelingens interessenter kan være:

- foretaket som overordnet system
- de ansatte
- andre avdelinger
- en del av foretakets ytre interesser

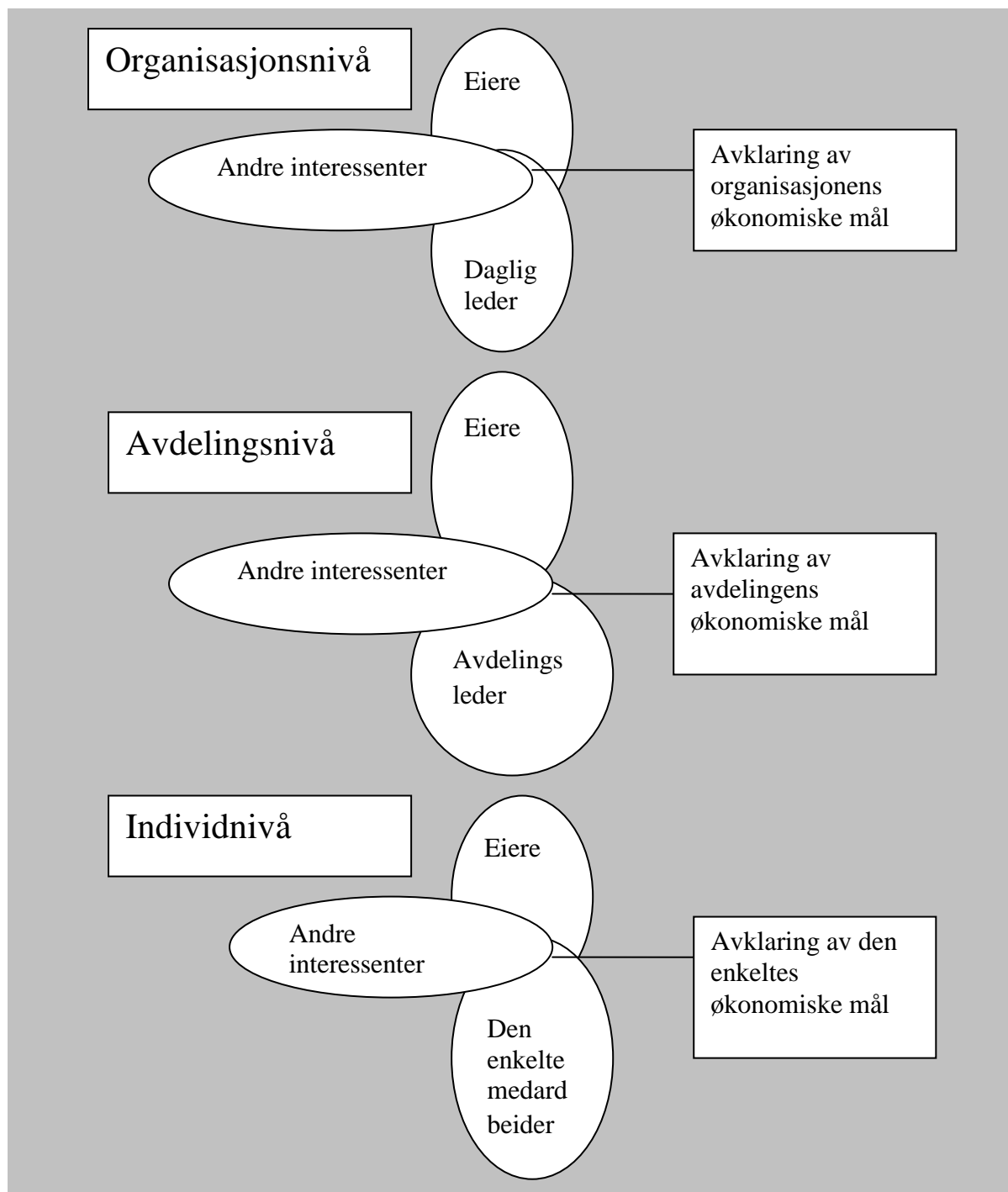
Avdelingen må ha en ledelse som sikrer at bidrag-belønningsbalansen opprettholdes. Varer og tjenester til andre avdelinger må være av tilfredsstillende kvalitet. Verdiskapning som kommer foretaket til gode må være høy nok i forhold til de ressurser som settes inn. Modellen kan også nyttes på individnivå. Hver person i organisasjonen må forholde seg til sine interessenter. Han eller hun må yte et bidrag som er tilfredsstillende i forhold til belønninger som mottas. Det må ytes et bidrag til verdiskapningen i avdelingen, det må ytes et bidrag i forhold til kollegaene. På denne måten kan man beskrive foretaket som et system med interessentmodeller på tre nivå (Busch, Vanebo, Johnsen 1993). Som et eksempel kan eiernes mål overføres ned til den enkelte medarbeider på følgende måte:

Mellom styret som representerer eierne og daglig leder må det formuleres økonomiske mål som gjelder hele foretaket

Mellom daglig leder og avdeling må det formuleres økonomiske mål for avdelingen

Mellom avdeling og ansatte må det formuleres økonomiske mål for den enkelte medarbeider.

Figuren under viser hvordan økonomiske mål kan overføres til de enkelte nivåene in et foretak. Ut i fra denne modellen kan vi analysere mål og målkonflikter på alle nivå i organisasjonen. Vi må definere hvilket nivå vi skal analysere, hvilke interessenter som er tilstede, og hvilke mål de representerer. Denne analysen gir en god basis for å vurdere både organisasjonsmessige og ledelsesmessige forhold.



Figur 13. Forskjellige nivåer for interessentanalyse i en virksomhet

Det å undersøke nærmere hvordan denne totale styringen foregår i virksomheter er en av målene med denne undersøkelsen. På foretaks-/organisasjonsnivået ønsker man å analysere totalsystemet, og da er det mest interessant å se på samspillet mellom foretaket og interessentene. Problemstillingen blir hvordan ledelsen kan videreutvikle forholdet til interessentene og arbeide for at de gir et tilfredsstillende bidrag til foretakets totale effektivitet, dvs arbeide med den strategiske ledelsen. Jeg vil primært fokusere på organisasjonsnivå ettersom det er ledelsen i bedriften som blir spurt i spørreundersøkelsen.

2.7.9 Økonomisk styringssystem

Et økonomisk styringssystem kan sammenlignes med en læringssirkel (Busch, Vanebo, Johnsen 2002:87). Formålet er at de ansatte gjennom læring skal få bedre forutsetninger for å kunne ta gode/riktige beslutninger. Læringssirkelen består i at man fastsetter mål, deretter en planleggingsfase, gjennomføringsfase og til slutt registrerer resultat og sammenligne dette med det opprinnelige målet. Gjennom ledelsesprosessen kan vi finne bedre løsninger som fører til en mer effektiv utnyttelse av ressursene, eller man må kreve større ressurser for å greie oppgavene. Manglende måloppnåelse kan også medføre konsekvenser for de ansvarlige. Busch, Vanebo og Johnsen, (1999,2002) har satt opp en modell med elementene som må inngå i et økonomisk styringssystem. Denne modellen setter fasene i læringsprosessen i sammenheng med fire styringsparametere som er kontraktsstyring, ressursstyring, produktivitetsstyring og effektivitetsstyring.

Innenfor kontraktsstyring må det vurderes alle aspekter ved kontraktene og måle de økonomiske konsekvensene for virksomheten. Ledelsen må aktivt arbeide for å utvikle kontrakter med interessentene som sikrer tilstrekkelige bidrag for å produsere de ønskelige belønninger.

I ressursstyringen skal ledelsen for det første kontrollere at leveransene er i samsvar med kontraktene. Ledelsen må arbeide for at bidragene hele tiden er i samsvar med behovet. Dette skjer gjennom systemer som måler økonomisk styring:

- kostnadsbudsjetter som skal styre ressursbruken i offentlige institusjoner
- investeringskalkyler som skal benyttes til å sammenligne og vurdere alternative investeringsobjekter
- finansielle analyser som skal benyttes til å vurdere hvor mye det koster å skaffe kapital
- stillingshjemler og budsjetter for opplæring/utvikling av de ansatte med utgangspunkt i kompetanseanalyse og planer for kompetanseutvikling
- innkjøpsplaner som skal sikre nødvendige ressurser til best mulig pris

I styringen av produktiviteten er siktemålet en mest mulig effektiv utnyttelse av ressursene. De skal transformeres over til produkter og tjenester, og det må måles om produksjonen står i forhold til ressursinnsatsen.

De mener at i alle former for økonomisk styring vil læringssirkelen inngå ved å formulere mål, planlegge tiltak, gjennomføre tiltak og registrere konsekvensene. En aktiv prosess knyttet til diskusjon om avvik mellom budsjett og regnskap er derfor kjernen til all budsjettering. Presis tilbakemelding er derfor viktig for læringsprosessen, med tanke på ressursstyring, produktivitet og effektivitet. De setter også ni lederroller i sammenheng med de tre typer mål som skisseres. Dette er driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Innenfor disse typene av mål må det arbeides med alle typer av økonomisk styring.

For å kunne gjennomføre god økonomistyring er det viktig å ha innsikt i flere dimensjoner. Det vil alltid være politiske prosesser tilstede, og vi er ikke sikre på at alle i en virksomhet er motivert for å arbeide for å realisere de økonomiske målene. Ledelsen har derfor viktige oppgaver innenfor de fire definerte styringsparametrene kontraktsstyring, ressursstyring, produktivitetsstyring og effektivitetsstyring.

I kontraktstyringen må ledelsen forhandle med interessentene om hvilke bidrag de skal de skal yte, og hvilke belønninger de skal motta. Ledelsen må foreta prioriteringer og ta standpunkt til hvordan belønningene skal fordeles mellom de ulike interessentene. Kontraktsforhandlingene varer gjerne for en lengre periode, og de setter klare retningslinjer for hvilke mål som skal være gjeldene i den økonomiske styringen. Innenfor ressursstyringen er det fordeling av knappe ressurser som er et ledelsesproblem. Interne maktspill for å skaffe seg ressurser til egen fordel, gjør arbeidet med systematisk økonomistyring vanskelig. I noen offentlige virksomheter som f eks sykehus vil de økonomiske målene komme i konflikt med behovet for å løse pålagte samfunnsoppgaver. Innenfor produktivitetsstyringen er målene primært knyttet til forholdet mellom produksjonsvolum og produksjonsinnsats f eks kostnad pr kilometer vei osv. Dette kan da innebære for ledelsen at de må gjennomføre produktivetsforbedringer dersom kostnadene skal ned. Ikke alle virksomheter vil det være like lett å måle om kvaliteten da går opp eller ned. Her er det viktig med dialog hele veien, slik at det ikke oppstår konflikter mellom medarbeidere og ledelse på bakgrunn av økonomistyring, fordi da vil dennes legitimitet svekkes. Innenfor effektivitetsstyring er det nødvendig med resultatindikatorer for å måle resultatene, og de samme konflikter som for produktivitetsstyring vil kunne dukke opp. I mange offentlige virksomheter vil det være vanskelig å måle verdien av f eks varer og tjenester.

Konkurranse vil være en viktig faktor for om effektiviteten bedres. De fleste private bedrifter operer i et marked, slik at de er konkurranse utsatt. Det er ikke alltid tilfelle for offentlige virksomheter, men vi ser at ofte blir deler av eller hel deler av offentlig virksomhet lyst ut på anbud, slik at det er private bedrifter som utfører jobben.

For å se på forskjellene mellom privat og offentlig sektor skilles det gjerne mellom produksjon og finansiering. Dersom disse sammenstilles, får vi fire kombinasjoner; Produksjonen kan overføres til private bedrifter, mens finansieringen beholdes i det offentlige, produksjon og finansiering kan overføres til det private (privatisering) eller finansieringen kan overføres til privat sektor som betyr at innbyggerne selv betaler. Konkurranseutsetting representerer valg mellom forskjellige former for kontrakter som er følgende:

- markedskontrakter,
- relasjonskontrakter og
- hierarkiske kontrakter.

Det er økonomiske analyser som er sentrale i forhold til konkurranseutsetting, eller deling av finansiering og produksjon mellom offentlig og privat sektor.

Styring og ledelse

Busch, Vanebo og Johnsen (1994:22) beskriver en idealmodeell for helhetlig ledelse og styring. De understreker at formelle planleggings- og styringssystemer er nødvendige, men ikke tilstrekkelige betingelser for styring. I tillegg kreves ledelse på alle nivåer i virksomheten. Ledelse som ivaretar hele foretakets lederatferd, den gruppemessige lederatferd og den individuelle lederatferd. Modellen forutsetter at det er nødvendig kobling mellom aktivitetsplaner og økonomiske planer. Styringen består i å ta beslutninger om aktiviteter, tiltak og handlinger, og disse må sees i sammenheng med ressursbruken.

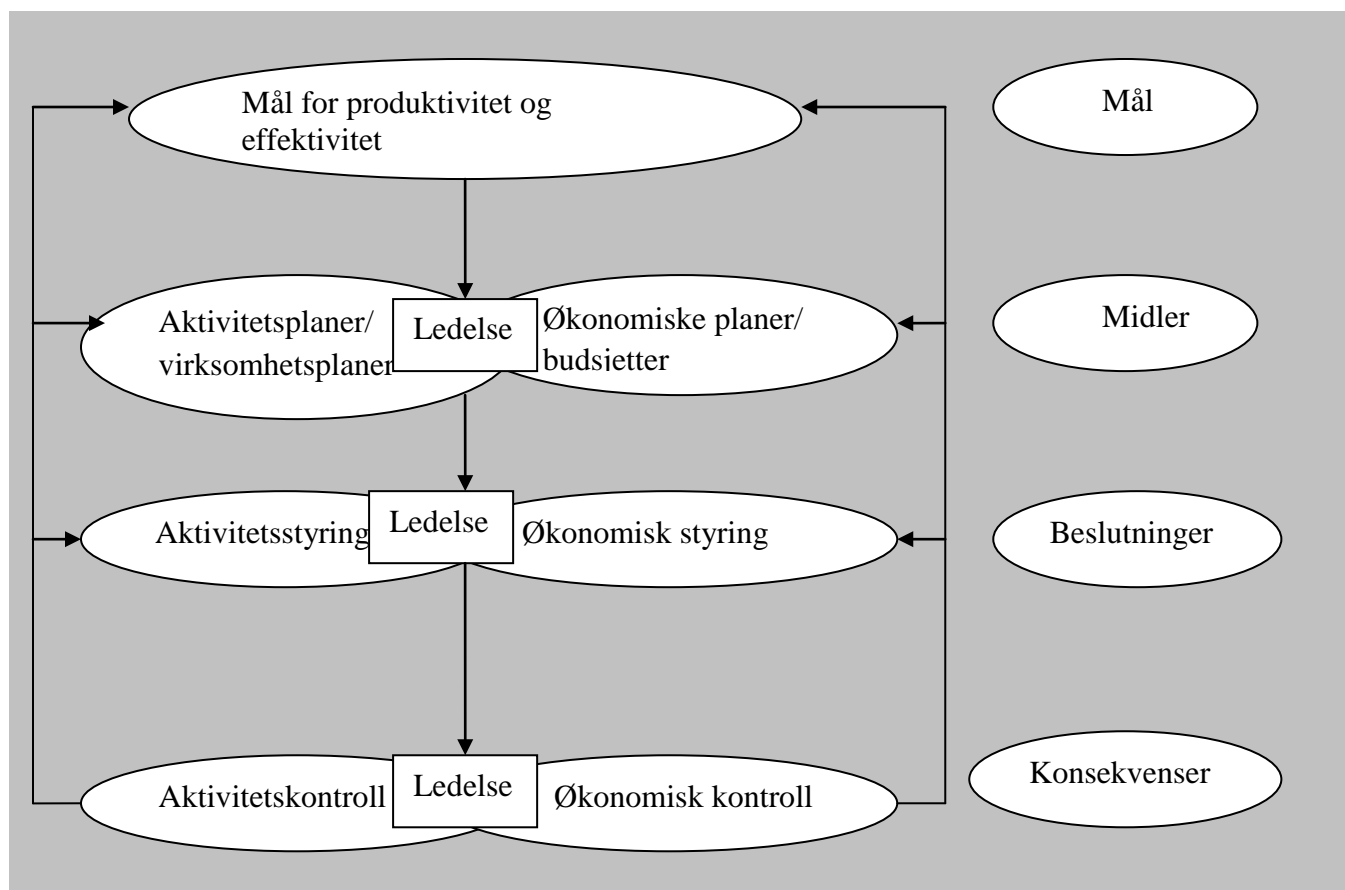
Det som binder tankerekken mål, midler, beslutninger og konsekvenser sammen er ledelse. Lederskapets innerste vesen er å formulere mål, løse problemer/ta beslutninger, kontrollere resultater, samt å følge opp og korrigere atferd. (Busch, Vanebo, Johnsen 1993).

Riktig anvendt innføring av resultatrettet ledelse (mål-og resultatstyring) kan bidra til følgende;

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- Styrke samspillet mellom ledelsen og organisasjonen når det gjelder avklaring av mål, ressursinnsats og resultatoppnåelse.
- Skape et bedre grunnlag for ledelsen til å prioritere knappe ressurser mot avtalte satsningsområder og en større mulighet til å velge hensiktsmessige virkemidler.
- Styrke motivasjonen blant de ansatte ved at de aktivt og forpliktende tar del i mål- og resultatoppfølgingsprosessen og dermed utløser ubrukte ressurser i form av kreativitet og kompetanse, og ikke minst får lyst til å være med på laget som har oppmerksomheten rettet mot resultatet.

Denne modellen vil være nyttig for se hvor integrert ledelse er med de andre parametrene mål, økonomistyring og beslutninger som er en del av min undersøkelse.



Figur 14. Helhetlig styring og ledelse

(Melander 1996) mener at økonomistyring som begrep i løpet av de siste 10 årene har fått en utvidet betydning som begrep. Dette begrunner han med at økonomistyring oppfattes som et samfunnsskapt fenomen med gjennomgripende betydning for organisasjonens ledelse, utvikling og meningsdannelse og for aktørenes verdioppfattelse og handlingsutfoldelse. Økonomistyring oppfattes som et sett av styringsteknologier (mål- og rammestyring, ledelsesinformasjonssystemer osv), og som et kompleks av nye organisasjon- og ledelsesformer (desentralisering, konsernmodeller, kontraktsstyring, kvalitetsledelse osv). Den teoretiske begrepsutvikling har ikke fulgt med denne faglige ekspansjonen av økonomistyringspraksisen, ifølge Melander.

Når det gjelder økonomistyringen og dens styringsoppfattelse sier (Melander 1996) videre at denne kan oppfattes på tre forskjellige måter.

Det er at styring er de anstrengelser som enkelte aktører i et sosialt system utøver med henblikk på å påvirke andre deltakende aktørenes atferd i en bestemt retning.

Det andre er å betrakte økonomistyringen som et materielt verdiskapende organisasjonsform, hvor problemet alene går på å velge den mest økonomiske styringsstruktur.

Det tredje går på å se på styringens suksess som avhengig av organisasjonens evne til å reflektere og reagere på omverdens strategiske utfordringer. Styringen fører til reelle handlinger, hvis budskapet spres, oppfanges og når igjennom alle filtre som er fremherskende i organisasjoner, både sosiale og politiske. Styring er derfor et spørsmål om ideologisk idespredning, meningsdannende og normpåvirkning som over tid skaper og reproducerer nye språk, norm- og samspill strukturer (Melander 1990).

Beslutninger

God ledelsesutøvelse blir i ”management” litteratur fremstilt som det å drive problemløsning, samt treffe beslutninger i valget mellom forskjellige alternativer (Berg, Martinsen, Thomsen 1998). De sier videre at studier av faktisk beslutningsatferd viser at ledere bruker relativt lite tid på problemløsning og beslutningstaking. Denne type aktiviteter er også i stor grad preget av irrasjonell atferd. De samme studiene indikerer at ledelse også innebærer å motivere organisasjonsmedlemmene ved å legge forholdene til rette for at de kan handle på en måte som tjener organisasjonens mål. Brunsson (1984) argumenterer for at irrasjonalitet i beslutningstaking er av fundamental betydning for organisasjonsmessig handling og endring. Han mener derfor at organisasjoner må bli mer irrasjonelle, hvis de skal kunne overleve og være tilpasningsdyktige i et stadig mer turbulent miljø. Han beskriver at tre handlingsbetingelser må være tilstede for at en organisasjon skal utføre en handling med bakgrunn i en beslutning. Dette er forventninger, motivasjon og forpliktelse. Forventninger går på at man forventer at andre også blir med på å gjøre en jobb, motivasjon går på om den enkelte ser på handlingen som god eller dårlig, meningsfull og om den sammenfaller med egne interesser. Forpliktelse går på at den enkelte forplikter seg til å utføre en felles handling. Jeg vil i undersøkelsen ikke legge vekt på om en handling blir gjennomført eller ikke, men mer på hva slags informasjon og prosesser som nyttes i en bedrift i forkant av å treffe sine beslutninger, og hva de gjør for å informere internt og eksternt om de beslutningene som tas.

2.7.10 Beslutningsstil

”The discussion of leadership flows inevitably into desision-making”(Jaques 1976:298). En foretaksleders viktigste oppgave er å fatte beslutninger av overgripende karakter og å forsikre seg om at beslutningene gjennomføres (Tystrup, 1992:74). Om man betrakter organiseringen av et foretak som en beslutning om arbeidsdeling som gjelder inntil videre, framgår det tydelig at det finnes en mengde situasjoner der innsatsen fra sjefens side ikke er nødvendig. Et problem kan defineres som forskjellen mellom nåværende tilstand og en ønsket tilstand. Problemløsningen består i å bringe mål og midler i overensbestemmelse med hverandre (Johnsen, 1991:45). Den belønning som problemløsningsprosessen kan gi, er måloppnåelse. Beslutninger fra lederne tas både på det overgripende plan og på det detaljerte plan. Tystrup (1992:84) mener at ledere som ikke er forutseende nok, må løse mange detaljproblemer. De mener også at sjefens betydning kan måles i hvor lenge han kan være borte fra jobb uten at det merkes.

Fra et foretaksøkonomisk synspunkt er det naturlig å behandle problemløsning og beslutningstaking på tre nivåer: 1) foretaksnivå som det primære, 2) gruppenivå og 3) individnivå. Katz og Kahn (1978:480) påpeker at det er en fare forbundet med å anvende det språk som er utviklet for individualpsykologi, for å beskrive hvordan organisasjoner virker. Betraktes organisasjonen som en person, overdrives den egenskapen som mennesker har, når de handler samstemmig for å oppnå et felles resultat. Interaksjonene og de kontinuerlige kompromisser mellom grupper i konflikt med hverandre innenfor organisasjonen blir dermed

utelatt. Cooke og Slack (1991:113) påpeker at formelle ledere ikke kan velge om de vil utøve autoritet eller ikke, men de kan ofte velge på hvilken måte de vil utøve den. Dette valget dreier seg først og fremst om i hvilken grad og på hvilken måte de vil involvere de andre i organisasjonen. Tre faktorer synes å begrense valgmuligheten som er følgende:

- grunnlaget for sjefens makt,
- relasjonene mellom lederen og de underordnede
- egenskaper ved den beslutningen som tas eller det problem som skal løses.

Jungs typeteori bygger på to elementer (holdninger og funksjoner) ofte presentert ved hjelp av tre dimensjoner i den menneskelige psyket:

- holdninger – utatvendt eller innadvendt,
- oppfattelsesfunksjoner – sansing og intuisjon og
- vurderingsfunksjoner – tenkning og følelse.

Ved å kombinere holdninger og funksjoner danner Jung en type. Med de to alternative holdninger et menneske kan ha og de fire alternative funksjoner de kan basere seg på, får vi i alt 8 ulike typer (Jung, 1976:209) Jung sier at typologien ikke må anvendes for å ”typologisere” folk, men for å forstå deres atferd.

Keegan (1985) har tatt utgangspunkt i Jungs typologi og videreutviklet/tilpasset denne til organisasjons- og ledelsesområdet. Han hevder at svært mye i foretaksøkonomi og ledelse overbetoner tenkning, mens individuelle verdier, personlig engasjement og motivasjon ofte overses. Imidlertid er det bare en fjerdedel av hva lederne gjør som krever analytiske evner.

2.7.11 Performance Management framework

David Otley (1999) beskriver et rammeverk for ”management control systems” basert på fem hovedpunkter. Hovedfokuset er på styringen av aktivitetene/utførelsen av aktivitetene i organisasjonen. Utgangspunktet er at en organisasjon som gjør det bra/har en god utførelse, når sine mål, og vil også effektivt ha implementert en passende strategi. Som jeg tidligere har nevnt var og er det mange som er kritiske til opphavsmannen for ”management control”, nemlig Anthony (1965), og Otley prøver med sine fem hovedpunkter å utarbeide et mer komplett rammeverk for at lederne skal kunne ta riktige avgjørelser på bakgrunn av en mer helhetlig oppfatning, praksis av strategi, ”management control” og operasjonell kontroll. Otley`s fem grunnleggende spørsmål er som følger;

- Hva er de viktigste **overordnede målene** for at en organisasjon skal oppnå fremtidig suksess, og hvordan gjennomføres evalueringen som viser om målene er nådd
- Hvilke **strategier og planer** finnes i organisasjonen, og hvilke prosesser og aktiviteter er nødvendig for å få implementert dette. Hvordan fastsettes og måles utførelsen av disse aktivitetene.
- Hvilket nivå på utførelsen må organisasjonen oppnå på de to foregående spørsmålene, og hvordan settes **passende målsettinger** for dem
- Hvilke **belønninger** vil ledere og andre ansatte oppnå dersom disse oppsatte målene nås, eller hvilke straffer vil de i motsatt fall få
- Hvilken informasjonsflyt er nødvendig for at organisasjonen skal kunne lære av de erfaringene som gjøres, og hvordan implementeres disse **erfaringene** i organisasjonen.

Otley vurderer dette rammeverket opp mot tre kontroll teknikker som er budsjett kontroll, EVA (Economic Value Added) og Balanced scorecard, og setter dette opp i en matrise (Otley 1999:378). Han finner at ingen av teknikkene er fullgode for å kunne gi svar på de fem spørsmålsstillingene han har i sitt rammeverk.

Jeg ønsker derfor med min oppgave å primært se på organisasjonen og dens ledere for å prøve å analysere hva man gjør for å få det totale ”bildet”/helheten med de kontrollsystemene og ledelsesprosessene man har. Otley påpeker da også at det er en mangel på undersøkelser hva gjelder eksisterende praksis i bedrifter, og hvilken innvirkning de forskjellige kontrollsystemene/metodene har på helheten.

Han påpeker videre at det er et behov for å se nærmere på hvilken rolle budsjettering/budsjettkontroll har i dagens bedrifter, hvordan blir dette brukt i praksis, og hva blir gjort av forandringer. Videre hvordan blir eventuelt nye systemer integrert inn i det overordnede kontrollsystem for bedriften, dersom dette eksisterer. Hvor er systemene gode nok, og hvor er det behov for forbedringer.

Otley sier videre at det er avgjørende at de som har ansvaret for økonomistyringen også har god kjennskap til de operasjonelle, strategiske og de ledelsesmessige forholdene som eksisterer i bedriften. Kontrollsystemene må reflektere målene som bedriften setter og planene for å nå disse målene. Han mener at organisasjoner har vært mer opptatt av å finne nye kontrollteknikker enn å designe et helhetlig styringssystem. Organisasjonene har også vært mer opptatt av sine interne forhold enn å analysere sitt forhold til aksjoner og kunder. Prosessfokusering for å legge mer vekt på horisontalstyring i stedet for vertikal hierarkisk styring er også nødvendig i følge Otley.

Otley`s intensjon med å bruke måleindikatorer på utførelse er først å fremst for forbedre ledelsen/lederskapet i bedriften, slik at den formelle ledelsen/lederen har kunnskap og motivasjon for å agere til det beste for bedriften.

Han konkluderer med at økonomistyring med fordel kan analyseres i et større organisasjonsperspektiv, bl a opp imot ledelse, sosial kontroll og atferdskontroll.

Jeg vil i denne oppgaven fokusere på å få svar på momenter innenfor økonomistyring i lys av organisasjonsperspektivet spesielt opp mot ledelse/ledelsen og dens atferd, samt innenfor de momentene som Otley nevner ikke er belyst godt nok frem til nå, spesielt med tanke på hva som er praksis i bedrifter i dag mhp budsjetter og kontrollsystemer. Også momentet om at de som har ansvaret for økonomistyringen også må ha god kjennskap til operasjonelle, strategiske og ledelsesmessige forhold, vil jeg søke å få belyst ved undersøkelsen. Dette er en forstrekning av det Busch, Johnsen og Vanebo (1993) sier om at kunnskap om økonomi må eksistere i alle ledd i bedriften som også argumenterer for en størst mulig integrasjon mellom økonomi og ledelse er fornuftig.

2.8 Oppsummering mål, styring og beslutninger

Jeg har i denne delen av kapitlet beskrevet en del relevante begreper rundt styring og beslutninger. Jeg har beskrevet mål- og regelstyring, styrings- og transformasjonsmodellen, samt på hvilket nivå i en organisasjon styring og kontroll forekommer. Jeg har beskrevet noe om hva slags utfordringer man kan ha i en organisasjon ned tanke på hvilke problemer som eksisterer, og gitt eksempel på konkrete metoder/verktøy/indikatorer som kan brukes i styrings- og kontroll sammenheng. Jeg har beskrevet noe om hvilket styringsnivå som kan være aktuelt å bruke i en organisasjon. Det er viktig å kjenne til hvilke styringsproblemer som kan oppstå og hvordan disse kan løses. Jeg vektlegger spesielt Johnsens definisjon om at ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker, og vil synliggjøre dette i de spørsmålene som jeg ønsker skal gi et svar på om dette er gjeldende i praksis. I tillegg vil Otley`s ramme verk være en sentral del av hva undersøkelsen skal sammenlignes opp mot å se på styringen av aktivitetene, om den når sine mål, samt om den har en passende strategi for å ta de riktige beslutningene.

3 Metode

Jeg vil med dette kapitlet beskrive den forskningsmetode/design jeg ønsker å nytte for studien. Med forskningsmetode menes fremgangsmåter og strategier for gjennomføring av et forskningsarbeid (Befring 1992). Dette kapitlet har som formål å redegjøre for de metodemessige tilnærminger som er valgt. Jeg ønsker å beskrive selve metodeutviklingen, det forberedende arbeidet og de valg jeg legger til grunn før jeg gjennomfører selve undersøkelsen. Senere vil jeg også redegjøre for den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen, og deretter analysere det innhentede datagrunnlaget. Metodevalget viser hvordan jeg kommer fra det teoretiske begrepsplan og ned til et plan som viser virkeligheten med bakgrunn i min undersøkelse. Med andre ord hvilke resultater studien fører frem til med utgangspunkt i de svarene jeg har mottatt fra respondentene. I dette kapitlet kommer jeg også innom valg av forskningsdesign og hva dette innebærer, identifisering av utvalg og de kriterier som legges til grunn, målutvikling og målemodeller, og til slutt valg av metode for datainnsamling, utforming av analyseverktøy og de påstander respondentene stilles ovenfor i undersøkelsen.

3.1 Rammeverk for studien

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg gjort denne operativ/operasjonalisert gjennom flere forskningsspørsmål som er beskrevet i kapittel 1. Disse spørsmålene er da problemstillingen omgjort til problemformulering/undersøkelsesspørsmål som jeg ønsker å få svar på i undersøkelsen.

Videre er den teorien og de begrepene jeg har beskrevet i kapittel 2 det teoretiske rammeverk for undersøkelsen. Jeg har videre gått frem på følgende måte:

3.1.1 Problemstillingen

Begrepet problem brukes om noe man er interessert i å skaffe seg ny viten eller fordypet kunnskap om (Patel, Davidson 1995). Et problem defineres gjerne som forskjellen mellom eksisterende kunnskap og ønsket kunnskap. Utfordringen blir å lage testbare problemformuleringer som fyller dette informasjons- og kunnskapsgapet. Et problem kan formuleres språklig eller teknisk sett på to måter;

- som et spørsmål
- gjennom en påstand/hypotese

Jeg vil i denne oppgaven benytte spørsmålsstillinger/påstander for å få svar på oppgavens problem.

Et vitenskapelig problem består av tre deler;

- ett eller flere overordnede spørsmål vi vil ha svar på
- begrunnelse for dette spørsmålet
- spesifikke underspørsmål som peker hen mot mulige svar på hovedspørsmålene

Å klargjøre problemstillingen innebærer å ta stilling til problemet i betydningen å tydeliggjøre det faglige hovedspørsmålet, definere kunnskapsmålene og avklare arbeidets design

Steget for å finne problemstillingen vil være en induktiv prosess som ender opp med en konkretisering av det jeg skal finne ut av. Problemstillingen sammenholdes med det man vet eller vil finne ut om eksisterende kunnskap på området, og det man ser ut i fra eksisterende teorier (Wigblad, Stene 1997). Referanserammen omkring problemstillingen inneholder to typer forestillinger, det vi ønsker å få svar på i undersøkelsen som kommer frem i problemstillingen, og forestillinger som vi ønsker å gi svar på, men som man tar for gitt, også

kalt forutsetninger. I mange tilfeller kommer forutsetningene for en undersøkelse ikke klart frem av problemstillingen, men blir liggende implisitt i undersøkelsesopplegget (Hellevik 1991:34).

Jeg har satt opp problemstillingen og argumentert for hvorfor jeg har valgt denne i kapittel 1.

3.1.2 Utledning av problemformuleringen

Her må man definere problemstillingens begreper teoretisk og operasjonelt. Troye (1994) sier noe om sammenhengene mellom teoriplanet og empiriplanet. Dette er satt opp i en figur som viser hvordan man tydeliggjør teori, variabler, relasjoner og gyldighetsområde og å angi hvordan man skal arbeide empirisk (Stene 1999:85).

Jeg har derfor først forankret problemstillingen i teori og eksisterende kunnskap, dvs konseptualisert problemet. Oppgaven settes inn i en større sammenheng, og jeg får etablert et teoretisk rammeverk. En teoretisk bearbeiding innebærer å ta konkret stilling til og å tilkjenne hva man legger i begrepene i problemstillingen, og sammenhengen mellom begrepene. En definisjon innebærer å avgrense så presist som mulig de begrepene man legger til grunn. Det kan ofte være hensiktsmessig å sette opp en modell av problemformuleringen. En modell er i denne betydningen en forenklet oversikt over teoretiske begrepene som inngår i studien og sammenhengen mellom disse.

Problemstillinger Hovedspørsmål Underspørsmål	Premisser(teori), Premisser (empiri) Hva bygger oppgaven på, hva må skaffes tilveie av data/informasjon	Kunnskapsmål Sammenheng/-helhetsforståelse
Beskrive hvordan økonomistyring i bedrifter utføres opp imot hva teorien sier, analysere hvilken rolle økonomistyring har som bidrag inn i ledelsesprosessene, og i hvilken grad en integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene kan innvirke på de beslutningene som tas av ledelsen/lederen	Teori: Begrepsavklaring på økonomistyring, økonomistyringsatferd, ”management control”, transaksjonskostnadsteorien, prinsippal-agent teorien, stakeholderteori, sosial kontroll, organisasjonsutforming, validitet, reabilitet, ledelse, ledelsesteori, lederstil, beslutningsstil, ledelsesprosesser, konseptuell virksomhetsmodell, ledelsesfunksjon, lederroller og mål, interessentanalyse, strategisk ledelse, styringsproblemer, ”performance management” Empiri: Gjennomføre en spørreundersøkelse for å få svar på hovedspørsmålsstillingen Evaluere svarene ved hjelp av verktøy for å ordne disse statistisk. Dette vil være dataverktøyet SPSS.	Se på sammenhenger og evt helhetsforståelse av hva praksis viser i forhold til den beskrevne teorien med hensyn på følgende; Økonomistyring Ledelse Styring Beslutninger Mål/måloppnåelse Beskriver og utforsker ny viten innenfor området. Analysere eventuelle sammenhenger og helhetsforståelse Beskrive synspunktene til bedriftene hva angår praksis ifm økonomistyring, ledelsesprosesser og beslutninger/styringer.
I hvilken grad gjennomføres	Empiri: Gjennomføre en spørreundersøkelse	Hva viser praksis i forhold til teorien mhp

Økonomistyring i bedriften ?	for å kartlegge hvordan økonomistyringen gjøres i praksis i bedriften, samt å kartlegge hvilke økonomistyringsaktiviteter som nyttes	Økonomistyring i bedrifter. Er det noen sammenhenger eller ikke Beskrive likheter og forskjeller.
I hvilken grad opplever ledelsen at økonomistyring er en integrert del av ledelsesprosessene som gjennomføres?	Empiri: Gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegge hvilken rolle økonomistyringen/aktivitetene har for ledelsesprosessene som gjennomføres i bedriften	Hva viser praksis i forhold til teorien med hensyn på hvilken rolle økonomistyringen har i ledelsesprosessene. Er det noen sammenhenger eller ikke
I hvilken grad integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene innvirkning på de beslutningene som tas av ledelsen?	Empiri Gjennomføre en spørreundersøkelse om en integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene har innvirkning på lederutøvelsen og beslutningene som tas. Svar på hvordan styringen i bedriften gjennomføres Svar på hvilket grunnlag beslutningene tas	Hva viser praksis i forhold til teorien med hensyn på om en integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene har innvirkning på de beslutningene som tas av ledelsen. Få en klarere forståelse av om det er en helhetsforståelse og total ledelse.

Figur 15. Modell for problemstilling med tilhørende kunnskapsmål og premisser

Dette er en måte å organisere begrepene på som er relevante for problemstillingen (Holme & Solvang 1996).

Det sentrale er å ta stilling til hvilken synsvinkel problemet skal studeres fra. Dette bør inneholde to elementer som er den faglige innretningen med signaler om den teoretiske forankringen, og kunnskapsmål med indirekte signaler om grep for å skaffe seg data og empiri. Det skal også sies noe om den kunnskapsmessige relevansen (vitenskapelig begrunnelse), samt på problemløsningens praktiske betydning (samfunnsmessig begrunnelse). Kunnskapsmessig relevans og problemløsningens praktiske betydning er beskrevet i kapittel 1 og 2, og hvordan jeg videre har jeg gått frem blir beskrevet i det etterfølgende;

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet danner retningslinjene i arbeidet med å samle inn og analysere data, i forhold til den problemformuleringen man står ovenfor (Churchill, 1987). Formålet med forskningsdesign er å sikre at forskningsarbeidet blant annet er fundamentert i et logisk og konstruktivt rammeverk, slik at de innsamlede data kan analyseres i forhold til studiens problemstilling. Forskningsdesignet skal også avklare hvordan man ønsker å konvertere fra det teoretiske til det empiriske nivået (Halvorsen 1987), og forskningsdesignet er derfor avhengig av blant annet studiens problemstilling. Forskningsspørsmålene avgjørende når forskningsstrategi skal velges. Det å velge riktig forskningsdesign er ikke problemfritt, da det er mange forhold som spiller inn og påvirker valget. Generelt kan vi si at arbeidet med forskningsdesign består av fire ulike oppgaver som må ses i sammenheng. Det er formål og problemets karakter, kartlegging av data, valg av metode for datainnhenting og operasjonalisering.

Churchill(1991) skiller mellom tre typer forskningsdesign som er følgende:

Eksplorerende forskningsdesign

Eksplorerende forskningsdesign benyttes som oftest på områder hvor det finnes forholdsvis lite informasjon eller på felt hvor man har lite kunnskap (Churchill 1991). Selnes (1993) beskriver dette på en annen måte ved å si at designet anvendes når problemstillingens karakter er uklar eller veldig grov. Man kan med andre ord benytte seg av eksplorerende design i de tilfeller hvor man ikke kan stille opp klare hypoteser. Designet er spesielt anvendelig i situasjoner hvor man står overfor et fenomen man ønsker å vite mer om og hvor man ikke har noen klare ideer om hvordan problemet eller fenomenet skal analyseres.

Kausalt forskningsdesign

Kausalitet betyr årsakssammenheng, med andre ord at noe forårsaker noe annet. Dette designet benyttes i tilfeller hvor man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom variabler. Formålet med dette forskningsdesignet er å kvantifisere effekten av stimulus, eventuelt rangere effekten av flere stimulus (Selnes 1993).

Deskriptivt forskningsdesign

Deskriptivt forskningsdesign blir også kalt beskrivende design og benyttes som oftest på områder hvor problemstillingen er ganske klar, underliggende sammenhenger er kjent og hvor hovedformålet er å beskrive eller bestemme gitte forhold (Churchill 1991).

Valg av forskningsdesign

Jeg vil i min undersøkelse benytte meg av et eksplorerende forskningsdesign. Dette fordi problemstillingen min i liten grad har vært undersøkt tidligere, og man har begrenset med kunnskap. Det vil også være en problemstilling man ønsker å vite mer om, og man har ikke klar formening om hvordan problemet skal analyseres.

3.4 Kunnskap og kunnskapsprosesser

Hva som ligger i begrepet kunnskap og kompetanse er ikke nødvendigvis helt entydig, avgrenset og klart definert som man kan få inntrykk av. Kunnskap kan oppfattes som et objektivt og et subjektivt fenomen (Wikstrøm et al 1992). Objektiv kunnskap vil si at det finnes fakta og prinsipper som er uavhengige av det enkelte individs bevissthet. Kjennskap og bevissthet om disse fakta er det subjektive eller individavhengige kunnskapsaspekt. Et individs kunnskap påvirker dets referanseramme (Grønhaug 1985). Wikstrøm et al (1992) innordner fire begreper under fenomenet kunnskap og det er informasjon, viten, forklaringer og forståelse. Informasjon er objektiv fakta som svarer på hva, hvor og når, viten er individavhengige teknikker, metoder som gir svar på hvordan man skal anvende ting, forklaringer er objektive teorier og modeller som gir svar på hvorfor, mens forståelse er individavhengig meninger om sammenhenger.

3.5 Kunnskapsmål

Kunnskapsmålene gir klare føringer for de metodiske grepene. Når det gjelder kunnskapsmålene, skiller vi mellom kunnskapstype og kunnskapsdybde. Wigblad (1997) skiller mellom to kunnskapstyper som er sammenhengskunnskapslogikk og holistisk kunnskapslogikk. Denne inndelingen sier noe om vi er ute etter å forklare sammenhenger eller å forstå helheter. Det prinsipielle skillet mellom sammenhengslogikken og den holistiske logikken er slik at sammenhengstenkning innebærer retningsanvisninger i de vitenskapelige

sambandene for å forklare hva som skjer når noe gjøres, altså sammenhengen årsak virkning. Den holistiske logikken er opptatt av helheten i den vitenskapelige konfigurasjonen for å forstå hvordan ting henger sammen (Wigblad 1997). Det er den holistiske logikken jeg vil legge vekt på i denne oppgaven.

De logiske nivåene i kunnskapsproduksjon er beskrivelse, analyser og handling (Wigblad 1997). Dette sier noe om dybden i den kunnskapen vi produserer. Beskrivelsen er nært knyttet til feltarbeid og empiriske arbeider. Analyse innebærer å knytte beskrivelser sammen med teori, og handlingsnivået er knyttet til å bruke kunnskapen i den virkelige verden. Deskriptive kunnskapsmål er knyttet til å samle inn fakta eller observere hva som skjer. Eksplorative (utforskende) studier, prøveundersøkelser, skrivebordsundersøkelser og direkte observasjoner er eksempler på arbeider med deskriptive mål.

Analyse og deskriptive kunnskapsmål vil også være min tilnærming av min tilnærming i denne oppgaven, i form av en eksplorerende undersøkelse.

Jeg har tidligere forklart begreper og gitt definisjoner på innholdet i problemstillingen. Dette er også brutt ned/operasjonalisert i spørsmålsstillinger/forskningsspørsmål (se kapittel 1).

3.6 Kunnskap og læring

Det å frembringe objektiv kunnskap kalles forskning eller utvikling. Det å tilegne seg kunnskap på individplanet kalles læring. Sammenhengen mellom begrepene kan være mer komplisert enn hvis man ser på forskning som en ren kunnskapsproduksjonsprosess, og læring som måten å komme til denne kunnskapen på. Kunnskap finnes ikke i seg selv. Den skapes av mennesker, og når kunnskap skapes eller erkjennes, skjer det samtidig læring. Når vi finner løsningen på et problem som vi ikke har løst tidligere, lærer vi noe. Samtidig skapes ny kunnskap som kan anvendes i andre sammenhenger. Prinsipielt kan kunnskapen brukes til to formål, enten å internalisere (anvende) den eller objektivisere den. Ved anvendelse er nytteaspektet fremtredende og ved objektivisering er sannhetsaspektet sentralt (Grønhaug 1985). Den generelle, objektiviserte kunnskapen må gjøres operativ før den kan brukes. Objektivisert kunnskap er råstoffet i nye utviklings- og læringsprosesser, mens internalisert kunnskap brukes til nyttige formål. Avstanden mellom problemet og den objektiviserte kunnskap kan være slik at det er vanskelig å se anvendelsesmulighetene. Troye (1994) skiller mellom fem kunnskapsprosesser som er følgende;

- å skape ny kunnskap
- internalisere kunnskap
- bruke internalisert kunnskap
- gjøre kunnskap manifest
- formidle kunnskap

Jeg vil med denne oppgaven forsøke å skape ny kunnskap innenfor det området jeg har definert, og vil også håpe at denne kunnskapen kan nyttes av andre ved at denne internaliseres og formidles videre.

basert på svar fra respondentene, for å belyse min problemstilling.

3.7 Metoder for datainnsamling

Valg av metode for datainnsamling er en meget kritisk del av et forskningsprosjekt, og må tilpasses nøye den enkelte problemformulering (Simon og Burstein 1985). Valg av undersøkelsesmetode er avgjørende for hvilke type data man får inn, og muligheter man videre får til å bearbeide dem (Halvorsen 1993). I min studie har jeg valgt å bruke en kvantitativ metode for datainnsamling, i motsetning til en kvalitativ metode som kunne vært et alternativ for en masteroppgave. Innenfor kvantitativ metode omformes data til tall og

mengdestørrelser, og på grunnlag av dette gjennomføres statistiske analyser. Det som skiller og gjør kvantitativ metode passende i min studie, er at svarene i stor grad kan nyanseres og på forholdsvis kort tid treffer jeg et stort antall respondenter. Det kan stilles konkrete påstander og svarene kan analyseres ved hjelp av statistisk analyse. Jeg vil analysere datagrunnlaget bl a ved hjelp av analyseprogrammet SPSS.

Prinsipielt kan vi skille mellom å bruke eksisterende data (sekundærdata) eller å samle inn dataene selv (primærdata). Undersøkelsesteknisk dreier datasamlingen seg om hvor formell, strukturert og systematisk man kan, vil og bør gå til verks. Dette er igjen et spørsmål om i hvor stor grad forskerne kan og vil kontrollere objektene (Wigblad 1997). Strukturen skapes i stor grad gjennom ulike hjelpemidler, blant annet formelle prosedyrer, standardiserte intervjuguider, spørreskjema etc.

Holme og Solvang (1996) har skissert konkrete datainnsamlingsbenevnelser i et klassifikasjonsskjema (Stene 1999:99).

Her er det satt opp hvordan grad av struktur og samhandling gir forskjellige teknikker. Jeg velger å nytte en ganske høy grad av struktur og en verbal samhandling ved skrift i form av et spørreskjema med lukkede svaralternativer (Ilstad 1987:47).

Åpne spørsmål vil si at intervjueren eller respondenten skal skrive ned formuleringen.

Lukkede spørsmål er utstyrt med svaralternativer som respondenten skal velge blant og svaret markeres ved avkryssing. Åpne spørsmål nyttes når en venter stor grad av variasjon i svarene. Noen svakheter ved åpne spørsmål er blant annet at det kan ta lang tid å skrive ned svarene, respondenten kommer kanskje ikke på relevante momenter i øyeblikket og det er vanskelig å behandle og kategorisere svarene. Et lukket spørsmål er enkle å få svar fra respondenten, fordi svaralternativene kan bidra til å klargjøre spørsmålenes mening. Et lukket spørsmål sikrer dessuten at svarene gis innenfor en ramme som er relevant til undersøkelsen, og de vil også være lettere å behandle på data. Negative momenter med lukkede spørsmål er at de kan fremkalle svar hos respondenten som den egentlig ikke kan svare på, eller at virksomheten ikke finner noe svar som samsvarer med de meningene de har. Jeg vil i denne oppgaven bruke lukkede spørsmål, for å skaffe data til videre analyse. En av grunnene til dette er at jeg har godt definerte områder beskrevet i rammeverket som jeg vil relatere spørsmålene til.

Spørreskjema som metode

Spørreskjema som metode for informasjonsinnhenting kan gjennomføres på ulike måter. Blant annet sendes ut elektronisk via e-post, legge ut lenker eller utvikle hjemmesider. I løpet av de seneste årene har elektroniske spørreskjemaer blitt mer vanlige, og det finnes mange gode argumenter for å ta nettet i bruk for å innhente informasjon og få tilbakemeldinger. Det er gjort forholdsvis lite forskning på om nettbaserte spørreskjemaer egner seg bedre enn vanlige papirbaserte spørreundersøkelser.

Datagrunnlaget i denne oppgaven ble samlet inn gjennom at respondentene i utvalget besvarte et webbasert spørreskjema som de fikk tilsendt som en link via e-post. I forkant av undersøkelsen ble alle de sivile bedriftene kontaktet pr telefon, slik at jeg hadde et riktig kontaktpunkt i hver bedrift å sende e-posten til.

Spørreskjemaet starter med en åpningsside som informerer om undersøkelsen, hvilke formål den skal tjene, hvem som står bak, hvordan datagrunnlaget skal behandles etc. Respondentene har også anledning til å være anonyme, og dette er med på å øke responsraten (Frankfort-Nachmias 1996). Spørreskjemaet som blir benyttet er elektronisk og teknisk sett egenutviklet. Det består av påstander som er kategorisert og delt inn i ulike temaer. Automatisk blir det etter en uke sendt en oppfølgingsmail til de respondentene som ikke har besvart skjemaet. Jeg brukte disse påstandene i en spørreundersøkelse som ble sendt ut til norske bedrifter innenfor flere bransjer. Jeg ønsket å få belyst det som er beskrevet i min problemstilling, og

det som er utledet i forskningsspørsmål. Med bakgrunn i begrepsmodellen som ble satt opp i kapittel 1, valgte jeg følgende inndeling i spørreskjemaet;

Del I – Økonomistyring i virksomheten/bedriften, herunder:

Kartlegging av holdninger til økonomistyring i virksomheten

Hvordan gjennomføres økonomistyringen i praksis

Del II – Ledelsesprosessene i virksomheten

Kartlegging av holdninger til ledelse/utøvelse av ledelse i bedriften

I hvilken grad er økonomistyringsaktivitetene en del av ledelsesprosessene

Del III – Integrasjon økonomistyring – ledelsesprosesser i bedriften

Hvilke holdninger eksisterer angående integrering av økonomistyring og ledelse

I hvilken grad har dette betydning for de beslutningene som tas

Del I

Her vil jeg sette opp spørsmål for å kartlegge hva som inngår/defineres inn i økonomistyring i bedriften. Hvilke holdninger har man til økonomistyring, og hvilke økonomistyringsaktiviteter gjennomfører man i praksis. Dette for å kunne gjøre en sammenligning/få en helhetsforståelse med hva som tradisjonelt teoretisk defineres innenfor området ut i fra hva jeg har tatt med i mitt rammeverk for oppgaven, og hva som gjøres i praksis. Eventuelle likheter/ulikheter vil kunne gi kunnskap om hvorfor det er sammenheng/ikke er sammenheng evt en helhet/ikke helhet i aktivitetene.

Jeg har tidligere i oppgaven definert hva jeg legger i økonomistyring. Jeg legger til grunn definisjonen til Melander (1996) og Johnsen (1975). Kjernen her er at økonomistyringen er en del av ledelsesprosessene, og i hvilken grad en kombinasjon av økonomistyring og ledelse kan gi et godt resultat og god måloppnåelse for bedriften. Dette vil eventuelt understøtte foretakets overlevelse, selvstendighet og omverdenstilpasning. Johnsens definisjon på ledelse som ”et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill” indikerer også synet på at økonomistyring ikke tolkes snevert, men i en bredere sammenheng.

Del II

Her vil jeg sette opp spørsmål for å kartlegge hva som legges i/defineres inn i ledelse av bedriften og de ledelsesprosessene som eksisterer i bedriften. Hvordan praktiseres prosessene. Dette for å sammenligne hva Johnsen teori og Otley`s rammeverk beskriver, opp i mot hva som blir gjort i praksis. Kjernen i det de beskriver er innvolvering av alle i bedriften, at det settes klare mål og strategier, lages planer for hvordan disse skal gjennomføres og hvordan erfaringer kan bringe bedriften videre. I hvilken grad bedriften gjennomfører prosesser ihht teorien/rammeverket mitt, eller gjør man det på en annen måte, og i tilfellet hvorfor skjer dette. Hva vektlegges i bedriften med hensyn på strategier, målsetting, måloppnåelse, deltakelse/involvering fra de ansatte, samt forhold og påvirkning fra eksterne interessenter og aktører.

Del III

Her vil jeg sette opp spørsmål for å kartlegge hvordan integrasjonen er mellom økonomistyring og ledelsesprosessene i bedriften. Innvirker dette på den totale ledelsen av bedriften. Hva er det som vektlegges av mål og krav internt og av eksterne interessenter, er viktig å få frem. I hvilken grad er det en integrasjon mellom økonomistyring og ledelse, og hva vil det evt innvirke på. Hvem har ansvaret for hva i bedriften, hvem tar beslutningene og hvilke beslutninger tas med bakgrunn i hvilken informasjon fra økonomistyringsaktivitetene. Kan en bedre integrasjon mellom økonomistyring og ledelsesprosesser påvirke den totale ledelsen og styringen, og eventuelt forbedre virksomheten med tanke på resultat og effektivitet. Her får jeg forhåpentlig kartlagt om dette fungerer bra i dag, eller om det er

forbedringspotensiale. Forstå hvordan økonomistyringens beslutningslogikk konkret opptas, mobiliseres og utføres i aktørenes tanke og handlinger (Mouritsen, 1990, Melander 1990), vil være et mål å kunne si noe om etter at analysen er gjort.

For mail sendt til potensielle respondenter henvises til vedlegg A og for fullstendig spørreskjema henvises til vedlegg B.

Webbaserte undersøkelser

Cooper (2000) har identifisert to generelle klassifiseringer av webbaserte undersøkelser, ikke sannsynlighetsbasert og sannsynlighetsbasert. Det som kjennetegner de ikke-sannsynlighetsbaserte webundersøkelsene er at det totale antallet i målgruppen er ukjent og det finnes ingen utvelgelsesprosess. Det vil si at man generaliserer på resultater uten empirisk grunnlag, og ikke på etablerte statistiske prinsipper. Dette kan gi en skjev type utvalg i stedet for et representativt utvalg. Slike typer undersøkelser kan være:

- Underholdningsundersøkelser (som f eks ved avstemningene ved ”skal vi danse”)
- ufiltrerte selvvalgte undersøkelser (som f eks fra ”pop-up” vinduer)
- frivillige paneler av internettbrukere

På grunn av feilaktighet knyttet til denne klassen webbaserte undersøkelser bør den unngås i forskningsøyemed.

Sannsynlighetsbaserte undersøkelser kjennetegnes ved at forskeren har kunnskap om populasjonen som skal studeres. Ved å ha kontroll på hvem som er invitert til å delta på undersøkelsen kan man måle hvor mange som ikke svarer og følgelig feilaktighet. I følge Couper (2000) inkluderer denne klassen følgende typer undersøkelser:

- databaseundersøkelser
- web-opsjon i undersøkelser som mikser web og post (blir invitert til undersøkelsen pr post)
- forhåndsrekrutterte paneler med internettbrukere
- forhåndsrekrutterte paneler med respondenter fra generell populasjon

Det som har kommet frem er at webbaserte undersøkelser er billigere og hurtigere (mindre responstid). Cobanoglu, Warde et al. (2001) fant at webbaserte undersøkelser hadde en gjennomsnittlig responstid 5,97 dager, mens den gjennomsnittlige responstiden for postale undersøkelser var 16,46 dager. Validitetsmessig er web-og papirbasert like, og når det gjelder pålitelighet kommer også begge typer likt ut. Når det gjelder responsrate ved webbasert er det vist at denne kan bli meget lav, men også meget høyere enn papirbasert, helt opp mot 70 prosent (Dillman 2000, Parsons 2007), når man er nøye med design av webundersøkelsen.

Jeg har i min undersøkelse brukt et ferdigutviklet verktøy som heter Conconfirm. Et spørreskjema gir gjerne både kvantitativ og kvalitativ informasjon, som er et resultat av at det ofte vil inneholde svar både i form av avkryssinger og skrevet tekst. I mitt spørreskjema er det avkryssinger med ulike svaralternativ som er brukt.

3.8 Litteratursøk

Formålet med litteratursøk kan være å bli kjent med ”det som allerede er gjort og hvordan dette er gjort” (Troye 1994). Dette følte jeg i dette tilfellet bidro til at jeg fikk ny og bedre innsikt i utredningsspørsmålet, og helt avgjørende for hva, hvorfor og hvordan jeg skulle formulere oppgaven, og derigjennom hva jeg egentlig ville undersøke/finne ut av. Troye (1994) skiller mellom fire kategorier av hjelpemidler i forbindelse med litteratursøk. Dette er litterære hjelpemidler, sakkyndige personer, databasesystemer og biblioteker.

Jeg har konsentrert meg om mye brukt litteratur innenfor området med de referanselistene som disse hadde, samt tidligere oppgaver som er skrevet.

3.9 Identifisere et utvalg

Praktisk sett er det i de fleste studier ikke mulig å undersøke hele populasjonen. I forhold til spørreundersøkelsen min må jeg derfor identifisere et utvalg, og det finnes flere måter å gjøre det på. Tilfeldig eller systematisk utvelgelse der enhetene trekkes direkte fra populasjonen, stratifisert utvelgelse hvor enhetene ordnes ut i fra bestemte egenskaper, eller klyngeutvelgelse hvor enhetene grupperes sammen i klynger (Hellevik, 1978). Det finnes både styrker og svakheter med det materialet som samles inn og slik vil det alltid være. Respondentene vil aldri kunne kontrolleres hundre prosent. Derfor er det viktig å få en forståelse av potensialet til dataene, men også å kunne ta høyde for eventuelle svakheter. Utvalget må være representativt og gjenspeile virkeligheten i min problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg velger et utvalg fra de 500 største private bedriftene i Norge, et utvalg fra alle kommunene i Norge, samt et utvalg fra avdelinger i Forsvaret. Dette vil være nok til å kunne generalisere resultatet, da utvalget vil være representativt (typisk og karakteristisk). Det vil alltid være å foretrekke store utvalg, da dette gir statistiske fordeler. Jo større utvalget er, desto sikrere vil vi være på at utvalget avspeiler populasjonen.

3.10 Undersølelsesobjektene/enhetene

Det er viktig å tenke gjennom hvor stort utvalg jeg ønsker å operere med og hva som er hensiktsmessig i forhold til min problemstilling og forskningsspørsmål. Refleksjon omkring utvalget er også betydningsfullt med hensyn til datakvalitet, og bør derfor planlegges og studeres nøye i forkant.

Når jeg velger ut og samler inn data må jeg i forkant undersøke at det er mulig å få tak i det jeg ønsker av informasjon. I min studie er dette overkommelig, siden temaet i min oppgave virker interessant for de aller fleste bedrifter, både privat og offentlig.

Det jeg ønsker å bruke som undersøkelsesobjekt vil være større bedrifter, definert til å være bedrifter blant de 500 største på omsetning i mill NOK i Norge. Jeg vil nytte et utarbeidet spørreskjema som skal sendes ut til 280 norske bedrifter blant disse, samt i det offentlige. Her har jeg valgt ut 230 kommuner og to avdelinger i Forsvaret.

Jeg ønsker å gjennomføre studiet som en kvantitativ studie der man i følge (Holme & Solvang 1991:75), blant annet gjør bruk av systematiske data for å besvare empiriske spørsmål, i sammenligning med en kvalitativ studie, hvor man gjør mindre bruk av dette. Man er opptatt av å måle variablene. Dette gir ikke rom for et veldig fleksibelt og ustrukturert forskningsdesign.

Forskningsdesignet skal danne en ramme rundt det arbeidsmønsteret jeg følger for min konkrete problemstilling. Det vil si at designet skal gi en rettesnor for hvilke typer data som bør samles inn, og hvordan de bør samles inn og analyseres. Hellevik (1991:37) kategoriserer en eksplisitt formulert problemstilling i tre nivåer som er tema, spørsmål og hypotese. Problemstillingsnivået er også avhengig av forskerens referanseramme. Jeg er av den oppfatning at min referanseramme innenfor økonomistyring og ledelsesprosesser er relativt god.

Kriteriene for valg av data er viktig for å ha et så valid og tilstrekkelig informasjonsgrunnlag som mulig. Jeg ønsker å benytte meg av ulike kriterier i forhold til datainnsamling, og disse er valgt på bakgrunn av tidligere forskning. Blant annet gjennom ulike søk i litteraturen og bruk av egne vurderinger og kunnskap.

3.11 Validitet og reliabilitet

Dette sier noe om hvor gode dataene er i forhold til den aktuelle problemstillingen. Det er dette som ofte uttrykkes i for av validitet og reliabilitet. Noe forenklet står begrepet validitet for gyldighet eller relevans, mens reliabilitet betyr pålitelighet, og henspeiler på hvor pålitelige målingene eller funnene er (Stene 1999). I forbindelse med problemformuleringen blir begrepsvaliditeten viktig, det vil si i hvor stor grad det er samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen, og den operasjonelle definisjonen av de manifeste egenskaper som skal måles (Hellevik 1991). Man må altså være forberedt på forsvare hvor god operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene er.

Reliabiliteten er god når f eks uavhengige målinger gir tilnærmet like resultater. Stene (1999:95) viser sammenhengen mellom teori- og empiriplan og validitetsbegreper.

Det har i en del kvalitative lærebøker blitt argumentert for at ordene validitet og reliabilitet bør byttes ut med troverdighet og bekreftbarhet. Troverdighet sier noe om i hvilken grad forskningen utføres på en tillitsvekkende måte, mens bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkningen, og om den forståelsen det enkelte prosjekt fører til, støttes av annen forskning. Troverdigheten til en kvantitativ studie avhenger også av hvor solide studiens teoretiske foruttagelser er, og av hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmålet er. Jeg vil nytte min operasjonalisering av problemstillingen som grunnlag for å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen. Målet er å se om det er samsvar mellom teorien rundt begrepene og det som gjennomføres i praksis, om det ikke er noe samsvar, eventuelt i hvor stor grad er det samsvar mellom teori og praksis.

3.12 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet beskrevet metoden jeg vil bruke for masteroppgaven, samt beskrevet forskningsprosessen. Jeg har beskrevet hva som skal undersøkes, hvem som skal gi opplysninger til undersøkelsen, hvor dette skal foregå og hvordan jeg skal skaffe de nødvendige opplysninger. Målgruppen for min undersøkelse er lederen eller den økonomiansvarlige i ledergruppen i private bedrifter blant de 500 største i Norge hva gjelder omsetning, personer fra ledergruppen i et tilfeldig utvalg fra samtlige kommuner i Norge, samt fra ledergrupper i enkelte avdelinger i Forsvaret. Undersøkelsen ble sendt ut webbasert via e-post. Jeg har også sagt noe om hva jeg vil legge vekt på for å få best mulig validitet og reliabilitet, hvordan jeg valgte ut utvalget og hvordan jeg skal analysere resultatene fra undersøkelsen. Analysen av resultatene fra undersøkelsen vil danne grunnlag for eventuelle konklusjoner og forslag til videre arbeid på felt jeg ikke har fått gode nok eller ingen svar på.

4 Datainspeksjon/Resultater

Det er tidligere gjort undersøkelser angående økonomistyring i små bedrifter (Haugen/Myhre 1995, Kinserdal/Kyllingstad 1979). Disse konkluderte med at økonomistyring i liten grad var formalisert. Jeg vil konsentrere meg om større bedrifter hvor hovedvekten har mer enn 100 ansatte og omsetning på over 500 mill kroner.

Undersøkelsene til de to nevnte oppgavene kartla bruken av økonomistyring i småbedrifter, samt variabler som gjør at disse småbedriftene bruker/ikke bruker økonomistyring.

Utgangspunktet for min undersøkelse er svar fra 103 offentlige og 96 private bedrifter organisasjoner, til sammen 199 svar. De private bedriftene ble plukket ut fra en liste med oversikt over de 500 største bedriftene på omsetning i 2008, mens de offentlige virksomhetene ble plukket fra alle kommunene i Norge og utvalgte avdelinger i Forsvaret. Jeg sendte totalt ut 477 spørreskjemaer som en webbasert undersøkelse ved bruk av programmet Confirmit. Dette gav da en svarprosent på 41.7 prosent. Jeg hadde ytterligere svar fra 70 stykker, men disse var ufullstendige, og jeg valgte derfor å se bort fra disse. Dersom disse hadde vært fullstendige, ville svarprosenten vært oppe i ca.55 prosent. Dette anser jeg som meget bra, og viser at interessen har vært meget god, selv om mange har en hektisk hverdag, og ikke alltid kan prioritere slike undersøkelser.

Hensikten med dette kapitlet er å sammenfatte fakta om den informasjon undersøkelsen har gitt, samt at jeg forklarer hvordan datainspeksjonen av resultatene er gjort.

4.1 Beskrivende statistikk

Jeg vil innledningsvis sette opp en del beskrivende statistikk angående undersøkelsen som viser statistisk hvordan svarprosenten var innenfor det som er tema for oppgaven. Jeg beskriver også eventuelle forskjeller mellom det private og det offentlige. Jeg setter først opp en oversikt over antall ansatte i bedriften, omsetning i bedriften i 2008, hvilken stilling respondenten har i ledergruppen, hvem som har økonomiansvaret i bedriften og til slutt hvilken utdannelse i lengde og type lederen og den økonomiansvarlige har i bedriften. Deretter presenterer jeg de statistiske resultatene i forbindelse med gjennomføring av økonomistyringsaktiviteter i praksis, bruk av økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, økonomistyringsaktiviteter til bruk for å ta beslutninger, bedriftens bruk av kontrollsystem, holdning til økonomistyringsaktiviteter og deres strategiske betydning, og bedriftens syn på hvordan integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser er, og om hva det har betydning for.

Ansatte i bedriften

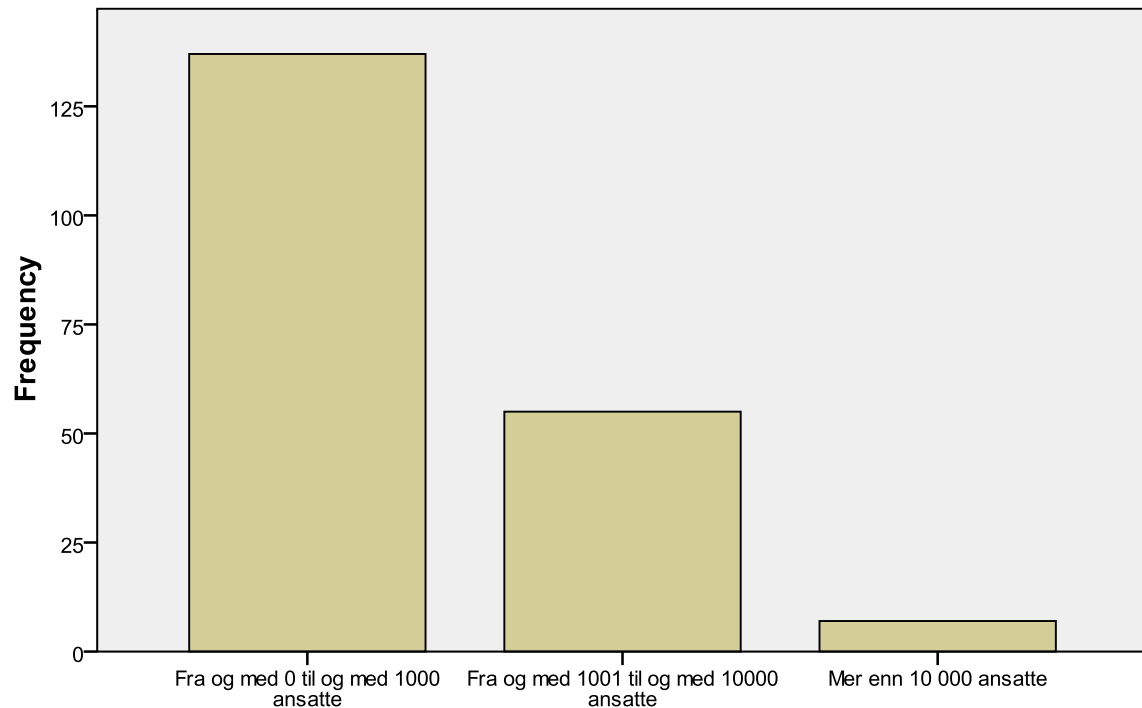
I min studie har jeg i hovedsak fått svar fra både mellomstore og store bedrifter, med hovedvekt på de store bedriftene både privat og offentlig. Resultatene viser at 96 prosent av bedriftene har mellom 0-10000 ansatte.

Alternativene i undersøkelsen var følgende:

- (1) Fra og med 0 til og med 1000 ansatte
- (2) Fra og med 1001 til og med 10000 ansatte
- (3) Mer enn 10000 ansatte

Fordelingen på svarene er som følger:

Vår virksomhet har følgende antall ansatte:



Vår virksomhet har følgende antall ansatte:

Figur 16. Antall ansatte i bedriften

Fordelingen viser at det er 68.8 prosent av bedriftene som har et antall ansatte mellom 0 og 1000, mens det er 27.6 prosent som har mellom 1001 til 10000 ansatte.

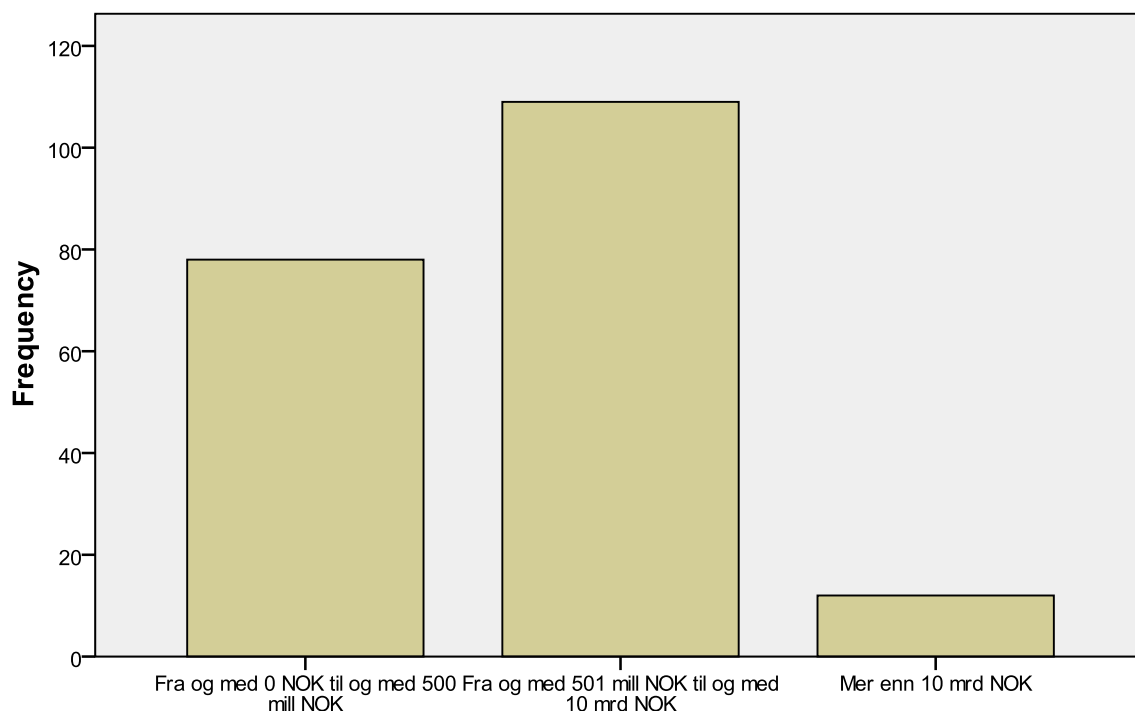
Omsetning i bedriften

Resultatene viser at 54.8 prosent av bedriftene har en omsetning mellom 500 til 10 mrd NOK.

Alternativene i undersøkelsen var følgende:

- (1) Fra og med 0 NOK til og med 500 mill NOK
- (2) Fra og med 501 mill NOK til og med 10 mrd NOK
- (3) Mer enn 10 mrd NOK

Vår virksomhet hadde i 2008 følgende omsetning:



Vår virksomhet hadde i 2008 følgende omsetning:

Figur 17. Omsetning i bedrift

Stilling i ledergruppen

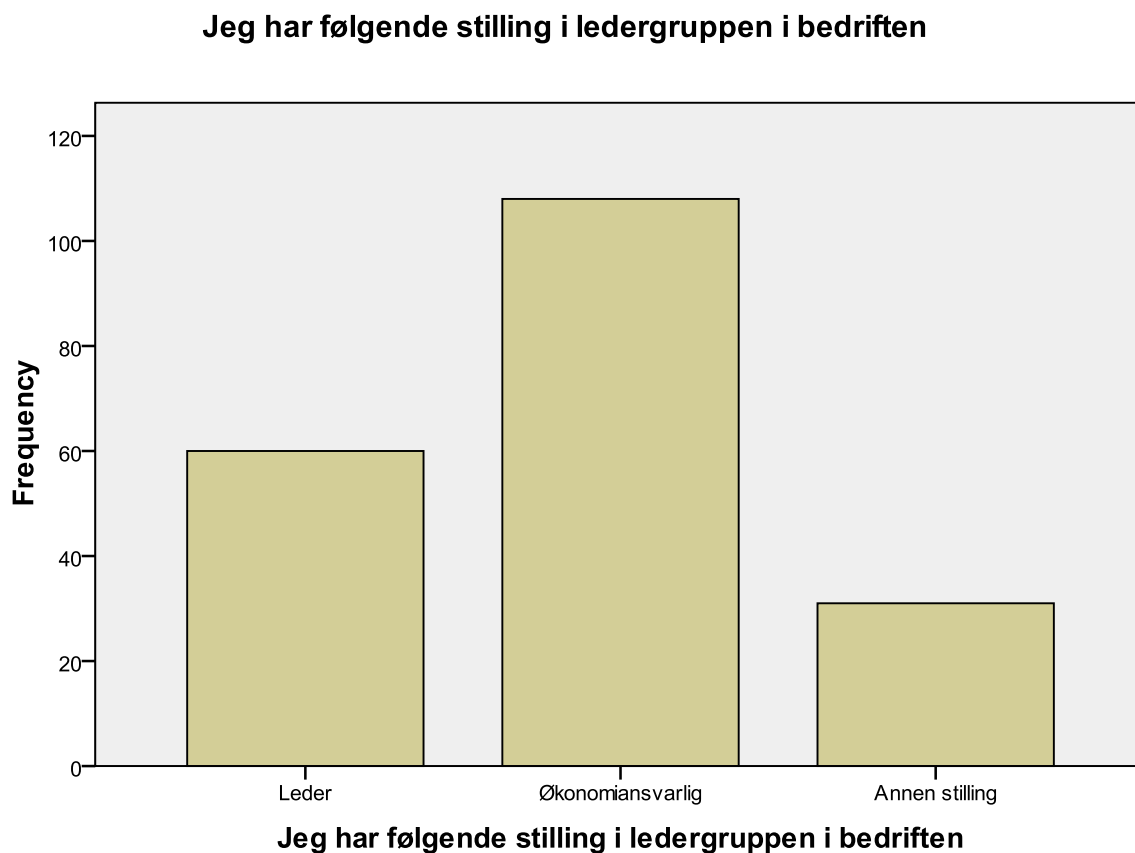
Jeg forespurte i undersøkelsen om at det for de private bedriftene skulle være en eller flere i ledergruppen i bedriften som skulle besvare spørsmålene. Svarene viser at det i hovedsak var de økonomiansvarlige som svarte, men også en ganske stor prosent ledere.

For det offentlige spesifiserte jeg for kommunene at det var rådmann primært, økonomiansvarlig sekundært, eller andre i ledergruppen i kommunen som skulle besvare. I Forsvaret henvendte jeg meg primært til ledere i de utvalgte avdelingene.

Alternativene i undersøkelsen var følgende:

- (1) Leder
- (2) Økonomiansvarlig
- (3) Annen stilling

Fordelingen på svarene var som følger:



Figur 18. Stilling i ledergruppen i bedriften

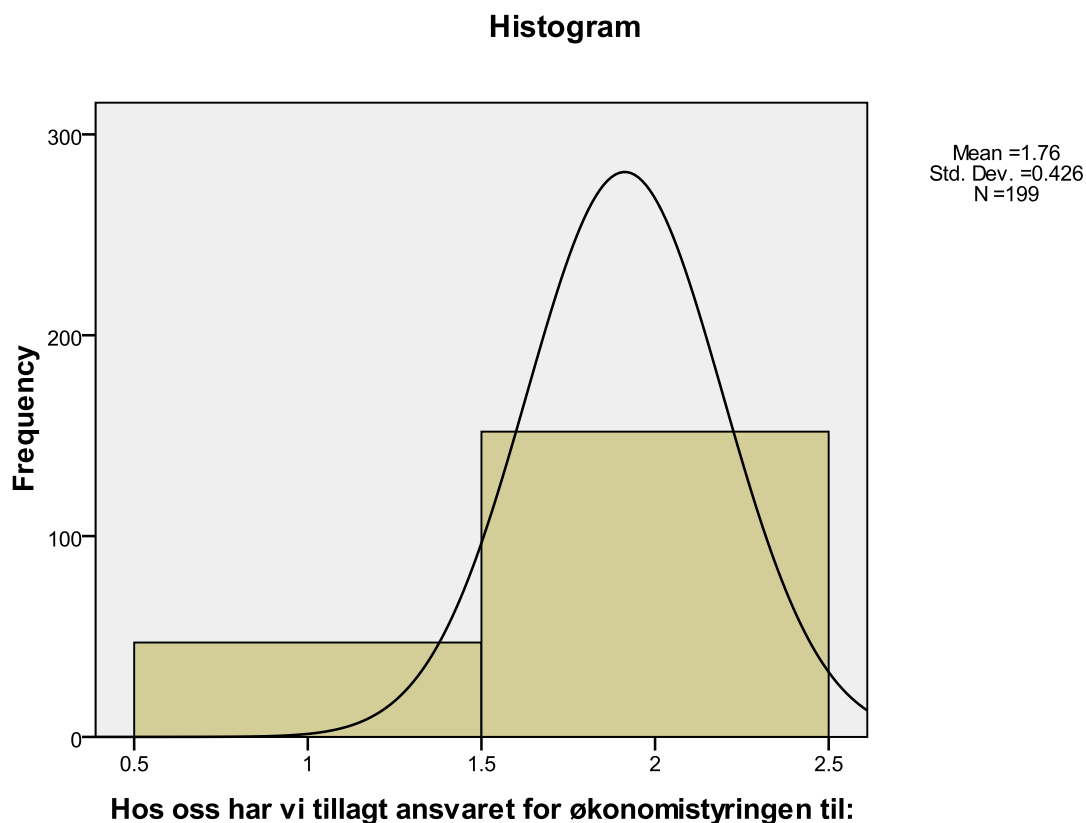
Fordelingen viser at det er 54.3 prosent som er økonomiansvarlige og 30.2 prosent som er ledere i bedriften som har besvart undersøkelsen.

Ansvar for økonomistyringsaktivitetene

Jeg spurte videre om hvem som primært hadde ansvaret for økonomistyringsaktivitetene i bedriften, og her var det 23.6 prosent som var daglig leder og 76.4 prosent som var økonomiansvarlig i bedriften.

Alternativene i undersøkelsen var følgende:

- (1) Daglig leder
- (2) Økonomiansvarlig person
- (3) Ekstern firma



Figur 19. Ansvar for økonomistyringen i bedriften

Resultat viser at det i hovedsak er økonomiansvarlige som har ansvaret for å gjennomføre økonomistyringsaktivitetene i bedriftene og det offentlige.

Utdanningsnivå og utdanningslengde

Utdanningsnivået og utdanningslengden på de som hadde ansvaret for økonomifunksjonen og lederansvaret er ikke veldig forskjellig i privat og offentlig sektor. Resultatene viser at de som styrer økonomiaktivitetene og leder bedriftene i det private har lengst utdanning. Resultatene viser at totalt 75.9 prosent har mer enn 3 års høyskole/universitetsutdanning, både når det gjelder lederen og den økonomiansvarlige i bedriften. Utdanningstypen er tilnærmet lik for privat og offentlig når det gjelder de som styrer økonomiaktivitetene. Her er det totalt 89.9 prosent som har en samfunnsvitenskapelig utdanning. Typen på utdanningen for lederne er også svært lik, men med en mindre gruppering som har naturfaglig og annet. Her er prosenten totalt 52.8 prosent med samfunnsfaglig, 22.6 prosent med naturfaglig og 18.6 prosent med annet. Samfunnsvitenskapelig utdanning er altså den fremtredende utdanningstype for både privat og offentlig sektor.

Alternativene i undersøkelsen var følgende:

Lengde

- (1) Høyskole/-universitetsutdanning, 3 år eller mindre
- (2) Høyskole/-universitetsutdanning, mer enn 3 år

(3) Annen utdanning

Type

(1) Naturvitenskapelig

(2) Samfunnsvitenskapelig

(3) Humaniora

(4) Annen type

Resultatene var som følger:

Tallene i tabellen fremkommer fra skalaen som er brukt i spørreskjemaet, hvor verdien 1 er helt uenig og verdien 5 er litt enig, 6 er enig og 7 er helt enig i påstanden:

	Vår virksomhet er:	N	Mean
Hos oss har den som styrer økonomifunksjonen følgende utdanningslengde:	Privat (AS/ASA)	96	1.90
	Statlig/offentlig	103	1.67
Hos oss har den som styrer økonomifunksjonen følgende utdanningstype:	Privat (AS/ASA)	96	2.13
	Statlig/offentlig	103	2.12
Hos oss har den som leder bedriften følgende utdanningslengde:	Privat (AS/ASA)	96	1.94
	Statlig/offentlig	103	1.88
Hos oss har den som leder bedriften følgende utdanningstype:	Privat (AS/ASA)	96	2.03
	Statlig/offentlig	103	2.37

Figur 20. Utdannigstype og utdanningslengde

Gjennomføring av økonomistyringsaktiviteter

Jeg ville i min problemstilling og første forskningsspørsmål undersøke hvilke økonomistyringsaktiviteter som gjennomføres i praksis, for å kunne sammenligne dette med hva teorien sier tradisjonelt er oppfatningen av dette.

Jeg så også på om det var noen forskjell hos private bedrifter og offentlige virksomheter. Undersøkelsen viser at private bedrifter i stor grad nytter alle de økonomistyringsaktivitetene jeg har satt opp, mens det er vesentlig forskjell på privat og offentlig når det gjelder bruk av likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger, og til dels også resultatregnskap. Disse tre aktivitetene blir ikke så mye brukt i det offentlige. Det var også en del andre aktiviteter som ble listet opp som ble gjennomført av enkelte bedrifter, men de var i det vesentligste andre ord på de samme aktivitetene som jeg hadde satt opp i undersøkelsen. Alternativene for undersøkelsen fremgår av tabellen:

	Vår virksomhet er:	N	Mean
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Resultatregnskap	Privat (AS/ASA)	96	1.00
	Statlig/offentlig	103	.75
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Investeringsbudsjett	Privat (AS/ASA)	96	.88
	Statlig/offentlig	103	.89
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Driftsbudsjett	Privat (AS/ASA)	96	.91
	Statlig/offentlig	103	.98
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Likviditetsbudsjett	Privat (AS/ASA)	96	.75
	Statlig/offentlig	103	.23
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Regnskapskontroll	Privat (AS/ASA)	96	.94
	Statlig/offentlig	103	.92
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Lønnsomhetsberegninger	Privat (AS/ASA)	96	.93
	Statlig/offentlig	103	.24

Figur 21. Gjennomføring av økonomistyringsaktivitetene

Det er lønnsomhetsberegninger og likviditetsbudsjett som færrest bruker. Den totale prosent som bruker lønnsomhetsberegninger er 57.3 prosent og likviditetsbudsjett på 48.2 prosent. For de andre økonomistyringsaktivitetene er fordelingen ut i fra bruken til alle respondentene (både privat og offentlig) som følger:

Resultatregnskap – 86.9 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Investeringsbudsjett – 88.4 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Driftsbudsjett – 94.5 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Regnskapskontroll – 93 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Holdning og strategi

Hvilken oppfatning bedriftene har av økonomistyringsaktivitetene i forbindelse med holdning og strategi, gav undersøkelsen følgende resultater:

Når det gjelder strategier og mål viser resultatene at 85.9 prosent mener at aktivitetene er viktige for å nå strategiske mål og planlegge veien videre, og ca 60 prosent mener at økonomistyringsaktivitetene er mer enn regnskap og budsjett og registrering og analyser av historiske data. Forskjellen mellom privat og offentlig var at i det private vektla de å nå strategiske mål mer, ellers var det svært sammenfallende.

Økonomistyringsaktiviteter som ledelsesverktøy

Når det gjelder økonomistyringsaktiviteter som ledelsesverktøy viser resultatene at de fleste mener at disse er viktige. Forskjellen mellom privat og offentlig var her ganske markant. I det private var resultatregnskap, likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger viktigst, mens det offentlige vektla investeringsbudsjett, driftsbudsjett og regnskapskontroll. Resultatene for undersøkelsen er som følger:

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Tallene i tabellen fremkommer fra skalaen som er brukt i spørreskjemaet, hvor verdien 1 er helt uenig og verdien 5 er litt enig, 6 er enig og 7 er helt enig i påstanden:

Group Statistics

	Vår virksomhet er:	N	Mean
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Resultatregnskap	Privat (AS/ASA)	96	6.26
	Statlig/offentlig	103	5.51
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Investeringsbudsjett	Privat (AS/ASA)	96	5.20
	Statlig/offentlig	103	6.00
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Driftsbudsjett	Privat (AS/ASA)	96	5.83
	Statlig/offentlig	103	6.32
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Likviditetsbudsjett	Privat (AS/ASA)	96	5.15
	Statlig/offentlig	103	4.00
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Regnskapskontroll	Privat (AS/ASA)	96	5.51
	Statlig/offentlig	103	5.92
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Lønnsomhetsberegninger	Privat (AS/ASA)	96	6.15
	Statlig/offentlig	103	3.66

Figur 22. Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen

Den totale prosentatsen for bruk av økonomistyringsaktiviteter som ledelsesverktøy er som følger:

Resultatregnskap – 85,4 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Investeringsbudsjett – 82,9 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Driftsbudsjett – 93 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Likviditetsbudsjett – 55,3 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Regnskapskontroll – 86,4 prosent som er litt enig, enig eller helt enig

Lønnsomhetsberegninger – 63,8 prosent er litt enig, enig eller helt enig.

Ytre press fra aktører

Når det gjelder ytre press fra eksterne aktører viser resultatene at det er en delt oppfatning om hvilken betydning dette har. Det er ingen markant mening om verken det ene eller det andre. Det er allikevel noe forskjell i meningen hos privat og offentlig. Det offentlige vektla ytre press mye mer enn det private.

Økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger

Når det gjelder bruk av økonomistyringsaktiviteters betydning for å ta beslutninger viser resultatene at det er enkelte forskjeller. Det private vektlegger økonomistyringsaktivitetene mer enn det offentlige i forbindelse med planlegging, kontroll av måloppnåelse, analyser, ressursutnyttelse og strategisk tilpasning. Det offentlige vektlegger budsjettering og rapportering mer enn det private, selv om budsjettering nesten var tilnærmet likt for de to.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Den totale prosenten for det private og det offentlige innenfor hvilke arbeidsoppgaver økonomistyringsaktivitetene har betydning for de beslutningene som tas er:

Planlegging – 98 prosent litt enig, enig eller helt enig

Budsjettering – 93 prosent litt enig, enig eller helt enig

Kontroll av måloppnåelse – 83 prosent litt enig, enig eller helt enig

Analyser – 91 prosent litt enig, enig eller helt enig

Rapportering – 99.5 prosent litt enig, enig eller helt enig

Ressursutnyttelse – 88.9 prosent litt enig, enig eller helt enig

Strategisk tilpasning – 79.9 prosent litt enig, enig eller helt enig

Tallene i tabellen fremkommer fra skalaen som er brukt i spørreskjemaet, hvor verdien 1 er helt uenig og verdien 5 er litt enig, 6 er enig og 7 er helt enig i påstanden.

	Vår virksomhet er:	N	Mean
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Planlegging	Privat (AS/ASA)	96	6.16
	Statlig/offentlig	103	5.91
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Budsjettering	Privat (AS/ASA)	96	6.08
	Statlig/offentlig	103	6.32
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Kontroll av måloppnåelse	Privat (AS/ASA)	96	6.22
	Statlig/offentlig	103	5.50
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Analyser	Privat (AS/ASA)	96	6.15
	Statlig/offentlig	103	5.63
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Rapportering	Privat (AS/ASA)	96	6.28
	Statlig/offentlig	103	6.31
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Ressursutnyttelse	Privat (AS/ASA)	96	5.69
	Statlig/offentlig	103	5.39
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Strategisk tilpasning	Privat (AS/ASA)	96	5.70
	Statlig/offentlig	103	5.16

Figur 23. Økonomistyringsaktivitetenes betydning for å ta beslutninger

Integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser

Når det gjelder oppfattelsen av hvordan en integrering mellom økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene vil påvirke de oppsatte påstandene i undersøkelsen viste resultatene at både det private og det offentlige mente at påstandene listet opp her ville ha en meget positiv innvirkning. Her var det mindre forskjeller, men det offentlige er generelt mer positive innenfor alle påstandene, selv om det ikke er store forskjeller.

Alternativene for undersøkelsen fremgår av figuren under og samlet for det private og det offentlige er resultatene som følger:

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi:

En mye større måloppnåelse - 79.4 prosent litt enig, enig eller helt enig

En mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene - 73.9 prosent litt enig, enig eller helt enig

En svært god totalledelse - 76.9 prosent litt enig, enig eller helt enig

En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører - 60.8 prosent litt enig, enig eller helt enig

En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen - 76.9 prosent litt enig, enig eller helt enig

Betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder informasjon om strategier og mål - 81.4 prosent litt enig, enig eller helt enig

Betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder informasjon om beslutninger som er tatt - 79.9 prosent litt enig, enig eller helt enig

Tallene i tabellen fremkommer fra skalaen som er brukt i spørreskjemaet, hvor verdien 1 er helt uenig og verdien 5 er litt enig, 6 er enig og 7 er helt enig i påstanden:

Group Statistics

Vår virksomhet er:		N	Mean
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)	Privat (AS/ASA)	96	4.98
	Statlig/offentlig	103	5.49
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene	Privat (AS/ASA)	96	4.94
	Statlig/offentlig	103	5.39
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse	Privat (AS/ASA)	96	5.07
	Statlig/offentlig	103	5.52
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	Privat (AS/ASA)	96	4.67
	Statlig/offentlig	103	4.87
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen	Privat (AS/ASA)	96	5.07
	Statlig/offentlig	103	5.51
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om strategier og mål	Privat (AS/ASA)	96	5.20
	Statlig/offentlig	103	5.44
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom	Privat (AS/ASA)	96	5.17

økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om beslutninger som er tatt	Statlig/offentlig	103	5.36
--	-------------------	-----	------

Figur 24. Integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser

Kontrollsystem

Om de forskjellige bedriftene hadde et kontrollsystem for å kunne måle og følge opp informasjon fra økonomistyringsaktivitetene og de mål som var satt, viste undersøkelsen følgende for de påstandene som jeg satte opp:

Tallene i tabellen fremkommer fra skalaen som er brukt i spørreskjemaet, hvor verdien 1 er helt uenig og verdien 5 er litt enig, 6 er enig og 7 er helt enig i påstanden:

- 1) Kontrollsystem hvor det er angitt målsetting for ønsket ytelse – 81.4 prosent som var litt enig, enig eller helt enig
- 2) Kontrollsystem hvor det er etablert et målesystem for å registrere ytelsesnivået – 72.9 prosent som var litt enig, enig eller helt enig
- 3) Kontrollsystem hvor det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse – 81.4 prosent som var litt enig, enig eller helt enig
- 4) Kontrollsystem hvor blir foretatt avviksanalyser – 88.4 prosent som var litt enig, enig eller helt enig.

Vår virksomhet er:		N	Mean
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt mållsetting for ønsket ytelse	Privat (AS/ASA)	96	5.80
	Statlig/offentlig	103	4.88
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	Privat (AS/ASA)	96	5.80
	Statlig/offentlig	103	4.49
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	Privat (AS/ASA)	96	6.03
	Statlig/offentlig	103	4.75
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser	Privat (AS/ASA)	96	6.05
	Statlig/offentlig	103	5.34

Figur 25. Kontrollsystem

4.2 Deskriptiv statistikk

I den videre del av dette kapittelet vil jeg trekke frem de resultatene jeg har kommet frem til som jeg mener er de mest interessante.

For å finne ut om det er noen sammenheng mellom mitt teoretiske rammeverk presentert tidligere i oppgaven, min problemstilling og forskningsspørsmål og det datamaterialet som er samlet inn, ønsker jeg med det videre arbeidet å komme nærmere inn på disse forholdene ved bl a bruk av statistisk analyse med verktøyet SPSS.

Jeg vil starte med å inispisere datamaterialet med tanke på de kravene som stilles for å til slutt kunne foreta en regresjonsanalyse av tre forskjellige modeller.

Det forutsettes at datamaterialet er normalfordelt, og at kravene for skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis) er tilfredsstillende. Jeg må videre validere målene for de reflekterende modellene. Dette gjøres ved hjelp av en faktoranalyse som tester konvergent og divergent validitet. En viktig del av multivariate analyser er inspeksjon av datamaterialet med hensyn på blant annet normalitet (Bollen, 1993). Normaliteten av målenes univariate fordelingssegenskaper er en forutsetning for at variablene skal kunne nyttes i en faktoranalyse (Berry 1993). Jeg har i tabellen satt opp gjennomsnitt, standardavvik, spissitet og skjevhet. Kravene til skjevhet og spissitet er basert på normalfordelingskurven (Berry 1993), og bygger på en tommelfingerregel om at de ikke bør overstige +/- 2. Kline (1998) mener at verdier på +/- 4 vil være akseptable verdier. Jeg har godtatt verdier opp i mot dette kravet. I de tilfeller hvor skjevhetsmålet har en høy positiv verdi indikeres dette ved at den observerte fordelingen har en lang hale til høyre. Hvis derimot skjevhetsmålet har en høy negativ verdi vises en lang hale til venstre. Dersom spissitetsmålet har en positiv verdi indikeres dette ved at fordelingshaler er lengre enn normalfordelingen. Viser spissitetsmålet en negativ verdi indikeres dette ved kortere haler, og en spissere og smalere fordeling enn normalfordelingen.

Resultat

Etter en gjennomgang av resultatene i den deskriptive statistikken for de ulike variablene, er det følgende indikatorer som ikke tilfredsstillende kravet på +/- 4. Jeg finner at følgende indikatorer må forkastes, da disse ikke tilfredsstillende kravene som de videre analyseteknikker forutsetter fra datamaterialet:

Bruk av økonomistyringsaktiviteter, herunder driftsbudsjett med kurtosis på 13.517

Bruk av økonomistyringsaktiviteter, herunder regnskapskontroll med kurtosis på 9.558

Dette er indikatorer som er formative, hvor man ikke forventer korrelasjon, men jeg vil ikke nytte disse i de videre faktoranalyser og regresjonsanalyser da disse indikatorene ikke er innenfor kravene til normalitet.

I tillegg kommer følgende indikatorer som må forkastes til de videre analysene:

Bruk av økonomistyringsaktiviteten driftsbudsjett som ledelsesverktøy med kurtosis på 7.385 og bruk av økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger angående budsjett med kurtosis på 11.316. En av grunnene til at disse fikk veldig høy kurtosis kan være at de aller fleste av respondentene mente at disse indikatorene var viktig som verktøy for ledelsen og for å kunne ta beslutninger. Det viser en spissitet høyere enn normalt, og det kan da indikere en enighet som er veldig stor i denne retningen. Svarene er veldig bra samlet, men for liten variasjon opp i mot kravene til normalitet.

Jeg finner at følgende indikatorer med verdier mellom 3 og 4:

Påstanden - økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger, herunder planlegging med kurtosis på 3.635, påstanden - våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer ressursutnyttelse med kurtosis på 3.675 og påstand om at ledelsens bruk av resultatregnskap som ledelsesverktøy med kurtosis på 3.5.

Disse beholdes i tillegg til 8 indikatorer som har verdier mellom 2 og 3, samt resten av indikatorene som er godt under +/- 2. Jeg vil derfor bruke alle disse indikatorene i den videre analysen.

For komplett liste over alle indikatorer og deres deskriptive data se vedlegg D.

4.3 Faktoranalyse – validering av mål

Hensikten med validering av målene/indikatorene er å undersøke om dataene som er samlet inn måler det de har til hensikt å måle (Bollen 1989). Begrepsvaliditet defineres som samsvar

mellom teoretisk definerte begreper og de operasjonelle indikatorene som skal reflektere begrepene (Bollen 1989). Forskeren beveger seg fra latent begrepsnivå til operasjonelt målenivå ved å studere de enkelte mål sine egenskaper eller hvorvidt oppsatte mål i tilstrekkelig stor grad måler begrepets definerte egenskaper (Bollen 1989). Mangel på begrepsvaliditet fremkommer empirisk ved varians i målene som ikke er til stede i begrepet, og eller ved varians i begrepet som ikke dekkes av målene (Mitchell 1985). Begrepsvaliditet håndteres for å sikre samsvar mellom teoretiske begreper og faktisk målte begreper.

Bollen og Lennox (1991) skiller mellom refleksive og formative målemodeller. I en reflektiv målemodell er indikatorene effekter av den latente variabelen, mens indikatorene i en formativ modell representerer uavhengige variabler eller årsaksvariabler. De to målemodellene bygger på ulike antagelser om sammenheng mellom indikatorer som har betydning for begrepsvalideringen (Bollen og Lennox 1991). I formative målemodeller, der indikatorene er årsaker til den latente variabelen, er korrelasjonen mellom indikatorene på forhånd ukjent. Indikatorene kan være både ukorrelerte eller positivt/negativt korrelerte. I en reflektiv målemodell forventes indikatorene som skal avdekke samme begrep å være positivt korrelerte.

Forskeren tester målenes begrepsvaliditet ved å analysere konvergent og divergent validitet (Reve 1985).

Konvergent validitet

Konvergent validitet defineres som ”the extent a measure of one construct correlates with other measures of the same construct conducted through other methods”(Churchill 1979). For å sikre konvergent validitet må korrelasjoner mellom indikator for samme faktor være statistisk signifikante og tilstrekkelig store (Bollen 1989). En stringent test av begrepsvaliditet vil innebære at ulike begreper måles gjennom forskjellige metoder. I min oppgave er det kun spørreskjemaet med dets resultater som ligger til grunn for løsningen, og den er derved basert på en metode. Konvergent validitet beskriver hvorvidt variablene vi tror representerer faktoren (begrepet) virkelig er mål på denne faktoren. Korrelasjon eller samvariasjon mellom variablene som representerer målene må derfor være internt konsistente, dvs, de skal måle den samme underliggende faktoren eller begrepet.

Jeg har undersøkt følgende begreper med sine indikatorer, og funnet ut at alle variablene som er ordnet i indekser lader på en faktor innenfor sin indeks.

Resultat

Jeg har gjennomført faktoranalyser på følgende indekser og funnet følgende. For komplett liste se vedlegg F.

Kontrollsystemer – lader på en faktor med verdier mellom 0.746-0.923

Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen – lader på en faktor med verdier mellom 0.336-0.790

Økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger – lader på en faktor med verdier mellom 0.426-0.805

Økonomistyringsaktivitetene inkluderer i tillegg– lader på en faktor med verdier mellom 0.484-0.830

En bedre integrasjon mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessen – lader på en faktor med verdier mellom 0.779-0.893

Integrasjon mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene vil ikke forbedre noe – lader på en faktor med verdier mellom 0.829-0.926

Strategisk betydning for private bedrifter – lader på en faktor med verdier mellom 0.496-0.891

Strategisk betydning for det offentlige – lader på en faktor med verdier mellom 0.347-0.596
Bruk av økonomistyringsaktiviteter er formativ, og derfor ikke kjørt gjennom en faktoranalyse, da det ikke forventes korrelasjon. Det samme gjelder indikatorene under strategisk betydning generelt som er felles både for det offentlige og private.

Divergent validitet

Diskriminant eller divergent validitet er den andre dimensjonen av begrepsvaliditeten, og den beskriver ”the degree which a measure is novel and not a reflection of some other constructs”(Churchill 1979). Divergent validitet indikerer i hvilken grad et begrep skiller seg fra et annet begrep i modellen (Mitchell 1985). Divergent validitet beskriver i hvilken grad spørsmålene for en faktor(dimensjon) skiller seg fra spørsmål som tilhører andre faktorer. Det betyr at når vi tester for divergent validitet må alle spørsmålene sees i sammenheng, og vi må vise at variablene ikke er empirisk overlappende. Ideelt sett skal variabler som representerer en faktor vise liten korrelasjon med variabler som representerer andre faktorer.

I en faktoranalyse antar en at de observerte mål reflekterer underliggende mål eller faktorer (Kim og Mueller 1978). Forskeren prøver å identifisere disse underliggende variablene gjennom å reprodusere korrelasjonsmatrisen mellom de observerte mål ved hjelp av en eller flere faktorer og deres respektive faktorladninger. En faktorladning viser hvor mye av variasjonen i målet som forklares av den underliggende faktoren (Hair et al 1995). Faktorladningene på den ene faktoren reflekterer hvor mye av målenes varians som er forårsaket av variasjon i den underliggende faktor. Dette vil sammenfalle med definisjonen av konvergent validitet. For å være i stand til å få grep også om den divergente validiteten, inkluderes også målene til andre begrep i en faktoranalyse. Kravet er da et mål skal reflekteres av den faktor som representerer det latente begrep med høyere faktorladning enn det målet viser på andre faktorer som representerer andre latente begrep (Reve 1985).

Faktorladningene er korrelasjonen mellom en variabel og faktoren. Verdien på faktorladningene ligger fra -1.0 til 1.0. Faktorladningene skal som et minstekrav være større enn +/- 0.30. Ladninger større enn +/- 0.40 er mer betydningsfulle, mens en variabel med ladning større enn +/- 0.50 er betraktet som en praktisk meget signifikant eller betydningsfull variabel for å representere faktoren (Sørebø 2009). Jeg har benyttet en bekreftende faktoranalyse ettersom jeg på forhånd har hatt en formening om hvilke variabler som hører sammen. En bekreftende analyse forutsetter reflektive målemodeller, altså modeller der målene er representative for modellen(reflekterer hovedbegrepet). I reflektive målemodeller forventer man at indikatorene er korrelerte, og man mister lite/ingen informasjon dersom enkelte indikatorer fjernes. Jeg har også en formativ målemodell under begrepet bruk av økonomistyringsaktiviteter som er indikatorer som ikke kan forventes å korrelere.

Jeg har gjennomført divergent analyse for alle aktuelle variabler og funnet at de tilfredsstillende kravene. Analysen viser at verdiene i hovedsak er over +/- 0.5, altså meget signifikante eller betydningsfull. For komplett oversikt over analysen av divergent validitet se vedlegg G.

Resultat

Svært mange av variablene har ladninger som er meget signifikante, altså over +/- 0.50. Det er to variabler som lader på to faktorer, men forskjellen mellom disse er mer enn 0.1, slik at de kan beholdes.

Det er 7 indikatorer som lader mellom 0.3 og 0.5. Disse resultatene er godt innenfor kravene og jeg kan derfor konkludere med at resultatene er valide.

4.4 Reliabilitet

Reliabilitetskontroll er noe vi gjør for hvert begrep og dets reflektive målemodell separat. Hensikten er å se om målemodellen er stabil og om den kan benyttes som en skala. Dersom den kan det er det mulig å slå sammen svar for alle spørsmål innen samme begrep. Jeg har testet ut påstandene/variablene for reliabilitet ved hjelp av en reliabilitetsanalyse (cronbachs alpha). Cronbachs alpha varierer mellom 0 og 1, der verdier nær 1 indikerer høy indre konsistens (Christophersen 2004). Reliabilitet omhandler hvor internt konsistente målene er som inngår i en konstruert indeks. Cronbachs alpha er et mål på skalaens reliabilitet, eller intern konsistens, også omtalt som ekvivalensmål (Churchill 1979). Bagozzi (1991) hevder at for mange like påstander fører til en høy alpha verdi, og for å fange opp flest mulig aspekter ved den latente variabelen, bør man streve etter å bruke ulike mål. Avhengig av formålet med studien, er det en viss enighet om at alphaverdien bør befinne seg i et intervall mellom 0.5 og 0.9. Cronbachs alpha indikerer indre konsistens for indikatorsettet, og verdier opp i mot 1 tilsier høy indre konsistens og reliabilitet. Koeffisienten viser i hvilken grad resultatene ville blitt det samme dersom indikatorsettet ble byttet med et nytt fra samme indikatorunivers. Som reliabilitet kan Cronbachs alpha også tolkes som forholdet mellom sann reliabel varians og total varians (Christophersen 2004).

Resultat

Alle begrepene/indeksene jeg har testet tilfredsstillende kravene til en cronbachs alpha verdi mellom 0.5 og 0.9. Verdiene er derfor reliable og internt konsistente. Tabellen under viser følgende resultater for disse indeksene.

Kontrollsystemer – 0.902

Integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser – 0.927

Økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger – 0.859

Strategisk betydning for private – 0.795

Strategisk betydning for det offentlige – 0.589

Økonomistyringsaktivitetene som verktøy for ledelsen – 0.658

Integrering av økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene vil ikke føre til – 0.951

Indikatorene innenfor økonomistyringsaktiviteter er formativ, så denne blir ikke testet. Det samme gjelder indikatorene under økonomistyringsaktivitetenes strategiske betydning generelt.

For komplett oversikt over resultatene se vedlegg H.

4.5 Korrelasjoner

I en korrelasjonsanalyse beregnes korrelasjonskoeffisienten som er et mål på hvor godt variablene varierer i takt. Korrelasjonskoeffisienten varierer fra -1 til +1. en korrelasjonskoeffisient på 0 viser at det ikke er noen samvariasjon mellom variablene, en korrelasjonskoeffisient lik 1 eller -1 viser perfekt samvariasjon mellom to variabler. Fortegnet (-/+) viser om en økning i den ene variabelen fører til økning eller reduksjon i den andre variabelen. Det er viktig at det er korrelering med tanke på en best mulig regresjonsanalyse. Jeg har foretatt korrelasjonsanalyser for følgende indikatorer, og finner at indikatorene i følgende indekser korrelerer internt (internt konsistent):

- Økonomistyringsaktiviteter til bruk for å ta beslutninger
- Kontrollsystemer
- Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen
- Økonomistyringsaktiviteter inkluderer i tillegg
- Økonomistyringsaktiviteter vil ikke føre til beslutninger.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

- Bruk av økonomistyringsaktiviteter
- Økonomistyringsaktivitetenes betydning generelt

Det er også korrelasjon mellom indikatorer i forskjellige indekser, men dette blir dokumentert gjennom faktoranalysene. Jeg har gjennomført korrelasjonsanalyse for indikatorene under indeksen bruk av økonomistyringsaktiviteter og økonomistyringsaktivitetenes betydning generelt, selv om da jeg ikke forventer noen korrelasjon her på grunn av at indikatorene er formative.

Resultatene viser at det er korrelasjon mellom de indikatorene jeg nytter i den videre analysen i forbindelse med validitet og regresjonsanalyser. For komplett oversikt over resultatene se vedlegg E.

5 Regresjonsanalyse

Jeg har for å finne ut i hvor stor grad mine hovedbegrep økonomistyring, ledelsesprosesser og beslutninger henger sammen laget tre modeller som jeg har testet ut ved en regresjonsanalyse. Da vil jeg finne ut hvor stor forklaring eller innvirkning den enkelte uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen.

Det er et nært forhold mellom uttrykkene korrelasjon og regresjon. Med korrelasjon mener vi styrker på samvariasjonen mellom x og y, mens med uttrykket regresjon av x på y (relasjonen mellom x og y) mener vi sammenheng mellom to variabler x og y som kan skrives: $y = \mathbf{B} \cdot \mathbf{x} + \mathbf{a} + \mathbf{e}$ der:

Y er en avhengig variabel og x er en uavhengig variabel

A er en konstant som sier hvor linjen skjærer y-aksen når $x=0$

B angir hvor mye y endres dersom x endres med en enhet (linjens stigningsforhold)

E er feiltermen (avvik fra regresjonslinjen)

Desto høyere korrelasjon mellom x og y desto bedre blir en prediksjon basert på regresjonslinjen. Dersom R^2 (korrelasjonskoeffesienten) = +/-1 (perfekt korrelasjon) vil også prediksjonen bli perfekt. Desto større B (regresjonskoeffesienten) verdi, desto større innvirkning antas den uavhengige variabelen å ha på den avhengige variabelen. I mitt tilfelle vil jeg teste ut flere uavhengige variabler, ved en multivariat regresjon. Modellen har da flere uavhengige variabler som er med på å forklare variansen i den avhengige variabelen. Det lineære forholdet kan da skrives på følgende måte:

$$Y = Bx_1 + Bx_2 + Bx_3 + \dots + Bx_n + a + e,$$

Regresjonsmodellene

Jeg har satt opp følgende tre modeller til testing med multivariat regresjonsanalyse:

De forskjellige kravene til resultatene i regresjonsanalysen er følgende.

Signifikantnivå (p) må være mindre enn 0.1 for et lite utvalg som defineres som et utvalg mindre enn 200. Jeg har et utvalg på 199, slik at jeg vurderer min resultater som om det skulle være et stort utvalg som er større enn 200, og med et krav til signifikantnivå på 0.05 eller bedre.

Videre vil R^2 (korrelasjonskoeffesienten) forklare følgende (Sørebø 2009):

R^2 mindre enn 0.2 – svak forklaring

R^2 mellom 0.2 – 0.4 – middels forklaring

R^2 større enn 0.4 – sterk forklaring

R^2 større enn 0.7 – Eksepsjonelt sterk forklaring

Regresjonsanalyse modell 1

Jeg har i denne modellen satt opp gjennomføringen av økonomistyringsaktivitetene som den avhengige variabelen jeg ønsker å få en forklaringskraft på. Ut i fra de statistiske resultatene viste det seg at det var samsvar mellom det at bedriftene bruker økonomistyringsaktiviteter i stor grad og at disse også er et viktig verktøy for ledelsen. Jeg ønsket derfor å se om dette også fikk støtte i en regresjonsanalyse som da evt kunne underbygge dette funnet. Jeg satte derfor opp følgende modell:

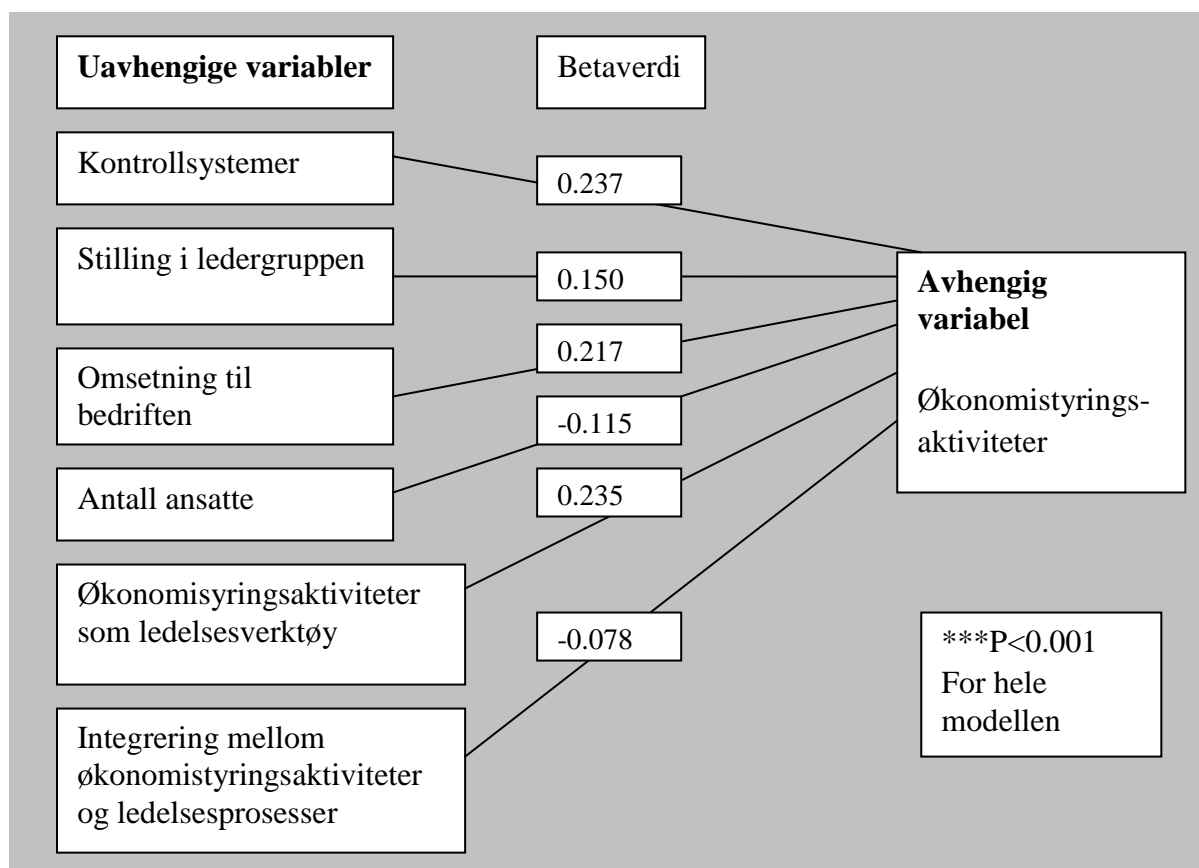
Økonomistyringsaktiviteter som avhengig variabel, og som uavhengig variabler brukte jeg kontrollsystemer, stilling i ledergruppen, omsetning til bedriften, antall ansatte, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen og integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Jeg fant at den totale R2 (korrelasjonskoeffesienten) ble $R^2 = 0.307$. Dette gir altså 30.7 prosent forklaringsverdi, dvs definert til å være en middels forklaring.

Signifikant nivået (p) er 0.000 for modellen som helhet som er mindre enn 0.05 som er kravet for et stort utvalg. For den avhengige variabelen er $p = 0.062$ som er litt over kravet på 0.05, men jeg vurderer denne til å være god nok da mitt utvalg ligger i grenseland mellom et lite og et stort utvalg. For de uavhengige variablene er signifikantnivået (p) for kontrollsystemer, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, stilling i ledergruppen, omsetning i bedriften mindre enn 0.05, mens antall ansatte har $p = 0.121$ og integrasjon mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser har $p = 0.242$. Dette viser at denne siste uavhengige variabelen har noe høyt signifikantnivå, da den er > 0.1 . Signifikantnivået i SPSS gjelder en såkalt tohalet test, der både + og – relasjoner kan være signifikante. Man kan derfor tillate seg å dele signifikantnivået på to, og p verdien er derfor bare litt over kravet på $p < 0.1$. Betaverdiene for de uavhengige variablene forklarer variansen/forskjellen til den avhengige variabelen. Alle betaverdiene er positive så med unntak av to variabler, og det betyr at når disse øker vil dette også gi en økning på den avhengige variabelen. For de uavhengige variablene antall ansatte og integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser som har negative betaverdier, betyr det at når disse øker sin negative verdi vil dette gi en negativ innvirkning på den avhengige variabelen.

Betaverdiene er som følger:



Figur 26. Modell 1 regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse modell 2

Jeg har i denne modellen satt opp økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som den avhengige variabelen jeg ønsker å måle en forklaringskraft på. Resultatene i undersøkelsen viser at bedriftene i stor grad nytter økonomistyringsaktiviteter og at de aller

fleste bedriftene også bruker disse aktivitetene som et verktøy for ledelsen og for ta beslutninger. Jeg ønsker med denne modellen og finne om dette også kan støttes ut i fra en regresjonsmodell. Jeg har satt opp følgende variabler i modellen:

Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som avhengig variabel, og som uavhengig variabler økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger, kontrollsystemer og økonomistyringsaktivitetenes strategiske betydning

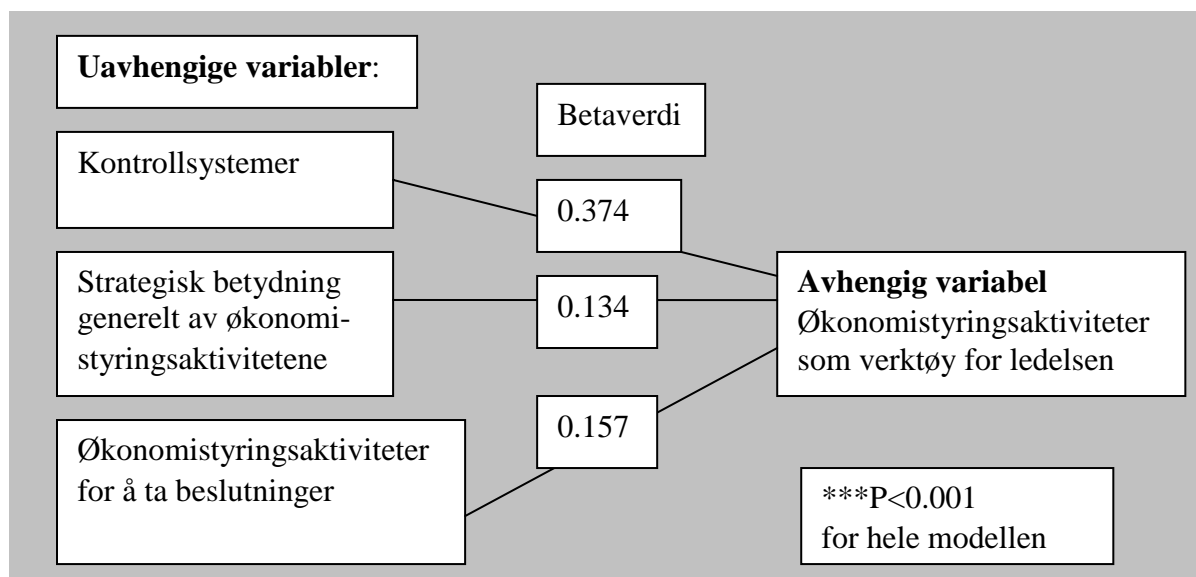
Den totale R2 (korrelasjonskoeffisienten) er $R^2 = 0.266$. Dette gir en 26.6 prosent forklaringsverdi for de uavhengige variablene, definert til å være en middels forklaring.

Signifikantnivået for modellen som helhet er $p=0.000$ som er mindre enn 0.05, og derfor godt innenfor kravet på $p < 0.05$ for et stort utvalg.

Alle variablene unntatt kontrollsystemer har en p verdi < 0.05 , men kontrollsystemer har en p verdi < 0.1 . Dette vurderer jeg til å være til å være tilfredsstillende da mitt utvalg er i grenseland mellom et lite og stort utvalg.

Alle betaverdiene for de uavhengige variablene er positive som betyr at når disse øker vil de ha gi en økning på den avhengige variabelen.

Beta verdiene er som følger:



Figur 27. Modell 2 regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse modell 3

Jeg har i denne modellen satt opp økonomistyringsaktiviteters betydning for å ta beslutninger som den avhengige variabelen jeg ønsker å undersøke forklaringskraften på. Resultatene i undersøkelsen viser at bedriftene bruker økonomistyringsaktiviteter aktivt, de nytter disse som verktøy for ledelsen og de nytter de for å ta beslutninger i viktige arbeidsoppgaver. Jeg ønsker å undersøke om dette får støtte i en regresjonsanalyse med følgende variabler;

Avhengig variabel – økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger

Uavhengig variabel – kontrollsystemer, økonomistyringsaktiviteter som ledelsesverktøy, integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser, stilling i bedriften.

Jeg fant at den totale korrelasjonskoeffisienten (R^2) var = 0.523. Dette gir en 52.3 prosent forklaringsverdi for de uavhengige variablene som betyr en sterk forklaring.

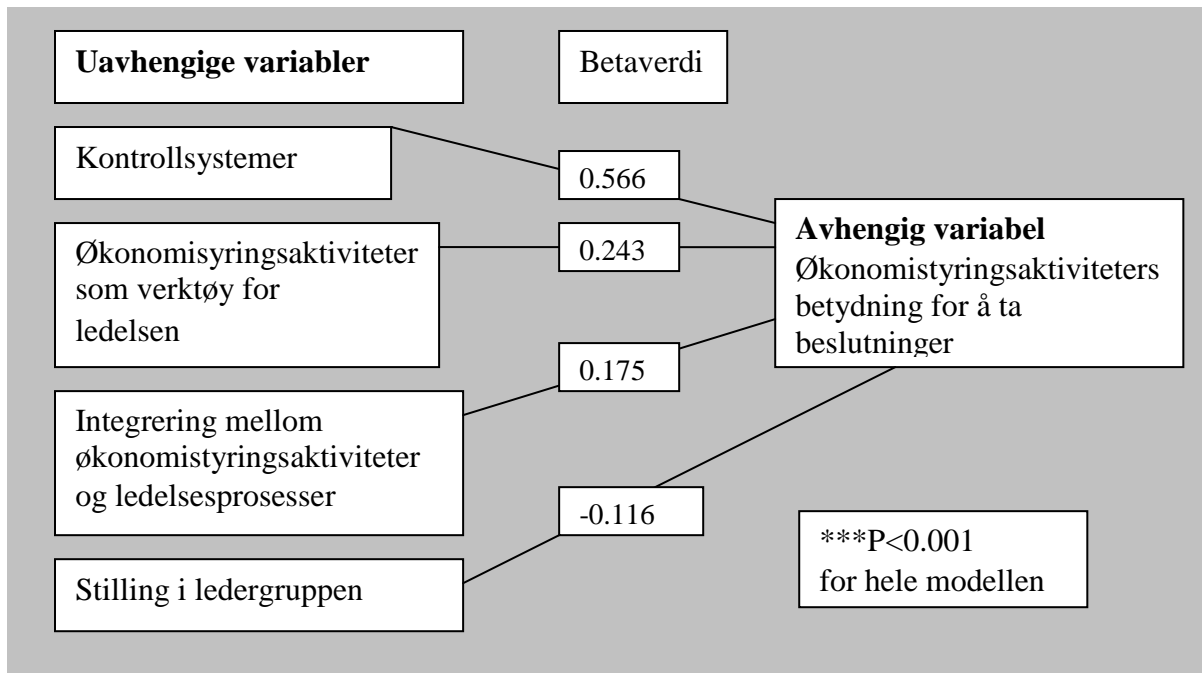
Signifikantnivået for hele modellen er $p=0.000$ som er mindre enn 0.05 som er kravet for et stort utvalg.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Signifikantnivået til den avhengige variabelen og til alle de uavhengige variablene unntatt integrasjon mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser har en p verdi < 0.05 . Denne uavhengige variabelen har en p verdi lik 0.061 som er svært nære 0.05 og derfor kan godkjennes, da den også er innenfor kravet for et lite utvalg med p verdi < 0.1 , og så vidt over kravet for et stort utvalg som er $p < 0.05$.

Alle betaverdiene til de uavhengige variablene unntatt stilling i ledergruppen har en positiv verdi som betyr at når disse øker, vil de også gi en økning til den avhengige variabelen. Den uavhengige variabelen med negativ betaverdi vil medføre at når denne øker sin negative verdi, vil dette gi negativ innvirkning på den avhengige variabelen.

Betaverdiene er som følger:



Figur 28. Modell 3 regresjonsanalyse

For utfyllende verdier og resultater for regresjonsanalysene se vedlegg I.

6 Drøftinger og konklusjoner

Hensikten med dette kapittelet er å oppsummere de viktigste funnene i studien, drøfte grunnen til at jeg fant det jeg gjorde, foreta en vurdering på hvordan resultatene henger sammen med det teoretiske rammeverket, sette opp eventuelle svakheter med studien og avslutningsvis komme med forslag til videre forskning.

6.1 Hva fant jeg – oppsummering

Jeg fikk i denne studien en svarprosent på 41.7 prosent som jeg vurderer som meget bra, og et godt og tilstrekkelig grunnlag for de analysene jeg har gjort i forbindelse med min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Jeg var ute etter personer (nøkkelinformanter) i bedriftene som tilhørte ledergruppen, noe som jeg har fått en bekreftelse på at jeg har oppnådd, da respondentene enten var økonomiansvarlige eller ledere i bedriften. Undersøkelsen min har tatt for seg større bedrifter med mer enn 50 ansatte eller over 50 mill NOK i omsetning.

Som tidligere nevnt har jeg valgt et tema for studien som det tidligere ikke er gjort så mange undersøkelser innenfor. Det er grensesnittet mellom økonomistyring og ledelse, hvordan man skal tolke hva som ligger i økonomistyring og hvilken betydning økonomistyring har for en bedrift. Hvilken ledelse utøves i bedriften og hvilke påvirkninger har økonomistyringsaktivitetene for de beslutningene som tas.

Ett av forskningsspørsmålene mine gikk ut på å kartlegge bruken av økonomistyringsaktiviteter i bedriften. Jeg finner at det var mellom 86.9 og 95.5 prosent av alle respondentene som sa at de var litt enig, enig eller helt enig i at de bruker aktivitetene resultatregnskap, investeringsbudsjett, driftsbudsjett og regnskapskontroll, når man ser både det private og det offentlige samlet.

Bare ca 50 prosent bruker økonomistyringsaktivitetene lønnsomhetsberegninger og likviditetsbudsjett totalt for det private og det offentlige.

Jeg så også på om det var noen forskjell hos private bedrifter og offentlige virksomheter. Undersøkelsen viser at private bedrifter i stor grad nytter alle de økonomistyringsaktivitetene jeg har satt opp, mens det er vesentlig forskjell på privat og offentlig når det gjelder bruk av likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger, og til dels også resultatregnskap. Disse tre økonomistyringsaktivitetene blir ikke så mye brukt i det offentlige.

Når det gjelder strategier og mål viser resultatene at de 85.9 prosent mener at økonomistyringsaktivitetene er viktige for å nå strategiske mål og planlegge ”veien videre”. Når det gjelder de andre påstandene i undersøkelsen om oppfattelsen av hvilken strategisk innvirkning/betydning økonomistyringsaktivitetene har innenfor det offentlige og de private bedriftene, viste resultatene at ca 60 prosent mente at økonomistyringsaktivitetene ble oppfattet som føring av regnskap og oppsett av budsjetter og registrering av historiske data. De private mente at for overlevelse i markedet, basis i for eksistens i markedet, posisjonering i markedet med basis i informasjon til beslutninger og for å oppnå konkurransefortrinn var økonomistyringsaktivitetene viktig, mens det offentlige mente at økonomistyringsaktivitetene var selve fundamentet for tildeling av penger, og for å tilfredsstille behovene til eierne/interessentene.

Når det gjelder det andre forskningsspørsmålet mitt om i hvilken grad økonomistyringen oppfattes som en del av ledelsesprosessene/verktøy for ledelsen, fant jeg at mellom 82.9prosent og 93 prosent av respondentene var litt enig, enig eller helt enig i at

resultatregnskap, driftsbudsjett og regnskapskontroll var de viktigste verktøy for ledelsen. I tillegg var mellom 55.3 prosent og 63.8 prosent litt enig, enig eller helt enig i at likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger var viktig.

Forskjellen mellom privat og offentlig var her ganske markant. I det private var resultatregnskap, likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger viktigst, mens det offentlige vektla investeringsbudsjett, driftsbudsjett og regnskapskontroll viktigst som verktøy for ledelsen.

Jeg ville også kartlegge hvordan økonomistyringsaktivitetene er en del av de beslutningene som tas i bedriften. Jeg fant at det var stor enighet om at økonomistyringsaktivitetene var veldig viktige for de beslutningene som tas da mellom 79.9 prosent og 99.5 prosent av alle respondentene var litt enig, enig eller helt enig i dette.

Det private vektlegger økonomistyringsaktivitetene mer enn det offentlige i forbindelse med beslutninger innenfor planlegging, kontroll av måloppnåelse, analyser, ressursutnyttelse og strategisk tilpasning. Det offentlige vektlegger budsjettering og rapportering mer enn det private, selv om budsjettering nesten var tilnærmet likt for de to. De viktigste aktivitetene hvor økonomistyringsinformasjon er viktig for beslutningene som tas både for det private og offentlige er i forbindelse med planlegging, budsjettering, rapportering og analyser.

Når det gjelder i hvilken grad en integrering mellom økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene har innvirkning for betydning for større måloppnåelse, bedre utøvelse av ledelsesprosessene, svært god tottalledelse, vilje til endringsledelse, bedre kommunikasjon om strategier og mål, bedre informasjon om beslutninger som er tatt og en større utnyttelse av informasjon fra økonomistyringsaktivitetene fant jeg at mellom 60.8 prosent og 81.4 prosent var litt enig, enig eller helt enig i at dette hadde positivt virkning.

Både privat og offentlig mente at en bedre integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser ville ha en meget positiv innvirkning. Det offentlige er generelt mer positive innenfor alle påstandene, selv om det ikke er store forskjeller. De påstandene/indikatorne som hadde mest positiv innvirkning fra en bedre integrasjon, var informasjon om strategier og mål, større måloppnåelse og informasjon om beslutninger som er tatt.

Jeg satte videre opp tre modeller for å se på hvilke sammenhenger og forklaringskraft det kunne være mellom variablene økonomistyringsaktiviteter, ledelsesprosesser, integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser og beslutninger som tas.

I modell 1 som hadde økonomistyringsaktiviteter som avhengig variabel, fant jeg at det var de uavhengige variablene kontrollsyste mer, stilling i ledergruppen, omsetning i bedriften, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som forklarte mest av den avhengige variabelen. Denne gav en forklaringsprosent på 30.7 prosent som gir en middels forklaring.

I modell 2 som hadde økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som avhengig variabel, fant jeg at det var de uavhengige variablene kontrollsyste mer, strategisk betydning av økonomistyringsaktivitetene og økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger som forklarte mest av den avhengige variabelen. Denne gav en forklaringsprosent på 26.6 prosent som gir en middels forklaring.

I modell 3 som hadde økonomistyringsaktiviteters betydning for å ta beslutninger som avhengig variabel, fant jeg at de uavhengige variablene kontrollsyste mer, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser fører til forbedringer som forklarte mest av

den avhengige variabelen. Dette gav en forklaringskraft på 52.3 prosent som betyr en sterk forklaring.

6.2 Hvorfor fant jeg det jeg fant

Bruk av økonomistyringsaktiviteter

Jeg fant innledningsvis at de økonomistyringsaktivitetene jeg hadde satt opp i spørreundersøkelsen var i bruk både i det private næringsliv og i det offentlige, men at det var en viss forskjell på hvor mye de forskjellige aktivitetene blir brukt. Mine økonomistyringsaktiviteter er aktiviteter som er vanlige innenfor den bedriftsøkonomiske forståelsen av økonomistyring. Det viser at det er god støtte i hvordan man tradisjonelt oppfatter økonomistyringsaktiviteter, samt at det er en felles oppfatning i bedriftene av hva som er viktig.

Det at bedriftene brukte alle økonomistyringsaktivitetene viser at økonomistyring er flere bedriftsøkonomiske aktiviteter sett i sammenheng for å kunne få et komplett økonomisk bilde, og for å kunne styre og lede bedriften.

Det at det offentlige ikke nytter lønnsomhetsberegninger og likviditetsbudsjett så mye som det private, kan være fordi dette ikke har samme fokus bl a fordi det offentlige får tildelt sine budsjetter år for år. I det private vil det være mer fokus på å beregne hva den enkelte aktivitet/arbeidspakke koster, samt at det er viktig å kunne være betalingsdyktig til en hver tid. Begge disse forholdene vil et likviditetsbudsjett vil kunne ivareta.

Det viser også at den detaljinformasjonen man får fra økonomistyringsaktivitetene er nyttig og avgjørende for bedriften både som verktøy for ledelsen og for å ta beslutninger, enten det er i det private eller det offentlige. Det viser også at det er litt forskjellig fokus på hvilke økonomistyringsaktiviteter som er de viktigste for det private og det offentlige. I det offentlige får man tildelt sine penger år for år, og må ha fokus på regnskapskontroll i løpet av året og ved årets slutt. Lønnsomhetsberegninger og resultatregnskap var heller ikke i så stor bruk i det offentlige som det private, og noe av grunnen kan være at man ikke har samme fokus på å oppnå overskudd, men mer at man bruker de pengene som er tildelt på en riktig måte.

Resultatet av undersøkelsen viser at 85.9 prosent mener at økonomistyringsaktivitetene er viktige for å nå strategiske mål og planlegge veien videre, og ca 60 prosent mener at aktivitetene er mer enn regnskap og budsjett og registrering og analyser av historiske data. Dette viser veldig klart at økonomistyringsaktiviteter er mer enn bare tall, og at bedriftene er opptatt av mål, strategier og planlegging som virker ”logisk” ut i fra de kravene som settes til en bedrift for å overleve i et marked i dag.

Det er flere resultater i min undersøkelse som underbygger den brede tolkningen av økonomistyring, dvs mer enn bare bedriftsøkonomisk analyse. I forbindelse med påstandene angående hvilke fortrinn gjennomføring av økonomistyringsaktivitetene ville gi, viste undersøkelsen at flertallet innenfor de private bedriftene mente at de ville oppnå konkurransefortrinn, at det var selve basisen for deres eksistens og overlevelse i markedet og at deres posisjonering i markedet var med bakgrunn i beslutninger tatt ved hjelp av informasjonen fra økonomistyringsaktivitetene. Grunnen til at jeg fikk dette resultatet i min undersøkelse, kan vise hvor viktig de økonomiske parametrene faktisk er, og at det veldig ofte er det økonomiske resultatet som er den avgjørende faktoren for at en bedrift kan fortsette sin virksomhet. De økonomiske tallene er også tilgjengelig for alle, og derfor egner de seg veldig godt til sammenligning (benchmarking) mellom bedrifter. Dette gir igjen positiv/negativ innvirkning på aksjekursen og verdisetting av bedriftene som er viktig for posisjonering både innenlands og utenlands.

I det offentlige viste undersøkelsen at de mente at økonomistyringsaktivitetene var fundamentet for tildeling av penger, disponeringen av pengene var gjort med opphav i beslutninger tatt med basis i økonomiinformasjon og at disse aktivitetene gav en meget god mulighet til å tilfredsstille sine eiere/interessenter. Grunnen til dette kan være at i det offentlige er man helt avhengig av de årlige tildelingene fra staten. I Forsvaret vil det f.eks. være viktig å vise at man bruker pengene som er tildelt på en fornuftig måte, og dersom man ikke bruker pengene, vil det fort bli spørsmål om man da har behov for like mye neste år. De blir også kvalitetssikret av riksrevisjonen, og får korrekser hvis noe ikke er gjort iht regnskapsreglene. Derfor vektlegges blant annet regnskapskontroll mye som også undersøkelsen bekrefter.

Ansvar for økonomistyringsaktivitetene

Når det gjelder hvem som har ansvaret i bedriften for økonomistyringen var det hele 76.4 prosent som oppgav at det var en bestemt økonomiansvarlig person. Dette viser at dette fagområdet er omfattende og kompleks, og ikke noe som lederne tar lett på.. Det var 23.6 prosent som svarte at det var den daglige lederen som hadde ansvaret, og det kan tolkes til at man mener at lederen har ansvaret uansett, men også at det faktisk er daglig leder som har f.eks. en regnskapsansvarlig/controller til å gjøre jobben i praksis. Det at en daglig leder selv sitter og utfører økonomistyringsaktivitetene alene, virker nesten umulig når man tar i betraktning størrelsen på de bedriftene jeg har med i undersøkelsen. Utdanningslengde og type indikerer at både økonomiansvarlig og lederne i bedriftene har lengre enn 3 års høyskole/universitetsutdanning med vekt på samfunnsvitenskapelig retning, slik at dette kan underbygge at også lederne har kompetanse nok til å utføre økonomistyringsaktivitetene, men i de fleste tilfellene kunne kontrollere og forstå den informasjon økonomistyringsaktivitetene gir.

Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen

I forbindelse med økonomistyringsaktivitetenes bruk som verktøy for ledelsen viste undersøkelsen at generelt sett var disse meget viktige både i det offentlige og i de private bedriftene.

I det private var resultatregnskap, likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger viktigst, mens det offentlige vektla investeringsbudsjett, driftsbudsjett og regnskapskontroll.

Det kan være forskjellige grunner til at jeg fikk disse resultatene. Det at det er en veldig høy prosent av det totale antall bedrifter som sier at de nytter økonomistyringsaktiviteter indikerer at dette brukes aktivt, og at det da nyttes som et viktig verktøy for ledelsen kan derfor være en logisk følge av dette. Ledelsen har som regel to store fokus i en bedrift og det er økonomien og personellet som jobber der. Mange momenter i forbindelse med drift, planlegging på kort og lang sikt, krever informasjon om økonomiske størrelser og tall. Jeg tror derfor at ledelsen må ha kjennskap til dette for å kunne styre og lede bedriften. Det at man i det private legger mest vekt på resultatregnskap, likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger kan være at resultatet for en bedrift er veldig synlig og målbart for interne og ikke minst eksterne aktører som kan følge med på hva som er overskudd/underskudd i bedriften. Det at bedriften til enhver tid er likvid er avgjørende for å kunne eksistere og fokus på hvor lønnsomt man driver er også viktig for å kunne forbedre prosesser internt. I det offentlige kan man være ”redd” for å bli kikket i kortene, og vil derfor vektlegge regnskapskontroll. Samtidig er det viktig å ha kontroll på driften og investeringene da dette er tildelinger man får år for år, og vanligvis ikke kan trekke med seg til et nytt budsjettår, slik man kan i private bedrifter.

Kontrollsystem

I hvilken grad bedriftene hadde et kontrollsystem viste undersøkelsen at over 80 prosent av bedriftene hadde dette på plass. Det viser at de er opptatt av å kunne måle ønsket ytelse og målsetting, samt å registrere avvik. Grunnen til dette kan være at for å kunne planlegge videre målsetting og utvikling for bedriften, og å kunne rette opp eventuelle feil som gjøres. Da er man avhengig av å vite hva som er dagens status/tilstand. Ettersom dagens eiere/interessenter forventer stadig fremgang vil dette være vanskelig å oppnå dette, uten et system som finner ut hva som er bra og hva som kan forbedres.

Ledelsens bruk av økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger

Når det gjelder om ledelsen bruker økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger viste resultatene at her var det en høy prosent som mente at dette var veldig viktig. Grunnen til dette henger sammen med at svært mange beslutninger som tas av ledelsen har et element av økonomi i seg. Ut i fra svarene om hvilke økonomistyringsaktiviteter som brukes, og om de er et verktøy for ledelsen, er det også logisk at dette da er viktig for de beslutningene som tas. Dette kan være beslutninger om den daglige driften, men også om hva bedriften skal investere i, og eventuelt bytte ut av materiell, slik at lønnsomheten blir bedre. En annen grunn kan være at det er et viktig redskap for å kunne styre og lede bedriften på en god måte, ved at det tas gode beslutninger. Det viser også at økonomistyringsaktivitetene er en del av styringen i bedriftene, ettersom de nyttes aktivt i beslutningsprosessen. Jeg finner også at flertallet av bedriftene mener at økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene er godt integrert, noe som kan være en grunn til at de samme aktivitetene også blir brukt til å ta beslutninger.

Regresjonsanalyser

Jeg ønsket å bearbeide dataene ved hjelp av korrelasjoner, faktoranalyse og validitet før jeg satte opp tre modeller for å teste ut forklaringsverdien til de viktigste begrepene i problemstillingen i en regresjonsanalyse. Jeg fikk støtte til det statistiske resultatet og det mener jeg det er flere grunner til.

I modell 1 var det variablene kontrollsystemer, stilling i ledergruppen, omsetning i bedriften, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som gav mest forklaringsverdi på den avhengige variabelen økonomistyringsaktiviteter. Grunnen til at jeg fikk forklaringsverdi fra kontrollsystemer er en bekreftelse på at dersom bedriftene først gjennomfører de økonomistyringsaktivitetene jeg har satt opp, så er det også viktig å ha en måte å kontrollere resultatet, virkningen av arbeidet og en mulighet for forbedringer. Det bekrefter at det er en sammenheng mellom disse variablene, og at fleste av bedriftene ser at det å gjennomføre økonomistyringsaktiviteter og ha et kontrollsystem som kan kontrollere/følge disse opp som viktig. Det tyder på at det er aktiviteter som hører sammen og sees i sammenheng, for å oppnå god ledelse og styring. Undersøkelsen viser at de fleste hadde en økonomistilling i ledergruppen, og dette kan være noe av grunnen til at denne variabelen har en forklaringsverdi.

Når det gjelder variabelen omsetning viser undersøkelsen at det er store bedrifter med høy omsetning, noe som kan tyde på at dette kan være en årsak til at bedriften vektlegger økonomistyringsaktiviteter. Den siste variabelen som har positiv forklaringskraft er økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen. Det virker veldig naturlig at ledelsen bruker økonomistyringsaktivitetene i det arbeidet de gjør, da det ofte er økonomi involvert de aktivitetene ledelsen utøver. Det bekrefter også den høye prosentatsen av bedrifter som sier at dette er viktig.

I modell 2 er det økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen som er avhengig variabel. Her er det også kontrollsystemer som har høyest forklaringsverdi noe som forsterker

oppfatningen av hvor viktig og nødvendig det er å ha et skikkelig kontrollsystem. Som ledelse vil det være viktig å engasjere seg i at bedriften blir bedre og bedre, samt oppnår best mulig resultater. En effektiv måte å greie dette på er å ha et kontrollsystem som måler oppnåelse av de mål som er satt, samt få oversikt over avvik for å kunne rette opp feil og gjennomføre forbedringer. Det viser at de aller fleste av bedriftene har en plan med det arbeidet som gjøres, og at det ikke er tilfeldig hvordan økonomistyringsaktivitetene blir brukt. Når en bedrift har så stor omsetning som disse i min undersøkelse, vil det sikkert lønne seg å ha system for å kvalitetssikre mål som settes, og vite at pengene blir brukt på en best mulig måte, dvs minst mulig transaksjonskostnader.

Påstandene innenfor strategi og holdninger har også positiv forklaringskraft. Her er det spesielt bruken innenfor det å planlegge ”veien videre” og for å nå strategiske mål respondentene svarer er viktige. Dette viser at disse opplysningene har innvirkning og betydning som verktøy for ledelsen, og underbygger at økonomistyringsaktiviteter ikke kan tolkes bare som økonomiske tall alene, men i en større helhet.

Grunnen til at økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger av ledelsen i forbindelse med planlegging, budsjettering, kontroll av måloppnåelse, analyser, rapportering, ressursutnyttelse og strategisk tilpasning, har forklaringskraft på den avhengige variabelen, kan være at disse aktivitetene henger sammen. Informasjon ledelsen får gjennom verktøyet, vil kunne nyttes innenfor de områdene som er listet for beslutningstaking. Planlegging er bl a utnyttelse av de økonomiske ressursene, hvor økonomiske størrelser inngår, budsjettering er rene økonomiske verdier, analyser og rapporter inneholder økonomiske opplysninger, økonomi er en av flere ressurser som skal utnyttes totalt for bedriften og strategisk tilpasning viser at økonomi har betydning innenfor det som går på mer eksterne faktorer. Dette viser at det derfor at det kan være mange grunner til at denne variabelen har forklaringskraft.

I modell 3 er det ledelsens bruk av økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger innenfor gitte arbeidsoppgaver som er avhengig variabel. Også i denne modellen er det kontrollsystemer som gir størst forklaringskraft på den avhengige variabelen. Det indikerer hvor sentral denne aktiviteten er, og det bekrefter at det å ha et kontrollsystem virker å være veldig avgjørende for bedriftene. Det å kunne måle om de målene bedriften har satt blir oppnådd eller ikke, kunne måle om den ytelsen man setter som mål innfris og å registrere eventuelle avvik er avgjørende for å ta beslutninger. Dette kan være noe av grunnen til at denne variabelen forklarer den avhengige variabelen.

Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen har også positiv forklaringskraft på den avhengige variabelen. Dette kan begrunnes med at disse aktivitetene aktivt brukt av ledelsen vil kunne innvirke på de arbeidsoppgavene som ligger innenfor bl a planlegging, budsjettering, rapportering, analyser og ressursutnyttelse. Det er mange momenter som spiller inn når det skal tas beslutninger av ledelsen, men innenfor de arbeidsoppgavene som jeg har listet, og som er sentrale i en bedrift, er det tydelig at informasjon fra økonomistyringsaktivitetene er svært viktig for å ta beslutninger.

En bedre integrering mellom økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene har også forklaringskraft, noe som kan forklares ved at dette forsterker de sammenhengene som allerede variablene verktøy for ledelsen og kontrollsystem viser. Det at man legger lista enda høyere for å se sammenhengen mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelse ved en bedre integrering av disse, og at dette vil påvirke de beslutningene som blir tatt, viser at bedriftene mener at de kan forbedre seg. Dette er interessant, da undersøkelsen like gjerne kunne vist at man mente det var bra nok.

6.3 Teori – sammenheng med eksisterende kunnskap

I dette avsnittet vil jeg trekke sammenhenger mellom resultatene i min undersøkelse og de teoriene/rammeverket som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven.

Tolkning av begrepet økonomistyring

Jeg beskriver innledningsvis i kapittel 2 hvordan forskjellige studier konkluderer med tolkningen av økonomistyring og i hvor stor grad økonomistyringsaktiviteter er i bruk. Her er det meninger fra at økonomistyring kun forstås og oppfattes som bedriftsøkonomiske analyser, og til en bredere tolkning mot ”management control” og en totalvurdering av mange aktiviteter som ledelsen gjør. Jeg finner at begrepet økonomistyring ikke kan tolkes snevert som bare de bedriftsøkonomiske aktivitetene og analyser, ut i fra resultatene i min undersøkelse. Mine resultater viser at økonomistyringsaktivitetene blir aktivt brukt som et ledelsesverktøy og som grunnlag for å ta beslutninger for ledelsen. Undersøkelsen viser at økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene er integrert og at de aller fleste bedriftene mener at dette kan bli enda bedre, og at resultatet da blir enda bedre totalledelse, større måloppnåelse og enda større utnyttelse av informasjon av økonomisk art. Resultatene viser videre at måloppnåelse, posisjonering og overlevelse i markedet og bedriftens eksistens avhenger av økonomistyringsaktivitetene.

Det at økonomistyring derfor er de ledelsesprosesser som gjennomføres for å nå bedriftens strategiske mål, har jeg fått godt dokumentert.

Anthony, Bearden og Bedford (1989) mener at begrepet økonomistyring dekker alle teknikker og systemer som ledelsen benytter for å sikre at organisasjonen arbeider etter overordnede mål og strategier. Regresjonsmodellene mine forsterker de enkelte svarene som er gitt i undersøkelsen ved at de uavhengige variablene gir forklaringskraft til den avhengige variabelen økonomistyringsaktiviteter (regresjonsmodell 1), økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen (regresjonsmodell 2) og økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger (regresjonsmodell 3).

Undersøkelsen min gir også støtte til Riise og Johnsen (1988) som definerer økonomistyring til å være de aktivitetene som er innrettet mot planlegging og oppfølging av økonomien i en virksomhet. Resultatene innenfor bruk av økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger i forbindelse med planlegging, og anvendelsen av et kontrollsystem hos bedriftene, viser at dette får støtte. Økonomistyringsaktiviteter for å ta beslutninger i forbindelse med planlegging og budsjettering er indikatorer jeg får sterk støtte for i undersøkelsen.

Melander (1996) mener at økonomistyring har blitt det samlede bilde på hva moderne ledelse og strategisk og organisatorisk utvikling innebærer. Han sier videre at økonomistyring er de ledelsesmessige forholdsregler som en organisasjon iverksetter for å utvikle, endre og påvirke aktørens ressursdisponeringsatferd i retning av en mer hensiktsmessig utnyttelse av organisasjonens knappe ressurser. Jeg finner en klar sammenheng mellom hvilke økonomistyringsaktiviteter som gjennomføres, bruk av disse som verktøy for ledelsen og for å kunne ta beslutninger bl a om ressursutnyttelse og strategi, noe som underbygger bedriftens utnyttelse av knappe ressurser.

Kontrollsystem

Teorien beskriver at det er innen økonomistyringen må være et kontrollsystem, også kalt et cybernetisk kontrollsystem. Jeg har i undersøkelsen brukt de kriteriene som definerer et cybernetisk kontrollsystem, og funnet at dette eksisterer i svært stor grad hos bedriftene, og at det har meget stor innvirkning på utøvelsen av både ledelsesaktiviteter og beslutninger som tas. Dette underbygger derfor teorien til flere av de forfatterne jeg har sitert i de innledende

kapitlene. Et annet behov for kontrollsystem som teorien beskriver er i forbindelse med prinsippal agentteorien. Denne beskriver at det for å måle den ytelsen som gjøres, kan dette bli gjort ved å kontrollere atferd og ved å måle resultat. Min undersøkelse viser at de fleste bedriftene har et kontrollsystem som måler den ytelsen og de målene som settes. Jeg har undersøkt dette opp mot det øverste nivået i bedriften, så om det brukes nedover i alle ledd har jeg ikke dokumentert.

Ledelse

Busch og Vanebo (1998) mener at de ledelsesmessige sidene bør være sentrale i en teori om økonomistyring. De sier videre at ledelsen har ansvaret for den totale økonomistyringsatferden som utøves innenfor eget ansvars- og myndighetsområde. Min undersøkelse bekrefter at det er sammenheng mellom økonomistyringsaktiviteter, ledelsesprosesser og beslutninger, samt at en bedre integrering mellom disse vil kunne gi endra bedre resultater. Dette bekrefter også at det er et samspill for å utnytte ressursene best mulig og at de ledelsesmessige sidene er sentrale. Dette vil også være med på å sikre bedriftens eksistensgrunnlag.

I tillegg til dette er Busch, Johnsen, Vanebo (1993) og Berg (1995) opptatt av kunnskaper om økonomistyring og å ha en helhetsforståelse av det som foregår i bedriften. Jeg finner i min undersøkelse at utdanningsnivået på lederne og de økonomiansvarlige er høyt, de fleste har mer enn 3 års høyskole-/universitetsutdannelse og de aller fleste har utdannelsen innenfor det samfunnsvitenskapelige område. Busch, Johnsen, Vanebo (1993) sier videre at økonomiavdelingen ofte har en todelt funksjon ved at den på den ene siden har et direkte driftsansvar for den finansielle og likviditetsmessige styringen, og på den andre siden lønnsomhetsstyringen hvor de gir råd til ledelsen som skal fatte beslutningene.

Jeg finner støtte til dette ved at det er en klar enighet om at disse økonomistyringsaktivitetene brukes både privat og offentlig, samt at de er betydningsfulle for de beslutningene som tas. Dette underbygger betydningen av å ha gode kunnskaper og ha en helhetsforståelse.

Økonomistyringsaktiviteter

Tidligere undersøkelser gjennomført i små bedrifter konkluderte med at økonomistyringsaktiviteter i varierende grad ble brukt. Noe av grunnen til dette var at bedriftene hadde få ansatte, og at den økonomiske kontrollen var noe lederen måtte håndtere ”så godt som mulig”, da det ikke var dedikerte ressurser for å ta seg av dette.

Melander (1996) fant i sin undersøkelse at flertallet av de bedriftene han spurte, syntes ledelsen at økonomistyringen hadde stor betydning. Jeg finner at en meget høy prosent av mine bedrifter både i det private og offentlige bruker økonomistyringsaktiviteter. Mine resultater bekrefter dette, og jeg kan derfor også si at for store bedrifter med mange ansatte og høy omsetning er økonomistyringsaktiviteter veldig viktig og nødvendig for å blant annet å kunne overleve i markedet.

Jeg finner også å kunne støtte Melander (1996) sin oppfatning av økonomistyring som ledelsesform. Dette innebærer å bruke økonomistyringens rasjonelle styringsmidler som en sentral del av deres ledelsesfilosofi. Dette indikerer i følge Melander en profesjonell ledelse. Jeg finner en klar sammenheng og forklaringskraft mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelse og de beslutninger som tas. Jeg finner også at en bedre integrering disse imellom vil kunne gi en bedre helhet, og sannsynligvis også styring. Dette underbygger at økonomistyringsaktivitetene som en del av ledelsesfilosofien og dermed også en profesjonell ledelse.

Berg (1995) er også opptatt av integrasjon mellom økonomistyring og ledelse for å oppnå en felles meningskapning og språk. Han mener at meningskapning utvikles primært gjennom sosialt samspill, og vil berøre alle dimensjoner som tillegges begrepet økonomistyring. Min

undersøkelse gir støtte til at økonomistyring kan utøves som en samspillprosess med sikte på å skape en virkelighetsforståelse som utvikler en sosial kontroll rettet mot anskaffelse og anvendelse av ressurser for å sikre organisasjonens fremtidige eksistensgrunnlag. Dette underbygges av resultatene om at økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser er godt integrert, at økonomistyringsresultatene brukes som verktøy for ledelsen og til å ta beslutninger. Jeg dokumenterer også at respondentene mener at økonomistyringsaktivitetene er viktige for bedriftens eksistensgrunnlag, posisjonering og konkurransefortrinn. Forskjeller innenfor det private og offentlige ligger primært på hvilke økonomistyringsaktiviteter som nyttes i størst grad, og hvilke av aktivitetene som nyttes som verktøy for ledelsen og for å kunne ta beslutninger.

Ledelsesprosess

Busch, Vanebo, Johnsen (1999) mener at en god leder er en leder som makter å utvikle en god ledelsesprosess innenfor sitt formelle ansvarsområde, dvs ledelse av ledelsesprosessen. De sier videre at det ikke noen ledelse dersom det ikke eksisterer noen mål. De mener også at økonomistyring er en del av bedriftens totale ledelse (Busch, Vanebo, Johnsen 2002). Mine resultater underbygger at det er viktig for bedriftene å ha strategier og mål, samt og oppnå resultater fastsatte resultater. Det at økonomistyringsaktivitetene blir brukt som verktøy av ledelsen og for å kunne ta beslutninger bekrefter videre at økonomistyringsaktivitetene er en del av den totale ledelsen. Jeg finner også at bedriftene mener at økonomi og ledelse er godt integrert og at dette kan bli bedre, og gjøre sitt til at bedriften blir enda bedre, blant annet innen måloppnåelse og totalledelse. Mine resultater finner også støtte i det Busch, Vanebo, Johnsen (1993) forutsetter som god økonomisk styring. Det innebærer at ledelsen formulerer gode økonomiske mål, at det foregår en forsvarlig problemløsning og planlegging med sikte på å nå de økonomiske mål, og at det foretas en økonomisk kontroll som viser måloppnåelse. Bedriftene bekrefter at de setter opp mål og at de bruker økonomistyringsaktivitetene til å ta beslutninger i forbindelse med planlegging. Regresjonsmodellene viser også at det å ha et kontrollsystem har en forklaring på både økonomi, ledelse og beslutningstaking.

I teorien total planlegging (corporate planning) snakker man om den operative situasjonen, den taktisk-administrative situasjonen og den strategiske situasjonen. Jeg mener at resultatene mine underbygger de to siste delene og til dels den operative situasjonen, noe som viser at bedriftene langt på vei gjennomfører corporate planning.

Strategisk ledelse handler om å matche organisasjonens mål og midler med henblikk på å løpende å sikre bedriftens eksistensgrunnlag. Lund, Lorentzen (2001) beskriver kontinuerlig strategisk ledelse som det beste for å oppnå varig konkurranse fortrinn. Jeg finner at mine resultater underbygger flere av de kriteriene som de setter for strategisk ledelse. Utforme visjoner og mål, analysere konsekvenser av endringer og ta beslutninger om tiltak, samt å jobbe med inntregrasjonsplanlegging er momenter som bedriftene jeg spurte bekrefter at de indirekte gjør ved tett integrering mellom økonomistyringsaktiviteter, ledelse og beslutninger som tas.

Beslutninger

Beslutninger tas med bakgrunn i den informasjon som ledelsen skaffer seg. Jeg finner at det er sammenheng mellom de økonomistyringsaktivitetene som ledelsen bruker som verktøy og de beslutningene som tas. Jeg har kartlagt hva som brukes og at det i stor utstrekning nyttes kontrollsystemer. Noen av de spørsmålene som Otley etterlyser som ubesvart, mener jeg at jeg har fått gode svar på. Otley sier at det er avgjørende at de som har ansvaret for økonomistyringen også har god kjennskap til de operasjonelle, strategiske og de ledelsesmessige forholdene som eksisterer i bedriften. Her ser jeg ut i fra undersøkelsen at utdanningsnivået til både lederne og de økonomiansvarlige i hovedsak er over 3 år

høyskole/universitetsutdannelse med samfunnsvitenskapelig retning. Det er også de økonomiansvarlige som i hovedsak har besvart undersøkelsen som viser at de har et godt oversiktsbilde på mer enn bare de økonomiske faktorene. Resultatene i forbindelse med integrering av økonomistyring og ledelsesprosesser underbygger også at bedriftene mener det er viktig se helheten. Otley mener at kontrollsystemene må reflektere målene som bedriften setter og planene for å nå disse målene. Jeg finner at en meget høy prosent av bedriftene har et kontrollsystem hvor det er angitt en målsetting, det måler ytelsen på de målene som er satt, og som gir svar på om det er samsvar mellom målsetting og aktuell ytelse. Det blir også foretatt avviksanalyser som vil kunne gi bedriftene mulighet for å forbedre seg.

Otley påpeker videre at det er et behov for å se nærmere på hvilken rolle budsjettering/budsjettkontroll har i dagens bedrifter, hvordan blir dette brukt i praksis. Jeg mener at jeg har fått kartlagt dette meget bra ved å få en oversikt over de økonomistyringsaktivitetene som brukes og i hvor stor grad de blir brukt i praksis både i det private og i det offentlige. Resultatene viser at økonomistyringsaktiviteter er meget viktig for budsjettering og strategisk tilpasning. Regresjonsmodellene underbygger også dette ved at økonomistyringsaktivitetene har en rolle som verktøy for ledelsesprosessene og for å ta beslutninger i forbindelse med planlegging, budsjettering, kontroll av måloppnåelse, analyser, rapportering, ressursutnyttelse og strategisk tilpasning.

Otley konkluderer med at økonomistyring med fordel kan analyseres i et større organisasjonsperspektiv, bl a opp imot ledelse. Jeg mener at også dette har jeg fått svar på gjennom min undersøkelse, både ved statistisk høy prosent av bedriftene sier at de bruker økonomistyringsaktiviteter som verktøy i ledelsen, og at en bedre integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene gir forbedringer blant annet innen totalledelse, og i tillegg støtte for dette igjennom regresjonsmodellene.

Busch, Vanebo, Johnsen (2002) beskriver at formålet er at de ansatte gjennom læring skal få bedre forutsetninger for å kunne ta gode og riktige beslutninger. Læringssirkelen består i at man fastsetter mål, deretter en planleggingsfase, gjennomføringsfase og til slutt registrerer resultat og sammenligner dette med det opprinnelige målet. Gjennom ledelsesprosessen kan vi finne bedre løsninger som fører til en mer effektiv utnyttelse av ressursene, eller man må kreve større ressurser for å greie oppgavene. Undersøkelsen viser at det at bedriftene har et kontrollsystem, de bruker aktivt økonomistyringsaktivitetene som verktøy for ledelsen og for å ta beslutninger, og dette støtter teorien om at et økonomisk styringssystem kan sammenlignes med en læringssirkel. Bedriftene har kontroll på hva som gjøres, registrerer avvik og gjør noe med dette i form av tiltak.

Modellen til Busch, Vanebo, Johnsen (1994) om helhetlig styring og ledelse forutsetter at det er nødvendig kobling mellom aktivitetsplaner og økonomiske planer. Styringen består i å ta beslutninger om aktiviteter, tiltak og handlinger, og disse må sees i sammenheng med ressursbruken. Det som binder tankerekken mål, midler, beslutninger og konsekvenser sammen er ledelse. Jeg finner klare sammenhenger mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser som gjør bruk av disse både for å oppnå mål og ta beslutninger. Det underbygger teorien om at økonomistyring er en viktig del av den totale ledelsen i en bedrift, og at det er en sammenheng mellom aktivitetsplaner, økonomi og ressursutnyttelse.

6.4 Viktige funn

Undersøkelsens viktigste funn

Jeg har tidligere i kapitlet beskrevet de funnene jeg har i forbindelse med undersøkelsen. De aller viktigste funnene i undersøkelsen kan oppsummeres som følger:

Jeg finner at flertallet av bedriftene i både det private og det offentlige bruker økonomistyringsaktiviteter i stor grad. Det er noe forskjell på hvilke økonomistyringsaktiviteter som brukes i privat bedrifter og offentlig etater. Resultatene viser at det private bruker alle økonomistyringsaktivitetene i stor grad, mens det offentlige bruker likviditetsbudsjett, lønnsomhetsberegninger og resultatregnskap i mindre grad enn det private. De fleste bedriftene ser på økonomistyringsaktivitetene som viktige for å nå strategiske mål og å kunne planlegge ”veien videre”.

Det var over 70 prosent som mente at økonomistyringsaktivitetene var viktige for overlevelse i markedet, basis i for eksistens i markedet, posisjonering i markedet med basis i informasjon til beslutninger og for å oppnå konkurransefortrinn. For det offentlige var det også en klar støtte til at økonomistyringsaktivitetene er selve fundamentet for tildeling av penger, og for å tilfredsstille behovene til eierne/interessentene.

Økonomistyringsaktivitetenes betydning som verktøy for ledelsen i bedriften er betydelig og jeg finner stor støtte for dette i det statistiske materialet. Det er noe forskjell på hva man vektlegger i det private og det offentlige, hvor det private vektlegger resultatregnskap, likviditetsbudsjett og lønnsomhetsberegninger viktigst, mens det offentlige vektla investeringsbudsjett, driftsbudsjett og regnskapskontroll viktigst som verktøy for ledelsen.

Jeg finner også middels forklaringskraft for avhengig variabel økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen i regresjonsmodell 2, hvor indeksene kontrollsystemer, strategisk betydning av økonomistyringsaktiviteter og økonomistyringsaktiviteter til bruk for beslutninger som uavhengige variabler.

Økonomistyringsaktivitetenes bruk for å ta beslutninger i viktige oppgaver for bedriften finner jeg betydelig støtte for i de statistiske tallene, samt at regresjonsmodell 3 gir en sterk forklaringskraft for denne avhengige variabelen, med indeksene kontrollsystemer, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, integrasjon mellom økonomistyringsaktivitetene og stilling i ledergruppen som uavhengige variabler.

Jeg finner at de fleste bedriftene mener at økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene er godt integrert, men at det er opp imot 80 prosent støtte for at en enda bedre integrering kan gi mye større måloppnåelse, bedre utøvelse av ledelsesprosessene, større utnyttelse av informasjon fra økonomistyringsaktivitetene og bedre kommunikasjon innad i bedriften.

Kan jeg stole på resultatene

Jeg mener at jeg kan stole på de resultatene jeg har funnet, og at validiteten er god. Jeg har et godt og representativt utvalg både innenfor private bedrifter og innenfor det offentlige. Jeg har fått svar fra de viktigste personene i ledergruppen, enten lederen eller den økonomiansvarlige som også var intensjonen. Jeg har i mine analyser fått testet resultatene fra undersøkelsen ved hjelp av korrelasjoner, faktoranalyser, regresjonsmodeller og validitet, og finner at resultatene er innenfor de kravene som stilles. De statistikkmessige resultatene er også betydningsfulle ved at det er en høy prosent i samme retning på de påstandene som besvares. Dette gir entydige svar på de forskningsspørsmålene som jeg har satt opp.

6.5 Svakheter med studien.

Når det gjelder ting som kunne vært annerledes i studien ser jeg at jeg kunne ha prøvd å få kartlagt mer innenfor lederatferd, atferdskontroll og eventuell opportuniste hos de ansatte i forbindelse med ledelsens utøvelse av styring, kontroll og beslutninger. Jeg valgte å ikke ta med dette da oppgavens omfang da ville blitt for stort. Jeg kunne ha fokusert undersøkelsen rundt en bestemt bransje i det private, men jeg mener at det at jeg har undersøkt flere bransjer, gir et bedre bilde av hva som er mest vanlig blant større bedrifter generelt. Jeg kunne ha hatt et enda større antall respondenter for å ha et bredere statistisk materiale, men det er såpass klare retninger i de svarene jeg har fått, at det er lite sannsynlig at det hadde blitt så veldig forskjellig resultat.

En svakhet med studien kan være at jeg har prøvd å kartlegge og beskrive for mange aspekter ved økonomistyring, og at jeg heller kunne ha spisset meg enda mer mot f eks økonomistyringsaktiviteter og ledelse/ledelsesatferd, og ikke vektlagt innvirkning på beslutninger og integrering mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser. Jeg mener at det har vært riktig å ta med alle disse momentene for å se helheten i hvordan økonomistyringen i en bedrift praktiseres og fungerer.

Det er i hovedsak de økonomiansvarlige i ledergruppen i hver enkelt bedrift som har besvart, og det kunne muligens vært flere ledere som burde besvart, men det er en praktisk vanskelig oppgave fordi disse er veldig opptatt, men ut i fra resultatene virker det ikke som dette har hatt noen betydning for utfallet, da den prosentdelen med ledere som har svart peker i samme retning som det de økonomiansvarlige har svart.

6.6 Videre forskning

Jeg har i min undersøkelse fått kartlagt flere områder som ikke tidligere har blitt undersøkt. Jeg har funnet at økonomistyringsaktiviteter er mye brukt både i det private og det offentlige i større bedrifter, og at det er enkelte forskjeller på hvilke aktiviteter som blir mest brukt av de to. Undersøkelsen viser at økonomistyringsaktivitetene er et viktig verktøy for ledelsen og at disse også brukes til å ta beslutninger i viktige oppgaver i bedriften. Den viser videre at en bedre integrering mellom økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene kan gi enda bedre resultat og måloppnåelse og kommunikasjon innad i bedriften. Jeg har også kartlagt holdninger til økonomistyring og dennes strategiske betydning med tanke på bl a overlevelse, posisjonering og for å oppnå konkurransefortrinn i et marked.

Det jeg ikke har fått undersøkt i dybden er atferdsaspektet ved ledelsens bruk av økonomistyring. Det kunne som videre forskning/undersøkelse være interessant å finne ut mer innenfor atferden til den enkelte medarbeider og ledelsen. I hvilken grad blir beslutninger fulgt opp av de ansatte i bedriften, i hvor stor grad eksisterer opportuniste og i hvor stor grad gjennomføres sosial kontroll og atferdskontroll. Kartlegging av den enkeltes atferd for å understøtte definerte mål vil være interessant for å registrere opportuniste, som kan medføre at man ikke arbeider mot et felles mål. Eksterne aktørers innvirkning på ledelsen i en bedrift kan også studeres nærmere, selv om jeg i denne oppgaven fikk noe oversikt over dette. Jeg har i min undersøkelse funnet at økonomistyringsaktiviteter og ledelse henger meget nøye sammen, men flere detaljer innenfor områdene i forbindelse med dette samspillet vil kunne utdype forståelsen enda bedre.

Ledelsens beslutningsstil og ledelsesstil kan også være noe å undersøke nærmere. Er det spesielle situasjoner, informasjon eller ytre påvirkninger som utløser spesielle handlinger og blir det benyttet forskjellig ledelsesstil ut i fra forskjellige oppgaver som skal løses.

Hvilke kontrollsystemer som nyttes er noe som kan undersøkes nærmere. Jeg har kartlagt at bedriftene har kontrollsystem og at disse er betydningsfulle for ledelsen og de beslutningene som tas, men jeg har ikke kartlagt hvilke systemer som brukes som f eks balanced scorecard,

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

tableau de bord etc. Dette og evt hvor bra bedriftene mener sine systemer er, hva de måler, hvor integrert de er i andre systemer, vil være interessant å finne ut av.

Sosial kontroll og atferdskontroll er den andre type kontroll flere forfattere mener eksisterer i en bedrift. Dette har jeg ikke har kartlagt i denne oppgaven, og det vil være nyttig å finne ut om dette blir aktivt brukt, satt i system eller om det ikke er viktig for en bedrift.

Jeg har sett på forskjeller innefor privat og offentlig sektor på enkelte områder, men en nærmere undersøkelse innenfor forskjellige bransjer i det private næringsliv er også et mulig forskningsområde.

Dette er områder jeg ikke har fått kartlagt i denne oppgaven.

7 Referanseliste

Abernethy, M.A , J.U Stoelwinder (1995) *The role of professional control in the management of complex organizations*. Accounting, Organizations and Society, 20, 1, 1-17.

Andersen, J A. (1995) *Ledelse og ledelsesteorier*, Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.

Andersen, B. (1997) *Endringsledelse- en praktisk forbedringsprosess*, Oslo: Cappelen akademisk forlag AS.

Andersson, G (1991) *Kalkyler som beslutningsunderlag*. Studentlitteratur. Lund.

Anthony, R,N (1965) *Planning and controlsystems*. Cambridge, Mass; Harvard University Press.

Anthony, R.N, J. Dearden, J og N.M Bedford (1989) *Management control systems, 6th.ed. Homewood*, 11; Richard D. Irwin

Bang, H.(1988) *Organisasjonskultur*, Otta: Tano AS.

Baron, R.A , J. Greenberg (1990) *Behavior in organizations*. Allyn and Bacon, Boston.

Bass, B.M (1990) *From transactional to transformational leadership. Organizational dynamics*, 18(3), 19-32.

Befring, E. (1992) *Forskningsmetode og statistikk*. Samlaget.

Berg, P.O (1995) *Har ledelse noen betydning? I: Hillebrandt, S. og Johnsen, E.; Ledelse II*.København: Børsen Bøyer

Berg, M.E , Ø. Martinsen, G. Thomsen (1998) *Ledelse, kompetanse og omstilling*, Oslo:Universitetsforlaget AS.

Berger, P, T. Luckman (1966) *The social construction of reality. A treatise on the sociology of knowledge*. Garden City: Doubleday.

Berle, A.A., G.C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private property*. New York: McMillan Publishing CO.

Berry, W. (1993) *Understanding regression assumptions*. Sage University papers, series on quantitative applications in the social sciences, series no.07-092, newbury Park, California.

Bennis, W.G., J. O`Toole (2005) *How business schools lost their way*. Harvard business Review, mai.

Bollen, K. A (1989) *Structural Equations With Latent Variables*, New York; Wiley.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- Bollen, K. A, R Lennox (1991) *Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation perspective*, Psychological Bulletin, 110, s 305-315.
- Boye, K, S. L Solberg (1994) *Ledelse og Økonomisk styring*. Otta: TANO AS.
- Bradach, J.L, R.G Eccles (1989). *Price, authority and trust: From ideal types to plural forms*. Annual Review of Sociology, 15, 97-118.
- Brunsson, N (1989) *The Organization of Hypocrisy. Talk decisions and actions in Organizations*. New York; John Wiley.
- Burovits, J. (1984) *Management of Computer Operations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Busch, T, E. Johnsen, J.O.Vanebo (1993) *Foretakets ledelse og økonomi, fra nåtid til nytid*, Otta:TANO AS.
- Busch, T, E Johnsen, J.O. Vanebo (2003) *Endringsledelse i det offentlige*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T, E Johnsen, J O Vanebo. (2002) *Økonomistyring i det offentlige*, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Busch, T, TØH serien (2000:11) *Økonomistyring i offentlige sektor, noen teoretiske og konseptuelle problemstillinger*, Høgskolen i Sør-Trøndelag.
- Christophersen, K.A (2004) *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. 2 utgave, Unipub forlag.
- Churchill, G A (1979) *A paradigm for developing Better Measures for marketing Constructs*, Journal of Marketing Research, vol XVI(Feb), s 64-73.
- Coase, R (1937) *The nature of the firm*. *Economica* 5, 386-405.
- Cobanoglu, C.B og Warde et al. (2001) *Comparison of mail, fax and web-based survey methods*. International Journal of Market research 43: 441-452.
- Colbjørnsen, T. (1993) *Personalledelse i organisasjonsamfunnet*, i Nordhaug, O: Strategisk personalledelse, TANO A.S. Oslo.
- Colbjørnsen, T. (1995). *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. 2 utgave, Oslo: TANO.
- Colbjørnsen, T, I Drake et al (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Couper, M.P (2000) *Web surveys: A review of issues and approaches*. Public Opinion Quarterly 65:230-253.

- Cooke, S og N. Slack (1991) *Making management decisions*. Prentice-Hall International (UK). London.
- Choi, Y., Dalton, R.R (1998) *On the leadershipfunction of self-sacrifice*. Leadership quarterly, 9(4): 475-501.
- Crozier, M. (1993) *Will a New Logic of Management Emerge?*. I J Child, M Crozier.
- Dillman, D.A. (2000) *Mail and internet surveys: The tailored design method*. New York, John Wiley & Son.
- Donaldson, T., Preston, L.E(1995) *The Stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 20, 65-91.
- Drucker, P.F(1985). *Entrepreneurial Strategies*, California management Reveiw, 27, 2, s 9-25.
- Døving, E, Å Johnsen (2005) *Organisasjonsteori på norsk*, Bergen: fagbokforlaget AS.
- Fallan, L., I. J Pettersen (2009). *Økonomistyring – teoretisk praksis eller praktisk teori*. Artikkel magma 2009, <http://www.sivil.no/magma/2009/06/0111.html>
- Flamholz, E.(1996). *Effective organizational control. A framework, applications, and implications*. European Management Journal, 14, 6, 596-611.
- Frances, J og E. Garnsey (1996) *Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: Systems integration, information and control*. Accounting, Organisations, and Society, 21, 6, 591-610.
- Frankfort-Nachmias, C. og D. Nachmias (1996) *Research Methods in the social sciences*. Arnold, London.
- Freeman, R.E.(1984) *Strategic management. A Stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Fiedler, F.E (1967) *A Theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill. New York
- Freckner, P (1983) *Begrepp innom økonomistyring – en oversikt*. Studentlitteratur. Lund
- Freeman, (1984) *Strategic management: A stakeholder Approach*. Marshfield, M Pitman Publishing.
- Ghosdal, S. (2003) *Business schools share the blame for Enron*. Practice News, juli.
- Gietzman, M.B.(1996) *Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility*. Accounting, Organisations, and Society, 21, 6, 611-626.
- Gigliani, G. og Bedian, A.(1974) *A conspectus of mangement control theory: 1900-1972*. Academy of management Journal, 17(juni), 292-305.

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Granlund, M., S Modell.(2005) *Nordic contribution to management Accounting change litteratur*. I S Jønsson og J Mouritsen (red). *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*. Malmø: Liber and Copenhagen Business school Press.

Green, S. og Welch, M (1988) *Cybernetics and dependence:Reframing the control concept*. *Academy of Management Review*, 13(juni), 287-301.

Grønhaug, K.(1985) *Problemer i empirisk forskning*. I: NHH/RSF. Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning. Oslo:Universitetsforlaget.

Hamel, G. og Prahalad, C.K. (1990) *The Core Competence of Corpoation*, *Harvard Business Review*, May-June, s 79-91.

Halvorsen, K. (1987) *Å forske på samfunnet: En innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave, Bedriftsøkonomenes forlag.

Halvorsen, K (1993) *Å forske på samfunnet*. Bedriftsøkonomisk Forlag. Oslo.

Haugen, O., W. Myhre. (1995) *Småbedriftskjennetegn og bruk av økonomistyring*, Hovedfagsoppgave, Høgskolen i Buskerud. Hønefoss.

Hellevik, O. (1978) *Kausalanalyse ved hjelp av multivariate prosenttabeller*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hellevik, O. (1991) *Indroductioin to causal Analysis. Exploring Survey Data by Crosstabulation*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag, s.177.

Hersey, P, K.H Blanchard (1998) *Management of organizational behaviour*. Prentice-Hall. New York.

Hill, C.W.L., T.M Jones (1992) *Stakeholder agency theory*. *Journal of Management Studies*, 29:131-154.

Hirst, M.K (1983). *Reliance on accounting performance measures, task uncertainty and dysfunctional behaviour: some extencions*. *Journal of accounting Research*, 596-605.

Hitland, S. TØH-serien (2000:17) *Framvekst og utbredelse av management-ledelse*. Høgskolen i Trøndelag.

Holme, I.M., B.K Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Oslo:Tano Aschehoug, s 334.

Hoff, K.G (2009) *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Otta. Universitetsforlaget.

Hogler, R.L. H.G. Hunt (1993) *Accounting and conceptions of control in the American corporations*. *British Journal of Management*, s177-190.

Holbek, J (1978) *Economic effektivness of small manufacturing firms in the future industry in Norway*. Ann Arbør. Michigan.

Helling (2009-2010) – Masteroppgave i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Buskerud

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- Hood, C.(1991) *A Public Management for all Seasons*. Public Management, 69 (1):3-19.
- Hopwood, A.G (1974) *Accounting and Human behaviour*. Englewood Cliffs, NJ;Prentice-Hall.
- Hopwood, A.G. (1998) *Accounting and organizational change*. I: A. J Berry, J. Broadbent og D.T Otley (red), *Management Control Theory*:357-367. Ashgate:Dartmouth.
- Hopwood, A.G (1996). *Locking across rather than up and down: Accounting, Organisations and Society*, 207-234.
- Ilstad, S. (1989) *Survey-metoden: en veiledning i utvalgsundersøkelser*. Trondheim:Tapir, s.182.
- Jaques, E.(1976) *A general theory of bureaucracy*. Heineman. London.
- Jensen. M, W.Meckling (1976) *Theory of the firm :manegiral behaviour, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3.s.305-360.
- Johnsen, E (1975.) *Teorien om ledelse*, Viborg: Erhvervsøkonomisk forlag S/I.
- Johnsen, E, T Busch, J.O Vanebo,(1994) *Økonomisk styring i det offentlige*. Otta: Tano AS.
- Johnsen, E, J. O Vanebo, T Busch, (1995) *Ledelse av ledelsesprosessen*, Otta: Tano A/S.
- Johnsen, E (1984) *Indruktion til ledelseslære*. København. Erhvervsøkonomisk Forlag.
- Jones, T.M et al. (1999). Letter to AMR regarding”Convergent stakeholder theory”/ Trevino and Weaver`s reply to Jones and Wicks/Gioia`s reply to Jones and Wicks. *Academy of Management*, 24, 4, 621.
- Jones, T.M og A.C Wicks (1999) *Convergent stakeholder theory*. *Academy of Management*, 24, 2, 206-221.
- Jung, C.G (1976) *Typologi. Till frågan om de psykologiske typerne*. Berghs forlag. Stockholm.
- Kaplan R S, D P Norton (1992) *Knowing the score.(use of balanced scorecard in evaluation management tools*. *Financial executive*, Nov-Dec, vol 12.no.6.p.30(4)
- Kaplan, R S, D P Norton (1996) *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. Harvard Business School press, Boston.
- Kaplan, P.S (1998) *Innovation action reasearch: Creating new management theory and practice*. *Journal of management accouting research* (10).89-118.
- Katz, R.L. (1974) *Skills of an effective administrator*. Harvard business Review. Vol 5(sept-okt)pp.90-102.

Katz, D. , R.L. Kahn (1978) *The Social psychology of organizations*, Wiley, New York.

Kim, J.O., C. Mueller (1978) *Factor analysis: statistical methods and practical issues*. ISBN 08033911611.

Kinserdal, A, T.G Kyllingstad (1979) *Småbedriftprosjekt. Økonomistyring i småbedrifter* Foretaksøkonomisk institutt. NHH, Bergen.

Kline, R. B (1998) *Principles and practice of structural equation modeling*. Methodology in the social sciences, Guilford Press.

KUF (1992). Økonomisk-administrativ utdanning frem til siviløkonomgrad. Utredning avgitt 1 November 1992 av arbeidsgruppe(Gjærum-utvalget)oppnevnt av Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.

Langevik, M. (1998) *Ledning och ledarskap I ukika førtaksformer*. Raben & Sjøgren.

Lowe, E.A og Puxty, T(1989) *The problems of Paradigm: A critique of the prevailing orthodoxy in management control*. I Chua, W.F, Lowe, T. og Puxty, T.(1989) *Critical perspectives in management control*. New York: McMillan.

Lund, J.E , R. Lorentzen (2001) *Foretaksstrategi, teori og praksis*. Oslo:Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mann, F.C. (1965) *Toward an understanding of the leadership role in formal organizations*. I Dublin, G.C. Homans, G.C. Mann, F.C Miller D:C (Eds) *Leadership and productivity*. Chandler.

Melander, P.(1996) *Økonomistyring i politisk styrede organisationer*. Danmark: Jurist og økonomforbundets forlag.

Melander, P (1997) *Økonomistyring i videnbaserte og politiske organisasjoner – om at implantere økonomisk rationalitet, hvor andre verdier er dominerende*. Økonomistyring & Informatikk, 13, 159-188.

Mellomvik, F., N. Monsen, O.Olson (1988) *Functions of accounting – a discussion*. Scandinavian Journal of Management, 4, 101-119.

Merchant, K.A (1985) *Control in busuness organisations*. Cambridge: Ballinger.

Merchant, K.A og R.Simons (1986) *Reasearch and control in complex organisations: An overview*. American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Mitchell, T R (1985) *An Evaluation of the validity of correlational Research conducted in organisations*, Academy of management Review, vol 10, no 2, s 192-205

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Mitchell, R.K, Agle, B.R og Wood, D.J (1997) *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management review*, 22, 4, 853-886.

Mintzberg, H.(1976) *Lederen og hans jobb*. København. Nyt fra Samfunnsvitenskapene.

Mintzberg, H. og J.A Waters (1985) *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, *Strategic Management Journal*, Vol 6, s 257-272.

Mouritzen, J.(1999). *The flexible firm, Strategies for a subcontractor`s management control*. *Accounting Organizations, and Society*, 24, 31-55.

Normann, V.D (1999) *Hva bør skje med bedriftsøkonomi ?* NFF-nytt 1999:1.

Nonaka, I. (1991) *The Knowledge Creating Company*, *Harvard Business E Review*, November-December, s 96-104

Nyland, K. og I. J Pettersen (2004) *Management and control of public hospitals. The use of performance measures in Norwegian hospitals*. Paper presented to the 10th CIGAR conference, Poitiers, Frankrike, 27-27 mai.

Otley, D.T.(1994) *Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework*. *Management Accounting Research*, 5, 289-299.

Otley D, Broadbent Jane , Anthony J.Berry (1995) *Management control:theories, issues and practices*.

Otley, D.T (1999) *Performance management. A framework for management control systems research*. *Management Accounting Research*, 10, mars, 363-382.

Ouchi, W.G (1979) *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. *Management science*, 25, 833-848

Parsons, C. (2007) *Web-based Surveys: Best Practics Based on the research Lierature*. *Visitor Studies* 10(1):13-33.

Perrow, C. (1986) *Complex organizations. A Critical Essay*. New York: Random House, 3rd ed.

Patel, R. og B. Davidson (1995) *Forskningsmetodikkens grunnlag. Å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Pettersen, I.J (2001) *Implementing management accounting reforms in public sector. The difficult travel from intentions to effects*. *European Accounting Review*, 10(3), 561-582.

Pettigrew, A.M (1977) *Strategy formulation as a political process*. *International Studies of Management and Organizations*, VII, 2.

Helling (2009-2010) – Masteroppgave i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Buskerud

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Pfeffer, J og Salancik, G (1978) *The external control of organisations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Porter, E.H, M.M.Henry (1964) *Job attitudes in management: Perceptions of the importance of certain personality traits as a function of job level*. Journal of Applied Psychology. Vol 48, pp. 321-36.

Porter, M.E.(1980) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The free press, New York.

Pugh, D.S, D.J Hickson & C.R. Hinings (1985) *Writers on Organizations*. Penguin Books, London.

Reddin, W.J (1979) *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill. New York.

Reve, T (1985) *Validitet i økonomisk-administrativ forskning*. Institutt for organisasjonsfag, NHH

Roos, G.,G. V Krogh, J. Roos, L. Fernstrøm (2007) *Strategi . en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Robsen, K., D. J. Cooper (1989). *Power and management control*. I Chua, W.F., Lowe, T. og Puxty, T.(red): *Critical perspectives in management control*”. McMillan: London

Røvik, K.A (1998) *Moderne organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scott, W.R og J.W Meyer (1983) *The organization of societal sectors*. I: Meyer, J.W og Scott, W.R.(red). *Organizational environments: Rituals and rationality*, 129-154. Beverly Hills: Sage.R. Publications

Schein, E. (1985) *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag A/S. Oslo

Selnes, F. (1993) *Markedsundersøkelser*. TANO.

Selznick, P. (1948) *Foundations of the theory of Organizations*. American Sociological Review, 13.25-35.

Simon, H.A (1947) *Administrative behavior*. Mcmillan. New York

Simon, J.L , P. Burnstein (1985) *Basic research Methods in Social Science*. New York: Random House.

Simons, R (2000) *Using Diagnostic and interactive Control Systems*. I: Simons, R.: *Performance measurement & Control Systems for implementing Strategy*. Prentice Hall, 205-229.

Helling (2009-2010) – Masteroppgave i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Buskerud

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Stabell, C.B, Ø.D Fjelstad (1998) *Configuring value for competitive advantage: on chain, shops and networks*. Strategic management Journal, 19, s.413-437.

Stalk, G. og T. Hout (1990) *Competing against time*. York. Free press.

Stene, Morten, (1999) *Vitenskapelig forfatterskap. Hvordan lykkes med skriftlige oppgaver*, Otta: Kalle forlag.

Suchman, M.C (1995) *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, 20(3).571-610.

Sørebø, A.M.(2009) *En innføring i kvantitativ dataanalyse med SPSS-16.0.* Høgskolen i Buskerud. Hønefoss

Trevino, L.K og Weaver, G.R (1999) *The stakeholder tradition: Converging theories – not convergent theory*. Academy of management, 24, 2, 222-227.

Troye, S.V (1994) *Teori- og forskningsevaluering. Et kritisk realistisk perspektiv*. Oslo: TANO

Tyrstrup, M.(1992) *Føretakslederen och hendelsernas centrum*. I Sjøstrand, S.E& Holmberg, I. (red): *Føretaksledning bortom etablerad teori*. Studentlitteratur. Lund.

Yin, R.K (1998) *The case study Crisis: Some Answers*. Administrative Science Quarterly, årg.26, nr (March), s 58-65.

Yukl, A.Y (1989) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall.

Zikmund, W.G. (1991) *Business Research Methods*. Chicago, Dryden Press.

Van der Meer-Kooistra, J. (1994) *The coordination of internal transactions: The functioning of transfer pricing systems in the organizational context*. Management Accounting Research, 5, 23-152.

Van der Meer Koooistra, J og Vosselman, E.G.J (2000) *Management control interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance*, Accounting, organisation, and Society, 25, 51-77.

Vanebo, J.O (1999) *Endringsledelse I offentlig sektor med vekt på økonomistyring*. Ph.D avhandling. Handelshøjskolen i København. København: Samfunnslitteratur.

Weick, K.E (1979) *The social psychocology of organizing*. Reading, Mass.:Addison Wesley.

Wigblad, K (1997) *Karta över vetenskapliga samband*. Lund: Studentlitteratur.

Wikstrøm, S.R et al.(1992) *Kunnskap och varde*. Stockholm: Nordstedts Juridik/FA rådet. S.158.

Helling (2009-2010) – Masteroppgave i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Buskerud

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Williamson, O. (1971) *The vertical integration of production market failure considerations.* American Economic Review, 61, 112-23.

Williamson, O. (1979) *Transaction cost Economics. The governance of contractual relations.* Journal of law and Economics, 33, 233-261.

Williamson, O. (1981) *The Economic of Organization: The transaction cost approach.* American Economic Review, 73, 519-40.

Williamson, O.(1989) *The logic of economic organization.* Journal of Law, Economics and Organizations, 4, 1.

Wright, P.L og D.S Taylor (1984) *Improving leadership performance.* Prentice – Hall. New York.

8 Vedlegg

Vedlegg A - Følgeskriv til e-mail til private bedrifter

Vedlegg B - Følgeskriv til e-mail til offentlige virksomheter

Vedlegg C - Spørreskjema som ble sendt ut elektronisk

Vedlegg D - Underlag fra SPSS for deskriptiv statistikk

Vedlegg E - Underlag fra SPSS for korrelasjonsanalyser

Vedlegg F - Underlag fra SPSS for konvergent validitet

Vedlegg G - Underlag fra SPSS for divergent validitet

Vedlegg H - Underlag fra SPSS for relabilitet (Cronbachs Alpha)

Vedlegg I - Underlag fra SPSS for regresjonsanalyser

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Vedlegg A -Følgemail til privat bedrifter

Tekst til email;

Økonomistyring og Ledelse - Spørreskjema

Vi ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse som omhandler økonomistyring og ledelse. Undersøkelsen gjøres som en del av en mastergradsavhandling i økonomi- og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud(HiBu).

Masterav arbeidet som vedlagte spørreskjema er en del av, belyser virksomhetens økonomistyringspraksis, ledelsesprosesser og beslutninger basert på økonomistyringsinformasjon.

Det elektroniske spørreskjemaet besvares anonymt og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I rapporten fra undersøkelsen vil det ikke være mulig å spore informasjon tilbake til spesifikke personer og bedrifter.

Vennligst besvar spørreskjemaet **så raskt som mulig og senest innen to uker**. Faglige spørsmål og kommentarer til undersøkelsen kan rettes til Arne Helling.

En oppsummering av sentrale resultater fra undersøkelsen vil sendes deg per e-post i løpet av våren 2010.

PS.

De fleste av dere som får denne mail`en har jeg vært i personlig telefonkontakt med. Dere skulle svare selv eller dere skulle formidle spørreskjemaet videre til de rette personene i ledergruppen i deres bedrift. Takker for veldig positiv innstilling til min forespørsel pr telefon.

På forhånd mange takk!

Vennlig hilsen,

Arne Helling
Masterstudent
Veienkroken 2
3517 Hønefoss
e-mail adr.
Tlf. 99 09 37 50

Øystein Sørebo
Veileder
Førsteamanuensis, dr.econ
Høgskolen i Buskerud
Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap
oystein.sorebo@hibu.no
Tlf. 92 82 62 86

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Vedlegg B - Følgemail til det offentlige

Tekst til email;

Økonomistyring og Ledelse - Spørreskjema

Vi ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse som omhandler økonomistyring og ledelse. Undersøkelsen gjøres som en del av en mastergradsavhandling i økonomi- og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud (HiBu).

Masterarbeidet som vedlagte spørreskjema er en del av, belyser virksomheters økonomistyringspraksis, ledelsesprosesser og beslutninger basert på økonomistyringsinformasjon.

Vi vil at denne undersøkelsen primært blir besvart av rådmann eller økonomiansvarlig i kommunen, sekundært til en annen person i kommunenes ledergruppe.

Det elektroniske spørreskjemaet besvares anonymt og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I rapporten fra undersøkelsen vil det ikke være mulig å spore informasjon tilbake til spesifikke personer og bedrifter.

Vennligst besvar spørreskjemaet **så raskt som mulig og senest innen to uker**. Faglige spørsmål og kommentarer til undersøkelsen kan rettes til Arne Helling.

En oppsummering av sentrale resultater fra undersøkelsen vil sendes dere per e-post i løpet av våren 2010.

På forhånd mange takk!

Vennlig hilsen,

Arne Helling
Masterstudent
Veienkroken 2
3517 Hønefoss
e-mail adr
Tlf. 99 09 37 50

Øystein Sørebo
Veileder
Førsteamanuensis, dr.econ
Høgskolen i Buskerud
Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap
oystein.sorebo@hibu.no
Tlf. 92 82 62 86

Vedlegg C - Spørreskjema (privat og offentlig)

Spørreskjema (offentlig)

Jeg har valgt et spørreskjema som er lagt opp med en kombinasjon av svaralternativer med avkryssing og en gradering av svaret ved bruk av et 7 punkt skala.

Virksomhetens ledelse bes om å svare på vegne av virksomheten/foretaket

Jeg ber om at en i bedriftens ledergruppe/(foretakets ledelse/nøkkelinformanter) svarer på skjemaet.

Hvem mottar undersøkelsen?

Private bedrifter og forskjellige offentlige bedrifter.

Hvordan du skal besvare skjemaet

Nesten alle spørsmål skal besvares på samme måte - ved å **krysse av** for det svaralternativet som passer best, slik det er vist i rammen nedenfor:

Forklaring til tallene er som følger:

	Helt Uenig	Litt Uenig	Verken Litt Enig	Helt Enig			
(Eksempel)	Uenig	uenig	eller enig	enig			
Jeg er en god leder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Svarfrist

Ferdig utfylt skjema legges i vedlagte svarkonvolutt og returneres så fort som mulig – helst innen 1 uke etter at du har mottatt det.

Lykke til !

1 Tema - Holdninger og praktisering av økonomistyring

Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: **(Sett gjerne flere kryss)**

- Resultatregnskap
- Investeringsbudsjett
- Driftsbudsjett
- Likviditetsbudsjett
- Regnskapskontroll
- Lønnsomhetsberegninger
- Annet(spesifiser).....

Hos oss har vi tillagt ansvaret for økonomistyringen til: **(Sett kryss på riktig alternativ)**

- Daglig leder
- Økonomiansvarlig person
- Eksternt firma

Påstander (Sett kryss i valgt alternativ)	Helt Uenig	Helt Enig					
Vi oppfatter økonomistyringen i det vesentligste som føring av regnskap og oppsett av budsjetter.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Hos oss handler økonomistyring i stor grad om registrering og analyser av historiske data	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Hos oss handler økonomistyring om i hovedsak å planlegge ”veien videre”	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Vi gjennomfører økonomistyringsaktiviteter med det formål å nå våre strategiske mål	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår tildeling av penger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Vår disponering av pengene har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss en meget god mulighet til å tilfredsstille behovene til våre eiere/interessenter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Påstander (Sett kryss i valgt alternativ)	Helt Uenig	Helt Enig
2 Tema – Ledelse og økonomistyring		
Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter viktige ledelsesverktøy:		
- Resultatregnskap	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Investeringsbudsjett	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Driftsbudsjett	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Likviditetsbudsjett.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Regnskapskontroll.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Lønnsomhetsberegninger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
Våre økonomistyringsaktivitetene inkluderer:		
- Forhold til interessenter(f eks eiere, kunder)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Planlegging av ressursutnyttelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Oppnåelse av mål	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil eksterne aktører(f eks staten, allianser, nettverk) presse oss til;		
- Betydelig endring i utøvelsen av ledelsesprosessene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- Mer bruk av økonomistyringsaktivitetene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor:		
- det er angitt målsetting for ønsket ytelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 7
- det blir foretatt sammenligning mellom		

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

målsetting og aktuell ytelse - det blir foretatt avviksanalyser	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Påstander (Sett kryss i valgt alternativ)	Helt Uenig						Helt Enig
3 Tema - Integrering							
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:							
- Planlegging	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Budsjettering	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Kontroll av måloppnåelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Analyser	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Rapportering	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Ressursutnyttelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Strategisk tilpasning	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene føre til en mye bedre måloppnåelse(dvs i forhold til definerte strategier og mål)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi:							
- en mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- en svært god totalledelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- en mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- en mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder:							
- Informasjon om strategier og mål	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Informasjon om beslutninger som er tatt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til:							
- bedre beslutninger av ledelsen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- bedre interessent/-kunde tilfredshet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- bedre ytelseskvalitet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

- bedre strategisk tilpasning	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7
- bedre ressursutnyttelse	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7
	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7
	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7
Hos oss tar ledelsen veldig ofte beslutninger uten å bruke informasjon fra økonomistyringsaktivitetene	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7

Bakgrunnsinformasjon(sett kryss på riktig alternativ/alternativer)

Vår virksomhet er statlig/offentlig

Vår virksomhet tilhører følgende bransje:

Tjenesteytende(f eks Forsvaret, Politi, kommune)

Jeg har følgende stilling i ledergruppen i bedriften.

Leder Økonomiansvarlig Annen stilling ,hvilken.....

Vår virksomhet har følgende antall ansatte:

Fra og med 0 til og med 1000 ansatte

Fra og med 1001 til og med 10000 ansatte

Mer enn 10000 ansatte

Vår virksomhet hadde i 2008 følgende omsetning:

Fra og med 0 til og med 500 mill

Fra og med 500 mill til og med 10 mrd

Mer enn 10 mrd

Hos oss har de/den som styrer økonomifunksjonen følgende utdanning?

Utdanningslengde

Høyskole/-universitetsutdanning, 3 år eller mindre

Høyskole/-universitetsutdanning, mer enn 3 år

Annen utdanning

Utdanningstype

Naturvitenskaplig(f eks ingeniør) Samfunnsvitenskaplig(f eks økonomi)

Humaniora(f eks historie, språk)

Hos oss har den som leder bedriften følgende utdanning?

Utdanningslengde

Høyskole/-universitetsutdanning, 3 år eller mindre

Høyskole/-universitetsutdanning, mer enn 3 år

Annen utdanning

Utdanningstype

Naturvitenskaplig(f eks ingeniør) Samfunnsfaglig(f eks økonomi)

Humaniora(f eks historie, språk)

Spørreskjema (Privat)

Jeg har valgt et spørreskjema som er lagt opp med en kombinasjon av svaralternativer med avkryssing og en gradering av svaret ved bruk av et 7 punkt skala.

Virksomhetens ledelse bes om å svare på vegne av virksomheten/foretaket

Jeg ber om at en i bedriftens ledergruppe/(foretakets ledelse/nøkkelinformanter) svarer på skjemaet.

Hvem mottar undersøkelsen?

Private bedrifter og forskjellige offentlige bedrifter.

Hvordan du skal besvare skjemaet

Nesten alle spørsmål skal besvares på samme måte - ved å **krysse av** for det svaralternativet som passer best, slik det er vist i rammen nedenfor:

Forklaring til tallene er som følger:

	Helt	Uenig	Litt	Verken	Litt	Enig	Helt
(Eksempel)	Uenig		uenig	eller	enig		enig
Jeg er en god leder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Svarfrist

Ferdig utfylt skjema sendes på e-mail og returneres så fort som mulig – helst innen 1 uke etter at du har mottatt det.

Lykke til !

1 Tema - Holdninger og praktisering av økonomistyring

Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: **(Sett gjerne flere kryss)**

- Resultatregnskap
- Investeringsbudsjett
- Driftsbudsjett
- Likviditetsbudsjett
- Regnskapskontroll
- Lønnsomhetsberegninger
- Annet(spesifiser).....

Hos oss har vi tillagt ansvaret for økonomistyringen til: **(Sett kryss på riktig alternativ)**

- Daglig leder
- Økonomiansvarlig person
- Eksternt firma

Påstander (Sett kryss i valgt alternativ)	Helt						Helt
	Uenig						Enig
Vi oppfatter økonomistyringen i det vesentligste som føring av regnskap og oppsett av budsjetter.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Hos oss handler økonomistyring i stor grad om registrering og analyser av historiske data	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Hos oss handler økonomistyring i hovedsak om å planlegge ”veien videre”	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Vi gjennomfører økonomistyringsaktiviteter med det formål å nå våre strategiske mål	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Våre økonomistyringsaktiviteter er viktige for oppnåelse av et varig konkurransefortrinn	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Påstander (Sett kryss i valgt alternativ)	Helt Uenig	Helt Enig
2 Tema – Ledelse og økonomistyring		
Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter viktige ledelsesverktøy:		
- Resultatregnskap	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Investeringsbudsjett	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Driftsbudsjett	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Likviditetsbudsjett.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Regnskapskontroll.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Lønnsomhetsberegninger	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Våre økonomistyringsaktivitetene inkluderer:		
- Planlegging av ressursutnyttelse	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Oppnåelse av mål	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Forhold til interessenter (f eks eiere, kunder)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor:		
- det er angitt målsetting for ønsket ytelse	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- det blir foretatt avviksanalyser	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet presser eksterne aktører (f eks staten, allianser, nettverk) oss til;		
- Betydelig endring i utøvelsen av ledelsesprosessen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
- Mer bruk av økonomistyringsaktiviteter	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Påstander	Helt	Helt
------------------	-------------	-------------

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

(Sett kryss i valgt alternativ)	Uenig	Enig					
3 Tema - Integring Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:							
- Planlegging	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Budsjettering	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Kontroll av måloppnåelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Analyser	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Rapportering	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Ressursutnyttelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Strategisk tilpasning	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Hos oss er økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene meget godt integrert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene føre til en mye større måloppnåelse(dvs i forhold til definerte strategier og mål)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi:							
- en mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- en svært god totalledelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- en mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- en mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder:							
- Informasjon om strategier og mål	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- Informasjon om beslutninger som er tatt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til:							
- bedre beslutninger av ledelsen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- bedre interessent/-kunde tilfredshet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- bedre ytelseskvalitet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- bedre strategisk tilpasning	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
- bedre ressursutnyttelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Hos oss tar ledelsen veldig ofte beslutninger uten å bruke informasjon fra økonomistyringsaktivitetene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Bakgrunnsinformasjon (Sett kryss på riktig alternativ/alternativer)

Vår virksomhet er privat (AS/ASA)

Vår virksomhet er statlig/offentlig

Vår virksomhet tilhører følgende **bransje**:

Industri

Bygg- og anleggsvirksomhet

Hotell- og restaurantdrift

Transport, lagring

Konsulent

Varehandel

Jeg har følgende **stilling** i ledergruppen i bedriften.

Leder Økonomiansvarlig Annen stilling ,hvilken.....

Vår virksomhet har følgende **antall ansatte**:

Fra og med 0 til og med 1000 ansatte

Fra og med 1001 til og med 10000 ansatte

Mer enn 10000 ansatte

Vår virksomhet hadde i 2008 følgende **omsetning**:

Fra og med 0 til og med 500 mill

Fra og med 500 mill til og med 10 mrd

Mer enn 10 mrd

Hos oss har den som **styrer økonomifunksjonen** følgende utdanning?

Utdanningslengde

Høgskole/-universitetsutdanning, 3 år eller mindre

Høgskole/-universitetsutdanning, mer enn 3 år

Annen utdanning

Utdanningstype

Naturvitenskaplig (f eks ingeniør) Samfunnsvitenskaplig (f eks økonomi)

Humaniora (f eks historie, språk)

Hos oss har den som **leder** bedriften følgende utdanning?

Utdanningslengde

Høgskole/-universitetsutdanning, 3 år eller mindre

Høgskole/-universitetsutdanning, mer enn 3 år

Annen utdanning

Utdanningstype

Naturvitenskaplig (f eks ingeniør) Samfunnsfaglig (f eks økonomi)

Humaniora (f eks historie, språk)

Takk for hjelpen!

Vedlegg D - Underlag fra SPSS for deskriptiv statistikk

		Statistics							
		Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Resultatregnskap	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Investeringsbudsjett	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Driftsbudsjett	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Likviditetsbudsjett	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Regnskapskontroll	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Lønnsomhetsberegninger	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Annet, spesifiser	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Annet, tekst
N	Valid	199	199	199	199	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		,87	,88	,94	,48	,93	,57	,20	
Median		1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	,00	
Mode		1	1	1	0	1	1	0	
Std. Deviation		,338	,321	,229	,501	,256	,496	,398	
Variance		,114	,103	,052	,251	,066	,246	,158	
Skewness		-2,209	-2,423	-3,922	,071	-3,386	-2,97	1,543	
Std. Error of Skewness		,172	,172	,172	,172	,172	,172	,172	
Kurtosis		2,907	3,910	13,517	-2,015	9,558	-1,931	,386	
Std. Error of Kurtosis		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	
Minimum		0	0	0	0	0	0	0	
Maximum		1	1	1	1	1	1	1	

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Statistics						
		<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om strategier og mål</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om beslutninger som er tatt</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre beslutninger av ledelsen</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre interesser/ -kunde tilfredshet</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre ytelseskvalitet</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre strategisk tilpasning</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre ressursutnyttelse</i>
N	Valid	199	199	199	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	5.32	5.27	2.65	3.09	2.92	2.78	2.68
	Median	5.00	5.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
	Mode	6	6	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	1.192	1.178	1.366	1.348	1.318	1.359	1.325
	Variance	1.421	1.388	1.866	1.816	1.737	1.847	1.755
	Skewness	-1.114	-1.018	1.162	.519	.662	.911	.952
	Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172	.172	.172	.172
	Kurtosis	2.153	1.661	1.186	-.021	.148	.744	.668
	Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343	.343	.343	.343
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Statistics					
		Hos oss er økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene meget godt integrert	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen
N	Valid	199	199	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	5.18	5.24	5.17	5.31	4.77	5.30
	Median	6.00	5.00	5.00	6.00	5.00	6.00
	Mode	6	6	6	6	5	6
	Std. Deviation	1.568	1.288	1.276	1.198	1.253	1.214
	Variance	2.459	1.659	1.627	1.436	1.570	1.474
	Skewness	-1.486	-1.090	-.841	-.789	-.373	-.871
	Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172	.172	.172
	Kurtosis	1.494	1.255	.519	.679	-.158	1.010
	Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343	.343	.343
	Minimum	1	1	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7	7

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Statistics			
		Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt målsetting for ønsket Ytelse	Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser
N	Valid	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0
	Mean	5.33	5.12	5.37	5.68
	Median	6.00	5.00	6.00	6.00
	Mode	6	6	6	6
	Std. Deviation	1.226	1.413	1.356	1.281
	Variance	1.504	1.995	1.840	1.642
	Skewness	-1.028	-.911	-1.157	-1.455
	Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172
	Kurtosis	1.318	.602	1.292	2.262
	Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Statistics				
		Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Planlegging av ressursutnyttelse	Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Måling av oppnåelsen av bedriftens mål	Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Formidling av økonomiinformasjon til interessenter (f.eks eiere, kunder)	Eksterne aktører (f.eks staten, allianser, nettverk) presser oss til: Betydelig endring i utøvelsen av ledelsesprosessene	Eksterne aktører (f.eks staten, allianser, nettverk) presser oss til: Mer bruk av økonomistyringsaktivitetene
N	Valid	199	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	5.64	5.89	5.97	4.08	4.50
	Median	6.00	6.00	6.00	4.00	5.00
	Mode	6	6	6	4	5
	Std. Deviation	1.109	1.136	1.152	1.505	1.428
	Variance	1.231	1.291	1.328	2.266	2.039
	Skewness	-1.387	-1.576	-1.591	-.344	-.610
	Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172	.172
	Kurtosis	2.708	3.675	2.477	-.550	.215
	Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343	.343
	Minimum	1	1	2	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Statistics					
		Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Resultatregnskap	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Investeringsbudsjett	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Driftsbudsjett	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Likviditetsbudsjett	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Regnskapskontroll	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Lønnsomhetsberegninger
N	Valid	199	199	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	5.87	5.61	6.09	4.55	5.72	4.86
	Median	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00
	Mode	6	6	6	4	6	6
	Std. Deviation	1.279	1.479	1.234	1.825	1.259	1.936
	Variance	1.636	2.188	1.523	3.329	1.585	3.748
	Skewness	-1.709	-1.533	-2.493	-.516	-1.428	-.753
	Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172	.172	.172
	Kurtosis	3.500	2.348	7.385	-.701	2.174	-.659
	Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343	.343	.343
	Minimum	1	1	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7	7

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Statistics

	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Planlegging	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Budsjettering	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Kontroll av måloppnåelse	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Analyser	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Rapportering	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Ressursutnyttelse	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med: Strategisk tilpasning
N Valid	199	199	199	199	199	199	199
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	06.mar	jun.21	mai.85	mai.88	jun.30	mai.53	mai.42
Median	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Mode	6	6	6	6	6	6	6
Std. Deviation	.738	.971	1.009	.924	.634	1.048	1.194
Variance	.545	.942	1.018	.854	.402	1.099	1.426
Skewness	-.962	-2.667	-1.393	-.766	-.459	-.911	-.889
Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172	.172	.172	.172
Kurtosis	3.635	11.316	2.854	.580	-.053	1.310	.720
Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343	.343	.343	.343
Minimum	2	1	2	3	4	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Statistics

	Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet	Påstander, privat: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet	Påstander, privat: Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss mulighet til å oppnå et varig konkurransefortrinn	Påstander, offentlig: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår tildeiling av penger	Påstander, offentlig: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens	Påstander, offentlig: Vår disponering av pengene har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringssystemer	Påstander, offentlig: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss en meget god mulighet til å tilfredsstille behovene til våre eiere/interessenter
N Valid	96	96	96	96	103	103	103	103
Missing	103	103	103	103	96	96	96	96
Mean	apr.66	apr.26	apr.91	05.okt	apr.83	mar.69	apr.96	05.okt
Median	5.00	apr.50	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
Mode	5 ^a	5	6	6	6	4	5	6
Std. Deviation	1.660	1.724	1.377	1.252	1.496	1.609	1.335	1.151
Variance	2.754	2.974	1.896	1.568	2.237	2.589	1.783	1.324
Skewness	-.605	-.238	-.791	-.693	-.680	-.040	-1.037	-.666
Std. Error of Skewness	.246	.246	.246	.246	.238	.238	.238	.238
Kurtosis	-.495	-.901	-.131	.027	-.308	-.981	.908	.041
Std. Error of Kurtosis	.488	.488	.488	.488	.472	.472	.472	.472
Minimum	1	1	2	2	1	1	1	2
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Statistics			
		Påstander: Vi oppfatter økonomistyringen i det vesentligste som føring av regnskap og oppsett av budsjetter	Påstander: Hos oss hender økonomistyring i stor grad om registrering og analyser av historiske data	Påstander: Hos oss hender økonomistyring om i hovedsak å planlegge "veien videre"	Påstander: Vi gjennomfører økonomistyringsaktiviteter med det formål å nå våre strategiske mål
N	Valid	199	199	199	199
	Missing	0	0	0	0
	Mean	mar.16	mar.33	mai.43	mai.83
	Median	3.00	3.00	6.00	6.00
	Mode	2	5	6	6
	Std. Deviation	1.829	1.620	1.199	1.142
	Variance	3.344	2.625	1.439	1.304
	Skewness	.468	.200	-1.471	-1.469
	Std. Error of Skewness	.172	.172	.172	.172
	Kurtosis	-1.089	-1.106	2.759	2.972
	Std. Error of Kurtosis	.343	.343	.343	.343
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7

Vedlegg E - Underlag fra SPSS for korrelasjoner

Correlations

		Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt målsetting for ønsket ytelse	Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt målsetting for ønsket ytelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	.726**	.650**	.564**
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.726**	1	.831**	.655**
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.650**	.831**	1	.750**
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.564**	.655**	.750**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

			Correlations					
			Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Resultatregnskap	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Investeringsbudsjett	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Driftsbudsjett	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Likviditetsbudsjett	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Regnskapskontroll	Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Lønnsomhetsberegninger
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Resultatregnskap	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .129 199	1 .129 199	.218** .069 199	.266** .000 199	.198** .005 199	.348** .000 199	
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Investeringsbudsjett	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.129 .069 199	1 .069 199	.624** .000 199	.265** .000 199	.401** .000 199	-.039 .589 199	
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Driftsbudsjett	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.218** .002 199	.624** .000 199	1 .004 199	.205** .004 199	.441** .000 199	-.063 .380 199	
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Likviditetsbudsjett	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.266** .000 199	.265** .000 199	.205** .004 199	1 .000 199	.335** .000 199	.434** .000 199	
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Regnskapskontroll	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.198** .005 199	.401** .000 199	.441** .000 199	.335** .000 199	1 .057 199	.135 .057 199	
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Lønnsomhetsberegninger	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.348** .000 199	-.039 .589 199	-.063 .380 199	.434** .000 199	.135 .057 199	1 .057 199	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Correlations

		<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: - Informasjon om strategier og mål</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: - Informasjon om beslutninger som er tatt</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre beslutninger av ledelsen</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre interessent/ -kunde tilfredshet</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre ytelseskvalitet</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre strategisk tilpasning</i>	<i>I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre ressursutnyttelse</i>
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om strategier og mål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	.816	-.423	-.357	-.444	-.400	-.401
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om beslutninger som er tatt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.816	1	-.390	-.396	-.433	-.399	-.401
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre beslutninger av ledelsen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.423	-.390	1	.749	.799	.819	.836
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre interessent/ -kunde tilfredshet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.357	-.396	.749	1	.803	.724	.754
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre ytelseskvalitet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.444	-.433	.799	.803	1	.811	.799
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre strategisk tilpasning	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.400	-.399	.819	.724	.811	1	.870
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: - Bedre ressursutnyttelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.401	-.401	.836	.754	.799	.870	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Correlations

		Påstander: Vi oppfatter økonomistyringen i det vesentligste som føring av regnskap og oppsett av budsjetter	Påstander: Hos oss handler økonomistyring i stor grad om registrering og analyser av historiske data	Påstander: Hos oss handler økonomistyring om i hovedsak å planlegge "veien videre"	Påstander: Vi gjennomfører økonomistyringsaktiviteter med det formål å nå våre strategiske mål
Påstander: Vi oppfatter økonomistyringen i det vesentligste som føring av regnskap og oppsett av budsjetter	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 199	.520** .000 199	.001 .984 199	-.299** .000 199
Påstander: Hos oss handler økonomistyring i stor grad om registrering og analyser av historiske data	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.520** .000 199	1 199	.158* .026 199	-.142* .046 199
Påstander: Hos oss handler økonomistyring om i hovedsak å planlegge "veien videre"	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.001 .984 199	.158* .026 199	1 199	.379** .000 199
Påstander: Vi gjennomfører økonomistyringsaktiviteter med det formål å nå våre strategiske mål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.299** .000 199	-.142* .046 199	.379** .000 199	1 199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

”Økonomistyringsens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Correlations										
		Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Resultatregnskap	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Investeringsbudsjett	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Driftsbudsjett	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Likviditetsbudsjett	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Regnskapskontroll	Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Lønnsomhetsberegninger	Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet	Påstander, privat: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet	Påstander, privat: Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss mulighet til å oppnå et varig konkurransefortrinn	
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Resultatregnskap	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	.000	-.029	.195	.068	.238	a	a	a	a	
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Investeringsbudsjett	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.000	1	.394	.097	.085	.006	.017	.039	.319	.107	
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Driftsbudsjett	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.029	.394	1	.057	.019	.013	-.002	.028	.135	.113	
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Likviditetsbudsjett	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.195	.097	.057	1	-.010	.447	.025	.004	.171	.048	
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Regnskapskontroll	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.068	.085	.019	-.010	1	.001	-.106	-.011	.202	.091	
Hos oss gjennomføres følgende økonomistyringsaktiviteter: -Lønnsomhetsberegninger	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.238	.006	.013	.447	.001	1	-.180	-.144	-.019	-.137	
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	a	.017	-.002	.025	-.106	-.180	1	.764	.419	.458	
Påstander, privat: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	a	.039	.028	.004	-.011	-.144	.764	1	.396	.421	
Påstander, privat: Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	a	.319	.135	.171	.202	-.019	.419	.396	1	.494	
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss mulighet til å oppnå et varig konkurransefortrinn	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	a	.107	.113	.048	.091	-.137	.458	.421	.494	1	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.
 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

		Correlations												
		Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Planlegging	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Budsjettering	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Kontroll av måloppnåelse	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Analyser	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Rapportering	Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Ressursutnyttelse	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre uttøvelse av ledelsesprosessene	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Planlegging	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .450 .000 199	1 .295 .000 199	1 .631 .000 199	1 .527 .000 199	1 .415 .000 199	1 .721 .000 199	1 .814 .000 199	1 .755 .000 199	1 .622 .000 199	1 .729 .000 199	1 .748 .000 199		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Budsjettering	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.450 .000 199	1 .295 .000 199	.281 .000 199	.467 .000 199	.279 .000 199	.300 .008 199	.186 .018 199	.167 .035 199	.150 .125 199	.109 .023 199	.161 .023 199		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Kontroll av måloppnåelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.501 .000 199	.295 .000 199	1 .631 .000 199	.426 .000 199	.597 .000 199	.606 .000 199	-.096 .176 199	-.102 .154 199	-.058 .418 199	-.023 .746 199	-.058 .420 199		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Analyser	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.546 .000 199	.281 .000 199	.631 .000 199	1 .527 .000 199	.588 .000 199	.622 .000 199	.037 .601 199	.065 .364 199	-.102 .152 199	.133 .060 199	.087 .224 199		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Rapportering	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.434 .000 199	.467 .000 199	.426 .000 199	.527 .000 199	1 .415 .000 199	.343 .000 199	.172 .015 199	.199 .005 199	.172 .015 199	.187 .008 199	.264 .000 199		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med Ressursutnyttelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.482 .000 199	.279 .000 199	.597 .000 199	.588 .000 199	1 .415 .000 199	.721 .000 199	-.025 .730 199	-.012 .869 199	-.014 .844 199	.046 .519 199	.008 .910 199		
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.008 .914 199	.186 .008 199	-.096 .176 199	.037 .601 199	.172 .015 199	-.025 .730 199	.049 .490 199	1 .000 199	.814 .000 199	.727 .000 199	.607 .000 199	.757 .000 199	
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre uttøvelse av ledelsesprosessene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.038 .597 199	.167 .018 199	-.102 .154 199	.065 .364 199	.199 .005 199	-.012 .869 199	.069 .333 199	.814 .000 199	1 .000 199	.755 .000 199	.622 .000 199	.748 .000 199	
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.052 .463 199	.150 .035 199	-.058 .418 199	.102 .152 199	.172 .015 199	-.014 .844 199	.055 .441 199	.727 .000 199	.755 .000 199	1 .000 199	.622 .000 199	.748 .000 199	
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.100 .159 199	-.109 .125 199	-.023 .746 199	.133 .060 199	.187 .008 199	.046 .519 199	.121 .089 199	.607 .000 199	.659 .000 199	.622 .000 199	1 .000 199	.729 .000 199	
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.029 .682 199	.161 .023 199	-.058 .420 199	.087 .224 199	.264 .000 199	.008 .910 199	.063 .380 199	.757 .000 199	.749 .000 199	.748 .000 199	.729 .000 199	1 .000 199	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Correlations

		Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Planlegging av ressursutnyttelse	Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Måling av oppnåelsen av bedriftens mål	Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Formidling av økonomiinformasjon til interessenter (f.eks eiere, kunder)	Eksterne aktører (f.eks staten, allianser, nettverk) presser oss til: Betydelig endring i utøvelsen av ledelsesprosessene	Eksterne aktører (f.eks staten, allianser, nettverk) presser oss til: Mer bruk av økonomistyringsaktivitetene
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Planlegging av ressursutnyttelse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .401** 199	.401** 1 199	.277** .476** 199	.048 -.095 199	.044 -.090 199
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Måling av oppnåelsen av bedriftens mål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.401** .000 199	1 .000 199	.476** .000 199	-.095 .181 199	-.090 .206 199
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Formidling av økonomiinformasjon til interessenter (f.eks eiere, kunder)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.277** .000 199	.476** .000 199	1 .000 199	-.019 .788 199	-.069 .333 199
Eksterne aktører (f.eks staten, allianser, nettverk) presser oss til: Betydelig endring i utøvelsen av ledelsesprosessene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.048 .505 199	-.095 .181 199	-.019 .788 199	1 .000 199	.623** .000 199
Eksterne aktører (f.eks staten, allianser, nettverk) presser oss til: Mer bruk av økonomistyringsaktivitetene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.044 .541 199	-.090 .206 199	-.069 .333 199	.623** .000 199	1 199

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg F - Underlag fra SPSS for konvergent validitet

Indikatorer fra indeksen – en bedre integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser;

	Factor
	1
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)	.860
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene	.862
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse	.834
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	.764
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen	.893
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om strategier og mål	.779
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om beslutninger som er tatt	.798

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indikatorer i indeksen - Integrering av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosesser vil ikke føre til

	Factor
	1
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre beslutninger av ledelsen	.899
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre interessent/ -kunde tilfredshet	.829
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre ytelseskvalitet	.889
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre strategisk tilpasning	.917
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre ressursutnyttelse	.926

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Indikatorer i indeksen - økonomistyringsaktiviteter inkluderer i tillegg

	Factor
	1
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Planlegging av ressursutnyttelse	.484
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Måling av oppnåelsen av bedriftens mål	.830
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Formidling av økonomiinformasjon til interessenter (f.eks eiere, kunder)	.574

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Indikatorer i indeksen - økonomistyringsaktiviteter til bruk for å ta beslutninger
 (indikatoren budsjettering er ute etter deskriptiv testing)

	Factor
	1
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Planlegging	.672
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Budsjettering	.426
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Kontroll av måloppnåelse	.762
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Analyser	.791
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Rapportering	.569
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Ressursutnyttelse	.788
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Strategisk tilpasning	.805

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indikatorer i indeksen - kontrollsystemer

	Factor
	1
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt målsetting for ønsket ytelse	.746
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	.902
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	.923
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser	.773

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indikatorer av indeksen - økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen

Component Matrix^a

	Component
	1
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Investeringsbudsjett	.813
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Driftsbudsjett	.812
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Likviditetsbudsjett	.542
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Regnskapskontroll	.743

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

”Økonomistyringens betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Indikatorer av indeksen - økonomistyringsaktiviteters strategiske betydning privat

Factor Matrix^a

	Factor
	1
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet	.891
Påstander, privat: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet	.848
Påstander, privat: Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	.496
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss mulighet til å oppnå et varig konkurransefortrinn	.531

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indikatorer av indeksen - økonomistyringsaktiviteters strategiske betydning offentlig

Factor Matrix^a

	Factor
	1
Påstander, offentlig: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår tildeling av penger	.548
Påstander, offentlig: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens	.573
Påstander, offentlig: Vår disponering av pengene har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringssystemer	.596
Påstander, offentlig: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss en meget god mulighet til å tilfredsstille behovene til våre eiere/interessenter	.347

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Vedlegg G - Underlag fra SPSS for divergent validitet

Pattern Matrix^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Resultatregnskap					.311		
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Investeringsbudsjett					.692		
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Driftsbudsjett					.736		
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Likviditetsbudsjett					.693		
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Regnskapskontroll					.455		
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: -Lønnsomhetsberegninger					.577		
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt målsetting for ønsket ytelse						.768	
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået						.884	
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse						.674	

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser						.550	
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Planlegging		.369					
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Budsjettering					.657		
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Kontroll av måloppnåelse		.759					
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Analyser		.551					-.314
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Rapportering		.793					
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Ressursutnyttelse							-.665
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Strategisk tilpasning							-.834
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Planlegging av ressursutnyttelse							-.554
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Måling av oppnåelsen av bedriftens mål						.430	-.421
Påstander -Våre økonomistyringsaktiviteter inkluderer: Formidling av økonomiinformasjon til interessenter (f.eks eiere, kunder)		.300				-.317	

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)			.843				
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene			.852				
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse			.877				
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører			.797				
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen			.852				
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om strategier og mål			.615				
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi en betydelig bedre kommunikasjon innad i bedriften, herunder: -Informasjon om beslutninger som er tatt			.640	.356			
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet				.849			

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Påstander, privat: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet				.785			
Påstander, privat: Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter				.332			-.320
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss mulighet til å oppnå et varig konkurransefortrinn				.434			
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre beslutninger av ledelsen	-.895						
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre interessent/ -kunde tilfredshet	-.798						
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre ytelseskvalitet	-.873						
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre strategisk tilpasning	-.951						
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre ressursutnyttelse	-.940						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Vedlegg H - Underlag fra SPSS for reliabilitet

Indeks – økonomistyringsaktivitetenes bruk for å ta beslutninger

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Planlegging	35.18	19.109	.653	.840
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Budsjettering	35.01	19.359	.417	.869
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Kontroll av måloppnåelse	35.36	17.081	.692	.830
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Analyser	35.33	17.455	.719	.827
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Rapportering	34.91	20.250	.563	.851
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Ressursutnyttelse	35.68	16.694	.709	.827
Hos oss bruker ledelsen økonomistyringsaktivitetene for å ta beslutninger i forbindelse med:Strategisk tilpasning	35.79	15.659	.717	.828

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indeks – Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Resultatregnskap	26.83	24.614	.376	.622
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Investeringsbudsjett	27.10	23.370	.382	.618
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Driftsbudsjett	26.62	24.539	.406	.614
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Likviditetsbudsjett	28.16	19.496	.509	.565
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Regnskapskontroll	26.98	23.742	.465	.596
Påstander -Hos oss er følgende økonomistyringsaktiviteter meget viktige verktøy for ledelsen: - Lønnsomhetsberegninger	27.85	22.351	.269	.676

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indeks – Økonomistyringsaktiviteters betydning strategisk – for private bedrifter

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår overlevelse i markedet	14.27	11.842	.717	.684
Påstander, privat: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens i markedet	14.67	11.740	.683	.705
Påstander, privat: Vår posisjonering i markedet har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringsaktiviteter	14.02	15.389	.509	.789
Påstander, privat: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss mulighet til å oppnå et varig konkurransefortrinn	13.82	15.789	.545	.776

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Indeks – Økonomistyringsaktivitetenes betydning strategisk - offentlig

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.589	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Påstander, offentlig: Våre økonomistyringsaktiviteter er selve fundamentet for vår tildeling av penger	13.75	8.642	.378	.511
Påstander, offentlig: Hos oss utgjør økonomistyringsaktiviteter selve basisen for vår eksistens	14.89	7.841	.419	.478
Påstander, offentlig: Vår disponering av pengene har opphav i beslutninger tatt med basis i informasjon fra økonomistyringssystemer	13.62	8.904	.442	.464
Påstander, offentlig: Våre økonomistyringsaktiviteter gir oss en meget god mulighet til å tilfredsstille behovene til våre eiere/interessenter	13.49	10.958	.253	.595

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Indeks – Integrering av økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessene vil ikke føre til :

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre beslutninger av ledelsen	11.47	24.180	.871	.939
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre interessent/ -kunde tilfredshet	11.04	24.974	.813	.949
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre ytelses kvalitet	11.20	24.583	.874	.938
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre strategisk tilpasning	11.34	24.164	.878	.938
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene ikke føre til: -Bedre ressursutnyttelse	11.44	24.349	.890	.935

”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter. ”

Indeks - Integrering av økonomistyringsaktivitetene og ledelsesprosessenes vil gi :

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større måloppnåelse (dvs i forhold til definerte strategier og mål)	20.55	19.107	.821	.907
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye bedre utøvelse av ledelsesprosessene	20.62	18.973	.847	.902
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En svært god totalledelse	20.49	19.978	.803	.911
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større vilje til endringsledelse som følge av påvirkning fra eksterne aktører	21.02	20.293	.722	.926
I vår virksomhet vil en bedre integrering mellom økonomistyring og ledelsesprosessene gi: En mye større utnyttelse av informasjon angående økonomistyringsaktiviteter for ledelsen	20.49	19.453	.848	.902

Indeks – Kontrollsystemer:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er angitt mållsetting for ønsket ytelse	16.17	13.637	.713	.898
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det er etablert målesystemer for å registrere ytelsesnivået	16.38	11.529	.841	.851
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt sammenligning mellom målsetting og aktuell ytelse	16.13	11.801	.854	.847
Hos oss har vi et kontrollsystem hvor: Det blir foretatt avviksanalyser	15.81	13.203	.725	.893

Vedlegg I - Underlag fra SPSS for regresjonsanalyser

Regresjonsanalyse modell 1 – Avhengig variabel er indeksen Økonomistyringsaktiviteter

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.554 ^a	.307	.286	.14938

a. Predictors: (Constant), Vår virksomhet har følgende antall ansatte:, Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, Jeg har følgende stilling i ledergruppen i bedriften, Integrasjon mellom økonomistyringsaktiviteter og ledelesprosessene, Kontroll, omsetning i bedriften:

b. Dependent Variable: økonomistyringsaktiviteter

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.902	6	.317	14.203	.000 ^a
	Residual	4.284	192	.022		
	Total	6.186	198			

a. Predictors: (Constant), Vår virksomhet har følgende antall ansatte:, økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, stilling i ledergruppen i bedriften,integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene , Kontrollsystemer, omsetning i bedriften:

b. Dependent Variable: økonomistyringsaktiviteter

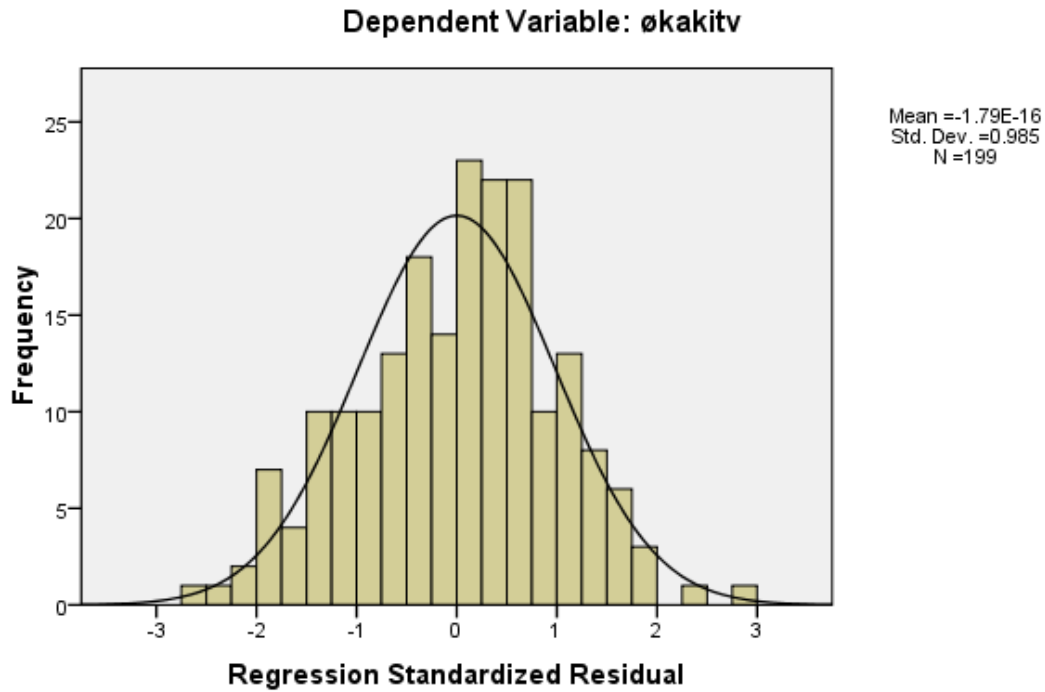
”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Coefficients^a

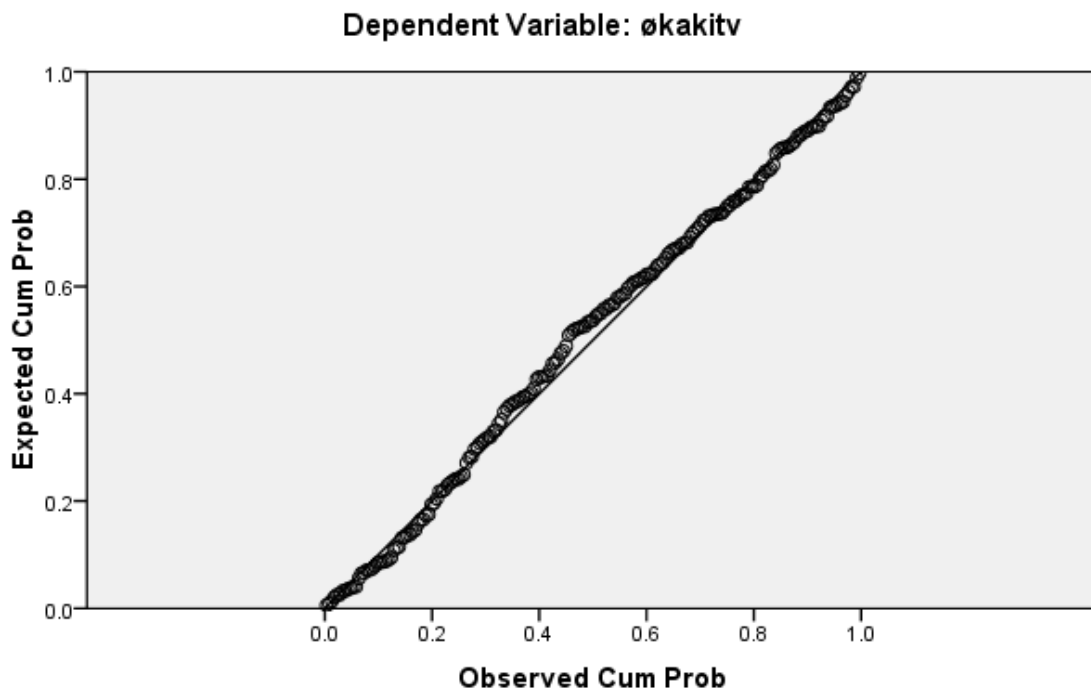
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.174	.093		1.879	.062
	Kontrollsystemer	.036	.011	.237	3.322	.001
	Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene	-.013	.010	-.078	-1.253	.212
	Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen	.048	.013	.255	3.857	.000
	Jeg har følgende stilling i ledergruppen i bedriften	.040	.017	.150	2.414	.017
	Vår virksomhet hadde i 2008 følgende omsetning:	.065	.024	.217	2.692	.008
	Vår virksomhet har følgende antall ansatte:	-.037	.024	-.115	-1.559	.121

a. Dependent Variable: økonomistyringsaktiviteter

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Regresjonsmodell 2 – Avhengig variabel er økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.516 ^a	.266	.255	.80149

a. Predictors: (Constant), Økonomistyringsaktiviteters strategiske betydning, økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger, Kontrollsystemer

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.375	3	15.125	23.545	.000 ^a
	Residual	125.267	195	.642		
	Total	170.642	198			

a. Predictors: (Constant), Økonomistyringsaktiviteters strategiske betydning, økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger, Kontrollsystemer

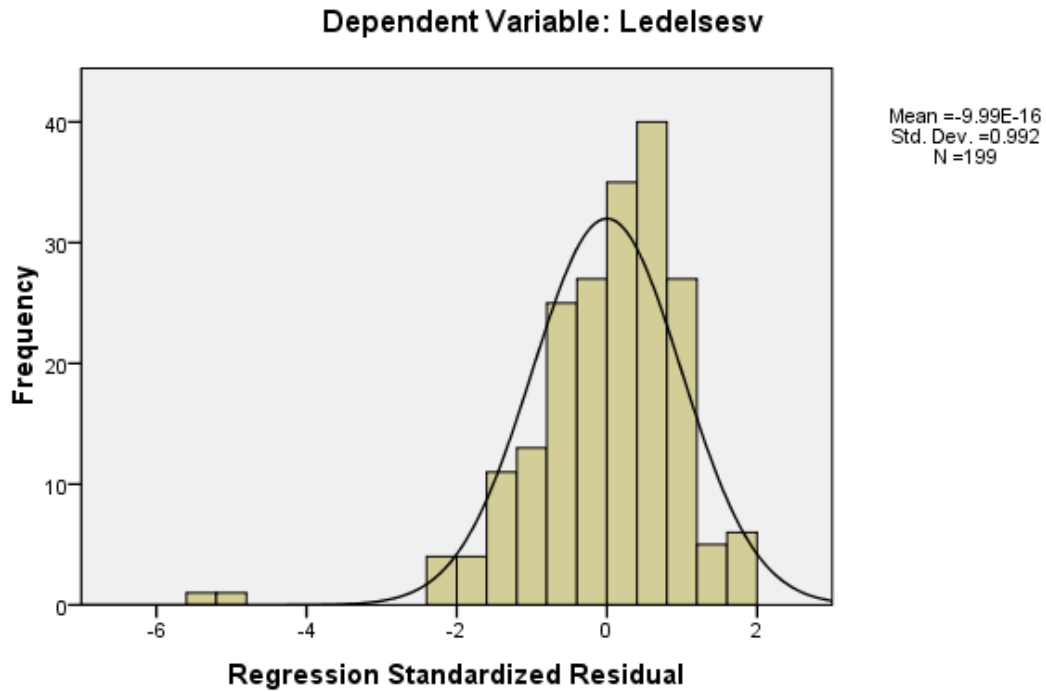
b. Dependent Variable: Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for Ledelsen

Coefficients^a

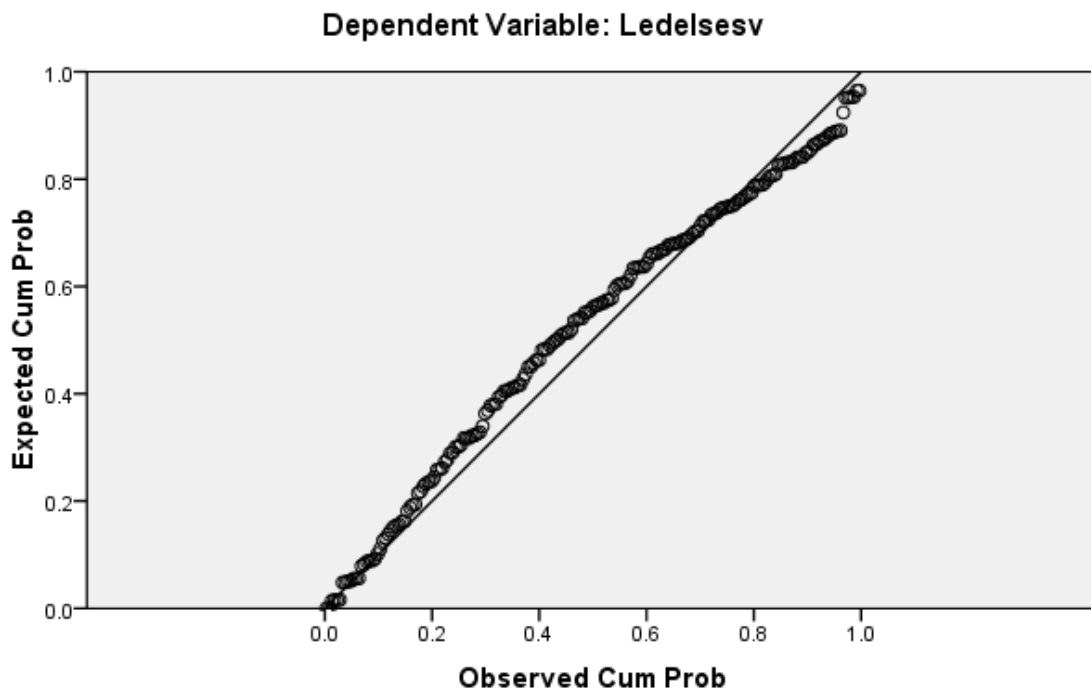
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.191	.546		2.181	.030
	Økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger	.498	.106	.374	4.696	.000
	Kontrollsystemer	.107	.064	.134	1.673	.096
	Økonomistyringsaktiviteters strategiske betydning	.171	.067	.157	2.530	.012

a. Dependent Variable: Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for Ledelsen

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Regresjonsmodell 3 – Avhengig variabel er økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 ^a	.523	.510	.48844

a. Predictors: (Constant), Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene vil ikke føre til , økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, Jeg har følgende stilling i ledergruppen i bedriften, Kontrollsystemer, Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene

b. Dependent Variable: Økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.387	5	10.077	42.240	.000 ^a
	Residual	46.045	193	.239		
	Total	96.431	198			

a. Predictors: (Constant), Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene vil ikke føre til , økonomistyringsaktiviteter som verktøy for ledelsen, Jeg har følgende stilling i ledergruppen i bedriften, Kontrollsystemer, Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene

b. Dependent Variable: Økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger

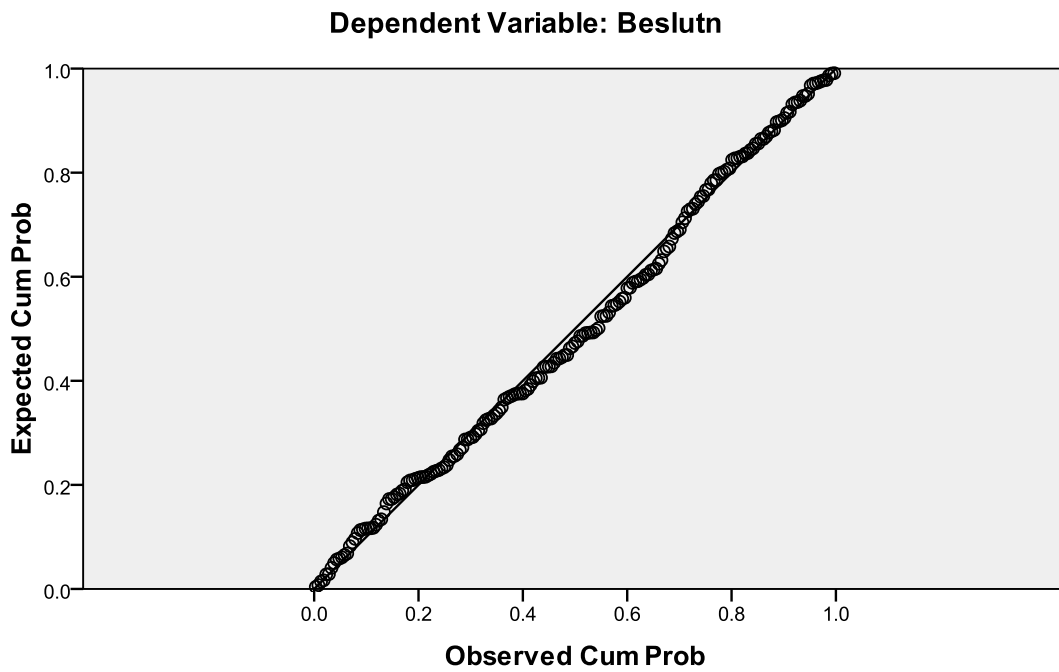
”Økonomistyrings betydning for ledelsesprosessene i bedrifter.”

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.046	.349		8.720	.000
	Kontrollsystemer	.348	.034	.580	10.332	.000
	Økonomistyringsaktiviteter som verktøy for Ledelsen	.190	.041	.252	4.589	.000
	Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene	.074	.039	.112	1.883	.061
	Jeg har følgende stilling i ledergruppen i bedriften	-.122	.054	-.116	-2.284	.023
	Integrasjon av økonomistyringsaktiviteter og ledelsesprosessene vil ikke føre til	-.080	.033	-.140	-2.401	.017

a. Dependent Variable: Økonomistyringsaktiviteters betydning for beslutninger

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram

