

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Samfunnsvitenskapelig fakultet  
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014  
30 stp

# **FOREDLING AV HVITFISK I NORGE: KULTUR OG KONTROLL**

*Styring og kontroll i sjømatindustrien: en  
casestudie av Båtsfjordbruket AS*

# **PROCESSING WHITE FISH IN NORWAY: CULTURE AND CONTROL**

*Management control systems in the seafood  
industry: a case study of Båtsfjordbruket AS*

Kjell Alfred Otterlei

# Forord

---

Denne masteroppgaven representerer avslutningen av en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. I mastergraden har jeg fordypet meg i økonomistyring, og særlig har fag som *styring og organisering*, *balansert målstyring* og *strategisk økonomistyring* vært inspirasjonskilder til masteroppgavens tema.

Først og fremst vil jeg takke Båtsfjordbruket AS og spesielt driftsleder Arnfred Eilertsen. Han har brukt veldig mye tid på å besvare e-poster og telefonsamtaler fra meg, og ikke minst latt meg bruke en hel arbeidsdag på intervjuet som ble gjennomført i Båtsfjord. Jeg setter veldig stor pris på at jeg fikk lov til å bruke bedriften som casevirksomhet, og sitter igjen med et inntrykk av at dette er en bedrift med en helt særegen kultur. Oppgaven hadde ikke vært mulig uten Båtsfjordbrukets bidrag, og dette er jeg veldig takknemlig for.

Jeg vil takke administrerende direktør i Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, Geir Ove Ystmark. Han har, med sin kunnskap om sjømatindustrien, bidratt med å gi en oversikt over ulike alternativer til casevirksomheter i forkant av studien.

Videre vil jeg takke min veileder Ivar Pettersen. Han har alltid vært tilgjengelig for diskusjon eller spørsmål, og har hele veien kommet med konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke han for å oppfordre meg til å søke om stipend fra Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) og kontorplass i deres lokaler. I den anledning vil jeg også takke NILF for å ha gitt meg muligheten til å ha fast arbeidsplass i det flotte miljøet hos dem, og for støtte med stipend.

Jeg vil også takke foreleser på Handelshøyskolen i Ås, Dag Øivind Madsen, for tips til litteratur og artikler. Det var også etter jeg leste hans bidrag til forskning på økonomistyring i norske bedrifter at jeg fikk inspirasjon til å bruke rammeverket til Malmi og Brown (2008) som hovedteori i denne masteroppgaven.

Til slutt vil jeg takke alle andre som har bidratt til oppgaven, deriblant min samboer og min søster, som har bidratt med korrekturlesning og andre innspill.

*Oslo, mai 2014*

*Kjell Alfred Otterlei*

# Sammendrag

---

Denne masteroppgaven studerer sammenhengen mellom økonomistyring og de eksterne omgivelsene til en bedrift. Eksempelet er hentet fra sjømatindustrien og dataen er innhentet gjennom en casestudie med dybdeintervju av en filetprodusent. I oppgaven defineres økonomistyring som å styre ansattes og andre relevante parterers atferd for å nå virksomhetens mål på best mulig måte, og handler derfor om mer enn styring av rene økonomiske forhold. Derfor brukes betegnelsen «styring og kontroll» i denne oppgaven.

De eksterne omgivelsene i sjømatindustrien kategoriseres som krevende. Dette er på grunn av flere forhold. Industrien påvirkes blant annet av sterk regulering fra myndighetene, konkurranse fra utenlandske produsenter, endringer i sosiale og demografiske faktorer, samt varierende og usikker tilgang på råvarer. Mange bedrifter i industrien har slitt med å skape lønnsom drift, men virksomheten som studeres i denne oppgaven kan derimot vise til lønnsom drift over tid.

Omgivelsene er i oppgaven representert ved bedriftens verdinettverk. Verdinettverket er et synonym til verdikjeden til en industri eller bransje, og defineres som et nettverk av de aktørene som spiller en viktig rolle ved produksjon av et produkt eller en tjeneste. Det spesielle med verdinettverket til oppgavens casevirksomhet, er at lokalsamfunnet inkluderes i nettverket. Dette er noe utradisjonelt. Grunnlaget for å inkludere lokalsamfunnet i verdinettverket, er at en gjensidig avhengighet mellom lokalsamfunnet og casevirksomheten fremstår som en essensiell del i det som bidrar til å skape verdi til produktene som produseres.

De krevende faktorene, som påvirker bedrifter i sjømatindustrien, kommer til syne gjennom de ulike aktørene i verdinettverket, og danner rammebetingelsene for virksomheten som studeres. Avgrensningen av omgivelsene til verdinettverket, er gjort for å gi et oversiktlig bilde av de krevende rammebetingelsene, samtidig som omgivelsene blir tydelig avgrenset.

Resultatene av undersøkelsen viser at det er en tydelig sammenheng mellom styring og kontroll og aktørene i verdinettverket. Særlig er det en sterk sammenheng mellom lokalsamfunnet, råvareleverandørene og ferdigvaremarkedet og systemene for styring og kontroll.

Undersøkelsen viser også at produsenter i sjømatindustrien må skape merverdi av en råvare, der både råvaretilgangen og markedstilgangen for ferdigvarene kan være preget av usikkerhet.

Flere faktorer gjør at det er vanskelig å få til en stabil råvaretilgang, samtidig som salget av ferdigvarene ikke skjer i faste mønster.

Oppgaven skal ikke forklare suksess i sjømatindustrien, men det er to betraktninger som sitter igjen etter undersøkelsen. For det første har casevirksomheten en sterk kultur som er kjennetegnet av lojale ansatte, tilhørighet til bedriften og et sterkt internt fellesskap. Kulturen skaper kontroll. De ansatte stimuleres til å ta ansvar og egne beslutninger til det beste for bedriften.

For det andre har virksomheten et tydelig fokus på kontroll. Systemer for styring og kontroll er utformet på en måte som gjør at bedriften kan fokusere all sin oppmerksomhet på kjernekompetansen, som er effektiv produksjon av ferdigvarer av høy kvalitet.

# Summary

---

This master's thesis studies the coherence between management control systems and a firm's external environment. The thesis' example is based on a case study of a producer of white fish filet in the Norwegian seafood industry. The purpose of management control systems is defined as the way the management of a firm influence the behavior of its employees' or other relevant parties in a manner that increases the organization's ability to reach its goals, in the best possible way.

The external environment in the seafood industry is characterized as demanding for several reasons. Among these are strong government regulations, competition from foreign producers, changes in social and demographic factors, and uncertainty in access to raw material. Firms in the seafood industry have long struggled to make profit; however, the firm in this case study has managed to be profitable for several years.

The external environment is defined as the firm's value network. The value network is an equivalent to an industry's value chain, and is defined in the thesis as a network of all the participants in the creation of a product or service. The unique thing about the value network for the firm in this study is that the firm's local community is included in the network. This can be categorized as untraditional. The reason for including the local community is that a mutual dependence between the community and the firm seems to be essential in the process of creating value to the finished products.

The factors affecting the different parts of the value network, creates the underlying conditions for the seafood industry. The external environment is defined as the value network in order to capture an integral overview of the demanding conditions, and at the same time to provide a specific and practical definition of the environment and the scope of the study.

The results of the study show that there is a distinctive coherence between management control systems and the firm's value network, in particular between the control systems and the local society, suppliers of raw material and the market for the finished products. The study also show that processors of seafood has to add value to a raw material where both access to the raw material itself and access to the markets for the finished products can be challenging. Due to many factors a stable supply of raw material is difficult, and both raw material supply and market conditions are relatively unpredictable.

The thesis does not try to explain success in the Norwegian seafood industry, but the study led to two reflections. First, the culture of the firm studied seems to be very distinctive. The culture is characterized by loyal employees, affiliation to the company, and a strong internal sense of community. Culture creates control, and the workers are urged to take responsibility and make independent decisions.

Second, the firm has a strong focus in the way management forms its control systems. The systems are formed in a way that makes it possible for the company to focus all its attention on the firm's core competences; effective production of a high quality product.

# Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Innledning .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrunn og motivasjon .....                           | 1         |
| 1.2 Formål og problemstilling .....                        | 3         |
| 1.3 Avgrensninger .....                                    | 4         |
| 1.4 Struktur og oppbygning .....                           | 5         |
| <b>2. Teori.....</b>                                       | <b>6</b>  |
| 2.1 Styring og kontroll .....                              | 6         |
| 2.2 Styringspakken til Malmi & Brown (2008) .....          | 9         |
| 2.2.1 Kulturell styring .....                              | 10        |
| 2.2.2 Planlegging.....                                     | 10        |
| 2.2.3 Kybernetisk kontroll.....                            | 11        |
| 2.2.4 Belønning og kompensasjon .....                      | 12        |
| 2.2.5 Administrativ styring.....                           | 13        |
| 2.3 Verdnettverket og vertikale koblinger .....            | 13        |
| 2.3.1 Contingency theory .....                             | 14        |
| 2.3.2 Verdnettverket.....                                  | 15        |
| 2.3.3 Vertikale koblinger.....                             | 17        |
| 2.4 PESTEL-rammeverket .....                               | 20        |
| <b>3. Metode og forskningsdesign .....</b>                 | <b>22</b> |
| 3.1 Metode.....  | 22        |
| 3.2 Forskningsdesign.....                                  | 25        |
| 3.2.1 Casestudie.....                                      | 26        |
| 3.2.2 Dybdeintervju.....                                   | 26        |
| 3.2.3 Intervjuarbeidet: intervjuprosessens syv faser ..... | 27        |
| Fase 1: Tematisering .....                                 | 27        |
| Fase 2: Planlegging av intervjuet .....                    | 28        |

|   |           |
|---|-----------|
| Fase 3: Gjennomføring av intervjuet.....                              | 30        |
| Fase 4: Transkribering.....   | 31        |
| Fase 5: Dataanalyse.....  | 32        |
| Fase 6: Reliabilitet og validitet.....                                | 33        |
| Fase 7: Sluttrapporten.....   | 36        |
| <b>4. Presentasjon av Båtsfjordbruket AS og sjømatindustrien.....</b> | <b>37</b> |
| 4.1 Beskrivelse av Båtsfjordbruket AS.....                            | 37        |
| 4.2 Sjømatindustrien.....   | 39        |
| <b>5. Data og analyse.....</b>  | <b>45</b> |
| 5.1 Verdinettverket til Båtsfjordbruket AS.....                       | 45        |
| 5.2 Analyse av funn.....  | 48        |
| 5.2.1 Kulturell styring.....  | 48        |
| 5.2.2 Administrativ styring.....                                      | 53        |
| 5.2.3 Planlegging.....  | 63        |
| 5.2.4 Kybernetisk kontroll.....                                       | 68        |
| 5.2.5 Belønning og kompensasjon.....                                  | 75        |
| <b>6. Konklusjon.....</b>   | <b>78</b> |
| 6.1 Konklusjon og avsluttende kommentar.....                          | 78        |
| 6.2 Kritikk til undersøkelsen.....                                    | 85        |
| 6.3 Forslag til videre forskning.....                                 | 87        |
| <b>Referanser.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>Vedlegg til oppgaven.....</b>                                      | <b>92</b> |



## **Figuroversikt:**

|   |    |
|---|----|
| Figur 2.1: Styringspakken til Malmi & Brown (2008).....       | 10 |
| Figur 2.2: Den interne verdikjeden til Porter (1985).....     | 15 |
| Figur 2.3: Generisk verdinettverk for en industri.....        | 17 |
| Figur 2.4: Interorganisatorisk og intern økonomistyring ..... | 18 |
| Figur 5.1: Verdinettverket til Båtsfjordbruket AS.....        | 45 |
| Figur 5.2: Organisasjonskart Båtsfjordbruket AS .....         | 54 |

## **Tabelloversikt:**

|  |    |
|--|----|
| Tabell 5.1 Råstoffleverandører i verdinettverket .....                                     | 46 |
| Tabell 5.2 Lokalsamfunnet i verdinettverket .....  | 46 |
| Tabell 5.3 Nordic Group i verdinettverket .....  | 47 |
| Tabell 5.4 Sluttkunder i verdinettverket.....  | 47 |
| Tabell 5.5: Sammenhenger mellom verdibasert styring og vertikale koblinger .....           | 51 |
| Tabell 5.6: Sammenhenger mellom symbolbasert styring og vertikale koblinger.....           | 53 |
| Tabell 5.7: Sammenhenger mellom organisasjonsstruktur og vertikale koblinger .....         | 55 |
| Tabell 5.8: Sammenhenger mellom styringsstruktur og vertikale koblinger .....              | 59 |
| Tabell 5.9: Sammenhenger mellom regler, rutiner og prosedyrer og vertikale koblinger ..... | 62 |
| Tabell 5.10: Sammenhenger mellom kortsiktig planlegging og vertikale koblinger .....       | 68 |
| Tabell 5.11: Sammenhenger mellom finansielle målinger og vertikale koblinger .....         | 73 |
| Tabell 5.12: Sammenhenger mellom ikke-finansielle målinger og vertikale koblinger .....    | 75 |
| Tabell 5.13: Sammenhenger mellom belønning og kompensasjon og vertikale koblinger .....    | 77 |

# 1. Innledning

---

Temaet for denne oppgaven er økonomistyring og eksempelet som benyttes er hentet fra sjømatindustrien. Økonomisk styring handler om systemene som ledelsen har implementert for å sikre ønsket atferd fra de ansatte eller andre relevante parter, slik at virksomheten skal nå sine mål på best mulig måte (Malmi & Brown 2008). I denne oppgaven brukes uttrykket «styring og kontroll» for å tydeliggjøre at økonomistyring omfatter mer en styring av rene økonomiske forhold (Johansen & Madsen 2013). Det finnes mange teorier om hvordan virksomheter setter sammen systemer for styring og kontroll. Denne oppgaven skal undersøke styring og kontroll i en bedrift som driver med foredling av hvitfisk i Norge, og sammenhengen mellom systemene som bedriften har for styring og kontroll og omgivelsene som bedriften opererer i. Omgivelsene avgrensnes i oppgaven til bedriftens verdinettverk. Masteroppgaven er utformet som en casestudie med én casevirksomhet og dataene er samlet inn ved bruk av intervju. Oppgavens casevirksomhet er Båtsfjordbruket AS. Intervjuet ble gjennomført i Båtsfjordbrukets lokaler i februar 2014.

I dette kapitlet beskrives bakgrunnen og motivasjon for oppgavens tema. Videre presenteres formålet med oppgaven og problemstillingen som oppgaven skal besvare. Til slutt i kapitlet forklares de avgrensningene som er gjort, før en presentasjon av oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

*«Vi har en unik ressurstilgang, og vi har også kort avstand til våre viktigste markeder. Og ikke minst har vi kunnskapen, tradisjonen og historien for bearbeiding og foredling av fisk. Økt bearbeiding i Norge vil gi både økt verdiskaping, økt sysselsetting og et økt omdømme for den norske sjømatnæringen»* - Tidligere fiskeriminister Lisbeth Berg-Hansen (Ryen 2012).

Folketallet på jorden øker, og dermed øker også etterspørselen etter mat. Folkehelse og sunnhet er dagsaktuelt, og det blir et naturlig fokus på næringsrik fisk og sjømat. Laksen har befestet sin posisjon på norske middagsbord, og en finner stadig flere varianter av fisk og fiskeprodukter i butikkene. Ulike varianter av fiskekaker, fiskeburger, fiskeboller, fersk eller fryst filet - for å nevne noen. Verdens helseorganisasjon (WHO) anbefaler også generelt å spise mer sjømat for helsemessige gevinster, og den norske regjeringen har som mål å øke det norske konsumet av sjømat (Meld. St. 22 (2012-13)).

Norge er en stor fiskerinasjon og står for en viktig del av sjømatforsyningen i verden. Vi har store ressurser på området og eksporterer rundt 95 % av all sjømaten vi henter opp (FHL 2013). Regjeringen har som visjon at Norge skal være verdens fremste sjømatnasjon (Meld. St. 22 (2012-13)). Men selv om Norge er en stor fiskerinasjon, så er vi en enda større oljenasjon. Petroleumsnæringen har i stor grad bidratt til blant annet å drive opp lønningene i landet. Sjømatindustrien, som er avhengig av arbeidskraft, blir påvirket av høye lønnskostnader, og må tilby konkurransedyktige industrilønninger for sine ansatte. Dette fører til at det blir dyrt å drive foredling av hvitfisk i Norge, og konsekvensen er at mye av fisken fryses ned, og sendes til lavkostland for foredling. Fisken selges så videre til ulike kunder etter foredling, og mye av fisken kommer tilbake til Norge og havner i dagligvarebutikkene for salg.

Casevirksomheten i denne oppgaven opererer til daglig i filetindustrien. Virksomheten produserer filet av hvitfisk, og særlig har denne delen av sjømatindustrien slitt med å skape lønnsom drift. Problemet med en lite lønnsom hvitfisksektor har fått mye fokus nasjonalt, og er stadig gjenstand for utredning. Som følge av utfordringene i industrien ble det under regjeringen Stoltenberg II satt et offentlig utvalg som skal vurdere sjømatindustriens rammevilkår (Meld. St. 22 (2012-13)). I november 2013 ble det også nedsatt et utvalg av styret i Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (FHL), som skal vurdere tiltak for å styrke sjømatnæringens muligheter (FHL 2013). Henriksen (2013) presenterte i fjor en rapport til Landsorganisasjonen i Norge (LO) om hva som skal til for å forbedre lønnsomheten til hvitfiskindustrien. Norge har kunnskapen og ressursene, men flere faktorer bidrar til at den generelle lønnsomheten i industrien har vært svak. For en dypere forståelse av den historiske utviklingen i filetindustrien vises det til Holm m. fl. (2012).

Til tross for at industriens generelle lønnsomhet har vært lav, så er det aktører i industrien som kan vise til lønnsom og bærekraftig drift over tid. Virksomheten som er gjenstand for studie i denne oppgaven, har drevet med foredling av hvitfisk siden 1981, og har oppnådd positive resultater over lang tid<sup>1</sup>. Det er viktig å påpeke at oppgaven ikke har som hensikt å forklare årsakene til virksomhetens suksess. Oppgaven skal undersøke hvordan arbeidet med ledelsens styring og kontroll blir gjort, og sammenhengen systemene for styring og kontroll har med de harde kravene som industrien stiller. Aktørene i sjømatindustrien står ovenfor krevende rammebetingelser, og påvirkes av flere nasjonale og internasjonale faktorer. Det er åpenbart

---

<sup>1</sup> <http://www.proff.no>.

mulig å lykkes i industrien, men flere variabler gjør at mange sliter, og dette er kjernen i motivasjonen for denne masteroppgaven. Motivasjonen for oppgaven ledet frem til spørsmålet om hvordan styring og kontroll foregår hos aktører som opererer i det som blir kategorisert som en krevende industri, og et ønske om å undersøke nærmere sammenhengen som finnes mellom systemene for styring og kontroll og industrispesifikke faktorer.

## 1.2 Formål og problemstilling

Oppgaven skal undersøke hvilken sammenheng som finnes mellom systemer for styring og kontroll og de eksterne omgivelsene i en virksomhet i sjømatindustrien. Problemstillingen bygger på en grunnleggende antagelse om at det er en sammenheng mellom styring og kontroll og omgivelsene til en virksomhet, som i litteraturen omtales som *contingency theory* (Chenhall 2003). For å definere innholdet i styring og kontroll, benyttes rammeverket til Malmi og Brown (2008).

Malmi og Brown (2008) presenterer et rammeverk med et bredt spekter av verktøyer for styring og kontroll. Forfatterne hevder at en virksomhet har flere systemer for styring og kontroll, og at sammensetningen av disse systemene kan sees på som en «styringspakke». De hevder videre at det er interessant å studere sammensetningen av en virksomhets styringspakke, og sammenhengen mellom styringspakken og variabler i virksomhetens omgivelser.

I denne oppgaven begrenses omgivelsene til casevirksomhetens verdinettverk og forhold som oppstår av ulik avhengighetsgrad mellom aktørene i verdinettverket. Verdinettverket består av de aktørene som spiller en viktig rolle ved produksjon av et produkt eller tjeneste, fra råvareleverandører til sluttkunden (Johnson & Whittington 2009). Forhold som aktører i verdinettverket har med hverandre, defineres som vertikale koblinger. Disse koblingene kan oppstå både oppstrøms mot råvareleverandørene, eller nedstrøms mot sluttkundene i verdinettverket.

Formålet med oppgaven er dermed å undersøke hvilke element som utgjør styringspakken til casevirksomheten, og hvilken sammenheng som finnes mellom elementene i bedriftens styringspakke og de vertikale koblingene i verdinettverket. Malmi og Brown (2008) påpeker at i tillegg til at rammeverket kan brukes til å studere styringssystemers sammenheng med variabler i omgivelsene, kan det også brukes til å finne ut hva virksomheters styringssystemer konkret består av. Oppgaven undersøker i den forstand også styring og kontroll generelt, men

hovedmålet er å undersøke sammenhengen mellom styring og kontroll og de vertikale koblingene i verdinettverket.

Oppgavens problemstilling, med tilhørende underspørsmål, lyder som følger:

*«Hvilken sammenheng finnes mellom vertikale koblinger i verdinettverket og styring og kontroll i sjømatindustrien?»*

- i. Hvilke systemer for styring og kontroll har en sammenheng med vertikale koblinger i verdinettverket?*
- ii. Hvor sterkt er forholdet mellom systemer for styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket?*
- iii. Hva kjennetegner sammenhengen mellom systemer for styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket?*

### **1.3 Avgrensninger**

Oppgavens første avgrensning er å fokusere på én enkelt sektor i sjømatindustrien. Sjømatindustrien har flere forskjellige sektorer, men den som var mest interessant for oppgaven var foredlingssektoren for hvitfisk, eller nærmere bestemt, filetindustrien. Bakgrunnen for valget er utfordringene som industrien står ovenfor, samt forfatters personlige interesse for industrien.

En annen avgrensning er den teoretiske rammen for oppgaven. Styring og kontroll defineres gjennom rammeverket til Malmi og Brown (2008). Rammeverket består av flere systemer som ledere kan bruke i arbeidet med styring og kontroll. Det er kun disse systemene som undersøkelsen tar utgangspunkt i ved beskrivelse av styring og kontroll i casevirksomheten.

Videre er det valgt å avgrense omgivelsene til casevirksomhetens verdinettverk, og de vertikale koblingene i verdinettverket. Vertikale koblinger er koblinger i form av avhengighet mellom aktører i verdinettverket. Omgivelsene til bedrifter i sjømatindustrien er komplekse. Avgrensningen av omgivelsene til verdinettverket gjøres for å ha en spesifikk definisjon av omgivelsene. Samtidig vil avgrensningen få frem de krevende industrispesifikke faktorene som kommer frem gjennom rammebetingelsene til de ulike aktørene i verdinettverket.

## 1.4 Struktur og oppbygning

I det første kapitlet innledes oppgaven med beskrivelse av formål og problemstilling, avgrensninger i oppgaven, og beskrivelse av oppgavens struktur. Kapittel 2 omhandler teorien som oppgaven baseres på. I dette kapitlet presenteres den teoretiske rammen for styring og kontroll, ved en beskrivelse av rammeverket til Malmi og Brown (2008). Siden oppgaven skal undersøke sammenhengen mellom styring og kontroll og omgivelsene, beskrives også *contingency theory* i teorikapitlet. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av PESTEL-rammeverket som skal brukes til å analysere omgivelsene sjømatindustrien.

Tema for kapittel 3 er metoden for datainnsamling og analyse. Her begrunnes de metodiske valgene som er gjort, i tillegg til at arbeidet før, under og etter intervjuet beskrives. I kapittel 4 presenteres casevirksomheten og analysen av omgivelsene til sjømatindustrien. Dette kapitlet skal bidra til å forstå casevirksomheten og de viktigste faktorene i omgivelsene som påvirker virksomheten, før dataanalysen. Dataanalysen presenteres i kapittel 5. Kapitlet starter med en presentasjon av verdinettverket til casevirksomheten, før funn i undersøkelsen analyseres. Til slutt presenteres konklusjon med en avsluttende kommentar, kritikk til undersøkelsen og forslag til videre forskning i kapittel 6.

## 2. Teori

---

I dette kapitlet gjennomgås det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Oppgaven dreier seg om sammenhengen mellom systemer for styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket. Kapitlet starter med teori om styring og kontroll, med en presentasjon av rammeverket til Malmi og Brown (2008), som er oppgavens teoretiske ramme. Videre forklares teori om verdinettverket og de vertikale koblingene. Til slutt i kapitlet beskrives PESTEL-rammeverket som skal brukes til å beskrive omgivelsene i sjømatindustrien.

### 2.1 Styring og kontroll

Det finnes mange teoretiske bidrag til hvordan ledelsen kan utforme systemer for styring og kontroll. Forskjellige former for styring og kontroll beskrives på ulike måter i litteraturen, og i den engelskspråklige litteraturen snakkes det ofte om *management control systems (MCS)* (Chenhall 2003; Langfield-Smith 1997; Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2007; Otley 1999). I norsk litteratur om styring og kontroll blir ofte *management control systems* oversatt til styringssystemer eller økonomistyring (Bjørnenak 2003; Bjørnenak 2010; Johansen & Madsen 2013). Det finnes mange meninger om hva ledelsens styring og kontroll omfatter, og det finnes ingen enkel definisjon på begrepet. På grunn av den omfattende teorien kan det være utfordrende å forstå og sammenligne all tilgjengelig teori om styringssystemer (Merchant & Van der Stede 2007). I denne oppgaven benyttes i hovedsak betegnelsen *styring og kontroll*, og hva som legges i begrepet blir beskrevet i de kommende avsnitt.

Til tross for at teorien kan være kompleks, er den historiske utviklingen av styring og kontroll tydelig, ved studie av noe av den tilgjengelige litteraturen. Systemer for styring og kontroll har gått fra å omfatte et rent fokus på kvantifiserbar finansiell informasjon til et mye bredere informasjonsspekter, som skal hjelpe ledelsens til å ta beslutninger (Chenhall 2003). De fleste virksomheter har systemer styring og kontroll, og en kan finne spor fra styring og kontroll tilbake til midten av 1800-tallet, da enkelte amerikanske virksomheter fikk økende behov for informasjon til planlegging og kontroll (Kaplan 1984). Slike systemer var gjerne enkle kostnadskalkyler utformet for å gi ledere og eiere den informasjonen de hadde behov for (Johnson & Kaplan 1991). Over tid har behovet for informasjon utviklet seg i takt med faktorer som blant annet teknologisk utvikling og globalisering (Hoff & Bragelien 2009). Johnson og Kaplan (1991) åpnet debatten om at tradisjonelle styringssystemer ikke genererte

god nok og relevant informasjon. Sentralt i denne debatten lå en tydeliggjøring av koblingen mellom styring og kontroll og virksomhetens strategi, noe som blant annet førte til en innføring av nye styringsverktøy (Bjørnenak 2010).

Tradisjonelt har systemer for styring og kontroll fokusert på intern informasjon, og sluttproduktet har typisk vært en resultatrapport for en gitt periode (Johnson & Kaplan 1991). Sentrale verktøy har for eksempel vært budsjett- og avviksanalyse, standardkostregnskap og finansiell resultatmåling (Bjørnenak 2003). Dette dreier seg om styring og kontroll av økonomiske forhold. Chenhall (2003) argumenterer for at systemer for styring og kontroll har utviklet seg fra å fokusere på ren intern finansiell informasjon til også å omfatte ekstern informasjon om sentrale faktorer som påvirker virksomheten: «*This includes external information related to markets, customers, competitors, non-financial information related to production processes, predictive information and a broad array of decision support mechanisms, and informal personal and social controls*» (Chenhall s. 129). Denne beskrivelsen tydeliggjør tilknytningen til eksterne forhold, for å gi et bedre grunnlag for beslutningstaking og kontroll. Otley (1999) understøtter beskrivelsen av styring og kontroll som hjelpemidler til å kunne ta gode beslutninger for virksomheten. Han beskriver nytten til styring og kontroll slik: «*Management control systems provide information that is intended to be useful to managers in performing their jobs and to assist organizations in developing and maintaining viable patterns of behaviour*» (Otley s. 364). Det er tydelig at styring og kontroll skal frembringe relevant informasjon, for at ledelsen kan sikre at atferd i organisasjonen er i tråd med det som ledelsen ønsker.

Langfield-Smith (1997) påpeker at styring og kontroll kan bestå av både formelle kontroller som budsjetter eller standardprosedyrer, og uformelle kontroller som kan være påvirket av organisasjonskulturen. Chenhall (2003) gjengir også en rekke verktøy som ledelsens styring og kontroll kan bestå av. Her står budsjettets sammenheng med kommunikasjon og belønning, sentralt. Otley (1999) fremhever også at budsjettet tradisjonelt ble sett på som en svært sentral del i kontrollarbeidet. I takt med tidens utvikling har nye verktøy blitt fremhevet som relevante for styring og kontroll. Det betyr ikke at de tradisjonelle verktøyene ikke fortsatt brukes i dag, men i den moderne litteraturen om styring og kontroll, argumenteres det for at styringssystemer i større grad bør være preget av verktøy som skal sikre en kobling mellom styring og kontroll og strategi. Dette blir betegnet som strategisk økonomistyring (Bjørnenak 2003). Strategisk økonomistyring består av flere retninger. Bjørnenak (2003) hevder at den retningen innen strategisk økonomistyring som har høstet mest oppmerksomhet blant



forskerne, er et fokus på å tilpasse styring og kontroll til strategien. Det er for eksempel hevdet at virksomheter som tar sikte på å ha lavere kostnader enn konkurrentene bør styre etter budsjett- og rentabilitetsmål. Videre er lønnsomhetsanalyser og kommunikasjon av organisasjonens strategi, sentrale retninger (Bjørnenak 2003). Chenhall (2003) fremhever også flere verktøy for styring og kontroll. Noen av de som nevnes er verktøy som aktivitetsbasert kalkulasjon, målkostnadskalkulasjon, eller styringsmodeller som balansert målstyring (Hoff & Bragelien 2009).

Langfield-Smith (1997) påpeker at nettopp på grunn av fokuset på koblingen mellom strategi og styringssystemer, må betydningen av styring og kontroll utvides for å omfatte et større område. Selv om det ikke finnes en fasit på hva styring og kontroll omfatter, er det tydelig at innholdet bør omfavne et bredt spekter av verktøy som ledere kan benytte i arbeidet med å styre og kontrollere atferd, for å nå virksomhetens mål. Merchant og Van der Stede (2007) understreker at styring og kontroll forekommer i mange forskjellige former, og presenterer en bred definisjon av hva ledelsens kontroll består av: «*Management control, then, includes all the devices or systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies. The systems themselves are commonly referred to as management control systems (MCS)*» (Merchant & Van der Stede s. 5). Formålet med systemene for styring og kontroll er å påvirke ansatte til å handle som organisasjonen ønsker, og dermed øke sannsynligheten for at virksomheten når sine mål (Merchant & Van der Stede 2007).

Ved studie av ulike teoretiske bidrag kan en fort bli forvirret av de forskjellige begrep og retninger i litteraturen. Malmi og Brown (2008) argumenterer for at uklarheter rundt teorien kan skape problemer ved tolkning av tidligere forskningsresultater, og ved nye studier av økonomiske styringssystemer. Det er derfor viktig å ha en tydelig forståelse av hva systemer for styring og kontroll omfatter. Malmi og Brown (2008) har utviklet en modell som tydeliggjør hvilke verktøy for styring og kontroll som ledere kan velge mellom, og modellen er ment som et rammeverk for forskning på området. Forfatterne av modellen mener at virksomheter har flere ulike styringssystemer, og sammensetningen av disse systemene utgjør en «pakke». Johansen og Madsen (2013) oversetter dette til «styringspakken». Malmi og Brown (2008) definerer styring på denne måten: «*Management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategy, but exclude pure decision-support systems*» (Malmi & Brown s. 291). Denne definisjonen er nærmest identisk med Merchant og Van der

Stede (2007), men Malmi og Brown (2008) har lagt til at rene støttesystemer for beslutninger ikke kommer inn under definisjonen. Bare de systemer som er implementert for å styre atferd kan klassifiseres som styringssystem (Malmi & Brown 2008). Støttesystemer er for eksempel regnskapsmessige systemer som ikke er designet for styring og kontroll av atferd. Systemer for styring og kontroll skal ikke bare støtte ledelsen i beslutningstaking, men skal påvirke atferden til ansatte eller andre relevante parter, på ønskelig måte (Malmi & Brown 2008).

I denne oppgaven vil rammeverket til Malmi og Brown (2008) være det teoretiske grunnlaget for hva som legges i begrepet styring og kontroll. Gjennom teorien om styringspakken har forfatterne utviklet et forståelig rammeverk. Rammeverket er bredt og omfatter mange verktøy som ledere kan benytte seg av i arbeidet med styring og kontroll. Rammeverket tydeliggjør også at styring og kontroll omfatter mer enn ren økonomisk styring. Under følger en nærmere beskrivelse av rammeverket til Malmi og Brown (2008).

## **2.2 Styringspakken til Malmi & Brown (2008)**

Malmi og Brown (2008) argumenterer for at en ikke bør studere enkelte verktøy for styring og kontroll alene. De hevder at ved å se på sammensetningen av styringssystemer som en pakke, vil det bli enklere for forskere å utvikle teorier om hvordan virksomheter bruker verktøy for styring og kontroll for å sikre måloppnåelse, kontrollere de ansatte og sikre at virksomheten presterer (Malmi & Brown 2008).

Modellen til Malmi og Brown (2008) bygger på nesten fire tiår med forskning (Heiberg & Drøpping 2012), og elementene i modellen utgjør det som en ledere kan velge mellom i arbeidet med styring og kontroll. Denne oppgaven bruker den ovennevnte definisjonen av styring og kontroll i henhold til Malmi og Brown (2008), og definisjonen oversettes her fritt til: «*Styring og kontroll inkluderer alle verktøy og system som ledelsen benytter for å sikre at ansattes atferd og beslutninger er i tråd med virksomhetens mål og strategi, men inkluderer ikke rene informasjons- eller støttesystemer*». Som nevnt ovenfor, er informasjons- eller støttesystemer de systemer som ledelsen bruker til støtte for beslutninger, men ikke til styring av atferd i ønsket retning (Malmi & Brown 2008).

Styringspakken er skissert under i figur 2.1. Figuren gjengis fra Johansen og Madsen (2013), som gjorde en undersøkelse av økonomistyring i norske virksomheter, med særlig fokus på dette rammeverket. Videre følger en beskrivelse av de ulike elementene i rammeverket.

| KULTURELL STYRING      |                        |                       |                        |                             |                               |                           |
|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| KLANER                 |                        | VERDIER               |                        |                             |                               | SYMBOLER                  |
| PLANLEGGING            |                        | KYBERNETISK STYRING   |                        |                             |                               | BELØNNING OG KOMPENSASJON |
| LANGSIKTIG PLANLEGGING | KORTSIKTIG PLANLEGGING | BUDSJETT-STYRING      | FINANSIELLE MÅLESYSTEM | IKKE-FINANSIELLE MÅLESYSTEM | HYBRIDE MÅLESYSTEM            |                           |
| ADMINISTRATIV STYRING  |                        |                       |                        |                             |                               |                           |
| STYRINGSSTRUKTUR       |                        | ORGANISASJONSSTRUKTUR |                        |                             | REGLER, RUTINER OG PROSEDYRER |                           |

Figur 2.1: Styringspakken til Malmi & Brown (2008). Gjengitt fra Johansen & Madsen (2013).

### 2.2.1 Kulturell styring

Malmi og Brown (2008) påpeker at kulturen kan være en del av konteksten som virksomheten opererer i, og at den følgende kan ligge utenfor ledelsens kontroll. Til tross for dette hevder de at kultur kan benyttes som et middel for å regulere atferd, og derfor kan kulturen være en viktig del av styring og kontroll. De plasserer kulturen på toppen i rammeverket, da de ser på kulturen som en overgripende mekanisme som legger føringer på de andre elementene i rammeverket (Johansen & Madsen 2013).

Kulturell styring deles inn i styring og kontroll gjennom klaner, verdier og symboler (Malmi & Brown 2008). Klaner representerer grupper av individer eller sub-kulturer i organisasjonen, som utvikler et felles sett med verdier og evner som virker styrende på måten de arbeider på. Styring og kontroll gjennom verdier kan i følge forfatterne oppnås gjennom å ansette mennesker som har de riktige verdiene i forhold til selskapets verdier. Virksomheten kan også påvirke verdiene til de ansatte gjennom en sosialiseringssprosess, for å skape samsvar mellom de ansattes og virksomhetens verdier (Malmi & Brown 2008). Verdier blir også en del av systemet for styring og kontroll gjennom kommunikasjon av verdiene til de ansatte, slik at de handler i tråd med verdiene, selv om de ikke personlig følger de samme verdiene (Heiberg & Drøpping 2012). Styring gjennom symboler skjer gjennom at ledelsen bruker synlige uttrykk for å skape en bestemt kultur (Malmi & Brown 2008).

### 2.2.2 Planlegging

I planlegging legger virksomheten grunnlaget for styring og kontroll av ønsket atferd, gjennom fastsettelse av mål som skal nås og etterprøves (Malmi & Brown 2008). Planleggingen setter på denne måten en standard på det som skal nås og skal klargjøre hva som forventes av de ansatte. Planlegging kan også virke koordinerende (Heiberg & Drøpping

2012). Gjennom en utforming av mål på ulike nivå i organisasjonen, som skal bidra til å nå de overordnede målene til virksomheten, vil planlegging bli en mekanisme for styring og kontroll av ansatte (Malmi & Brown 2008).

Planlegging deles opp i kortsiktig og langsiktig planlegging. Kortsiktig planlegging er planlegging der mål og planer blir lagt for en periode på inntil 12 måneder, og blir kategorisert som taktisk planlegging. Langsiktig planlegging har en lenger tidshorison, og fokuset her er i stor grad strategisk. Hoff og Bragelien (2009) fremhever at uansett hvordan styringssystemet til virksomheten er utformet, er det essensielt at det er en sammenheng mellom de langsiktige målene (de strategiske målene) og den kortsiktige planleggingen (de taktiske målene).

### **2.2.3 Kybernetisk kontroll**

Malmi og Brown (2008) gjengir definisjonen til Green og Welsh (1988) når de definerer begrepet kybernetisk kontroll. Denne definisjonen sier at kybernetisk kontroll er *«a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's comportment»* (Green & Welsh s. 289). Kybernetisk kontroll handler om å sammenligne et resultat med en standard og korrigere for uønsket variasjon som har oppstått i prosessen, for å sikre at organisasjonens mål blir oppnådd. Med andre ord blir prestasjoner målt mot ønsket tilstand, og Heiberg og Drøpping (2012) kategoriserer kybernetisk kontroll som prestasjonsmåling i sin masteroppgave.

Malmi og Brown (2008) påpeker at et kybernetisk system både kan være et informasjons- og støttesystem, og et system for styring og kontroll, avhengig av hvordan systemet blir brukt i organisasjonen. Et kybernetisk system er et informasjons- og støttesystem dersom ledere selv oppdager avvik fra ønsket tilstand og gjennomfører tiltak for endring basert på dette. Det er først når evaluering av prestasjoner knyttes opp mot virksomhetens mål og resultatansvar på et annet nivå i organisasjonen, at et kybernetisk system blir et styringssystem. Malmi og Brown (2008) påpeker videre at det er fire kybernetiske system. Disse kybernetiske systemene er budsjettet, finansielle måltall, ikke-finansielle måltall og hybride varianter som kombinerer finansielle og ikke-finansielle måltall.

Budsjettmåling er en del av den tradisjonelle formelle styringen med fokus på finansielle målinger. Her måles bestemte utfall basert på en forhåndsdefinert forventning, med

overvåkning underveis i prosessen (Langfield-Smith 1997). Styring ved bruk av finansielle måltall innebærer å evaluere innsats ved å holde ansatte ansvarlige for spesifikke økonomiske måltall (Malmi & Brown 2008). Dette kan for eksempel være måltall som *economic value added (EVA)*, *avkastning på sysselsatt kapital*, eller mål på operasjonelt nivå som *varelagerets omløpshastighet* eller *produksjonens omløpshastighet* (Hoff & Holving 2002; Hoff & Bragelien 2009; Rogerson 1997).

Bruken av ikke-finansielle måltall har også blitt en viktig del av virksomheters styringssystem (Malmi & Brown 2008). Eksempel på ikke-finansielle måltall kan være kundetilfredshet eller kvalitet, som begge kan være viktige drivere for en virksomhets prestasjoner. Ittner og Larcker (1998) hevder at ikke-finansielle målinger bør supplere finansielle målinger.

Det fjerde systemet er det som Malmi & Brown (2008) kategoriserer som hybride målesystemer. Dette er systemer som inneholder både finansielle og ikke-finansielle målinger. Den mest kjente hybride modellen i dag er nok balansert målstyring. Balansert målstyring er en modell for prestasjonsmåling som kan brukes til å formulere og kommunisere virksomhetens strategi, og som samtidig koordinerer innsats individuelt og på tvers av organisasjonen, for å nå et felles mål (Kaplan & Norton 1996).

#### **2.2.4 Belønning og kompensasjon**

Målesystem for belønning og kompensasjon brukes til å motivere og til å heve prestasjonene til individer eller grupper i organisasjonen, for å oppnå målkongruens mellom deres personlige mål og organisasjonens mål (Malmi & Brown 2008). Dette dreier seg i hovedsak om finansielle insentiver, som for eksempel bonus eller provisjon. Hoff og Bragelien (2009) argumenterer for at insentivordninger kan føre til at ansatte gjør en ekstra innsats, samtidig som virksomheten bruker mindre ressurser på ledelse og styring av ansatte.

Malmi og Brown (2008) hevder at innsats kan kobles til oppgaven som utføres på tre måter; hvilke oppgaver de ansatte fokuserer på, hvor lang tid de ansatte bruker på oppgaven, og hvor mye oppmerksomhet de vier vedkommende oppgave. Ved å knytte insentiver til oppgavene, skal dette øke sannsynligheten for at oppgaven blir utført i henhold til organisasjonens mål. Belønning og kompensasjon har også nær tilknytning til prinsippal-agent-teorien (Sappington 1991). Kjernen i prinsippal-agent-teorien er interessekonflikter mellom prinsippalen og agenten, og agenten må ha tilstrekkelig motivasjon til ikke å gjøre noe som er i strid med prinsippalens ønsker. Insentivordningen blir på denne måten en økonomisk kontrakt mellom

leder (prinsipal) og ansatt (agent), for å hindre at uønsket atferd forekommer i arbeidet med å nå virksomhetens mål (Hoff & Bragelien 2009).

### **2.2.5 Administrativ styring**

Malmi og Brown (2008) beskriver styring og kontroll i administrativ styring, som styring og kontroll gjennom organisasjonsstruktur, styringsstruktur, og regler og prosedyrer. Organisasjonsstruktur går ut på å bruke en spesifikk utforming av struktur for å fremme den typen kommunikasjon og interaksjon blant individene i organisasjonen som er mest mulig formålstjenlig for å nå virksomhetens mål, og sikre forutsigbarhet i individenes atferd. Malmi og Brown (2008) mener at organisasjonsstrukturen er noe som ledelsen kan endre og påvirke i arbeidet med styring og kontroll, selv om de påpeker at mange forskere mener at organisasjonsstrukturen er en kontekstuell variabel. Med en kontekstuell variabel menes at styring og kontroll skjer innenfor den valgte organisasjonsstrukturen. I rammeverket til Malmi og Brown (2008) er derimot strukturen et verktøy som ledelsen bevisst kan benytte for styring og kontroll.

Styringsstrukturen representerer et verktøy som relaterer til sammensetning av styret, andre sammensetninger av grupper eller team i organisasjonen, og hvor ofte og hvordan de møtes for å koordinere aktiviteter på tvers av virksomheten. I tillegg kommer delegering av beslutningsmyndighet og ansvar på ulike nivåer i virksomheten (Malmi & Brown 2008). Delegering av beslutningsmyndighet innebærer å gi underordnede muligheten til å ta beslutninger uten å diskutere med overordnet i forkant. Ansvarsfordeling handler om hvem de underordnede rapporterer til, og hvem som har resultatansvar i ulike deler av virksomheten.

Regler og prosedyrer er også en del av administrativ styring i modellen til Malmi og Brown (2008). De beskriver det som den byråkratiske metoden å styre atferd på. I henhold til Kärreman og Alvesson (2004) utøves byråkratisk kontroll gjennom ulike regler, prosedyrer, formelle insentiver og andre upersonlige virkemiddel. Regler, rutiner og prosedyrer kan være veiledende for de ansatte, og kan være en effektiv måte å styre de ansattes handlinger. Samtidig kan regler, rutiner og prosedyrer virke negativt ved at de ansatte i mindre grad får styre sin egen arbeidsdag (Heiberg & Drøpping 2012).

## **2.3 Verdnettverket og vertikale koblinger**

Ovenfor er styring og kontroll beskrevet gjennom rammeverket til Malmi og Brown (2008). Denne oppgaven skal studere styring og kontroll i sjømatindustrien, og sammenhengen

mellom styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket. Påvirkning som variabler i omgivelsene har på styring og kontroll beskrives i *contingency theory*. Derfor innledes punktet med en forklaring av *contingency theory*, før en beskrivelse av avgrensningen av omgivelsene til verdinettverket og de vertikale koblingene.

### **2.3.1 Contingency theory**

*Contingency theory* handler om at det ikke finnes en universell tilnærming til styring og kontroll i virksomheter, men at valg av riktige systemer vil påvirkes av ulike variabler i omgivelsene til den enkelte virksomhet (Otley 1999). Forskning på styring og kontroll i lys av *contingency theory* har lange tradisjoner i følge Gerdin og Greve (2004), og Chenhall (2003) påpeker at fokuset på omgivelsenes påvirkning på styringssystemer har sine røtter i organisasjonsteorien. Det finnes flere påvirkningsfaktorer som forskere har vært opptatt av i *contingency theory*. Særlig har fokus ligget på det eksterne miljøet til virksomheten, størrelsen på organisasjonen, teknologi, nasjonal kultur og formell struktur (Chenhall & Morris 1986; Chenhall 2003). Chenhall (2003) påpeker at usikre omgivelser taler for eksternt rettet styring og kontroll. Andre forskere påpeker at ulike strategier også er variabler i omgivelsene som kan påvirke systemer for styring og kontroll (Chapman 1997; Langfield-Smith 1997; Otley 1999).

Hovedpoenget i *contingency theory* er at det ikke finnes én beste måte å drive styring og kontroll på. Det er mange faktorer som kan påvirke valg av verktøy for styring og kontroll, og hvor effektive disse verktøyene er. Ledere vil utforme systemer for styring og kontroll med den hensikt å sørge for at organisasjonen når sine mål, og den passende utformingen vil påvirkes av den kontekstuelle virkelighet som virksomheten opererer i (Chenhall 2003). I forbindelse med studie av styring og kontroll i forhold til omgivelsene, er det viktig å definere omgivelsene tydelig. Chenhall (2003) påpeker i den forbindelse at en kan skille mellom generiske og spesifikke definisjoner på omgivelsene. En generisk definisjon av omgivelsene er en generell beskrivelse av de eksterne omgivelsene til en virksomhet, og som ikke avdekker spesifikke detaljer om enkeltorganisasjoner. En spesifikk definisjon kan være konkrete trekk ved en industri eller bransje, som for eksempel ekstrem priskonkurranse (Chenhall 2003). Generiske definisjoner vil i større grad muliggjøre generalisering av forskningsresultater.

I denne oppgaven er det verdinettverket med de vertikale koblingene som vurderes som omgivelsene. Verdinettverket skal defineres på bakgrunn av de aktørene som fremstår som viktigst for å levere produktet som casevirksomheten produserer. Dette vil innebære

beskrivelser av rammebetingelser som påvirker andre aktører i sjømatindustrien, som også driver med foredling av hvitfisk. Filetindustrien med kystfiskere som leverandører er en industri der aktørene stort sett står ovenfor samme rammebetingelser. Industribeskrivelsen vil avhenge av hvilke funksjoner som bedriften utfører, som for eksempel om de er både produsent og distributør, eller om de kun produserer og videreselger til annen aktør for salg av ferdigvarene. På denne måten vil definisjonen være både spesifikk og generell. Definisjonen vil være generell gjennom at verdinettverket kan bestå av aktører som mest sannsynlig også vil inngå i andre bedrifters verdinettverk, bedrifter som opererer i samme industri. Den spesifikke siden ved definisjonen kommer frem ved at verdinettverket settes sammen basert på informasjon hentet fra casevirksomheten, og vurderingene blir gjort basert på hvilke aktører bedriften mener er mest sentrale for dem. Derfor kan verdinettverket bestå av elementer som er spesielle for casevirksomheten.

Det sentrale for oppgaven er at styring og kontroll skal studeres i lys av de vertikale koblingene, og de vertikale koblingene kan oppstå i forskjellige grader. Verdinettverket og de vertikale koblingene er temaet for de neste punkt.

### 2.3.2 Verdinettverket

En bedrifts verdikjede viser hvordan de ulike delene av bedriften samhandler for å skape et produkt eller en tjeneste (Johnson & Whittington 2009). Teorien bygger på Porter (1985) og hans teorier om hvordan virksomheter kan skape konkurransefortrinn ved konfigurering av verdikjeden (Stabell & Fjeldstad 1998). Figur 2.2 illustrerer bedriftens interne verdikjede.

*Sekundærfunksjoner*



*Primærfunksjoner*

Figur 2.2: Den interne verdikjeden til Porter (1985). Gjengitt fra Hoff og Bragelien ((2009) s. 24).

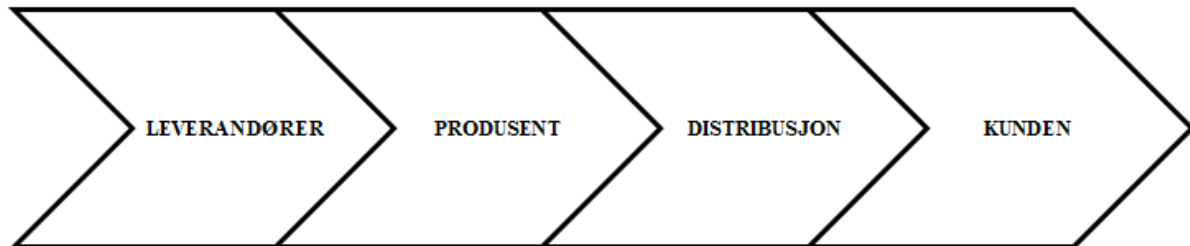


Utgangspunktet for teorien er Porter (1980) sine generiske strategier. Denne teorien sier at en bedrift kan skille seg fra konkurrentene gjennom å ha lavere kostnader (*kostnadslederskap*), kunne forsvare en høyere pris gjennom å tilby unike produkter (*differensiering*), eller konsentrere seg om en spesiell gruppe kunder, produkter eller marked (*fokusering*) (Dess & Davis 1984). Verdikjeden bryter ned virksomhetens ulike prosesser, for å avdekke hvordan de ulike delene av kjeden kan bidra til lavere kostnader eller til å skille seg fra konkurrentene. Porter (1985) deler opp bedriftens interne verdikjede i primær- og sekundærfunksjoner. Primærfunksjonene er logistikk inn, produksjon, logistikk ut, markedsføring, og oppfølging og service. Sekundærfunksjonene er ledelse, organisasjon og styring, menneskelig ressursutvikling, teknologiutvikling, og innkjøp og materialadministrasjon (Hoff & Holving 2002 s. 47).

Stabell og Fjeldstad (1998) påpeker at den enkelte bedrifts verdikjede inngår i det de kaller et verdisystem, som inkluderer verdikjedene fra råvareleverandører til kjøper av produktet eller tjenesten. I litteraturen brukes også verdinettverket for å beskrive denne kjeden (Johnson & Whittington 2009), og det er dette begrepet som brukes i denne oppgaven. Shank (1989) tar utgangspunkt i Porter (1980) når han beskriver definisjonen på verdinettverket. Han kaller det ikke verdinettverket, men understreker at poenget i definisjonen er det eksterne sett fra et overordnet syn på bransjen til hvilken som helst bedrift. Definisjonen lyder som følger: «*The value chain for any firm in any business is the linked set of value-creating activities all the way from basic raw material sources for component suppliers to the ultimate end-use product delivered into the final consumers' hands*» (Shank s. 50). Definisjonen som denne oppgaven tar utgangspunkt i når verdinettverket omtales, er basert på den ovennevnte definisjonen. Oppgavens definisjon er: «*Verdinettverket er de sammenkoblede verdiskapende aktivitetene som de ulike frittstående aktørene i en industri eller bransje utfører, fra råvareleverandør til produsent, helt frem til det endelige produktet eller tjenesten er levert til den endelige sluttbrukeren*».

Et generisk verdinettverk for en industri illustreres i figur 2.3. I verdinettverket vil hver enkelt aktør med sin verdikjede utgjøre en del av industriens verdinettverk, og de forskjellige aktørene tilfører sin del av verdien til produktet, før det sendes videre til neste aktør (Peppard & Rylander 2006). I denne oppgaven skal omgivelsene gjennom sammenhengen mellom én aktørs styringssystemer og koblingen med andre aktører i verdinettverket undersøkes. Tomkins (2001) påpeker at definisjoner av de ulike forhold som virksomheter kan ha med hverandre, ikke er helt uproblematisk, da forhold mellom aktører oppstår i flere forskjellige

former. Forholdene strekker seg fra kjøp og salg av produkter eller tjenester mellom aktørene, til mer omfattende allianser eller samarbeid. Det er disse forholdene som er sentrale for denne oppgaven, og siden de kan fremkomme i mange forskjellige former, krever det en bred definisjon. Dette beskrives videre i nest punkt.



Figur 2.3: Generisk verdinettverk for en industri.

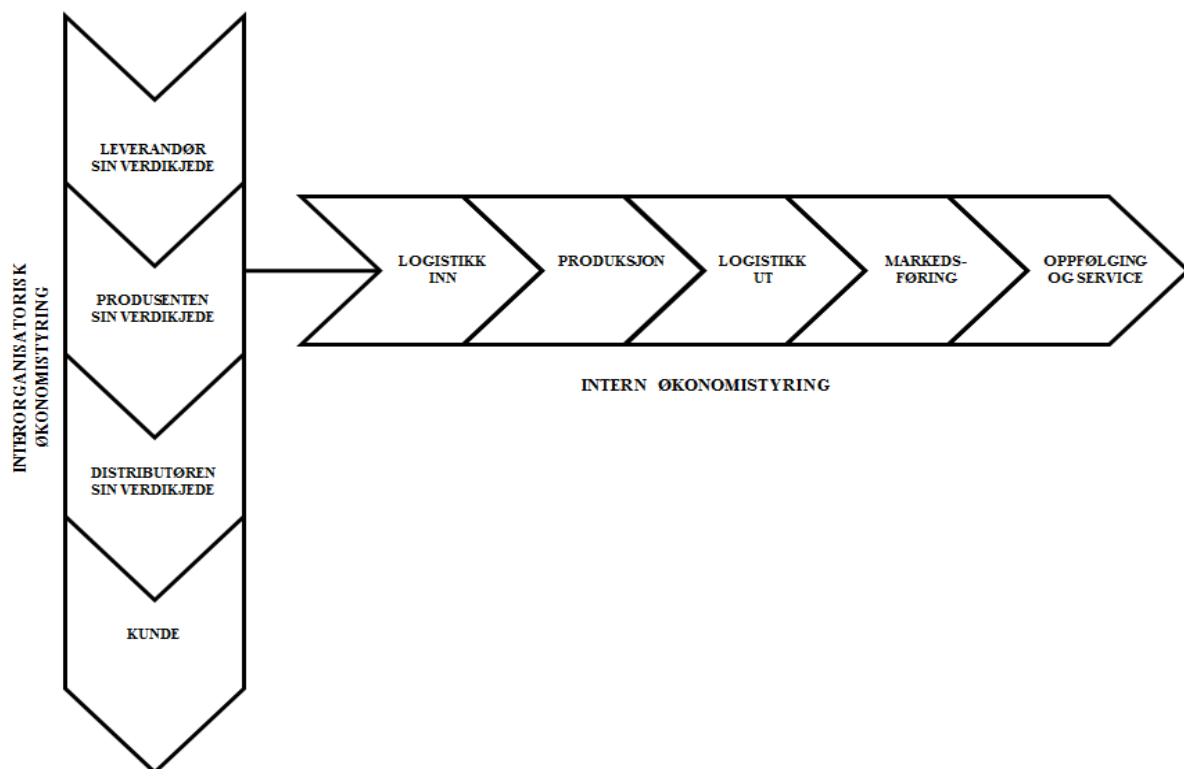
### 2.3.3 Vertikale koblinger

Dekker (2003) kaller forholdene som aktørene i verdinettverket har med hverandre for «*vertikal linkages*» (Dekker s. 4). Det vil si vertikale koblinger. De vertikale koblingene viser hvordan relasjonen mellom en bedrifts interne verdikjede og verdikjedene til leverandører og kunder er (Dekker 2003). Koblingene blir til når det oppstår en form for avhengighet mellom aktivitetene som utføres av den enkelte aktør, eller med andre ord mellom aktørene. Tradisjonelt har vertikale koblinger blitt kategorisert som outsourcing eller vertikal integrasjon i en typisk «*make or buy*» sammenheng. Vertikal integrasjon er når en virksomhet blir sin egen leverandør eller kunde (Johnson & Whittington 2009). Dette kan for eksempel skje gjennom oppkjøp av en aktør som produserer en nødvendig komponent for det den kjøpende virksomheten produserer, og bedriften blir på denne måten sin egen leverandør av komponenten. Dette er også kjent som vertikale integrasjon oppstrøms i verdinettverket. Vertikal integrasjon kan også gå andre veien, det vil si nedstrøms mot sluttkunden i verdinettverket. Vertikal integrasjon nedstrøms skjer for eksempel ved at en produsent starter utsalgssted for produkter som de vanligvis har solgt til grossister (Johnson & Whittington 2009).

I denne oppgaven defineres vertikale koblinger som de rene avhengighetsforhold aktørene i verdinettverket har med hverandre. Denne avhengigheten kan følgelig omfatte outsourcing eller vertikal integrasjon, men kan også innebære andre typer avhengighet mellom aktører i verdinettverket. Thompson (1967) er sitert i Dekker (2003), og påpeker at «*this interdependence need to be managed by coordination mechanisms, in order to achieve*

*efficient and effective outcome*» (Dekker s. 5). Avhengigheten mellom aktører må styres og koordineres, og jo høyere avhengighet mellom aktivitetene, desto større koordineringsinnsats er nødvendig (Dekker 2003).

I sin bok om strategisk økonomistyring argumenterer Hoff og Bragelien (2009) for et skille mellom intern økonomistyring og interorganisatorisk økonomistyring. De argumenterer for at den interne økonomistyringen har som mål å legge til rette for det som skjer innad i bedriftens egne aktiviteter, mens et kalkulasjons- og styringssamarbeid mellom uavhengige aktører koordineres av interorganisatorisk økonomistyring. Forholdet mellom den interne verdikjeden og verdinettverket skisseres under i figur 2.4. Hoff og Bragelien (2009) påpeker at interorganisatoriske samarbeid kan være samarbeid mellom flere aktører, eksempelvis om design, funksjonalitet, materialvalg (kvalitet), produksjonsmetoder, logistikk-løsninger, eller andre samarbeidsrelasjoner. Med slike forhold følger det at alle involverte aktørers relasjoner blir gjenstand for styring og kontroll (Mouritsen m. fl. 2001).



Figur 2.4: Interorganisatorisk og intern økonomistyring. Gjengitt fra Hoff og Bragelien ((2009), s. 202).

I henhold til Hoff og Bragelien (2009) forekommer interorganisatorisk økonomistyring i to ulike former. Den første formen er gjennom en utvidelse av det vanlige kunde-

leverandørforholdet, for å redusere logistikk- og transaksjonskostnader. Dette kan for eksempel være langsiktige kjøps- eller leveranseavtaler. Den andre samarbeidsformen er gjennom en felles utvikling av kostnadseffektive produkter mellom en eller flere aktører. Hovedforskjellen mellom de to samarbeidsformene, er at felles produktutvikling innebærer et tettere samarbeid, blant annet med åpne produktkalkyler (Hoff & Bragelien 2009).

Gulati og Singh (1998) beskriver to element i grunnlaget for styring og kontroll av koblinger mellom aktører i verdinettverket. Det første elementet er det de kaller *the coordination of interdependent tasks*. I henhold til Dekker (2003) dreier dette seg om behovet for koordinering av avhengige aktiviteter mellom aktører i et samarbeidsforhold, der koordineringsbehovet vil øke etter hvert som avhengigheten mellom aktørene øker. Det andre elementet i styring og kontroll av vertikale koblinger, som Gulati og Singh (1998) nevner, er *the management of appropriation concerns*, oversatt i oppgaven til *egnet styringsform*. Dekker (2003) beskriver egnet styringsform gjennom transaksjonskostnadsteorien til Williamson (1985). I henhold til transaksjonskostnadsteorien bør egnet struktur for styring og kontroll av forholdet mellom aktører, velges i forhold til hva som kjennetegner transaksjonen mellom partene. Jo høyere behov for spesifikke investeringer i forholdet mellom aktørene, desto større behov for koordinering (Williamson 1979). En spesifikk investering vil si om en eller flere av aktørene må gjøre en investering som kommer som følge av det spesifikke forholdet. Samtidig vil graden av usikkerhet i omgivelsene, frekvensen for transaksjonen, og muligheten for å bli utsatt for opportunistisk atferd fra motparten også påvirke koordineringsbehovet (Dekker 2003). For eksempel vil en standardisert transaksjon forbundet med lite usikkerhet, ingen spesifikke investeringer og liten mulighet for å bli utnyttet, tale for et tradisjonelt forhold mellom kjøper og selger, eller markedskoordinering med andre ord (Williamson 1979).

Hovedpoenget er at vertikale koblinger oppstår i ulike former, men de må alle styres og kontrolleres, og Dekker (2003) stiller i den anledning spørsmålet om det er en forskjell mellom de verktøy som benyttes for styring av koblingene mellom aktører, og de verktøy som benyttes for intern styring og kontroll. Denne oppgaven skal studere hele systemet som virksomheten har for styring og kontroll, i lys av sammenhengen med de vertikale koblingene. Styring og kontroll defineres gjennom styringspakken til Malmi og Brown (2008), og forfatterne påpeker at rammeverket ikke bare omfatter ledelsens kontroll av ansatte, men også andre relevante parter, som for eksempel en samarbeidende organisasjon (Malmi & Brown 2008 s. 295). Derfor kan styringspakken følgelig omfatte både styring og kontroll internt og

de systemer som ledelsen implementerer for å kontrollere virksomhetens forhold med andre aktører.

Det sentrale fra gjennomgangen ovenfor, er at forhold som aktører kan ha med hverandre, strekker seg fra kjøp og salg av produkter eller tjenester mellom aktørene, til mer komplekse utviklingsamarbeid. Det er derfor viktig å understreke at de vertikale koblingene kan oppstå i forskjellig grad, og at avhengigheten mellom aktørene kan variere. Således er det også rimelig å anta at påvirkningen som koblingene eventuelt har på styring og kontroll kan variere.

Basert på teoridiskusjonen ovenfor er derfor denne definisjonen av vertikale koblinger konstruert: «*Vertikale koblinger er når det oppstår en avhengighet mellom frittstående aktører i et verdinettverk, som potensielt kan ha påvirkning på den enkelte parts systemer for styring og kontroll*». Denne definisjonen bygger på at de vertikale koblingene kan oppstå på forskjellige måter, og nøkkelt kriteriet for at det skal være en vertikal kobling, er at det er oppstår en avhengighet mellom aktørene. Aktørene kjennetegnes som frittstående ved at de ikke har en direkte organisasjonsmessig tilknytning gjennom vertikal koordinering, eller gjennom sammensetning av eierforhold. Oppgaven skal dermed undersøke sammenhengen mellom omgivelsene, definert ved verdinettverket og de vertikale koblingene, og hele systemet som casevirksomheten har for styring og kontroll.

## **2.4 PESTEL-rammeverket**

Omgivelsene til casevirksomheten er sentralt i denne oppgaven. Verdinettverket blir betraktet som omgivelsene, og beskrives ytterligere gjennom de vertikale koblingene. Sjømatindustrien påvirkes av flere industrispesifikke faktorer. Oppgaven går ikke i dybden på disse faktorene under dataanalysen, men for å gi et bilde av industriens omgivelser, presenteres derfor en enkel beskrivelse av omgivelsene, før presentasjonen av casevirksomheten. Beskrivelsen utføres i henhold til det såkalte PESTEL-rammeverket. PESTEL-rammeverket er et rammeverk som brukes til analyse av omgivelsene til en virksomhet, med mål om å gi ledere et overblikk over omgivelsene og faktorer som i fremtiden kan ha potensiell stor påvirkning på virksomheten (Johnson & Whittington 2009). En PESTEL-analyse skal hjelpe ledere til å forstå hvordan faktorer i omgivelsene endres og hvordan disse faktorene påvirker hverandre. Faktorene som inngår i rammeverket og som analyseres er *politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og lovmessige*, derav forkortelsen *PESTEL* på engelsk.

Johnson og Whittington (2009) beskriver faktorene som inngår i rammeverket: *Politiske faktorer* som rollen myndighetene har i industrien. Dette kan for eksempel være reguleringer eller andre tilsynsordninger fra myndighetene. *Økonomiske faktorer* er makroøkonomiske elementer som for eksempel valutakurser eller økonomiske forskjeller mellom land. *Sosiale faktorer* dreier seg om demografiske eller kulturelle faktorer, som endring i bosetningsmønster eller spisevaner. *Teknologiske faktorer* er rollen som ny teknologi spiller i industrien. *Miljømessige faktorer* handler om miljømessige spørsmål som miljøavfall, forurensing og miljøforbedrende tiltak. *Lovmessige faktorer* er hvordan lovverket legger føringer på hvordan aktørene kan handle. Disse faktorene utgjør PESTEL-rammeverket. I denne oppgaven er PESTEL-rammeverket et verktøy for å fremheve de viktigste faktorene, i det som blir kategorisert som krevende omgivelser, som påvirker aktører i sjømatindustrien. Analysen vil beskrive faktorer som direkte påvirker de ulike aktørene i verdinettverket, som da vil påvirke casevirksomheten gjennom de vertikale koblingene.

### **Oppsummering av teori**

I dette kapitlet har den teoretiske rammen for styring og kontroll blitt gjennomgått. Styring og kontroll defineres gjennom styringspakken til Malmi og Brown (2008). Styringspakken utgjør de verktøy som ledere kan velge mellom i arbeidet med styring og kontroll. Videre ble *contingency theory* forklart. Denne teorien sier at det ikke finnes en universell måte å utforme styringssystemer på, men at systemene må formes ut i fra omgivelsenes påvirkning på den enkelte aktør, for å være mest mulig effektive. I denne oppgaven vil omgivelsene dreie seg om verdinettverket som casevirksomheten er en del av.

Vertikale koblinger ble videre definert som de forhold som oppstår av ulik grad mellom aktørene i verdinettverket, og det er sammenhengen mellom disse koblingene og styringssystemene til casevirksomheten som skal undersøkes. Til slutt i kapitlet ble PESTEL-rammeverket presentert. Dette rammeverket er et nyttig verktøy for analyse av faktorer i omgivelsene til virksomheter. Det vil bli utført en PESTEL-analyse som presenteres sammen med beskrivelse av casevirksomheten. Dette blir gjort for å gi et helhetlig bilde av sjømatindustrien og variablene i omgivelsene som påvirker aktørene i verdinettverket. I neste kapittel presenteres metoden for datainnsamling og forskningsdesign.

## 3. Metode og forskningsdesign

---

Dette kapitlet handler om metoden for innsamling og analyse av data. Valg av metode er svært viktig, både for pålitelighet og effektivitet ved besvarelse av oppgavens problemstilling. Silverman (2011) beskriver hensikten med valg av riktig forskningsmetode slik: «*The value of a research method should properly be gauged solely in relation to what you are trying to find out*» (Silverman s. 9). Det finnes ulike metoder å gjennomføre undersøkelser på og kapitlet starter med en beskrivelse av disse metodene, og valget av metode for denne undersøkelsen. Valg av metode legger grunnlaget for hvordan dataen skal samles inn, og sentralt er diskusjonen rundt valget av kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Videre i kapitlet beskrives forskningsdesignet. Dette går ut på hvordan dataen skal samles inn og behandles.

### 3.1 Metode

I hovedsak skiller vi mellom kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling (Bryman 2012). Silverman (2011) påpeker at det ikke finnes en god eller dårlig metode, men at metoden en velger er avhengig av problemstillingen som skal besvares. I de første punktene drøftes kvantitativ og kvalitativ metode. Drøftingen avsluttes med en begrunnelse for valg av metode i denne oppgaven. Videre presenteres forskningsdesignet som handler om hvordan dataen skal innhentes og behandles. Dette omfatter blant annet en diskusjon om reliabilitet og validitet, i tillegg til etiske aspekter ved undersøkelsen.

#### **Alternativ 1: Kvantitativ metode**

I kvantitativ metode blir informasjon innsamlet i form av numerisk data (Silverman 2011). Dette kan for eksempel være statistikk om et bestemt emne innsamlet gjennom standardiserte spørreskjema, der informasjonen blir numerisk presentert i tabellform. I henhold til Bryman (2012) er kvantitativ metode ofte kjennetegnet av testing av hypoteser på bakgrunn av en bestemt teori. Silverman (2011) påpeker samtidig at hypotesen ofte blir testet gjennom statistiske målinger på et større tilfeldig utvalg. Selv om hypotesetesting er vanlig i kvantitativ metode, så kan metoden også starte uten hypoteser gjennom en mer eksperimentell fremgangsmåte (Bryman 2012). Kvantitativ metode forsøker gjerne å forklare korrelasjonen mellom forskjellige variabler, og egner seg gjerne ved studie av store datasett, som for eksempel offentlig tilgjengelig statistikk. En fordel med kvantitativ metode er akkurat det at metoden egner seg til å studere store mengder data, uten stor tilgang til dybdeinformasjon om

hver observert enhet. Store datasett taler også for en mindre mulighet for tilfeldige resultater i undersøkelsen.

Ved bruk av kvantitativ metode kan en enklere dra konklusjoner fra undersøkelser over på større populasjoner, og resultatene kan dermed være generaliserbare (Silverman 2011). Kvantitativ metode kritiseres imidlertid for at metoden kanskje ikke tar høyde for sosiale og kulturelle forskjeller i det som undersøkes (Bryman 2012; Silverman 2011). Dette dreier seg i stor grad om at selve betydningen som hendelser har for de individ som besvarer undersøkelsen, ikke nødvendigvis fanges opp ved bruk av kvantitativ metode. Eksempelvis kan uttrykk eller spørsmål i et spørreskjema bety forskjellige ting for ulike respondenter (Bryman 2012). Dermed argumenteres det for at dyktige kvantitative forskere ikke bare er opptatt av det statistiske resultatet som fremkommer av studien, men også av en dypere forståelse av hva det som undersøkes betyr for respondentene (Silverman 2011).

## **Alternativ 2: Kvalitativ metode**

Forskning med mål om å forstå dybden i menneskers erfaringer krever en kvalitativ tilnærming (Merriam 2009). I motsetning til kvantitativ metode, bruker kvalitativ metode hovedsakelig ord i innsamling og analyse av data (Bryman 2012). Kvalitativ metode er opptatt av hvordan ulike individer tolker omverden. Metoden innebærer å forstå den sosiale verden på den måten som det enkelte individ konstruerer den (Bryman 2012). Silverman (2011) hevder at en av de store styrkene ved kvalitativ metode er at metoden bruker naturlig forekommende data til å undersøke respondentens meninger. Naturlig forekommende data er data som oppstår helt uavhengig av forskerens virkelighet. Der den kvantitative metoden for eksempel undersøker korrelasjonen mellom statiske variabler, går den kvalitative metoden mer i dybden på det en skal undersøke. Eksempel på kvalitativ metode kan være dybdeintervju av enkeltpersoner eller observasjoner av bestemte situasjoner. Kvalitativ metode har også, i likhet med kvantitativ metode, blitt gjenstand for kritikk (Bryman 2012; Silverman 2011).

Kvalitativ metode har blant annet blitt kritisert for at resultatene kan være vanskelig å gjenskape. Det argumenteres for at siden forskeren selv er det viktigste verktøyet ved innsamling av data, så er det nærmest umulig å gjenskape en lignende studie for å se om resultatene av hadde blitt de samme. En annen del av kritikken går ut på at resultatene ikke kan overføres til større populasjoner når undersøkelsene for eksempel er basert på et fåtall observasjoner eller intervju. Dermed kan resultatene bli mindre generaliserbare enn ved en



kvantitativ undersøkelse med store datasett (Bryman 2012). Kvalitativ metode har også blitt kritisert for at resultatene kan bli påvirket av forholdet som forskeren utvikler med dem som studeres.

### **Alternativ 3: Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode**

Å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode har også blitt vanlig i de siste år (Bryman 2006). Formålet med å kombinere metodene er å styrke undersøkelsen ved å bruke de sterke sidene til begge metodene. Likevel er det uenigheter blant forfattere om den faktiske nytten av å kombinere metodene, i henhold til Bryman (2012). Et argument imot er at de to metodene er så grunnleggende filosofisk ulike, at det verken er mulig eller ønskelig å kombinere dem. Likevel på peker Bryman (2012) at en kombinasjon faktisk kan føre til en bedre forståelse av det som studeres. Et eksempel på dette kan være metodetriangulering, der for eksempel kvalitative metoder som dybdeintervju og observasjon, kombineres med kvantitative spørreundersøkelser, for å øke validiteten til undersøkelsen (Silverman 2011).

### **Valg av metode for undersøkelsen**

Hensikten med beskrivelsene ovenfor er å vise hva som karakteriserer metodene og at det er mulig å kombinere dem, for å kunne argumentere for hva som passer til undersøkelsen i denne masteroppgaven. Denne oppgaven skal besvare problemstillingen ved bruk av kvalitativ metode. Under følger en begrunnelse for valget.

For å svare på oppgavens problemstilling må undersøkelsen gi svar på *hva* sammenhengen mellom virksomhetens styringssystem og de vertikale koblingene er. For å finne ut dette må det undersøkes *hvordan* systemer for styring og kontroll er satt sammen. Silverman (2011) hevder at kvantitativ metode kan gi svar på korrelasjonen mellom ulike variabler, men metoden vil ikke gi en utdypende beskrivelse av fenomenet i undersøkelsen. I denne oppgaven er fenomenet «systemer for styring og kontroll», og disse systemene settes sammen på bakgrunn av ledelsens mening om hva som er best for virksomheten, med påvirkning fra ulike variabler. En kvantitativ spørreundersøkelse vil kunne gi svar på sammenhengen mellom variablene og styringssystemene, gjennom å definere spørsmål som kan avkrefte eller bekrefte korrelasjon. Det er derimot ikke bare å bekrefte eller avkrefte den rene korrelasjonen som oppgaven er ute etter å beskrive. Oppgaven søker en mer detaljert beskrivelse av virksomhetens systemer for styring og kontroll, som muliggjør tolkning av sammenhengen mellom systemene og vertikale koblinger. Å studere dette innebærer å forstå *hvorfor* ledelsen har valgt de systemer som de har, og det er her den kvalitative metoden vil komme til sin rett i følge Silverman (2011).

Når fenomenet styring og kontroll skal forstås, må utformingen av styringssystemene utforskes gjennom meningene til ledelsen. Ledelsens meninger innhentes gjennom en kvalitativ metode som gir detaljerte beskrivelser i form av ord, og først da kan *hvorfor* ledelsen har valgt disse systemene for styring og kontroll, og sammenhengen mellom systemene og vertikale koblinger, analyseres. Kvalitativ metode er valgt i denne oppgaven på grunn av metodens potensiale til å gi en mer detaljert beskrivelse av fenomenet som undersøkes, enn hva en kvantitativ tilnærming mest sannsynlig kunne gitt.

I masteravhandlinger som tidligere har undersøkt styringsvariabler, har gjerne kvalitative metoder blitt supplert med kvantitative undersøkelser rettet mot flere respondenter. En slik kombinasjon ble også vurdert i denne undersøkelsen, for å teste om sammensetningen av styringsvariabler samsvarer mellom flere case i filetindustrien. En slik kombinasjon av metoder ble dessverre ikke innenfor realistisk ramme. En av grunnene er at det er svært få respondenter tilgjengelig i bransjen. Ut i fra offentlige data var det bare ti filetbedrifter igjen i Norge i 2013 (Meld. St. 22 (2012-13)). Det ble også vurdert å gjennomføre en lignende kvalitativ undersøkelse i en annen industri i sjømatnæringen, og sammenligne resultatene med filetindustrien. Her ble det derimot problemer med tilgang på data. Så med begrenset tid tilgjengelig, ble det besluttet å studere én enkelt casevirksomhet.

Den kvalitative tilnærmingen begrunnes dermed med at oppgaven søker å komme i dybden på et fenomen som ikke kan brytes ned til numeriske verdier alene, men som må beskrives med ord og studeres i sin naturlige kontekst. Derfor er det valgt å studere virksomheten gjennom en casestudie, med dybdeintervju av relevante informanter. Fordelen med dette valget, er at en vil kunne vie all tilgjengelig tid til casevirksomheten, da tidshorizonten for oppgaven også er relativt begrenset. En ulempe er derimot at resultatene av undersøkelsen kan kritiseres for ikke å være generaliserbare, noe som drøftes i punktet om reliabilitet senere i oppgaven. Med dette berøres forskningsdesignet, som er temaet for neste punkt. Forskningsdesignet beskriver hvordan de kvalitative dataene skal samles inn og behandles.

## **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet beskriver hvordan problemstillingen skal studeres (Silverman 2011). For denne oppgaven er det valgt å benytte en casestudie med dybdeintervju for innhenting av data. Under følger en drøfting av grunnlaget for valget, og hvordan arbeidet med intervjuet og oppgaven skal gjennomføres.

### 3.2.1 Casestudie

Casestudie er en forskningsdesign som passer når det er spørsmål av typen «*hvordan*» eller «*hvorfor*» som skal besvares, når det er et virkelighetsbilde som forsker har liten kontroll over som undersøkes, og når det er fokus på hendelser i nåtid heller enn historiske hendelser (Yin 1994). Casestudier er også passende når grensene mellom det som undersøkes og konteksten som det oppstår i ikke nødvendigvis er direkte definerbar. Yin (1994) skiller mellom forklarende (*explanatory*), utforskende (*exploratory*) og beskrivende (*descriptive*) casestudier. I denne oppgaven fremstår en forklarende casestudie som mest relevant å bruke. Forklarende casestudier brukes til å besvare spørsmål som skal forklare antatte og komplekse sammenhenger i virkelighetsbildet som studeres (Yin (2003) gjengitt i Baxter og Jack (2008)). Utgangspunktet for oppgavens problemstilling er en antagelse om at det finnes en sammenheng mellom systemer for styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket. Sammenhengen er ikke direkte observerbar, men det er rimelig å anta at aktører i verdinettverket vil påvirke hvordan styring og kontroll foregår. Med den grunnleggende antagelsen om sammenhengen mellom styringssystemer og vertikale koblinger i bunn, samt en kontekst som forsker har ingen kontroll over, vil en casestudie med en forklarende tilnærming være passende for denne undersøkelsen. Bryman (2012) understreker også at casestudier er passende ved studie av én enkelt organisasjon.

En fordel med casestudier er at variabler som forsker ikke har klare hypoteser om i forkant av studien kan avdekkes. En annen fordel er at komplekse kontekstuelle faktorer kan analyseres på en bedre måte enn ved statistiske undersøkelser (George & Bennett 2005). En ulempe med casestudier er knyttet til generaliserbarheten til resultatene (Bryman 2012). Casestudier har vært gjenstand for kritikk som går ut på at undersøkelser basert på enkeltcase ikke kan overføres til andre caser. Dette drøftes mer senere i oppgaven. Casestudier har også blitt kritisert for at studiene kan la seg påvirke av andre faktorer enn de som blir studert, og at casestudier tar for lang tid (Yin 1994). Likevel anses casestudier som det mest relevante for denne oppgaven. Valget begrunnes med at problemstillingen krever svar på *hvordan* styringssystemene settes sammen, forsker har ingen kontroll på konteksten som studeres, og fokuset ligger på hendelser som skjer i nåtid og ikke historiske hendelser. I neste punkt drøftes hvordan dataen i casestudien skal samles inn.

### 3.2.2 Dybdeintervju

I denne oppgaven skal dataen samles inn ved hjelp av dybdeintervju. I henhold til Yin (1994) er intervjuet en av de viktigste kildene til data i casestudier, og samtidig er det også en av de

mest vanlige metodene for å samle inn data i kvalitative undersøkelser (Bryman 2012). Under forklares kort grunnlaget for valg av intervju som verktøy for innsamling av dataen.

Intervjuet er en av de mest vanlige metodene for datainnsamling i kvalitativ forskning, og det essensielle er at valget av innsamlingsmetode må passe med det som skal undersøkes (Silverman 2011). Som argumentert for ovenfor, har denne oppgaven et mål om å forstå grunnlaget for hvorfor systemer for styring og kontroll er valgt. Dette vil komme best til syne gjennom personlige intervju. Gjennom personlige intervju kan en forsøke å komme i dybden på informantens meninger, gjennom tolkning av informasjon som innhentes direkte fra informanten. Yin (1994) påpeker at å tolke informasjonen gjennom øynene til informanten kan gi svært viktig innsikt i forståelse av fenomenet som undersøkes, og kan samtidig bidra til å avdekke andre relevante forhold.

Dybdeintervju synes derfor å være den mest formålstjenlige metoden for innsamling av informasjon i denne oppgaven. Kvale (1996) argumenterer for at intervju er en kunst, og intervjuer må være godt forberedt for å være i stand til å utnytte potensialet som ligger i intervjuet som metode for innsamling av data. Kvale (1996) beskriver arbeidet med intervjuprosessen gjennom syv faser, og arbeidet i denne oppgaven har tatt utgangspunkt i disse fasene. Fasene inkluderer sentrale element som inngår både før, under og i etterkant av intervjuprosessen. Videre beskrives hvordan arbeidet med intervjuet har foregått.

### **3.2.3 Intervjuarbeidet: intervjuprosessens syv faser**

Det er viktig med et grundig forarbeid ved gjennomføring av intervjuet. For denne oppgaven er intervjuet eneste kilde til data. Kvaliteten på intervjuarbeidet er derfor vital for å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte. I oppgaven er det valgt å ta utgangspunkt i Kvale (1996) sine intervjufaser i planlegging og gjennomføring av intervjuet. Han har utarbeidet en oversikt over de sentrale prosessene som inngår i arbeidet med intervjuet, og som skal støtte forskere i arbeid med intervju. De syv fasene beskrives under.

#### **Fase 1: Tematisering**

Den første fasen er tematisering og inneholder en konseptuell klargjøring og en teoretisk analyse av det som skal undersøkes (Kvale 1996). Her klargjøres formålet med undersøkelsen og problemstillingen formuleres. Kapitlene ovenfor dekker innholdet i denne fasen. Formålet med undersøkelsen er beskrevet og den teoretiske diskusjonen har ledet frem til valg av metode. Neste fase omhandler planleggingen av intervjuet.

## **Fase 2: Planlegging av intervjuet**

Planleggingsfasen handler om overordnet planlegging og forberedelsene som kreves for å innhente den nødvendige kunnskapen for å besvare undersøkelsens problemstilling (Kvale 1996). Kvale (1996) påpeker viktigheten av at målet til undersøkelsen hele tiden bør ligge i bakhodet, og at en bør danne seg et overblikk av hele undersøkelsen i forkant av intervjuet. Rent konkret består denne fasen av å velge intervjuform, hvor mange intervjuobjekt som trengs, ressurser tilgjengelig, og etiske aspekt som må ivaretas ved intervjuet.

### **Semi-strukturert intervju**

Som begrunnet i punkt 3.2.2 er det valgt å benytte dybdeintervju i denne undersøkelsen. Det finnes flere typer intervjuer og i følge Bryman (2012) er det to hovedtyper av intervju i kvalitativ metode. Dette er det ustrukturerte intervjuet og det semi-strukturerte intervjuet. Et ustrukturert intervju er et intervju der intervjuer har få eller ingen forhåndsdefinerte spørsmål, og intervjuet foregår omtrent som en vanlig samtale. I et semi-strukturert intervju har intervjuer forhåndsdefinerte spørsmål eller kategorier, gjerne i form av en intervjuguide, som følges i løpet av intervjuet. Intervjuguiden følges nødvendigvis ikke etter rekkefølgen til spørsmålene, og intervjuer kan spørre andre spørsmål som dukker opp underveis i intervjuet (Bryman 2012). I denne oppgaven ble det valgt å benytte semi-strukturerte intervju. Dette er på grunn av fleksibiliteten som intervjuformen tilbyr, gjennom fritt å kunne formulere spørsmål av relevans underveis, samtidig som intervjuer har intervjuguiden å støtte seg på. I semi-strukturerte intervju er det viktig å ha en god intervjuguide som støtte. Utformingen av intervjuguide beskrives nærmere under beskrivelse av fase 3.

### **Antall intervjuobjekt**

Denne oppgaven baseres på én enkelt casevirksomhet, og spørsmålet blir da hvor mange intervjuobjekt som er nødvendig. Kvale (1996) hevder at det optimale er så mange intervjuobjekt som mulig for å besvare problemstillingen, og at kvalitative studier har blitt kritisert for å ha for få intervjuobjekt. Samtidig påpeker Kvale (1996) at spørsmålet om antall intervjuobjekt dreier om spørsmål om kvantitet eller kvalitet, og at mange studier kunne vært tjent med å ha færre intervjuobjekt. For denne oppgaven er få intervjuobjekt tilgjengelig. Oppgavens casebedrift har en liten administrasjon, der det er bare to personer som er ansvarlig for valgene som blir tatt rundt styring og kontroll. En av disse er nær pensjonsalder og har trappet ned arbeidet betraktelig, og er derfor mindre tilgjengelig. Hovedansvarlig er driftsleder, og er det eneste intervjuobjektet for denne oppgaven. Det må understrekes at selv om det bare er ett intervjuobjekt i undersøkelsen, vurderes det på bakgrunn av virksomhetens

utforming, at det kan antas å være tilstrekkelig med én informant for å innhente nødvendig data. Grunnen til dette er at intervjuobjektet har kunnskap om hele styringsprosessen, i tillegg til å være personlig ansvarlig for sentrale deler av den. Fordelen med å ha bare én informant, er at en kan gå dypere inn på ulike deler av intervjuet, og en får bedre tid til å bearbeide dataen som innhentes.

### **Ressurser tilgjengelig**

Ressurser tilgjengelig handler om tidsrammen, tilgjengelig kapital og eventuell ekspertise som er nødvendig for gjennomføring av intervjuene. Det siste punktet er ikke av særlig relevans for denne oppgaven. Tid og penger vil derimot påvirke gjennomføringen av intervjuet. Tiden tilgjengelig vil alltid være en viktig faktor. En oppgave av dette omfang strekker seg over et semester (januar til mai) og disponering av tiden vil være svært viktig for gjennomføring av undersøkelsen på en god måte. For denne oppgaven ble tidsplanleggingen gjort i forkant av oppstarten, i kontraktsform mellom student (forfatter) og veileder. Gjennom denne tidsplanen er rammen satt for når de ulike delene av undersøkelsen skal være klare, for å ha god tid til forberedelse og gjennomføring. Kapital er gjerne mer relevant i større undersøkelser. For denne oppgavens del innebærer det å reise for å møte intervjuobjektet, siden det er relativt store geografiske avstander mellom intervjuer og intervjuobjekt. I tillegg vil det oppstå kostnader i forbindelse med trykking av oppgaven i etterkant av studien.

### **Etiske forhold i undersøkelsen**

Etikk i forskning er et viktig tema, og som forsker vil en som regel møte på etiske problemstillinger i hver eneste fase av en undersøkelse (Kvale 1996). Sentralt her er *informert samtykke* og *konfidensialitet*. Informert samtykke betyr at intervjuobjektet vet at de blir undersøkt, hva formålet med undersøkelsen er, og at de kan trekke seg når som helst (Silverman 2011). Konfidensialitet handler om forskerens respekt for sensitiv informasjon og eventuelle avtaler om at informasjon, eller deler av informasjon, ikke skal publiseres (Kvale 1996). Intervjuobjektet ble i denne oppgaven først kontaktet på telefon, før en skriftlig henvendelse ble sendt. Der ble hensikten med studien forklart, og et samtykke ble gitt både per telefon og skriftlig. Videre har kommunikasjonen skjedd på objektets premisser, da respekten for objektets tid og prioriteringer har vært viktig å ta hensyn til. I henhold til konfidensialitet ble det presentert i forkant av intervjuet og under intervjuet, både skriftlig og muntlig, at oppgavens innhold kan gjøres konfidensielt i henhold til gitte retningslinjer for masteroppgaver.

En annen etisk problemstilling er tolkning av utsagn som respondenten kommer med. Her blir det underveis i intervjuet spurt om bekreftelse på om intervjuer har forstått utsagn riktig, men det vil en naturligvis ikke kunne gjøre med alle utsagn. Derfor vil oppgaven presenteres til intervjuobjektet i forkant av publikasjon for eventuelle kommentarer og påfølgende redigeringer. Ved usikkerhet rundt utsagn vil intervjuobjektet kontaktes før noen konklusjoner om hva som ble sagt blir trukket. For å unngå dårlig kvalitet på intervjunotater og opptak blir det benyttet to båndopptakere i intervjuet. I forbindelse med dette er det også viktig å spørre om tillatelse til å bruke båndopptaker. Det neste punktet handler om gjennomføring av intervjuet.

### **Fase 3: Gjennomføring av intervjuet**

I dette punktet diskuteres viktige element ved gjennomføringen av intervjuet. Her beskrives rammen rundt intervjuet, og arbeidet med og rollen til intervjuguiden.

#### **Intervjurammen**

I intervjuet skapes kunnskap gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjekt (Kvale 1996). Intervjuet ble gjennomført i casevirksomhetens lokaler, som er innenfor et miljø der intervjuobjektet bør føle seg komfortabel. Intervjuet inneholdt en introduksjon til intervjuprosessen i forkant og en avsluttende kommentar etter intervjuet. Kvale (1996) kaller dette for en «briefing» i forkant og en «debriefing» i etterkant. Briefingen i forkant innebærer blant annet å avklare hva undersøkelsen skal brukes til og spørre om tillatelse til bruk av båndopptaker. Debriefing til slutt handler om å klargjøre eventuelle spørsmål og andre ting som intervjuobjektet kanskje har ønske om å ta opp. Dette innebærer også å forklare veien videre og takke for tiden som intervjuobjektet har stilt til disposisjon. Debriefing ble i oppgavens tilfelle foretatt på telefon i etterkant.

#### **Intervjuguiden**

En intervjuguide er en oversikt over viktige emner eller spørsmål om områder som skal dekkes i intervjuet (Silverman 2011). Intervjuguiden kan utformes gjennom overordnede emner eller som konkrete spørsmål innenfor rekkefølgen til emnene (Kvale 1996). Ved konstruksjon av intervjuguide til oppgavens intervju ble det tatt utgangspunkt i anbefalinger fra Bryman (2012). De overordnede emnene i intervjuguiden ble bestemt ut i fra hovedtemaene i styringspakken til Malmi og Brown (2008) og målet om å finne ut hvordan hvem de viktigste aktørene i verdinettverket er. Videre ble det formulert spørsmål under hvert emne. Både Bryman (2012) og Kvale (1996) understreker viktigheten av at spørsmålene i

intervjuguiden er enkle å forstå og at de ikke skal inneholde akademiske ord og uttrykk. Derfor ble for eksempel verdikjede brukt som begrep i stedet for verdinettverk, da verdikjeden er et mye mer allment kjent begrep. I tillegg er det viktig at spørsmålene ikke er ledende. Det ble lagt ned svært mye arbeid i intervjuguiden, da disse spørsmålene utgjør grunnlaget for datainnsamlingen. Likevel er det viktig at spørsmålene skal være veiledende og rekkefølgen på dem trenger ikke følges fast. Intervjuobjektet skal få rom til å fortelle om de overordnede emnene på den måten han ønsker, og spørsmålene er der for å strukturere og sikre at den informasjonen som er nødvendig blir fanget opp. Flere versjoner av intervjuguiden ble drøftet med veileder. Intervjuguiden ble også testet på et «testobjekt» før det virkelige intervjuet, for kvalitetssikring av intervjuguiden. Intervjuguiden ligger vedlagt oppgaven.

Underveis i intervjuet er det også viktig å lytte godt til hva intervjuobjektet svarer. Et sentralt punkt her er å stille spørsmål om bekreftelse på ulike utsagn som intervjuobjektet sier, for å unngå misforståelser. Kvale (1996) påpeker også at denne form for bekreftelse kan gi intervjuobjektet følelse av at intervjuer hører på og er interessert i hva som sies. Neste fase handler om arbeidet i etterkant av intervjuet.

#### **Fase 4: Transkribering**

Intervjuet som ble gjennomført varte i tre timer. På grunn av store geografiske avstander ble dette fulgt opp med telefonkontakt i for- og etterkant av intervjuet. Etter intervjuet ble det foretatt et telefonintervju med varighet på omtrent en time. Telefonintervjuet ble ikke tatt opp og transkribering av dette er derfor gjort på bakgrunn av notater alene. Det første intervjuet er transkribert i sin helhet etter intervjuopptaket. Under følger noen viktige betraktninger som ble gjort i henhold til transkriberingen av intervjuopptakene.

#### **Transkribering av intervjuopptak**

Kvale (1996) påpeker at transkribering av intervjuopptak ikke er en enkel oppgave, men en tolkningsprosess. Transkriberingen er også den første delen av analysen. I følge Bryman (2012) er det mange fordeler ved å transkribere intervjuer. Den første fordelen er ganske selvsagt ved at transkribering bidrar til å begrense informasjonstap grunnet vår begrensede hukommelse. Men transkribering bidrar også til at det som blir sagt kan bli grunnlag for en grundigere granskning, og ikke minst at denne granskningen kan etterprøves og gjentas. Transkribering av intervju er svært tidkrevende, og Bryman (2012) anbefaler fem til seks timer med transkribering for hver time med intervjuopptak. Dette stemmer ganske overens med tiden transkriberingen tok i denne oppgaven.



Kvale (1996) påpeker viktigheten av å gjengi nøyaktig hvordan opptakene har blitt transkribert. Transkribering av intervjuet i oppgaven startet med en finskriving av de skriftlige notatene. Etter dette var gjort ble lydopptakene transkribert. Ved transkribering ble det valgt den lydopptakeren som hadde best kvalitet. Transkriberingen har skjedd ved direkte notering ut i fra det som har blitt sagt, ved å høre på opptaket og spole tilbake for å sikre at alt er transkribert. Ved usikkerhet rundt det som blir sagt, er det blitt hørt på begge opptakene. Dersom noe ikke kan tolkes på noen av opptakene, har det ikke blitt spekulert eller antatt noe om hva som er sagt. Dette er enten blitt spurt om i oppfølgingsintervjuet, eventuelt forkastet om det ble vurdert som mindre relevant for undersøkelsen. Utsagn som ikke er av faglig interesse for oppgaven, har blitt utelatt fra transkriberingen. Dette gjelder utsagn av typen «vil du ha påfyll av kaffe» eller lignende. Transkribering innebærer også etiske aspekter (Kvale 1996). Dette kom for eksempel til syne gjennom å unnlate å transkribere om det ble nevnt personer eller andre virksomheter i intervjuet. Resultatet av transkriberingen ble et vel tosifret antall sider som videre ble gjenstand for analyse. Datanalysen er temaet for den neste fasen i intervjuprosessen.

### **Fase 5: Dataanalyse**

Å tolke kvalitative data kan være mye vanskeligere enn å tolke kvantitative data, i følge Silverman (2011). På mange måter blir det feil å si at analysen av data begynner først etter transkriberingen av intervjuet. Analysen av data starter allerede underveis i intervjuet. Tolkninger og refleksjoner over svarene som intervjuobjektet gir, starter umiddelbart i intervjusituasjonen. Kvale (1996) understøtter dette i sin beskrivelse av seks steg for dataanalyse. Det mest grunnleggende steget er når intervjuobjektet beskriver hva de føler i forhold til et emne. Neste steg er når intervjuobjektet oppdager nye forhold i hva de gjør, som også kan føre til at intervjuer ser nye sammenhenger. Tredje steg går ut på å stille spørsmål til intervjuobjektet etter et utsagn for å få en bekreftelse eller avkreftelse på hva intervjuobjektet mener (Kvale 1996). Det fjerde steget innebærer å tolke det transkriberte intervjuet, og det femte steget er et oppfølgingsintervju etter analysen av det transkriberte intervjuet for å gi muligheten for intervjuobjektet til å kommentere på tolkningene. Kvale (1996) beskriver til slutt et mulig sjette steg, som går ut på at intervjuobjektet begynner å handle i tråd med de funn og innsikter som er gitt i løpet av intervjuet. I videre beskrivelse av analysen fokuseres det på det fjerde steget; analyse av transkriberte intervjunotater.

## **Analyse av transkriberte intervjunotater**

Det finnes flere metoder å analysere kvalitativ data på (Bryman 2012; Kvale 1996; Silverman 2011). Analysen av intervjuet beskrives under.

For det første vil informantens utsagn tolkes og kategoriseres etter elementene i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Sentralt i den første delen er å omformulere lange utsagn til mer konkrete formuleringer (Kvale 1996). Lange utredninger fra informanten blir omskrevet til kortere formuleringer, med budskapet til informanten intakt. Videre blir de ulike funn plassert under det elementet i styringspakken, som det i undersøkelsen vurderes å høre til under. Kategoriseringen av funn etter rammeverket til Malmi og Brown (2008) er en viktig del av analysen. Intervjuguiden er organisert etter elementene i styringspakken, og vil følgelig være god støtte i analysearbeidet. Etter at alle relevante utsagn er analysert og kategorisert etter styringspakken, starter neste del av analysearbeidet. Neste del av analysen handler om å vurdere styrken på forholdet mellom styring og kontroll og verdinettverket.

Kvale (1996) beskriver den andre delen av analysen som *meaning categorization*, fritt oversatt her til meningskategorisering. Meningskategorisering innebærer for eksempel å kategorisere funn i kategorier som indikerer funnets styrkeforhold, og praktiseres i denne oppgaven gjennom en vurdering av styrken på sammenhengen mellom styring og kontroll og verdinettverket. Det er viktig å påpeke at styrkeforholdet er en vurdering som blir tatt i oppgaven, og er ikke basert på vurderinger gjort fra informanten, annet enn ren informasjon om rollen til den spesifikke aktøren. I analysen blir styrkeforholdet indikert av tegnene + og -. Tegnet + angir en sterk sammenheng, og tegnet - angir ingen sammenheng. Svak eller usikker sammenheng indikeres ved bruk av begge tegn. Graden av styrke i sammenhengene blir presentert i tabellform sammen med undersøkelsens relevante funn.

På denne måten vil en analyse av det transkriberte intervjuet ligge til grunn for en vurdering av sammenhengen mellom ulike deler av styringspakken og verdinettverket. I neste del av dette kapitlet avklares det forhold rundt validitet og reliabilitet i undersøkelsen.

## **Fase 6: Reliabilitet og validitet**

Silverman (2011) beskriver reliabilitet og validitet som de to sentrale konseptene i vurdering av kredibiliteten til forskning. Han påpeker videre at reliabilitet handler om stabiliteten til funnene i undersøkelsen, mens validiteten handler om hvor vidt en kan stole på resultatene. Bryman (2012) skiller mellom intern og ekstern reliabilitet og validitet, og dette beskrives nærmere under.

## Reliabilitet

Reliabilitet handler om stabiliteten til funnene i en undersøkelse, det vil si hvordan tilfeldige hendelser kan ha påvirket funnene i undersøkelsen (Silverman 2011). Ekstern reliabilitet handler om hvorvidt en studie kan gjenskapes samme undersøkelse blir gjentatt. Intern reliabilitet oppstår når flere forskere er enige om hva de ser og hører (Bryman 2012). Intern reliabilitet er dermed ikke relevant for denne oppgaven.

Kvale (1996) beskriver reliabilitet i intervjusituasjonen ved at intervjuer for eksempel ikke stiller ledende spørsmål. Reliabilitet er også relevant i transkriberingen og dreier seg om resultatene av transkribering av intervjunotatene hadde blitt de samme om forskjellige personer hadde transkribert dem. I tillegg til dette, er reliabilitet i analysearbeidet et viktig punkt. Dette dreier seg om forsker kategoriserer funn på en måte som gjør at han finner de svar han er ute etter (Kvale 1996).

Arbeidet med å øke reliabiliteten ved intervjumetoden er i denne oppgaven særlig knyttet til intervjuguiden. Dette kommer frem ved å sikre at intervju spørsmål ikke kan misforstås, at de er ledende eller irrelevante for problemstillingen. Silverman (2011) påpeker også viktigheten av fravær av usikkerhet rundt intervju spørsmålene. Han foreslår flere måter å håndtere denne usikkerheten på. En måte er å forhåndsteste intervjuet, og dette ble gjort i denne undersøkelsen. Intervjuguiden ble forhåndstestet på veileder og en annen kontakt i sjømatnæringen. På denne måten ble det avklart om det var usikkerhet knyttet til kategorier eller spørsmål, og om spørsmål kunne virke ledende, lukkede eller dårlig formulert. Endringer ble så gjort i henhold til tilbakemeldinger fra testpersonene. Som tidligere nevnt ble det utarbeidet flere utgaver av intervjuguiden før endelig versjon ble satt, for å sikre at intervjuguiden var av ønsket kvalitet.

Når det gjelder transkribering av intervjunotatene er dette gjort av undersøker selv. Silverman (2011) hevder at transkribering av intervjuopptak svekkes av ikke å ta med trivielle eller overlappende uttalelser. Dette kan muligens være en svakhet i reliabiliteten til transkriberingen. Transkriberingen er ordrett skrevet, bortsett fra utsagn som ikke er av faglig interesse (jf. avsnittet om transkribering). Det er heller ikke transkribert om intervjuobjektet tok lengre pauser med betenkningstid før besvarelse av spørsmål.

I vurdering av reliabilitet i analysearbeidet og kategoriseringen av funn, ble det forsøkt å følge intervjuguiden så godt som mulig i intervjuet. På denne måten skulle kategorisering i analysen bli enklere. Intervjuguiden er også utledet fra den teoretiske rammen i oppgaven. Derfor blir

det en naturlig sammenheng mellom transkribering og dataanalyse. Derfor vil en kunne se sammenhenger mellom dataen og kategoriene allerede ved transkribering, og en kan muligens argumentere for at dette øker reliabiliteten til kategoriseringen. Funn i analysen er også presentert til informanten, for å gi han muligheten til å bekrefte eller avkrefte eventuelle forhold. I neste punkt vurderes validiteten til oppgaven.

## **Validitet**

Bryman (2012) beskriver *intern validitet* som at det er overensstemmelse mellom det som forskeren observerer, og de teoretiske ideene som utvikles i undersøkelsen. Med dette menes om resultatene faktisk kan sies å være gjeldende for casevirksomheten som studeres. På grunn av at teorien om sier lite om den spesifikke relasjonen mellom styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket, er det utfordrende å vurdere intern validitet.

Intern validitet kan derimot komme til syne gjennom det teoretiske rammeverket. Styring og kontroll defineres tydelig gjennom rammeverket til Malmi og Brown (2008), og Johansen og Madsen (2013) påpeker i sin undersøkelse om styring i norske bedrifter, at «*en spesifikk styringspakke kan stilles i relasjon til ulike omgivelsesvariabler*» (Johansen & Madsen s. 3). Det kan derfor være et argument for at den interne validiteten styrkes av at flere forskere anbefaler å studere styringspakken i lys av ulike omgivelser, som det i denne oppgaven gjøres gjennom å se på sammenhengen mellom de vertikale koblingene i verdinettverket og styring og kontroll. Søk etter studier som har brukt verdinettverket på denne måten gav derimot ingen resultat, og argumentet om at intern validitet styrkes av at forskere anbefaler å studere styringspakken i ulike omgivelser, vurderes derfor ikke som sterkt.

Ekstern validitet beskrives som generaliserbarheten til funnene i undersøkelsen (Bryman 2012). Bryman (2012) hevder at kvalitative forskere ofte får problemer med ekstern validitet på grunn av få case eller små utvalg. Dette er gjeldende for denne undersøkelsen. Oppgaven har bare én casevirksomhet, og en kan dermed argumentere for at resultatene ikke er generaliserbare til sjømatindustrien generelt. Samtidig vil omgivelsene som studeres i form av verdinettverket, også påvirke andre aktører i sjømatindustrien. Derfor kan en argumentere for at definisjonen av omgivelsene, til en viss grad, øker generaliserbarheten. Men her vil det være et sterkt ankepunkt. Noen virksomheter i sjømatindustrien har råvareleveranser fra kystfiskere, mens andre fra strukturerte trålere. Verdinettverket defineres også ut i fra hvilke aktører som fremstår som viktigst for casevirksomheten og de funksjonene som bedriften utfører. Verdinettverket kan følgelig være annerledes for andre bedrifter i samme industri. Det

er derfor rimelig å anta at den spesifikke konfigureringen av verdinettverket for ulike aktører i sjømatindustrien, kan stille forskjellige krav til systemer for styring og kontroll. Det vil derfor være en begrenset mulighet til å generalisere resultatene av undersøkelsen til sjømatindustrien generelt.

### **Fase 7: Sluttrapporten**

Det siste punktet i Kvale (1996) sin beskrivelse av intervjuprosessen, er utforming av selve sluttrapporten. Dette punktet drøftes ikke i detalj her, og strukturen i denne oppgaven er også beskrevet innledningsvis. Det kan for øvrig nevnes at rapporten følger strukturen til retningslinjer for masteroppgaver satt av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).

### **Oppsummering av metode og forskningsdesign**

I dette kapitlet er metoden og forskningsdesignet for datainnsamling gjennomgått. Poenget med kapitlet er å belyse grunnlaget for valg av metode og sentrale element i prosessen ved innsamling av data. Den viktigste informasjonen som kapitlet informerer om er at oppgaven vil bruke kvalitativ metode i form av en casestudie for å besvare problemstillingen. Kvalitativ metode er valgt fordi oppgaven søker å komme i dybden på valgene som er tatt rundt styring og kontroll, og da er det vurdert dithen at en kvalitativ tilnærming vil være best å benytte. Dette er også grunnen til at hovedverktøyet for innsamling av data er dybdeintervju. Avslutningsvis er det relevant å nevne at undersøker har ingen tilknytning til bedriften eller industrien, annet enn å ha kontakter i sjømatnæringen og en noe begrenset kjennskap til sjømatnæringen på forhånd. I neste kapittel presenteres casebedriften.

## 4. Presentasjon av Båtsfjordbruket AS og sjømatindustrien

---

I dette kapitlet presenteres en kort beskrivelse av casevirksomheten, Båtsfjordbruket AS. Videre presenteres en analyse av omgivelsene i sjømatindustrien. Analysen av omgivelsene vil bli gjort etter PESTEL-rammeverket.

### 4.1 Beskrivelse av Båtsfjordbruket AS

Båtsfjordbruket AS er en virksomhet som opererer i sjømatindustrien med foredling av hvitfisk og krabbeproduksjon. Fokuset i denne oppgaven vil ligge på hvitfiskdelen, som innebærer produksjon av filet fra arter som for eksempel torsk, sei og hyse. Bedriften nærmer seg rundt hundre ansatte inkludert ferievikarer. Administrasjonen består av fire personer som tar seg av alt fra regnskap og utbetaling av lønn, andre personalsaker, samt operasjonelle og finansielle beslutninger. Kjell Olaf Larsen er daglig leder og Arnfred Eilertsen er driftsleder, og avgjørelser rundt styring og kontroll blir tatt av dem. Selskapet eies 90 % av Kjell Olaf og 10 % av Arnfred.



Bilder av leveranse av fisk fra kystfisker på kaia i Båtsfjord og fra produksjonen. Foto: Kjell Alfred Otterlei.

Fisken blir levert fra kystbåter av ulike størrelser. Båtsfjordbruket har ingen trålerkvoter tilknyttet bedriften, og er dermed avhengige av å få alt råstoff fra kystfiskere. Etter fisken er

losset fra båt til mottak blir den foredlet i produksjonen i Båtsfjord. I tillegg har bedriften mottak i Vardø og Vadsø. Mottaket i Vardø er organisert som et datterselskap. Den fisken som blir tatt i mot i Vardø og Vadsø fraktes til Båtsfjord med lastebil for videre foredling. Etter fisken er bearbeidet og klar for salg, transporteres den fra Båtsfjord videre til ulike kunder. Bedriftens hovedprodukt er fersk eller fryst filet, og det viktigste produktet er ryggfileten (loins), som er kjent som det beste stykket av fisken.

Kvalitet er kjernen i Båtsfjordbrukets sin filosofi, og i henhold til driftsleder Arnfred Eilertsen skal virksomheten «*være i eliteserien når det gjelder kvalitet*». Sluttkundene er kvalitetsbevisste og består av for eksempel restauranter eller supermarkedkjeder. EU er det viktigste markedet i dag. Båtsfjordbrukets selger all bearbeidet fisk til eksportbedriften Nordic Group AS, som foretar videresalg til sluttkundene. Dette er et samarbeid som ble etablert for mange år siden, og er virksomhetens eneste tilknytning for salg av fisken. I tillegg til at kvalitet er en sentral del av filosofien til bedriften, så er det langsiktige målet til virksomheten å fortsette å drive effektiv produksjon, og være en viktig aktør for lokalsamfunnet.



**På bildet til venstre viser driftsleder frem en pakke med fersk ryggfilet - signaturproduktet til Båtsfjordbruket. Bildet til høyre viser fisk på vei inn til bearbeiding. Foto: Kjell Alfred Otterlei.**

Båtsfjordbruket ble startet i 1981, og har siden oppstarten levert jevnt over gode resultater, til tross for en synkende lønnsomhet i industrien generelt. De ansatte består i stor grad lokalbefolkning fra Båtsfjord, men også av utenlandsk arbeidskraft som etter hvert har bosatt seg i Båtsfjord. Virksomheten er en hjørnesteinsbedrift i lokalsamfunnet i Båtsfjord, og ledelsen legger stor vekt på et godt samspill mellom bedriften og de ansatte, leverandører og kunder.

## 4.2 Sjømatindustrien

I denne delen gjennomføres en analyse av sjømatindustrien ved bruk av PESTEL-rammeverket. Dette gjøres for å gi et helhetlig bilde av omgivelsene til Båtsfjordbruket, og de faktorene som aktørene i verdinettverket til Båtsfjordbruket kan påvirkes av. Analysen gjennomføres basert på offentlig tilgjengelige rapporter og dokumenter om industrien.

Sjømatindustrien påvirkes av komplekse faktorer som er viktige å ha kjennskap til når verdinettverket skal beskrives. Sjømatindustrien defineres som «*virksomhetene som tar hånd om fisken etter den er fisket eller oppdrettet, foretar eventuell bearbeiding og deretter omsetter fisken nasjonalt eller internasjonalt*» (Meld. St. 22 (2012-13) s. 85). Båtsfjordbruket opererer til daglig i hvitfisksektoren, nærmere bestemt i filetindustrien. Filetindustrien i Norge omfatter bedrifter som produserer fersk eller fryst filet av hvitfisk (blant annet torsk, hyse og sei), og utgjør totalt 10 virksomheter med omtrent 800 årsverk (Meld. St. 22 (2012-13)). Denne analysen vil følge beskrivelsen gjort i teorikapitlet, og starter med en beskrivelse av de fremtredende politiske faktorene som kan påvirke aktørene i sjømatindustrien.

### Politiske faktorer

Industrien påvirkes i stor grad av regulering fra myndighetene. Dette skjer i hovedsak gjennom tre ulike lover<sup>2</sup> (Meld. St. 22 (2012-13)). Deltakerloven bestemmer hvem som kan ta opp fisken. Det innebærer at de som skal eie fiskeflåten må være aktive fiskere, eller såkalte administrative fiskere (Meld. St. 22 (2012-13)). Hovedregelen er at det ikke skal være vertikal integrasjon mellom fisker eller fiskebåtreder og foredler. Det finnes en del unntak fra denne loven, men dette drøftes ikke i detalj her. Havressursloven regulerer hvordan selve fangsten skal foregå. Denne loven legger grunnlaget for hvordan fiskerne kan hente opp fisken, for eksempel gjennom fastsettelse av kvoter for ulike arter. At Havressursloven følges, ivaretas av Fiskeridirektoratet. Det har i mange år vært mistanker om juks med kvoter, og noe som myndighetene aktivt forsøker å forhindre. Dette kan, i følge ryktene, dreie seg om svart omsetning av fisk eller bevisst feilrapportering av totalt kvantum fisk levert (Henriksen 2013; Ytreberg m. fl. 2014).

Til slutt reguleres omsetningen av Fiskesalgslagsloven (tidligere Råfiskloven) (Meld. St. 22 (2012-13)). Denne loven gir omsetningsrett til salgslag som dekker ulike geografiske regioner i Norge. Salgslagene er i realiteten regionale monopoler for førstehåndsomsetning av fisken,

---

<sup>2</sup> Lov om retten til å delta i fiske og fangst (Deltakerloven), 26. mars 1999, nr. 15.

Lov om forvaltning av viltlevende marine ressurser (Havressursloven), 6. juni 2008, nr. 37.

Lov om førstehåndsomsetning av viltlevende marine ressurser (Fiskesalgslagsloven), 21. juni 2013, nr. 75.



da all omsetning fra selger til kjøper skal skje gjennom salgslagene. Den viktigste omsetningsformen er auksjon, men kjøper kan også avtale pris direkte med selger. Formalitetene rundt salget foregår uansett gjennom salgslagene, og kjøper må minimum betale minsteprisen på fisken. Minsteprisen skal bestemmes basert på en forhandling mellom representanter for kjøpere og selger, men salgslagene har hjemmel fra myndighetene til å fastsette minsteprisen dersom det ikke blir enighet under forhandlingene (Meld. St. 22 (2012-13)).

Tilgangen på fisk er sesongpreget fra naturens side, og vandringsmønsteret til fisken fører dermed til at råvarene er mer tilgjengelige i visse perioder (FHL 2013). Dette leder til utfordringer for aktørene i sjømatindustrien når de møter en helårig etterspørsel i markedet. Myndighetene har derfor innført reguleringstiltak med den hensikt å stimulere til en mer stabil leveranse av råstoff til foredlingsbedriftene i løpet av året. På denne måten skal bedriftene bli mindre påvirket av sesongsvingningene.

I henhold til Bendiksen (2007) har reguleringstiltakene til en viss grad fungert, men han påpeker at, så lenge torskefisket på vinteren er så attraktivt som det er, vil sesongtoppen bestå. Vinterfisket etter torsk er svært økonomisk gunstig for kystflåten på grunn av at fisken er lett tilgjengelig i store kvanta. Derfor vil kystfiskeren gjerne bruke hele kvoten sin under vinterfisket (Henriksen 2011). Slik vil en sesongpreget tilgang på råstoff for foredlingsbedriftene føre til at det kan bli vanskelig å opprettholde helårig drift, og dermed en dårligere kapasitetsutnyttelse (Henriksen 2013). Overkapasitet har også bidratt til periodevis økning i prisene på råstoffet (Meld. St. 22 (2012-13)). Bedriftene kan i perioder stå med mye ledig produksjonskapasitet. Alternativet blir da å permittere de ansatte og stenge driften frem til tilgangen på råstoff tar seg opp igjen. Redusert tilgang på råstoff har særlig påvirket filetindustrien negativt (Bendiksen 2007).

Totalt eksporteres så mye som 90 – 95 % av all sjømat, og EU er det viktigste markedet (FHL 2013). Som følge av en internasjonal rettet eksportindustri vil internasjonale handelspolitiske forhold påvirke de som driver med eksport av fisk i stor grad. Markedsadgangen for norske fiskeprodukter skal følge de generelle klausulene i Verdens Handelsorganisasjon (WTO). Eksport av fisk til EU, som er det viktigste markedet for Norge, reguleres av frihandelsavtalen av 1973 og EØS-avtalen (Meld. St. 22 (2012-13)). Det europeiske frihandelsforbund (EFTA) sikrer også Norge tilgang til flere verdensmarked. Ved eksport til EU vil de fleste arter av hel hvitfisk (ikke bearbeidet) være tollfritt, men generelt for sjømat øker tollsatsen til EU med

bearbeidingsgraden til fisken (Meld. St. 22 (2012-13)). Tollbarrierer har derimot fått mindre betydning for eksport av bearbeidet hvitfisk, gjennom tollettelser og frihandelsavtaler, men fortsatt vil tollsatser og kvoter på importvarer kunne påvirke markedsadgangen til flere marked.

En annen viktig påvirkningsfaktor tilknytning til diskusjonen om markedsforhold, er regelverket for trygghet i produktene som eksporteres. Dette handler om rutine for riktig dokumentasjon for kvalitet og at regler for ulike marked ivaretas. Dette overvåkes av Mattilsynet som sørger for at produsentene overholder kravene som de ulike markedene stiller (Meld. St. 22 (2012-13)).

### **Økonomiske faktorer**

Norsk sjømat er forbundet med god kvalitet og har et godt omdømme i flere internasjonale markeder (Meld. St. 22 (2012-13)). God kvalitet i ferdigvaren er viktig for å øke prisen på fisken, og et fokus på kvalitet krever at bevisste valg blir tatt i flere ledd i verdinettverket. Fiskeren må behandle råvaren på riktig måte for å levere et godt råstoff til produksjonsbedriftene. Produksjonsbedriftene må på sin side behandle fisken korrekt under og etter produksjon, for å beholde kvaliteten for sluttkundene. Kvalitet vurderes som et økonomisk punkt fordi det er et fokus på at fiskeren bør få betalt for å levere god kvalitet (Henriksen & Svorken 2011), noe som påvirker økonomiske forhold gjennom hva kjøper betale for råstoffet, og som også vil være med på å påvirke prisen på ferdigvarene.

Foredlingsleddet i hvitfisksektoren har de siste år slitt med lønnsomheten, og særlig har antall bedrifter i filetindustrien minket kraftig (Bendiksen 2007). Det er flere grunner til den lave lønnsomheten og bildet er sammensatt. Særlig har det høye norske kostnadsnivået ført til at foredlingsbedriftene opplever stor konkurranse fra lavkostland (Meld. St. 22 (2012-13)). En stor andel fisk blir fryst ned og transportert til land med lavere produksjonskostnader for bearbeiding før fisken selges videre. Lønnsnivået i Norge er høyt, blant annet som følge av petroleumsnæringens vekst. Utflagging til lavkostland er en problemstilling for foredlingsbedrifter i sjøamtindustrien, fordi lønnsnivået i Norge stiller krav om at industribedrifter i andre sektorer enn oljesektoren må ha tilsvarende lønnsvilkår for å holde på kvalifisert arbeidskraft (Henriksen 2013). Antall foredlingsbedrifter i Norge har blitt drastisk redusert med årene som følge av de krevende forholdene. Selv om industrien har tatt seg noe opp den siste tiden, er det fortsatt mange som sliter med lønnsomheten.

For eksportbedriftene vil det oppstå utfordringer i forbindelse med økonomiske variabler, som for eksempel valutasingninger (FHL 2013). Problemstillingen med valutakursene kommer frem gjennom vanlige makroøkonomiske forhold, som påvirker et lands eksport. En sterk kronkurs vil for eksempel virke dempende på eksporten. Eksportør kan i noen grad velge hvilke marked varene skal selges til, og kan i så måte påvirke hvilken valuta varene skal selges i. Generelt vil det alltid være en økonomisk risiko forbundet med salg av varer i annen valuta.

En annen økonomisk faktor er kjøpekraften til ulike internasjonale marked. Viktige europeiske marked falt for eksempel kraftig, som følge av finanskrisen i 2009. Økonomiske faktorer som kjøpekraft og økonomisk vekst vil alltid påvirke eksportbedrifter, og sjømatindustrien har for eksempel opplevd stor eksportvekst til hurtig voksende økonomier som BRIC-landene (Brasil, India, Russland og Kina) (Meld. St. 22 (2012-13)).

### **Sosiale faktorer**

Det er et stadig økende fokus på helse og sunnhet i dagens samfunn. Sentralt står fisk og sjømat, og det kommer anbefalinger om økt inntak av fisk, både nasjonalt og internasjonalt (Meld. St. 22 (2012-13)). Det fremheves også at etterspørselen etter mat øker når folketallet i verden øker (FHL 2013), og sentralt i forsyningen av sjømat står Norge.

Foredlingsbedrifter i sjømatindustrien er avhengige av arbeidskraft. En generell trend er at unge tar høyere utdanning og bosetter seg i eller rundt byene. Dette kan bli en utfordring for bedrifter i sjømatindustrien som er lokaliserte i små kystsamfunn. Tilgangen på arbeidskraft og kompetanse blir dermed vanskeligere. Samtidig har ikke produksjonsbedriftene nødvendigvis et så stort behov for akademikere, som følge av måten produksjonen foregår på (FHL 2013). I dag tar en kraftig økende andel av unge folk høyere utdanning, og dermed kan også arbeidsplasser i produksjonsbedrifter i sjømatindustrien bli relativt mindre attraktive. Produksjonsbedrifter i sjømatindustrien er dermed i økende grad avhengig av utenlands arbeidskraft (Meld. St. 22 (2012-13)). I dag er de fleste som er ansatt i sjømatindustrien ufaglærte, men samtidig hevdes det at etterspørselen etter utdannet arbeidskraft vil øke, som følge av teknologiske endringer i hvordan produksjonen vil foregå (FHL 2013; Meld. St. 22 (2012-13)).

### **Teknologiske faktorer**

Det arbeides kontinuerlig med nye teknologiske vinninger for mer effektiv bearbeiding av fisk (Henriksen 2013). Filetproduksjon er arbeids- og kostnadskrevende, og som nevnt tidligere,

opplever filetindustrien stor konkurranse fra land med lavere kostnader. Automatisering og effektivisering gjennom teknologisk utvikling av produksjonsmetodene står derfor sentralt, men det hevdes at utviklingen går tregere enn forventet (FHL 2013). En av grunnene til dette er den lave lønnsomheten som industrien har hatt over tid (Meld. St. 22 (2012-13)). Når økonomiske gevinster har uteblitt, har villigheten til å investere falt, og da har leverandører av maskiner og utstyr heller prioritert andre områder å satse på. Likevel forventes det at det vil være et økende fokus på effektive produksjonsmetoder i tiden fremover (FHL 2013).

### **Miljømessige faktorer**

Sjømatindustrien påvirkes av mange miljømessige spørsmål. Bærekraftig utvikling av ressursene i havet er en faktor. Det er et stort fokus på å sikre at fiskerne ikke henter opp mer fisk enn bestandene tåler (FHL 2013). Et annet viktig punkt under miljømessige faktorer, er klimaendringene (Meld. St. 22 (2012-13)). Klimaendringer kan blant annet føre til at fisken endrer vandringsmønster og at bestander flytter seg til andre områder enn de har vært i før. Det kan også føre til at det kommer nye arter som tidligere ikke har vært innenfor et bestemt havområde. Dette kan lede til utfordringer ved fordeling av kvoter (FHL 2013).

For sjømatindustrien vil transport av ferdigvarene til kunden også bety en miljømessig påvirkning. Fisken transporteres i stor grad ved bruk av vei eller bane, og utslipp av CO<sub>2</sub> fra transporten er en problemstilling å ta hensyn til (FHL 2013).

Sjømatindustrien opplever også et større fokus på miljømerking av fisken som fanges (Meld. St. 22 (2012-13)). Den mest anerkjente merkeordningen er *Marine Stewardship Council (MSC)* sin miljøsertifisering av viltfanget fisk, og Norge er i dag verdensledende i miljøsertifisering av fiskeriet (FHL 2013). Videre er behandling av restråstoffet et annet sentralt punkt under miljømessige faktorer. Restråstoffet vil si det som er igjen etter virksomheten har tatt ut hoveddelen av fisken (FHL 2013). Restråstoffet ble tidligere dumpet i sjøen, noe som ga et miljøproblem. I senere tid har derimot restråstoffet i voksende grad blitt en ressurs som tas vare på og videreforedles. I dag rettes mye fokus mot restråstoffet i sjømatindustrien (Meld. St. 22 (2012-13)).

### **Lovmessige faktorer**

Under punktet om politiske faktorer er det listet opp sentrale lover som regulerer industrien gjennom de ulike aktørene i verdinettverket. I dette punktet drøftes lovmessige faktorer som påvirker aktørene på andre måter. For sjømatindustrien vil dette i hovedsak gjelde påvirkning

fra Arbeidsmiljøloven<sup>3</sup>. Som drøftet ovenfor er fiskeriet sesongbasert, og dette kan føre til problemer med å holde de ansatte i aktivitet hele året. Det innebærer at bedriftene kan måtte permittere ansatte i perioder, og det hevdes at Arbeidsmiljøloven mangler fleksibilitet som fører til at virksomheter ikke kan drive så effektivt som de ønsker (FHL 2013). Dette gjelder for eksempel spesifikke tidspunkt i en sesong, der det vil være behov for mer arbeidskraft enn vanlig.

### **Oppsummering av PESTEL-analysen**

Analysen beskriver faktorer som kan påvirke industrien i fremtiden. Sjømatindustrien står ovenfor flere utfordringer som følge av et svært sammensatt bilde for hele industrien. Filetindustrien har slitt med lønnsomheten, blant annet som følge av konkurranse fra lavkostland. Politiske reguleringer og økonomiske faktorer spiller en viktig rolle for forskjellige aktører i verdinettverket. Fiskernes rammebetingelser gjennom kvotereguleringer og fastsettelse av minstepris, vil påvirke henholdsvis tilgangen på råstoff og prisen på råstoffet, for foredlingsbedriftene. Handelsbetingelser vil påvirke markedsadgang for eksportørene, og varierende kjøpekraft påvirker hvilke marked som fisken selges til. Viktigheten av god kvalitet i råstoffet er også en fremtredende faktor. Kvaliteten påvirker i mange tilfeller hva fiskeren får betalt for råstoffet, men vil også påvirke prisen på ferdigvarene.

Når verdinettverket skal beskrives er viktig å ha et bilde av de viktigste elementene for å få en grunnleggende forståelse av omgivelsene til sjømatindustrien. Analysen ovenfor skal bidra til å gi denne forståelsen. Med en oversikt over viktigste faktorene i omgivelsene, er neste steg å analysere data og funn i undersøkelsen. I det neste kapitlet vil intervjuet med Båtsfjordbruket analyseres.

---

<sup>3</sup> Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (arbeidsmiljøloven), 17. juni 2005, nr. 62.

## 5. Data og analyse

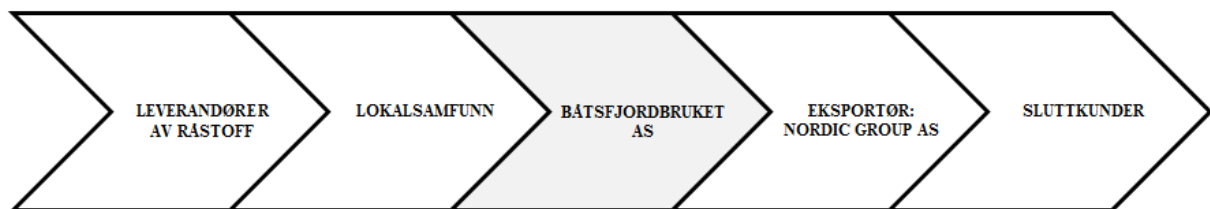
---

I dette kapitlet blir dataen fra intervjuet og oppfølgingssamtaler beskrevet og analysert. Kapitlet starter med en presentasjon av verdinettverket til Båtsfjordbruket. Verdinettverket skisseres på bakgrunn av informasjon fra intervjuet, og hvilke aktører som fremstår som viktigst for bedriften. I denne delen analyseres undersøkelsens data.

Viktige faktorer som påvirker aktørene i verdinettverket er beskrevet i PESTEL-analysen ovenfor. Etter presentasjon av verdinettverket knyttes dataene opp mot rammeverket til Malmi og Brown (2008), og sammenhengen med de vertikale koblingene i verdinettverket analyseres.

### 5.1 Verdinettverket til Båtsfjordbruket AS

Verdinettverket til Båtsfjordbruket viser hvilke aktører som fremstår som mest sentrale for i virksomheten. Verdinettverket presenteres i figur 5.1. Det spesielle med dette verdinettverket er først og fremst at lokalsamfunnet inkluderes i nettverket. Dette utdypes nedenfor.



Figur 5.1: Verdinettverket til Båtsfjordbruket AS.

#### Aktør 1: Leverandører av råstoff

Råstoffleverandørene er kanskje den viktigste delen av verdinettverket. Råstoffleverandørene påvirker to svært viktige forhold for bedriften, tilgang på råstoff og kvalitet på råstoffet. Båtsfjordbruket sine råstoffleverandører er kystbåter av forskjellige størrelser. Bedriften har ingen leveranser av råstoff fra større trålerfartøy, noe som i følge bedriften selv er forbundet med både fordeler og ulemper. En ulempe er at trålerfartøy ville gitt mer stabile leveranser. Det positive er derimot at kystfiskernes råstoff er forbundet med høyere kvalitet på grunn av fangstmetodene som benyttes. Forholdet som bedriften har med kystfiskerne handler mye om gamle relasjoner, men Båtsfjordbruket må kunne konkurrere på pris for å sikre leveranser av råstoff. Fiskerne er en svært viktig aktør og Båtsfjordbruket understreker viktigheten av å ha et godt samspill med fiskerne.

**Tabell 5.1 Råstoffleverandører i verdinettverket**

| <i>Aktør i verdinettverket</i> | <i>Aktørens rolle</i>                     |
|--------------------------------|---|
| Råstoffleverandører            | Tilgang på råstoff<br>Kvalitet på råstoff |

### **Aktør 2: Lokalsamfunn**

Lokalsamfunnet beskrives som en viktig del av verdinettverket. Det er to forhold som gjør at lokalsamfunnet inkluderes i verdinettverket. For det første inneholder lokalsamfunnet en rekke lokale leverandører, som ikke er råstoffleverandører, og som bedriften er avhengig av. For det andre leverer lokalsamfunnet arbeidskraft til bedriften, og Båtsfjordbruket er i stor grad avhengig av lokal arbeidskraft.

Tradisjonelt kan en argumentere for at tilgang på arbeidskraft inngår som en annen del av omgivelsene til en bedrift, men her inkluderes det i verdinettverket. Hovedgrunnen for at det inkluderes som en del av verdinettverket, er at lokalsamfunnet virker å ha en veldig sterk kobling til bedriften. I verdinettverket inngår de aktører som er nødvendige for å levere sluttproduktet helt frem til sluttbrukeren, og virksomheten befinner seg i et lite lokalsamfunn der en felles avhengighet mellom virksomhet og lokalsamfunnet virker å være svært fremtredende. Det kan derfor argumenteres for at lokalsamfunnet er en viktig del av det som gir verdi til produktet.

**Tabell 5.2 Lokalsamfunnet i verdinettverket**

| <i>Aktør i verdinettverket</i> | <i>Aktørens rolle</i>                               |
|--------------------------------|---|
| Lokalsamfunnet                 | Lokale underleverandører<br>Tilgang på arbeidskraft |

### **Aktør 3: Eksportør av ferdigvarer: Nordic Group AS**

Nordic Group AS foretar alt salg av ferdigvarene som Båtsfjordbruket produserer. De er et eksportselskap som er stasjonert i Trondheim. Båtsfjordbruket har en liten administrasjon og det er begrenset for hva de har tid og ressurser til, derfor er salget overlatt til en eksportbedrift. Dessuten er det en strategisk vurdering for Båtsfjordbruket å knytte seg til en eksportør. Driftsleder forklarer at, gjennom å knytte seg til et selskap som Nordic Group, har Båtsfjordbruket mulighet til å nå marked i hele verden. Båtsfjordbruket selger den foredlede fisken direkte til Nordic Group, som på sin side omsetter fisken videre til sluttkunden.

Nordic Group inngår i verdinettverket på to måter. For det første er de den eneste eksportør av den foredlede fisken. For det andre står de for leveranser av markedsinformasjon til

Båtsfjordbruket. Forholdet mellom Båtsfjordbruket og Nordic Group virker å være meget åpent, og det er en gjensidig kjennskap til produktmarginer. For frysede produkter inngås det kontrakter mellom Nordic Group og sluttkunden, med Båtsfjordbruket som produsent. For ferske produkter skjer salget på spotmarkedet. Dette fremstår som normalt for bransjen. Forholdet mellom Båtsfjordbruket og Nordic Group er en relasjon som har eksistert i mange år.

**Tabell 5.3 Nordic Group i verdinettverket**

| <i>Aktør i verdinettverket</i> | <i>Aktørens rolle</i>  |
|--------------------------------|--|
| Nordic Group                   | Eneste eksportør av ferdigvarene<br>Representerer markedet for Båtsfjordbruket |

#### **Aktør 4: Sluttkunder**

Selv om Nordic Group foretar salget av ferdigvarene, kan Båtsfjordbruket bli påvirket direkte fra sluttkundene. Sluttkundene kan for eksempel være restauranter eller supermarkedkjeder, og kravene til sluttkundene kommer frem på to måter. For det første er kvaliteten på fisken sentralt. Båtsfjordbruket setter kvalitet svært høyt, og kundene setter også krav til at kvaliteten i ferdigvarene skal være god. For det andre er mattrygghet viktig for sluttkunden. Forskjellige internasjonale kunder har ulike krav for sikkerhet og hygiene for mat som importeres, noe som direkte påvirker Båtsfjordbruket. Kravene for mattrygghet kommer for det første frem hos Båtsfjordbruket gjennom at Mattilsynet sine krav ivaretar kvalitet og trygghet i ferdigvarene. For det andre kan kundene komme på egne inspeksjoner for å godkjenne produksjonen, og i flere tilfeller kan sluttkundene stille høyere krav enn Mattilsynet. Kundene vurderes derfor som en viktig aktør, fordi de stiller krav til at kvaliteten i ferdigvarene skal være god, og at ferdigvarene skal være helsemessig trygg.

**Tabell 5.4 Sluttkunder i verdinettverket**

| <i>Aktør i verdinettverket</i> | <i>Aktørens rolle</i>                     |
|--------------------------------|---|
| Sluttkunder                    | Krav til kvalitet<br>Krav til mattrygghet |

#### **Oppsummering av verdinettverket**

De mest sentrale aktørene som påvirker Båtsfjordbruket vurderes som råvareleverandører, lokalsamfunnet, Nordic Group, og kundene. Poenget med beskrivelsen er å vise rollen som aktørene har, og hvordan de påvirker Båtsfjordbruket. Forhold som Båtsfjordbruket har med disse aktørene er de vertikale koblingene. Beskrivelsen viser at koblingene kan oppstå på



forskjellige måter, med forskjellige avhengighetsgrader. I neste del analyseres sammenhengen mellom de vertikale koblingene og styring og kontroll i Båtsfjordbruket.

## **5.2 Analyse av funn**

I denne delen blir sammenhengen mellom styring og kontroll i Båtsfjordbruket AS og de vertikale koblingene i verdinettverket analysert. Informasjon fra intervjuet kategoriseres i henhold til elementene i rammeverket til Malmi og Brown (2008). I begynnelsen på hvert punkt gjentas også kort hvordan Malmi og Brown (2008) beskriver de ulike elementene i rammeverket. I slutten av hvert punkt oppsummeres funn under styring og kontroll, og sammenhengen mellom funn og de vertikale koblingene i verdinettverket, i tabellform. I denne tabellen vurderes også styrken på sammenhengen mellom styringssystemene og de vertikale koblingene.

### **5.2.1 Kulturell styring**

Forfatterne av styringspakken beskriver kulturell styring gjennom verdibasert styring, styring gjennom klaner, og symbolbasert styring (Malmi & Brown 2008). Denne undersøkelsen avdekket ingen funn under styring gjennom klaner, men fant bruk av både verdi- og symbolbasert styring. Disse funn presenteres under.

#### **Verdibasert styring**

I henhold til Malmi og Brown (2008) skjer verdibasert styring gjennom rekruttering av ansatte med en bestemt type verdier som passer til organisasjonen, gjennom en sosialiseringssprosess slik de ansattes verdier endres for å passe til virksomhetens verdier, og til slutt når verdier er formidlet og tolket slik at de ansatte følger dem, også når verdiene ikke er de ansattes personlige verdier.

#### **Funn 1: Lokal rekruttering**

Kulturen i Båtsfjordbruket fremstår som veldig sterk. Et av de viktigste kjennetegnene til kulturen virker å være ønsket om at de ansatte skal utvikle sterk tilhørighet til selskapet. Samtidig er kulturen kjennetegnet av trivsel blant de ansatte, et godt samspill mellom ledelse og de ansatte, et godt samspill med lokalsamfunnet og myndigheter, og stolthet til bedrift og produkt. Tilhørighet til bedriften er det sentrale.

Det første funnet handler om at Båtsfjordbruket ønsker i stor grad å rekruttere lokale folk, og de påpeker at de har flere lokale folk i bedriften enn det som er vanlig i industrien. Driftsleder

siteres: «*Det som kjennetegner Båtsfjordbruket er at vi har drevet i mange år med lokale folk fra Båtsfjord. Andre har mindre lokale folk enn det vi har, og da får du en annen tilhørighet til bedriften*». Ansettelse av folk med lokal forankring vurderes som en del av verdibasert styring ved at bedriften rekrutterer lokale folk som har større mulighet til å utvikle denne tilhørigheten til bedriften.

En kan derfor argumentere for at bedriften på denne måten ser etter ansatte med bestemte verdier, som kan utvikles til å skape tilhørighet til bedriften. Driftsleder siteres: «*Vi har hatt medarbeidere som har gått av med pensjon som filetarbeidere, og vi har folk som har fått gullklokke. Det har noe med trivsel og tilhørighet å gjøre. En kan også tenke på at det kanskje blir et litt annet fokus når det er lokalt eierskap. Kanskje en føler at det er litt mer vårt når det er Båtsfjordbruket*». Rekruttering som en del av verdibasert styring fremkommer også ved bedriftens rekruttering og opplæring av lokal ungdom. Båtsfjordbruket har et konkret mål om å rekruttere ungdom fra lokalmiljøet. De som rekrutteres kommer da inn og lærer seg nøkkelferdigheter, og jobber på Båtsfjordbruket i ferier eller som tilkallingsvikarer i perioder med mye pågang. Rekruttering av lokal ungdom bidrar positivt til bedriften på to måter. For det første gir det Båtsfjordbruket mulighet til å tilkalle folk ved behov, som ved ferieavvikling eller stor pågang. For det andre fører det til at ungdom i lokalmiljøet får arbeidserfaring, noe bidrar positivt til lokalsamfunnet.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Det blir vurdert at det er en sterk sammenheng mellom lokalsamfunnet og verdibasert styring gjennom rekruttering av lokale ansatte. Sammenhengen kommer frem gjennom at de har flere ansatte fra lokalmiljøet enn det som er vanlig i industrien, at de bevisst søker å rekruttere lokale folk, og at de har mål om å ansette og lære opp lokal skoleungdom. Rekrutteringen har en sterk kobling med lokalsamfunnet, ved at det oppstår en avhengighet mellom Båtsfjordbruket og menneskene i lokalsamfunnet, sterkere enn det som antas å være vanlig.

## **Funn 2: Kommunikasjon av verdier**

Funn 2 betegnes som *kommunikasjon av verdier*. Kommunikasjon av verdiene tolkes å være en del av sosialiseringprosessen som Malmi og Brown (2008) beskriver under verdibasert styring. Undersøkelsen har avdekket at kommunikasjon av verdiene virker å skje på to måter i selskapet. For det første skjer kommunikasjon av verdiene muntlig fra ledelsen, og for det andre gjennom handlingene til ledelsen.

I muntlig kommunikasjon blir det understreket at Båtsfjordbruket skal drive ærlig og redelig, og at det skal være et godt samspill med myndighetene og andre aktører. Bedriften hadde også et prosjekt om etikk og moral som ble kalt «verdiene våre», der flere ansatte var involvert. I dette prosjektet var det fokus på verdiene som Båtsfjordbruket skal stå for. Driftsleder påpeker at en ikke bruker slikt i det daglige i etterkant av prosjektet, men at det vil ligge i bakhodet på folk.

Kommunikasjon gjennom ledelsens handlinger fremkommer også veldig tydelig i bedriften. Båtsfjordbruket er tydelige på at de ønsker å ha et godt forhold med de ansatte: *«Vi prøver å spille på lag med folk. Det er åpent her og folk skal bli hørt. Det er ikke slik at folk skal sitte igjen med tårer i øynene, men vi prøver å ha fokus på de ansatte og bry oss om dem»*. Et eksempel på kommunikasjon gjennom handlinger, er at ledelsen fremmer en «åpen-dørkultur». Ledelsen er hele tiden tilgjengelige for innspill fra de ansatte, og svært ofte initieres tiltak som ansatte foreslår. Handlingene virker å fremme trivsel og fellesskap blant de ansatte. Driftsleder siteres: *«Tidligere i fiskerinæringen var det, uten at jeg har helt dekning for det, en som satt på toppen og styrte alt. Det er ikke sånn man driver butikk lenger. Driften blir mye bedre gjennom å skape et fellesskap i bedriften»*. På denne måten kan en si at ledelsens kommunikasjon av kultur og verdier, både muntlig og gjennom handlinger, skal utvikle et felles verdsett, som er kjennetegnet av tilhørighet, fellesskap og trivsel. Hoff og Holving (2002) understreker også at tilfredse ansatte normalt er nødvendig for å oppnå en effektiv produksjon.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Muntlig kommunikasjon og kommunikasjon av verdiene gjennom handlinger er ikke nødvendigvis knyttet til noen av aktørene i verdinettverket. Selv om en viktig verdi er å bidra til lokalsamfunnet, så har ikke dette en direkte sammenheng med selve kommunikasjonen av verdier som verktøy for styring og kontroll. Derfor vurderes det at det ikke finnes en sammenheng mellom hvordan kommunikasjon av kultur og verdier i Båtsfjordbruket gjøres, og noen av aktørene i verdinettverket.

### **Funn 3: Høy fast stamme av arbeidere**

Funn 3 tolkes som verdibasert styring både på det andre og det tredje nivået som Malmi og Brown (2008) beskriver. Det andre nivået er sosialiseringprosessen, mens det tredje nivået er når de ansatte følger verdiene, selv om de ikke deler dem personlig. Funn 3 er at Båtsfjordbruket ønsker å opprettholde en høy fast stamme av arbeidere og liten gjennomtrekk

blant de ansatte. Et ønske om å ha en stamme på 70 % er nevnt. En høy stamme virker styrende på to måter. For det første vil det føre til færre utskiftninger av ansatte, og dermed mindre arbeid og kostnader forbundet med rekruttering og opplæring. Men det som er relevant for dette punktet, er at en høy fast stamme av medarbeidere virker styrende for å bevare kulturen, og videreformidle kultur og verdier til nyansatte.

Schein (2006) hevder at en virksomhets kultur vil være sterkere jo mer stabil gruppens medlemmer er, og at når en organisasjon har utviklet en viss kultur vil denne bli overført til nye medlemmer i organisasjonen. De ansatte som har vært i bedriften lenge og som kjenner kulturen til selskapet, vil automatisk «oppdra» nyansatte til å handle slik virksomheten ønsker. På denne måten vil sosialiseringprosessen føre til at verdier blir internalisert blant de ansatte, og stammen er kulturbærere som påvirker de nyansatte til å følge selskapets verdier. På denne måten kan en også argumentere for at de som allerede er ansatte følger verdiene som er kommunisert, gjennom påvirkningen på de nyansatte. Driftsleder siteres: *«Det har noe med om du for eksempel tar vare på hanskene dine. Kaster du dem på gulvet og forventer at andre skal plukke de opp? Eller skjærer du bort mer av fisken enn du skal, for det er ikke så nøye med den fisken? Eller plukker du fisken opp og tar vare på den? Stammen tar vare på disse tingene, og sier til de nye som kommer: slik gjør vi det ikke her»*. Dette understøtter at en høy fast stamme av arbeidere vil ha en styrende effekt på de nyansatte, og bidrar til å bevare kulturen og kommunisere verdier gjennom sosialisering.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** En høy fast stamme av arbeidere vil i stor grad være avhengig av lokalsamfunnet, og at de ansatte som jobber i bedriften bosetter seg i lokalsamfunnet. Mange midlertidige arbeidere eller sesongarbeidere, ville mest sannsynlig ikke gitt en høy fast stamme av medarbeidere. Sammenhengen mellom målet om å ha en høy fast stamme og lokalsamfunnet i verdinettverket vurderes derfor som sterk.

**Tabell 5.5: Sammenhenger mellom verdibasert styring og vertikale koblinger**

| <i>Verdibasert styring</i>         | <i>Beskrivelse</i>                                       | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|------------------------------------|--|-----------------------------|-------------|
| Rekruttering                       | Rekruttering av lokale folk                              | Lokalsamfunn                | +           |
| Kommunikasjon av kultur og verdier | Skape et fellesskap internt og tilhørighet til bedriften | Ingen sammenheng            | -           |
| Høy stamme av arbeidere            | Sikre en høy stamme av arbeidere og lite gjennomtrekk    | Lokalsamfunn                | +           |

## **Symbolbasert styring**

Symbolbasert styring og kontroll skjer når selskapet ønsker å utvikle kultur gjennom synlige elementer (Malmi & Brown 2008). Dette kan for eksempel være spesifikk design av arbeidsplassen. Her gjorde undersøkelsen to funn. Det første handler om styring gjennom bruk av firmalogoen, mens det andre funnet handler om utforming av rekreasjonsfasiliteter på arbeidsplassen.

### **Funn 1: Logo som symbolbasert styring**

Funnet under symbolbasert styring handler om firmalogoen, og rollen som den har i bedriften. Driftsleder påpeker at man skal være stolt over logoen, og at det har tilknytning til tilhørighet til bedriften: *«Det har jo også noe med tilhørighet å gjøre. Vi bruker jo logoen fordi det er naturlig å gjøre det for oss, ikke fordi det har noe spesielt overlegg, men det er fordi en skal være stolt av det»*. Driftsleder forteller også om da Båtsfjord var truet av fraflytting på 90-tallet. Da fikk bedriften trykket opp t-skjorter med logoen på brystet og beskjed på ryggen om at *«vi flytter ikke»*. På denne måten kan firmalogoen være et symbol som virker styrende ved at det forsterker en tilhørighet til bedriften blant de ansatte. Basert på denne undersøkelsen kan en ikke direkte bevise at en slik sammenheng eksisterer, bortsett fra det konkrete utsagnet om omfanget av bruken og hvordan logoen brukes. Et annet poeng er også at ulike ansatte kan tolke bruken av symboler på ulike måter. Dette kan være et problem ved studie av symboler i en virksomhets kultur (Schein 2006). På denne måten kan logoen være styrende for noen, mens for andre vil det ikke ha noen effekt. Bruken av logo presenteres likevel som et funn under styring og kontroll, fordi Båtsfjordbruket faktisk bruker logoen i utstrakt grad til å forsterke kultur.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Bruk av firmalogoen som styringsmekanisme for de ansatte, kan kanskje ha en sammenheng med lokalsamfunnet. Det kan være at folk med lokal forankring raskere føler tilhørighet og stolthet til bedrift og produkt gjennom konsekvent bruk av firmalogo som symbol. Det finnes derimot ingen bevis for at denne sammenhengen eksisterer, og derfor blir det vanskelig å dra en konklusjon om at det finnes en sammenheng, men det kan likevel ikke utelukkes. Det hadde derimot vært interessant å intervjuere ansatte fra lokalmiljøet, for å undersøke om de enklere påvirkes av symbolbasert styring, enn de ansatte som stammer utenfra lokalmiljøet. Konklusjonen er at sammenhengen mellom firmalogo som verktøy for styring og kontroll og lokalsamfunnet er svak.

## Funn 2: Fasiliteter for de ansatte

Det andre funnet handler om hvordan bedriften bruker spesifikk utforming av fasiliteter på arbeidsplassen for å forsterke kultur. Virksomheten har bygget flotte kantine- og rekreasjonsfasiliteter for de ansatte. At slike fasiliteter blir bygget virker uvanlig, og driftsleder påpeker at det ble gjort fordi de hadde «*lyst til å gjøre det for de ansatte*». Derfor fremstår slike velferdstiltak forsterkende for trivsel og fellesskap i bedriften. En kan argumentere for at tiltakene kan kategoriseres som kommunikasjon av verdier gjennom ledelsens handlinger. Men siden dette dreier seg om spesifikk utforming av fasiliteter, inkluderes det heller under symbolbasert styring. Undersøkelsen kan heller ikke bevise at kulturen forsterkes gjennom velferdstiltakene. På samme måte som ved bruk av logoen, kan også ansatte blir påvirket av symbolstyringen på forskjellige måter. Utforming av fasiliteter presenteres likevel som et funn under symbolbasert styring, på grunn av at Båtsfjordbruket bruker slike velferdstiltak for å skape trivsel i bedriften.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen som velferdstiltakene har med vertikale koblinger er vanskelig å observere direkte, men kan være knyttet til lokalsamfunnet på samme måte som verdibasert styring. Det kan tenkes at denne utformingen vil forsterke tilhørighet for ansatte fra lokalmiljøet spesielt, men undersøkelsen kan ikke se at en slik sammenheng eksisterer.. Det er i stedet naturlig å se satsingen på trivselsskapende velferdstiltak i sammenheng med vektleggingen av å ha en stabil stamme av ansatte. Symbolbasert styring gjennom utforming av fasiliteter for de ansatte vurderes derfor ikke å ha en sammenheng med noen av de vertikale koblingene i verdinettverket.

**Tabell 5.6: Sammenhenger mellom symbolbasert styring og vertikale koblinger**

| <i>Symbolbasert styring</i> | <i>Beskrivelse</i>  | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|-----------------------------|---|-----------------------------|-------------|
| Firmalogo                   | Stolthet til bedriften, i stor grad knyttet til tilhørigheten | Lokalsamfunnet              | +/-         |
| Utforming av arbeidsplass   | Spesifikk utforming av rekreasjonsfasiliteter på arbeidsplass | Ingen sammenheng            | -           |

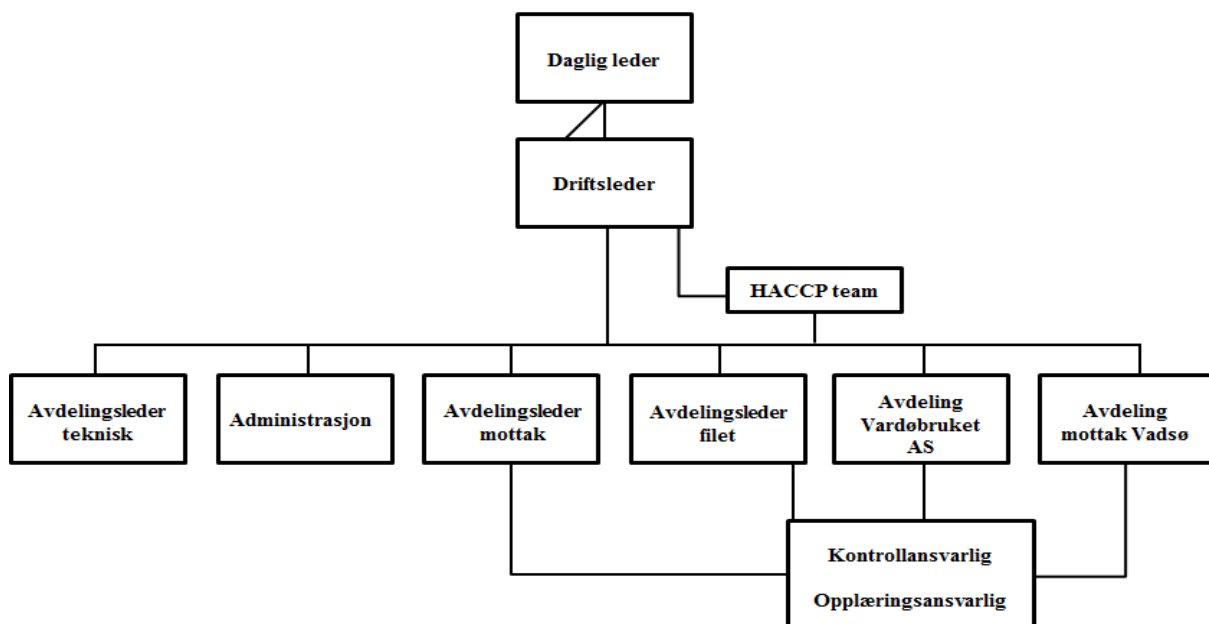
### 5.2.2 Administrativ styring

I henhold til Malmi og Brown (2008) fungerer administrativ styring på tre måter. For det første er det styring og kontroll gjennom organisasjonsstrukturen. For det andre skjer styring og kontroll gjennom styringsstrukturen. Styringsstruktur er overvåkning av atferd blant de

ansatte og ansvarsfordeling i organisasjonen. Det tredje punktet er konkrete spesifiseringer av hvordan arbeidsoppgaver skal utføres.

## Organisasjonsstruktur

Malmi og Brown (2008) argumenterer for at organisasjonsstruktur kan være et viktig verktøy for styring og kontroll, gjennom å bruke en spesifikk organisasjonsstruktur for å oppmuntre til bestemte forhold, eller former for kontakt. Organisasjonskartet til Båtsfjordbruket skisseres i figur 5.2. Organisasjonsstrukturen i Båtsfjordbruket fremstår som funksjonelt designet, ved at organisasjonen er delt opp i ulike enheter for teknisk, mottak og produksjon. En av fordelene med en slik organisering er at de ansatte får tydelige ansvarsområder (Johnson & Whittington 2009). Under presenteres funn.



Figur 5.2: Organisasjonskart Båtsfjordbruket AS

### Funn 1: Strategisk vekt på kontakt mellom fisker og mottak

Det første funnet i organisasjonsstruktur er organiseringen av mottak på strategiske geografiske plasseringer. I tillegg til å ha mottak og produksjon i Båtsfjord, har bedriften valgt å åpne mottak i Vardø og Vadsø for å sikre tilstrekkelig tilgang på råstoff. Mottaket i Vardø er organisert som et datterselskap. Vardøbruket har 10-12 ansatte, og for å ha kontroll med kostnader er det valgt å skille dem ut som et eget selskap, selv om de er direkte underlagt samme ledelse som de andre mottakene. Det kan kanskje argumenteres for at funnet bør kategoriseres som anleggsstruktur. Likevel vil dette innebære plassering av mellomledere på de ulike stedene, og dette er noe bedriften bevisst har valgt for å skape en bestemt kontakt

med omgivelsene, for å sikre råvaretilgang. Derfor vurderes dette som en beslutning under organisasjonsstrukturen.

Driftsleder siteres: «Fiskeriet er slik at det er et Lofotfiske, det er fisk i Vesterålen, og det er fisk her. Torsken er tre måneder i Lofoten, seks måneder i Vesterålen og ni måneder på Øst-Finnmarka. Da er det jo mest fisk her på Øst-Finnmarka hele året. Vi prøver derfor å dekke dette området på best mulig måte. Der er en flåte i Vardø, men vi får ikke den flåten til å gå til Båtsfjord. Det tar for lang tid. Vi har også mottak i Vadsø, for vi kan ikke forvente at Vadsøbåtene går til Vardø. Det vil ta flere timer, så det er helt umulig. Derfor må vi ha fiskekjøp der fiskeren er». Båtsfjordbruket har derfor opprettet mottak med bryggeformenn på flere geografiske steder, for å være tilgjengelig for fiskeren. Dette vurderes som en designmessig beslutning fordi det faktisk innebærer en konkret plassering av bryggeformenn på flere funksjonelle enheter, som da vil skape en bestemt form for kontakt med lokale råvareleverandører. I tillegg skal denne organiseringen føre til en ønsket kontakt mellom administrasjon og bryggeformennene som er ansvarlige for kjøp på de ulike mottakene.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Gjennom organisasjonsstrukturen oppstår en kontakt mellom mottak og fisker. Båtsfjordbruket påpeker også at det er veldig viktig at bedriften tilpasser seg fiskeren. Slik kontrolleres råvaretilgang gjennom en kobling med kystfiskerne. Denne organiseringen vil ikke bare være styrende i form av å sikre tilgang på nok fisk, men også for kvaliteten på råstoffet. Gjennom organiseringen møter de kystfiskeren med linefanget fisk, som er kjent som det beste råstoffet. Tilgang på riktig råstoff i tilstrekkelig kvantum er essensielt for Båtsfjordbruket, og denne organiseringen er en strategisk vurdering for å sikre nettopp dette. Dermed konkluderes det med at det er en sterk sammenheng mellom organisasjonsstrukturen og råvareleverandørene.

**Tabell 5.7: Sammenhenger mellom organisasjonsstruktur og vertikale koblinger**

| <i>Organisasjonsstruktur</i>    | <i>Beskrivelse</i>   | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|---------------------------------|--|-----------------------------|-------------|
| Strategisk etablering av mottak | Sikre kontakt med fisker ved å ha mottak på strategiske lokaliseringer | Råvareleverandører          | +           |

## **Styringsstruktur**

Styringsstrukturen går ut på hvordan styret er sammensatt, ulike sammensetninger av grupper eller team i organisasjonen, hvordan beslutningsmyndighet og ansvar er fordelt, hvordan informasjonsdeling skjer, og hvordan de ulike ansvarlige møtes for å koordinere aktivitetene



(Malmi & Brown 2008). Malmi og Brown (2008) beskriver styringsstrukturen som formalitetene rundt informasjonsdeling som legger føringer på ansattes atferd. Styret består av daglig leder og driftsleder, og i den anledning påpeker driftsleder at de har styremøter hele tiden gjennom uformelle møter. Den formelle linjen går tydelig fra daglig leder til driftsleder, og videre til de ulike mellomlederne (jf. organisasjonskartet). Daglig leder har siste ordet når det kommer til investeringer, mens driftsleder er ansvarlig for operasjonelle beslutninger. Videre har de etablert ulike roller som HACCP-teamet, kontrollør- og opplæringsansvarlig. Ved første øyekast kan organisasjonen fremstå som noe tung på toppen, men ved nærmere undersøkelse fremstår strukturen derimot som flat, og der en stor del av kommunikasjonen skjer direkte med ledelsen og på tvers av avdelingene. Driftsleder siteres: «*Bedriften er avhengig av å involvere de ansatte for å få det til. Det er klart at du ikke bare kan involvere dem i kravene som må overholdes, men de må involveres i det store bildet også*».

### **Funn 1: Beslutningsmyndighet delegert til bryggeformenn på mottak**

Det første funnet dreier seg om hvordan de har delegert beslutningsmyndighet til bryggeformenn som har ansvaret for de ulike mottakene. Bryggeformannen har frie tøyler til å handle fisk, og diskuterer med ledelsen ved behov. Bryggeformannen har en ramme for kjøp av fisk som påvirkes av råvareleverandørens rammebetingelser, gjennom minsteprisen som er gjeldende til enhver tid. Driftsleder siteres: «*Bryggeformannen kan kjøpe fisk innenfor den prisen som er forhandlet frem, og det er jo ut i fra råfisklaget sin prisliste, men vi diskuterer også hva vi skal betale*». Han påpeker også at råvarekjøpet står for rundt 65 % av omsetningen til bedriften, og dette er kapital som bryggeformenn bruker fritt uten diskusjoner. Inn i mellom blir det diskusjoner på pris mellom leder og bryggeformenn, men ellers skjer bare en orientering til administrasjonen om hva som er kjøpt. Derfor er det tydelig at organisasjonen delegerer beslutningsmyndighet og ansvar på svært viktige områder av driften.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen mellom beslutningsmyndigheten til bryggeformenn og de vertikale koblingene, kommer frem gjennom påvirkning fra fiskernes rammebetingelser. Minsteprisen som bryggeformannen må forholde seg til ved kjøp av fisk, forhandles frem med Råfisklaget, som er instansen som skal ivareta fiskernes interesser. Resultatet av denne forhandlingen legger grunnlaget for rammene som bryggeformenn og andre kan handle innenfor ved kjøp av råstoff. Sammenhengen mellom fordeling av beslutningsmyndighet til bryggeformenn og koblingen med råvareleverandørene, vurderes derfor som sterk.

## **Funn 2: HACCP-team**

HACCP står for *Hazard Analysis and Critical Control Point* (Mattilsynet 2013). HACCP er et overordnet kvalitetssystem som skal ivareta hva Båtsfjordbruket skal gjøre og passe på, for å sikre trygghet og kvalitet i ferdigvarene. Regelverket kalles også for Hygieneforskriften, og er et viktig regelverk for bedriften. Regelverket innebærer kvalitetssikring av hele prosessen rundt produksjon av fisken, fra råstoffkontroll til vasking av lokaler, og ansattes hygiene på arbeidsplassen. For råvarene innebærer det blant testing av fisken gjennom stikkprøver og laboratorietester. HACCP-systemet er driftsleder sitt hovedansvar, og hver avdelingsleder har ansvar for sin avdeling. Arbeidet med oppfølging av regler og rutiner i HACCP utføres også sammen med kontrollører. HACCP-teamet er ansvarlig for å følge opp rutiner og prosedyrer i forbindelse med dette regelverket, og rapporterer til driftsleder. Dette kan også innebære skriftlig oppfølging til sluttkunder.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Bedriften forholder seg til HACCP gjennom Mattilsynet, som følger opp at alle reglene blir fulgt. Mattilsynet har for eksempel jevnlig stikkprøvekontroller i løpet av året. Mattryggheten følges opp for å sikre at sluttkunden får en helsemessig trygg ferdigvare. Sammenhengen mellom HACCP og vertikale koblinger er dermed tydelig. Regelverket kommer som følge av lovmessige reguleringer, og alle som produserer mat i Norge må forholde seg regelverket, men i ulik grad. Omfanget av regelverket varierer med produktet som produseres (Mattilsynet 2013). Siden mattryggheten skal ivaretas for sluttkunden og kravene vil variere med produktet som produseres, kan en argumentere for en sammenheng mellom etablering av et HACCP-team og sluttkundene i verdinettverket. Samtidig kunne et slikt regelverk vært tilstede selv om kundene hypotetisk sett ikke hadde meninger om mattryggheten. Men siden HACCP-regelverket påvirker styringsstrukturen direkte, gjennom etablering av et eget team som skal følge opp regelverket, kategoriseres derfor sammenhengen som sterk.

## **Funn 3: Informasjonsdeling gjennom morgenmøtet**

Det neste funnet handler om hvordan informasjon for koordinering av aktiviteter havner hos rett person til rett tid. I Båtsfjordbruket skjer informasjonsdeling på flere måter. Fast formell kommunikasjonen skjer i hovedsak gjennom et møte med avdelingslederne hver morgen. I dette møtet planlegges produksjonen, og hva de ellers skal gjøre. Morgenmøtet avhenger av hvilken fisk de får inn og hva som skal produseres. Jo mer fisk som leveres og produseres, jo større er behovet for koordinering. Båtsfjordbruket får vite på ettermiddagen hva de får inn av fisk neste dag, og først da kan de begynne å planlegge hva som skal gjøres med fisken. Dette

skjer gjerne på kveldstid. Planleggingen omfatter kommunikasjon med fiskerne med informasjon om hva de kommer til å levere, men det betyr også kommunikasjon med Nordic Groups selgere med diskusjon om hva som skal produseres og klargjøres for transport. Hvilke produkt som skal produseres kan også ha blitt planlagt sammen med eksportøren noen uker i forveien, eller enda lenger i forkant dersom det er snakk om frysede produkter. Planen for dagen kommuniseres på morgenmøtet, og dette møtet legger deler av grunnlaget for hvordan de ulike avdelingene (mottak og produksjon) koordinerer sine aktiviteter.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen mellom morgenmøtet og aktører i verdinettverket er ganske tydelig. Dette fremstår som den viktigste kilden til fordeling av informasjon, og har en klar sammenheng med både råvareleverandører og Nordic Group. Informasjonen som kommuniseres avhenger av råstoffet som blir levert til Båtsfjordbruket og hvordan produksjonen skal legges opp. Derfor vurderes sammenhengen mellom morgenmøtet og råvareleverandører og eksportøren som sterk.

#### **Funn 4: Informasjonsdeling gjennom arbeidsmiljøutvalgsmøter**

Funn 4 gjelder faste møter som følge av reglement som bedriften påvirkes av gjennom diverse offentlige instanser. Dette gjelder for eksempel helse, miljø og sikkerhet (HMS), miljøvern, og flere andre formaliteter som innebærer formell kommunikasjon for koordinering av aktiviteter for å overholde krav som myndighetene setter. Dette er en del av den kommunikasjonen som åpenbart legger føringer på hvordan de ansatte handler, men handler om offentlige krav og ikke operasjonelle beslutninger. Det er klart at slike forhold er viktige for daglig drift, men vurderes mindre relatert til verdinettverket, og virker heller ikke å være særlig forbundet med taktiske eller strategiske beslutninger som er kritiske for nå virksomhetens mål. Derfor drøftes ikke dette mer i detalj i oppgaven.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Det vurderes at informasjonsdeling gjennom arbeidsmiljøutvalgsmøter ikke har noen sammenheng med aktørene i verdinettverket. HMS ivaretas for eksempel av Arbeidstilsynet, og de fleste virksomheter må forholde seg til slike krav for sine respektive bransjer.

#### **Funn 5: Omfattende uformell kommunikasjon**

Funn 5 dreier seg om hvordan kommunikasjon, som ikke er planlagt, setter mål og føringer på atferd underveis i arbeidsdagen. Driftsleder fremhever at denne type kommunikasjon gjerne er viktigere enn formelle faste rammer, og i oppgaven kalles dette for uformell kommunikasjon. Ovenfor ble det også argumentert for at strukturen i bedriften fremstår som flat, selv om de

formelle linjene i organisasjonskartet er tydelige. Dette fremkommer av at veldig mye kommunikasjon skjer utenom møter og faste rammer i løpet av en arbeidsdag. Driftsleder understreker at siden salget ikke skjer i faste mønster, blir nødvendigvis ikke all kommunikasjon planlagt. Driftsleder siteres: «*Det føles slik at kommunikasjonen må være slik. Selv om vi ikke driver ordrebasert produksjon, så er det på en måte ordrebasert produksjon, og en må bli enige om hva en skal produsere til hvilken tid*». Driftsleder utdyper ikke hva som legges i ordrebasert produksjon, men det antas at begrepet kan gjelde produksjonsbedrifter med mer forutsigbarhet i råvaretilgang og salg, der produksjonen i større grad styres etter ordrer som er plassert på et tidligere tidspunkt i forkant av produksjonen.

I løpende drift vil det skje kommunikasjon mellom administrasjon og avdelingsledere, og mellom de ulike avdelingene når leveranser av fisk er klare for mottak, under planlegging av produksjon, eller under selve produksjonen. Kommunikasjon som koordinerer aktiviteter mellom avdelingene vil derfor i stor grad skje underveis i mottak og produksjon. Slik vil den uformelle kommunikasjonen være styrende gjennom å kommunisere hva de ansatte skal gjøre og frister for når ting skal være klart, etter hvert som detaljer blir avklart i løpet av en dag. Dette henger i stor grad sammen med den kortsiktige planleggingen, som er et element som diskuteres senere i analysen.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** På samme måte som at informasjonsdelingen på morgenmøtet påvirkes av råstoffleveranser og produksjonssammensetning, vil de samme faktorene også legge føringer for den uformelle kommunikasjonen som skjer i løpet av en arbeidsdag. Det betyr at råvareleverandørene og Nordic Group påvirker den uformelle kommunikasjonen i stor grad. Et eksempel på dette er om de må sette ut fisk som transportør skal hente på et bestemt tidspunkt. Da må fisken være ferdig produsert, pakket og klar til henting innen fristen. Dermed kan det konkluderes med at den uformelle kommunikasjonen er styrende for hva de ansatte skal fokusere innsatsen på, og at den setter tidsfrister som må overholdes i løpet av en arbeidsdag. Den uformelle kommunikasjonen i Båtsfjordbruket vurderes derfor som sterkt tilknyttet til råvareleverandørene og Nordic Group.

**Tabell 5.8: Sammenhenger mellomstyringsstruktur og vertikale koblinger**

| <i>Styringsstruktur</i>                | <i>Beskrivelse</i>   | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|--|--|-----------------------------|-------------|
| Beslutningsmyndighet til bryggeformenn | Selvstendig kjøp av råstoff innenfor forhåndsbestemte rammer | Råvareleverandører          | +           |
| HACCP-team                             | Team ansvarlig for ivaretagelse av HACCP-regelverket         | Sluttkundene                | +           |

|                                   |   |                                    |   |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|---|
| Formell kommunikasjon             | Morgenmøte med avdelingsledere for å orientere om detaljer om mottak og produksjon  | Råvareleverandører og Nordic Group | + |
| Formell kommunikasjon             | Arbeidsmiljøutvalgsmøter i forbindelse med HMS  | Ingen sammenheng                   | - |
| Omfattende uformell kommunikasjon | Ikke planlagt kommunikasjon som skjer mellom administrasjon og avdelingene, og mellom Båtsfjordbruket og leverandører og Nordic Group | Råvareleverandører og Nordic Group | + |

### **Regler, rutiner og prosedyrer**

Regler rutiner og prosedyrer handler om den byråkratiske fremgangsmåten til styring og kontroll (Malmi & Brown 2008). Fremgangsmåten omfatter formelle regler, rutiner og prosedyrer som legger føringer på hvordan de ansatte handler. Flere av de regler, rutiner og prosedyrer som Båtsfjordbruket har, kommer som følge av koblinger med aktører i verdinettverket.

### **Funn 1: Rutiner og regler relatert til HACCP**

Det første funnet under rutiner, regler og prosedyrer har tilknytning til det nevnte HACCP-systemet, eller Hygieneforskriften. Etablering av et HACCP-team ble presentert som et funn under styringsstrukturen, og det er dette teamet som skal ivareta at regler, rutiner og prosedyrer i HACCP blir overholdt. Driftsleder påpeker at det er en skriftlig og en praktisk del av HACCP-regelverket. Regler og rutiner relatert til HACCP er den skriftlige delen. Disse reglene og rutinene representerer et overordnet kvalitetssystem, som skal sikre en trygg ferdigvare for sluttkunden.

**Sammenheng med verdinettverket:** Sammenhengen mellom disse regler, rutiner og prosedyrer og vertikale koblinger, vil følge samme logikk som i vurdering av sammenhengen mellom HACCP-teamet og vertikale koblinger (jf. funn 2 under styringsstruktur). Regler, rutiner og prosedyrer vil komme som følge av det lovmessige regelverket for mattrygghet, men samtidig følges regelverket opp for å sikre trygghet i maten for kundene. Noen kunder vil også stille større krav til Båtsfjordbruket enn mattilsynet gjør. Sammenhengen mellom sluttkundene og regler, rutiner og prosedyrer relatert til HACCP, vurderes som sterk.

### **Funn 2: Regler og rutiner fra offentlige myndigheter**

Funn 2 dreier seg om regler og rutiner i henhold til helse, miljø og sikkerhet (HMS), og andre lovverk offentlige krav som må overholdes, som ikke har noe med tilgang til råstoff eller salg av ferdigvarene å gjøre. Driftsleder påpeker at de har svært mange regler og krav som de må

forholde seg til. Som vist under funn 4 i styringsstrukturen, vil dette være viktig for bedriften. Likevel fremstår akkurat dette punktet som mindre viktig for styring og kontroll og sammenhengen med verdinettverket. Dette er regler og rutiner innført av norske myndigheter, og som alle bedrifter i sine respektive industrier må forholde seg til.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** På samme måte som for arbeidsmiljøutvalgsmøtene, vurderes ikke slike regler og rutiner som et resultat av vertikale koblinger. Regelverket er styrende for de ansatte gjennom at bedriften forholder seg til de regler og rutiner som er satt og må overholde kravene, men reguleringsmyndigheter på dette nivået er ikke en del av verdinettverket. Det vurderes derfor at det ikke finnes en sammenheng mellom styring og kontroll gjennom rutiner og krav fra offentlige instanser og vertikale koblinger.

### **Funn 3: Interne regler og rutiner for behandling av råstoffet**

Funn 3 er interne rutiner knyttet til hvordan fisken skal behandles. Dette gjelder for eksempel kutting og pakking av fisken. Disse rutinene kommuniseres først gjennom opplæring av nyansatte og inngår som en del av arbeidet med å sikre kvalitet i sluttproduktet. Kvalitet i sluttproduktet er en viktig del av filosofien til Båtsfjordbruket. Driftsleder siteres: *«Vi ønsker å være i eliteserien når det gjelder kvalitet, og det er vi. Vi har vært det lenge og vi ønsker å være her. Det er folk som foretrekker å handle våre varer fordi de vet hva de får, og de vet at de får det samme hver gang. Så det er ikke noe tukling med de tingene der. Det er veldig viktig for oss».*

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen mellom interne rutiner for behandling av råstoffet og vertikale koblinger kommer tydelig frem. Kvalitet er for det første en nøkkelfaktor for Båtsfjordbruket, og som sitatet ovenfor viser, er det kunder som foretrekker å handle produktene deres på grunn av kvaliteten. Ferdigvaren går til kunden, og det kunden gjør en vurdering av kvaliteten på varen de har fått levert. Slike regler og rutiner fremstår derfor som svært sentrale i å sikre kvalitet for sluttkunden. Derfor vurderes sammenhengen mellom interne rutiner for bearbeiding av fisken, og sluttkundene i verdinettverket som sterk.

### **Funn 4: Fiskernes rammebetingelser og sammenhengen med regler og rutiner**

Det siste funnet under regler, rutiner og prosedyrer handler om hvordan spesifikke rammebetingelser påvirker interne regler og rutiner i Båtsfjordbruket. Dette handler om at virksomheten må følge rutiner og regler satt av myndighetene ved kjøp og salg av fisk, og må ikke blandes med funn 2. Rammebetingelsene til fiskeren er ytterligere beskrevet i PESTEL-

analysen ovenfor. Råfisklaget sine rutiner for kjøp av fisk må følges. Det samme gjelder reglene fra Fiskeridirektoratet som skal sørge for at fiskerne ikke fisker mer enn de har lov til. Selv om Havressursloven ikke direkte påvirker foredlingen, påvirker den formelle rutiner internt i bedriften gjennom kontakten som oppstår med råvareleverandørene ved kjøp av fisk. Disse lovreguleringene fører med seg rutiner, som for eksempel utfylling av formelle dokumenter som skal sendes til instansene, i tillegg til flere andre formaliteter som legger føringer på hvordan de ansatte skal og kan handle. Det sentrale er at disse reglene og rutinene påvirker hvordan flere av arbeidsoppgavene skal utføres på operasjonelt nivå. Det er vesentlig at de følger disse rutinene, og om rutinene ikke følges påpeker driftsleder at instansene vil henge over dem til det formelle er i orden.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen mellom slike regler og rutiner henger tydelig sammen med råvareleverandørene. Som beskrevet i PESTEL-analysen reguleres selve fisket og omsetning av fisken av myndighetene, gjennom henholdsvis Havressursloven og Fiskesalgslagsloven. Dette fører med seg kontrollmekanismer som kommer som følge av rammebetingelsene til fiskerne, og påvirker dermed hvilke regler og rutiner i som påvirker prosesser og atferd i Båtsfjordbruket. Bedriften er tydelig på at de ikke skal være identifisert med juks, og at de skal følge alle regler og rutiner som følger av rammebetingelsene. Det er dermed en tydelig sammenheng mellom disse reglene og rutinene og den vertikale koblingen med råvareleverandørene.

**Tabell 5.9: Sammenhenger mellom regler, rutiner og prosedyrer og vertikale koblinger**

| <i>Regler, rutiner og prosedyrer.</i>     | <i>Beskrivelse</i>  | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|---|---|-----------------------------|-------------|
| Hygieneforskriften og matsikkerhet        | Kvalitetssikring av produkt og rutiner i produksjon for å sikre trygghet og kvalitet i fisken som produseres          | Sluttkunder                 | +           |
| Helse-, miljø og sikkerhet                | HMS-arbeid gjennom krav fra arbeidstilsynet   | Ingen sammenheng            | -           |
| Interne regler for bearbeiding av råvarer | Regler, rutiner og prosedyrer for hvordan fisken skal behandles, som styrer de ansattes atferd i mottak og produksjon | Sluttkunder                 | +           |
| Regler og rutiner, og rammebetingelsene   | Råfisklaget sine rutiner for kjøp av fisk og Fiskeridirektoratet sine rutiner for kontroll av fangst                  | Råvareleverandører          | +           |

### **5.2.3 Planlegging**

Rollen til planlegging i styringspakken er å sette de mål som skal styres etter, og skal klargjøre hva som forventes av de ansatte i arbeidet (Malmi & Brown 2008). Forfatterne av rammeverket skiller videre mellom langsiktig og kortsiktig planlegging.

#### **Langsiktig planlegging**

I henhold til Malmi og Brown (2008) skal den langsiktige planleggingen legge grunnlaget for de mål som skal nås på lang sikt, og handlingene som kreves for å nå målene. Langsiktig planlegging blir beskrevet som strategisk rettet, og foregår for en tidshorisont lenger enn tolv måneder.

#### **Funn 1: Lite langsiktig planlegging**

Intervjuet avdekket at tradisjonell langsiktig planlegging er lite praktisert i bedriften. Båtsfjordbruket har ingen skriftlig visjon eller nedfelte strategiske mål, men de understreker at det langsiktige målet til bedriften er å drive effektiv produksjon og bestå for lokalsamfunnet. Dessuten har de selvfølgelig tanker om hvor de vil være på lang sikt, men mindre grad av formalisert langsiktig planlegging. Det kan sies at det strider mot budskapet til de fleste lærebøker, som blant annet sier at langsiktige visjoner og mål, tradisjonelt bør ligge til grunn for det virksomheten gjør i det daglige. Samtidig gjør kanskje trekk ved sjømatindustrien at det er mye mer relevant å fokusere på kortsiktig operasjonell planlegging. Driftsleder påpeker også at det hadde vært umulig for Båtsfjordbruket å planlegge langt frem i tid, gitt den usikre tilgangen på råstoff.

Båtsfjordbruket sitt langsiktige mål er å drive effektiv produksjon, og dette støtter at fokuset vil ligge på kortsiktig planlegging. Å sikre effektiv produksjon vil føre til et naturlig fokus på operasjonelle og taktiske beslutninger. Hoff og Holving (2002) argumenterer for at de langsiktige målene bør være styrende for den kortsiktige planleggingen. Selv om den langsiktige planleggingen ikke virker å være formell i tradisjonell betydning, er det likevel en tydelig sammenheng mellom det langsiktige målet og den kortsiktige planleggingen, når det langsiktige målet er å drive effektiv produksjon. Den langsiktige planleggingen er således minimal, men likevel sterkt førende for bedriftens handlinger.

#### **Kortsiktig planlegging**

I henhold til Malmi og Brown (2008) er den kortsiktige planleggingen av taktisk art, og denne type planlegging setter mål som de ansatte skal nå, i forkant av arbeidsoppgavene som skal



gjennomføres. Målene legger rammene for arbeidet, og de ansatte blir målt opp mot disse målene.

Kortsiktig planlegging på operasjonelt nivå er svært relevant i Båtsfjordbruket, og kommer frem på to måter. Det første er planlegging av tilgjengelig råstoff. Planlegging av tilgjengelig råstoff innebærer planlegging av leveranser fra fiskerne og hva som er tilgjengelig for produksjon. For det andre vil den kortsiktige planleggingen påvirkes av hva som skal produseres. Dette påvirker for eksempel hvor mange ansatte de trenger i produksjonen. Driftsleder siteres: *«I første omgang handler det om du har råstoff nok til å produsere, og hva slags produksjon skal du ha. Du må ta stilling til råvarebasen din, og det andre er da i forhold til hva du skal lage av varer. Vi har jo noen valg, og de valgene tar vi sammen med eksportøren som gjør det sammen med markedet»*. Det er rimelig å anta at når leveranser for råstoff blir avklart og produksjonen bestemt, så blir mål som de ansatte skal nå satt og kommunisert. Eksempel på et slikt mål kan for eksempel være antall kg av et produkt som skal produseres og klargjøres for transport. Under presenteres funn under kortsiktig planlegging.

### **Funn 1: Kortsiktig planlegging ut fra råvaretilgang**

Det første funnet i kortsiktig planlegging er planlegging av tilgjengelig råstoff. Dette skjer først ved kommunikasjon fra fisker til mottak med informasjon om råstoff klart for leveranse. Oversikt over fisken som skal leveres er først klart på ettermiddagen dagen før levering. Da får Båtsfjordbruket vite hva de får inn av råvarer, og dermed hvilke varer de kan produsere. Planlegging ut i fra råstoff er styrt av hva fiskerne kan levere. I følge driftsleder er det naturlig at de må tilpasse planlegging til fiskerne, da fiskerne har flere ting de må forholde seg til. Fiskerne påvirker dermed veldig store deler av planleggingen i Båtsfjordbruket. Fiskerne har sine kvoter og er veldig myndighetsstyrt, og har mange flere rammebetingelser å forholde seg til, som dermed påvirker planlegging i Båtsfjordbruket. De understreker også at et godt samspill mellom fisker og bedrift er essensielt.

I tillegg til fiskerne og rammebetingelsene til fiskerne, vil kortsiktig planlegging påvirkes av vandringsmønsteret til fisken og værmessige variabler. Båtene må få drive når de kan, og Båtsfjordbruket må tilpasse seg dette. Driftsleder påpeker også at små båter er for eksempel mindre fleksible enn større båter. For de små båtene går kommunikasjonen mellom bryggeformann og båt, for å avklare rammene rundt råstoffleveranser. Båtsfjordbruket finner da ut hva fiskerne kan levere, hvor mye og når. For de større båtene kan en tilpasse seg til

hverandre litt bedre. For eksempel kan tidspunkt for levering i større grad tilpasses både båt og mottak.

Men i hovedsak er det fiskerne som legger mye av premissene for den kortsiktige planleggingen, fordi fiskerne har flere hensyn å ta. Den kortsiktige planleggingen av råstoffmottak skjer altså løpende i daglig drift. Det betyr at den kortsiktige planleggingen med råvareleverandørene ikke har faste mål å forholde seg til utover det langsiktige målet om å drive effektiv drift, men de kortsiktige målene blir til underveis når Båtsfjordbruket får vite detaljene om råstoffleveransene.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Kortsiktig planlegging av tilgjengelig råstoff skjer ved kommunikasjon med fiskerne fra dag til dag. Fiskerne melder inn hva de har av fisk for levering, og det innebærer kommunikasjon mellom råstoffleverandørene og Båtsfjordbruket sine mottak i den kortsiktige planleggingen. Sammenhengen mellom kortsiktig planlegging og råvareleverandørene er dermed tydelig, og en utdypende diskusjon vurderes som unødvendig.

## **Funn 2: Kortsiktig planlegging med Nordic Group**

Det andre funnet handler om kortsiktig planlegging som Båtsfjordbruket gjør sammen med eksportøren. I denne planleggingen avgjøres hva som skal produseres ut i fra markedet. Båtsfjordbruket kjenner markedet godt gjennom erfaring. Siden sesongsvingningene er tydelige, påvirker også dette hva de kan selge til Nordic Group. Båtsfjordbruket må tilpasse produksjonen til «trendene i havet» og markedet, men de har også noen styringsmuligheter. Sentralt ligger det å kunne snu produksjonen fra fersk til fryst fisk, avhengig av hvordan markedet er. Driftsleder siteres: «Prisen på torskeloins kan godt svinge fra 70 til 40 kroner. Når den begynner å falle ned mot 40 kroner skal vi ha beskjed om det. For da kan vi ta grep. Da tar vi loinsen og legger den på frys, og selger den heller til 70 kr frossen i stedet for 40 kr fersk. Det er jo også slike ting som ligger i bakhodet som man styrer etter».

Valg av produksjonssammensetning planlegges gjennom kommunikasjon med eksportøren som har kontakt med markedet. Denne type planlegging kan være fra dag til dag, men kan også være planlegging for en eller to uker frem i tid. Den kortsiktige planleggingen kan også påvirkes av kampanjer som kunder skal ha. Da planlegges det både sammen med eksportør og kunden, slik at Båtsfjordbruket har tilstrekkelig råstoff tilgjengelig, for å kunne produsere produktet som det skal være kampanje på.

For fryste produkter eksisterer det også kontrakter mellom Nordic Group og kundene, med Båtsfjordbruket som produsent. Slike kontrakter kan ha en tidshorisont på opp til ett år. På denne måten kan mål være satt dager, uker eller måneder i forkant, men kan også komme som følge av spotsalg, som ved salg av fersk fisk. Kontrakter på fryst fisk kan også innebære oppbygning av lager av fryste produkter, for å ta hensyn til fremtidige leveranser til kunden. Markedet påvirker dermed også hvordan produksjon og lagerstyring legges opp, og dette fanges opp gjennom forholdet med Nordic Group.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen som den kortsiktige planleggingen har med Nordic Group, kommer tydelig frem. Nordic Group fanger opp endringer i markedet og gjennom kommunikasjon med Båtsfjordbruket blir produksjonen bestemt. I tillegg til dette kan kortsiktig planlegging bli påvirket av at kunden skal kjøre kampanjer, og da innebærer direkte planlegging sammen med både eksportør og kunde. Det er også viktig å fremheve at Båtsfjordbruket også må tilpasse seg variasjon i havet når de skal fastsette produksjonen, men kommunikasjonen med Nordic Group vil fortsatt være en fremtredende faktor i den kortsiktige planleggingen.

### **Funn 3: Ansattes involvering i planlegging på kort og mellomlang sikt**

Planlegging skjer også på kort eller mellomlang sikt, for eksempel ved kjøp av driftsmiddel, forbedringer eller oppgraderinger av produksjonsutstyr. Slik planlegging vurderes også som en del av styringssystemet. Dette kan for eksempel være kjøp av en ny truck. Grunnen til at slike behov blir kategorisert som planlegging på kort eller mellomlang sikt, er fordi behovene blir plukket opp av de ansatte i løpet av den daglige driften. Vedlikehold er også en del av faste planer som gjennomføres på kort sikt. Behovene som oppstår blant de ansatte, blir kommunisert videre til ledelsen, og eventuelle mål og tiltak som følger av hensyntatte behov blir så bestemt. Båtsfjordbruket oppfordrer til denne type kommunikasjon, og forventer at de ansatte skal bidra på denne måten. Det betyr at ansattes involvering i planleggingen kan fungere som verktøy for styring og kontroll, ved at ansatte forventes å tenke gjennom valg som bør tas på utviklings- eller investeringssiden, for å så ta det opp med ledelsen.

Roller til de ansatte i planlegging på kort og mellomlang sikt kommer frem av dette sitatet fra driftsleder: *«Man er avhengige av at man har ansatte i bedriften som tør å tenke nye tanker, eller så får man ingen utvikling. Du får ikke den mest optimale driften heller. Du må ha noen som tør å stille kritiske spørsmål, og som tør å se seg litt rundt etter andre løsninger som kan*

*bli vurdert*». På denne måten vil det ha en kontrollerende effekt ved at de ansatte kommer med forslag, i stedet for at ledelsen selv må oppdage avvik gjennom egen kontroll.

Det kan derfor argumenteres for at dette kan kategoriseres som et system for å oppdage behov eller avvik, og som gjør at virksomheten er avhengig av at de ansatte agerer på bestemte måter. Dermed påvirker systemet hvordan ansatte handler i henhold til styringspakken til Malmi og Brown (2008). En kan stille spørsmålet om dette punktet hører til under kybernetisk kontroll, men dette innebærer ikke at ansatte blir målt på om de kommer med forslag, eller hvor mange forslag de kommer med. Det er derimot noe som skjer ved behov og som kan påvirke de mål som blir satt på kort eller mellomlang sikt. Båtsfjordbruket understreker også at det er sjelden slike tiltak først initieres fra ledelsen, men at det er de ansatte som kommer med forslag til utbedringer eller investeringer i ting som kan forbedre produksjonsprosessen.

En interessant betraktning til funnet om ansattes rolle i planlegging på kort og mellomlang sikt, er å se ansattes forslag i sammenheng med kommunikasjon av kultur og verdier. En viktig del av kulturen til virksomheten er fellesskap, tilhørighet og samspill blant de ansatte. Kanskje kan det argumenteres for at tilhørigheten til bedriften som Båtsfjordbruket ønsker å skape gjennom kulturell styring, også gjør at de ansatte i større grad vil foreslå forbedringer og andre tiltak for bedriftens beste. Funnet kan også sees i sammenheng med målet om å ha en fast stamme av arbeidere. Jo lenger de ansatte har vært i bedriften, desto mer opptatt blir de av å forbedre arbeidsprosessen de jobber i. Det er viktig å understreke at undersøkelsen har ingen klare funn som kan støtte sammenhengen mellom forslag til ansatte og kulturell styring, men spørsmålet hadde vært interessant å se nærmere på.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Dersom det er en sammenheng mellom ansattes involvering i planlegging på kort og mellomlang sikt og kulturell styring, kunne det vært en sammenheng mellom funn 3 under den kortsiktige planleggingen og lokalsamfunnet i verdinettverket. Undersøkelsen har derimot ikke avdekket noen tydelig sammenheng mellom ansattes involvering i planleggingsprosessen og de vertikale koblingene. Funnet vurderes som et fenomen som har gradvis utviklet seg til å bli en forventning fra ledelsen, og en positiv effekt av å praktisere involvering av de ansatte på flere måter i den daglige driften.

#### **Funn 4: Kortsiktig planlegging og drifts- og vedlikeholdsplaner**

Innenfor kortsiktig planlegging har også Båtsfjordbruket drifts- og vedlikeholdsplaner der avvik fra det som er standard skrives opp, tiltak vurderes, og til slutt settes tidsfrister for å rette opp i avvikene. Planlegging av drift og vedlikehold kommer frem på to måter i

Båtsfjordbruket. For det første har bedriften vedlikeholdsplaner som er tilknyttet HACCP-systemet, og for det andre virker det som virksomheten også har vedlikeholdsplaner uten systematisk sammenheng med HACCP. Vedlikeholdsplaner vil legge føringer på hvordan de ansatte handler og hvordan avvik skal følges opp, og dette følges opp kontinuerlig på kort sikt.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Drifts- og vedlikeholdsplaner kommer ofte som følge av interne behov. Tidligere i analysen er det argumentert for at HACCP har en sterk sammenheng med sluttkundene. Vedlikeholdsplaner som fremkommer av HACCP-systemet kan vil derfor ha en sammenheng med sluttkundene i verdinettverket. Samtidig vil drifts- og vedlikeholdsplaner, som ikke har tilknytning til HACCP, følge opp vedlikeholdsbehov som oppstår underveis i daglig drift, uten særskilt tilknytning til noen aktører i verdinettverket. Det vurderes derfor at det ikke er en sammenhengen mellom drifts- og vedlikeholdsplaner som fremkommer uten tilknytning til HACCP og vertikale koblinger i verdinettverket.

**Tabell 5.10: Sammenhenger mellom kortsiktig planlegging og vertikale koblinger**

| <i>Kortsiktig planlegging</i>                         | <i>Beskrivelse</i>  | <i>Sammenheng med aktør</i>     | <i>Grad</i> |
|---|---|---------------------------------|-------------|
| Planlegging av tilgjengelig råstoff                   | Leveranser av råstoff planlegges dagen før leveransen skjer   | Råvareleverandører              | +           |
| Planlegging av produksjon og lagerstyring             | Planlegging av produksjonssammensetning med eksportøren, og kunder ved kampanjer  | Nordic Group og slutt kunder    | +           |
| Planlegging av anskaffelser på kort / mellomlang sikt | Ansattes fremmer kjøp eller oppgraderinger av for eksempel utstyr eller driftsmiddel                                    | Ingen sammenheng                | -           |
| Drifts- og vedlikeholdsplaner                         | Planer som fanges opp gjennom HACCP-systemet og annet vedlikehold. Avvik rapporteres og frist for korrigering blir satt | Ingen sammenheng / slutt kunder | +/-         |

## 5.2.4 Kybernetisk kontroll

Kybernetisk kontroll i styringspakken består av budsjettmålinger, ikke-finansielle målinger, finansielle målinger, eller hybride målsystemer (Malmi & Brown 2008). Undersøkelsen har ikke funnet at hybride målsystemer ble benyttet i bedriften. Før funnene diskuteres er det viktig å gjenta at, i følge Malmi og Brown (2008), kan et kybernetisk system både være et informasjons- og støttesystem. og et system for styring og kontroll. Dette avhenger av hvordan det blir brukt i organisasjonen. Et kybernetisk system er et informasjons- og støttesystem dersom lederen selv oppdager avvik fra ønsket tilstand og gjennomfører tiltak for

endring basert på egen innhentet informasjon. Kybernetiske systemer er på sin side kjennetegnet av måling av et underliggende forhold mot en standard som skal møtes. Utfall måles mot standarden, og kommuniseres til ledelsen, og blir gjenstand for analyse, før en eventuell korrigerende av atferd skjer på bakgrunn av analysen (Malmi & Brown 2008).

## **Budsjettet**

Budsjettet har tradisjonelt vært en sentral del av styring og kontroll, blant annet ved å brukes som en koordineringsmekanisme for fordeling av ressurser, måling av ansattes prestasjoner, og på denne måten klargjøre hva som forventes av de ansatte på ulike områder (Otley 1999).

### **Funn 1: Liten bruk av budsjettstyring**

Båtsfjordbruket har bare budsjett for de faste kostnadene. Dette er en observasjon som det er grunn til å anta at skiller Båtsfjordbruket klart fra flertallet av mellomstore virksomheter i Norge. Båtsfjordbruket har vurdert det dithen at nytteverdien for budsjettmålinger er liten for dem. Derfor bruker de ikke tid som kan utnyttes til mer verdiskapende aktiviteter på budsjettarbeid. Driftsleder forklarer: *«Vi bruker ikke energi på det. Vi bruker heller energien på å styre med de tingene som faller naturlig for oss og som vi har opplest og vedtatt at vi skal drive med. Vi har valgt å bli god på det vi kan, og det er den type produksjon vi har i dag. Vi har hatt kunder på besøk som ikke skjønner at det går bare med den produksjonen, men for oss har det gått fordi vi har fokusert på at vi skal bli god på det. Fokuset har vært der, og dermed har vi kunne konsentrert oss mer om drift».*

Mindre bruk av budsjetter er i tråd med faglig kritikk som budsjettet har vært utsatt for fra flere hold. I den siste tid har *Beyond Budgeting Round Table* ledet an i denne kritikken mot budsjettet som styringsverktøy (Hoff & Bragelien 2009). Noe av kritikken dreier seg om at budsjettet gir en lav nytteverdi, akkurat som driftsleder påpeker. Et argument mot budsjetter, er for eksempel at i sterkt prisfølsomme markeder kan prisene som budsjettet baseres på raskt endre seg, og budsjettgrunnlaget blir raskt utdatert. Dette kan kanskje være tilfelle i sjømatindustrien der råvare- og ferdigvarepriser endrer seg hele tiden, og at ulik kvalitet kan bli priset forskjellig. Samtidig er tilgangen på råstoff også usikker, og dette gjør også at budsjettering kan være vanskelig. Det er rimelig å anta at i en annen bransje, eksempelvis i fiskeoppdrett hvor det vil være en stabil tilgang på råstoff, at budsjetter ville vært mye mer utbredt.

Poenget med et mindre fokus på budsjettarbeid, er at Båtsfjordbruket ønsker å bruke tiden på det de er gode på, filetproduksjonen. Bedriften vil ikke kaste bort dyrebar tid på oppgaver som

ikke er verdiskapende for virksomheten. Samtidig er det vanlig at budsjettet for de faste kostnadene beholdes (Hoff & Bragelien 2009), og dette er også gjeldende for Båtsfjordbruket.

## **Funn 2: Kontinuerlig overvåkning gjennom dekningsbidrag**

Båtsfjordbruket bruker budsjett for de faste kostnadene som et styringsverktøy. Driftsleder påpeker i forbindelse med dette at de faste kostnadene egentlig er «*variable faste kostnader*», fordi om produksjonen står stille på grunn av manglende råstoff, så vil du ha helt andre faste kostnader enn om du er i produksjon. Om du står stille har du for eksempel ikke vasking og slike ting. En gang i uken regner de så dekningsbidrag for den foregående ukens produksjon og salg. De kjenner sine faste kostnader basert på avstemminger som de gjør selv, og på denne måten får de et bilde av hvordan driften har gått. Driftsleder forklarer: «*Det skal vi aldri være slik at dette skal være regnskapet. Det er jo mer offisielle justerte tall. Dette skal være et styringsverktøy*».

Bruken av dekningsbidrag på denne måten er en av måtene de følger opp avvik på, men samtidig kan det stilles spørsmål om det er et styringssystem i henhold til Malmi og Brown (2008), eller om bruken tilsier at det heller er et informasjonssystem. De understreker de bare må ta markedssvingninger til etterretning, og håpe på at dårlige perioder utlignes av gode perioder, men dersom dårlige perioder vedvarer må ledelsen vurdere å sette inn tiltak. På denne måten kan følgelig dekningsbidragstallet føre til at tiltak vil bli satt inn, men det er ikke en måling der ansatte blir holdt ansvarlig for resultatet, som kybernetisk kontroll er i henhold til Malmi og Brown (2008). Bruken av budsjettet for de faste kostnadene innebærer ikke måling av de ansatte opp mot budsjettet, og dette er et sentralt poeng.

Bruken av dekningsbidraget som styringssystem brukes av driftsleder selv, for å se hvordan bedriften ligger an i forhold til å dekke sine faste kostnader. Det fremstår som et system der leder personlig oppdager hvordan status er, og det involverer ikke andre ansatte. Ved avvik blir tiltak vurdert av ledelsen selv, og derfor fremstår systemet som et informasjonssystem og ikke et styringssystem. Selv om det brukes som et styringsverktøy, så kommer det ikke frem av intervjuet at de bruker tallene til å påvirke atferden til de ansatte. Derfor anses målingene som informasjonssystem, heller enn et styringsverktøy i henhold til rammeverket til Malmi og Brown (2008). Samtidig er det viktig å påpeke at bruken av dekningsbidraget er en sentral del av hvordan bedriften styrer, men måten det brukes på gjør at det havner utenfor oppgavens definisjon på styring og kontroll.

Dekningsbidragsregnskap brukes også på en annen måte i bedriften. Dekningsbidrag per produkt regnes ut i fra markedspriser når produksjonssammensetning skal avgjøres. Dette innebærer kommunikasjon med Nordic Group om hvordan markedet er, for deretter å ta stilling til dekningsbidrag per produkt for gjeldende markedspriser. Her ligger også kalkyler om råstoffproduksjonen i bunn. Dette er styrende for ansattes atferd gjennom at produksjonssammensetningen påvirkes av kalkylene, og de ansatte får videre beskjed om hva de skal gjøre etter dette. Spørsmålet er om dette vurderes som et informasjons- eller et styringssystem.

Bruken av dekningsbidraget og kalkyler på denne måten virker åpenbart styrende for de ansatte, men også her kan det argumenteres for at det er ledelsen selv som bruker kalkylene og kommuniserer resultatet til de ansatte. Nordic Group og Båtsfjordbruket kommuniserer sammen for å ta hensyn til hvordan markedssituasjonen er, og dette legger videre føringer på de ansattes atferd gjennom kalkyler og utregning av dekningsbidrag for ulike produkter, som grunnlag for produksjonssammensetning. Samtidig innebærer ikke dette heller målinger av ansattes prestasjoner. Dermed vurderes også bruken av disse finansielle målingene som informasjonssystem.

Det må understrekes at bruken av dekningsbidrag og kalkyler i Båtsfjordbruket åpenbart er viktige verktøy i bedriften. Sammenhengen som disse verktøyene har med styring og kontroll vil derimot ikke komme til syne gjennom kybernetisk kontroll, men gjennom bruk av dekningsbidrag og kalkyler i den kortsiktige planleggingen. Bruk av dekningsbidrag og kalkyler på denne måten vil frembringe informasjon som fører til at ledelsen kan ta bedre beslutninger, og derfor vurderes disse verktøyene som rene informasjonssystem og ikke styringssystem.

### **Finansielle målinger**

Kostnadskontroll er vesentlig for Båtsfjordbruket. Lønn og råstoff utgjør grovt sagt 80 % av kostnadene i følge bedriften selv, og øvrige kostnader som strøm, vann og andre ting, evalueres etter hvert som faktura kommer inn. Likviditetsstyring skjer kontinuerlig gjennom egne observasjoner, og avgjørelser blir tatt av ledelsen dersom det blir endringer i behov. Driftsleder understreker at de selvfølgelig også leser økonomiske nøkkeltall gjennom regnskapet, og tolker resultater etter månedsavslutninger som administrasjonen gjennomfører, men det fremkommer ikke at dette brukes ikke til prestasjonsmåling, eller styring og kontroll av de ansatte.



Som beskrevet i teorien, representerer finansielle målinger styring og kontroll, ved at ansatte blir holdt ansvarlig for spesifikke finansielle mål (Malmi & Brown 2008), og undersøkelsen finner ikke slik bruk av typiske finansielle måltall. Grunnlaget for effektive målinger er for øvrig at de som gjennomfører aktiviteten som er gjenstand for målingene, må kunne påvirke forholdet de blir målt på (Hoff & Holving 2002). Det er rimelig å anta at mange finansielle målinger av ansatte i mottak og produksjon, vil bli irrelevante å innføre fra ledelsen. Det ville for eksempel være meningsløst å holde filetformann ansvarlig for avkastningen som investering i en ny sløyelinje gav.

Det kan derimot tenkes at de fleste mål i produksjon og mottak blir kommunisert ut underveis, med tilknytning til funn under kortsiktig planlegging og uformell kommunikasjon, og som ikke blir direkte gjenstand for tallmessig vurdering av prestasjoner. Det som derimot fremkommer som et sentralt mål, og som er svært viktig for bedriften, er råvareutnyttelsen. Dette fremstår som en kritisk ytelse for Båtsfjordbrukets evne til å drive effektiv produksjon, og her har bedriften konkrete kybernetiske målinger for evaluering av ansatte. Dette beskrives nærmere under.

### **Funn 1: Måling av råvareutnyttelse**

Båtsfjordbruket bruker én måling som kan kategoriseres som finansiell, og som brukes til prestasjonsmåling av ansatte. Denne målingen handler om å måle hvor stor del av fisken de klarer å utnytte. Dette er riktig nok et volummål, men et mål som har store finansielle konsekvenser. Et dårlig utbytte av fisken kan potensielt utgjøre store økonomiske tap som går rett på bunnlinjen, og derfor kategoriseres dette målet som finansielt. Båtsfjordbruket har daglige kontroller på maskiner for å sikre at de ikke skjærer vekk mer enn de skal. Driftsleder siteres: « *Vi produserer rundt 3 000 tonn med ferdigvarer. Vi skjærer 5 000 tonn, så 1 % er 50 tonn, og med en snittpris på 30 kroner så er det 1,5 million som du bare skjærer av og som går ut til ingenting. Derfor er det lurt å følge med på akkurat disse tallene*».

Driftsleder påpeker også at utbyttekontrollene ikke bare blir gjort for å sikre at maskiner skjærer riktig, men også for å få de ansatte fokuserte på arbeidsoppgavene. Kontrollører er involvert, avdelingsledere har ansvar for å følge opp, i tillegg til de som har ansvaret for teknisk innstilling og drift av maskinene. Dermed kan dette kategoriseres som et sterkt styringssystem for å kontrollere ansattes atferd. Utbyttetallet blir målt mot hva ledelsen ønsker det skal være. Dette innebærer måling mot en standard. Det rapporteres hva tallene faktisk er til ledelsen, som da analyserer tallene basert på hva som er ønskelig. Ved dårlige utbytte-tall

vil tiltak bli gjennomført. Dårlige tall kan komme av sløve kniver eller fiskens kvalitet, men også av ansattes skjæreinnsats.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Kvaliteten på råstoffet kan påvirke utbyttet på fisken, men kvaliteten har ingen tilknytning til den konkrete bruken av utbyttmålingene. Utbyttmålingene fremstår som en viktig del av bedriftens langsiktige mål om å drive effektiv produksjon, men det fremkommer ingen klare sammenhenger mellom målingene og de vertikale koblingene. Undersøkelsen viser at arbeidet med å skape og bevare kvalitet for sluttkunden starter når fiskeren ligger ved kaia for levering. Som analysen kommer inn på senere, vil Båtsfjordbruket belønne fiskeren som leverer råstoff av god kvalitet, og arbeidet med å skape og bevare kvalitet for sluttkunden starter umiddelbart når fisken går fra kaia og videre inn i produksjonsprosessen, gjennom rutiner og regler for hvordan fisken skal behandles. Hele tiden vil sluttkundens kvalitetskrav være sentralt i behandling av fisken, men målingen av råvareutbyttet har ingenting med noen av aktørene å gjøre. Råvareutnyttelsen er en intern måling, for å maksimere at mest mulig av råvaren blir benyttet og at svinnkostnader blir holdt på et lavt nivå. Derfor vurderes det at det ikke finnes en sammenheng mellom måling av råvareutnyttelse og de vertikale koblingene i verdinettverket.

**Tabell 5.11: Sammenhenger mellom finansielle målinger og vertikale koblinger.**

| <i>Finansielle målinger</i> | <i>Beskrivelse</i>   | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|-----------------------------|--|-----------------------------|-------------|
| Råvareutnyttelse            | Utbyttekontroller på kutting og skjæring av fisk, for å kontrollere at så mye som mulig av fisken blir utnyttet i produksjonen | Ingen sammenheng            | -           |

### **Ikke-finansielle målinger**

Ikke-finansielle målinger har på mange måter blitt like relevante som finansielle målinger, og det sentrale er at målingene utfyller hverandre (Malmi & Brown 2008). Ikke-finansielle målinger kan avdekke viktige drivere for en virksomhets prestasjoner, og i Båtsfjordbruket fremstår særlig kvalitet som et viktig mål. Båtsfjordbruket har også andre mål som betegnes som ikke-finansielle, men som ikke vurderes som en del av styringssystemet. Sistnevnte mål drøftes først, før en presentasjon av funn under ikke-finansielle målinger for styring og kontroll.

Båtsfjordbruket har flere ikke-finansielle mål. Et av dem er målet om å ha helårig drift uten fellesferie. Malmi og Brown (2008) påpeker at ikke-finansielle mål er mål som skal identifisere viktige faktorer for virksomhetens prestasjoner. Bedriften fremhever at helårig drift er viktig for dem, og at dette påvirker driften positivt. Derfor kan helårig drift kategoriseres som et ikke-finansielt mål som påvirker ytelsen til virksomheten. De fremhever at ansettelse av skoleelever i feriene eller i perioder med stor pågang, er et konkret mål som bidrar positivt til at virksomheten kan drive produksjon uten stans hele året. Spørsmålet er om målet er et rent mål, og at det ikke kan kategoriseres som en måling. Dette innebærer ikke direkte evaluering av ansatte, og derfor er det noe vanskelig å definere dette som en måling under kybernetisk kontroll. Selv om det er rimelig å anta at ledelsen teller opp hvor mange ansatte som trengs i ulike perioder, så er det ledelsen selv som utfører målingen uten innblanding fra andre.

Derfor vurderes det at målet om å drive hele året uten fellesferie er en styringsmekanisme, men den kommer ikke til syne gjennom måling under kybernetisk kontroll i styringspakken. Båtsfjordbruket fremhever også flere ganger at de ønsker å ha en god trivsel og bryr seg om de ansatte. Dette er også ikke-finansielle mål som åpenbart legger føringer på atferd i virksomheten, men som ikke kan kategoriseres som konkrete målinger. Dermed inngår ikke dette som en del av kybernetisk kontroll i rammeverket til Malmi og Brown (2008).

### **Funn 1: Kvalitet er et viktig ikke-finansielt mål**

Kvalitet fremstår som det mest sentrale ikke-finansielle målet for bedriften. Båtsfjordbruket er lidenskapelig opptatt av kvalitet, og de jobber med kvaliteten hele tiden. Driftsleder påpeker også flere ganger at kvalitet er en del av kulturen. Kvalitetskontroll av råstoffet skjer gjennom avviksrapportering til mottak. Mottaket går så videre til båt for å forklare hva som har skjedd, og for å forhindre at det samme skjer flere ganger.

God kvalitet belønnes, som analysen kommer nærmere inn på senere. Driftsleder påpeker at en vil aldri komme unna litt reklamasjoner, men at det i hovedsak er svært lite av det: *«Det er jo fordi vi har gode systemer internt for å fange opp ting. Vi sorterer ut dårlige råvarer underveis og gjør de valgene som en skal gjøre. Man vil i større grad gjøre de rette valgene med erfaring og med at du bryr deg om bedriften. Det handler om stolthet til produktet».*

Båtsfjordbruket er avhengig av at fiskeren leverer et råstoff av god kvalitet, og de jobber hele tiden med å få fiskeren kvalitetsbevisst. Gjennom målet om kvalitet ser en også en tydelig bruk av ikke-finansiell måling som et styringssystem. Systemet følger fremgangsmåten ved

måling mot standard, rapportering, analyse, og eventuell korrigerings. Dette skjer først ved at fisken må minimum være under fire grader. Dersom den ikke er under dette kravet, er den ikke av riktig kvalitet. For det andre må det være rent og lite blod der fisken er lagret, og den må være bearbeidet riktig av fiskerne. Som oppgaven kommer ytterligere inn på i neste punkt, er det også en veldig interessant observasjon at målinger av kvalitet har en tydelig tilknytning til systemer for belønning og kompensasjon i Båtsfjordbruket.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen funnet har med verdinettverket er tydelig. Kvalitet er viktig for sluttkunden, og Båtsfjordbruket er og skal være assosiert med god kvalitet i ferdigvarene. Sammenhengen mellom kvalitet og styringssystemet kommer derimot til syne gjennom bedriftens forhold med råvareleverandørene. Systemet skal fange opp kvalitetsavvik på fisken ved leveranser, og det innebærer dermed at fiskeren må bevisstgjøres på behandlingen av fisken. I neste punkt kommer det også frem at de belønner fiskeren med en bedre pris dersom kvaliteten er god. Derfor er kjernen i systemet for å sikre god kvalitet i råstoffet, en tydelig kobling mellom fisker og bedriften.

**Tabell 5.12: Sammenhenger mellom ikke-finansielle målinger og vertikale koblinger.**

| <i>Ikke-finansielle målinger</i> | <i>Beskrivelse</i>   | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|----------------------------------|--|-----------------------------|-------------|
| Kvalitet i råstoff               | Avvik for kvalitet rapporteres internt før mottak gir beskjed til fisker at det er avvik | Råvareleverandører          | +           |

### 5.2.5 Belønning og kompensasjon

Malmi og Brown (2008) påpeker at belønning og kompensasjon brukes til å motivere og forbedre prestasjonene til individ eller grupper, for å skape målkongruens mellom deres og organisasjonens mål. Forfatterne påpeker også at belønning og kompensasjon ofte er knyttet til kybernetisk kontroll.

#### **Funn 1: Flat gruppebasert bonus ved anledning**

Den første måten Båtsfjordbruket benyttet belønning og kompensasjon på et gjennom en flat gruppebasert bonus om de har mulighet til å gi det. Flat gruppebasert bonus vurderes derimot ikke som en del av styringssystemet da de påpeker at dette er noe de gjør når de kan, og har lyst til det. De understreker også at det ikke brukes med tilknytninger til målinger. Derfor vurderes ikke dette som en del av styringssystemet.

## **Funn 2: Bonus til kutteansvarlige**

Bruk av økonomisk belønning og kompensasjon som styringsmekanisme kommer derimot særlig frem på ett punkt i Båtsfjordbruket. Dette har en tydelig sammenheng med funnet under kybernetisk kontroll om å sikre en god råvareutnyttelse, gjennom et høyt utbytte per kg fisk. Funnet viser at kutterne som er ansvarlig for å skjære fileten får et bonustillegg på lønnen i forhold til kutteprosenten de oppnår, og får dermed belønning for gode prestasjoner i arbeidet sitt. Dette er den eneste gruppen ansatte som har variabel lønn. Som nevnt ovenfor kan Båtsfjordbruket potensielt tape mye penger på ikke å utnytte råvarene. Derfor har de lagt til et bonustillegg på lønnen til den kutteren som oppnår den beste kutteprosenten. Her er det et gradert bonussystem der størrelsen på bonus vil variere med kutteprosenten som oppnås. Jo høyere kutteprosent, desto høyere bonus. Slik kan kutterne påvirke lønnen sin, men det kan også gå andre veien. Kutterne kan bli satt på opplæringslønn dersom de kutter vekk alt for mye.

Dette er ytre insentiver for å oppmuntre til ønsket atferd, og for å sikre at den ansattes interesse er i tråd med ledelsens ønsker, som beskrevet i prinsippal-agent-teori (jf. avsnittet om belønning og kompensasjon i teorikapitlet). Det økonomiske insentivet i form av bonusen skal redusere variasjon i kuttearbeidet, fokusere de ansattes oppmerksomhet og sikre at mest mulig av råvaren blir utnyttet.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** På samme måte som den finansielle målingen om utbyttetallet per kg fisk, så vurderes det at denne måten å belønne kutterne ikke har noen tilknytning til andre aktører i verdinettverket. Dette er et verktøy for styring og kontroll av interne forhold, med mål om å motivere kutterne til å opprettholde en høy råvareutnyttelse.

## **Funn 3: Variabel prising av råstoff**

Belønning og kompensasjon kommer også til syne gjennom belønning av god råstoffkvalitet. Knyttet til kvalitetsmålingene under kybernetisk kontroll vil Båtsfjordbruket belønne de råvareleverandørene som leverer god kvalitet med bedre pris. Spørsmålet er om variabel prising av råstoff kan betraktes som et styringssystem. Malmi og Brown (2008) påpeker rammeverket også kan omfatte styring og kontroll av relasjoner med andre relevante parter.

I denne oppgaven blir variabel prising av råstoffet vurdert som en viktig del av systemet for styring og kontroll, fordi høy kvalitet er svært sentral del av filosofien til Båtsfjordbruket. Råvareleverandørene er en selvstendig aktør og ikke internt involvert i Båtsfjordbruket, men forfatterne utelukker ikke at dette er et element som kan inngå i styringspakken. Tvert i mot så

påpeker de at en bør forske mer på bruken av belønning og kompensasjon i forhold til kontroll (Malmi & Brown 2008). Dermed vurderes bruken av belønning og kompensasjon for råvareleverandørene som et viktig styringsverktøy for å skape målkongruens mellom bedriftens og fiskernes mål, ved forsøk på å motivere fiskeren til å opprettholde et fokus på kvalitet i råstoffet.

**Sammenheng med vertikale koblinger:** Sammenhengen med dette funnet og vertikale koblinger er ikke nødvendig å utdype i stor grad. Styring gjennom belønning og kompensasjon skjer ved ulik prising av ulike kvaliteter på fisken, og sammenhengen mellom dette og råvareleverandørene er tydelig.

**Tabell 5.13: Sammenhenger mellom belønning og kompensasjon og vertikale koblinger.**

| <i>Belønning og kompensasjon</i> | <i>Beskrivelse</i>  | <i>Sammenheng med aktør</i> | <i>Grad</i> |
|----------------------------------|---|-----------------------------|-------------|
| Bonus for kutterne               | De som har ansvar for kutting og skjæring av fisken får et bonustillegg ved høy utnyttelsesgrad av fisken                       | Ingen sammenheng            | -           |
| Variabel prising av råstoff      | Fiskere som leverer et råstoff av høy kvalitet blir belønnet med en bedre pris enn de som leverer råstoff av dårligere kvalitet | Råvareleverandører          | +           |

### **Oppsummering av dataanalyse**

Kapitlet startet med en beskrivelse av verdinettverket. Videre ble dataen presentert og analysert. Analysen har belyst at systemer for styring og kontroll, i henhold til styringspakken til Malmi og Brown (2008), skjer på flere måter i bedriften. Flere av systemene er også i stor grad påvirket av forhold av ulik grad og styrke, som følge av de eksterne omgivelsene til virksomheten. Spesielt interessant er lokalsamfunnets rolle i den kulturelle styringen. En ser også at råvareleverandørene og eksportøren spiller en svært stor rolle i hvordan arbeidet med styring og kontroll foregår, men også andre forhold kan påvirke styringssystemene. Overraskende funn er kanskje at bedriften legger minimal vekt på budsjettarbeid og langsiktig planlegging. Til tross for at dette kanskje var noe uventet, fremstår observasjonen som logisk. Sentralt i styringssystemene fremstår bedriftens grunnfilosofi om å drive effektiv produksjon, og et mål om å sikre en utmerket kvalitet i ferdigvarene.

## 6. Konklusjon

---

Bakgrunnen for oppgaven var ønsket om å se nærmere på hvordan faktorer i en krevende industri satte sitt preg på systemer for styring og kontroll. Formålet med undersøkelsen var å undersøke sammenhengen mellom styring og kontroll og vertikale koblinger i verdinettverket. Hovedspørsmålet i problemstillingen var: «*Hvilken sammenheng finnes mellom vertikale koblinger i verdinettverket og styring og kontroll i sjømatindustrien?*». Sentralt i problemstillingen er verdinettverket og de vertikale koblingene. De viktigste aktørene i verdinettverket ble i denne undersøkelsen vurdert til å være råvareleverandørene, lokalsamfunnet, eksportøren Nordic Group og sluttkundene. Vertikale koblinger er de avhengighetsforhold som oppstår av ulik grad mellom disse aktørene i verdinettverket. Problemstillingens tre underspørsmål besvares under.

### 6.1 Konklusjon og avsluttende kommentar

For det første har undersøkelsen funnet hvilke systemer for styring og kontroll, definert gjennom rammeverket til Malmi og Brown (2008), som har en sammenheng med de vertikale koblingene. Basert på intervjuet og hvilke systemer som har en sammenheng med koblingene, ble det andre punktet å vurdere styrken på sammenhengene. For det tredje har undersøkelsen avdekket noen generelle kjennetegn på sammenhengen mellom styring og kontroll og de vertikale koblingene.

#### *1. Hvilke systemer for styring og kontroll har en sammenheng med vertikale koblinger i verdinettverket?*

**Kulturell styring** fremstår som viktig for Båtsfjordbruket. *Verdibasert styring* ved bedriftens rekruttering har en tydelig sammenheng med lokalsamfunnet. Selskapet ønsker å rekruttere lokale folk, som sannsynligvis har større mulighet til å utvikle tilhørighet til bedriften. Funn under verdibasert styring i undersøkelsen kom også frem ved at Båtsfjordbruket ønsker å ha en høy fast stamme av arbeidere. En høy fast stamme av arbeidere virker styrende i ved at de arbeiderne som har vært lenge i bedriften, vil påvirke nyansatte til å handle etter bedriftens normer, regler og verdier, og dette bidrar til å bevare kulturen. Undersøkelsen har også avdekket funn under *symbolbasert styring*, men her er sammenhengen med de vertikale koblingene noe uklar. Bruk av firmalogo for å forsterke stolthet til bedriften kan ha en

sammenheng med lokalsamfunnet, men undersøkelsen kan ikke bevise at en slik sammenheng foreligger.

Flere elementer i *Administrativ styring* har en sammenheng med de vertikale koblingene i verdinettverket. *Organisasjonsstrukturen* ved plassering av selvstendige bryggeformenn på ulike strategiske mottak har en sterk sammenheng med råvareleverandørene. Vurderingene er tatt fordi Båtsfjordbruket må møte fiskeren der fiskeren har mulighet til å være. I forbindelse med plassering av bryggeformenn på ulike strategiske mottak, kommer også en sammenheng mellom *styringsstrukturen* og råvareleverandørene til syne. Ledelsen har delegert ansvar og beslutningsmyndighet til bryggeformennene på de ulike mottakene og de har frie tøyler til å handle råstoff. Organisering av bryggeformenn med beslutningsmyndighet på strategiske mottak fremstår som en viktig del av *styringsstrukturen* på to måter. For det første er Båtsfjordbruket avhengig av tilstrekkelig tilgang på råstoff, og for det andre ønsker de høy kvalitet i råstoffet. Gjennom å organisere seg på denne måten kan de møte kystfiskere med linefanget råstoff på ulike geografiske steder.

Båtsfjordbruket har også etablert et eget HACCP-team. Dette teamet skal ivareta krav som fremkommer av mattilsynets regelverk for trygghet i ferdigvarene for sluttkundene. Et eget team er etablert i *organisasjonsstrukturen* som følge av HACCP-regelverket, og dermed fremkommer sammenhengen mellom organisasjonsstruktur og etablering av et HACCP-team og sluttkundene i verdinettverket.

Organisering av informasjonsdeling mellom ulike enheter i selskapet spiller en viktig rolle i *styringsstrukturen*. Kommunikasjon på tvers av avdelinger i selskapet handler i hovedsak om to ting. Det første er planlegging av tilgjengelig råstoff, og det andre er hva som skal produseres. Planlegging av tilgjengelig råstoff har en sammenheng med hva fiskerne kan levere. Hva som skal produseres avgjøres blant annet av en dialog med eksportøren Nordic Group, som representerer markedet. Kommunikasjonen skjer på to måter i Båtsfjordbruket. Den første måten er kategorisert som formell kommunikasjon, og representerer morgenmøtet dere ansatte blir orientert om agenda for dagen. Den andre måten kategoriseres som omfattende uformell kommunikasjon, og er kommunikasjon som skjer i løpet av en dag som ikke er planlagt. Uformell kommunikasjon fremstår, på flere måter, som mer relevant enn formell kommunikasjon. Uformell kommunikasjon fremstår som mer relevant enn formell kommunikasjon, på grunn av uforutsigbarheten i råvareleveranser og salg. Men både formell og uformell kommunikasjon har en sammenheng med råvareleverandørene og Nordic Group.



*Regler, rutiner og prosedyrer* har en viktig rolle i å legge føringer på atferd i selskapet. Båtsfjordbruket har mange regler og rutiner, og sammenhengen mellom regler, rutiner og prosedyrer og vertikale koblinger kommer frem på tre punkt. For det første har regler og rutiner for behandling av fisken en sammenheng med sluttkunden. Regler og rutiner for behandling av fisk handler for eksempel om kutting og pakking, og vil dermed ha tilknytning til hvordan sluttkunden oppfatter produktet. For det andre fremkommer regler og rutiner som Båtsfjordbruket må forholde seg til gjennom rammebetingelsene til fiskerne. Dette gjelder rutiner som må følges ved kjøp av råstoff, og har naturligvis en sammenheng med råvareleverandørene. For det tredje vil regler, rutiner og prosedyrer komme som følge av HACCP-regelverket, og dette regelverket skal ivareta sluttkundens krav til mattrygghet i ferdigvarene.

***Kortsiktig planlegging*** er viktig i Båtsfjordbruket og fremstår som en kjernefunksjon i den daglige driften. Den *kortsiktige planleggingen* er nært tilknyttet hvordan informasjonsdelingen i selskapet skjer, og vil dermed ha en sammenheng med råvareleverandørene og eksportøren Nordic Group (jf. styringsstrukturen). På samme måte som under formell og uformell kommunikasjon, vil råstoffleveranser og hvordan produksjon skal skje, legge føringer på den *kortsiktige planleggingen*. Mål som skal nås og etterprøves blir til underveis i bedriftens ulike prosesser, fra mottak av råstoff til ferdigvarene er klare for transport til sluttkunden. *Kortsiktig planlegging* vil også skje i forbindelse ved oppfølging av drifts- og vedlikeholdsplaner som følge av HACCP-regelverket, og dette har sammenheng med sluttkunden i verdinettverket.

***Kybernetisk kontroll*** i Båtsfjordbruket fremkommer ved bruk to målinger. Den første er en måling av råvareutnyttelsen, for å sikre maksimalt utbytte per kg råstoff, og betraktes som en finansiell måling på grunn av de store økonomiske konsekvensene et dårlig utbytte har. Den andre målingen er en måling av kvalitet ved mottak av råstoffet, som er en ikke-finansiell måling. Disse to målingene er interessante på to måter. For det første representerer målingene Båtsfjordbrukets hovedmål. Råvareutnyttelsen er en sentral del av å drive effektiv produksjon, mens kvaliteten på råvaren er essensiell for bedriftens ønske om «å være i eliteserien når det gjelder kvalitet». For det andre viser observasjonen at måling av kvalitet ved mottak av råstoffet har en betydning for utbyttet av fisken, ved at dårligere kvalitet på fisken kan gi et dårligere utbytte. Det interessante er at måling av kvaliteten i råstoffet har en sammenheng med sluttkundene i verdinettverket, men målingen av råvareutnyttelse har ingen sammenheng

med de vertikale koblingene i verdinettverket. Kvaliteten skal sikres for sluttkunden, men råvareutnyttelsen er en ren intern styringsmekanisme.

**Belønning og kompensasjon** er tilknyttet *kybernetisk kontroll*, og fremstår en viktig del av styring og kontroll i bedriften på to punkt. For det første vil måling av råstoffets kvalitet ved leveranser, føre til at god kvalitet blir belønnet med en høyere pris. For det andre vil kutterne, som er ansvarlig for å kutte opp fisken etter mottak, få høyere et tillegg på lønnen dersom de oppnår en høy utbytteprosent. På samme måte som under *kybernetisk kontroll* viser undersøkelsen at belønning av høy kvalitet på fisken som leveres har en sammenheng med sluttkundene, mens belønning av en høy utbytteprosent er et internt system for å sikre utbytte av råvaren.

## **2. Hvor sterkt er forholdet mellom systemer for styring og kontroll, og vertikale koblinger i verdinettverket?**

Sammenhengene er, i de fleste tilfeller, svært sterke. Det er observert en sammenheng mellom styring og kontroll som fremkommer av HACCP-regelverket og sluttkundene. HACCP-regelverket ivaretar trygghet i ferdigvarene for sluttkunden, og regelverket er styrende for sentrale deler av driften. Sammenhengen mellom styring og kontroll gjennom HACCP-regelverket og sluttkundene i verdinettverket vurderes derfor som sterk.

Videre er det en sterk sammenheng mellom kulturell styring og lokalsamfunnet. Styrken i sammenhengen kommer frem ved rekruttering av ansatte fra lokalsamfunnet. Målet om å ha en høy fast stamme av arbeidere er også avhengig av at de ansatte bosetter seg i lokalsamfunnet. Flere av Båtsfjordbruket sine verdier gjenspeiles også av en tilknytning til lokalsamfunnet. Det fremkommer ved at de ønsker å bestå for lokalsamfunnet og vil sikre et godt samspill mellom bedriften og lokalsamfunnet. Båtsfjordbruket er en hjørnesteinsbedrift og kanskje spesielt i små kystsamfunn, som i Båtsfjord, vil lokalsamfunnet spille en viktig rolle i verdinettverket.

Sammenhengen mellom systemer for styring og kontroll og råvareleverandørene er også svært sterk. Tilgang på råstoff av riktig kvalitet er essensielt, og fiskerne har dermed en sterk posisjon gjennom å være eneste kilde til råstoffet. Sammenhengen mellom styring og kontroll og råvareleverandørene kommer også frem ved måling og belønning av råstoffets kvalitet. Råstoffet som leveres må være av god kvalitet, og Båtsfjordbruket har systemer for å sikre at kvaliteten er som ønskelig, og systemer for belønning av fiskerne som leverer den riktige kvaliteten. Samtidig observeres en gjensidig avhengighet mellom fisker og mottak.

Foredlingsbedrifter kan ikke drive produksjon uten råvarer, og det blir vanskelig å fiske uten å ha et mottak å levere til. Båtsfjordbruket understreker derfor viktigheten av et godt samspill med fiskerne. Sammenhengen mellom styring og kontroll og råvareleverandørene vurderes som svært sterk.

Båtsfjordbruket opererer med én enkelt eksportør av ferdigvarene. Nordic Group representerer markedet for Båtsfjordbruket, og undersøkelsen viser en sterk sammenheng mellom eksportøren og flere av systemene for styring og kontroll. Sammenhengen fremkommer gjennom informasjonsdeling ved formell og uformell kommunikasjon, som sikrer koordinering av aktiviteter mellom avdelinger etter hvert som råvareleveranser og produksjonssammensetning blir avklart. Denne kommunikasjonen er sentral i den kortsiktige planleggingen, der operasjonelle mål blir satt etter kommunikasjon med råvareleverandører og eksportøren. Sammenhengen mellom styring og kontroll og råvareleverandører og Nordic Group, påvirker i stor grad kjernefunksjonene i Båtsfjordbrukets drift. Sammenhengen vurderes som svært sterk.

### ***3. Hva kjennetegner sammenhengen mellom systemer for styring og kontroll, og vertikale koblinger i verdinettverket?***

Etter å ha observert at de fleste systemer for styring og kontroll i bedriften har en sammenheng med de vertikale koblingene, kan en se noen sentrale kjennetegn på den sammenhengen. Dette kommer i hovedsak til syne gjennom to punkter.

#### **1. Råvareleverandørenes rammebetingelser**

Det første kjennetegnet er at rammebetingelser som Båtsfjordbrukets råvareleverandører er underlagt, vil påvirke Båtsfjordbrukets systemer for styring og kontroll i stor grad. Fiskerne står for tilgangen til råstoffet og kvaliteten på råstoffet. Fiskerne påvirkes av sterk regulering fra myndighetene, i tillegg til fiskens vandringsmønster og værmessige forhold. Fiskernes rammebetingelser er et kjennetegn på sammenhengen mellom styring og kontroll i Båtsfjordbruket og de vertikale koblingene på to måter.

For det første representerer råvareleverandørene en usikkerhet i tilgang til råstoff og kvaliteten på råstoffet for Båtsfjordbruket. Båtsfjordbruket må ha tilstrekkelig råstoff av god kvalitet for drive produksjon. Å sikre kvalitet i råstoffet blir derfor en viktig del av styring og kontroll. Tilgjengelig råstoff bidrar også til å bestemme hvilken type produksjon bedriften kan velge, ved at produksjonen må legges opp etter råstoffet som er tilgjengelig (markedet

påvirker også valget). Når råstofftilgangen og kvaliteten er usikker, må systemer for styring og kontroll tilpasses når fiskerne kan levere og hva de leverer. Derfor blir det en naturlig sammenheng mellom systemer for styring og kontroll og råvareleverandørene.

For det andre må filetbedrifter i sjømatindustrien minimum betale minsteprisen på råstoffet som leveres. Minsteprisen er satt gjennom en forhandling med Råfisklaget, og vil være gjeldende til en hver tid. Det tolkes derfor dithen at dersom prisene på ferdigvarene går opp, vil Råfisklaget ønske å justere minsteprisen for råvarene opp ved neste forhandling. Derfor kan en si at foredlingsindustriens marginer vil være av begrenset variasjon. Når markedsprisen på ferdigvarene går opp, vil råvarekostnaden mest sannsynlig øke ved neste forhandling, og marginene kan derfor sies å være kjent på forhånd. En filetbedrift i sjømatindustrien vil dermed ha en noe mindre mulighet til å tjene penger på oppgang i markedet, enn en virksomhet i en industri der markedskreftene får operere fritt. Styringsfokuset vil derfor bevege seg mot å drive effektiv produksjon og minimere kostnader. Filetprodusentene kan skape noe merverdi ved å skille seg ut med høyere kvalitet, men i henhold til undersøkelsen, er det begrenset hvor mye merverdi bedriftene har mulighet til å hente ut fra markedet. Samtidig er høy kvalitet i ferdigvarene essensielt for Båtsfjordbruket, fordi det gir en høyere pris, og det sikrer også gjenkjøp fra sluttkundene.

## **2. Ferdigvaremarkedet**

Det andre kjennetegnet er at ferdigvaremarkedet påvirker viktige deler av styringssystemet til Båtsfjordbruket. Systemer for styring og kontroll tilpasses ved at salget ikke skjer i faste mønster. Kontrakter for frysede produkter kan selvfølgelig generere fremtidig planlegging av produksjon, men fersk fisk selges på spotmarkedet. En vurdering av om produksjonen skal bestå av ferske eller frysede produkter skjer gjennom kontinuerlig kontakt med eksportør (også avhengig av råstoffet tilgjengelig). Det fremstår derfor som essensielt at systemer for styring og kontroll, som skal ivareta formalitetene rundt produksjonssammensetningen, må være fleksible og dynamiske. Systemene må være fleksible og dynamiske, for at Båtsfjordbruket skal kunne tilpasse seg et marked der salget ikke skjer i faste mønster.

### **En generell sammenheng mellom styring og kontroll og vertikale koblinger**

Den generelle sammenhengen kjennetegnes dermed av at Båtsfjordbruket i stor grad er markedsstyrt, både gjennom tilgang på råstoff og fiskernes marked, og gjennom markedet for ferdigvarene. Dette stiller krav til at virksomheten må være fleksibel og kunne hurtig tilpasse seg endringer i usikre omgivelser både opp- og nedstrøms i verdinettverket. Det er mindre

rom for rigide faste rutiner og tung styring, da sammenhengen er kjennetegnet av at bedriften må tilpasse seg usikker råvaretilgang og usikre salgsmønstre. Chenhall (2003) hevder at jo mer usikkerhet i de eksterne omgivelsene, desto mer fokus vil systemer for styring og kontroll ha på de eksterne omgivelsene. Dette er nok tilfellet også for Båtsfjordbruket, som må takle krevende omgivelser for å skape lønnsom drift.

Konklusjonen er at sammenhengen som finnes mellom styring og kontroll i Båtsfjordbruket og vertikale koblinger i verdinettverket, er kjennetegnet av stor påvirkning fra råvareleverandører og ferdigvaremarkedet. Dette er derimot ikke en utpreget spesiell observasjon, og styring og kontroll vil mest sannsynlig alltid ha en sammenheng med råvare- og ferdigvaremarkeder i ulike bedrifter. Råvare- og ferdigvaremarkedene vil påvirke styring og kontroll i de fleste industrier, muligens med ulik påvirkning på de forskjellige elementene i styring og kontroll.

Det spesielle med casevirksomheten er derimot at de har kuttet ut alt arbeid som de anser som ikke tilstrekkelig verdiskapende. Båtsfjordbruket fokuserer ikke på tradisjonelle budsjetter og administrative oppgaver som ikke omfatter det de er gode på. Dette er fordi de vil bruke tiden sin på filetproduksjon, eller retttere sagt effektiv filetproduksjon. Filetproduksjon av høy kvalitet er kjernevirksomheten til bedriften. Rollen til styring og kontroll i Båtsfjordbruket er derfor å sørge for at bedriften for det første kan drive effektiv produksjon av filet, og for det andre sørge for at ferdigvarene er av høy kvalitet. Dette lykkes de også med.

### **Avsluttende kommentar**

Innledningsvis ble det understreket at oppgaven ikke skal forklare suksessen som casevirksomheten har hatt, og det er svært viktig å fremheve at undersøkelsens resultater ikke kan bidra til å forklare suksess hos bedrifter i sjømatindustrien generelt. Likevel sitter det igjen et par interessante betraktninger.

Det aller første inntrykket var observasjonen om at kulturen står tydelig sterkt i bedriften. Tilhørighet, trivsel, samspill, og fellesskap er fine ord, men det fremstod som genuint. Inntrykket av at dette var en bedrift litt utenom det vanlige kom allerede før intervjuet, under omvisningen i produksjonslokalene. Et klapp til skuldra på filetarbeideren som gikk forbi, smilende ansikt langs produksjonslinjen, en liten prat med fiskeren i båten som ligger langs kaia, og til slutt noen ord med en i vaskepersonalet som hadde pause kantina. Det var tydelig at alle ansatte skulle bli sett på Båtsfjordbruket. Det høres kanskje klisjéaktig ut, men dette var det inntrykket som satt seg og som ble ytterligere forsterket under intervjuet.

Den sterke kulturen til bedriften kommer tydelig frem, og kanskje dette er en vesentlig del av det å kunne mestre krevende omgivelser. Få de ansatte til å trives og bygg et fellesskap kjennetegnet av en tilhørighet som står så sterkt at alle jobber mot samme mål, og der stolthet til bedriften og produktet er sentralt. Båtsfjordbruket er lidenskapelig opptatt av kvalitet og stolte av det de produserer. De fremhever viktigheten av å ta vare på råstoffet og utnytte råstoffet på best mulig måte. Kanskje kan det argumenteres for at kulturen blir en viktig kontroll- og styringsmekanisme for å sikre at et ønske om kvalitet gjennomsyrrer bedriften på alle nivå, samtidig som kulturen skaper en tilhørighet som gjør at de ansatte blir værende over tid. De ansatte blir kulturbærere som gir grobunn og fotfeste til en kultur som er nødvendig for å skape verdi. Det er rimelig å konkludere med at bedriftens kultur fremstår som særegen.

Kultur kan gi kontroll, men Båtsfjordbruket utøver også sterk styring og kontroll som kommer frem gjennom formaliserte systemer. Undersøkelsen viser at Båtsfjordbruket utøver sterk kontroll for å sikre kvalitet i råstoffet og en høy utnyttelse av råstoffet. Samtidig har bedriften tydelige systemer for styring og kontroll av produksjonsprosessen, fra kutting av fileten til ferdigvarene er pakket og klare for transport. For Båtsfjordbruket handler det om å produsere effektivt og samtidig behandle fisken riktig, for å sikre at kvaliteten blir høy nok til å skape en stabil kundemasse som vil betale for produktene deres.

Undersøkelsen viser at Båtsfjordbruket får merverdi ut av en råvare i en industri med både usikker råstofftilførsel og til en viss grad usikker markedstilgang. Effektiv produksjon og høy kvalitet er nødvendig, og dette ivaretas av bedriftens sterke kultur, gjennom en lojal stab som stimuleres til å ta eget ansvar. Samtidig har bedriften tydelig fokus på effektiv produksjon og kvalitet gjennom relevante systemer for styring og kontroll.

Basert på undersøkelsen kan en selvfølgelig ikke konkludere med at måten bedriften utfører aktivitetene på gir generell suksess, men det er likevel interessant å dra frem betraktningene. Samtidig blir det vanskelig å generalisere bare på bakgrunn av én case.

## **6.2 Kritikk til undersøkelsen**

Undersøkelsen har en del klare konklusjoner. I dette punktet drøftes holdbarheten i arbeidet.

For det første kan en stille spørsmål om problemstillingen reiser unødvendige spørsmål. Det er to forhold som er grunnen til spørsmålet om problemstillingen er relevant.

For det første er det rimelig å anta at de fleste virksomheter er tilpasset verdinettverket sitt i måten de håndterer styring og kontroll. Samtidig kan en stille spørsmålet om, dersom casevirksomheten foretok foredling av fisken i Kina, ville de samme elementene for styring og kontroll ville vært avdekket. Mest sannsynlig ville helt andre elementer vært relevante for styringspakken til casevirksomheten, og dermed kan en argumentere for at det er relevant å studere styring og kontroll i lys av verdinettverkets aktører. En virksomhet i Kina ville, for eksempel, mest sannsynlig ikke hatt samme fokus på rekruttering av lokale arbeidere, og organisasjonskulturen ville nok hatt et noe annet preg.

For det andre er en vesentlig svakhet ved undersøkelsen, at det bare er én case som er studert. Det var en vurdering som ble gjort for å forstå både hvordan og hvorfor systemer for styring og kontroll var satt sammen, og for å kunne observere sammenhengen mellom systemene og de vertikale koblingene. Dette fører til at det kan bli vanskelig å drøfte og analysere, og generalisere resultatene til sjømatindustrien generelt. Samtidig kan en argumentere for at flere case ville gitt en lavere kvalitet på analysen, som følge av mindre detaljerte svar. I analysen har det også vært nødvendig å gjøre en del begrunnende antagelser om andre industrier eller foretak, og dette er en svakhet. Videre er mange av undersøkelsens resultater relativt tydelige.

Intervjuene i undersøkelsen ble også gjennomført med bare en informant. Dette er også en ulempe. Samtidig er casevirksomheten en mindre bedrift med bare to personer i ledelsen. Likevel kunne det blitt gjennomført intervjuer med ansatte som for eksempel mellomledere, eller andre i bedriften, for å få data om opplevd effekt av valgte styringsmekanismer.

Kritikk kan også rettes mot definisjonen på styring og kontroll. I oppgaven har det kun blitt tatt hensyn til elementene i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Selv om dette kan være en svakhet, var det helt nødvendig med en avgrensning av den teoretiske rammen, og det valgte rammeverket omfatter også et bredt spekter av verktøy for styring og kontroll.

Et siste punkt er knyttet til definisjonen av omgivelsene. Dersom oppgaven skulle blitt skrevet på nytt hadde det blitt valgt en noe annerledes definisjon av omgivelsene. I oppgaven står avgrensningen til verdinettverket helt sentralt. Oppgavens definisjon er både spesifikk og generell (jf. punkt 2.3.1). Oppgavens definisjon er avgrenset, men omfatter så mange faktorer ved sjømatindustrien at det blir vanskelig å gjøre oppgaven særegen. Definisjonen innebærer at generelle faktorer ved industrien må beskrives, selv om den er spesifikk. En interessant avgrensning i omgivelsene, som kunne styrket oppgaven, kunne for eksempel vært å fokusere kun på usikkerhet i råstofftilgang, og denne faktorens påvirkning på styring og kontroll.

### 6.3 Forslag til videre forskning

Gjennom arbeidet med undersøkelsen har det dukket opp flere problemstillinger som hadde vært interessant å se nærmere på.

Det første forslaget ble delvis drøftet under kritikk til undersøkelsen. En komparativ studie rettet mot flere aktører i industrien hadde vært veldig interessant. Flere respondenter ville gitt en mer generaliserbar undersøkelse. Dette kunne gitt sterkere indikasjoner på om det finnes et mønster i hvordan styring og kontroll i sjømatindustrien skjer.

En annen mulighet for å øke generaliserbarheten til undersøkelsen, ville vært å gjennomføre en undersøkelse ved metodetriangulering, der en spørreundersøkelse rettes mot flere aktører i industrien, og resultatene sammenlignes med kvalitative undersøkelser som intervju og observasjon.

Et annet forslag til forskning handler om å foreta en komparativ studie mellom hvitfisksektoren og pelagisk sektor<sup>4</sup>. Dette var opprinnelig formålet med oppgaven, men fokuset ble til slutt på hvitfisksektoren alene. Dette hadde vært interessant å undersøke, for å se om det er likheter i hvordan systemer for styring og kontroll utformes i samme næring, men i to ulike sektorer. Hva kan sektorene i tilfelle lære fra hverandre og hva fremstår som sentralt å mestre i de ulike sektorene.

Fjerde interessante mulighet hadde vært å undersøke effekten av kulturell styring blant de ansatte. Det hadde vært interessant å studere effekten av verdi- og symbolbasert styring for utviklingen av tilhørighet til en virksomhet, og hvor styrende det virker for de ansatte.

Denne undersøkelsen har også observert at det virker å være en gjensidig tilknytning mellom lokalsamfunnet og bedriften, noe som sikkert er naturlig i slike kystsamfunn. Det ville vært interessant å studere betydningen av virksomhetens tilknytning til lokalsamfunnet, og eventuelt også betydningen av tilknytningen med kystfiskeflåten.

Det siste forslaget til videre forskning handler om hvordan industrien skal lykkes med å skape et fokus på kvalitet i alle ledd i verdinettverket. Å få fiskerne kvalitetsbevisste er en dagsaktuell problemstilling som sjømatindustrien står ovenfor, og det hadde vært interessant å undersøke hvordan et helhetlig fokus på fiskens kvalitet kan økes i hele verdinettverket.

---

<sup>4</sup> Pelagisk industri omfatter hovedsakelig arter som sild, makrell og lodde (Meld. St. 22 (2012-13)).



# Referanser

---

- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13 (4): 544-559.
- Bendiksen, B. I. (2007). *Norsk hvitfiskindustri i endring*: Tromsø: Fiskeriforskning. Rapport 21/2006.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring—en oversikt. *Magma. Årgang*, 6.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2-eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma*, 4: 49-54.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative research*, 6 (1): 97-113.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*: Oxford university press.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2): 189-205.
- Chenhall, R. H. & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The accounting review*, 61 (1): 16-35.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2-3): 127-168.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14 (1): 1-23.
- Dess, G. G. & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27 (3): 467-488.
- FHL. (2013). *SJØMAT 2025 - hvordan skape verdens fremste villfisknæring?*: Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening. SINTEF fiskeri- og havbruk. Rapport november 2013.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*: Mit Press.
- Gerdin, J. & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (3): 303-326.
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13 (2): 287-301.

- Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Heiberg, J. R. & Drøpping, N. I. H. (2012). En taksonomi av styringssystem i større norske bedrifter: et eksplorativt og kvantitativt studie av konfigurasjoner.
- Henriksen, E. (2011). *Høstfiske og restkvoter i kystflåten*: Tromsø: Nofima. Rapport 24/2011.
- Henriksen, E. & Svorken, M. (2011). *Fangstregulering og råstoffkvalitet i kystflåten*: Tromsø: Nofima. Rapport 25/2011.
- Henriksen, E. (2013). *Lønnsom foredling av hvitfisk i Norge - hva skal til?*: Tromsø: Nofima. Rapport 44/2013.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*: Universitetsforlaget.
- Holm, P., Finstad, B.-P. & Henriksen, E. (2012). Fra krise til krise-forventninger og svik i norsk fiskerinæring.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36: 1-1.
- Johansen, D. & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge. *Magma*, 6/2013.
- Johnson, G. & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*: Pearson Education.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59 (3): 390-418.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California management review*, 39 (1).
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11 (1): 149-175.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22 (2): 207-232.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4): 287-300.

- Mattilsynet. (2013). *Hva er HACCP?* Tilgjengelig fra: [http://www.mattilsynet.no/mat\\_og\\_vann/matservering/hva\\_er\\_haccp.4647](http://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/matservering/hva_er_haccp.4647) (lest 07.05.2014).
- Meld. St. 22 (2012-13). *Verdens fremste sjømatnasjon*.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*: Pearson Education.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*: John Wiley & Sons.
- Mouritsen, J., Hansen, A. & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12 (2): 221-244.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10 (4): 363-382.
- Peppard, J. & Rylander, A. (2006). From value chain to value network:: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24 (2): 128-141.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Rogerson, W. P. (1997). Intertemporal cost allocation and managerial investment incentives: A theory explaining the use of economic value added as a performance measure. *Journal of Political Economy*, 105 (4): 770-795.
- Ryen, M. (2012). *Intervju Lisbeth Berg-Hansen: Verdens beste sjømatnasjon*. Innsats nr. 2 2012: Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: [http://www.innovasjon Norge.no/no/innsats/2012\\_02/intervju/interju/](http://www.innovasjon Norge.no/no/innsats/2012_02/intervju/interju/) (lest 28.04.2014).
- Sappington, D. E. (1991). Incentives in principal-agent relationships. *The Journal of Economic Perspectives*: 45-66.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*, b. 356: John Wiley & Sons.
- Shank, J. K. (1989). Strategic cost management: new wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, 1 (1): 47-65.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*: Sage Los Angeles, CA.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19 (5): 413-437.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administration*. *Organizations in action: Social science bases of administration*.

- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26 (2): 161-191.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *JL & Econ.*, 22: 233.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*: Simon and Schuster.
- Yin, R. (2003). K.(2003). Case study research: Design and methods. *Sage Publications, Inc*, 5: 11.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods. 2nd*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ytreberg, R., Nøsen, A. E. & Kumano-Ensby, A. L. (2014). *Ulovlig torskefiske er vanlig, viser ny undersøkelse*. NRK. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/fordypning/-ulovlig-torskefiske-er-vanlig-1.11618169> (lest 07.05.2014).

# Vedlegg til oppgaven

---

## Vedlegg 1:

### Intervjuguide for intervju 18.2.2014 med Båtsfjordbruket AS

#### 1. Innledning

##### a. *Kort beskrivelse av prosessen*

- Skisser kort rammen for intervjuet og intervjuets formål
- Avklaring om konfidensialitet
- Spør om tillatelse til bruk av båndopptaker

##### b. *Innledende om bedriften*

- Hvordan ser verdikjeden til bedriften ut?
  - Oppstrøms: mot fangstfelt
  - Nedstrøms: mot forbruker
- Hva er de kritiske suksessfaktorene for å lykkes i bransjen?
  - Hva må dere beherske for å lykkes og på hvilke områder må dere lykkes?
  - Om det ikke nevnes: Hvor viktig er geografisk plassering for bedriften?
- Fortell om strategien til bedriften?

#### 2. Kultur

##### a. *Verdi-basert kontroll:*

- Hvordan foregår rekrutteringen til selskapet?
  - Ser selskapet etter spesielle egenskaper ved personene de rekrutterer?
  - Visst ja: Fortell hva og hvorfor?
- Hvordan skjer opplæring av nyansatte?
- Kjennetegnes kulturen av et felles verdisett?
- Hvordan kommuniseres selskapets verdier til de ansatte?
  - Hvordan sikrer virksomheten at de ansatte handler i tråd med disse verdiene?
- Hvilke konsekvenser har disse verdiene for hvordan ansatte tar beslutninger?
- Hvordan påvirker verdiene samarbeid med eksterne aktører (leverandører og kunder)?

##### b. *Symbol-basert kontroll*

- Finnes det symboler som virksomheten bevisst benytter for å skape eller forsterke en viss kultur? Eksempel: arbeidsklær, logo, utforming av arbeidsplass.
  - Hvis ja: Fortell om dette?

##### c. **Gruppebasert kontroll**

- Finnes det spesielle grupperinger som har utviklet sin egen kultur i bedriften?

### 3. Administrativ styring

#### a. Organisasjonsstruktur:

- Hvordan er bedriftens organisasjonsstruktur?
  - Hvorfor denne organiseringen?
  - Har virksomheten vurdert andre alternativ?

#### b. Styringsstruktur:

- Hvordan er eierstrukturen i selskapet?
- Hvordan er beslutningsmyndighet fordelt i selskapet?
  - Hvilken type beslutningsmyndighet er viktigst for virksomhetens mulighet til å lykkes?
  - Hva er sammenhengen mellom myndighet og resultatansvar?
- Hvordan foregår informasjonsdeling i virksomheten?
  - Hvordan får riktig mottaker informasjonen han trenger?
  - Hvilke systemer for rapportering, møter og kommunikasjon har virksomheten?
  - Hva er forholdet mellom formell og uformell kommunikasjon i informasjonsdelingen?
  - Hvordan foregår kommunikasjon med eksterne aktører?
  - Frekvens for rapportering?
- Hvilket forhold har bedriften til styring og overvåking av de ansatte?
  - Kontinuerlig overvåking eller delegert ansvar?
  - Forhindre at noe galt skjer, eller kontrollere i etterkant av beslutning?
  - Hvordan skjer kommunikasjonen mellom leder og ansatt?

#### c. Regler og prosedyrer

- Hvilke sentrale nedskrevne regler og prosedyrer har bedriften?
  - Instruks, standardprosedyrer, kvalitetssikring, HMS eller andre regler og rutiner
- Hvilke regler eller prosedyrer kommer som følge av forhold med andre aktører?
  - Eks: kvalitetsstandarder
- Hvorfor er disse etablert?
- Hvordan sikres det at prosedyrene og reglene etterfølges?

### 4. Planlegging

#### a. Langsiktig planlegging (12 mnd +):

- Hvordan foregår langsiktig planlegging i bedriften?

- Faste rutiner og/eller ad-hoc preget planlegging?
- Hvor langt frem i tid planlegges det?
- Hva er formålet den langsiktige planleggingen?
  - Strategi, budsjett, rekruttering/kompetanse, mål
  - Hvilke plandokumenter har dere?
  - Hvordan oppdateres planene?
- Hva er det viktigste spørsmålet som skal besvares i langsiktige planlegging?
- Hvem er involvert i den langsiktige planleggingen?
  - Hvordan involveres eventuelt eksterne parter?
- Hvordan følges de langsiktige planene opp?

**b. Kortsiktig planlegging (0 – 12 mnd):**

- Hvordan foregår den kortsiktige planleggingen i bedriften?
  - Faste rutiner og/eller ad-hoc preget planlegging?
- Hva planlegges i denne planleggingen?
  - Hensikten med den kortsiktige planleggingen, mål?
  - Om det ikke nevnes: Brukes budsjett og/eller prognoser?
- Hvem er involvert i den kortsiktige planleggingen?
  - Hvordan involveres eventuelt eksterne parter?
- Er det en sammenheng mellom langsiktig og kortsiktig planlegging?
- Hvordan følges de kortsiktige planene opp?

**5. Kybernetisk kontroll / måling / oppfølging**

**a. Budsjettet:**

- Hvilken rolle har budsjettet i bedriftens oppfølging?
  - Følges bestemte budsjettmål opp?
  - Langsiktig budsjettoppfølging og kortsiktig budsjettoppfølging?
  - Hvem har ansvar for denne oppfølgingen?
- Hvordan fanges avvik fra budsjettmålene opp?
- Hvordan settes tiltak i gang for å nå budsjettmålene ved avvik?
- Hvor viktig er budsjettmålinger for bedriften?

**b. Finansielle måltall:**

- Hvilket forhold har bedriften til finansielle måltall for lønnsomhet, vekst og investeringer?
  - Hvilke måltall benyttes?
- Hvordan brukes finansielle måltall i bedriften?
  - Kobling mot budsjett?

- Hva er de viktigste finansielle målene for bedriften?
- Hvem er ansvarlige for disse målene?

**c. *Ikke-finansielle mål:***

- Hvilke ikke-finansielle mål og resultatindikatorer er sentrale for bedriften?
  - Eksempel: Kvalitet, kundetilfredshet, effektivitet, antall reklamasjoner og andre måleparameter av ikke-finansiell art?
- Hvordan brukes ikke-finansielle mål i bedriften?
  - Oppfølging av ikke-finansielle mål?
- Hvordan gjenspeiler ikke-finansielle mål aktører i verdikjeden og/eller andre interessenter utenfor bedriften?
  - Eks: kvalitet
- Hvordan registreres og korrigeres avvik fra ikke-finansielle mål?
- Hvem er ansvarlige for disse målene?

## **6. Belønning og kompensasjon**

**a. *Belønning og kompensasjon***

- Hvilket forhold har bedriften til belønning og kompensasjon for de ansatte?
  - Hvordan brukes belønning og kompensasjon i bedriften?
- Hvilken sammenheng har belønning og kompensasjon med målinger i bedriften?
  - Kobling mot budsjett, finansielle mål, eller ikke-finansielle mål
- Hvordan fremskaffes informasjon for å vurdere belønning og kompensasjon?
- Hvilke typer belønning og kompensasjon benyttes i organisasjonen?
  - Individuell belønning eller gruppebasert belønning
- Hvor viktig er belønning og kompensasjon for motivasjon av de ansatte?
- Brukes belønning og kompensasjon på andre måter i bedriften?

## **7. Styring og kontroll, og verdikjeden**

**a. *Analyse av interne kostnader***

- Hvordan gjøres analyse av interne kostnader i bedriften?
  - Hvis ja: Hvordan gjøres dette og hva brukes informasjonen til?
- Utfører bedriften alt selv, eller er noe outsourcet?
  - Hvis outsourcing: Hvordan benyttes kostnadsanalyse i forbindelse med outsourcing?

**b. *Kunde-/markedsanalyser***



- Hvilket forhold har bedriften til analyser av kunder/market?
  - Analyseres kunder på enkeltnivå eller markedsnivå?
  - Hvordan gjøres dette?
  - Kobling mot langsiktig og kortsiktig planlegging?
- Hvordan posisjonerer bedriften seg mot kundene sine?
  - Kostnadsfokus eller differensierte produkter
- Hvordan tilpasser bedriften seg til kundenes behov?
  - Kobling til ikke-finansielle mål som for eksempel kundetilfredshet eller kvalitet?
- Utføres alt internt i virksomheten eller benyttes også eksterne aktører?

**c. *Vertikale linker***

- Hvilket forhold har bedriften til leverandørene sine?
  - Hvordan samarbeider bedriften med leverandørene og hvilke typer samarbeid forekommer?
  - Hva er hensikten med samarbeidet?
    - Sikre tilgang på råvarer? Sikre riktige råvarer?
  - Hvordan kontrolleres / overvåkes / styres samarbeidet?
  - Hva er sammenhengen mellom samarbeid med leverandørene og planlegging og oppfølging?
  - Hva er den største utfordringen ved samarbeid med leverandørene?
- Hvilket forhold har bedriften til kundene sine?
  - Samarbeider bedriften med kundene sine?
  - Hvorfor og hvordan foregår dette?
  - Hvordan kontrolleres / overvåkes / styres samarbeidet?
  - Hva er sammenhengen mellom samarbeid med kundene og planlegging og oppfølging?
  - Hva er den største utfordringen ved samarbeid med kundene?
- Om samarbeid forekommer: Finnes det system for belønning og kompensasjon i samarbeidene?
- Hva er de viktigste faktorene som kan endre virksomhetens vertikale relasjoner?



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)