



U i T

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen i Tromsø, Norges Arktiske Universitet

# Hybrid økonomistyring

*En kvalitativ casestudie av Totonor AS i Harstad*

*«Janteloven er sterk i travet»*

—

**Trine Westerberg**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon – Juni 2017*



# FORORD

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen UIT Norges Arktiske Universitet, med studiested Harstad. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Gjennom studietiden har søken etter tema for masteravhandling vært utfordrende, da studietiden har vært innholdsrik og belyst mange interessante tema. Jeg landet til slutt på temaet økonomistyring i hybride organisasjoner, dette med bakgrunn i interesse for økonomistyring, men også på bakgrunn av min personlige interesse for travsporten og muligheten for å gjøre studien i tilknytning til dette. Jeg vil rette en stor takk til alle som har hjulpet og bistått meg i prosessen med dette arbeidet. Først og fremst vil jeg takke Totonor AS og Totonor Eiendom AS for deres åpenhet og tilgjengelighet, samt bidrag fra Norsk Rikstoto. Tusen takk for at dere i deres ellers så travle hverdag har tatt dere tid! En enormt stor takk rettes til min veileder Elsa Solstad ved UIT i Harstad, gjennom godt samarbeid har dine mange gode ideer og synspunkter på oppgavens struktur og innhold vært en uvurderlig stor hjelp. Takk for mange fine veiledninger med innspill og motivasjon! Jeg vil også rette en takk til mine medstudenter i Harstad for de to innholdsrike årene vi har hatt sammen. Til øvrige forelesere ved UIT i Harstad og Tromsø rettes også en takk, for lærerike år, og for å ha hjulpet meg ved å besvare mine spørsmål i løpet av studietiden.

Til daglig er jeg alenemor til to, jeg jobber også deltid ved Varmestua. Det har vært utfordrende å kombinere livet med jobb, små barn og skole. Jeg vil derfor også rette en takk til min mor Kari Westerberg, min stefar Tor Andreassen, min kjæreste Knut-Arild Nilsen, og min aller kjæreste «tante» Elida, som gjennom disse årene har stilt opp til alle døgnets tider, som barnevakt, som venn, og som støttespiller. Denne masteroppgaven er noe alle mine nærmeste har bidratt til. Til slutt vil jeg rekke en stor takk til mine to barn, som tålmodig har ventet på at mamma skal blir ferdig. Dette hadde ikke vært mulig uten deres støtte og hjelp!

Harstad, 1.Juni 2017

Trine Westerberg

# SAMMENDRAG

Modeller for økonomistyring har de senere år blitt kritisert for ikke å hensynta konteksten organisasjoner befinner seg i, og det argumenteres for at flere styringssystemer er utviklet basert på feil grunnlag. Hybrid organisering ansees å være en kontekst, og hybride organisasjoner er ofte gjenstand for motstridende og tvetydige mål. Denne studien forsøker å finne svar på følgende problemstilling; «*Hvilke funksjoner har økonomistyring i hybride organisasjoner?*»

Studiens teoretiske forankring knytter seg til å se på rammeverket til Malmi og Brown (2008), med utgangspunkt i et ny-institusjonelt deskriptivt perspektiv og legitimitet. Studien er inspirert av det hermeneutiske paradigmet, og har en deduktiv tilnærming til problemstillingen. Studien har et deskriptivt, intensivt casesdesign, med kvalitativ metodetilnærming. Innsamling av data er triangulert med semistrukturerte intervjuer og dokumentstudier for å kartlegge og beskrive hvilke funksjoner økonomistyringen i Totonor AS har på et gitt tidspunkt.

Studien viser en organisasjon som gjennom år har hatt store utfordringer, som ser ut til å handle om i alle fall to forhold. Det ene er organiseringen de står ovenfor som gjør organisasjonen gjenstand for ulike krav og forventninger fra interessenter. Det andre er at hesteeiernes tilstedeværelse på alle nivå av organisasjonen. De har vært representert i administrasjon, i styret, som kusk, som hesteeiere og som oppdretter. Funn viser at organisasjonen har tatt mange grep for å bedre situasjonen de har stått ovenfor, og som de til dels fremdeles står ovenfor. For det første har de gått aktivt inn for å rekruttere mennesker uten tilknytning til travet inn i organisasjonen. For det andre har de jobbet hardt for å danne en helhetlig rammeplan for Nord Norge som skal bidra til en felles forståelse blant alle interessentene, og på denne måten sikre enighet rundt hva Totonor AS skal holde på med som sådan. Organisasjonen ser ut til å stole på tradisjonelle kontrollsystemer som budsjett og regnskap, men det jobbes nå for å få på plass ytterligere styringsverktøy.

## **NØKKEWORD**

- Økonomistyring
- Styringspakke
- Hybride organisasjoner
- Hybridisering
- Casestudie

## **FIGURLISTE**

Figur 1: Management control-systems package	6
Figur 2: The minimum necessary contingency framework	15
Figur 3: Taxonomy of pure and hybrid governance forms	20
Figur 4: Liste over informanter	29
Figur 5: Organisasjonskart av trav Norge	55

# Innholdsfortegnelse

FORSIDE .....	i
FORORD.....	ii
SAMMENDRAG .....	iii
NØKKEWORD .....	iv
FIGURLISTE .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
1  KAPITTEL 1 INNLEDNING .....	1
1.1  Aktualisering .....	1
1.2  Problemstilling og formål.....	2
1.3  Oppgavens videre oppbygging .....	3
2  KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK .....	4
2.1  Økonomistyring .....	4
2.2  Rammeverk for helhetlig økonomistyring.....	5
2.2.1  Hvorfor økonomistyring som en pakke?.....	10
2.2.2  Ny-institusjonelt perspektiv på økonomistyring .....	11
2.2.3  Legitimitet .....	12
2.3  Betingelsesteori .....	13
2.4  Hybride Organisasjoner.....	17
2.4.1  Intraorganisatorisk hybridisering .....	19
2.4.2  Kritikken mot hybrid organisering.....	21
2.5  Oppsummering teori.....	22
3  METODISK TILNÆRMING .....	24
3.1  Et paradigme- et vitenskapsteoretisk ståsted .....	24

3.1.1	Forskningsdesign.....	25
3.1.2	Rekrutering av informanter .....	27
3.2	Forskningsmetode.....	29
3.2.1	Kvantitativ og kvalitativ metode .....	30
3.2.2	Intervju .....	31
3.2.3	Dokumentstudier .....	33
3.3	Analyse av datamaterialet.....	33
3.4	Metodekvalitet .....	34
3.4.1	Pålitelighet.....	34
3.4.2	Troverdighet .....	35
3.4.3	Bekreftbarhet.....	36
3.4.4	Overførbarhet .....	37
3.5	Forskningsetiske spørsmål.....	38
4	CASEBESKRIVELSE .....	39
4.1	Totonor AS .....	39
4.2	Organisering i Travet.....	40
5	PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN .....	42
5.1	Hybride Totonor .....	42
5.2	Helhetlig styring .....	43
5.2.1	Kulturell kontroll.....	44
5.2.2	Planlegging.....	46
5.2.3	Kybernetisk styring .....	48
5.2.4	Belønning og kompensasjoner .....	52
5.2.5	Administrativ kontroll .....	52

5.3	Oppsummering av empiriske funn .....	55
6	ANALYSE .....	58
6.1	Hybrid økonomistyring.....	58
6.2	Kulturell kontroll .....	59
6.3	Planlegging .....	61
6.4	Kybernetisk styring.....	62
6.5	Belønning og kompensasjon.....	64
6.6	Administrativ kontroll .....	64
6.7	Legitimitet .....	65
7	KONKLUSJON .....	67
7.1	Svar på problemstillingen.....	67
7.2	Forslag til videre forskning.....	68
	REFERANSELISTE .....	70
	DOKUMENTER .....	74
	ELEKTRONISKE KILDER .....	74
	VEDLEGG .....	76
	Vedlegg 1. Samtykkeerklæring .....	76
	Vedlegg 2. Intervjuguide 1 .....	77
	Vedlegg 3. Intervjuguide 2.....	83



# 1 KAPITTEL 1 INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering

Utforming og bruk av systemer for økonomistyring er et tema forskere over hele verden interesserer seg for. Det har også praktisk relevans, siden det stadig fokuseres mer på hvordan ulike deler i styringssystemer interagerer, noe som igjen har implikasjoner for utviklingen av styringssystemer (Johanson, 2013). Den hybride organisasjonsformen har de senere år vært i sterk vekst, ikke minst i offentlig sektor (Koppell, 2003), men er på ingen måte et nytt empirisk fenomen (Johansen, Olsen, Solstad, & Torsteinsen, 2010). Dagens samfunn er under stadig økende press, og man ser en økende trend for utvikling av hybride organisasjoner hvilket gjør fenomenet dagsaktuelt, og dermed spennende å studere.

Økonomistyring i organisasjoner preges ofte av å være formell, og det vies mye tid til tradisjonelle styringsformer som budsjett og regnskap (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Årsaken til dette kan muligens befinne seg i omgivelsene, strukturen og teknologien til organisasjonen. Spesielt kan man si at hybride organisasjoner må forholde seg til restriksjoner og reguleringer fra samarbeidsparter, noe som skaper flere utfordringer, og som kan føre til at organisasjonen må tilpasse seg på andre måter (Haigh, Walker, Bacq, & Kickul, 2015). Betingelsesteorier kritiserer styringssystemer for å ikke hensynta konteksten organisasjoner befinner seg i, og mener mange teoretikere har utviklet systemer som ikke hensyntar utfordringene dagens organisasjoner står ovenfor. Det hevdes at design og bruk av kontrollsystemer i en organisasjon avhenger av konteksten den befinner seg i, og at en bedre sammenheng mellom kontrollsystemer og de betingede variablene som for eksempel størrelse eller teknologi vil kunne øke organisasjoners prestasjoner (Fisher, 1998).

Moderne organisasjoner har vært gjenstand for en økende kompleksitet, noe som har implikasjoner for offentlig-, privat-, og nullprofitt sektorer verden over (Farazmand, 2002), og betyr at hybride organisasjoner må forholde seg til flere institusjonelle logikker som ofte drar i ulik retning (Kickert, 2001). Dette kan medføre store utfordringer, da organisasjoner kan være gjenstand for tvetydige og/eller motstridende mål forbundet med pålagte oppgaver. Ordet *hybride organisasjoner* og *hybridisering* brukes på to ulike måter; intraorganisatorisk

og interorganisatorisk (Johansen m.fl., 2010). Hybride organisasjoner har ofte et forvaltningsansvar, noe som medfører at de har ulike restriksjoner og reguleringer de må forholde seg til (Pache & Santos, 2013). Ulike parter har ofte ulike interesser, noe som skaper flere utfordringer. På samme tid som organisasjoner er avhengig av forretningsmessig drift må de også overholde sitt forvaltningsansvar, dette kan skape ubalanse i organisasjonen knyttet til hvordan en jobber mot ønskede mål. Det antas at miksen av ulike elementer skaper tvetydighet og usikkerhet i hybride organisasjoner, noe som åpner opp for spenninger og dynamikker som de «rene» organisasjonsformene i større grad unngår (Johansen m.fl., 2010). Hybride organisasjoner er kritisert fra flere hold (Brandsen & Karré, 2011), en del av denne kritikken er knyttet til måloppnåelse. Sammensetningen av ulike komponenter reduserer effektiviteten i hybride organisasjoner, og det antas at ulik agenda fra flere involverte parter medfører tvetydige og motstridende mål. Det vil være rimelig å anta at dette påvirker måten hybride organisasjoner driver sin økonomistyring, og hvilke funksjoner den har.

Formålet med studien er å studere en organisasjon lokalt, med mål om å skape en dypere forståelse for hvilke funksjoner økonomistyring har i hybride organisasjoner. Studien vil gi innsikt i hvordan man oppfatter, og bruker økonomistyring, og kan dermed bidra til å utvide forståelsen av økonomistyring, fenomenet hybridisering, og den hybride organisasjonsformen. I lys av dette, og påstanden om at miksen av ulike elementer skaper tvetydighet og usikkerhet i hybride organisasjoner aktualiseres interessen for hybride organisasjoner og hvilke funksjoner økonomistyringen har i denne særegne konteksten. Studien vil omhandle økonomistyring i Totonor AS, et driftsselskap som på vegne av Norsk Rikstoto forvalter all totalisatorkjøring i Nord Norge.

## **1.2 Problemstilling og formål**

Oppgavens problemstilling er:

*Hvilke funksjoner har økonomistyring i hybride organisasjoner?*

Begrepene i problemstillingen defineres på følgende måte:

**Funksjoner:** Med funksjoner tar jeg sikte på å beskrive hvordan de ulike deler av et helhetlig styringssystem anvendes i økonomistyringen. Ulike funksjoner kan for eksempel være kontroll, belønning, legitimering, og makt etc.

**Økonomistyring:** Økonomistyring forstås som organisasjoners forvaltning av begrensede ressurser med sikte på å nå organisasjonens overordnede mål. Begrensede ressurser omhandler i denne sammenheng kompetanse, kapital og arbeidskraft.

**Hybride organisasjoner:** Hybride organisasjoner forstås som organisasjoner som innehar elementer fra forskjellig institusjonelle logikker, og kan sies å være multifunksjonelle enheter som kombinerer ulike oppgaver, verdier, og organisasjonsform.

Studien tar utgangspunkt i både et normativt og et deskriptivt perspektiv på økonomistyring. Masteroppgaven avgrenses til å studere en privat bedrift som på vegne av det offentlige innehar forvaltningsansvar for all totalisatorkjøring i Nord Norge. Studien vil foregå i Totonor AS på et gitt tidspunkt, og ser på hvilke funksjoner økonomistyring har internt i organisasjonen.

### **1.3 Oppgavens videre oppbygging**

Oppgaven er bygd opp på følgende måte; etter innledningskapitlet presenteres teori som er relevant for oppgaven i kapittel 2. I kapittel 3 redegjøres det for mitt vitenskapsteoretiske ståsted, forskningsdesign og metoder som er brukt for å utføre studien. Jeg vil også diskutere studiens kvalitet i dette kapitlet. Kapittel 4 inneholder en casebeskrivelse. Videre vil mine empiriske funn bli presentert i kapittel 5. I kapittel 6 vil jeg analysere mine funn mot mitt teoretiske rammeverk. Kapittel 7 oppsummerer sentrale funn og konklusjoner, samt forslag til videre forskning.

## 2 KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK

Formålet med dette kapitlet er å gi et teoretisk rammeverk for oppgaven. Teorien er valgt ut for å kunne belyse oppgavens problemstilling.

Studien vil ta utgangspunkt i både et normativt- og et deskriptivt perspektiv på økonomistyring. Kapitlet gir derfor et kort overblikk over tradisjonell normativ økonomistyring. Økonomistyringens normative funksjoner danner ofte grunnlag for beslutning og kontroll. Med bakgrunn i den kompleksiteten hybride organisasjoner står ovenfor tar jeg utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008) der økonomistyring ses på som en «pakke». Rammeverket vil derfor være viktig for å forstå kompleksiteten hybride organisasjoner står ovenfor i sin økonomistyring. På denne måten vil man på en bedre måte kunne belyse hva økonomistyring innebærer, med mål om å forstå hvilke funksjoner det legges vekt på i en hybrid organisasjon. Legitimitet er benyttet for å belyse hvordan organisasjoner legitimerer sine handlinger ovenfor ulike aktører, samt hvordan de oversetter styringsverktøy til en «pakke». Videre presenteres betingelsesteori som belyser viktigheten av å hensynta konteksten organisasjonen befinner seg i, og som er spesielt viktig ettersom hybride organisasjoner ofte står ovenfor tvetydige og/eller motstridende mål. Avslutningsvis vil jeg teoretisk forklare hva hybridisering, og hybride organisasjoner er, og hva som kjennetegner disse.

### 2.1 Økonomistyring

Ideelt sett skal økonomistyring legge til rette for felles innsats for å nå de mål som er satt. Formålet er å skape en funksjonell sammenheng og et samspill i organisasjon (Hoff & Bjørnenak, 2010). Økonomistyring kan altså forstås som styring av organisasjonens ressurser (Winther, Øyen, & Ottesen, 2006). Det normative perspektivet beskriver virkeligheten slik den bør være utfra visse forutsetninger, med fokus på rasjonalitet og profittmaksimering (Pettersen, 2013). Tradisjonelt sett knytter økonomistyring seg til bedriftsøkonomisk analyse, hvor fokus har vært på systemer og teknikker som kan bidra til at organisasjon når sine mål (Pettersen & Bjørnenak, 2003). Økonomer har basert sine analyser på forutsetningen om at det primære målet er maksimering av fortjeneste, noe som tidligere var langt fra en realitet

(Winther m.fl., 2006). Pettersen og Bjørnenak (2003, s. 39) definerer økonomistyring, i lys av formålsrasjonell styring, som: «den aktivitet i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsetninger». Beslutninger for optimal ressursbruk inngår i det normative perspektivet ved hjelp av formelle styringsverktøy, der målet er å fremskaffe informasjon som gir grunnlag for økonomiske beslutninger og oppfølging (Pettersen, 2013). I følge Sending, Tangenes, og Gjønnnes (2007) inkluderer derimot økonomi- og virksomhetsstyring langt mer enn driftsregnskap og budsjettering, som i dag er ryggraden i det vi kaller tradisjonelle modeller, og som har sitt teoretiske utspring i mikroteori og finansregnskap. Det finnes i dag et bredt spekter av oppfatninger på hva som kan ansees som økonomistyring (Malmi & Brown, 2008). Blant annet påpeker Chenhall (2003) at økonomistyring er en samling av praksiser som for eksempel budsjett, og at et økonomistyringssystem er den systematiske bruken av økonomistyring for å nå organisasjonens mål. I motsetning snevrer Merchant og Stede (2007) inn synet på hva økonomistyring er. De skiller mellom systemer på strategisk nivå, og de systemene som fungerer på det operative og taktiske nivået. Formålet er å styre medarbeidernes atferd og skape samsvar mellom ledernes og ansattes mål, og på denne måten skape målkongurens (Johanson, 2013).

## **2.2 Rammeverk for helhetlig økonomistyring**

Ideen om økonomistyring som en «pakke» har eksistert i over 30 år (Otley & Berry, 1980). Tanken er at bedrifter i ulik grad benytter seg av styrings- og kontrollmekanismer, og at en bestemt miks av styringsmekanismer til sammen utgjør en «pakke» eller konfigurasjon (Johanson, 2013). I følge Pettersen (2013) baserer denne tankegangen seg på at det tradisjonelle perspektivet ble opplevd som for snevert i forhold til de faktiske utfordringer dagens organisasjoner står ovenfor. Utfordringer knytter seg til; hurtige endringer i omgivelsene, usikkerhet i rammebetingelsene, økende grad av nettverksorganisering og partnerskap, samt utviklingen av nye og sammensatte organisasjoner (Pettersen, 2013). Økonomistyringssystemet er knyttet til generelle kjennetegn ved organisasjonen, og et økonomistyringssystem er ett element i en pakke med kontrollsystemer (Macintosh & Daft, 1987).

Malmi og Brown (2008, s. 290-291) definerer økonomistyring som:

«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 strategies, but exclude pure decision-support system» (Malmi & Brown, 2008)

I følge Malmi og Brown (2008) er en styringsprosess noe som går over flere plan, og det inkluderer alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i samsvar med organisasjonens mål og strategier (Johanson, 2013).

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Management control systems package. Kilde: Malmi og Brown (2008, s. 291)

Figur 1 viser til den konseptuelle typologien av en styringspakke. Denne typologien ble utviklet gjennom analyse av økonomistyringssystemer gjennom nesten fire tiår, av blant annet: Chenhall (2003), Fisher (1995), Flamholtz (1983), og Otley (1980). Den analytiske oppfatningen av styringssystemer som en pakke gir en tilstrekkelig bred tilnærming for å studere fenomenet empirisk. Det tar sikte på å legge til rette diskusjon og forskning på området (Malmi & Brown, 2008), i stedet for å foreslå et styringssystem som angivelig fungerer like optimalt i alle organisasjoner og omstendigheter (Otley, 2016).

Malmi og Brown (2008) splitter de ulike delene av styringssystemet inn i følgende fem kategorier:

**Kulturell kontroll:** Organisasjonskultur kan sies å være et sett verdier, tro og sosiale normer som deles av medlemmer i en organisasjon, og som påvirker tanker og handlinger (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Kultur kan ansees å være et system for kontroll når det benyttes for å regulere atferd (Malmi & Brown, 2008). Simons (1995) utviklet begrepet *value control*, gjennom det han beskriver som et trossystem. Han refererer her til eksplisitte sett av organisatoriske symboler som ledere kommuniserer formelt og systematisk, for å gi organisasjonen som helhet grunnleggende verdier, formål, og retning. I følge Malmi og Brown (2008) har verdier betydning for atferd, og institusjonaliseres gjennom trossystemer, som fungerer på tre nivåer. Den første er når organisasjoner rekrutterer ansatte som innehar bestemte verdier som er i overensstemmelse med verdiene i organisasjonen. Den andre er når individer sosialiseres slik at verdier endres til å matche organisasjonens. Den tredje er når verdiene uttrykkes, og de ansattes atferd er i tråd med de, selv om de ikke holder seg til dem personlig (Malmi & Brown, 2008). En annen form for kulturell kontroll er klan-kontroll, tanken er at individer gjennom sosialisering tar til seg et sett ferdigheter eller verdier, og at dette skaper en form for grense som for eksempel enhet eller avdeling (Ouchi, 1979). Det er også mulig for organisasjoner kan også skape symbol-basert kontroll, gjennom for eksempel åpent kontorlandskap for å visualisere en kultur med åpenhet og kommunikasjon (Malmi & Brown, 2008). Jeg har i min studie valgt å fokusere på verdibasert kulturell kontroll.

**Planlegging** kan ansees å være en form for forhåndskontroll i organisasjoner (Flamholtz m.fl., 1985). Det setter for det første ut målene for den funksjonelle delen av organisasjonen, for eksempel avdelinger som regnskap, produksjon eller salg. Dermed styrer det innsats og oppførsel. For det andre sørger planlegging for at standarder oppnås i forhold til målene organisasjonen har satt, og det klarer hva som forventes av innsats fra organisasjonens ansatte. Videre kan planlegging aktivere koordinering, gjennom justeringen av mål satt på tvers av de funksjonelle områder i organisasjon. Dermed kan man kontrollere virksomhetens grupper og enkeltpersoner for å sikre at de opptrer i tråd med ønsket organisatoriske resultater (Malmi & Brown, 2008). I følge Malmi og Brown (2008) imøtekommer organisasjoner planlegging på to måter. Det ene er handlingsplanlegging for umiddelbar fremtid, ofte dreier

det seg her om tolv måneder frem i tid. Denne typen planer er ofte av taktisk art. Den andre tilnærmingen er langtidsplanlegging, her legges mål og handlinger for flere år frem i tid og man har ofte et strategisk fokus. Strategisk planlegging inneholder ofte prosjekter eller andre initiativer som gir retning til hva organisasjonen skal foreta seg, og har ikke nødvendigvis noen klar link til det finansielle Malmi og Brown (2008)

**Kybernetisk styring** omfatter bruk av budsjetter, finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmåling samt hybride systemer som eksempelvis balansert målstyring. Et slikt system kan, alt etter hvordan det brukes, være et informasjonssystem eller et kontrollsystem. Budsjettet er sentralt og fundamentet for økonomistyringssystemer i de fleste organisasjoner, og det kan ha mange ulike funksjoner (Bunce, Fraser, & Woodcock, 1995). Dette som følge av budsjettets evne til å binde sammen ulike tråder i organisasjonen å skape en komplett finansiell plan som tjener mange formål, da særlig ytelsesplanlegging og evaluering av resultater (Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003). Budsjettet kan således ses ha en kontrollfunksjon, da det fokuserer på planlegging av akseptabel atferd og evaluering av ytelse rettet mot disse planene. Det er for eksempel vanlig å ha ansatte som er ansvarlig for spesifikke finansielle mål (Malmi & Brown, 2008). Budsjettet har i mange år spilt en viktig rolle i mange organisasjoner (Østergren & Grønnevet, 2008), og fyller en rekke funksjoner som flerfunksjonskonsept, både når det kommer til beslutningsstøtte, ressurs- og prestasjonsstyring (Tangenæs & Gjønnæs, 2012). Budsjettet berører styringsfunksjoner som prognostisering, målformulering og kommunisering av mål, prioritering og ressursallokering, planlegging, aktivitetskoordinering, kostnadsstyring, ansvarliggjøring, oppfølging avviksanalyse, prestasjonsmåling og belønning (Barrett & Fraser, 1977; Hansen & Stede, 2004; Wildavsky, 1984).

Regnskapet fremgår i normativ regnskapslitteratur som et kontroll- og beslutningsorgan (Mellempvik, 1997; Mellempvik, Monsen, & Olson, 1988; Monsen, 2003), der intensjon knytter seg til å redusere usikkerhet i kontroll- og beslutningsprosesser (Mellempvik m.fl., 1988) . Som kontrollorgan innebærer dette at regnskapet skal gi informasjon om styring av ressursbruk, mens det som beslutningsorgan skal danne grunnlag for økonomiske beslutninger (Mellempvik m.fl., 1988). Mellempvik (1997) hevder at dersom regnskapet skal ha en beslutningsfunksjon



forutsetter dette at regnskapet er egnet til å fremskaffe informasjon som er nyttig i forbindelse med økonomiske beslutninger.

De ikke-finansielle prestasjonsmålingene kan brukes for å dekke begrensninger i de finansielle målingene, og identifisere driverne for ytelse. Ikke-finansielle prestasjonsmålinger kan for eksempel være kundetilfredshet, vekst, eller læring (Nørreklit, 2005). Slike målinger har de senere år blitt en viktig del av økonomistyringssystemer i moderne organisasjoner (Malmi & Brown, 2008). Jeg har i min studie valgt å vektlegge de finansielle prestasjonsmålingene, og har derfor valgt å ikke omtale ikke-finansielle prestasjonsmål og hybride systemer videre.

**Kompensasjons- og belønningssystemer** fokuserer på å motivere og øke ytelsen til individer og grupper i organisasjonen, ved å skape kongruens mellom deres og organisasjonens mål (Bonner & Sprinkle, 2002). Slike systemer omhandler alle typer incentiver som organisasjonen kan bruke for å motivere de ansatte til ønsket atferd (Johanson, 2013). Bonner og Sprinkle (2002) argumenterer for at økonomiske insentiver øker de ansattes innsats og resultater, dette begrunnes i at de ansatte da fokuserer på oppgaven som skal utføres. Linken mellom innsats og oppgave kan påvirke ytelse på tre måter: innsatsens retning, varigheten på innsatsen og intensiteten på innsatsen (Bonner & Sprinkle, 2002). Malmi og Brown (2008) skiller i sin typologi mellom elementene kompensasjon og belønning. Tiltros for at belønning ofte linkes til kybernetisk kontroll benytter organisasjoner kompensasjon og belønning også av andre grunner. Dette inkluderer det å beholde ansatte, samt oppmuntre til kulturell kontroll gjennom gruppebelønning (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) refererer til **administrativ kontroll** som systemer som gir retning til ansattes atferd gjennom organisering av individer og grupper. De viser da til overvåking av atferd, hvem de ansatte står ansvarlig ovenfor, samt spesifisering av prosesser for å angi retning til hvordan atferden bør, og ikke bør, være (Malmi & Brown, 2008). Administrativ kontroll vurderes her i tre grupper; design og struktur (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Otley & Berry, 1980), styringsstruktur (Abernethy & Chua, 1996), og prosedyrer og politikk (Macintosh & Daft, 1987; Simons, 1995). Design og struktur kan være en viktig kontrollmekanisme, som for eksempel det at å benytte en spesifikk struktur kan

oppmuntre til en viss kontakt og relasjon (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004). Flamholtz (1983) argumenterte for at organisasjonsstruktur er en form for kontroll som bidrar til å redusere variasjon i atferd, og at det derfor bidrar til forutsigbarhet. Mange forskere anser organisasjonen design som en kontekstuell variabel, og ikke som en del av organisasjonskontroll, men det inkluderes i rammeverket fordi det ansees å være mulig for ledelsen å endre (Malmi & Brown, 2008). Styringsstruktur i firmaet relateres til organisasjonens brede struktur og sammensetning (Malmi & Brown, 2008). Det inkluderer de formelle linjer med myndighet og ansvar (Abernethy & Chua, 1996), så vel som systemer som er til for å koordinere ulike enheters aktiviteter, både vertikalt og horisontalt (Malmi & Brown, 2008). Politikk og prosedyrer er den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosesser og atferd i organisasjoner (Malmi & Brown, 2008). Som Merchant og Stede (2007) påpeker handler det om kontroll av handlinger, men i denne typologien utvides det til også å inkludere; standard prosedyrer og praksiser (Macintosh & Daft, 1987), samt regler og politikk (Simons, 1995). Av hensyn til studiens omfang har jeg valgt å fokusere på prosedyrer og politikk i min studie.

### 2.2.1 **Hvorfor økonomistyring som en pakke?**

Med utgangspunkt i rammeverket (figur 1) kan man si at plasseringen av de ulike styringsmekanismene i typologien til Malmi og Brown (2008) ikke er tilfeldig. Kulturell styring er for eksempel plassert øverst fordi organisasjonskultur ses på som en mekanisme som er førende for de andre styringsmekanismene (Johanson, 2013). Det antas at kulturendring tar tid, men likevel gir det en kontekstuell ramme for andre typer kontroll (Malmi & Brown, 2008). I midten av figuren finner vi planlegging, kybernetisk styring og belønning og kompensasjon. Disse linkes tett til moderne organisasjoner, og er plassert i tidsmessig rekkefølge fra venstre til høyre. På bunnen finner vi administrativ kontroll, fordi denne type kontroll skaper en struktur for hvordan planlegging-, kybernetisk-, kompensasjon og belønningskontroll utøves.

Malmi og Brown (2008) presenterer en typologi som starter med ideen om at kontroll handler om å sikre seg at ansattes (eller andre relevante parter, som for eksempel samarbeidspartneres) atferd er i samsvar med organisasjonens mål og strategi. Rammeverket

struktureres rundt hvordan kontroll utøves, og kartlegger systemer og praksiser som ledere har tilgjengelig for å påvirke ansattes atferd, både formelt og uformelt. Når det kommer til etablering av verktøy og systemer ledere har tilgjengelig for å påvirke atferd inkluderer denne typologien den senere tids utvikling av økonomistyringssystemer, og inkluderer former for kontroll som tidligere er viet lite oppmerksomhet, som for eksempel kulturell kontroll (Malmi & Brown, 2008). I følge Otley (2016) har ideen om kontrollsistem som en «pakke» eksistert siden tidlig 1980, men det er først de senere år tanken er viet stor oppmerksomhet. Otley (2016) påpeker imidlertid viktigheten av at både ekstern og intern kontekst hensyn tas når rammeverket skal benytte og hevder det ser ut til at Malmi og Brown bare delvis går veien med å identifisere økonomistyring som en «pakke». I virkeligheten ser man ofte at elementene i et samlet kontrollsistem ikke integreres eller koordineres på en god måte i organisasjonen, noe Malmi og Brown vier lite oppmerksomhet (Otley, 2016).

### **2.2.2 Ny-institusjonelt perspektiv på økonomistyring**

Pettersen (2013) argumenterer for at den deskriptive tilnærmingen til økonomistyring beskriver styringssystemer som allerede etablerte institusjonelle fenomener i samfunnet. Disse teoriene gir innsikt i mangfoldet av problemer som knytter seg til beslutningstaking, og inkluderer således langt mer utover tradisjonell regnskapsmessig og finansiell kontroll. Økonomistyring må således studeres utfra en forståelse basert på sosiale normer, krav og forventninger fra ulike interessenter, samt fra institusjonelle omgivelser. Med denne forståelsen vil normer og verdier implementeres inn i organisasjoner, noe som vil ha konsekvenser for effektiviteten, men også for organisasjonens identitet og legitimitet ovenfor omgivelsene (Pettersen, 2013). Ifølge Meyer og Rowan (1977) inneholder samfunnet en rekke institusjonaliserte regler og mønstre, som danner grunnlag for utviklingen av formelle organisasjoner. De formelle og konkrete delene av økonomistyringen er ofte det som er mest synlig for omgivelsene (Brunsson & Olsen, 1990), og disse betegner Røvik (1998) som organisasjonsoppskrifter. Temaet legitimitet og institusjonaliserte krav innenfor ny-institusjonell teori er valgt for å belyse hvilke funksjoner økonomistyring har i hybride organisasjoner.

### 2.2.3 Legitimitet

I motsetning til det formålsrasjonelle perspektivet som vektlegger full informasjon og rasjonelle aktører, vektlegger ny-institusjonell tilnærminger legitimitet (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Legitimitet kan ifølge Suchman (1995) forstås som en antakelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. Ifølge Brunsson og Olsen (1990) befinner organisasjoner seg i det som kalles institusjonelle omgivelser, hvor det stilles krav og forventninger fra omgivelsene til hva som er en fornuftig eller akseptert måte å organisere seg på. Disse krav og forventninger må således tilfredsstilles dersom organisasjonen har et ønske om å lykkes. Institusjonelle omgivelser er sosialt og eksternt skapte normer og verdier, som organisasjoner må forholde seg til, og stadig vurderes ut fra (Brunsson & Olsen, 1990; Røvik, 1998).

Brunsson og Olsen (1990) argumenterer for at når organisasjoner er institusjonaliserte betyr det at de styres av kulturbestemte regler som viser seg i organisasjonens handlingsrutiner, og at måten man tenker og handler på tas for gitt og får status som en nødvendighet i samfunnet. Organisasjoner som innlemmer og signaliserer tilslutning til legitime organisasjonsmessige strukturer, prosedyrer og regler i sin formelle styring, vil derfor oppnå ekstern legitimitet og dermed øke sine sjanser for å overleve (Meyer & Rowan, 1977). Dermed omhandler økonomistyring både interne og eksterne forhold, argumentet er at organisasjoner må legitimere sine handlinger eksternt til omgivelsene (Solstad, 2013), for å bli akseptert og fremstå som moderne i samfunnet. Det vil si at organisasjoner som etablerer støtte i samfunnet, og bevarer et positivt omdømme, ofte har større sjanse for å overleve på sikt (Meyer & Rowan, 1977; Røvik, 1998; Zucker, 1977). Brunsson (2002) peker på at det er tre gjensidig utelukkende instrumenter en organisasjon kan benytte for å legitimere seg på: prat, beslutning og handling. Konsistente organisasjoner vil ofte bruke prat og beslutninger som et instrument for å koordinere handlingene mot bedriftens mål. Regnskap er et eksempel en måte for organisasjoner å legitimere seg på, gjennom valg av regnskapsprinsipper og bruk av regnskapsinformasjon påvirker organisasjoner hvordan de omtales økonomisk i omgivelsene.

Styringsverktøy kan ha en legitimerende funksjon, og Røvik (1998) kalle oppskriften på hvordan en organisasjon bygges opp og drives for organisasjonsoppskrifter. Utgangspunktet

er at organisasjoner adopterer styringssystemer som er dominerende og tidsriktige myter i samfunnet, og ikke nødvendigvis fordi de er effektive når det kommer til måloppnåelse. Uavhengig av faglige prestasjoner er det ofte organisasjonene som oppnår legitimitet som ansees som dyktige (Meyer & Rowan, 1977). Meyer og Rowan (1977) argumenterer for at legitimitet avhenger av hvorvidt organisasjoner er i stand til å innlemme og reflektere over de til enhver tid gjeldende institusjonaliserte antakelsene i omgivelsene. Videre påpeker Røvik (1998) at innlemmingen av institusjonaliserte antakelser i tillegg til skape ekstern legitimitet også kan påvirke organisasjonen internt, da med hensyn til hvem man likner på og ønsker å identifisere seg med.

## 2.3 Betingelsesteori

Som en respons til den universelle tilnærmingen (Scientific management) som argumenterte for at et optimalt styringsdesign er gjeldende i alle settinger og organisasjoner oppsto betingelsesteorier på 1960-tallet (Fisher, 1998). Betingelsesteori hevder at bruk av økonomistyringssystem er betinget konteksten organisasjonen opererer i, og at en bedre sammenheng mellom styringssystemet og konteksten vil resultere i økte prestasjoner (Fisher, 1998). For å finne et system som fungerer for hver enkelt bedrift hevder betingelsesteorien derfor at man må se sammenhengen mellom omstendighetene og aspekter ved økonomistyringen i den enkelte bedrift (Otley, 1980). De senere år er det argumentert for at forskere på området må ha en «betinget» tilnærming fordi det nå er anerkjent at det ikke eksisterer noen universell akseptert løsning når det kommer til valg av styringssystem (Otley, 2016)

Otley (1980) hevder at konflikten mellom empiriske resultater som ikke tilfredsstillende rammeverk for økonomistyring har vært en kilde til utviklingen av betingelsesformuleringen innen økonomistyring. Konsepter som teknologi, organisasjons struktur, omgivelsene og størrelse har bidratt til å forklare hvorfor økonomistyringssystemer er forskjellige fra en situasjon til en annen. Når man ser på forskning i perioden etter 1980 er det tydelig at disse viktige variablene er blitt bekreftet som en beskrivelse av grunnleggende, generiske elementer for kontekst (Chenhall, 2003). Videre påpeker Chenhall (2003) at variablene viser bærekraft, da også nyere forskning inkluderer dem, da med fokus på moderne aspekter av omgivelser,

teknologi og struktur. De drar også med seg relevansen til ytterligere kontekstuelle variabler når det kommer til design av økonomistyringssystemer, hvor den viktigste er relatert til strategi (Chenhall, 2003). Produksjonsteknologi er muligens den mest brukte betingelsesvariabelen innenfor økonomistyring (Otley, 1980). Påvirkningen produksjonsteknologi har på design av det interne styringssystemet har lenge vært akseptert. Produksjonsteknologi har en viktig effekt på type regnskapsinformasjon som kan fremskaffes. Kompleksiteten av oppgaver en organisasjon står ovenfor er relevant for å definere en passende finansiell struktur (Piper 1978 sitert av Otley, 1980). Videre hevder (Otley, 1980) at det fins bevis som tyder på at strukturen i en organisasjon påvirker måten budsjettinformasjon best utnyttes. Organisasjonsstruktur og teknologi kan på denne måten anees å ha en effekt på hvordan et økonomistyringssystem fungerer. Omgivelsene har også være en betingelse som har vært med på å forklare forskjeller i bruk av regnskapsinformasjon (Otley, 1980). Videre referere Otley (1980) til Khandwalla (1972) som undersøkte effekten av konkurransesituasjonen, og hvordan det påvirket bruk av styringssystemer. Det ble konkludert med at hvor utsøkt regnskap- og kontrollsystemet var ble påvirket av konkurranseintensiteten organisasjonen sto ovenfor (Khandwalla 1972 sitert av Otley, 1980).

Otley (1980) presenterer et rammeverk (figur 2) med minimumskrav for å studere design av økonomistyringssystemer. Her anees betingelsesvariablene å være utenfor organisasjonens kontroll, selv om enkelte organisasjoner forsøker å påvirke bestemte eksogene variabler (eks: statlige reguleringer). De variablene som organisasjonen kan kontrollere anses ikke for å være betingelsesvariabler, men som en del av organisasjonens kontrollmekanismer. Organisasjonen tilpasser seg situasjonen de står ovenfor ved å anvende faktorer de kontrollerer på en slik måte at de forhåpentligvis oppnår effektiv ytelse.



Fig. 2. The minimum necessary contingency framework.

Figur 2: The minimum necessary contingency framework. Kilde: Otley (1980, s. 421)

Chenhall (2003) tar for seg 20 års forskning på området. Med bakgrunn i at et passende design av økonomistyringssystemer vil bli påvirket av konteksten de opererer i tar studien til Chenhall (2003) for seg summen av funn knyttet til de ulike kontekstuelle variablene omgivelser, teknologi, struktur og størrelse. Studien viser at jo mer usikkerhet det er i eksterne omgivelser, jo mer åpent og eksternt fokusert blir økonomistyringen. Dersom forholdet til de eksterne omgivelsene er preget av fiendtlighet og turbulens vil dette medføre at man i større grad stoler på formelle kontrollsystemer, som for eksempel tradisjonelle budsjetter (Chenhall, 2003). Det samme gjelder for teknologi, dersom teknologien er karakterisert som standardiserte og automatiserte prosesser, desto mer formell (budsjett) kontroll benyttes (Merchant, 1984). Teknologi handler ifølge Chenhall (2003) om hvordan organisasjonens arbeidsprosess opererer, dersom denne er usikker benyttes en mer uformell kontroll med mindre fokus på standardiserte prosesser og planer. Store organisasjoner med sofistikert teknologi og stort mangfold med desentraliserte strukturer, assosieres med formelle og tradisjonelle økonomistyringssystemer. Slike desentraliserte økonomistyringssystemer

forbindes med aggregering og integrasjon. Ifølge Chenhall (2003) assosieres store organisasjoner med mer diversifiserte strukturer, og man ser mer deltakelse i budsjett og kontroller. Chenhall (2003) påpeker også at konservative og kostnadsfokuserte strategier assosieres med formell kontroll og tradisjonell økonomistyring. Her fokuseres det gjerne på kostnadskontroll og spesifikke operasjonelle mål, budsjett og rigid budsjettkontroll (Chenhall, 2003).

Otley (2016) går gjennom betingelsesbasert forskning fra 1980 til 2014, og tar for seg temaer innen betingelsesteori som er forsket på i denne perioden. Otley (2016) påpeker at økonomistyring i seg selv er forandret, gjennom utviklingen av «nye» teknikker som for eksempel ikke-finansielle målinger. Organisasjoner har også vært gjennom en utvikling, fra den tidligere hierarkiske formen til nåtidens flatere former og strategier (Otley, 2016).

Otley (2016) tar i sin studie for seg blant annet kultur, strategi og usikkerhet- og fiendtlighet i omgivelsene. Dette er de variablene det er fokusert mest på innen betingelsesteori, hvorav sistnevnte variabel er den som er viet mest oppmerksom. Grunnet til dette er den økte usikkerheten de senere år, som følge av en stadig mer globalisert økonomi og en mer omfattende konkurranse (Otley, 2016). Studien til Otley (2016) viser at dersom en organisasjon står ovenfor høy grad av usikkerhet i omgivelsene krever det et fleksibelt og tilpasningsdyktig system slik at man kan styre aktivitetene i møte med uventede situasjoner som oppstår. Videre kan man se at denne usikkerheten de senere år har økt, som følge av stadig økende globalisering, og større konkurranse, men også som følge av at organisasjoner i dag har et større ønske om å kontrollere hele verdikjeden. Når det kommer til strategi skiller Porter (1980) mellom tre typer strategi; kostnadslederskap-, fokus- og differensieringsstrategi. Organisasjoner med en kostnadslederskapsstrategi fokuserer på stordriftsfordeler, effektiv produksjon, og effektiv produksjonsteknologi. Til kontrast vil en differensiert strategi levere produkter som er høyt verdsatt av kundene, og som er villige til å betale mer for akkurat den varen. Videre vil organisasjoner med fokus strategi velge å betjene den delen av markedet som har dårlig tilbud fra øvrige konkurrenter. Her vil kontrollsystemet fokusere på enten kostandskontroll eller produkt kvalitet basert på kundetilfredshet. Otley (2016) hevder at når det kommer til hvilken påvirkning strategi har på økonomistyringssystemer er arbeidet fragmentert, og det er vanskelig å finne noen generelle



bidrag. Det samme gjelder for kultur, her ser man forskjeller knyttet til variasjoner mellom individer og grupper i ulike land (Otley, 2016). Fisher (1995) hevder derimot at organisasjonskultur innebærer et sett normer, verdier, og holdninger som er delt blant ansatte i organisasjonen, og at dette påvirker deres handlinger. Fisher argumenterer derfor for at en sterk intern kultur kan redusere behovet for andre kontrollmekanismer, noe som igjen vil påvirke økonomistyringssystemet som helhet (Fisher, 1995). Otley (2016) påpeker imidlertid at den overordnede konteksten og designet på et økonomistyringssystem krever at man tar hensyn til omgivelsene organisasjonen befinner seg i, både når det kommer til spesifikke faktorer og generelle trender. Konteksten som økonomistyring og kontroll praktiserer har gjennomgått store endringer. Organisasjoners utforming av et helhetlig styringssystem krever derfor at man anerkjenner den type miljø organisasjonen opererer i, både i form av spesifiserte og uspesifiserte trender (Otley, 2016).

## 2.4 Hybride Organisasjoner

Organisasjonsformen *hybride organisasjoner* kombinerer ulike institusjonelle logikker på en god måte (Battilana & Dorado, 2010). Hybride organisasjoner er ikke et nytt fenomen, allerede i 1953 var Dahl og Lindblom inne på noe av det samme, da under navnet «the blurring of the sectors» (Dahl & Lindblom, 1953). Zenger og Marshall (2000) påpeker at vi i dag ser en økt bruk av hybridisering, en styring som kombinerer elementer av markedstransaksjoner inn i hierarkier, eller integrerer hierarkier inn i markedstransaksjoner. Altså er styringen markedsorientert i noen sammenhenger, og hierarkisk orientert i andre (Zenger & Marshall, 2000).

Det finnes en rekke oppfatninger av hva en hybrid organisasjon er. Hybride organisasjoner beskrives av Kickert (2001) som organisasjoner som befinner seg i skjæringspunktet mellom offentlig og privat sektor (interorganisatorisk). Battilana og Dorado (2010) definerer hybride organisasjoner som organisasjoner som innehar elementer fra forskjellige institusjonelle logikker (intraorganisatorisk). I følge Kickert (2001) dekker hybride organisasjoner et bredt spekter; fra rene offentlige etater i den ene enden til kommersielle aktører i den andre. På den ene siden skal de fungere som kunde orienterte og effektive, mens de på den andre siden skal forvalte offentlig ansvar (Kickert, 2001). Dette fører til at den hybride arenaen av natur er

motsigende. Sosiale virksomheter, for eksempel, hvis mål er å nå et samfunnsoppdrag gjennom kommersielle aktiviteter, er fanget mellom de konkurrerende kravene fra markedet og de sosiale kravene de kombinerer. Dette gjør at hybride organisasjoner må finne måter å håndtere de mange kravene som møter dem (Pache & Santos, 2013). Hybride organisasjoner er ikke begrenset til en blanding mellom markeds- og sosiale logikker (Pache & Santos, 2013), og de kan sies å være multifunksjonelle enheter som kombinerer ulike oppgaver, verdier og organisasjonsform (Christensen & Lægred, 2010). Slike organisasjoner former mye av det moderne liv, og danner en kompleks sone der handling er styrt av flere og varierende logikker (Friedland & Alford, 1991).

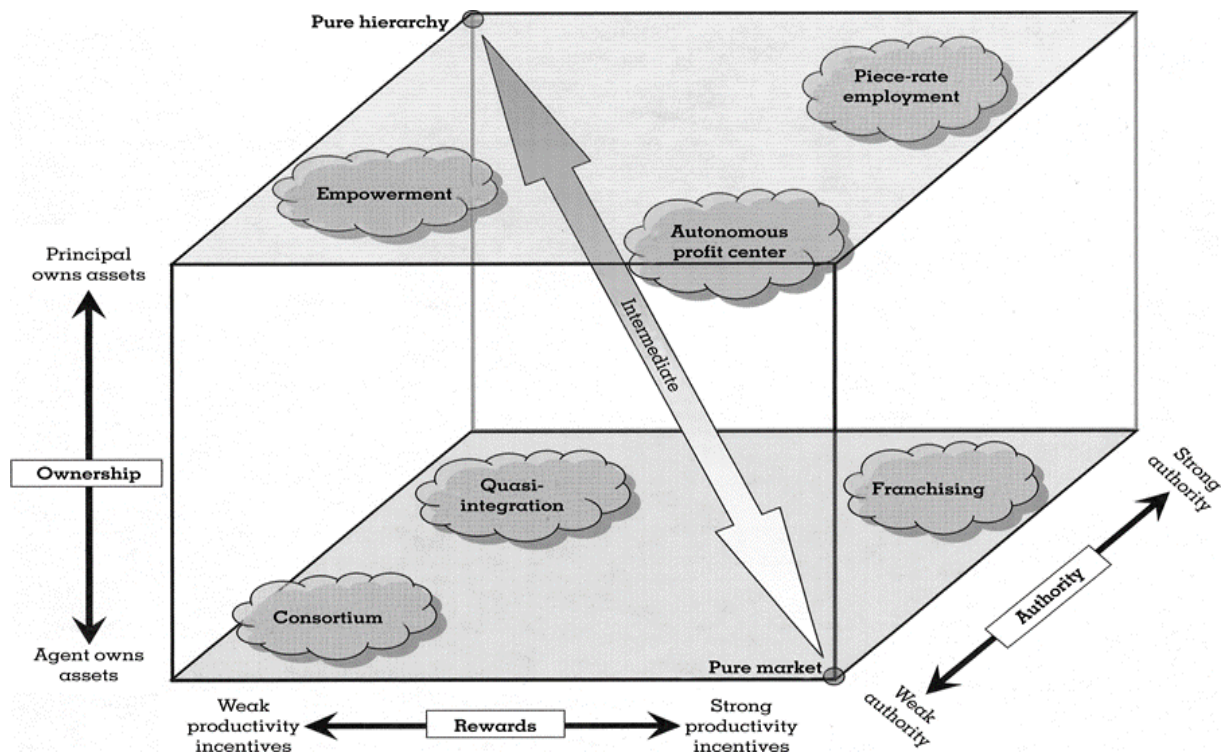
Ettersom hybride organisasjoner befinner seg «mellom» offentlig og privat sektor, og/eller kombinerer flere institusjonelle logikker, oppstår ofte kulturelle spenninger, dette som følge av ulike kulturer, verdier og normer i sektorene (Kickert, 2001). At de institusjonelle logikkene ikke alltid er kompatible er et sentralt trekk ved hybride organisasjoner (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). Desto større graden av inkompatibilitet mellom logikkene er, desto større utfordring står organisasjonen ovenfor (Besharov & Smith 2012 referert av Pache & Santos, 2013). Videre påpeker D'Aunno, Sutton, og Price (1991) at det å vedta et element fra en gitt logikk ofte trosser kravene fra en annen logikk, noe som potensielt kan sette organisasjonens legitimitet vis-a-vis viktige referansegrupper i fare. Det påpekes derfor av flere forskere at hybride organisasjoner må imøtekomme disse utfordringene, enten ved å separere logikkene (Murray, 2010; Simsek, 2009), eller ved å forsøke å forene dem (Battilana & Dorado, 2010; Murray, 2010; Simsek, 2009).

Johansen m.fl. (2010) argumenterer for at begrepene «hybrid organisasjon» og «hybridisering» brukes på ulike måter. Begrepene kan ses på som metaforer og språklige verktøy formet for å fange empiriske fenomener innen organisering, ledelse og styring som er ulik fra «rene» prinsipper og «rene» organisasjonsformer for styring og ledelse. Det kan i alle fall se ut til at begrepene blir brukt på to måter: intraorganisatorisk og interorganisatorisk (Johansen m.fl., 2010). Intraorganisatorisk ses hybride løsninger på som en miks av ulike ledelses-, organiserings-, og styringsprinsipper internt i en organisasjon (Abernethy & Brownell, 1997; Greve, 1998; Kickert, 2001; Makadok & Coff, 2009; Schick, 2002), slik som

jeg ser på i denne studien. Interorganisatorisk ses hybride løsninger på som en blanding av ulike organisasjonsformer i et nettverk (Andersen, 2004; Ménard, 2004; Rhodes, 1997).

#### 2.4.1 Intraorganisatorisk hybridisering

Makadok og Coff (2009) påpeker at hybride organisasjoner i noen sammenhenger kan være markedsorientert, mens den i andre sammenhenger er hierarkisk orientert. Eierskap er ansett å være en av tingene som skiller marked fra hierarki (ettersom eierskap definerer juridiske grenser i en organisasjon), men det finnes også andre dimensjoner som skiller de to (Makadok & Coff, 2009). Flere forskere har observert at marked og hierarki skiller seg fra hverandre i tre dimensjoner; autoritet, eierskap, og incentiver. I følge Makadok og Coff (2009) vil en typisk markedsorientering innebærer at den eller de som utfører arbeidet har autoritet til å avgjøre hvordan arbeidet skal utføres, de vil eie ressursene som benyttes i arbeidet, og belønnes så utfra produksjon. Dette betyr at en markedsorientert organisasjon sitter med all risiko ved dårlig ytelse, og all fortjeneste ved god ytelse. For en hierarkisk orientert organisasjon vil det derimot være motsatt. Makadok og Coff (2009) hevder interorganisatoriske hybrider skiller seg fra «ekte» hybrider, ettersom interorganisatorisk hybrider kan sies å være mellom marked og hierarki i alle disse dimensjonene. Makadok og Coff (2009) argumenterer på bakgrunn av dette at en «ekte» hybrid er markeds-lignende i noen dimensjoner, mens de er samtidig er hierarkisk-lignende i andre. Denne forskjellen er konsistent med den felles bruken av ordet hybrid (Makadok & Coff, 2009), og man ser en økning blant forskere som anerkjenner at organisasjonsdesign kan kombineres på flere måter enn det interorganisatoriske perspektivet som beskrevet over (Grandori, 2001; Grandori & Soda, 2006).



Figur 3: Taxonomy of Pure and Hybrid Governance Forms. Kilde: Makadok og Coff (2009, s. 299)

Makadok og Coff (2009) presenterer (figur 3) en klassifisering av hybrid styring som avgrensner marked fra hierarkier i tre dimensjoner; autoritet, eierskap og belønning. Vi ser av modellen at «ren» hierarkisk styring består av en prinsipal som står for eiendelene, liten grad av produktivitets intensiver, og en sterk autoritet som gir prinsipalen mulighet til å ta avgjørelser. I kontrast til dette, på motsatt side i figuren, ser man at «ren» markedsstyring involverer eierskap på agentens side, selvstendighet i arbeidet, og høy grad av belønning knyttet til output (Makadok & Coff, 2009). Figuren til Makadok og Coff (2009) viser et sentralt kontinuum mellom «rene» markeder, og «rene» hierarkier hvor de tre dimensjonene er i bevegelse. Modellen identifiserer seks prototypiske hybride styringsformer. Den første er myndiggjøring (empowerment), som består av hierarki, men med grad av selvstendighet. En slik organisasjon vil involvere ansatte, kontra det å stole på formelle autoriteter. En annen variasjon (piece-rate) av hierarki har i modellen autoritet og prinsipalt eierskap, men ulikt fra prototypiske hierarkiske styringsformen ser man her at man inkluderer betydelige produktivitets insentiver. Den tredje formen for styring (autonomus profit center) som

Makadok og Coff (2009) identifiserer inkluderer hierarkisk styring, men med betydelig grad av incentiver, og høy grad av selvstendighet. Den fjerde styringsformen (consortium) er en form for markedsstyring, med liten grad av incentiver (Makadok & Coff, 2009). Denne styringsformen benyttes ofte i samarbeidsprosjekter (Evan & Olk, 1990), hvor man for eksempel utvikler tekniske standarder eller plattformer, som del av et annet produkt (Makadok & Coff, 2009). Den femte formen (franchising) består i markedsstyring med sterk autoritet. Prinsipalen, som her er franchisen, står for markedskonseptet, og innehar kunnskap, rutiner og regler som agenten benytter seg av med retningslinjer fra prinsipalen. Den sjette, og siste, formen Makadok og Coff (2009) identifiserer er outsourcing (quasi-integration). Ofte oppstår dette når leverandøren i stor grad er avhengig av en stor kunde, noe som gir den ene kunden makt til å utøve autoritet ovenfor leverandøren. Agentens insentiver og selvstendighet vil her være sterkere enn i «rene» hierarkiske styringsformen, men betydelig svakere enn i «rene» markedskonsepter (Makadok & Coff, 2009).

Makadok og Coff (2009) argumenterer, i motsetning til andre teoretikere, for at hybride styringsformer er gjennomførbare, og at de seks kategoriene identifisert kan kategoriseres som stabile hybrider som eksisterer i virkeligheten, og at de av denne grunn må være gjennomførbare i praksis.

#### **2.4.2 Kritikken mot hybrid organisering**

Brandsen og Karré (2011) ser i sin studie på kritikken rundt hybride organisasjoner, som angivelig utgjør en risiko for offentlig sektor, både finansielt og kulturelt. De identifiserer tre typer risiko forbundet med hybride organisasjoner: finansiell, kulturell og politisk. Den finansielle risikoen begrunnes i at hybride organisasjoner medfører store tap av offentlige midler, enten indirekte som følge av urettferdig konkurranse, eller direkte som følge av investeringer i risikoprojekter. Det hevdes at hybride organisasjoner forstyrrer markedet de opererer i, blant annet fordi de benytter offentlig finansiering til å subsidiere kommersiell aktivitet, noe som igjen fører til en urettferdig konkurransesituasjon. Den kulturelle risikoen bygger på tap av karakteristika som kjennetegner offentlig sektor, og den politiske risikoen omhandler statens manglende kontroll over hybride organisasjoner (Brandsen & Karré, 2011). Brandsen og Karré (2011) argumenterer derimot for at kritikken i hovedsak kommer

fra teoretiske antakelser, og de finner ingen systematiske bevis i sin studie som underbygger denne kritikk.

## 2.5 Oppsummering teori

I dette kapitlet er det teoretiske rammeverket som danner grunnlag for studien presentert. For å forstå hvilke funksjoner økonomistyring har i hybride sammenhenger har det vært viktig å belyse både et normativt og et deskriptivt perspektiv på økonomistyring. Hovedfokuset ligger på rammeverket til Malmi og Brown (2008) som refererer til økonomistyring som en «pakke».

I følge Pettersen (2013) fokuserer det normative perspektivet på økonomistyring på virkeligheten slik den bør være utfra visse forutsetninger, og fokuserer på rasjonalitet og profittmaksimering. Beslutning for optimal ressursbruk inngår ved hjelp av formelle styringsverktøy, der målet er å fremskaffe informasjon som gir grunnlag for beslutning og kontroll (Pettersen, 2013). Driftsregnskap og budsjettering er i dag ryggraden i det vi kaller tradisjonelle modeller, og har sitt teoretiske utspring i mikroteori og finansregnskap (Tangen & Gjønnnes, 2012).

Ideen om økonomistyring som en «pakke» har eksistert i over 30 år (Otley & Berry, 1980). Tanken bygger på at organisasjoner i ulik grad benytter styrings-, og kontrollmekanismer som til sammen utgjør en «pakke» (Johanson, 2013). En bedre sammenheng mellom styringssystem og organisasjoners kontekst vil ifølge Fisher (1998) resultere i økte prestasjoner, og er utgangspunktet for utviklingen av betingelsesteorier. Betingelsesteorier ser på betingede variabler som variabler organisasjoner selv ikke kan kontrollere, og hevder organisasjoner utfra betingelsesvariablene må tilpasse seg situasjonen de står ovenfor. Denne tilpasningen skjer gjennom anvendelse av variablene organisasjoner kan kontrollere i sin økonomistyring, som f.eks. teknologi, kultur, og planlegging, og vil resultere i effektiv ytelse (Otley, 2016).

Hybride organisasjoner defineres av Battilana og Dorado (2010) som organisasjoner som innehar elementer fra forskjellige institusjonelle logikker. De ulike elementene skaper

motstridene krav, og krever at hybride organisasjoner finne måter for å imøtekomme de ulike kravene som møter dem (Pache & Santos, 2013). I motsetning til det formålsrasjonelle perspektivet som vektlegger full informasjon og rasjonelle aktører, vektlegger ny-institusjonell teori legitimitet (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Legitimitet kan ifølge Suchman (1995) forstås som en antakelse om at spesielle handlinger er ønskelig og akseptert innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. For hybride organisasjoner kan dermed legitimitet være utfordrende å skape, etter som krav og forventninger som møter dem er tvetydige og/eller motstridende. I følge Brunsson og Olsen (1990) og Røvik (1998) er det derimot en forutsetning for overlevelse på sikt, at organisasjoner tilfredsstillter krav og forventninger som møter dem.

### 3 METODISK TILNÆRMING

Johannessen m.fl. (2011) argumenterer for at å gjennomføre en vitenskapelig studie dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og påpeker at studiens formål og problemstilling i denne sammenheng er avgjørende for valg av metode i gjennomføringen. Således kan man si at metodekapitlet omhandler metodiske valg knyttet til overordnet vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, samt hvor hensiktsmessige disse er. Refleksjoner rundt metodekvalitet og etiske spørsmål vil jeg også belyse.

#### 3.1 Et paradigme- et vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapelig aktivitet defineres av Nyeng (2004, s. 35) som «*systematisk og sosialt organiserte a) søken etter, b) ervervelse og produksjon av, og c) forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt*». Johannessen m.fl. (2011) beskriver samfunnsvitenskapen som hensikten til å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virksomheten ser ut, og forholder seg til tre sentrale begreper: ontologi, epistemologi og metodologi. Altså eksisterer det forskjellige oppfatninger som er grunnleggende trekk ved den sosiale virkeligheten.

Saunders, Lewis, og Thornhill (2012) definerer et paradigme som en metode for å undersøke sosiale fenomener, og som kan føre til en forståelse av fenomener ved at man forsøker å forklare dem. Som «medlem» av et forskningssamfunn har man en bestemt oppfatning av hvordan verden ser ut (ontologi), og hvordan man skal skaffe seg kunnskap om den virkelige verden (epistemologi), altså er det enighet rundt hvordan man går frem i forskningen (Saunders m.fl., 2012).

Ontologien er opptatt av innholdet i virkeligheten (Saunders m.fl., 2012), og tar for seg hva som eksisterer i samfunnet (Nyeng, 2004; Tjora, 2012), samt hva vi mener vitenskapen handler om (Nyeng, 2004). Saunders m.fl. (2012) diskuterer to aspekter i ontologien; objektivitet og subjektivitet. Her fokuserer det objektive synet på at det eksisterer en objektiv virkelighet uavhengig av sosiale aktører. Videre fokuserer det subjektive synet på at det objektive aspektet er mindre viktig, og at mennesker fester individuelle meninger og



fortolkninger til virkeligheten. Ontologien er premissgivende for epistemologi en, som dreier seg om kunnskapens natur og hvordan man skal frambringe denne kunnskapen (Johannessen m.fl., 2011; Nyeng, 2004; Saunders m.fl., 2012).

To vitenskapsteoretiske retninger innenfor ontologi og epistemologi er positivisme og hermeneutikk. Positivismen skal ifølge forskning forklare det som sikkert lar seg observere, med fokus på svært strukturerte metoder for å forenkle etterprøvbare hvor målet er et sluttprodukt som kan generaliseres, tilsvarende naturvitenskapelig forskning (Saunders m.fl., 2012). Ifølge Nyeng (2004) hevder positivistene at verden består av lovmessigheter forskning kan avsløre. Kvantitativt kan disse lovene dokumenteres, gjennom målinger og registreringer (Saunders m.fl., 2012).

Det hermeneutiske paradigme er opptatt av fortolkning og forståelse av fenomener (Saunders m.fl., 2012). Hermeneutikken benekter lovmessigheter i menneskevitenskapen (Johannessen m.fl., 2011), og flytter fokus fra et objektivt virkelighetssyn, til å studere hvordan mennesker fortolker og danner mening av virkeligheten (Johannessen m.fl., 2011; Nyeng, 2004).

Kvalitative data og metoder egner seg best når man skal forfølge et slikt forskningsideal, og min studie er dermed inspirert av det hermeneutiske paradigmet.

Videre må en forsker ta stilling til om man skal ha en induktiv eller en deduktiv tilnærming til problemstillingen i sin forskning. En tilnærming som går fra teori til empiri ansees å være deduktiv, mens når man går fra empiri til teori betegner det som induktivt (Johannessen m.fl., 2011). Med formål om å fortolke og forstå hvilke funksjoner økonomistyring har i hybride organisasjoner har jeg i min studie lagt en deduktiv tilnærming til grunn for å skape innsikt i eksisterende teorier.

### **3.1.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign kan sies å være en generell plan eller et rammeverk for hvordan man skal gå frem for innhente, analysere og svare på undersøkelsens problemstilling og formål (Saunders m.fl., 2012). Forskningsspørsmålet eller problemstillingen viser hva undersøkelsen skal gi svar på, og defineres som «[...] spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på

en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelig metoder» (Halvorsen, 2003, s. 22). Å gjennomføre en slik undersøkelse krever altså mange overveielser og valg. Man må ta stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* det skal gjennomføres (Johannessen m.fl., 2011).

Johannessen m.fl. (2011) og Saunders m.fl. (2012) hevder forskning tar utgangspunkt i tre hovedtyper forskningsdesign: deskriptivt, kausalt og eksplorerende. Et kausalt design tar utgangspunkt i årsak-virkningsforholdet mellom ulike variabler, mens eksplorerende studier er utforskende og søker innsikt i et tema av interesse. I min studie har jeg valgt et deskriptivt design. Deskriptivt design har som formål å forstå å beskrive personer, situasjoner eller hendelser slik de faktisk er, og er ofte en forlengelse av et allerede eksisterende teorigrunnlag (Saunders m.fl., 2012).

En kan skille mellom ekstensive og intensive forskningsdesign. Ekstensive design egner seg godt for kvantitative studier, da man her går i bredden og samler inn data fra et stort antall kilder. Fordelen med ekstensivt design er at den egner seg godt for statistisk generalisering fra utvalget og til en større populasjon, mens ulempen er at det kan bli overfladisk og føre til mindre relevans (Jacobsen, 2015). Intensive design bruker et få antall kilder, med mål om å gå i dybden for å få frem detaljer og nyanser av et fenomen basert på den enkeltes forståelse av det. Fordelen er at de empiriske funnene er detaljerte og nyanserte, og dermed får man en dypere forståelse preget av høy relevans (Jacobsen, 2015). Som igjen betyr at den interne gyldigheten ofte er stor. Ulempen i disse funn er at det er vanskelig å generalisere fra de/det vi undersøker til en større del av populasjonen. Teoretisk kan en likevel generalisere, hvor det danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, eller hvordan fenomenet henger sammen. Kvalitative data er ofte å foretrekke, da et riktig og relevant innhold egner seg for å analysere komplekse sammenhenger (Busch, 2014; Jacobsen, 2015). I min studie har jeg valgt et intensivt design, og casestudie.

Casestudier benyttes ofte når fenomenet som skal studeres er sterkt knyttet til konteksten (Busch, 2014). Casestudier har ofte et intensivt design (Jacobsen, 2015; Yin, 2003), der studieobjektet er avgrenset i tid og rom, med mål om å utvikle en helhetlig forståelse for fenomenet man studerer (Busch, 2014; Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2011; Yin, 2003).

Strategien involverer empirisk forskning av et spesifikt fenomen i sin virkelige kontekst, gjennom bruk av flere kilder til informasjon (Saunders m.fl., 2012). Hensikten er ikke å teste teorier eller generalisere funn, en er kun interessert i det ene casen/fenomenet. Metoden egner seg også til teoriutvikling (Jacobsen, 2015). Ulempen er som for intensivt design at det ikke egner seg for statistisk generalisering, men dette er nødvendigvis heller ikke målet (Jacobsen, 2015).

Tidsperspektivet er et sentralt spørsmål for hvordan undersøkelser skal gjennomføres, og kan deles inn i tverrsnitts- og longitudinelle undersøkelser (Busch, 2014).

Tverrsnittsundersøkelser bruker data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset, kort periode, og bruker ofte survey-strategier eller kvalitative strategier som for eksempel casestudier basert på intervjuer. Målet er å gi informasjon om variasjoner, eller si noe om sammenhenger mellom fenomener på et tidspunkt, og man må derfor være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid (Johannessen m.fl., 2011). Longitudinelle undersøkelser samler inn data på mer enn ett tidspunkt (Johannessen m.fl., 2011), gjerne ved bruk av intervjuer og observasjoner over en lengre periode for å kunne studere meninger, holdninger og atferd over tid. Både praktiske og etiske hensyn, som tid og ressurser, knyttet til denne metoden gjør at den typen undersøkelser er lite gjennomførbar (Johannessen m.fl., 2011; Saunders m.fl., 2012).

For min studie har jeg valgt et deskriptivt, intensivt, tverrsnittdesign hvor jeg grunnet tid og ressurser tar i bruk et casedesign og går i dybden og samler inn data for å kartlegge og beskrive hvilke funksjoner økonomistyring har i Totonor AS på nåværende tidspunkt. Hensikten er dermed ikke å generalisere funn, men jeg er interessert i enkeltcasen og teoretisk generalisering.

### 3.1.2 Rekruttering av informanter

I følge Johannessen m.fl. (2011) er det viktig at man ved intensive forskningsdesign velger informanter som er rike på informasjon og besitter hensiktsmessig kunnskap som er nødvendig for å gi innsikt i forskningsspørsmålene. Tjora (2012) påpeker viktigheten av at informantene har kunnskap og erfaring til å kunne uttale seg på en reflektert måte om det

aktuelle temaet som studeres. Et utvalg informanter som har et klart mål, og som ikke velges tilfeldig, men på bakgrunn av deres kunnskapsnivå kalles et strategisk utvalg (Johannessen m.fl., 2011; Tjora, 2012). For meg har det vært naturlig å benytte meg av et strategisk utvalg, da hensikten er å få utfyllende kunnskap om hvilke funksjoner økonomistyringen har i den hybride organisasjonen Totonor AS. På bakgrunn av dette har jeg intervjuet personer på ulike nivåer i organisasjonen, samt en interessent fra Norsk Rikstoto, som jeg mener har relevant kunnskap om organisasjonens økonomistyring, og som kan bidra til å besvare min problemstilling.

Min fremgangsmåte var først å kontakte styreleder i Totonor AS via telefon 07.10.2016, der jeg presenterte min studie og spurte om de kunne tenke seg å bidra som informanter. Jeg fikk da avtalt et møte med ledelsen som var positiv til å bidra i min studie, og fikk 20.10.16 gjennomført en innledende samtale med informant 4 for å få et overblikk over caset og bidraget de kunne gi. Her ble også videre utvalg av informanter gjort på bakgrunn av snøballmetoden (Tjora, 2012), hvor informant 4 gav tips til aktuelle kandidater. På bakgrunn av dette ble det gjennomført fire semistrukturerte intervjuer med informantene som var mest hensiktsmessig for å besvare min problemstilling, henholdsvis 13., 14, og 15 Februar, samt 24 Mars 2017. Hvert intervju hadde en varighet på ca. en time. Informantene er valgt ut fra ledelse og ansatte i Totonor AS, samt en informant fra sentralt hold ved Norsk Rikstoto. På denne måten har jeg sikret meg tilstrekkelig med informanter til at hver har kunnet fortelle noe om sine opplevelser og erfaringer knyttet til problemstillingen. Dette har gitt meg et innblikk i hvilke funksjoner økonomistyringen har i organisasjonen. Av hensyn til taushetsplikt er det ikke anført hvem som er hvem av informantene.

INFORMANT	TYPE INTERVJU
Informant 1	Semistrukturert intervju
Informant 2	Semistrukturert intervju
Informant 3	Semistrukturert telefonintervju
Informant 4	Semistrukturert intervjuer

*Figur 4: Liste over informanter.*

### 3.2 Forskningsmetode

Metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen m.fl., 2011). Aubert (1985, s. 196) beskriver metode som: «en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører hjemme i arsenalet av metoder». Samfunnsvitenskapelig metode handler om fremgangsmåte for innhenting av informasjon fra virkeligheten, og hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg og fremgangsmåter, for innsamling av data som besvarer problemstillingen innenfor fastsatte rammer som tilfredsstillende vitenskapelige krav (Johannessen m.fl., 2011; Nyeng, 2004; Tjora, 2012). Et skille som dukker opp i metodelæren er skillet mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Johannessen m.fl., 2011), de ulike metodene egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. I følge Jacobsen (2015) avhenger metodevalg av om en skal samle inn informasjon i form av tall eller ord og om informasjonsinnsamlingen er åpen eller forhåndsstrukturert. Innenfor ontologien og epistemologien strides det om hvilke metoder som er best egnet til å studere virkeligheten (Jacobsen, 2015). Saunders m.fl. (2012) hevder at kvantitativ metode egner seg best innenfor det positivistiske paradigmet, mens den kvalitative metoden ligger innenfor det hermeneutiske paradigmet. Metodene bør ses på som komplementære snarere enn motsetninger, og det kan ofte være hensiktsmessig å kombinere de, såkalt metodetriangulering (Jacobsen, 2015).

### 3.2.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

Kvantitativ metode fokuserer på det som sikkert lar seg observere, og bruker svært strukturerte metoder for å forenkle etterprøvnbarhet, hvor målet er et sluttprodukt som kan generaliseres, tilsvarende naturvitenskaplig forskning (Saunders m.fl., 2012). Kvantitative metoder bearbeider og fortolker data i form av tall, primært innsamlet fra spørreundersøkelser og benytter statistikk for å finne sammenhenger og generalisere (Abernethy & Brownell, 1997; Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2011; Tjora, 2012). Ulempen med denne metoden er at en ikke får gått i dybden av det man studerer da forskeren distanserer seg fra informantene. Derfor egner metoden seg best for å beskrive hyppighet eller omfang av fenomener (Jacobsen, 2015).

Kvalitativ forskning benyttes somregel når formålet er å komme nært innpå personer som tilhører målgruppen en er interessert i å vite noe om. Kvalitative studier genererer data gjennom personlig intervju, observasjon, gruppeintervju og sekundærdata, der forskeren er delaktig. (Johannessen m.fl., 2011). Forskere som forsker kvalitativt må forstå subjektive- og sosialt konstruerte meninger som uttrykkes av informantene, om fenomenet som studeres. Dette gjør at kvalitativ forskning ofte er mer ambisiøs, elastisk og kompleks sammenlignet med kvantitativ forskning (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2011). Kvalitative data karakteriseres som rik og dyptgående, basert på muligheten til å studere et fenomen i sin virkelige kontekst. (Saunders m.fl., 2012). Kategorisering av data kan skje underveis, eller i ettertid. Ved å arbeide i dybden, med få strategisk utvalgte informanter, ofte gjennom casestudie, gir kvalitativ metode en mer helhetlig forståelse av fenomenet man studerer (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2011). Metoden assosieres vanligvis med nærhet til dem som undersøkes, samt en åpen fleksibel interaksjon mellom forsker og informanter. Dette kan føre til at man må foreta justeringer underveis. Metoden er imidlertid meget ressurskrevende, og en må derfor ofte nøye seg med et intensivt design med få respondenter. Dette fører igjen til spørsmål når det kommer til representativiteten til de en intervjuer, til generalisering og til ekstern gyldighet. Utfordringen ligger ofte i at forskeren må forholde seg til en stor mengde ustrukturert data, noe som vanskeliggjør kategorisering og tolkning. På samme tid kan forskeren komme så nært at man mister evnen til å gjøre kritiske refleksjoner, det er derfor

viktig å være bevisst på om en faktisk undersøker det en skal undersøke (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2011; Tjora, 2012).

Kvalitativ metode benytter oftest intervju, observasjon og dokumentstudier som datainnsamlingsmetoder (Johannessen m.fl., 2011). Jeg valgt å triangulere intervju med dokumentstudier for eventuelle svakheter forbundet med å bare benytte en metode (Jacobsen, 2015).

### 3.2.2 Intervju

Innenfor kvalitative forskningsprosjekter ansees intervju å være den mest brukte datagenereringsmetoden. Metoden benyttes når man har et grunnleggende syn på at menneskers kunnskap, holdninger og erfaringer gir mening til det som skal undersøkes (Johannessen m.fl., 2011; Tjora, 2012). Datagenereringsmetoden tar ifølge Kvale (2001) sikte på å beskrive informantenes hverdag for å kunne fortolke betydningen av fenomenet som beskrives. Jacobsen (2015) beskriver det individuelle intervjuet som en dialog mellom intervjuer og informanten hvor innholdet i liten grad er forhåndsbestemt, og data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Således er metoden knyttet til et fortolkende vitenskapssyn. Spørsmålene som stilles ved intervju vil ifølge Johannessen m.fl. (2011) være beskrivende, fortolkende og av teoretisk art. Intervju egner seg best når en undersøker relativt få enheter og deres fortolkning av et fenomen, bakgrunnen for dette er at metoden gir store mengder data, er tidkrevende og skal administreres i form av tid, sted, forflytning og gjennomføring. Når det kommer til gjennomføring av intervju er det viktig å skape et trygt miljø for informanten, Johannessen m.fl. (2011) hevder intervjuer som blir foretatt på informantens arbeidsplass eller hjemmebane gjør at informantene åpner seg mest, og tar seg best tid. På bakgrunn av dette så jeg det som mest fornuftig å la informantene selv velge sted for intervjuet og på denne måten fastsette rammene for det. Dette førte til at de alle intervju ble foretatt informantens arbeidsplass, men grunnet avstand ble et intervju foretatt per telefon.

Johannessen m.fl. (2011) deler kvalitative intervjuer inn i ustrukturerte, strukturerte, og semi-strukturerte. Et ustrukturert intervju vil bestå av åpne spørsmål hvor tema gjerne er presentert

på forhånd, mens spørsmålene i stor grad tilpasses den enkelte intervjusituasjon. Strukturerte intervjuer vil i motsetning ha fast oppsett både på spørsmålene og rekkefølgen, denne metoden har likhetstrekk med et prekodet spørreskjema. Det ustrukturerte intervjuet har sine fordeler i fleksibilitet og er ikke bundet av intervjuguide, ulempen derimot er at fleksibiliteten kan reduserer sammenligningsgrunnlaget, og derfor gjøre det vanskeligere å se et mønster i datamaterialet. For strukturerte intervjuer vil det være motsatt. Mellom disse to ytterpunktene ligger den mest utbredte formen for intervju, nemlig semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Metoden gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, da forskeren vanligvis bruker en intervjuguide som utgangspunkt. Man kan imidlertid legge opp til å variere rekkefølgen på spørsmål og tema (Jacobsen, 2015; Johannessen m.fl., 2011). Basert på dette ser jeg det mest hensiktsmessig for min studie å velge et semistrukturert intervju basert på en intervjuguide, men som likevel åpner for tilleggsspørsmål.

Intervjuguiden, vedlegg nummer 2 har jeg utarbeidet i samråd med min veileder og er forankret i problemstillingen samt det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for studien. Jeg har valgt å bruke den samme intervjuguiden for alle informanter fra Totonor AS, dette av sammenligningshensyn. For den ene informanten fra sentralt hold utarbeidet jeg en egen intervjuguide, vedlegg nummer 3, dette på bakgrunn av hvilken informasjon informanten hadde tilgang til.

Med godkjenning fra informantene ble alle intervjuer tatt opp med båndopptaker. På denne måten gjorde jeg det mulig å bruke sitater i oppgaven, samt forenklet selve gjennomføringen av intervjuene. Informantene så ikke ut til å bli påvirket av båndopptakeren. Jeg transkriberte intervjuene kort tid etter gjennomføringen, og sendte så transkriberingen til informantene for godkjenning. På denne måten fikk jeg redusert risikoen for feilsitering. Transkriberingen ble godkjent fra samtlige informanter, og en av informantene valgte å legge til enkelte merknader som ikke hadde kommet godt nok frem under intervjuet. All transkribering er anonymisert, og opptakene er slettet. Informanten har i hovedsak virket sikre i sine besvarelser, og på spørsmål om ting som var uklare for dem har de gitt uttrykk for dette.



### 3.2.3 Dokumentstudier

Saunders m.fl. (2012) betrakter dokumenter som sekundærdata, og beskriver sekundærdata som notiser, administrative- og offentlige dokumenter, rapporter til aksjeholdere, opptak, video, bilder, film og tv-programmer. Det inkluderer både kvantitative og kvalitative data, og benyttes ofte som et supplement av forskere både i deskriptive og eksplorative studier, med sikte på å kategorisere innhold og registrere data som er relevante for studien. Tjora (2012) argumenterer for at de fleste forskningsprosjekter kan dra nytte av sekundærdata for å belyse problemstillingen utover det man gjør av egen datagenerering. Jeg har i min studie brukt dokumenter for å supplere informasjon innhentet gjennom intervjuer. På Totonors hjemmeside har jeg fått tilgang til årsregnskap, årsmeldinger og pressemeldinger. Jeg har også tatt i bruk medieoppslag og sosiale medier.

## 3.3 Analyse av datamaterialet

Ved analyse av data må forskeren ta stilling til hva som kan betraktes som relevante data (Johannessen m.fl., 2011). I følge Saunders m.fl. (2012) er det mulig å analysere kvalitative data fra enten et deduktivt eller et induktivt perspektiv. Den deduktive metoden legger til grunn eksisterende teori som basis i den kvalitative forskningsprosessen og legger de teoretiske antakelsene til grunn i analysearbeidet, mens den induktive metoden skaper teori gjennom analyse av forskningsprosessen. Jacobsen (2015) beskriver en hermeneutisk metode med tre faser som består i å a) beskrive, b) systematisere og kategorisere, samt c) binde sammen data. Jacobsen beskriver fase b) og c) som innholdsanalyse. Videre beskriver Yin (2003) mønstermatching som en metode for å knytte data med de teoretiske antakelsene. Teknikken baserer seg på dataanalyse for å se om ulike mønstre samsvarer. Mitt analysearbeid kan sies å være inspirert av både Jacobsens (2015) innholdsanalyse og Yins (2003) mønstermatching, ettersom jeg har benyttet kategorisering, systematisering, sammenbinding og sett på om de empiriske data passer med teoretiske mønstre. Analysen kan således sies å ha et deduktivt perspektiv.

I min studie ble den transkriberte informasjonen fra intervjuene kategorisert på samme måte som teorikapitlets inndelinger. Dette gjorde det mulig å sammenligne de ulike informanters utsagn om et og samme tema. Samtidig systematiserte og sammenfattet jeg rådataene slik at

jeg satt igjen med dataen jeg anså som relevant for å kunne besvare problemstillingen. Bakgrunnen for dette var å gjøre tolkningen av dataene enklere, og tydeliggjøre ulike meninger og synspunkter. I følge Yin (2009) skaper en slik kategorisering et rammeverk som hjelper forskeren å organisere og adressere dataanalysene, målet er å identifisere variabler, komponenter, temaer og problemer i forskningen, samt sammenhengen mellom dem. Utfra kategoriseringen har jeg forsøkt å finne sammenhenger og mønstre i dataene som kan danne funn i studien. Videre ble dokumentanalyse gjennomført etter hvert som jeg fikk tilgang til dokumenter, og jeg valgte her å følge samme kategorisering som i intervjuene. For analytisk bruk noterte jeg fortløpende relevant informasjon som kunne nyttiggjøres for å besvare problemstillingen.

### **3.4 Metodekvalitet**

Metodekvalitet handler om studiens konklusjon er gyldig og til å stole på, og at innsamling, generering og analyse av data er korrekt og holder høy kvalitet (Jacobsen, 2015). Saunders m.fl. (2012) bruker begrepene reliabilitet og validitet som indikatorer på kvalitet. Guba og Lincoln (1985) hevder kvalitative studier må vurderes annerledes enn kvantitative, og benytter seg derfor av begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet for å vurdere kvaliteten i kvalitative studier. I motsetning hevder Johannessen m.fl. (2011) at både reliabilitet og validitet i noen tilfeller kan være relevant i kvalitative undersøkelser, men at det i andre tilfeller må vurderes utfra andre kriterier. Jeg velger i min studie å støtte meg til Guba og Lincoln (1985) begrepsbruk.

#### **3.4.1 Pålitelighet**

I kvantitative studier er reliabilitet kritisk, det knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides. I kvalitativ forskning er reliabilitet mindre hensiktsmessig (Johannessen m.fl., 2011), blant annet fordi forskeren selv kan ha bakgrunn eller erfaringer som påvirker fortolkning av data. I kvalitativ forskning brukes ofte begrepet pålitelighet da dette er analogt med reliabilitet i kvantitativ forskning (Riege, 2003). Guba og Lincoln (1985) argumenterer for at formålet med pålitelighet er å sikre at hvis en annen forsker følger eksakt samme prosedyre og utfører samme undersøkelse, vil det gi samme funn og konklusjoner. Målet er å minimere feilkilder og skjevheter (Yin, 2003) Pålitelighet kan styrkes ved å gi

leseren en detaljert beskrivelse av konteksten, i mitt tilfelle i form av et case, samt redegjøre for fremgangsmåten under forskningsprosessen.

I min studie har jeg gitt en detaljert beskrivelse av casebedriften og organiseringen i travet. Metodekapitlet gir en inngående beskrivelse av fremgangsmåten i studien, hvilke metoder som er benyttet, hvilke valg som er tatt og hvorfor. Jeg har forsøkt å beskrive fremgangsmåter ved valg av utvalg, og i utformingen av intervju, intervjuprosess, kategorisering og analysearbeid. Dette mener jeg bidrar til å styrke påliteligheten i studien, samt minimere feilkilder og skjevheter.

### 3.4.2 Troverdighet

Troverdighet knyttes ifølge Thagaard (2002) til om forskningen er utført på en tillitvekkende måte, og kan ses i forhold til lydopptak og til intervju-, transkripsjons- og analysestadiet (Kvale, 2001).

Jeg har i forkant av intervjuene informert informantene om temaer og oppgavens problemstilling. Jeg prøvde bevisst å opptre så avslappet som mulig, og møte informantene med en åpen holdning for å skape en så trygg ramme som mulig rundt intervjusituasjonen. For at min egen forståelse ikke skulle prege informantenes svar har jeg bevisst forsøkt å unngå ledende spørsmål. Intervjuguiden ble brukt som en rettesnor for å sikre at jeg berørte alle tema, men jeg fokuserte på å la informantene snakke så fritt som mulig. Jeg mener derfor at intervjuguiden ikke distraherer min kontakt med informantene, og at svarene jeg fikk var åpenhjertige og godt gjennomtenkte. På spørsmål informantene ikke hadde kjennskap til fikk jeg klar tilbakemelding på dette. Jeg mener derfor at mine spørsmål ikke påvirket de svar som ble gitt under intervjuet, og at jeg fikk frem hvilke funksjoner økonomistyringen har i Totonor AS.

Tjora (2012) påpeker at båndopptaker kan påvirke informanter til å begrense seg i intervjusituasjonen når de vet de blir tatt opp. Jeg benyttet båndopptaker under alle mine intervjuer, og opplevde ikke dette som noe problem for noen av informantene. Intervjuene forløp seg naturlig, og med en opplevelse av at alle informantene velvillig deltok og besvarte

mine spørsmål. Under transkriberingen av intervju har jeg hatt fokusert på å få intervjuene ned så ordrett og korrekt som mulig i forhold til pauser og kroppsspråk. All transkribering er gjennomført av meg og godkjent av informantene, for sikre troverdighet og etiske retningslinjer i arbeidet.

Guba og Lincoln (1985) definerer troverdighet som hvordan man kan være sikre på at informanternes og kontekstens «sannhet» kommer frem i resultatet av en undersøkelse, og bruker begrepet som et validitetsmål i kvalitativ forskning. Begrepet kan sidestilles med intern validitet som innebærer godkjenning av forskningsfunn ved fagfelleevaluering eller av informanter (Riege, 2003). For å sikre troverdighet kan man benytte ulike metoder. Guba og Lincoln (1985) beskriver to metoder som kan bidra til dette. Den ene er metodetriangulering hvor forskeren benytter seg av flere ulike metoder. Den andre er observasjon hvor forskeren over tid bygger tillit, blir kjent med konteksten og hvilken informasjon som er relevant. Det bidrar til å styrke tillitten at jeg i min studie triangulert, ved å benytte meg av intervju og dokumenter.

### 3.4.3 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet skal sikre at funnene er et resultat av forskningen, og ikke av forskerens subjektive oppfatning (Johannessen m.fl., 2011). I kvantitative undersøkelser er det vanlig å bruke begreper som objektivitet eller nøytralitet (Johannessen m.fl., 2011; Riege, 2003) for vurdering av kvalitet. Objektivitet ses ofte på som motstykke til subjektivitet (Guba & Lincoln, 1985), og i kvalitative studier brukes begrepet bekræftbarhet som synonym til objektivitet eller nøytralitet. Bekreftbarhet skal sørge for at funnene forskeren gjør er et resultat av forskningen, og ikke forskerens subjektive oppfatning. Forskeren må vektlegge og beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen, og samtidig være selvkritisk når det kommer til tidligere erfaringer, skjevheter, fordommer eller oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen til prosjektet (Johannessen m.fl., 2011).

Min studie omfattet intervju av et strategisk utvalgt informanter, hvor både ledelse og en interessant tilknyttet organisasjonen er representert. Informantene har ulik fartstid i organisasjonen, og de representerer flere aldersgrupper. Dette må ansees som en styrke i

studien. Snøballmetoden presenteres av Saunders m.fl. (2012) som et ikke— sannsynlighetsutvalg, hvor informanter oppnås gjennom informasjon gitt av andre informanter. Intensjonen var i mitt tilfelle å finne informanter som var i besittelse av ulik informasjon, disse ble alle foreslått i mitt første møte. Gjennom intervjuprosessen kom det til syne at også disse informantene hadde bred enighet i hvilke informanter jeg burde intervju, noe som styrket min oppfattelse av at jeg intervjuet «de rette». Jeg mener dette har gitt meg tilgang til riktig informasjon for å belyse min problemstilling, og at det styrker bekreftbarheten at jeg har brukt både strategisk utvalg og snøballmetoden.

Informantene besatt i stor grad førstehåndskunnskap om temaer som ble omhandlet. Dette er med på å styrke studiens bekreftbarhet. Jeg ser ikke at det kan ha påvirket bekreftbarheten i de tilfeller hvor informantene manglet kunnskap om temaer som ble berørt ettersom de gav klar beskjed om dette. Underveis i intervjuene forsøkte jeg å bekrefte at jeg hadde forstått informasjonen fra informantene riktig (Busch, 2014; Tjora, 2012). Jeg stilte da oppfølgingsspørsmål som for eksempel: «*Så da forstår jeg deg riktig når du sier...*», eller «*kan du forklare nærmere hva du mener med...*». Informantene fikk på denne måten anledning til å korrigere seg selv eller min oppfatning av informasjonen som ble gitt. Intervjuene ble sendt til informantene for godkjenning. Disse ble godkjent, noe jeg mener styrker bekreftbarheten til min tolkning av resultatene, det sikrer også at jeg ordrett kan sitere det mine respondenter har sagt i intervjuene som presentert i kapittel 5.

#### **3.4.4 Overførbarhet**

Overførbarhet kan sammenlignes med ekstern validitet eller generalisering som brukes i kvantitativ forskning (Riege, 2003). Guba og Lincoln (1985) beskriver overførbarhet som i hvilken grad man kan bestemme om funn fra en undersøkelse er overførbar til en annen kontekst eller andre informanter. Dersom funn fra en studie kan overføres til flere lignende fenomener snakker vi om generalisering, noe som ofte er hensikten med kvantitativ forskning (Jacobsen, 2015). Målet om generalisering er likevel ikke begrenset til kvantitative undersøkelser, og all forskning har som mål å kunne dra konklusjoner utover de data som er samlet inn (Johannessen m.fl., 2011). I kvalitativ forskning handler dette om overføring av kunnskap (Thagaard, 2002), eller som Jacobsen (2015) definerer det; teoretisk generalisering.

Overførbarhet handle om i hvilken grad en studie lykkes med å bygge opp beskrivelser, fortolkninger, begreper og forklaringer som vil være egnet også på andre områder (Johannessen m.fl., 2011). Kvalitativ forskning gir en unik mulighet for å gå i dybden av et fenomen og få innsikt i hvordan hver enkelt aktør opplever sin virkelighet. Min studie er en enkeltcase som omhandler informantenes erfaringer og opplevelse knyttet til økonomistyring i hybride organisasjoner. Resultatet av studien kan neppe overføres til å være gjeldende for alle hybride organisasjoner, eller utelukkende forklare hvilke funksjoner økonomistyring har i hybride organisasjoner. Studien gir derimot et innblikk i hvordan informantene opplever funksjonene økonomistyringen har i den enkelte situasjon, og kan således bidra til mer kunnskap og større forståelse av økonomistyring i hybride organisasjoner. Dette gir argument for at et funn teoretisk kan generaliseres.

### **3.5 Forskningsetiske spørsmål**

Forskningsetikk er grunnleggende normer for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2013), og innebærer forståelsen for hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper eller samfunn. Etske problemstillinger er spesielt viktig når forskningen berører mennesker (Johannessen m.fl., 2011).

Jeg har som forsker søkt å opptre upartisk og åpen, uten å la eget syn på fenomenet påvirke fenomenet jeg har studert. Prosjektet og temaoversikt ble meldt til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) 06.12.16, og 30.01.17 fikk jeg godkjenning for å starte opp prosjektet. Tre av deltakerne i prosjektet har samtykket skriftlig (vedlegg 1), mens den siste deltakeren har samtykket muntlig per telefon. Deltakerne er informert om hvem som er prosjektansvarlig med institusjonstilknytning. Således har deltakerne gitt informert og fritt samtykke, og er informert om prosjektet, dets formål og metoder, samt at de frivillig deltar og har mulighet til å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt uten at dette får negative konsekvenser for dem. Informasjonen er behandlet konfidensielt og anonymisert i tråd om krav til taushetsplikt og anonymitet (Johannessen m.fl., 2011). Navn og andre identifiserbare data er tilintetgjort, og lydband er slettet. Der hvor sitater fra informanter er benyttet er disse anonymisert med henholdsvis informant 1, 2, 3 og 4.

## 4 CASEBESKRIVELSE

Dette studiet er en casestudie av Totonor AS i Harstad. Totonor AS er Norsk Rikstotos forlengede arm og ivaretar all totalisatorkjøring i Nord Norge. Organisasjonen er valgt da den ansees å kunne tilføre informasjon som belyser problemstillingen. Jeg vil i dette kapitlet presentere studiens kontekst.

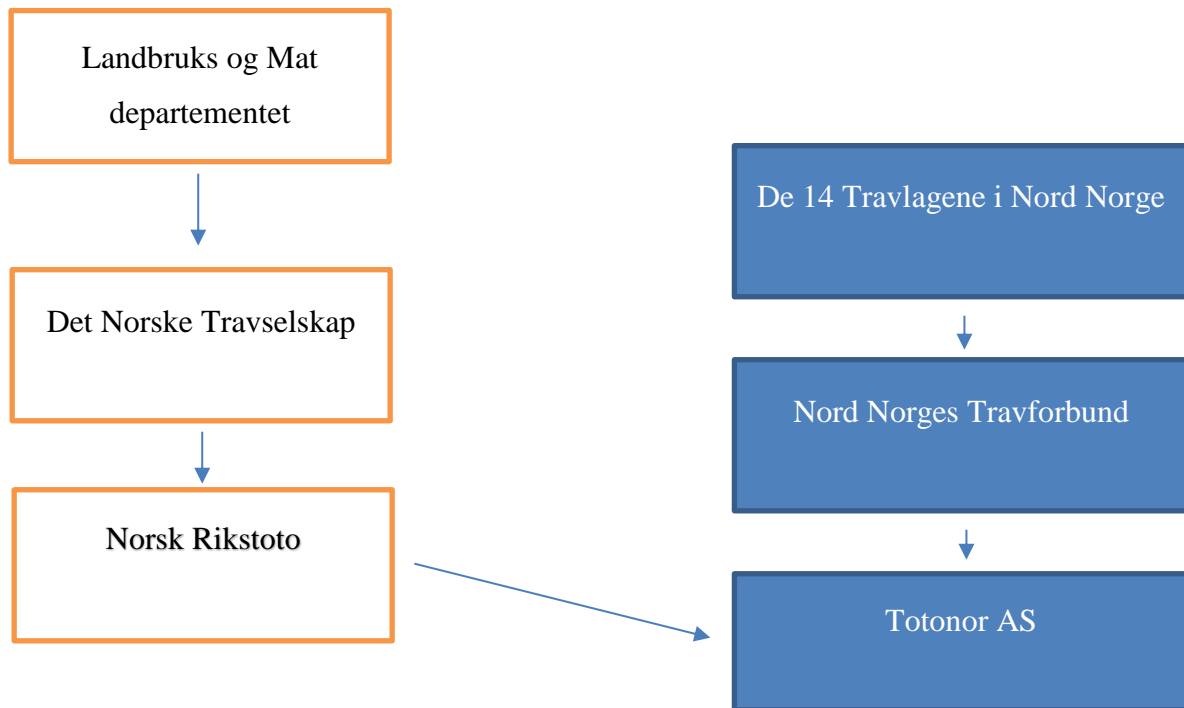
### 4.1 Totonor AS

Totonor AS er et aksjeselskap, og driver etter aksjeloven. Organisasjonen har et styret bestående av fem medlemmer, og i basisorganisasjonen finner vi daglig leder, banemester, sportssjef, regnskapsfører, og på sikt også en markedsansvarlig. I tillegg har organisasjonen et funksjonærkorps som totalt teller mellom 30 og 35 stykker, disse har ulike roller som primært utspiller seg på løpsdager. Totonor AS eies i sin helhet av Nord Norges Travforbund. Organisasjonen holder til på Harstad Travpark omentrent 5 km utenfor Harstad sentrum. Travparken ble bygget i 1995, og eies i sin helhet av Totonor AS og Totonor Eiendom AS. Harstad Travpark er Norges nordligste totalisatorbane, og i regi av Totonor AS arrangeres det hvert år i overkant av 30 løpsdager her. Totonor AS har også ansvar for avvikling av rundt fire totalisatorløp i år ved Bodø Travbane.

Totonor AS lever under stramme økonomiske rammer. Årlig forvalter organisasjonen mellom 10 og 15 millioner kroner, avhengig av antall løp, spill, reklamesalg og arrangementer. Organiseringen gjør at Totonor AS må rapportere den økonomiske situasjonen til eieren, og Norsk Rikstoto. Eiersiden, Nord-Norges Travforbund, er representert på alle styremøter i Totonor AS, og holder seg på denne måten kontinuerlig oppdatert. Videre benytte Totonor AS samme regnskapsprogram som Norsk Rikstoto og de øvrige totalisatorbanene i Norge. Dette gjør det mulig for Norsk Rikstoto å innhente regnskapsinformasjon på hvilket som helst tidspunkt. Det gjør det også mulig med benchmarking mellom driftsselskapene. Videre stilles det krav fra Norsk Rikstoto om økonomisk forsvarlig drift i Totonor AS, de årlige budsjettene må derfor godkjennes og følges opp av Norsk Rikstoto.

## 4.2 Organisering i Travet

Totonor AS er et av driftsselskapene som på vegne av Rikstoto Norge ivaretar totalisatorspill i Nord Norge. Figur 5 viser dagens organisering i den norske hestesporten:



Figur 5: Organisasjonskart trav Norge.

Det Norske Travselkap (DNT) er en medlemsorganisasjon stiftet i 1875. Organisasjonen er på nasjonalt nivå underlagt Landbruks- og matdepartementet. Sentraladministrasjon organiserer sin virksomhet innen hestesporten gjennom retningslinjer gitt av det politiske styret (Travsport, 2017). I 1982 stiftet DNT en næringsdrivende stiftelse kalt Norsk Rikstoto (NR). Norsk Rikstoto har et overordnet ansvar for all totalisatorvirksomhet, og en overordnet økonomisk styring av hestesporten i Norge (Norsk Rikstoto, 2013). Inntektene til travsporten kommer fra hesten, gjennom spill i trav-, og galoppløp. Spill-omsetningen er derfor avgjørende for størrelsen på løpspremiene til hesteeiere og oppdrettere. Det samme gjelder for tilskudd til de ulike anleggene, kurs, og generelt organisasjonsarbeid (Travsport, 2017).

Nord-Norges Travforbund som i sin helhet eier Totonor AS eies selv av de 14 travlagene i Nord-Norge. Disse travlagene, og alle andre travlag i Norge forøvrig, er en underenhet av



DNT. Gjennom de lokale travlagene stilles representanter til travets høyeste organ-  
generalforsamlingen. Dette gir de organiserte travlagsmedlemmene bestemmelsesrett, som for  
eksempel når det kommer til valg av styremedlemmer. På denne måten kan man si at  
organiseringen Totonor AS står ovenfor påvirkere hvordan organisasjonen ser ut, og hva  
organisasjonen foretar seg.

## 5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet vil jeg presentere de empiriske funnene jeg har gjort i forbindelse med intervjuene og dokumentstudier. Dokumentasjonen danner grunnlag for analysen i kapittel 6.

### 5.1 Hybride Totonor

Norsk Rikstoto har gjennom Landbruks og matdepartementet en konsesjonsavtale som innebærer ansvar for all hestesport i Norge. Totonor AS er et av totalt 12 driftsselskaper som har en driftsavtale med NR, og har på bakgrunn av denne driftsavtalen ansvar for all totalisatorvirksomhet i Nord Norge.

Eierstrukturen i Totonor fremkommer likt fra samtlige informanter. Informant 3 beskriver eierstrukturen til Totonor AS på følgende måte: «...*Totonor eies av Nord Norges Travforbund i sin helhet, som igjen eies av Det Norske Travskapskap. Så det er jo styrt av aktørene i travet, det er ingen private eiere...*». Informant 4 tilføyer at «*organiseringen i travet er jo litt spesiell...*», og påpeker at Totonor og Totonor eiendom AS eier anlegget på Harstad Travpark som er hovedarenaen for avviklingen av totalisatorløp i Nord. Videre beskriver informant 4 at «*...eieren er jo Nord Norges travforbund, en egen juridisk enhet, en forening...det står i vedtektene at generalforsamlingen består av delegater fra disse travlagene i tillegg til styret i Nord Norges travforbund...så du kan si at antall stemmer på generalforsamlingen er ikke bare avhengig av styre og styresammensetningen, men også av representanter fra hvert av disse travlagene*».

På spørsmål om hvordan inntektsfordelingen skjer i travet ser det også her ut til at informantene er enig i dette. Informant 2 forklarer at «*antall løp som kjøres er noe du blir tildelt fra Norsk Rikstoto i samarbeid med Det Norske Travskapskap og totobanene i landet, inntektsgrunnlaget er jo slik at jo flere løpsdager du har jo større er inntektsgrunnlaget ... både gjennom spill som er en måte å tjene penger på, men også andre arrangementer man har denne dagen, reklame, sponsorer, salg av mat etc...*». Informant 1 beskriver en inntektsfordelingsmodell som er todelt hvor «*... det ene går på provisjon av omsetning, det betyr at det er en del provisjon av det spillet som foregår på banen ...også får de en provisjon*

*av det som foregår i regionen...der får de også en provisjon på det som foregår hos kommisjonær og på nettpill og mobil. Også nytt av året er det at de får provisjon av hele dekningsbidraget til Rikstoto... så i tillegg til det...så får de også driftstilskudd/løpsdagsbidrag og det er basert på hvordan banene er bygget opp...». Denne modellen beskrives av informant 2 som «den kritiske faktoren, hvis man blir skjært så mye til beinet», det legges til grunn at det er en nedgang i hestepopulasjon som jo er grunnlaget for driften til organisasjonen. Dokumentstudier vise også til at organisasjonen i 2014 mistet over 2 millioner kroner i overføringer fra sentralt hold. Informant 2 mener derfor det kommer til et balansepunkt for «*hvor mange løpsdager kan man ha for at det skal være økonomisk forsvarlig å drifte er så stort anlegg*». Informant 1 forklarer også at banene har vært «*...veldig sårbare og utsatt...så vi har forsøkt å dempe dette ved også å gi en andel av hele Rikstoto sitt dekningsbidrag...*», og legger til at det er en modell som «*...tar en del hensyn, men om den er helt rettferdig banene imellom vil det sikkert være delte meninger om*».*

Oppsummert kan man si organiseringen Totonor AS står ovenfor er kompleks.

Organisasjonen eier selv anlegget løpsavviklingen foregår på. På eiersiden finner vi Nord Norges travforbund som inkluderer alle traveiere som er organisert gjennom travlagene, og på andre siden sitter Norsk Rikstoto og Det Norske Travselkap. Totonor AS er avhengige av begge interessenter, samt hesteeierne for å være levedyktig. Inntektene til organisasjonen er basert på antall kjøredager som tildeles fra sentralt hold, på samme tid er organisasjonen avhengige av spill for høyest mulig provisjon.

## **5.2 Helhetlig styring**

Flere av spørsmålene var knyttet til Malmi og Brown (2008) rammeverket, deres definisjon inneholder en styringsprosess over flere plan, rammeverket inkluderer alle verktøy og systemer som benyttes i økonomistyringen for å sikre at ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier.

Det kom tilsynelatende godt frem at organisasjonen for flere år tilbake har vært gjennom tøffe tak, og har hatt behov for endring på flere plan. Dette på bakgrunn av utfordringer internt i organisasjonen med utskifting av ansatte, samt utfordringer med omdømme. Informant 3

uttrykte blant annet: «...det er altså ikke til å stikke under en stol at da det var bråk oppe på travbanen da datt den ene annonsøren etter den andre fra». Dokumentstudier viser flere negative avisoppslag år tilbake i tid, blant annet «hevnaaksjon» 01.09.2009. Organisasjonen har derimot tatt flere grep, og har blant jobbet hardt for å få «utenforstående», uten tilknytning til travet, og med formell kompetanse når det kommer til økonomi og styrearbeid inn i styret. Dokumentstudier viser at det fra 2014 var på plass ny styreleder i organisasjonen. Mye er rettet opp i, men organisasjonen har fortsatt utfordringer, senest 16 mars 2017 var det avisoppslag i Harstad Tidende rundt debatten om rundt løpsutskrivning som foregikk på sosiale medier. Sportssjefen i Totonor AS uttalte her: «Jeg mener at man gjerne skal ta en debatt på saklig grunnlag. Og den kan godt inneholde en solid porsjon engasjement. Men når det går over steken til personangrep, synes jeg det er helt håpløst....». Allerede 17 mars 2017 kommer et nytt oppslag om samme debatt: «Aldri sett lignende».

### 5.2.1 Kulturell kontroll

Under intervjuene ble samtlige informanter spurt om verdigrunnlaget i organisasjonen, og hvilke funksjoner det har for organisasjonen.

På spørsmål om felles verdier i organisasjonen uttrykte informant 3 at dette lå utenfor arbeidsområdet til informantene, og at jeg derfor burde spørre de andre informantene om dette. Informant 4 påpekte at: «de har ikke vært veldig spesifikk og opptatt av verdier, og valgt å konsentrere seg om noen verdier, men de er der og man snakker om de». Videre fokuserte informant 4 på respekt, kvalitet og økonomi, men det poengteres at dette er en gjenstand for fornyelse, samt viktigheten rundt at verdisyn og verdiparametere henger sammen med det øvrige styringssystemet. Informant 2 svarte: «...Det handler om helsemessig for hesten, å ha en bra bane gir mindre skader og en god helse på hesten, minst mulig støvplager fra naboer og andre ting». Informant 1 svarte: «...igjen her er utfordringen at vi har ikke noe mandat til å pålegge de noe som helst, og Totonor vil nok følge sin egen strategi, og har nok gjort det, uavhengig av hvilke tanker Rikstoto har».

På spørsmål om hvordan organisasjonens ansatte fungerer som en helhet fremkommer det at det her har vært en del utfordringer, som følge av blant annet hyppig utskiftning av daglige

ledere i organisasjonen. På tidspunktet for min intervjurunde var de i gang med ansettelse av ny daglig leder, og hadde utlyst en stilling som markedsansvarlig. Denne som tidligere nevnt satt på vent fordi Totonor AS ønsker en ansatt som «passer inn» i den øvrige gruppen. Av denne grunn var bare to heltidsansatte, samt regnskapsansvarlig på plass i organisasjonen. Informant 1 hadde ingen kjennskap til dette. Informant 4 svarte: «...vi har en meget dyktig banemester, vi har en meget dyktig sportssjef, og vi håper vi kal få en meget dyktig daglig leder...», og: «... alle muligheter tilstede for at vi skal få et godt arbeidsmiljø i den lille organisasjonen». Informanten 4 poengterer også at en utlyst stilling som markedsansvarlig ble satt på vent som følge av at daglig leder gikk av 20 Januar 2017. Dette begrunnes i at de ønsker å få på plass ny daglig leder, og at de ønsker en medarbeider som «passer inn» blant de øvrige i organisasjonen. Informant 3 svarte: «...det er jo ikke så mange ansatte, men samarbeidet er jo egentlig greit...det fungerer». Informant 2 svarte: «Nå tror jeg det er bra, vi har jo hatt utfordringer før....Det går i alle fall rette veien».

På spørsmål om alle i Totonor jobber mot et felles mål er det enighet rundt dette dersom det inkluderer kun de fast ansatte i organisasjonen. Informant 3 svarer: «Ja, det gjør de...det er en fin organisasjon, og alle jobber godt ilag mot et mål». Dersom man skal inkludere funksjonærkorpset svarer informant 2: «... hvis det inkluderer alle funksjonærene er jeg litt mer i tvil...her er rollene så voldsomt forskjellige». Informant 4 uttrykker at funksjonærsiden av organisasjonen er gjenstand for fornyelse og at: «...det er nok en del av disse her som kanskje har vært forlenge i sine roller, og som ikke er nok løsningsorienterte...».

Oppsummert viser det at organisasjonen arbeider med å få på plass et felles verdigrunnlag. Informantene ser på nåværende tidspunkt ikke ut til å ha et felles verdigrunnlag, det kommer tydelig frem ulikt syn, hvor en informant ikke ser ut til å ha noe forhold til dette i sin arbeidshverdag, mens øvrige informanter ser ut til å ha ulikt syn på verdiene i Totonor AS. Det ser likevel ut til at de ansatte samarbeider godt, men at det i fremtiden blir nødvendig med flere justeringer for at helheten skal fungere optimalt.

## 5.2.2 Planlegging

Prinsippene til Malmi og Brown (2008) legger til grunn at man gjennom planlegging kan være med på å styre innsats og oppførsel blant de ansatte i organisasjoner.

### Kortsiktig planlegging

Under intervjurunden ble samtlige informanter spurt om hvordan organisasjonen jobber med de daglige detaljene for avvikling av løp på Harstad Travpark. Et arbeid som samtlige av informantene uttrykte at de ansatte i organisasjonen var sterkt involvert i, informant 3 uttrykker at *«det er jo de ansatte som gjør det. Sportssjefen og daglig leder primært»*. Likevel er det enighet i at noe av planleggingen er styrt fra sentralt hold, i form av terminlister, tidspunkt for avvikling av løp, hms, sikkerhet og alt som må være på plass for avvikling av totalisatorløp. Informant 1 uttrykker at *«terminlisten, hvilke løp...er ting som vi legger opp til sammen med DNT»*. Informant 2 forklarer også at *«dette er et samarbeid med banene som gir sine innspill, DNT som gir sine, og NR som gir sine...det er om å sette hvem som skal ha kjøredager og når...dette er for å koordinere slik at vi får mest mulig hest og mest mulig spill»*. Informant 2 forklarer videre at når terminlistene er lagt settes det opp løpsbulletin for to måneder av gangen, her må det avgjøres *«hvordan de skal skrives ut, hvilke grunnlag, hvor mye penger etc...»*. Informant 4 forklarer at *«...løpsbulletin og alt settes jo opp i samarbeid, men det er jo i stor grad sportssjefen som har hovedansvaret, og som utfører det på en meget god måte»*. I planleggingen av løp tas det hensyn til hestepopulasjon for å sikre at alle hester i alle grunnlag gis mulighet for å starte i løp, informant 2 forklarer at *«utskrivning av løp kan være utfordrende, for hvis noen kjøper seg to tre hester, så vet man ikke om de hestene...når løpene skrives ut...så du er hele tiden på etterskudd, og jobber med det du tror du har å forholde deg til»*. Debatten i sosiale medier handlet blant annet om dette med løpsutskrivning. Videre opplyses det at løpsdager også inneholder andre typer arrangementer, med andre typer virksomheter som skal bidra til sideinntekter for Totonor AS. Informant 4 poengterer at i planleggingen av løpsdager *«så skal jo dette krydres disse arrangementene»*, noe informant 3 påpeker at *«...er en kjempeviktig del av denne jobben...»*. Informant 4 forklarer at dette kan være *«...alt fra omsetning på kroa, sponsoravtaler, reklame og arrangementer av flere arter. Fasiliteter til bedrifter og organisasjoner som kan kjøre teambuilding og styremøter...»* og

forklarer at dette er noe de har hatt mye fokus på, men at det i fremtiden kommer til å bli enda viktigere ettersom «...*det stilles større krav til oss i fremtiden...*». Informant 2 fokuserer og på at Totonor må «...*stå på egne ben i fremtiden...det kommer til å bli mindre overføringer fra sentralt hold*», og det argumenteres for at dette er årsaken til at organisasjonen har utlyst en stilling som arrangement/inntektsansvarlig.

Oppsummert kan man si organisasjonen hele veien jobber opp mot retningslinjer fra sentralt hold, men at dette baserer seg på en koordinering med innspill fra alle driftsselskaper, Norsk Rikstoto og Det Norske Travelskap. Organisasjonen må ta stilling til hvilke hester som befinner seg i regionen når det skal avgjøres hvilke løp, og hvilke grunnlag som skal kjøres, slik at det blir en mest mulig rettferdig fordeling på løp til de ulike hestene. Hvilket betyr at organisasjonen må ha god kontroll på hestepopulasjon i Harstad og omegn, Nord Sverige og Finland. Dette arbeidet beskrives som utfordrende. Videre skal løpsdager også inneholde andre arrangementer, for å sikre økonomisk forsvarlig drift. Dette er noe organisasjonen må ha fokus på fremover ettersom det stilles strengere krav til å stå på egne ben i fremtiden. Her arbeides det for å få på plass en egen stilling som skal ta seg av dette arbeidet.

### **Langsiktige planer**

På spørsmål om organisasjonens langtidsplaner kom det frem at organisasjonen i utgangspunktet har hatt en strategiplan fra 2007 til 2017, men at denne av forskjellige grunner ikke har blitt fulgt av sittende styret. Informant 4 uttrykte her: «...*vi har en strategiplan fra 2007 til 2017, jeg har ikke forholdt meg til denne i det hele tatt. Styret har heller ikke forholdt seg til den... den er ikke verdt papiret den er skrevet på engang etter min mening...*».

Informant 2 uttrykker at disse planene blir «*veldig dårlig bruk*» og karakteriserer det som luftslott planer. Informant 3 formidler at dette er noe jeg må snakke med de andre informantene om, mens informant 1 nevner den nye konsesjonsavtalen som foreligger, og at det i fremtiden vil bety endringer for Totonor og alle andre totalisatorbaner som sådan. Informanten påpeker at endringene i konsesjonsavtalen innebærer at Norsk Rikstoto blir mer et spillsselskap, noe som på sikt vil føre til økonomiske kutt, men at det per dags dato ikke klart hvordan dette vil påvirke totalisatorbanene. Informant 4 nevner i denne sammenhengen at «...*her diskuteres åpent om alt, det kan hende at AS`ene feller bort og at det blir avdelinger*

*ute...», samtidig påpekes det at de største endringene i denne sammenheng vil være sentralt, for «...det er jo her vi har de største besparelsene, det er jo ikke på de små avdelingene som for eksempel i Harstad».*

Internt har styret i Totonor de siste to årene fokusert på å danne en ny strategisk femårsplan for Nord Norge. Planen kalles Nord Norgesplanen og inkluderer Norsk Rikstoto (NR), Det Norske Travelskap (DNT), og eiersiden. Informant 4 uttrykker når det kommer til dette: *«...vi har sammen med eierne og rammeleverandørene brukt to år nå for å forsøke å enes om en helhetlig rammeplan for hele Nord Norge...vi har utfordret eierne så til de grader, og eierne er avhengige av DNT og NR så til de grader for å legge føringer for hva vi skal konsentrere oss om...». Mens informant 2 poengterer at dette er «...et arbeid vi har jobbet knallhardt med i fjor ... det er jo et styringsverktøy for styret, og veldig viktig når man får inn nye personer ... så de kan gjøre seg kjent med...strategi...hvor man skal, hvilke mål man har». Informant 4 påpeker at «vi har tøffe planer, tøffe mål fremover for å utvikle Harstad Travspark til et naturlig treffpunkt...og det må vi legge stein for stein for å få til».*

Oppsummert kan man si at organisasjonen i utgangspunktet har hatt tiårige strategiplaner, disse planene har sittende styret ikke forholdt seg til, og de har på ingen måte vært benyttet i det daglige arbeidet til organisasjonen. Det har derimot vært jobbet hardt for å få på plass en ny langsiktig plan for de neste fem årene, som organisasjonen kaller Nord Norges plan. Målet med dette arbeidet har vært å få en felles forståelse blant Totonor, Norsk Rikstoto, Det Norske Travelskap og eiersiden, slik at det i fremtiden ikke skal være noen tvil for hva Totonor skal holde på med driftsmessig, samt sikre at det jobbes mot et felles mål. På tidspunktet for mine intervju var ikke Nord Norges planen vedtatt på generalforsamlingen.

### **5.2.3 Kybernetisk styring**

Malmi og Brown (2008) anerkjenner fire typer kybernetisk styring; budsjetter, finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmålinger, samt hybride systemer som eksempelvis balansert målstyring. Budsjett ansees her å være meget sentralt for økonomistyringen i de fleste bedrifter.



Informant 4 forklarer at Totonor i all hovedsak benytter budsjett, regnskap og prognoser i sin økonomistyring, men at de etter hvert nå også skal ta i bruk «...arbeidskapital, likviditetsbudsjett...EBITDA...», og at dette kommer til å ha «...*mye mere fokus fremover...*».

Gjennom min intervjurunde kom det tydelig frem fra samtlige informanter at bruk av budsjett var en sentral del av økonomistyringen til Totonor AS. På spørsmål om hvem som deltar i budsjettarbeidet ser det ut til å være overenstemmelse blant alle informanter om dette.

Informant 3 svarer her: «*Regnskapsfører, daglig leder og styreleder...så er det da styret som gjør sine vurderinger og sine vedtak, så kommer det tilbake...*». Informant 4 presiserer at «*...det er jo daglig leder som er utgangspunktet for budsjettarbeidet, styret skal egentlig ikke blande seg så veldig inn i budsjettarbeid. Sånn som det har vært i år så er det styreleder som har hatt budsjettmøter med banemester, og med sportssjef og regnskapsfører, og vært toneangivende i budsjettarbeidet*». Bakgrunnen for at styreleder i år har hatt budsjettansvaret skyldes ifølge informant 4 langtids sykefravær hos daglig leder, og forklarer at dette er noe som har ført til oppgaver og ansvar hos styreleder som innebærer langt mer enn ordinært styrearbeid. Videre hevder informant 4 at budsjett er noe de har brukt mye tid på å få forståelse for i styret og at det også har vært utfordrende å ha «*...en daglig leder som kanskje ikke har den sterkeste siden på budsjett...*», men at alle ansatte i år har vært sterkt inne på sitt ansvarsområde i budsjett arbeidet, slik at det har blitt «*en veldig god prosess*». Arbeidet med budsjettet er ifølge samtlige informanter i stor grad bygget på erfaringstall. Informant 3 påpeker at «*...det er ganske forutsigbart...det dukker ikke plutselig opp noe vi skal gjøre...vi får terminlistene på høsten, da vet vi nøyaktig hvor mange løpsdager vi har... og planlegger utfra det...*». Informant 1 har ikke inngående kunnskap når det kommer til organisasjonens budsjettarbeid, bakgrunn for dette er at Totonor benytter seg av egen regnskapsfører og ifølge informant 4 «*...holder på litt for seg selv med dette*».

På spørsmål om hvordan organisasjonens strategi og mål ivaretas i budsjettarbeidet svarer informant 2: «*...ikke så mye i det vanlige driftsbudsjettet kan du si, men mer i investeringsbudsjettet...*». Informant 4 hevder derimot at det gjør organisasjonen, og at «*...det har i stor grad før vært fjoråret som har vært toneangivende, det er det ikke i år*». Dette ser informant 3 ut til å være enig i, her hevdes det at «*...styret innarbeider de målene de har*

*satt... også får...da en oversikt over at til neste år skal vi da anskaffe sånn og sånn, sånn skal det finansieres, sånn skal det avskrives, så slik gjør vi det».*

På spørsmål om budsjettet har legitimerende effekt for organisasjonen fremkommer det fra informant 4 at ovenfor interessentene har det det, men at «...*det burde vært bedre...*». Det forklares at Totonor fokuserer på hvordan de for eksempel skal begrense kostnader, eller øke inntekter, og at interessentene «...*ikke er opptatt av å få aktivitetene, de er opptatt av tallene...*». Videre hevder informant 4 at når det kommer til omgivelsene har det ingen legitimerende effekt, «...*det er banken stort sett som etterspør det...*». Informant 3 ser ut til å ha samme synspunkt når det kommer til dette. Informant 2 forklarer når det kommer til interessenter at «*Rikstoto er det, eiersiden er mindre interessert, men det har nok med kompetanse å gjøre*», og at det derfor er svært viktig å legitimere driften, spesielt når det kommer til Rikstoto. Videre hevder informant 2 at budsjettet er viktig for å legitimere driften ovenfor omgivelsene også, dette forklares med at «...*skal du ha samarbeidspartnere i regionen så må du være sikker på at du har et godt øyemed, du må ha en stabil drift, solid, det er jo for eksempel ikke vits å gå inn å satse masse penger på markedsføring i kompaniskap hvis et firma går gaiken etter kun kort tid*».

Det ser ut til å være enighet i at budsjettet har en svært viktig funksjon i organisasjon. Informant 4 forklarer at budsjettet er viktig for at organisasjonen skal komme seg «*langt frem på banen...vi vet vi har periodisert alt av inntekter og utgifter i regnskapet, vi har periodisert budsjettet slik at når vi sitter her xx.xx.17...så vet vi vi kan vurdere og bruke det som et styringsverktøy...*». Det fremkommer også at det jobber aktivt for å høyne kvaliteten på dette arbeidet. Videre fremkommer det at det i den daglige driften kanskje ikke har vært brukt godt nok, også her er det bred enighet. Informant 2 påpeker her at «*daglig leder har ikke vært så flink å bruke det. Styret har vel etterlyst det mer aktivt brukt*», men forklarer at styret alltid evaluerer budsjett opp mot regnskap på styremøter. Informant 3 legger her til at de er i gang med ansettelsen av en ny daglig leder, som ikke har tredd inn i sin stilling, men at «...*hun er nok mer vant med det enn de andre daglige lederne vi har hatt. For hun snakker om at de ansatte skal få sine budsjetter...det har de ikke hatt før sånn direkte*». Informant 2 påpeker at budsjettet «...*er et grunnlag for beslutninger og brukes aktivt til det...det har en*

*kontrollfunksjon, det er et styringsverktøy, og det er en måloppnåelse». Informant 4 forklarer at hovedfunksjonen til budsjettet er «...forvaltning og kontroll...».*

Når det kommer til bruk av regnskap i Totonor forklare informant 1 at det benyttes et regnskapsprogram kalt Aggressor i Norsk Rikstoto til dette, og at også Totonor må rapporterer i dette systemet til tross for at de benytter egen regnskapsfører. Informant 4 forklarer at «...alle de andre driftsselskapene kjører regnskap sentralt og har en egen lisens, vi har en egen lokal variant her...vi har valgt å gjøre det slik fordi det er billigere...».

Informantene ser ut til å være enig når det kommer til hvordan regnskapet benyttes i organisasjonen. Det fremkommer at også regnskapet legger grunnlag for beslutning og kontroll. Informant 1 forklarer at de gjennom regnskapet ser på «...hvorfor har vi brukt så mye penger her, hva er det vi har brukt de på...vi styrer og ser hvorfor vi har overforbruk, hvorfor er det mye igjen på budsjettet og sånn». Informant 2 legger til at «...regnskapet rapporteres til styret minimum annenhver måned, og er sentralt på styremøtene», og forklarer at det er daglig leders ansvar å drifte forsvarlig. Videre forklarer informant 2 at på alle styremøter «...har man jo resultat, balanse, arbeidskapital, budsjett og prognoser, så da vet vi at nå går det sånn og sånn...vi kan satse noen kroner...eller vi har ikke råd til noe...». Videre beskriver samtlige informanter at de på bakgrunn av budsjett og regnskapsrapporteringene til styret hver annen måned utarbeider prognoser for resten av året.

Oppsummert kan man si at budsjett og regnskap er en sentral del av økonomistyringen i Totonor AS og at de har i tankene å ta i bruk flere verktøy som blant annet EBITDA, men at de på nåværende tidspunkt jobber aktivt for å høyne kvaliteten på styringsverktøyene som allerede er i bruk. Styringsverktøyene beskrives som et grunnlag for beslutning, kontroll og måloppnåelse for organisasjonen og det ser ut til informantene har lik forståelse for hvordan disse styringsverktøyene benyttes. Totonor AS har til forskjell fra de andre totalisator banene i landet valgt å benytte seg av egen regnskapsfører, men må likevel benytte det samme systemet som sentralt hold.

#### 5.2.4 Belønning og kompensasjoner

Når det kommer til bruk av incentiver og belønning fremkommer det fra samtlige informanter at dette er noe organisasjonen ikke benytter seg av. Informant 1 hevder imidlertid at det fra sentralt hold er vurdert å ha «...*incentiv til den banen som har høyest økning i antall starthester, eller høyest baneomsetningsøkning...*». Når det kommer til Totonor AS sier informant 4 at dette er noe som er diskutert i styret og som med stor sannsynlighet kommer til å bli innført når «...*vi har høynet kvaliteten... legger bedre budsjetter og styring....*», men poengterer at dette i så fall kommer til å være snakk om en teambonus basert på driftsår, og ikke enkeltpersoner eller enkeltaktiviteter. Øvrige informanter hadde ingen kunnskap om dette.

Oppsummert kan man på nåværende tidspunkt si at belønning og kompensasjoner er noe Totonor AS ikke benytter seg av, men at det også her foreligger tanker og ideer for fremtiden.

#### 5.2.5 Administrativ kontroll

Alle informantene ser ut til å være enig i at den interne organiseringen og styringen er hensiktsmessig for å ivareta økonomistyringen i organisasjonen, både når det kommer til størrelse, og design på systemet. Informant 4 hevder: «*vi har vel egentlig ikke behov for mer enn det*». Det gis uttrykk for at rapportering per andre måned er tilfredsstillende og gir et godt grunnlag for økonomistyringen. Informant 2 uttrykker: «...*det går ikke et halvt år før vi ser hvordan det går...jeg tror vi er ganske godt oppdatert...*». Det nevnes også at det sikkert er ting som kunne vært gjort annerledes, men at systemet de har i dag er kjent og det fungerer. Informant 3 uttrykker her: «...*vi er kjent, og alle har på en måte sin rolle i systemet...*». Informant 1 svarer: «*Det er vanskelig å si, sånn som jeg ser det har styret tatt noen kloke beslutninger når det kommer til lån for eksempel...*». Informant 4 påpeker derimot at økonomiske innstramminger har ført til konflikter, og at dette er noe travet ikke er tjent med, det uttrykkes: «*Totonor har de siste årene forsøkt å avvikle alt som har med politikk og distrikts kamper å gjøre, prøve å fokusere rundt drift og positiv utvikling på har Harstad Travpark*».

På spørsmål rundt prosedyrer og retningslinjer som påvirket arbeidshverdagen til de ansatte svarte informant 1: «...*terminlistene er avgjørende...på et overordnet perspektiv...*», men at Totonor AS utover dette juridisk sett kan ta avgjørelser på egen hånd fordi «...*den aksjeloven som regulerer styrets ansvar, den går over konsesjonen...*». Videre påpekes det at det uavhengig av dette stilles det blant annet krav fra sentralt hold om økonomisk forsvarlig drift, og at dersom «...*de ikke tilfredsstillter så vil vi kunne si opp avtalen*». Informant 3 uttrykker at det i stor grad er mulighet til å ta avgjørelser basert på egne vurderinger, men at det jobbes etter retningslinjer fra interessenter hele veien, og at: «...*arbeidet med for eksempel løpsdagavikling er veldig styrt, men hvordan man styrer det daglige på kontoret og sånn, der ser vi jo hva som passer for oss*». Informant 2 svarer: «*Veldig mye vil jeg påstå, du har jo faste kjøredager du jobber mot hver dag, og etter løp. Det er veldig rutinepreget*», det poengteres likevel at organisasjonen er underlagt aksjeloven og dets bestemmelser og at det derfor kan «*være utfordrende ettersom Totonor er et eget aksjeselskap så har jo Norsk Rikstoto ingen bestemmelsesrett*». Informant 4 svarer: «...*vi er underlagt krav fra sentralt hold i en driftsavtale....når rammene er lagt så er det tillitt og handlinger og aktivitet som styrer...*», men også her poengteres det at organisasjonen har fullmakt og myndighet som et vanlig aksjeselskap.

På spørsmål om i hvilken grad økonomistyringen påvirkes av utenforliggende faktorer svarer informant 3: «...*det er vel ikke til å stikke under en stol at når det var bråk oppe på travbanen da datt den ene annonsøren etter den andre fra, og det er klart det påvirker jo. Det er noen som betaler for dette gildet deres, og det tenker de ikke på*». Informant 2 refererer til de fysiske omgivelsene og svarer: «*Ja det gjør jo det, for det handler jo om hvor moderne anlegg har man...slike ting....er det dårlig økonomistyring så øser du bare ut penger og koser deg...*», men påpekes også at «*en kjempeutfordring i travet er bruk av sosiale medier, det skader mye mer enn folk tror*». Videre forklarer informant 2 at «...*folk klarer ikke å se at de har flere hatter på seg...og det er litt av problemet når du skal ha den vanlige hesteeieren som kanskje gjerne er hesteeier, kusk og oppdretter i styret, for egeninteressen blir så stor...*». Informant 4 forklarer at «*frustrasjon og støyen kommer jo da når ikke Nord Norges Travforbund klarer og styre sine eiere. Og der er jo problemet...disse travlagene er jo*

*medlemsorientert...». Informant 1 vet at det har vært utfordringer, men har ikke inngående kunnskap på dette området.*

På spørsmål om i hvilken grad interessentene påvirker økonomistyringen ser det ut til at alle informanter enes om dette. Informant 2 svarer: *«Ja, den påvirker mye for du har jo knagre rammer...så det er klart hvordan det går sentralt påvirker oss lokalt»*. Informant 3 svarer: *«det påvirker oss jo sånn at vi er jo avhengige av dem...»*. Videre fremkommer det at ulike interessenter har forskjellige forventninger til organisasjonen, noe informant 4 forklarer som: *«...i stor grad forskjellige forventninger av hva det er selskapet Totonor og Totonor Eiendom egentlig skal gjøre»*. Informant 2 opplever at dette *«...har med mangel på kunnskap å gjøre. Hesteeierne for eksempel har ikke nødvendigvis formell kunnskap, det samme gjelder for menneskene som kanskje tidligere har sittet i styret for eksempel»*, og forklarer at de på bakgrunn av dette har vært jobbet hardt for å få utenforstående inn i styret til organisasjonen. Denne prosessen startet ifølge informant 2 for et par år tilbake, og har ført til flere nye styremedlemmer uten tilknytning til travsporten som innehar ulik næringslivskompetanse.

Oppsummert kan det se ut til at organisasjonen selv er fornøyd med det interne systemet de jobber etter i hverdagen, og at de mener det er godt tilpasset sin organisasjonsstruktur. Det fremkommer at mye av det daglige arbeidet, og da spesielt løpsdagsavvikling er underlagt retningslinjer fra sentralt hold, og at det derfor er mye som «må være på plass», men at de ansatte utover dette har mulighet til å ta beslutninger basert på egne vurderinger. At Totonor AS er et eget aksjeselskap belyses som en utfordring, ettersom dette gjør at organisasjonen har rett til å handle etter aksjeloven da den går over driftsavtalen som foreligger mellom Norsk Rikstoto og Totonor. Driftsavtalen kan likevel sies opp dersom Norsk Rikstoto mener Totonor ikke tilfredsstillter kravene. Således kan det se ut til at dette er en hårfin balansegang som kan by på utfordringer begge veier. Videre fremkommer det at organisasjonen har hatt, og til dels har utfordringer knyttet til omgivelsene og ulike forventninger fra interessentene. Det opplyses at organisasjonen tidligere har mistet annonsører på bakgrunn av utfordringer knyttet til omgivelsene, og at bruk av sosiale medier også er et problem i dag. Dette begrunnes med at ansatte og/eller styremedlemmer i organisasjonen ikke klarer å skille mellom rollene fordi egeninteressen blir så stor. Det fremkommer at organisasjonen har

jobbet for å få bedre dette, blant annet gjennom rekruttering av utenforstående kandidater til styret.

### 5.3 Oppsummering av empiriske funn

Her oppsummeres kort funnene fra dokumentstudiene og intervjuene.

Hybrid økonomistyring	Totonor AS er et av totalt 12 driftsselskaper som driver totalisatorvirksomhet i hestesporten. På vegne av Norsk Rikstoto har de ansvar for avvikling av all totalisatorkjøring i Nord Norge. Organiseringen fremstår som kompleks, og organisasjonen må tilfredsstillende sprikende og motstridene krav fra for eksempel eiersiden, Norsk Rikstoto og hesteeierne.inntektsgrunnlaget baserer seg på et fast bidrag per løpsdag, samt provisjon av spillet som foregår på Harstad Travpark. De senere år har organisasjonen opplevd stor usikkerhet i rammebetingelsene, blant annet i form av million kutt i løpsbidragene, og Totonor er derfor avhengige av å skape sideinntekter for å kunne overleve på sikt. Ny konsesjonsavtale fra 2017 skaper mer usikkerhet og vil føre til flere endringer på sikt. Hvordan dette vil påvirke Totonor er på nåværende tidspunkt ikke avgjort.
Kulturell kontroll	På tidspunktet for min studie uttalte samtlige informanter at Totonor har en liten gruppe ansatte i administrasjonen, som samarbeider godt. Personalet var derimot ikke fulltallig ettersom daglig leder gikk av og måtte erstattes. De jobbet også med å få på plass en markedsansvarlig. Verdier fremsto som noe de ansatte i Totonor ikke hadde et forhold til i sin arbeidshverdag. Blant informantene jeg intervjuet var det tydelig ulikt fokus på hva som er verdigrunnlaget i organisasjonen.
Planlegging	Totonor AS baserer sin drift på avtalen som foreligger med Norsk Rikstoto. Denne avtalen innebærer retningslinjer som påvirker arbeidshverdagen til de ansatte, samt løpsavvikling. Daglig planleggingen fremstår som kompleks, og forutsetter at organisasjonen har oversikt over hestepopulasjon i region for å sikre et rettferdig løpstilbud til alle aktive løpshester. Totonor AS er et aksjeselskap, noe som innebærer at organisasjonen har full råderett til å handle etter aksjelovens paragrafer. At driftsselskapet er et aksjeselskap fremstår som en stor utfordring ettersom Totonor AS må handle etter retningslinjer fra Norsk Rikstoto, og på samme tid tilfredsstillende andre krav fra hesteeierne og eiersiden. Dette ses på som en hårfin balansegang ettersom Totonor AS er avhengige av alle parter for å kunne drive totalisatorvirksomhet på Harstad Travpark. For å imøtekomme utfordringene med ulike krav og forventninger har styret i Totonor AS de siste årene jobbet hardt for å skape en helhetlig rammeplan for Nord Norge (Nord Norges planen). Planen skal inkludere krav og forventninger fra Norsk Rikstoto, Det Norske Travelskap, Nord Norges Travforbund, og Totonor. Målet er å sikre

	en felles forståelse for hvordan og hva Totonor AS egentlig skal holde på med i fremtiden.
Kybernetisk styring	Organisasjonen bruker budsjett aktivt i sin økonomistyring, men beskriver forhold i organisasjonen som er med på å forklare at dette ikke har fungert optimalt. Blant annet har kompetansen på området ikke vært tilfredsstillende, og de har derfor jobbet for å skape en forståelse for bruk av budsjett i organisasjonen. Budsjettarbeidet beskrives som forutsigbart, dette på bakgrunn av at organisasjonen fra sentralt hold blir tildelt antall kjøredager og dermed vet eksakt hva de har å forholde seg til. Informantene forklarer at det tidligere har vært fjoråret som har vært toneangivende i dette arbeidet, men at de i år har gjort det annerledes, og også innbakt organisasjonens mål i budsjettet. Budsjettet ansees å være en av organisasjonens viktigste styringsverktøy og organisasjonen benytter budsjett som et grunnlag for beslutninger, kontroll og måloppnåelse. Regnskap er det andre styringsverktøyet organisasjonen beskriver som aktivt brukt i økonomistyringen. Organisasjonen har i motsetning til de andre driftsselskapene benyttet seg av egen regnskapsfører, men benytter samme regnskapsprogram som de andre selskapene. Regnskapet beskrives som et grunnlag for beslutning og kontroll.
Belønning og kompensasjon	På nåværende tidspunkt benytter ikke organisasjonen seg av noen form for incentiver. Fra sentralt hold er det vurdert incentiver til den banen som har størst økning i antall starthester eller høyest baneomsetning. Internt i organisasjonen er det også diskutert å innføre teambasert bonus basert på driftsår, det hevdes derimot at dersom dette skal innføres krever det høynet kvaliteten på budsjettene og styringen først.
Administrativ kontroll	Det fremkommer at Totonor AS er fornøyd med systemene organisasjonene jobber etter. Hver ansatt har sitt ansvarsområde, og leverer på en meget tilfredsstillende måte. Utover de retningslinjer og for eksempel regnskapssystemet fra Norsk Rikstoto baserer arbeidet til de ansatte seg på tillitt, handling og aktivitet. Videre kan man si at som følge av en langtidssykemeldt daglig leder har de formelle linjene og ansvar forskjøvet seg. Styreleder har dermed vært arbeidende styreleder, og hatt oppgaver og ansvar langt utover det som inngår i vanlig styrearbeid.
Legitimering	Organisasjonen har hatt utfordringer som knytter seg til miljøet rundt travsporten, og beskriver en organisasjon hvor hesteeiere har vært representert på alle nivåer i organisasjonen. Dette har skapt utfordringer knyttet til stor egeninteresse, og at det da blir vanskelig å skille mellom de ulike rollene. Sosiale medier har i denne sammenheng vært flittig brukt, og har på et tidspunkt gjort så stor skade at organisasjonen opplevde frafall av annonsører. Dette medfører et direkte økonomisk tap for organisasjonen. Det har derfor vært jobbet hardt for å «rette opp i» dette. Likevel ser det ikke ut til at det fokuseres på viktigheten rundt dette, det fremkommer av flere informanter at ekstern legitimering kanskje ikke oppfattes som viktig. Flere av informantene hevder for eksempel at budsjettet ikke har noen



	legitimerende effekt overfor interessentene eller omgivelsene, mens andre hevder at det motsatte. Kun en av informantene ser sammenheng mellom et tilfredsstillende budsjett/regnskap og mulighetene for å skape samarbeidspartnere.
--	--

## 6 ANALYSE

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fra kapittel 4 og 5 analyseres. Analysen vurderes i forhold til studiens teoretiske forankring.

### 6.1 Hybrid økonomistyring

Malmi og Brown (2008, s. 290-291) definerer økonomistyring som:

«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 strategies, but exclude pure decision-support system».

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) baserer seg ifølge Pettersen (2013) på at det tradisjonelle perspektivet opplevdes som for snevert i forhold til de faktiske utfordringene dagens organisasjoner står ovenfor. Disse utfordringene knytter seg til; hurtige endringer i omgivelsene, usikkerhet i rammebetingelsene, økende grad av nettverksorganisering og partnerskap, samt utviklingen av nye og sammensatte organisasjoner (Pettersen, 2013). Studien viser at Totonor AS står ovenfor en organisering som gjør at de er gjenstand for ulike krav og forventninger fra interessenter og omgivelser, noe som ifølge Pache og Santos (2013) er noe av det som kjennetegner hybride organisasjoner. Organisasjonen har de senere år mistet flere millioner i overføringer fra sentralt hold, og må på også i fremtiden belage seg på flere kutt. Pettersen (2013) argumenterer for at den deskriptive tilnærmingen til økonomistyring må studeres utfra en forståelse basert på sosiale normer, krav og forventninger fra ulike interessenter, samt fra institusjonelle omgivelser. Med denne forståelsen vil normer og verdier implementeres inn i organisasjonen, noe som vil ha betydning for effektivitet. Studien viser at Totonor AS har et styringssystem som baserer seg på tradisjonelle verktøy, og at de i hovedsak benytter seg av budsjett, regnskap og prognoser. Organisasjonen har imidlertid mye på gang, det jobbes aktivt med å forbedre de verktøyene som allerede er i bruk, det vurderes bruk av incentivsystemer, samt jobbes det med å få på plass en helhetlig rammeplan for Nord Norge.

Battilana og Dorado (2010) definerer hybride organisasjoner som organisasjoner som innehar elementer fra forskjellige institusjonelle logikker. Kompleksiteten i hvordan Totonor AS er organisert gir i samsvar med dette et godt bilde av en hybrid organisasjon. Organisasjonen har flere og varierende logikker å forholde seg til i sin økonomistyring, noe som ifølge Battilana og Dorado (2010) gjør at hybrid økonomistyring av natur er motstridende. Bakgrunnen for dette er at de er fanget mellom de konkurrerende kravene fra markedet og de sosiale kravene de kombinerer (Battilana & Dorado, 2010). I samsvar med dette viser studien at Totonor i høyeste grad opplever ulike forventninger fra blant annet eiersiden og Norsk Rikstoto, og at dette påvirker økonomistyringen i organisasjonen. Dette er ifølge Kickert (2001) noe som oppstår på bakgrunn av ulike kulturer, verdier og normer blant interessentene.

Makadok og Coff (2009) og Zenger og Marshall (2000) argumenterer for at hybride organisasjoner er markedsorienterte i noen sammenhenger og hierarkisk orientert i andre. Hybrid styring avgrensner marked fra hierarki i tre dimensjoner; autoritet, eierskap og belønning. En markedsorientert organisasjon vil dermed ha autoritet til å avgjøre hvordan arbeidet skal utføres, eie ressursene som benyttes i arbeidet, og belønnes utfra produksjon. For hierarkisk orienterte organisasjoner vil det være motsatt (Makadok & Coff, 2009). Totonor AS og Totonor Eiendom AS eier og drifter anlegget på Harstad Travpark. Driften bygger på en driftsavtale med Norsk Rikstoto, denne driftsavtalen er inntektsgrunnlaget til organisasjonen og baserer seg på fast løpsdagsbidrag, samt provisjon av spill. På bakgrunn av dette kan man si at Totonor AS er markedsorientert i den grad at de eier ressursene som benyttes, samt at de belønnes utfra produksjon. På den andre siden er de hierarkisk orientert fordi de gjennom driftsavtalen med Norsk Rikstoto er pålagt krav for hvordan løpsavvikling skal foregå. Tiltros for at organisasjonen er et aksjeselskap, og i utgangspunktet kan handle etter aksjeloven, har de dermed ikke autoritet til å avgjøre dette selv. En slik orientering definerer Makadok og Coff (2009) som en «ekte» hybrid, ettersom de er markedsorientert i noen sammenhenger, og hierarkisk orientert i andre.

## **6.2 Kulturell kontroll**

I følge Flamholtz m.fl. (1985) og Fisher (1995) kan organisasjonskultur sies å være et sett verdier, tro og sosiale normer som deles av medlemmer i en organisasjon, og som påvirker

tanker og handlinger. Studien viser at Totonor AS har hatt utfordringer knyttet til gjennomtrekk av ansatte, og da spesielt av daglige ledere. På nåværende tidspunkt uttrykkes det at organisasjonen har dyktige ansatte som fungerer godt sammen. Det ser likevel ikke ut til å være et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Dette ser ut til å være i overensstemmelse med noe av kritikken hybride organisasjoner har vært gjenstand. Kritikken handler om den kulturelle risikoen hybride organisering står ovenfor, og bygger på tap av karakteristika (Brandsen & Karré, 2011) Kulturendring antas ifølge Malmi og Brown (2008) å være en tidkrevende prosess, men argumenterer likevel for at kultur gir en kontekstuell ramme for andre typer kontroll. Blant informantene i min studie var verdifokuset sprikende, og det så ut til at verdier var noe organisasjonen ikke hadde fokus på, og som ikke hadde noen funksjon i organisasjonen. Dette tiltros for arbeidet som var lagt til grunn for å få en velfungerende organisasjon som jobber mot et felles mål. Det tenkes at gjennomtrekk av ansatte er en påvirkende faktor til organisasjonens fragmentert verdigrunnlag. Et felles verdigrunnlag vil ifølge Malmi og Brown (2008) kunne være med på å regulere de ansattes atferd. Fisher (1995) påpeker at en sterk intern kultur kan redusere behovet for andre kontrollmekanismer, noe som igjen påvirker økonomistyringssystemet som helhet. Således kan man si at bruk av rigide styringsverktøy som eksempelvis budsjett og regnskap fremstår som et behov på bakgrunn av et fragmentert verdigrunnlag.

Simons (1995) påpeker at verdier har betydning på atferd, og at disse kan institusjonaliseres gjennom trossystemer som fungerer på tre nivå: rekruttering av ansatte som er i overensstemmelse med verdiene i organisasjonen, sosialisering av individer slik at de matcher organisasjonens verdier, samt når verdier uttrykkes og ansattes atferd er i tråd med dem. Til tross for sprikende verdigrunnlag viser funn at organisasjonen tar høyde for å få på plass ansatte som er i overensstemmelse med verdier i organisasjonen. Funn viser at organisasjonen har satt på vent ansettelse av markedsansvarlig på bakgrunn av ønsket om en ansatt som passer inn i den øvrige gruppen. Dette forutsetter derfor at ny daglig leder får gjøre seg kjent i organisasjonen først, samt være med i ansettelsesprosessen av markedsansvarlig.

## 6.3 Planlegging

Planlegging setter ut målene for den funksjonelle delen av organisasjonen og styrer dermed innsats og oppførsel (Malmi & Brown, 2008).

Studien viser en organisasjon som på bakgrunn av driftsavtalen med Norsk Rikstoto står for avvikling av totalisatorløp i Nord Norge, og at mye av arbeidet foregår i samarbeid med øvrige interessenter. Dette skal blant annet sikre mest mulig spill med mål om høyest mulig omsetning, samt mest mulig starthester. Gjennom terminlister vet Totonor hvor mange kjøredager de har i året, hvilke dager løpene skal avvikles, samt tidspunkt for avviklingen. Videre innebærer driftsavtalen en del krav og retningslinjer som påvirker mye av det daglige arbeidet til de ansatte, både i forkant og i etterkant av løpsavvikling. I følge Malmi og Brown (2008) kan man gjennom en slik justering, på tvers av funksjonelle områder i organisasjonen planlegge aktiv koordinering, og dermed kan man også kontrollere virksomhetens grupper og enkeltpersoner. Funn viser at organiseringen vanskeliggjør dette når det kommer til Totonor og deres interessenter. Dette begrunnes i at Totonor er et aksjeselskap, og derfor kan handle på bakgrunn av aksjeloven som overgår driftsavtalen mellom Totonor AS og Norsk Rikstoto. Organisasjonen kan på bakgrunn av dette handle uavhengig av Norsk Rikstoto, da Norsk Rikstoto i utgangspunktet ikke har rett til å pålegge Totonor AS noe som helst. For Totonor AS er dette en utfordring da organisasjonen på ene siden må drifte etter hva som er mest fornuftig og hensiktsmessig for egen vinning, mens de på andre siden må imøtekomme retningslinjer og krav fra Norsk Rikstoto som er en forutsetning for driftsavtalen. Videre krever planleggingen at organisasjonene hensyntar hestebestanden i regionen, og sikrer at alle aktive løpshester har løpstilbud. Ifølge Chenhall (2003) er en betingelsesvariabler som blant annet omgivelsene noe som påvirker valg av økonomistyringssystem. Organisasjoner som har en kostnadsfokuserert strategi fokuserer ofte på kostnadskontroll, spesifikke operasjonelle mål og benytter ofte rigid budsjettkontroll (Chenhall, 2003). I samsvar med dette viser funn at Totonor på bakgrunn av økonomiske innstramminger har et behov for å fokusere på kostnader i sin strategi, og at budsjett har en sentral rolle i dette arbeidet.

Ifølge Otley (2016) må organisasjoner, som er en del av et fellesskap, og som ikke har felles eierskap eller overordnet myndighet anerkjenne konteksten organisasjonen befinner seg i for å

utforme et helhetlig styringssystem. Funn viser at Totonor har Nord Norges Travforbund, Norsk Rikstoto, Det Norske Travselskap, og hesteeierne å forholde seg til, og at kravene fra de ulike interessenter har være sprikende. Totonor har i utgangspunktet hatt en tiåring strategiplan som sittende styret har valgt å ikke forholde seg til, dette på bakgrunn av uenigheter rundt innholdet i planen blant de ulike interessentene. For å imøtekomme utfordringen med sprikende krav har organisasjonen jobbet hardt for å få på felles Nord Norges Plan som skaper en felles forståelse for hva Totonor AS skal holde på med. Planen skal ha en styringsfunksjon for styret, og fungere som et verktøy slik at nyansatte skal kunne sette seg inn i organisasjonens strategi og mål. Dette arbeidet samsvarer med argumenter fra flere forskere, som hevder en av metodene for å imøtekomme utfordringene med flere og varierende logikker i hybride organisasjoner er og forene de (Battilana & Dorado, 2010; Murray, 2010; Simsek, 2009).

## **6.4 Kybernetisk styring**

Bunce m.fl. (1995) argumenterer for at budsjett er sentralt og fundamentet for økonomistyring i de fleste organisasjoner. Studien viser at dette også er tilfellet i Totonor AS som ifølge empirien anser budsjett og regnskap som organisasjonens viktigste styringsverktøy. I tråd med Hansen m.fl. (2003) som hevder budsjettet binder sammen ulike tråder i organisasjoner ser dette ut til også å være tilfellet i Totonor AS, hvor det benyttes til ytelsesplanlegging samt evaluering av resultater (Hansen m.fl., 2003). På bakgrunn av dette kan budsjettet ses på som et styringssystem som fokuserer på planlegging og ytelsen rettet mot disse planene. Funn viser at Totonor AS i stor grad benytter budsjettet til planlegging, og at deler av dette arbeidet er ganske forutsigbart og tidligere har basert seg på erfaringstall. Organisasjonen har hatt utfordringer knyttet til budsjettarbeid som ser ut til å omhandle kompetanse, og har derfor brukt tid på å skape forståelse for bruk budsjett i styret. Funn viser at organisasjonen står ovenfor en presset økonomisk situasjon, og at kutt i overføringer fra sentralt hold har ført til en økning i distrikts kamper. I følge Chenhall (2003) dette forhold som vil medføre at organisasjoner i større grad stoler på formelle kontrollsystemer, som for eksempel budsjett. Otley (2016) hevder derimot at usikkerhet krever et fleksibelt og tilpassningsdyktig system, slik at organisasjonen kan styre aktivitetene i møte med uventede situasjoner.

I følge Tangenes og Gjønnnes (2012) kan budsjettet ha flere funksjoner, som beslutningsstøtte, ressurs og prestasjonssyring. Budsjettet berører styringsfunksjoner som prognostisering, målformulering og kommunisering av mål, prioritering og ressursallokering, planlegging, aktivitetskoordinering, kostnadsstyring, ansvarliggjøring, oppfølging avviksanalyse, prestasjonsmåling og belønning (Barrett & Fraser, 1977; Hansen & Stede, 2004; Wildavsky, 1984). I overenstemmelse med dette viser funn at styringsfunksjonen budsjettet har i Totonor AS i dag inkluderer bortimot alle disse funksjonene. Organisasjonen benytter budsjettet som forvaltning, kontroll, måloppnåelse, beslutningsstøtte, og kontroll. Det jobbes tett opp mot budsjettet når beslutninger skal tas for å vurdere om de for eksempel har økonomi til å investere, eller markedsføre. Budsjettet benyttes også som et kontrollsystem (Malmi & Brown, 2008), og vurderes kontinuerlig opp mot regnskapet for å vurdere hvorfor det eventuelt har gått mer penger enn forventet i forhold til budsjettet. På denne måten kan organisasjonen aktivt benytte budsjettet som et styringsverktøy. Empirien viser derimot en utfordring knyttet til at Totonor AS og interessentene vektlegger budsjettet ulik, hvor Totonor AS selv fokuserer på aktivitetene bak tallene, mens interessentene kun vektlegger tallene.

Totonor AS bruker som eneste totalisatorbane i landet egen regnskapsfører. Øvrige baner benytter Norsk Rikstoto til dette arbeidet. De pålegges imidlertid å benytte samme regnskapssystem som Norsk Rikstoto, på denne måten har Norsk Rikstoto enkelt tilgang til nødvendig informasjon. Produksjonsteknologi, som for eksempel regnskapssystem, har ifølge Otley (1980) en viktig effekt på hvilke regnskapsinformasjon som kan fremskaffes. For Totonor AS ser man at dette felles systemet gir enkel tilgang til benchmarking mot de øvrige travbanene. I følge Mellempvik (1997) fremgår regnskapet som et kontroll og beslutningsorgan med intensjon om å redusere usikkerhet i kontroll- og beslutningsprosesser. Studien viser at Totonor AS aktivt bruker regnskap i kontroll- og beslutningsprosesser. Regnskapet benyttes for å se på bruk av ressurser, og vurderes opp mot budsjett for å se hvorfor det eventuelt er brukt mer, eller mindre penger i forhold til det som var budsjettet. Utfra dette kan organisasjonen vurdere hvorvidt de har økonomi til øvrige investeringer eller ikke. Dette er i samsvar med Mellempvik m.fl. (1988) som hevder regnskapet som kontrollorgan skal gi nyttig informasjon om ressursbruk, og at det som beslutningsorgan skal danne grunnlag for økonomiske beslutninger.

## 6.5 Belønning og kompensasjon

Bonner og Sprinkle (2002) legger til grunn at kompensasjon og belønningssystemer fokuserer på å motivere og øke ytelsen til individer og grupper i organisasjoner, ved å skape kongruens mellom ansatte og organisasjonens mål.

Funn viser at inntektsfordelingsmodellen i travet baserer seg på faste løpsdagstilskudd samt provisjon. Dette innebærer at driftsselskapene får høyest provisjon av spillet som foregår på hver enkelt travbane, noe som baserer seg på en tanke om å oppmuntre til aktivitet på banene, og på denne måten sikre at driftsselskapene skaper inntekter selv. Videre viser studien at Totonor AS internt ikke har noen incentiv ordning per dags dato, det har derimot vært vurdert å innføre en teambasert bonus som baserer seg på driftsår. Gruppebasert belønning argumenterer Malmi og Brown (2008) for at er et verktøy som oppmuntrer til kulturell kontroll. Bonner og Sprinkle (2002) hevder økonomiske incentiver er noe som øker ansattes innsats og resultater, og hevder det kan påvirke ytelsen på tre måter: innsatsens retning, innsatsens varighet og innsatsens intensitet. Funn viser at Totonor AS i motsetning til Bonner og Sprinkle (2002) sitt utsagn ønsker høynet kvalitet på budsjetter, rapporter og prognoser i forkant av et eventuelt incentiv system i organisasjonen.

## 6.6 Administrativ kontroll

I følge Malmi og Brown (2008) er administrativ kontroll systemer som gir retning til ansattes atferd gjennom organisering av individer eller grupper. Det kan være overvåkning av atferd, ansvarsfordeling eller spesifisering av prosesser som gir retning til atferd (Malmi & Brown, 2008). Rammeverket til Malmi og Brown (2008) vurderer administrativ kontroll i tre grupper; design og struktur (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Otley & Berry, 1980), styringsstruktur (Abernethy & Chua, 1996), samt prosedyrer og politikk (Macintosh & Daft, 1987; Simons, 1995). For Totonor AS er mye av arbeidet styrt gjennom spesifiserte prosedyrer, regler, og retningslinjer for hvordan totalisatorløp skal avvikles. Dette inkluderer alt fra HMS til tidspunkt for avvikling av løp, og påvirker mye av arbeidshverdagen til de ansatte både i forkant og i etterkant av løpsdager. I følge Malmi og Brown (2008) er dette den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosesser og atferd i organisasjonen. Macintosh og



Daft (1987) påpeker dette handler om kontroll av handlinger, og inkluderer da også standard prosedyrer og praksiser (Macintosh & Daft, 1987), samt regler og politikk (Simons, 1995).

Teknologi handler ifølge Chenhall (2003) om hvordan arbeidsprosesser i organisasjoner fungerer, og hevder at dersom denne er usikker vil det fokuseres mindre på standardiserte prosesser og planer. Totonor AS derimot har på bakgrunn av organiseringen de står ovenfor tilgang til noe av den samme teknologi som Norsk Rikstoto benytter. Organisasjoner er i så henseende en del av en større enhet, og ifølge Chenhall (2003) assosieres slike organisasjoner med tradisjonelle økonomistyringssystemer. Dette kan se ut til å være i overensstemmelse med økonomistyringen i Totonor AS.

## 6.7 Legitimitet

Legitimitet kan ifølge Suchman (1995) forstås som en antakelse om at spesielle handlinger er ønskelige og aksepterte innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. Brunsson og Olsen (1990) argumenterer for at organisasjoner befinner seg i det som kalles institusjonelle omgivelser, hvor det stilles krav og forventninger fra omgivelsene, og at disse forventningene må tilfredsstilles dersom organisasjonen skal lykkes. For Totonor AS ser det ut til at dette kan være en utfordring, ettersom organisasjonen er gjenstand for ulike forventninger fra blant annet eierne, Norsk Rikstoto og omgivelsene.

Funn viser enighet rundt at styringsverktøyene har en legitimerende funksjon ovenfor organisasjonens interessenter. Videre ser det ut til å være uenighet rundt om det er viktig for å legitimere driften ovenfor omgivelsene. I følge Meyer og Rowan (1977); Røvik (1998); Zucker (1977) har positivt omdømme og støtte i samfunnet betydning for om organisasjoner overlever på sikt. Det samme hevder Brunsson og Olsen (1990) som påpeker at krav og forventninger må tilfredsstilles dersom organisasjonen har et ønske om å overleve på sikt. I samsvar med dette argumenterer en av informantene for at organisasjonen er avhengig av samarbeidspartnere, og at dersom de ikke kan vise til en solid drift og et positivt omdømme kan det bli utfordrende å skaffe samarbeidspartnere. Dette viste seg tidligere da organisasjonen mistet annonsører, noe som førte til et direkte inntektstap på bakgrunn av negativ omtale av organisasjonen. Den nye konsesjonsavtalen som foreligger innebærer

endringer på sikt, og gjør at organisasjonen i fremtiden vil være enda mer avhengige av samarbeidspartnere.

Brunsson (2002) argumenterer for tre gjensidig utelukkende verktøy organisasjoner kan benytte for å legitimere seg: prat, beslutning og handling. Her viser funn at organisasjonen har gjort flere grep for å «rette opp i», og skape ekstern legitimitet. Organisasjonen har hatt hesteeiere representert på alle nivåer i organisasjonen, dette har ført til stor egeninteresse, og har gjort det vanskelig å skille mellom ulike roller. Videre har organisasjonen gått aktivt inn for å rekruttere utenforstående uten tilknytning til travsporten og med formell kompetanse, for å sikre profesjonalitet, samt avvikle alt som har med politikk og distrikts kamper og gjøre.

## 7 KONKLUSJON

Med bakgrunn i problemstillingen i kapittel 1 vil jeg i dette kapitlet basert på teori, empiri og analyse forsøke å svare på problemstillingen, deretter vil det bli gitt forslag til videre forskning.

### 7.1 Svar på problemstillingen

Studien tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvilken funksjon har økonomistyring i hybride organisasjoner?*

Studien viser at Totonor AS er preget av formell kontroll i sin styring og planlegging, hvor hovedvekten ligger på funksjoner som skal støtte opp om beslutning, forvaltning og kontroll. Både i planlegging og oppfølging av drift vies mye tid til budsjett, regnskap og prognoser. Årsaken til organisasjonens formelle system kan finnes i organisasjonens struktur, omgivelser og organisering. Totonor AS har vært gjenstand for turbulens og negativ omtale i og rundt organisasjonen, og har gjennom år måtte ta konsekvensene for uenigheter i trav miljøet. Dette vil ifølge Chenhall (2003) føre til at organisasjoner stoler mer på formelle kontrollsystemer som for eksempel bruk av budsjett. Videre anerkjenner organisasjonen tilstedeværelsen av ulike krav og retningslinjer som knytter seg til forvaltningsansvaret de har gjennom driftsavtalen med Norsk Rikstoto. Totonor AS må også forholde seg til ulike krav og forventninger fra andre interessenter som for eksempel Nord-Norges Travforbund og hesteeiere. Kompleksiteten i organiseringen gir et godt bilde av en hybrid organisasjon, og ifølge Pache og Santos (2013) er ulike krav og forventninger et av kjennetegnene ved denne organisasjons formen. Totonor AS er avhengige av Norsk Rikstoto, Nord-Norges Travforbund og hesteeierne for å kunne avvikle totalisatorløp, som dermed er en forutsetning for at organisasjonen skal overleve på sikt.

Empirien viser at Totonor AS har jobbet hardt for å få på plass en velfungerende organisasjon, og at de har vært gjennom utfordringer som i stor grad har påvirket økonomistyringen. Mange av disse utfordringer knytter seg til organiseringen, hvor hesteeierne har vært representert i alle ledd i organisasjonen. Dette har gjort det nødvendig for Totonor AS å få på plass mennesker med formell kompetanse, og uten tilknytning til travet. Studien viser at de har

kommet en lang vei i dette arbeidet og at mye positivt har skjedd i organisasjonen, men at det fremdeles er utfordringer og arbeid som gjenstår. Dette bekreftes også av dokumentstudier.

Et økonomistyringssystem beskrives ifølge Chenhall (2003) som den systematiske bruken av økonomistyring for å nå organisasjonens mål. Et slikt økonomistyringssystem er et element i en pakke med kontrollsystemer (Macintosh & Daft, 1987). Budsjetten er et eksempel på ett slikt element og budsjettet kan ha mange funksjoner, både når det kommer til beslutningsstøtte, ressurs-, og prestasjonsstyring (Tangenes & Gjønnes, 2012). Funn viser at hovedfokuset i økonomistyringen til Totonor AS er at organisasjonen skal ha verktøy som støtter forvaltning, beslutning, og kontroll av organisasjonens ressurser. Legitimering ser ut til å være mest rettet mot Norsk Rikstoto, ikke eksternt mot omgivelsene og eventuelle samarbeidspartnere som ifølge Meyer og Rowan (1977), Røvik (1998), og Zucker (1977) er av betydning dersom organisasjoner ønsker å overleve på sikt.

Studien gir et teoretisk bidrag ved å knytte økonomistyring til en kontekst som tidligere er lite studert. Dette vil tilføre kunnskap til litteraturen i forhold til hvordan og hvorfor organisasjoner forholder seg til økonomistyring i hybride sammenhenger.

Studien gir også et praktisk bidrag i forhold til Totonor AS, og vil øke forståelsen for økonomistyringens kompleksitet i organiseringen de står ovenfor. Det gis også et bidrag til hvordan Totonor AS, eller en annen lignende organisasjon, i praksis kan gå frem for å løse noen av utfordringene og skape et helhetlig styringssystem.

## **7.2 Forslag til videre forskning**

Denne studien ser på hvilke funksjoner økonomistyringen har i hybride organisasjoner, med utgangspunkt i Totonor AS. Det kan være interessant å gjennomføre en komparativ casestudie for å se på om utfordringene Totonor AS står ovenfor er i samsvar med andre organisasjoner.

Studien tar utgangspunkt i en enkelt bedrift Totonor AS i Harstad. Statistisk generalisering av mine funn er derfor ikke mulig, studien kan kun teoretisk generaliseres. Forslag til videre forskning kan derfor være en kvantitativ studie av de øvrige totalisatorbanene i Norge, for å se

på hvilke funksjoner økonomistyringen har i disse organisasjonene. Det kan også være aktuelt å se på andre hybride organisasjoner for å se hvilken funksjon økonomistyringen har der.

# REFERANSELISTE

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 233-248.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice\*. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.
- Andersen, O. J. (2004). Public-Private Partnerships: Organisational Hybrids as Channels for Local Mobilisation and Participation? 1. *Scandinavian Political Studies*, 27(1), 1-21.
- Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barrett, M. E., & Fraser, L. B., III. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*(juli-august).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management journal*, 53(6), 1419-1440.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4/5), 303-345.
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827-836.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations* (2 utg.). Oslo: Abstrakt forlaget.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1990). *Makten att reformera : intressen, institutioner och näringspolitik* (Maktutredningens publikationer). Stockholm: Carlssons.
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253-265.
- Busch, T. (2014). *Akademisk skrivning. For bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2010). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 636-661.
- Dahl, R. A., & Lindblom, C. E. (1953). *Politics, Economics, and Welfare*. New York: Harper & Row.
- Evan, W. M., & Olk, P. (1990). R&D consortia: a new organizational form *Sloan Management Review*, 31(3), 37-46.
- Farazmand, A. (2002). *Modern organizations: Theory and practice*. Westport: Praeger.

- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Fisher, J. (1998). Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2/3), 153-169.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I W. W. Powekk & P. J. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Grandori, A. (2001). Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm. *Journal of Management & Governance*, 5(3), 381-399.
- Grandori, A., & Soda, G. (2006). A Relational Approach to Organization Design. *Industry and Innovation*, 13(2), 151-172.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Greve, C. (1998). *Den grå zone : fra offentlig til privat virksomhed* (2 utg.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). Establishing trustworthiness. I *Naturalistic inquiry* (s. 289-331). Beverly Hills, Calif: Sage.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4 utg.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Hansen, S. C., & Stede, W. A. V. D. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Hoff, K. G., & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering* (5 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2010). Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk. *Nordiske organisasjonsstudier*, 12 (3), 8-29.
- Johanson, D. M., Dag Øivind (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6), 18-30.

- Kickert, W. J. M. (2001). Public management of hybrid organizations: Governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, 4, 125-150.
- Koppell, J. G. S. (2003). *The Politics of Quasi-Government : Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control*. Cambridge: Cambridge : Cambridge University Press.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 23-28.
- Makadok, R., & Coff, R. (2009). Both market and hierarchy : an incentive-system theory of hybrid governance forms. *The Academy of Management review* 34, 297-319.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mellemvik, F. (1997). Accounting, the hidden collage? Accounting in the dialogues between a city and its financial institutions. *Scandinavian Journal of Management*, 13(2), 191-207.
- Mellemvik, F., Monsen, N., & Olson, O. (1988). Functions of accounting — a discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3), 101-119.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160(3), 345-376.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(4), 291-307.
- Merchant, K. A., & Stede, W. v. d. (2007). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (2 utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Monsen, N. (2003). Forretningsregnskap, fondsregnskap og kameralregnskap. *Beta*, 17(02), 7-26.
- Murray, F. (2010). The Oncomouse That Roared: Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions. *American Journal of Sociology*, 116, 341-388.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Nørreklit, H. (2005). Det balancerede scorecard - en undersøgelse af nogle centrale dimensioner. *Magma*, 8(6), 19-36.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Otley, D., & Berry, A. (1980). Control, Organisation and Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional-logic. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.



- Pettersen, I. J. (2013). Økonomistyring- teori møter praksis. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse : ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 17-36). Trondheim: Akademika.
- Pettersen, I. J., & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone? : Om økonomisk styring i helsesektoren*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy* New York, NY (1980): The Free Press.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance : policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. Maidenhead: Open University Press.
- Riege, A., M. . (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Pearson.
- Schick, A. (2002). Agencies in search of principles. *Oecd Journal On Budgeting*, 2(1), 7.
- Sending, A., Tangenes, T., & Gjønnnes, S. H. (2007). *Driftsregnskap og budsjettering : økonomi- og virksomhetsstyring* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Harvard University Press: Boston.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46, 597-624.
- Solstad, E. (2013). Bedriftsøkonomiske perspektiver i studier av fusjoner. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse : ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 77-97). Trondheim: Akademika Forlag.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. 20, 571-610.
- Tangen, T., & Gjønnnes, S. H. (2012). Målbærende plan eller plankritisk prognose? Om budsjettets plass i målstyring. 29(4), 25-38.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wildavsky, A. (1984). *The new politics of the budgetary process* (4 utg.). Boston: Little, Brown and Company.
- Winther, T., Øyen, A. H., & Ottesen, L. (2006). *Grunnleggende bedriftsøkonomi* (Bedriftsøkonomisk analyse). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3 utg.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4 utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zenger, T. R., & Marshall, C. R. (2000). Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 149-163.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.

Østergren, K., & Grønnevet, G. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans*, 25(04), 57-63.

## DOKUMENTER

Hjelvik, I. (2017, 17. Mars). -Har aldri sett lignende, *Harstad Tidende*, s. 18.

Hjelvik, I. (2017, 16. Mars). Maner til saklighet, *Harstad Tidende*, s. 21.

Kaarbø, Ø, A. (2017, 8. Februar). Skal ansette daglig leder og inntektsskaper, *Harstad Tidene*, s.18.

## ELEKTRONISKE KILDER

Totonor (2013). *Budsjettsituasjonen i Totonor*.

Hentet 20.04.2017 fra: <http://www.harstadtravpark.no/Nyhetsarkiv/2013/Desember/>.

Totonor (2014). *Første halvår for Totonor og Totonor Eiendom AS*.

Hentet 20.04.2017 fra: <http://www.harstadtravpark.no/Nyhetsarkiv/2014/Juli/Forste-halvar/>.

Totonor (2014). *Nytt styret i Totonor*.

Hentet 21.04.2017 fra: <http://www.harstadtravpark.no/Nyhetsarkiv/2014/Mars/Nytt-styre-i-Totonor/>.

Totonor (2017). *Daglig leder*.

Hentet 01.05.2017 fra: <http://www.harstadtravpark.no/Nyhetsarkiv/2017/Februar/Daglig-leder/>

Totonor (2016). *Ledig stilling*.

Hentet 01.05.2017 fra: <http://www.harstadtravpark.no/Nyhetsarkiv/2016/Desember/Ledig-stilling-i-Totonor/>.

Travsport (2017). *Om det Norske Travselkap*.

Hentet 01.05.2017 fra: <http://www.travsport.no/Om-DNT/> .

Rikstoto (2013). *Om stiftelsen Norsk Rikstoto*.

Hentet 01.05.2017 fra: <https://www.rikstoto.no/Hjem/OmRikstoto/>.

Travsport (2017). *Nord-Norge Travforbund*.

Hentet 01.05.2017 fra: <http://www.travsport.no/Organisasjon/ForbundLag/Nord-Norge-Travforbund/>

Kaarbø, Ø, A. (2009, 01. September). Hevnaksjon, *Harstad Tidende*. Hentet 28.05.2017 fra: <http://www.ht.no/sport/article287949.ece>

Kaarbø, Ø, A. (2009, 01. September). Kusk promilletatt. *Harstad Tidende*. Hentet 28.05.2017 fra: <http://www.ht.no/sport/trav/article287910.ece>

Kaarbø, Ø, A. (2012, 30. November). Dop-mistenkt trener. *Harstad Tidende*. Hentet 28.05.2017 fra: <http://www.ht.no/incoming/article6744473.ece>

# VEDLEGG

## Vedlegg 1. Samtykkeerklæring

### SAMTYKKERERKLÆRING

Dette er en mastergradsavhandling i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø, campus Harstad. Avhandlingens tittel er: «Økonomistyring i hybride organisasjoner».

Problemstillingen er «Hvilke funksjoner har økonomistyring i hybride organisasjoner?»

Formålet med denne mastergradsstudien er å vinne innsikt i funksjonene økonomistyring har i hybride organisasjoner på lokalt nivå i Totonor AS. Du er forespurt om å delta da jeg tror du besitter interessant og verdifull informasjon for besvarelsen av problemstillingen.

Mastergradsstudiet er kvalitativ, og jeg trenger derfor aktiv deltakelse gjennom intervju.

Undertegnede gir herved samtykke til å delta som informant/respondent i forbindelse med dette prosjektet, som gjennomføres og ferdigstilles av Trine Westerberg våren 2017.

Deltakelsen er på frivillig basis, og informanten kan når som helst trekke sin deltakelse under intervjuet, og fra selve prosjektet. Datamaterialet vil bli behandlet konfidensielt og lydopptak slettes etter transkriberingen.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Jeg har mottatt tilstrekkelig informasjon om studien, og er villig til å delta som informant.

Sted, dato: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

Student: Trine Westerberg, Handelshøgskolen UIT Norges Arktiske Universitet, studiested Harstad.

Veileder: Elsa Solstad, Førstemanuensis, Handelshøgskolen UIT Norges Arktiske Universitet, Harstad

## **Vedlegg 2. Intervjuguide 1**

### **Intervjuguide 1**

#### **Innledning**

Hva er din relasjon til Totonor? Hva er din stilling?

Hvor lenge har du hatt denne stillingen? Hvem rapporterer du til?

Kan du beskrive organiseringen i Totonor? Syns du dette er en god organisering for bedriften?  
Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvordan er eierstrukturen i Totonor? Og er organisasjonen eier av ressursene som benyttes i arbeidet?

Hvordan er finansieringen av Totonor? Kompenseres organisasjonen utfra produksjonen?  
Eks: antall løp?

Kan du beskrive din arbeidshverdag ift Totonor, hvilke oppgaver og ansvar du har?

Har organisasjonen autoritet til å avgjøre hvordan arbeidet bør utføres?

Hvem er involvert når det gjelder økonomistyringen i bedriften? Hvordan er disse involvert?  
Er det andre du mener burde vært involvert?

Arbeider du innenfor gitte rammer fastsatt av ledelsen og/eller prosedyrer fastsatt fra ledelsen eller interessenter? Eller har du frihet til å handle uavhengig av disse? Gi eksempler?

Er det ulike forventninger fra de ulike interessentene (for eksempel Riktoto, eiere, hestefolket)? Hvilke forventninger? Hvordan arbeider dere med disse forventningene i hverdagen?

Har de ulike interessentene ulike krav til økonomisk resultat? Hvordan arbeider dere med dette i hverdagen?

Stiller de ulike interessentene ulike krav til bedriften? Hvilke krav? Hvordan hensyn tar dere disse kravene i hverdagen?

Hvordan påvirker denne organiseringen (med ulike interessenter) økonomistyringen i bedriften?

Hvordan rapporteres det økonomisk overfor de ulike interessentene?

Hvilke økonomiske måleparametere jobber Totonor i forhold til? Og synes du disse er gode måleparametere? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke styringsverktøy benytter Totonor? Og hvordan synes du de fungerer?

Mener du at disse styringsverktøyene gir et godt grunnlag for økonomistyringen? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hva kunne evt. ha vært gjort annerledes?

Er det andre styringsverktøy du mener kunne vært brukt? Hvorfor?

## **Kulturell kontroll**

Har Totonor fastsatt overordnede verdier? Hva er disse?

Hvordan nedfelles disse verdiene i økonomiske måleparametre? Og eventuelt hvordan anvendes verdiene i økonomistyringen?

Er verdiene nedfelt i strategi eller mål for fremtiden til Totonor? Hvem utarbeider strategier i bedriften? Er du involvert?

Er du opptatt av strategi/mål i din arbeidshverdag?

I hvilken grad opplever du at de ansatte jobber mot de felles målene? Og hva gjøres for å eventuelt sikre dette.

Opplever du at de ansatte har samme holdninger og verdier? Hvordan gir dette seg utslag i hverdagen? Hvis ikke: hvilke utfordringer skaper dette?

Hvordan opplever du samarbeidet mellom de ansatte? Gi eksempler.

Hva gjør organisasjonen for å bidra til en tilfredsstillende organisasjonskultur? Begrunn mener du at alle i Totonor arbeider mot felles mål? Hvorfor/hvorfor ikke?

Anvendes målene når man jobber med økonomistyringen i bedriften? Hvorfor/hvorfor ikke? Evt. hvordan anvendes målene i økonomistyring?

Hvilken funksjon har verdier og mål for økonomistyring i bedriften?

## **Planlegging**

I hvilken grad planlegges daglig drift/arrangementer som for eksempel løpsdager? Hvorfor/ Hvorfor ikke?

Tenker man økonomi i denne planleggingen? Hvorfor/hvorfor ikke? I hvilken grad er de ansatte involvert i planleggingen av daglig drift?

Har bedriften laget langsiktige planer? Evt. hvilken tidshorisont? Hvordan brukes disse langsiktige planene i arbeidshverdagen?

Bruker dere disse langsiktige planene i økonomiarbeidet i Totonor? Hvordan anvendes langsiktige planer i økonomistyringen?

I hvilken grad er de ansatte involvert i langsiktig planlegging? Hva er fordeler/ulempes med dette? Hvilken funksjon har langtidsplanene for bedriften?

Hvem deltar i budsjettarbeidet? Er du involvert?

Når dere utarbeider budsjettet bygger budsjettet på fjorårets budsjetter (det vil si at du justerer årets budsjett basert på fjorårets budsjett), eller bygger budsjettet på strategier og mål i bedriften?

Hvordan ivaretas målene til bedriften i budsjettet?

Reviderer dere budsjettet i løpet av året?

Hvordan anvendes budsjettet i den daglige driften?

Syns du budsjettet er et viktig styringsdokument? Hvorfor/hvorfor ikke?

Mener du budsjettet er viktig når dere fatter beslutninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Mener du budsjetter er viktig i oppfølgingen av den daglige driften? Hvorfor/hvorfor ikke?

Har budsjettet en legitimerende effekt ovenfor bedriftens interessenter?

Er interessentene opptatt av budsjettet til bedriften? Er budsjettet viktig for å legitimere driften overfor interessentene?

Er budsjettet viktig for å legitimere driften overfor omgivelsene?

Hvilken funksjon har budsjettet for bedriften? Kybernetisk styring

Kan du si noe om bruk av regnskap i Totonor? Hvem rapporteres det til? Har dere et felles regnskapssystem (på lokal/sentralt?)?

Hvordan skjer ressursfordelingen? Hva legges til grunn? Syns du dette er en grei måte å fordele ressursene på? Hvorfor/hvorfor ikke?

I hvilken grad opplever du at interessenter er opptatt av regnskapet til bedriften? Og på hvilken måte?

Er dere opptatt av regnskapet når dere skal fatte beslutninger? Hvordan bruker dere regnskapet i slike situasjoner?

Hvordan bruker dere regnskapet for å kontrollere forbruket? Hvem har dette ansvaret?

Er regnskapet viktig for å legitimere driften overfor interessenter?



Er regnskapet viktig for å legitimere driften overfor omgivelsene?

Hvordan funksjon har regnskapet for bedriften?

I hvilken grad bruker dere prognoser? Og har du muligheten til å påvirke utarbeidelsen av prognoser?

Brukes prognoser lokalt/regionalt i økonomistyringen? Og er det mulig å gjøre lokale tilpasninger?

Brukes det andre styringsverktøy? Evt. hvilke?

## **Belønning og kompensasjon**

Hva er ditt forhold til insentiver i form av bonus/belønninger? I hvilken grad benyttes dette i Totonor? Begrunn svaret

Hvordan måles/utarbeides bonusen? Synes du dette er rette målene? Hvorfor/Hvorfor ikke?

Har du selv eller andre i Totonor deltatt i fastsetting av disse kriteriene? Og hvilken rolle var det eventuelt snakk om?

Synes du bonusen er viktig for motivasjonen i jobben din? Hvorfor/hvorfor ikke?

Syns du bonusen er viktig for din tilfredshet på jobben?

Hvilke positive eller negative effekter har bruk av bonussystemer når det kommer til samarbeid, og måloppnåelse? Gi eksempler

Hvilken funksjon har belønning og intensiver i Totonor?

## **Administrativ kontroll**

I hvilken grad påvirkes arbeidshverdagen av prosedyrer og retningslinjer fra interessentene?

I hvilken grad påvirkes arbeidshverdagen av prosedyrer og retningslinjer fra styret?

I hvilken grad har du mulighet til å ta avgjørelser basert på egne vurderinger?

Syns du dere er organisert rett for å ivareta økonomistyringen i bedriften? Hva kunne evt. vært gjort annerledes?

Mener du at økonomistyringssystemet (det teknologiske systemet) er godt tilpasset driften? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne du evt. ønsket å endre?

I hvilken grad påvirker omgivelsene organisasjonens økonomistyring? Og hvordan vil du evt. beskrive forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene?

Mener du at økonomistyringssystemet er godt tilpasse størrelsen på organisasjonen? Hvorfor? Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

Hvordan vil du beskrive forholdet mellom Totonor og omgivelsene?

Hvordan vil du beskrive forholdet mellom Totonor og eierne?

Hvilken funksjon spiller ledelse for økonomistyringen i Totonor?

Hvilken funksjon spiller organisering for økonomistyring i Totonor?

## **Avslutningsvis**

Er det noen sammenheng mellom strategier, budsjett, regnskap, og organisasjonsstruktur i organisasjonen? Kan du utdype dette.

Har du noe du vil tilføye i forhold til hva vi har snakket om?

Takker for deltakelsen!

## **Vedlegg 3. Intervjuguide 2**

### **Intervjuguide 2**

#### **Innledning**

Hva er din stilling, og hvilken relasjon har du til Totonor?

Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Kan du beskrive din arbeidshverdag? Har du oppgaver/ansvar knyttet til driften i Totonor?

Hvem er involvert når det gjelder økonomistyringen i Totonor? Hvordan er disse involvert?  
Er det andre du mener burde vært involvert?

Kan du si noe om hvilke krav som stilles til Totonor fra Rikstoto? Hvorfor? Er det noe du synes kunne vært annerledes? Hvordan påvirker denne organiseringen økonomistyringen i bedriften?

Hvordan rapporteres det økonomisk overfor dere fra Totonor AS?

Kan du si noe om hvilke styringsverktøy de benytter i Totonor?

Mener du at disse styringsverktøyene gir et godt grunnlag for økonomistyringen?  
Hvorfor/hvorfor ikke?

Er det andre styringsverktøy du mener kunne vært brukt? Hvorfor?

#### **Kulturell kontroll**

Eksisterer det noen overordnet strategi for hele Rikstoto og deres forvaltningsaktører som for eksempel Totonor? Hva gjøres evt for å følge dette opp?

Hvordan nedfelles disse verdiene i økonomiske måleparametre? Og eventuelt hvordan anvendes verdiene i økonomistyringen?

Er Rikstoto med i strategisk planlegging i Totonor? Hvem og På hvilken måte?

## **Planlegging**

Kan du si noe om i hvilken grad Rikstoto er med i planleggingen av driften i Totonor?

I hvilken grad planlegges daglig drift/arrangementer som for eksempel løpsdager? Hvorfor/ Hvorfor ikke? Tenker man økonomi i denne planleggingen? Hvorfor/hvorfor ikke?

I hvilken grad er de ansatte involvert i planleggingen av daglig drift?

Har Totonor laget langsiktige planer? Er Rikstoto involvert i denne planleggingen? Hvordan brukes disse langsiktige planene i arbeidshverdagen?

I hvilken grad er de ansatte involvert i planleggingen?

I hvilken grad er Rikstoto involvert i budsjettplanleggingen i Totonor? Evt er du involvert i dette arbeidet? Og hvordan foregår dette arbeidet? (bygger det på fjorårets budsjett?), eller strategier eller mål i bedriften?

Hvordan ivaretas målene til Totonor i budsjettet?

Revideres budsjettet til Totonor i løpet av året?

Hvordan anvendes budsjettet i den daglige driften i Totonor?

Syns du budsjettet er et viktig styringsdokument i Totonor? Hvorfor/hvorfor ikke?

Mener du budsjettet er viktig når Totonor fatter beslutninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Mener du budsjetter er viktig i oppfølgingen av den daglige driften til Totonor?  
Hvorfor/hvorfor ikke?

Har budsjettet en legitimerende effekt ovenfor bedriftens interessenter?

Er interessentene opptatt av budsjettet til bedriften?

Er budsjettet viktig for å legitimere driften overfor interessenter?

Er budsjettet viktig for å legitimere driften overfor omgivelsene?

Hvilken funksjon har budsjettet for Totonor?

## **Kybernetisk styring**

Kan du si noe om regnskapssystemet i Rikstoto? Benyttes samme system på alle totalisatorbaner?

Hvordan skjer ressursfordelingen? Hva legges til grunn? Syns du dette er en grei måte å fordele ressursene på? Hvorfor/hvorfor ikke?

Er dere opptatt av regnskapet når dere skal fatte beslutninger i Totonor? Hvordan bruker dere regnskapet i slike situasjoner? Er Rikstoto involvert i slike beslutninger?

Har Totonor rapporteringsansvar ovenfor Rikstoto? Hva går eventuelt dette ut på? Bruker for eksempel Rikstoto regnskap for å kontrollere forbruk?

Hvilke funksjoner har regnskapet for Totonor?

I hvilken grad bruker dere prognoser? Og har du muligheten til å påvirke utarbeidelsen av prognoser? Brukes prognoser lokalt/regionalt i økonomistyringen? Og er det mulig å gjøre lokale tilpasninger?

Vet du om det brukes andre styringsverktøy i Totonor? Eventuelt hvilke?

## **Belønning og kompensasjon**

Hva er ditt forhold til insentiver i form av bonus/belønninger? Eksisterer det noen felles plattform for dette? I hvilken grad benyttes dette i Totonor? Begrunn svaret

Hvordan måles/utarbeides bonusen? Synes du dette er rette målene? Hvorfor/Hvorfor ikke?

Opplever du at bonusen er en viktig for motivasjonsfaktor for de ansatte i Totonor? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke positive eller negative effekter har bruk av bonussystemer når det kommer til samarbeid, og måloppnåelse? Gi eksempler

Hvilken funksjon har belønning og intensiver i Totonor?

## **Administrativ kontroll**

I hvilken grad påvirkes arbeidshverdagen til de ansatte i Totonor av prosedyrer og retningslinjer fra Rikstoto?

I hvilken grad har Totonor mulighet til å ta avgjørelser basert på egne vurderinger?

Syns du Totonor er organisert rett for å ivareta økonomistyringen i bedriften? Hva kunne evt. vært gjort annerledes?

Mener du at økonomistyringssystemet (det teknologiske systemet) er godt tilpasset driften? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne du evt. ønsket å endre?

I hvilken grad påvirker omgivelsene Totonors økonomistyring? Og hvordan vil du evt. beskrive forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene?

Mener du at økonomistyringssystemet er godt tilpasse størrelsen på Totonor Hvorfor? Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

Hvordan vil du beskrive forholdet mellom Totonor og Rikstoto?

### **Avslutningsvis**

Er det noen sammenheng mellom strategier, budsjett, regnskap, og organisasjonsstruktur i Totonor? Kan du utdype dette.

Har du noe du vil tilføye i forhold til hva vi har snakket om?

Takker for deltakelsen!