

# Strategiarbeid blant gasselbedrifter

av

Tommy Thorkildsen

og

Tor Petter W. Christensen



Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi

Master of Business Administration

(30 studiepoeng)

Handelshøgskolen  
Norges fiskerihøgskole  
Universitetet i Tromsø

November 2010

## **FORORD**

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende og obligatorisk del av erfaringsbasert mastergradsstudium i strategisk ledelse ved Universitetet i Tromsø.

Denne oppgaven er skrevet av to deltids studenter som jobber full stilling i det private næringsliv, begge har daglig leder stillinger samt flere styreverv i selskaper som omsetter i størrelsesorden 20 – 60 mill. NOK pr. år.

Bakgrunnen for valg av tema er vår interesse for det strategiske arbeid i bedrifter, samt behovet for faglig påfyll for å kunne forstsette denne prosessen. Etter flere år med praktisk erfaring fra ulike strategiske tilnærminger passet det veldig godt at Universitetet i Tromsø satte i gang Masterstudier i strategisk ledelse. Nå, etter avslutning av studiene, har vi gode teoretiske kunnskaper og står bedre rustet når strategi skal utformes.

Vi vil takke vår veileder Nils Magne Larsen, førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad og Morten Huse, professor ved BI for alle bidrag og hjelp, og vi håper at oppgaven kan være et nyttig bidrag for andre med interesse for temaet.

Tromsø, 5. november 2010

Tor Petter W. Christensen og Tommy Thorkildsen

## Innhold

FORORD.....	I
SAMMENDRAG.....	IV
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Hypotese.....	4
1.4 Avgrensning.....	5
1.5 Oppgavens struktur.....	5
2 Teori.....	6
2.1. Gaselebedriftene, hvem er det og hvordan blir man en Gasele?.....	6
2.2. Styret, hva er det? Lovverket for styrearbeid i Norge.....	8
2.3 Oppdeling av styrets oppgaver.....	10
2.4. Teorier anvendt på styret.....	11
2.5 Styrets involveringsgrad.....	15
2.6. Corporate Governance, hva er det?.....	16
2.7. Hva er strategi og hvorfor driver bedrifter med det?.....	17
2.8. Teoretisk fundament - problemstilling og hypotese.....	20
3 Metode.....	21
3.1 Forskningsdesign.....	21
3.2 Forskningsmetode.....	22
3.2.1 Operasjonalisering.....	23
3.2.2 Utforming av spørsmål.....	26
3.2.3 Valg av innsamlingsmetode.....	26
3.3 Utvalg.....	30

3.4 Metodens kvalitet .....	32
3.4.1 Validitet og reliabilitet .....	32
3.4.2 Primær og sekundær data .....	34
4 Resultater og analyse.....	35
4.1 Oversikt – analyse / Bruk av SPSS .....	35
4.2 Faktor analyse og reliabilitetstest.....	37
4.2.1 Initiering og formulering av strategi .....	38
4.2.2 Ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger .....	41
4.2.3 Implementering (gjennomføring) av strategi .....	43
4.2.4 Overvåking og evaluering av strategi.....	46
4.3 Aggregering av variabler.....	49
4.4 Independent samples T - test.....	50
4.5 Korrelasjon .....	53
5 Oppsummering og konklusjon .....	55
REFERANSER: .....	59
VEDLEGG .....	62

## SAMMENDRAG

Forretningslivet i det 21-århundre er preget av til dels store krav fra kunder, leverandører og samfunnet generelt, og bedrifter tvinges til å være innovative for å henge med i utviklingen. Dette medfører ofte at konkurransen selskap i mellom øker, marginene synker og det blir stadig vanskeligere å drive lønnsomt. For å henge med i utviklingen og kunne drive lønnsomt går utviklingen mot at selskap i større og større grad må tenke strategisk (Gabrielsson & Huse, 2009)

Dersom ledelsen i de ulike selskap ikke klarer å reagere på de ulike situasjoner som kontinuerlig dukker opp i en eller annen form, og heller ikke klarer å henge med i utvikling av produkter eller klarer å finne nye markeder, vil disse selskapene før eller senere bli ulønnsomme og forbigått av selskap som er mer innovativ og proaktiv.

En av de viktigste faktorene for å kunne være innovativ og proaktiv er at ledelsen/styret har en plan med sitt arbeid og har en klar ide om hvilken retning selskapet skal ta (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Det betyr at det strategiske arbeid må prioriteres.

I vid forstand kan man dele inn prosessen omkring strategisk beslutningstaking i fire deler;

1. Initering og formulering av strategiske beslutninger
2. Ratifisering og kontroll av strategiske beslutninger
3. Implementering av strategiske beslutninger
4. Overvåking og evaluering av strategiske beslutninger

(Fama & Jensen, 1983) (Gabrielsson & Huse, 2009)

Ovennevnte punkter innebærer at styret får en viktig rolle i den totale strategiske prosessen, noe som vi tror mange styremedlemmer i små og mellomstore selskap ikke tar tilstrekkelig hensyn til.

Som leser av finansavisen Dagens Næringsliv har vi vært fascinert av fenomenet ”Gaselebedrifter”, og ofte lurt på hvorfor noen selskaper oppnår gaselestatus mens andre selskapet ikke oppnår en slik status. Det ble derfor naturlig å stille spørsmålet: Oppnår noen selskaper gaselestatus fordi styret i disse selskapene er mer bevisst på det strategiske arbeid? Hvordan kunne vi eventuelt måle dette?

Med bakgrunn i variabler som kjennetegner godt styrearbeid konstruerte vi et felles spørreskjema der ett eksemplar ble sendt til alle gasselbedrifter i Troms og Finnmark, og ett eksemplar ble sendt til sammenlignbare selskap i samme område. Denne gruppen kalte vi for kontrollgruppen. Det ble ikke opplyst i oversendelsesbrevet at spørreskjemaet ble sendt både til gasselbedrifter og kontrollgruppen på bakgrunn av at vi ikke ønsket at gasselbedriftene på den måten skulle føle seg forpliktet til å svare at de var mer bevisst på det strategiske arbeid.

Dessverre ble svarprosenten i undersøkelsen for lav til å kunne konkludere, men funnene fra den statistiske analysemodellen vi har brukt gir retningsstøtte til å påstå at styrene i selskapene med gasselstatus i Troms og Finnmark er mer bevisst på strategisk arbeid sammenlignet med styrene i tilsvarende selskap i samme området.

Spesielt gjelder dette prosessene ”initiering og formulering av strategi” samt ”implementering av strategi”. Analysemodellen viser betydelig høyere gjennomsnittscore for gasselbedriftene enn for kontrollbedriftene.

Selv om vi ikke oppnådde tilstrekkelig signifikans på resultatene har vi brukt retningsstøtten for å diskutere funnene opp mot teori, der vi blant annet argumenterer for at styrene i gasselbedrifter kan representere et mer ressursbasert teoretisk perspektiv på styrearbeidet enn gruppa vi sammenliknet med.

Videre beskriver oppgaven det metodiske arbeid som er gjort, og det gjøres en teoretisk gjennomgang av styrets oppgaver i henhold til lovverket i Norge. I tillegg er det en presentasjon av teorier anvendt på styret, samt en kort gjennomgang av strategiarbeid i styrene og teori omkring begrepet ”corporate governance”, ett tema som står sentralt i styrearbeid.

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Som en del av studiet ”erfaringsbasert MBA” ved Universitet i Tromsø har vi kommet borti flere aspekter av det spennende temaet ”Corporate Governance”, eller ”selskapsledelse”.

Corporate governance er et omdiskutert emne som oppfattes kontekstuellet forskjellig, og vi skal komme nærmere inn på temaet under teorikapitlet. Innenfor dette temaet har den strategiske vinklingen fått vår interesse, og da spesielt styrets involvering og behandling av strategi.

Mye av den tradisjonelle litteraturen omkring strategi kommer fra undersøkelser i store multinasjonale selskap og er lite konkluderende (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch, & Volberda, 2009). Styrets engasjement i strategiske anliggender har vært et hett debatt-tema innen akademiske miljø i flere årtier (Zahra & Pearce II, 1989). I 70 – årene ble det observert at amerikanske styrever hadde vært passive ved en rekke selskapsfiaskoer, og mer strategisk involvering var nødvendig. De senere år har det vært et større fokus på corporate governance, som også har ført til mer empiri og interesse for styrets rolle i den strategiske tenkningen (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch, & Volberda, 2009).

De teoretiske tilnærmingene til emnet har vært mye fokusert på prinsippal – agent teori og ressursavhengighetsteori (Huse, 2007), noe vi kommer nærmere inn på i teorikapitlet. Selv om det er gjort en del undersøkelser relatert til norske selskaper de siste årene, vet vi ikke nok om hvordan situasjonen er i det som er Norges næringsmessige ryggmarg; de små og mellomstore bedriftene rundt omkring i landet.

Norges næringsliv består av mer enn 300 000 aktive foretak, inklusive offentlige eide foretak, ekskludert primærnæringene (Statistisk sentralbyrå, 2010). Av disse står aksjeselskap for ca. 45 % representasjon.

Figurene under viser at dersom man ser på antallet sysselsatte i Norge, fremkommer det at aksjeselskapene står for brorparten av de som er ansatt i privat sektor. Videre viser figurene at aksjeselskap står for en vesentlig del av det som kan karakteriseres som det norske næringsliv, og at det er de små og mellomstore bedriftene som utgjør hoveddelen. Over 99

prosent av bedriftene i Norge har 100 ansatte eller færre. (Nærings og handelsdepartementet, 2008-2009)

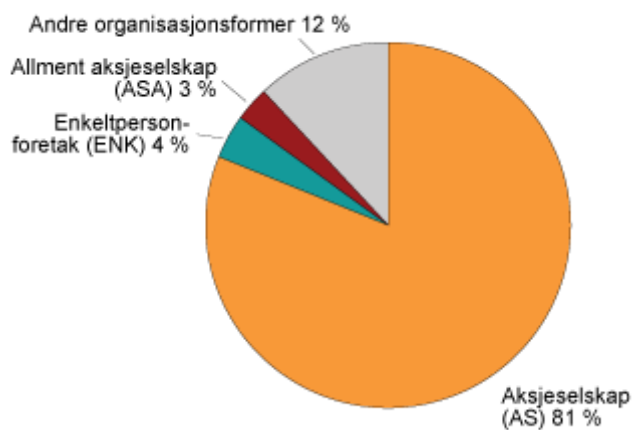
**Føretak etter organisasjonsform. 2008**



(Statistisk sentralbyrå, 2010)

*Fig 1.1: Organisasjonsformer, privat sektor i Norge*

**Tilsette etter organisasjonsform. 2008**



(Statistisk sentralbyrå, 2010)

*Fig 1.2: Organisasjonsform, privat sektor*

Som det fremkommer over er altså 81 % av privat tilsette i Norge ansatt i aksjeselskap, og det er verdt å merke seg at lovverket setter en del klare krav til aksjeselskap, blant annet ASL§6-1 som krever at alle aksjeselskap skal ha ett styre (Lovdata, 1997, m. endringer av 2007).



Det er i Norge 451 642 personer (Statistisk sentralbyrå, 2010) som sitter i ulike styreverv. Av disse er 272 323 i aldersgruppen 45 – 66 år (60,3%), og 196 765 (43,5 %) har høyere utdanning.

Vi gjør en nærmere gjennomgang av styret og aksjeloven i teoridelen, men velger å nevne kort at til tross for at det ikke er beskrevet eksplisitt i lovverket at styret skal nedfelle selskapets strategier, er det vanlig å hevde at styrets viktigste oppgave er nettopp strategioppgaven. Samtidig hevdes det at denne oppgaven får minst oppmerksomhet (Huse, 2007), noe som kan oppfattes som paradoksalt.

Gjennom landsdekkende presse og media har det blitt større fokus på at de bedriftene som lykkes har satt strategi på dagsorden og tenkt langsiktig og målbevisst i sin satsing. Videre må bedriften ha ressurser nok til å gjennomføre den, og medarbeiderne må vite hvordan de skal gjøre det. IKEA er et skoleeksempel på en bedrift som har lyktes med langsiktig og ”hands – on” strategisk tenkning (Myklemyr, 2009).

Gasellekåringen har siden 2003 fått mye oppmerksomhet og har vokst frem som et status- og kvalitetsstempel på bedrifter som gjør det godt. Dagens Næringsliv, som står bak Gasellekåringen, gjør det ut i fra et sett med kriterier som de vurderer som viktige for å kalle en bedrift suksessfull og dyktig. Bakgrunnen og fakta rundt Gasellebedrifter blir diskutert i teorikapitlet.

Ut i fra eksisterende teori omkring strategi og styrearbeid, anser vi det som meget interessant å finne ut mer om kvalitet og kvantitet på det strategiarbeidet som er gjennomført i bedriftene. Driver disse ”suksessbedriftene” med aktivt styre- og strategiarbeid? Er det mulig å finne ut om det utarbeides og implementeres strategiske planer i gasellebedriftene? Videre, kan resultatet generaliseres, og kan vi konkludere med at strategisk arbeid i SMB lønner seg og bør få et større og bedre fokus blant styrene i små og mellomstore selskap?

Slike spørsmål oppfatter vi som meget interessante, og har vært med på å forme vår problemstilling.

### **1.2 Problemstilling**

Aksjeloven kobler det overordnede forvaltningsansvaret til styret, som da i prinsippet utgjør selskapets ledelse. Daglig leder skal iht. § 6-14 følge de retningslinjer og pålegg som styret

har gitt, og i praksis betyr dette at styret har det juridiske ansvaret og delegerer den daglige ledelse til daglig leder (Thorsby, 2002).

Norge har hatt en styre - og ledelsestradisjon som har ført til at Norge scorer lavt på listen over selskaper og styrer når det kommer til profesjonalitet (Pricewaterhousecoopers, 2008). Dette kan ha sammenheng med selskapenes størrelser og form, men det hersker likevel liten tvil om at norske styrer i SMB har forbedringspotensiale, både i forhold til kompetansenivå og profesjonalitet (A.T. Kearney, 2008).

Likevel klarer altså en god del bedrifter i Norges land å bli kvalifisert som gasselbedrifter, et stempel som signaliserer at selskapet er på riktig vei, ihvertfall hva gjelder resultat og omsetning.

Med bakgrunn i vårt fokus på det strategiske styrearbeidet i gasselbedrifter vs. andre, har vi da dedusert følgende problemstilling:

**Arbeider styrene i gasselbedrifter i Troms og Finnmark mer bevisst med strategi enn styrene i kontrollgruppa, det vil si bedrifter som har sammenliknbar beliggenhet, omsetning og antall ansatte - men ikke kan kalle seg gasselbedrift?**

### 1.3 Hypotese

Dagens Næringsliv har flere kriterier for å bli annektert som gasselbedrift, og kåringen har etablert seg som en prestisjetung happening hvert år. Som et resultat av dette bruker flere og flere gasselbedrifter nettopp denne status i sin markedsføring og posisjonering. Med bakgrunn i de kriterier som gjelder for gasselbedrifter, og det faktum at aktivt styrearbeid og strategiarbeid er viktige vekstfaktorer i selskaper, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) har vi flg. hypotese;

**Gasselbedrifter i Troms og Finnmark scorer signifikant høyere på variablene for godt strategisk arbeid i styrerommet enn bedrifter som har sammenliknbar beliggenhet, omsetning og antall ansatte.**

## **1.4 Avgrensning**

Det kunne vært ønskelig å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse enn det vi har valgt. Vi fikk i utgangspunktet inn tall på Gasselbedrifter fra Dagens Næringsliv som dekker hele landet, og vi har tilgang via nettstedene Proff – forvalt og Purehelp.no til regnskaper for selskaper i hele landet. På grunn av den store populasjonen dette vil generere valgte vi å redusere utvalget til å gjelde fylkene Troms og Finnmark. Et annet moment er at dette også ville gjøre oppgaven mer relevant og interessant for oss å jobbe med. Det var totalt 163 gasselbedrifter i Troms og Finnmark i regnskapsåret 2008 (gasselkåringen for 2009).

Med gjennomsnittlige parametere ifht. antall ansatte og omsetning kom vi frem til et referanseutvalg på 85 bedrifter som vi kunne sammenlikne med. Vi hadde da et utvalg på totalt 248 enheter, noe som er et signifikant utvalg innenfor aktuell region.

## **1.5 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 vil vi se litt nærmere på teorier anvendt på styret, både generelt og koblet opp imot strategiarbeid i selskaper. Vi vil kort redegjøre rundt Corporate Governance, og hvorfor selskap driver strategisk arbeid. Innledningsvis gir vi mer informasjon rundt gasselbegrepet.

For å kunne svare på problemstillingen og hypotesen har vi valgt å gjøre en kvantitativ undersøkelse. Omfanget og fremgangsmåten blir nærmere beskrevet i kapittel 3.

I kapittel 4 vil resultatene av vår undersøkelse trekkes frem, mens kapittel 5 vil oppsummere det hele, samt gi noen refleksjoner rundt det arbeidet som er gjennomført.

## 2 Teori

### 2.1. Gasselbedriftene, hvem er det og hvordan blir man en Gasse?

Gaselle (bedrift) er en betegnelse innført av avisen Dagens Næringsliv for norske bedrifter med ryddig økonomi og jevn omsetningsøkning over flere år. Av alle aktive bedrifter med omsetning over 1 million kroner er det kun ca. 5% som får denne betegnelsen hvert år.

Dagens Næringsliv har kjørt denne rangeringen siden 2003 (dvs. regnskap for 2002) (Wikipedia, 2009) (Dagens næringsliv, 2010). Dagens Næringsliv velger årlig ut Gasselbedrifter etter disse kriteriene:

- levert godkjente regnskaper
- minst doblet omsetningen over fire år
- omsetning på over en million kroner første år
- positivt, samlet driftsresultat
- unngått negativ vekst

I henhold til en artikkel i Dagens Næringsliv 19.10.2009 (vi gjør oppmerksom på at avisen ikke har henvist til kilder) fremkommer det at det er en klar nedgang i antall gasselbedrifter. I alt 4223 bedrifter i landet trosset finanskrisen, banklikviditetskrise og børskrakk og presterte likevel å bli gaseller. Etter at antallet gaseller siden 2004 har økt med mellom 20 og 50 prosent årlig, var nedgangen for regnskapsåret 2008 på 12 prosent. Med unntak av Finnmark, er det en klar nedgang i antall gaseller i alle fylker. Andelen aksjeselskaper som klarte gasselmålene sank fra 2,5 til 2 prosent.

En gjennomgang av gasselbedrifter for 2009, med andre ord tall som bygger på regnskapsåret 2008, viser at de i gjennomsnitt økte med fem ansatte. Til sammen ble det 21.605 nye arbeidsplasser i det første nedgangsåret. Dette er verd å merke seg når vi vet at arbeidsledigheten økte med 20 prosent i løpet av 2008. Målt over 4 år, har de samme bedriftene økt antall ansatte med 60.000.

Sammenlignet med alle aksjeselskapene i Norge har gasselbedriftene noe lavere egenkapitalandel og dermed noe høyere gjeld. Det er naturlig når en vet at dette er bedrifter i sterk vekst. Men når det gjelder avkastning slår gasellene resten av as Norge ”ned i støvlene”. Både målt på egenkapital og totalkapital ligger gasselbedriftene skyhøyt over resten av aksjeselskapene. Se tabell 1. Tre bransjer dominerer gasselisten og det fremkommer at forretningsmessig tjenesteyting, bygg og anlegg, og industri til sammen utgjør 64 prosent av gasselbedriftene. Se tabell 2.

Ikke uventet er de største byene overrepresentert blant kommunene som har flest gaseller per innbygger. Dels er dette gitt av naturlige årsaker som bransjer, infrastruktur, tilgang på ressurser og ansatte.

Avslutningsvis tar vi med at gasselbedriftene er sterkt underrepresentert på konkurslistene. Bare en av gasselbedriftene for 2008 er konkurs.

Tabell 3 viser nøkkeltall for gjennomsnittet av alle 4223 gasselbedriftene i Norge i 2008.

Tabell 1

	Bedre avkastning			
	As Norge		Gasellene	
	2008	2007	2008	2007
Egenkapitalandel	35,3 %	36,6 %	26,2 %	27,5 %
Gjeldsgrad	64,7 %	63,3 %	74,0 %	72,5 %
Totalkapitalrentabilitet	9,9 %	10,3 %	17,7 %	14,4 %
Egenkapitalrentabilitet	21,8 %	28,4 %	67,6 %	54,7

Tabell 2

### Gasellebransjene

Antall gaseller og andel av alle gasellene innenfor næringene

Næring	Antall	Andel av alle
Varehandel	960	22,7 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	923	21,9 %
Forretningsmessig tjenesteyting	819	19,4 %
Industri	536	12,7 %
Transport og lagring	336	8,0 %
Innovasjon og kommunikasjon	286	6,8 %
Overnatting og servering	102	2,4 %
Jordbruk, skogbruk og fiske	92	2,2 %
Kulturell og personlig tjenesteyting	85	2,0 %
Kraft, vann og avfall	48	1,1 %
Bergverksdrift og utvinning	36	0,9 %
<b>Sum</b>	<b>4223</b>	

Tabell 3

**Gjennomsnittsgasellen**

Et gjennomsnitt av alle de 4223 gasselleselskapene i 2008

	2008	2007	2006	2005	Endring 2005-2008
<b>Omsetning</b>	85,2	64,1	43,6	27,6	208,3 %
<b>Driftsresultat</b>	9,8	6,6	4,0	2,0	379,9 %
<b>Resultat før skatt</b>	10,0	6,4	4,0	2,1	368,1 %
<b>Årsresultat</b>	7,0	4,6	2,9	1,6	352,6 %
<b>Utbytte</b>	0,9	1,4	1,0	0,4	123,9 %
<b>Egenkapital</b>	16,4	13,2	10,2	7,8	108,7 %
<b>Gjeld</b>	46,6	34,7	24,9	16,3	186,4 %
<b>Ansatte</b>	30,1	25,0	19,2	15,9	89,0 %

(Dagens næringsliv, 2010)

**2.2. Styret, hva er det? Lovverket for styrearbeid i Norge**

I henhold til den norske aksjelovgivning av 13. juni 1997 er styret det øverste organ i et aksjeselskap, og det kan inngå avtaler på vegne av selskapet og således forplikte selskapet (Lovdata, 1997, m. endringer av 2007). Loven gjelder for både aksjeselskap og allmennaksjeselskap og erstattet aksjeloven fra 1976. Hovedforskjellen på aksjeselskap og allmennaksjeselskap er at aksjeselskap har ett krav om en aksjekapital på minimum kr. 100.000,- mens allmennaksjeselskap må ha en aksjekapital på minimum kr. 1.000.000,-. Videre kan aksjeselskap avholde generalforsamling uten møtebehandling så lenge ikke noen av aksjeeierne krever det, og det er ulike krav til antall styremedlemmer og daglig ledelse i de to selskapsformene (Lovdata, 1997, m. endringer av 2007). Vi vil i resten av oppgaven bare forholde oss til aksjeselskap.

Selv om styret har daglig leder som nærmeste kontaktledd med bedriftsledelsen, er styret ansvarlig eller medansvarlig for de disposisjoner som daglig leder foretar. Styret har det overordnede ansvaret for at den daglige ledelsen utøves på en lovlig og forsvarlig måte.

Kapittel 6 i aksjeloven omhandler selskapets ledelse og paragraf 6-12, 1-3 ledd, i aksjeloven lyder som følger:

*Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets*

*virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.*

Denne paragrafen i loven må sees i sammenheng med paragraf 6-13,1. ledd, 6-14 og 6-15 som omhandler styrets tilsynsansvar, daglig ledelse og daglig leders plikter overfor styret. Lovene lyder som følger:

#### **§6-13, 1. ledd**

*Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.*

#### **§6-14**

*Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning. Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avventes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om avgjørelsen. Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.*

#### **§6-15**

*Daglig leder skal minst hver fjerde måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem.*

Generelt er det akseptert at styrets viktigste oppgave er å se til at den daglige ledelsen gjør en bra jobb, og ett styre normalt ikke skal blande seg inn i selskapets daglige drift. Om vi ser nærmere på paragraf 6-14 fremkommer det at styret spesielt skal ha ansvar for forhold som er av stor betydning eller av uvanlig art for selskapet. Dette dreier seg blant annet om beslutninger hvor selskapets forretningsidè, langsiktige mål og strategier fastsettes. (Huse, 2007)

For øvrig har styret flere andre plikter som vi kunne ha henvist til, men vi velger ikke å gå videre med det fordi vi føler styret og forholdet til den daglige ledelse står sentralt i denne oppgaven som omhandler strategiarbeid, enten gjort av styret eller den daglige ledelsen.

### **2.3 Oppdeling av styrets oppgaver**

En vanlig oppdeling av styrenes oppgaver er a) kontroll, b) strategi, og c) service. (Huse, 2007)

#### **a) Kontroll**

Styret i selskap vil normalt være det endelige sentrum for kontroll og styring, og dette konkretiseres ved at det er styret som skal ansette, avskjedige og belønne den daglige ledelsen. Styret har totalt kontroll- og oppfølgingsansvar for selskapet herunder kontroll over omsetning, kostnader, resultat, likviditet samt investeringer. (Huse, 2007)

#### **b) Strategi**

Vi kommer nærmere inn på foretaksstrategi og virksomhetsstrategi senere i oppgaven, men kort oppsummert vil foretaksstrategi som omhandler utviklingen av beslutninger som gjelder et selskaps forretningsidè, langsiktig mål, og misjon være en sak for styret (Huse, 2007). Det er styrets ansvar å forvise seg om at det er enhetlig oppfatning av hva selskapet skal gjøre og hvordan selskapet skal konkurrere. Styret må være sikker på at ledelsen arbeider med å utvikle, vurdere og velge blant strategiske alternativer som fremkommer i en organisasjon.

#### **c) Servicefunksjonen**

Styrets service- og rådgivningsfunksjon overfor den daglige ledelsen betraktes av mange som styrets viktigste oppgave, og rådgivningsfunksjonen har både en spesialistdel og generalistdel (Huse, 2007). Styret kan ivareta spesialrådgivning innenfor områder som juss, teknologi, finans og lignende, samt generell ledelsesrådgivning slik som ledelse, strategi og økonomistyring.

Styrets nettverkfunksjoner er forbundet med det å knytte kontakter med omgivelsene, samt å få kontroll med og påvirke elementer i omgivelsene. Styremedlemmene vil ut fra dette være rekruttert for å sikre selskapet ett nettverk og kunne virke som døråpnere for virksomheten.



Styremedlemmene vil også kunne legitimere selskapet i næringslivet og overfor andre interessenter.

#### **2.4. Teorier anvendt på styret**

De siste årtier har sett en stor utvikling i måten firmaer drives på, spesielt koblet opp mot selskapsledelse (corporate governance). Passive styrer, som tidligere bare ble ansett som nødvendig formalia, med lisens til å stemple og signere, får nå mer oppmerksomhet gjennom akademia og det profesjonelle kurs- / kompetansemarkedet (Gabrielsson & Huse, "Outside" directors in SME boards: A call for theoretical reflections, 2005). Denne utviklingen til tross, litteratur omkring styrer og strategi karakteriseres av teoretisk pluralisme og empirisk uavsluttede konklusjoner (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch, & Volberda, 2009).

Den teorien som finnes kommer i hovedsak fra vitenskapelige bidrag og en rekke anekdotiske kilder, og flere av disse har vært anvendt for å utdype og sementere emnet opp gjennom tiden.

Ressursavhengighetsteori ble mye brukt i 1970-årene, 1980-årene ble i stor grad beskrevet gjennom ledelseshegemoniteori, mens agentteori ble dominerende i 1990-årene.

Teamproduksjonsteori er en av teoriene som har fått stor oppmerksomhet i løpet av de siste årene (Huse, 2007). Vi har fått hjelp av Morten Huse i forbindelse med denne oppgaven og har valgt å bruke en inndeling som han har laget, nemlig tanteteori, barberteori, klanteori og strategiteori. (Huse, 2007)

##### **Tanteteori**

Tanteteorier fokuserer på det formelle ved styret og det stilles sjelden spørsmål ved om styrene gjør det som forventes av dem.

##### **Barberteori**

Barbarer er et uttrykk for eksterne interessenter, og barberteori fokuserer på hvordan styrene kan bidra til eksterne interessenters velferd.

## **Klanteori**

Klanan er ofte den indre sirkel i ledelses- eller eiereliter som styremedlemmene og daglig leder er del av.

## **Strategiteori**

Morten Huse plasserer ulike strategiteorier i den siste gruppen. Her inkluderes også teamproduksjonsteori. Som nevnt i begynnelsen av denne delen av oppgave er teamproduksjonsteori en av teoriene som har fått stor oppmerksomhet i løpet av de siste årene. Bakgrunn til det er tanken om at styret som et team skal bidra med sin kompetanse for i felleskap å skape verdier i selskapet.

Zahra & Pearce (1989) har laget en oversikt som viser hvordan ulike teorier fra forskjellige fagdisipliner fremhever ulike trekk ved styrer. Zahra og Pearce presenterer en legalistisk dimensjon, agentteori, klassehegemoni og ressursavhengighetsteori. Som det fremkommer i de neste avsnittene har disse dimensjoner og teorier en klar og tydelig sammenheng med inndelingen av teorier utarbeidet av M. Huse.

### **Den legalistiske dimensjonen**

Den legalistiske dimensjonen har sin bakgrunn i selskapsrett og styrets rolle vil være å representere og forsvare ulike interessenters interesser. Styret skal lede selskapet uten å blande seg inn i de daglige oppgavene. Styrets oppgaver vil i praksis være å ansette daglig ledelse og styre dennes adferd, og å representere aksjonærenes interesse og evaluere bedriftens resultater. Zahra og Pearce definerer egenskaper slik som styrets samlede uavhengighet og kompetanse som styrekaraktistika.

Zahra og Pearce's legalistiske dimensjon er en av flere teorier som kommer inn under tanteteorier fordi de fokuserer på den formelle siden av styret, og derfor utvikler seg til passive tantestyrer fordi de er mer opptatt av eksistensen av styret enn av hvordan styrene i virkeligheten arbeider.

### **Agentteori**

Zahra og Pearce (1989) trekker frem at ut fra agentteori, som har sin bakgrunn fra økonomi og finans, er styrets viktigste oppgave å styre ledelsen for å sørge for effektivitet og for å beskytte aksjonærenes interesser.

I sin opprinnelige form omtales i agentteorien eierne som prinsipaler og lederne som agenter. Prinsipalen har engasjert agentene til å gjøre noe for seg. Agentteorien baseres på to hovedforutsetninger. Den ene er at eiere og ledere har ulik informasjon. Den andre er forutsetningen om ledelsesmessig opportuniste. Det vil si at man må være forberedt på at ledelsen vil gjøre det de selv har mest glede av og ikke det som best tjener eierne.

Noen vil også hevde at dersom muligheten er tilstede vil enhver leder gjøre det han eller hun er best tjent med. Det er i denne sammenheng at agentteori gir bedriftsstyrene en rolle. Styrene skal settes sammen av styremedlemmer som skal hindre ledelsesmessig opportuniste. Kontrollfunksjonen blir styrets viktigste oppgave og styremedlemmene skal være uavhengig av ledelsen. (Huse, Lederfokus, 2005, uke 16)

Videre skal styrene delta i strategisk beslutningsstaking og kontroll. Fra et agentteoriperspektiv blir selskapene vurdert ut fra overlevelse, lave driftskostnader og avkastning. Styrene blir vurdert ut fra styrekarakteristika, styreprosesser og styrenes strategiske bidrag. Agentteori er det typiske eksemplet på en barberteori.

### **Klassehegemoni**

Klassehegemoniperspektivet kommer fra marxistisk sosiologi. Ut fra dette perspektivet opprettholder styrene i den ledende kapitalistiske elite sin makt over økonomiske organisasjoner. Styret vil således ha en viktig rolle i å styre utvelgelsen av styremedlemmer. Styrene vil også bidra til å redusere transaksjonskostnader for medlemmene. Selskapene og styrene vil bli vurdert ut fra eierkonsentrasjonen, toppledelsens lederstil, og verdiene hos de styrende kapitalister.

Styremedlemskap vil ut fra et slikt perspektiv gjenspeile det felles mål hos de regjerende kapitalister, nemlig det å ha kontroll med sosiale og økonomiske institusjoner. Dette vises ved at kun personer med høy status og prestisje inviteres til styremedlemskap. Ved at en ekskluderer andre sosiale grupper, blir verdiene og interessene til de styrende kapitalistene beskyttet. Et annet aspekt er knyttet til at bedriftslederne ofte deltar i hverandres styre. Styret vil kunne fungere som en interesseorganisasjon for bedriftslederne, hvor de stilltiende fastsetter sin egen og hverandres kompensasjon. (Huse, 2007)

Klassehegemoniteori er ett eksempel på klanteori der det dreier som ”gutteklubber” og indre sirkler av personer i næringslivet.

### **Ressursavhengighet**

Ressursavhengighetsteori har sin bakgrunn fra organisasjonsteori og sosiologi, og styret blir sett på som en koopteringsmekanisme som skal hjelpe selskapet å få tilgang til viktige ressurser. Kooptering defineres som den prosessen der elementer i omgivelsene opptas i ledelsen eller det politikkutformede organet i en organisasjon for å verne den mot trusler mot dens stabilitet eller eksistens. Kooptering øker sannsynligheten for å motta fremtidig støtte fra den organisasjonen som koopteres. Med en ledende bankansatt i styret forventes det å bli lettere å låne penger fra den banken som er representert.

I dette perspektivet er det styret som definerer organisasjonens grenser, og styret legitimerer selskapet. Styremedlemmene kan på grunn av sin prestisje i samfunnet og næringslivet være i stand til å trekke ut viktige ressurser fra omgivelsene. Styrets hovedoppgave vil i praksis være å kjenne omgivelsene, representere selskapet i samfunnet og bidra med verdifulle ressurser. Selskapet vil måles ut fra vekst i ressurser, måloppnåelse og relative markedsandeler. Styrene blir vurdert ut fra sammensetningen og styrekarakteristika. I ressursavhengighetsperspektivet ser en på selskapet i forhold til eksterne omgivelser, livssyklus og hvilken type virksomhet som drives.

Ressursavhengighetsteori forklarer hvordan de eksterne avhengigheter et selskap har, blir redusert ved å knytte selskapet til dets eksterne omgivelser gjennom nettverk og legitimering (Pfeffer & Salancik, 1978). Huse (2007) kaller slike teorier for strategiteorier og verdiskapende teorier, fordi de tar utgangspunkt i hva som skaper verdier i selskapet. Vi skal kort oppsummere ressursbasert syn og teamproduksjonsteori.

Et ressursbasert syn på selskapet vil, på samme måte som kunnskapsbasert og kompetansebasert syn, se på styret som en intern ressurs med et internt fokus som kan skape vedvarende konkurransefortrinn. Styret blir sett på som en rådgivningsressurs for selskapet og dets ledelse. Styret og dets medlemmer er spesielt viktig for å øke strategisk fleksibilitet, og for å sikre langsiktig vekst og overlevelse.

Samarbeid og strategisk engasjement er nøkkelford for styrets oppgaver i teamproduksjonsteori. I henhold til denne teorien representerer styremedlemmene selskapet og de må forstå hva som er viktig for å balansere de ulike formål et selskap er til for. Ut fra teamproduksjonsteori er det viktig at alle aktører bidrar med sin kompetanse for i felleskap å

skape verdier i selskapet. Styremedlemmene skal ikke ha sin primære lojalitet verken til interne aktører eller til eksterne aktører, men til selskapet som sådan (Huse, 2007).

### 2.5 Styrets involveringsgrad

Det eksisterer mange oppfattelser omkring hvor mye et styre skal involvere seg i styrearbeid. Spesielt vil dette gjøre seg gjeldende i små og mellomstore bedrifter, der ofte mye av styrearbeidet foregår på nærmest idealistisk basis, og ikke er forbundet med noen økonomisk kompensasjon. Pugliese og Wenstøp (2007) konkluderer i sin undersøkelse av små og mellomstore bedrifter, at arbeidsmetodikk og styrets attributter er de viktigste faktorer som innvirker på styrets engasjement i strategisk arbeid (Pugliese & Wenstøp, Boards members contribution to strategic decision-making in small firms, 2007). Med attributter menes det styrets samlede kunnskap, diversifikasjon og motivasjon.

Styrets effektivitet i små selskaper har vært beskrevet hovedsaklig i forhold til rådgivnings og kontrolloppgaver. Tradisjonell forskning på corporate governance har oppfattet styret som en mekanisme for å hindre lederes uredelighet og beskytte aksjonærenes formue. Resultatene av de få studiene som omhandler strategisk engasjement i små bedrifter er noe motstridende (Pugliese & Wenstøp, Boards members contribution to strategic decision-making in small firms, 2007). Noen undersøkelser viser at styrene i små bedrifter har en tendens til å være nokså passive i sitt strategiske engasjement, og til og med hevder at strategisk involvering ikke er en dominerende aktivitet i slike styrer.

De viktigste argumentene er hentet fra agent-teori, ressursbasert syn på firmaet, og det kognitive perspektiv. Et hovedproblem, ifølge agent-teori, er asymmetrisk informasjons-flyt mellom prinsipal og agent. Prinsipal og agent har ulik tilgang til informasjon. Dette problemet eksisterer da også mellom styret som representerer prinsipalen og agenten, spesielt siden styret arbeider periodisk, mens den daglige ledelsen mer permanent. Potensiell informasjonsasymmetri mellom styret og ledelsen kan hindre styret i utføring av oppgaver som avhenger av kritisk informasjon (Pugliese & Wenstøp, Boards members contribution to strategic decision-making in small firms, 2007).

Pugliese et al (2007) hevder videre at en effektiv arbeidsmetodikk i styret kan redusere informasjonsasymmetri og styrke det strategiske engasjement. Ifølge ressursbasert syn,

hevder Pugliese et al (2007) at styrets dybdekunnskap og varierte kompetanse er en kilde til konkurransefortrinn, noe som kan føre til bedre ytelse også på den strategiske arena. Det ressursbaserte synet indikerer at det å inneha tilgang til unike menneskelige ressurser vil fremme bedriftenes evne til prestere. Styret kan i et slikt perspektiv bli sett på som en verdifull ressurs for firmaet når det aktivt involverer seg i beslutningsprosessen, og utfordrer den daglige ledelsens forslag gjennom tolking, skanning, og valg av strategiske aktiviteter (Pugliese & Wenstøp, Boards members contribution to strategic decision-making in small firms, 2007).

En interessant konklusjon i Pugliese et al (2007) sin studie, er at den viktigste faktor som påvirker styrets strategiske engasjement er styrets attributter (kunnskap, diversifikasjon og motivasjon). Mens en stor del av litteraturen omhandler strukturelle variabler i styrerommet, viser denne artikkelen at i små bedrifter, kan styret aktivt utføre strategiske oppgaver når det har ervervet inngående kjennskap til firmaet, et bredt mangfold i kompetanse, og motivasjon for å gjøre en god jobb.

### **2.6. Corporate Governance, hva er det?**

I henhold til Huse (2007) er det to hovedtyper definisjoner av corporate governance. Den ene typen er knyttet til prosesser og metode, mens den andre definisjonstypen er knyttet til formål. (Huse, Boards, Governance and Value Creation; The Human Side og Corporate Governance , 2007)

Mange bedrifter blir vurdert ut fra om de har ”corporate governance”. Med det menes om de har tatt i bruk et verktøy som har fått navnet corporate governance. Uttrykket kan oversettes nesten direkte fra engelsk til norsk – styring av selskap, men corporate governance har mange steder også blitt en benevnelse på et verktøy om selskapsstyring. Det har nesten blitt en egen næring å drive corporate governance ut fra denne definisjonen.

Etter å ha lest ulike bøker om temaet opplever vi at det formelig vrirler av ulike definisjoner, men vi er kommet til at corporate governance kan bli sett på som interaksjonen mellom ulike aktører for å styre ett selskap, og følgelig kan en definisjon da være:

”Corporate governance er en betegnelse for interaksjonen mellom ulike eksterne aktører, interne aktører og styremedlemmer for å styre ett selskap til verdiskapning. Eiere, ledelse og ansatte vil oftest være de viktigste aktørene i tillegg til styremedlemmene” (Huse, 2007).

En slik definisjon på corporate governance legger et teamproduksjonsperspektiv til grunn fordi det er ulike grupper av aktører som har investert i et selskap, og corporate governance innebærer hvordan man i fellesskap skal kunne skape verdier.

Avslutningsvis tar vi med at NUES, Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse, har utarbeidet en norsk anbefaling av eierstyring og selskapsledelse som første gang ble presentert i desember 2003. NUES har som formål å holde anbefalingen oppdatert, gjøre den kjent i Norge og utlandet, samt å informere om sitt arbeid og bidra til debatt om eierstyring og selskapsledelse. Av anbefalingen kan vi blant annet lese; ” Selskapets verdigrunnlag bør være et viktig premiss for selskapets eierstyring og selskapsledelse. Det enkelte selskaps verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar kan ha betydning for omverdenens vurdering av selskapet.” (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse - NUES, 2010).

Ettersom denne anbefalingen i hovedsak er ment til å klargjøre rolledeling i børsnoterte selskap mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som fremkommer i lovgivningen, velger vi ikke å komme nærmere inn på denne ettersom vi i oppgaven forholder oss til små og mellomstore selskap.

### **2.7. Hva er strategi og hvorfor driver bedrifter med det?**

Furrer et al (2007) hevder at et selskaps prestasjonsnivå kan defineres som nivået av korrespondanse mellom ressursene som gjøres tilgjengelig og selskapets strategiske satsingsnivå (Furrer, Alexandre, & Sudharshan, 2007). Med en slik erkjennelse burde det strategiske incentivet være åpenbart. Det er vel få bedriftsledere i dag som vil være uenig i at strategisk tenkning og effektivering vil lønne seg på sikt.

Strategi kan defineres som utvikling, vedlikehold og styring av selskaps kjernekompetanse for å oppnå langsiktige resultater og overlevelse (Huse, 2007).

Bakgrunnen til at styret arbeider med strategi er at selskapet skal utvikle ressurser slik at det gir varige konkurransefordeler. Strategien skal være ett rammeverk som tillater mennesker å treffe beslutninger som ikke er i konflikt med hverandre. Strategi er ut fra dette valg og ikke en beholdning. Det er en strøm eller retning og ikke en beskrivelse av status quo.

Strategi kan defineres på forskjellige nivåer der foretaksstrategi er det som definerer hvilke type virksomhet et selskap skal drive, selskapets forretningsidè og selskapets langsiktige mål. Valg av produkter, markeder og kriterier med hensyn til kvalitet, form og sosialt ansvar bør være en del av foretaksstrategien (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Virksomhetsstrategi er det som bestemmer hvordan et selskap skal konkurrere og posisjonere seg i forhold til konkurrenter ut fra produkter og markeder.

Det finnes en rekke eksempler på bedrifter som har lykket med implementering av strategi, svenske Electrolux er en av dem. I et stadig mer utfordrende konkurransebilde satte Electrolux følgende strategier i verk for å nå målene om bedre lønnsomhet:

- satse på økt produktfornyning basert på kunnskaper om hva kundene vil ha
- øke sine investeringer i markedsføring, og gjøre Electrolux-merket til en global leder i industrien
- kutte kostnader kontinuerlig og gjøre ting enklere i hele organisasjonen

Strategien som har blitt gjennomført på en effektiv måte de senere år av alle i organisasjonen, er nå i ferd med å betale seg. Bedriften fortsatte arbeidet med å styrke merket til Electrolux ved å lansere nye merker under felles paraply, og ved å fortsette med å redusere kostnadene (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Litteraturen vi har gjennomgått argumenterer både for at styret bare bør ha en passiv deltakelse i strategiutviklingen, men samtidig et proaktivt engasjement i prosessen. Huse (2007) argumenterer for at styret burde engasjere seg i strategiutviklingen for å være sikker på at ledelsen har en prosess for å utvikle, vurdere, og velge blant strategiske alternativer som fremkommer i en organisasjon. Deltakelse i strategiutviklingsprosessen er også et hjelpemiddel for styret dersom det ikke har personlig erfaring i bransjen. Kjennskap til strategi gjør det mulig å få en oversikt over virksomheten, for på den måten å få referansepunkter til enkeltbeslutninger. Evaluering av virksomhetsstrategi og hvordan ledelsen følger denne opp, gjør det mulig å evaluere strategi og ledelse kontinuerlig (Gabrielsson & Huse, 2009).



Johnson, Scholes og Whittington (2008) peker på at en nøkkeloppgave for styrets medlemmer er å sørge for at bedriften har et konsistent og rigid system for utvikling og fornying av strategi. Det er derfor viktig at styret har tilstrekkelig kompetanse og får tilstrekkelig med informasjon i forkant av styremøter.

Styrets strategiengasjement kan inndeles i forskjellige nivåer. Fama og Jensen (1983) definerer strategiengasjementet i fire deler:

- 1) Initiering og formulering av strategi
- 2) Ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger
- 3) Implementering av strategi
- 4) Overvåking og vurdering av strategi

McNulty og Pettigrew (1999) har også anvendt og argumentert for en lignende inndeling.

Ovennevnte punkter innebærer at styret skal engasjere seg mer enn til bare å godkjenne og legitimere ledelsens handlinger og beslutninger, og forvise seg om at den daglige ledelsen har planer og programmer for å nå de langsiktige målene. Vi viser til kapittel 4 i oppgaven der funnene fra undersøkelsen tolkes opp mot hvor vidt denne teoretiske inndelingen gjennomføres i praksis. For øvrig har andre lignende undersøkelser slik som "Pilotstudien BI 2001" vist at daglig leder i stor grad styrer strategiarbeidet i bedrifter, men at styrene i ulik grad er med i forskjellige faser (Huse, 2007). Tabellen under er hentet fra pilotstudien og viser at den daglige ledelsen i større grad enn styret er med i de strategiske prosesser.

Tabell 6.2 Styrets og ledelsens deltakelse i ulike strateginivåer

	Ledelsen	Styret
Utarbeider aktivt strategiforslag	4,0	3,2
Tar aktivt beslutninger om langsiktige strategier	3,8	3,7
Gjennomfører strategibeslutninger	4,0	3,1
Er aktiv i å kontrollere og evaluere strategibeslutninger	3,8	3,4

Tallene er fra pilotstudien BI 2001. Vurderingene er gitt av daglig leder på en skala fra 1 til 5 der 5 er høyest. Aritmetisk gjennomsnitt

Fig 3.1: Tabell fra Pilotstudien BI 2001

Tilsvarende tall kommer også frem i andre undersøkelser. Jonnergård, Svensson og Kjærremann (2004) viser til tilsvarende tall fra Sverige. Forskjellen mellom daglig leders og styrets involvering er større i de minste enn i de største bedriftene. Daglig leders vurdering av styrets innsats er ikke nødvendigvis lik styrets vurdering (Jonnergård, Kärreman, & Svensson, 2004).

### **2.8. Teoretisk fundament - problemstilling og hypotese**

Det eksisterer ingen litteratur omkring gaselebedriftene og deres strategiske styrearbeid. Det er derfor lite å hente av empirisk argumentasjon og bakgrunn for vår problemstilling og hypotese. Det er imidlertid en del støtte i ressursbasert teori på styrearbeid som taler for at styre med internt fokus (på styrker, svakheter, muligheter og trusler) har større grunnlag for å kunne lykkes med å skape vedvarende konkurransefortrinn (Huse, Styret: Tante, barbar eller klan, 2007). Med bakgrunn i vår problemstilling, der vi lurer på om styrene i gaselebedrifter i Troms og Finnmark arbeider mer bevisst med strategi enn styrene i kontrollgruppa, kan vi dermed finne en del støtte i ressursbasert teori på at selskap som har gode forutsetninger på å lykkes setter strategi på dagsorden og høyner fokuset på dette.

Det samme gjelder for vår hypotese om at gaselebedrifter i Troms og Finnmark scorer signifikant høyere på variablene for godt strategisk arbeid i styrerommet enn bedrifter som har sammenliknbar beliggenhet, omsetning og antall ansatte.

Vår problemstilling og hypotese støtter seg også til noe empiri som taler for at viktigste faktor som påvirker styrets strategiske engasjement er styrets attributter (kunnskap, diversifikasjon og motivasjon). Med gode attributter og en effektiv arbeidsmetodikk i styret, kan man redusere informasjonsasymmetri og styrke det strategiske engasjement (Pugliese & Wenstøp, Boards members contribution to strategic decision-making in small firms, 2007).

## 3 Metode

Metoden i en oppgave forteller noe om hvilke fremgangsmåter som skal brukes for å kartlegge virkeligheten, enten man ser på den som en objektiv eller menneskelig fortolkning (Jacobsen, 2005). Vi gikk inn i denne oppgaven med en rekke forutbestemte meninger og egenopplevde erfaringer om hvordan strategiarbeid drives i bedrifter. Med tanke på at våre forskningsønsker tenderte mer mot å forske på et spesielt fenomen, har dette lagt føringer for hvilke metoder vi benyttet for å løse denne oppgaven.

### 3.1 Forskningsdesign

Vi valgte et ekstensivt design som utgangspunkt for å kunne svare på problemstillingen. Ekstensivt forskningsdesign vil si at man ønsker å gå i bredden, dvs. å undersøke mange enheter (Jacobsen, 2005). Man forsøker å få en presis beskrivelse av omfang, utstrekning og/eller hyppighet av et fenomen. Muligheten er da større for å kunne generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon.

Ekstensivt design blir også kalt for utvalgsundersøkelser; da har man en populasjon som man ønsker å vite mer om. I vårt tilfelle ønsket vi å vite mer om de bedriftene som blir klassifisert som gaselebedrifter av Dagens Næringsliv.

Innenfor ekstensivt undersøkelse skilles det ofte mellom deskriptive (beskrivende) eller kausale (forklarende) design (Jacobsen, 2005). Deskriptive design vil ofte være avgrenset i tid og avgrenset til å si noe om forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt. Kausale, eller forklarende design, vil ofte formuleres som ”hvorfør” en tilstand ser ut som den gjør. En kausal problemstilling vil inneholde et ønske om å si noe om hvorfor det er likheter og forskjeller.

Vi ønsket å si noe om forskjeller på et gitt tidspunkt, og en tverrsnittstudie på et gitt utvalg var derfor det mest naturlige å gjennomføre. Tverrsnittstudier hører inn under kategorien deskriptive forskningsdesign, som del av en ekstensiv tilnærming.

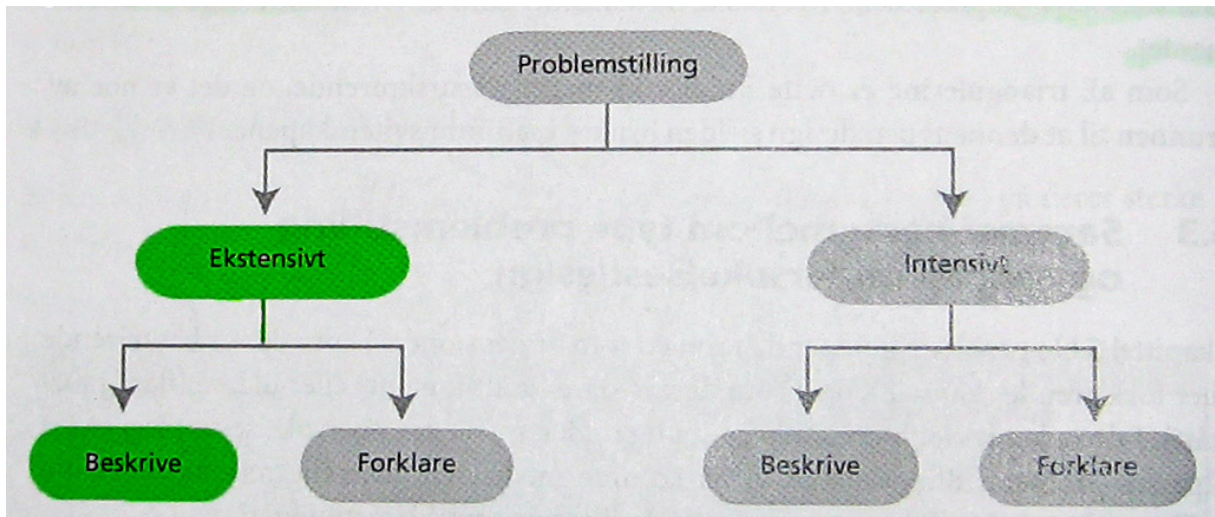


Fig 3.1: Fire idealtypiske design. Vår plassering markert med farge (Jacobsen 2005).

Til forskjell fra kausale design, som er meget opptatt av konteksten et fenomen oppstår i, er deskriptive forskningsdesign mer fokusert på selve fenomenet. I vårt tilfelle hadde vi ønske om å finne ut mer omkring strategiarbeid og styrearbeid koblet opp mot gasselbedriftene.

Ønsket om å generalisere står sterkt når man velger et ekstensivt forskningsdesign, og dette gjelder også for vår oppgave. Imidlertid så vi at det kunne bli vanskelig i og med at det totale utvalget var meget stort og det ville ta for mye ressurser å måle på alle disse. Vi kunne ha foretatt undersøkelser på et stratifisert utvalg (Jakobsen 2005), men valgte å gjennomføre undersøkelsen med hele utvalget fra Troms og Finnmark. Argumentasjonen for dette går på at det ville gjøre oppgaven mer motiverende med regionalt tilsnitt. Et annet poeng var at antall gasselbedrifter i disse to fylkene var overkommelig i forhold til oppgavens størrelse.

Selv om vi kanskje ikke kunne generalisere for hele landet, kunne vi se på tendenser for de nordligste fylkene og diskutere ut i fra det.

### 3.2 Forskningsmetode

Når det gjelder den kvantitative metoden som ligger inne i et deskriptivt forskningsdesign blir det først og fremst spørreskjema som regnes som primærdata, mens databaser, årsrapporter, regnskaper, statistikker, etc. regnes som sekundærdata. Hensikten med den kvantitative metoden er å få inn nok data til å kunne lage statistikker og tolke disse, for deretter å kunne se

tendenser og generalisere. Ofte må man gjennom tre prosesser før man kan gjennomføre datainnsamlingen (Jacobsen 2005);

1. Konkretisering (operasjonalisering) av det vi ønsker å måle
2. Utforming av spørsmål / svaralternativ
3. Valg av innsamlingsmetode

### 3.2.1 Operasjonalisering

Gjennom vår problemstilling sto det klart at vi ønsket å finne ut mer om hvordan styrer i gaselebedrifter driver med strategisk arbeid. Vår hypotese går ut på at styrene i gaselebedriftene scorer signifikant høyere på variablene for godt strategisk arbeid i styrerommet enn bedrifter som har sammenliknbar omsetning og antall ansatte.

For å kunne svare på problemstillingen, og samtidig kunne si noe om hvorvidt hypotesen var korrekt eller ikke, måtte vi konkretisere det som vi ønsket å måle, dvs. gjøre det målbart (Jacobsen 2005).

For å kunne operasjonalisere vårt forskningsspørsmål henvendte vi oss til teori om strategi koblet opp mot styrearbeid. Det er gjort en del forskning på området som vi kunne støtte oss til, og i denne sammenheng nevner vi blant annet M. Huses arbeid på styrers involvering. (Huse 2005, Huse et al 2008, Huse et al 2009). Grovt sett kan strategiske beslutningsprosesser deles inn i fire steg (Fama & Jensen, 1983) (Gabrielsson & Huse, 2009):

- 1) Initiering og formulering av strategi
- 2) Ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger
- 3) Implementering av strategi
- 4) Overvåking og vurdering av strategi

Vi valgte med bakgrunn i dette å konkretisere vårt forskningsarbeid rundt disse fire områdene, og finne entiteter som kunne måles innenfor hver av disse. Ved å operasjonalisere variablene for godt strategisk styrearbeid som initiering, godkjenning, implementering og overvåking av strategi, mente vi at fundamentet for å kunne måle forskjeller mellom gaselebedrifter og sammenliknbare selskap var godt nok

Med operasjonalisering og målinger av de fire variablene som kjennetegner strategisk arbeid, kunne vi konstruere en forskningsmodell som ser slik ut:

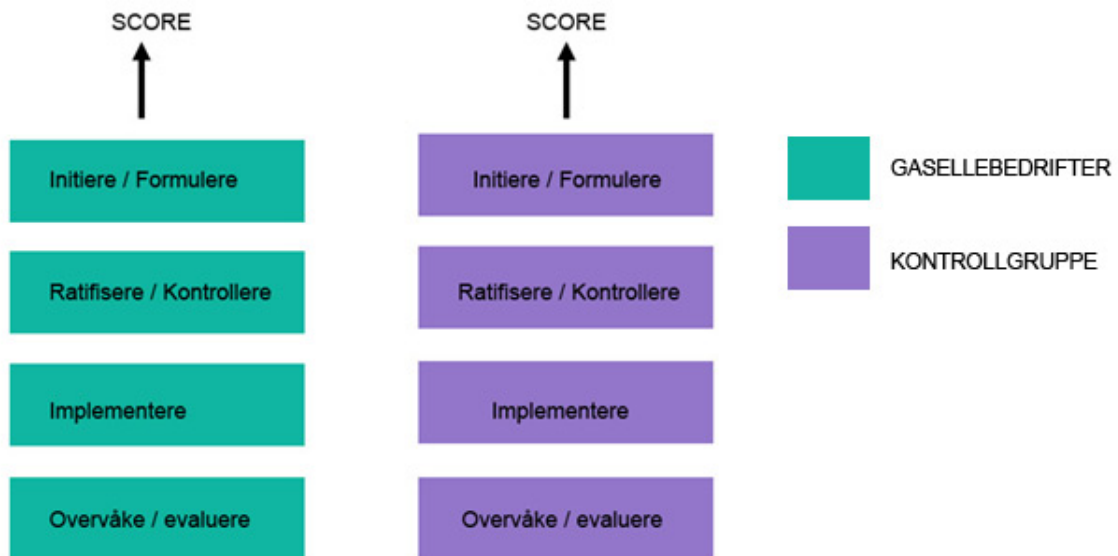


Fig 3.2:Forskningsmodell

Forklart;

- Styrets evne til å Initiere og formulere strategi
- Styrets evne til å Ratifisere og kontrollere strategiske beslutninger
- Styrets evne til å delta i prosessen med å Implementere strategi
- Styrets evne til å Overvåke og evaluere strategi

Det vi da følgelig tester er de fire variablene og hvorvidt gaseller og ikke-gaseller er forskjellige.

Applisert på vår problemstilling, kan vi lage flg. modell som synliggjør vår hypotese;

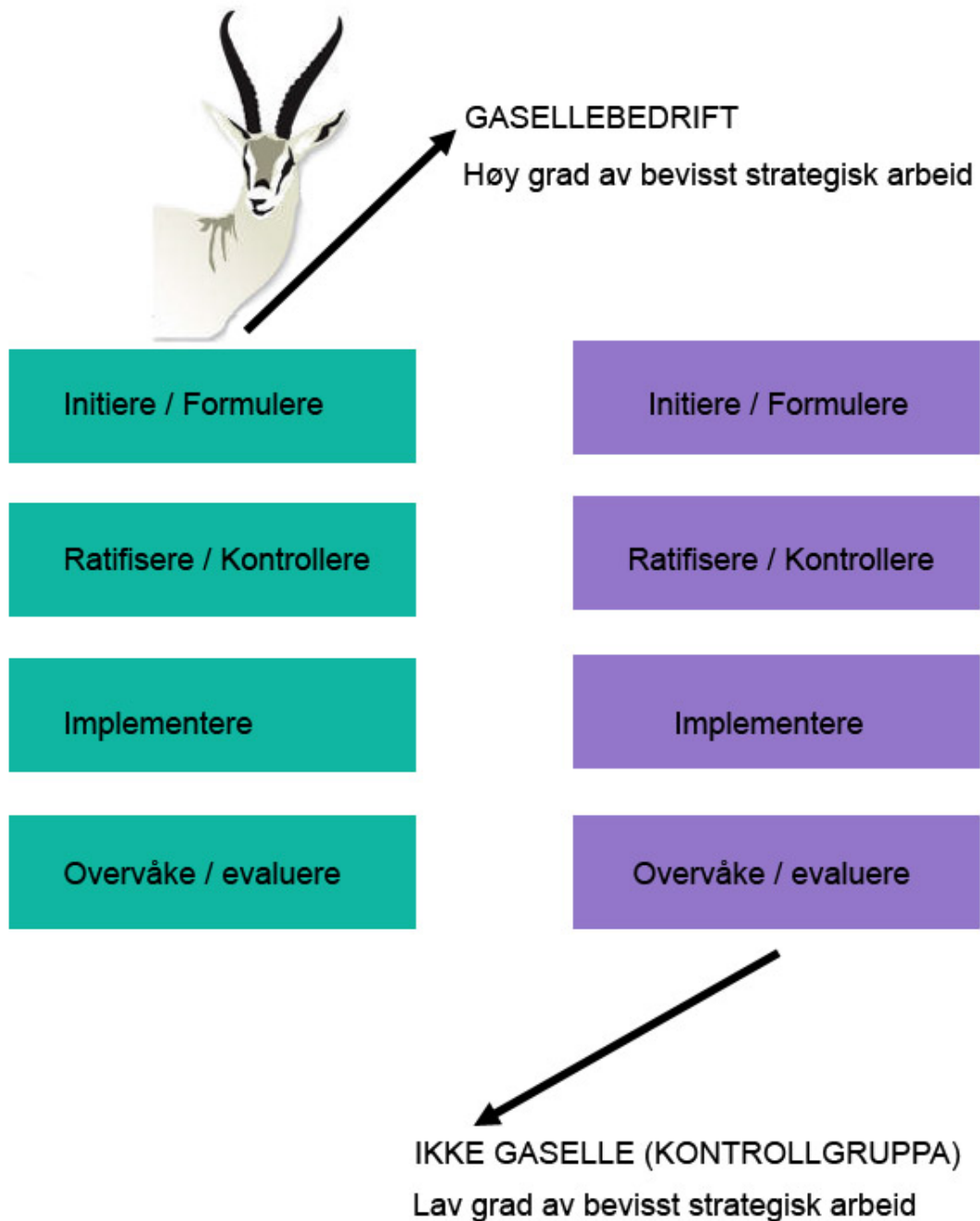


Fig 3.3: Hypotesemodell

Vår hypotese lyder som følger: *Gasellebedrifter i Troms og Finnmark scorer signifikant høyere på variablene for godt strategisk arbeid i styrerommet enn bedrifter som har sammenliknbar beliggenhet, omsetning og antall ansatte.*

Ved å måle forskjellene på de to gruppene kan vi da se om vår hypotese stemmer.

### 3.2.2 Utforming av spørsmål

Med prinsipiell operasjonalisering av variabler avklart var neste steg å finne de rette måleapparater, dvs. de spørsmålene som skulle brukes til å måle de teoretiske begrepene (Jacobsen 2005). Vi henvendte oss til prof. M. Huse ved handelshøgskolen BI, og fikk tilgang til spørreskjema som hadde blitt brukt tidligere av mastergradsstudenter, der man ønsket å måle styrers strategi - involvering (Blix & Jensen, 2004).

Spørsmålene som ble brukt i den oppgaven var vurdert som valide og fanget opp en del av det som vi ønsket å måle. For å kunne måle alle fire variablene våre måtte vi imidlertid også bruke en del fornuft og klartenkthet for å kunne konstruere spørsmål som vi mente målte det vi ønsket å måle. Det er ingen klare teoretiske modeller som kan benyttes i dette nitidige arbeidet, og vi måtte benytte oss av praktiske diskusjoner koblet opp mot målsetningen med oppgaven. Vi valgte å bruke spørsmålsstillinger som impliserte et ordinært målnivå, for lettere å kunne kvantifisere og konstruere variabler under den statistiske behandlingen. Til sammen kom vi frem til 41 forskjellige spørsmål eller påstander som vi mente kunne være med på å måle styrenes grad av strategisk arbeid.

Vi valgte å konfrontere respondentene med en rekke påstander som de skulle ta stilling til. Dette er en anerkjent måleteknikk som ofte brukes i empiriske undersøkelser.

Spørsmålsstillingene / påstandene ble under alle fire variabelnivåene formulert slik;

*Ta stilling til i hvilken grad du mener at følgende påstander er riktige.*

*Skalaen går fra 1 - I svært liten grad til 5 - I svært stor grad.*

Denne formen var konsekvent gjennom alle 41 spørsmålene / påstandene som ble konstruert for å måle våre variabler på strategisk arbeid i styrene. Spørsmålsskjemaet var kategorisk inndelt i de fire variabelgruppene. Se vedlegg for spørsmålsoversikt.

### 3.2.3 Valg av innsamlingsmetode

Tidligere var det mest vanlig å sende ut spørreskjema per ordinær post der respondentene skulle svare og returnere brevet. I dagens internettsamfunn brukes ofte elektroniske nettbaserte løsninger for å få svar på de spørsmålene man ønsker å fremme.



Av ressursmessige hensyn var det derfor ikke vanskelig å foretrekke digitale løsninger fremfor tradisjonelle cellulosebaserte. Allerede i år 2000 foretok Dallan en analyse av fordeler og ulemper ved bruk av epost vs. ordinær post, der ordinær post har ulemper som;

- Vanskelig å få høy svarprosent
- Stiller krav til leseferdighet, skriveferdighet og orienteringsevne
- Gir få muligheter til å kontrollere respondentens forståelse og tolkning av spørsmålene
- Krevende innsamling som må omfatte opplegg for purring
- Antall spørsmål må være forholdsvis begrenset
- Gir ingen mulighet til å kontrollere om det er riktig person som har besvart spørsmålene

(Dallan, 2002)

Jacobsen (2005) skisserer en rekke kriterier man bør vurdere før man velger forskningsmetode, disse er;

- Kostnader
- Hurtighet
- Svarprosent
- Type gruppe vi undersøker
- Intervjuereffekt
- Spørreskjemaets kompleksitet
- Opplevd anonymitet

Vi valgte metode ut i fra vurderinger omkring kostnader, hurtighet, gruppens beskaffenhet og opplevd anonymitet. Det elektroniske spørreskjemaet scorer høyt på disse variablene.

Med en tilleggsvurdering som gjaldt vår egen private situasjon med arbeid, familieliv og annet tidsokkuperende syssel, falt valget ganske naturlig på denne formen for datainnsamling.

Vi visste før igangsettelsen at vi ville oppleve problemer med svarprosent fordi hovedproblemet med e-post- eller internettbaserte skjemaer nettopp er lav svarprosent, enkelte ganger så lav som under 10 % (Sheenan & Hoy, 1999). Vi mente at vi hadde såpass oversikt over metoder for å purre opp utvalget at vi likevel foretrakk denne metoden.

Videre ble det produsert et nettbasert skjema der data ble lagret i en database med eksportfunksjon. Løsningen innebærer at vi først installerte et "Open source" CMS (content management system) kalt Joomla på en dedikert server. Deretter ble det installert en 3. parts komponent som heter CK forms, der man kan komponere skjema i en rekke formater og omfang. Vi programmerte inn to helt identiske spørreskjemaer; en til hovedutvalget, og en til tilleggsutvalget.

For å få inn respondenter til skjemaet ble det komponert en felles e-post, der bakgrunn og hyperlenke til spørreskjemaet ble presentert. Det ble poengtert viktigheten av undersøkelsen og at den ikke tok lang tid.

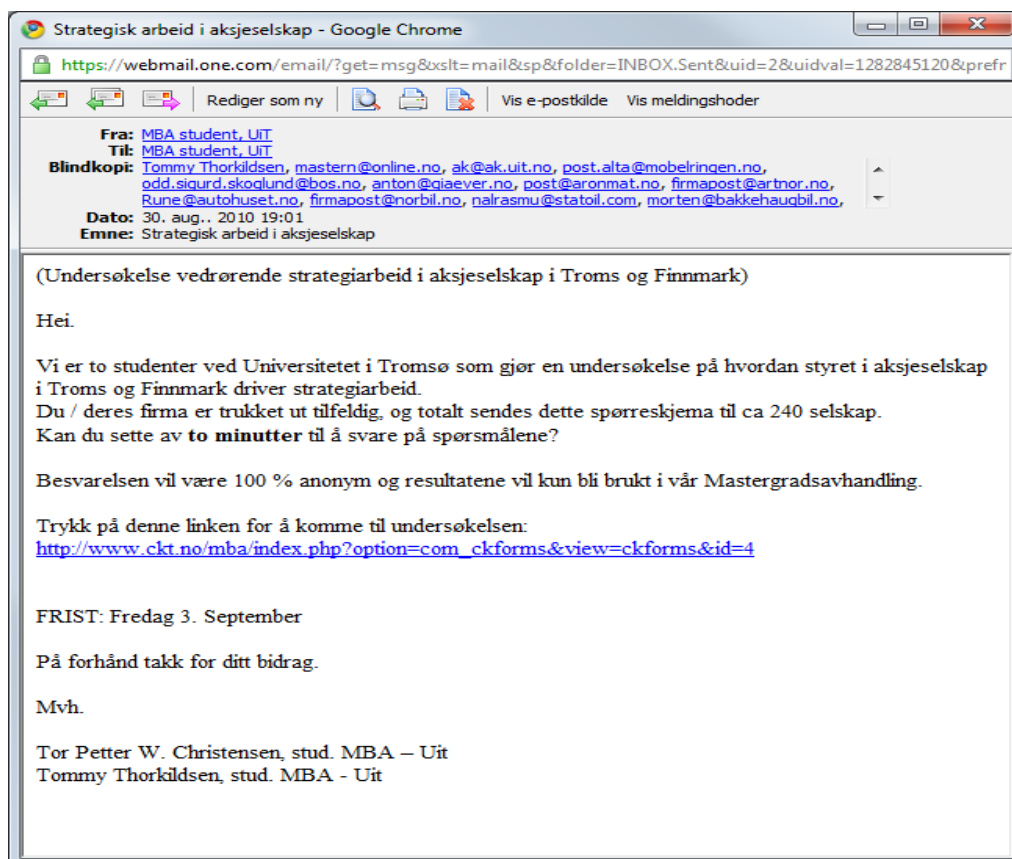


Fig 3.4: E-postrunde 1

Vi sendte så ut to masseutsendelser; ett til hvert av utvalgene. Disse ble sendt fra en e-postadresse opprettet kun for dette formålet, med et domenenavn som signaliserte strategi/ledelse. Dette for at mottakergruppen skulle bli umiddelbart interessert.

Vi plasserte mottakernes e-postadresser som ”blindkopi” i den utgående e-posten, slik at anonymiteten til respondentene ble overholdt. Vi brukte tittelen ”Strategisk arbeid i aksjeselskap” som emne på e-posten, dette også for å interessere mottakere. Det ble også satt en relativt kort frist på å svare.

Etter første runde med utsendelser fikk vi relativt få svar, og en del feilmeldinger på e-postadresse. Vi omformet e-posten litt, der vi stresset viktighet og at undersøkelsen ikke tar lang tid. Videre lokaliserte vi alternative e-postadresser i de tilfeller vi fikk feilmelding. Ny e-postrunde med påminnelse ble sendt ut, og vi fikk da en del flere svar, men fremdeles ikke tilfredsstillende antall.

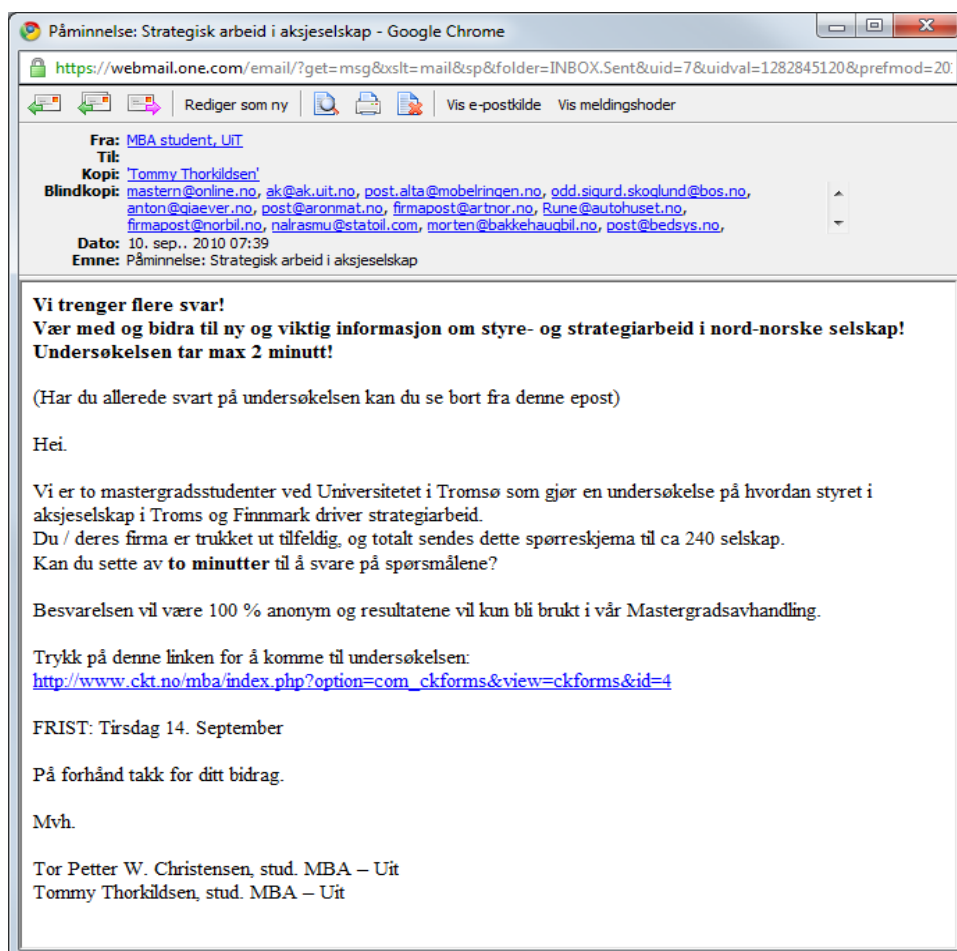


Fig 3.5: E-postrunde 3

Etter en kort konsolideringsprosess valgte vi å sende ut siste purring. I denne purringen merket vi e-posten som ”viktig” og ba om lesebekreftelse (Innstillinger i MS Outlook), noe som ga effekt. Vi fikk lesebekreftelse på 66 mottakere, og en del flere svar.

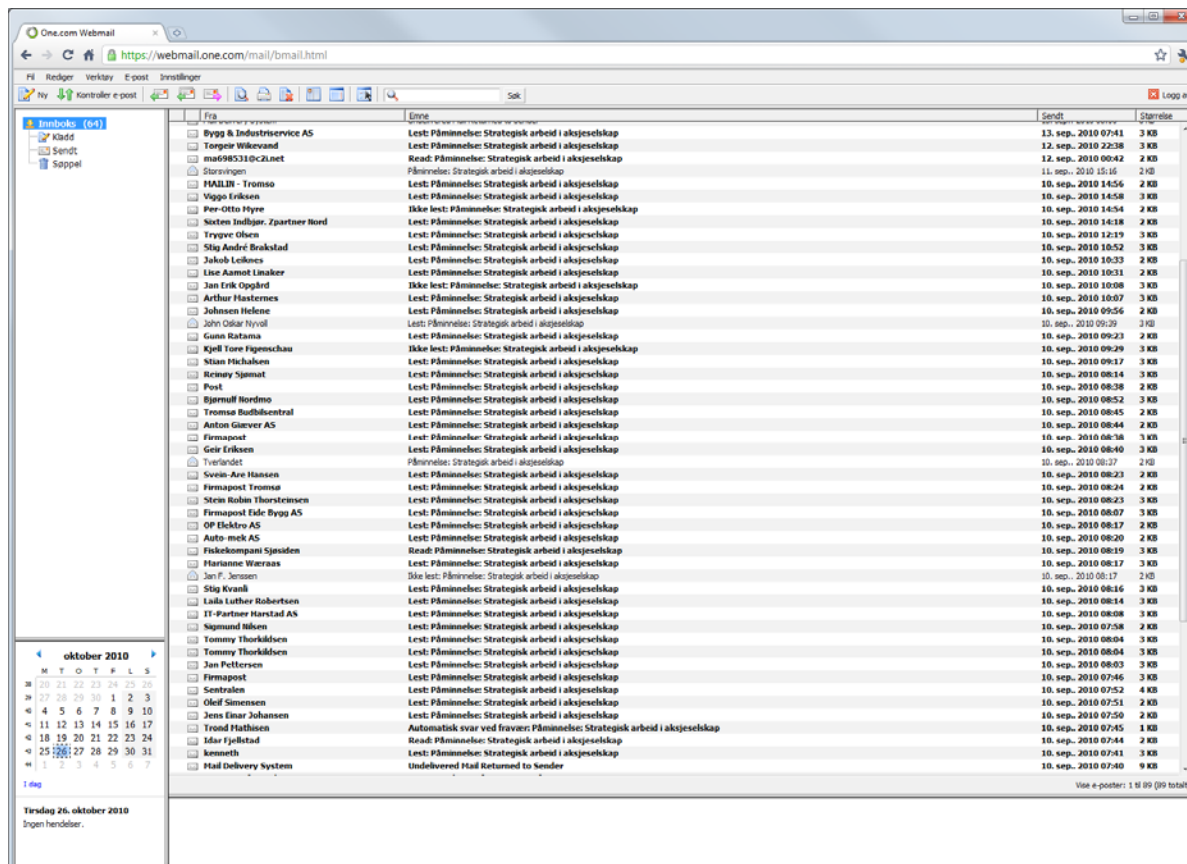


Fig 3.6: IMAP – oversikt, lesebekreftelser – e-postrunde 3

### 3.3 Utvalg

Antall gasselbedrifter i Norge i 2009 var 4546 (DN.no), og en undersøkelse av alle disse vil være for omfattende ifht. vår oppgave. Av hensyn til primærutvalgets størrelse valgte vi derfor å bruke et mindre utvalg, dvs. vi valgte å bruke gasselbedriftene i Troms og Finnmark som primært utvalg. Dette vil gjøre oppgaven mer valid i nord, men minker sjansen for generalisering til hele Norge. Etter at sortering var ferdig sto vi igjen med 186 gasselbedrifter fra Troms og Finnmark.

For å kunne drøfte funn fra undersøkelsen, valgte vi også å utvide undersøkelsen til bedrifter i samme geografiske område som ikke var gaseller i 2009. Kriteriene for utvalget ble basert på snitt for antall ansatte og omsetningstall på gaselebedriftene. To selskap ble trukket ut av snitt – sammenlikningen (Troms Kraft og Store Norske Spitsbergen kullkompani) da disse representerte radikale verdier som ville gitt feiltolking av snitt. Av de resterende bedriftene var gjennomsnittelig antall ansatte 16,7, og gjennomsnittelig årsomsetning (2008) 31,8 mill. kroner.

Vi brukte Norges hurtigst voksende business søkemotor, Purehelp.no for å definere spesialiserte søk på variabler som; bransje, org.nr, postnr, fylke, kommune, driftsinntekt, ansatte og registreringsår. Vi definerte da søkekriterier for referansebedrifter som aksjeselskap med driftsinntekt mellom 25 – 35 mill. kroner, og mellom 10 - 20 ansatte.

The screenshot shows the Purehelp.no search engine interface. The main search form is divided into two columns of input fields. The left column includes fields for 'Bransjekode: (Velg bransje)', 'Org nr.', 'Gateadresse', 'E-post', 'Fylke' (set to 'FINNMARK'), 'Postnummer fra', 'Driftsinntekt fra' (set to '25000000'), 'Driftsresultat fra', 'Antall ansatte fra' (set to '10'), and 'Registreringsår fra (åååå)'. The right column includes fields for 'Produkt', 'Firma', 'Poststed', 'Telefon', 'Kommune' (set to 'ALLE KOMMUNER I FINNMARK'), 'Postnummer til', 'Driftsinntekt til' (set to '35000000'), 'Driftsresultat til', 'Antall ansatte til' (set to '20'), and 'Registreringsår til (åååå)'. A 'Søk' button is located at the bottom of the form. The page also features a navigation menu at the top, several advertisements on the right side, and a footer with copyright information and a list of industries.

Fig 3.7: Søkemotor – purehelp.no

Vi fikk da et tilleggsutvalg på 57 bedrifter innenfor disse kriteriene. Dette utvalget ble vurdert som tilstrekkelig for å kunne danne et sammenlikningsgrunnlag.

Gaselle - listen vi fikk fra Dagens Næringsliv inneholdt ikke e-postadresser, og det samme gjaldt tilleggsutvalget fra Purehelp.no. Det ble derfor gjort et omfattende arbeid for å skaffe e-postadresser til begge utvalgene. Omfattende internettsøk, kombinert med en rekke telefonrunder førte til slutt frem til at vi fant e-postadresser til så å si alle respondentene.

Av totalt 186 gasellebedrifter fikk vi kun svar fra 26 respondenter. Av 57 bedrifter i kontrollgruppen fikk vi kun svar fra 16 respondenter. Vi vurderte muligheten til å få inn flere svar via purringer som liten, og valgte derfor å gå videre med de dataene vi hadde klart å samle inn. Det lave antall respondenter kommenteres i neste avsnitt.

### **3.4 Metodens kvalitet**

#### **3.4.1 Validitet og reliabilitet**

Vi har valgt metode ut ifra anerkjent teori samt innspill fra veileder. Noe vi opplevde som vanskelig var å komme frem til målbare variabler som målte det vi ønsket å måle jfr. problemstilling og hypotese. Etter flere runder med vår veileder kom vi frem til et spørsmålsett som vi mente kunne måle våre variabler. Etter flere kvalitetssjekker valgte vi også å kjøre testrunde med et sett personer i næringslivet. Dette var et utvalg av kompetente personer som vi visste ville gi gode tilbakemeldinger. Responsen vi fikk gikk både på innholdet i e-post og oppstilling av skjemaet. Skjema og e-post ble korrigert iht. dette.

Vi valgte som sagt et ekstensivt forskningsdesign, og det er flere fordeler med denne kvantitative tilnærmingen (Jacobsen 2005):

- Lett å behandle vha datamaskin.
- Lettere å avgrense undersøkelsen (klarere start og slutt).
- Mulighet til å generalisere.
- Mulighet for å si noe om samvariasjon i et forhold.

Vår undersøkelse var godt avgrenset, og vi kom frem til variabler som kunne kvantifiseres og databehandles, noe som gjør undersøkelsesgrunnlaget gyldig. Vi fikk imidlertid veldig dårlig respons fra utvalget, noe som gjør at det blir meget vanskelig å generalisere og få signifikante indikatorer på samvariasjon. Dette er den største svakheten ved vårt arbeid, og svekker gyldighetsgraden.

I kvantitative undersøkelser pekes det også ofte på en del ulemper (Jacobsen 2005);

- Overfladisk preg – vanskelig å gå i dybden.
- Variasjon i respondenters oppfatning av spørsmålene.
- Mindre fleksibelt enn kvalitative opplegg.
- Avstand mellom undersøker og undersøkt.

Selv om vi hadde konstruert 41 spørsmål / påstander som skulle være med på å måle styrenes grad av strategisk arbeid, kan det være at respondentene har oppfattet påstandene ulikt. Det ble i spørreskjemaet brukt ord som ratifisering og implementering, og selv om vi tilføyde implisitte forklaringer på disse ordene er det ikke sikkert at alle har den samme dybdeforståelsen av disse begrepene.

Som tidligere nevnt er den største svakheten ved vår oppgave den lave svarfrekvensen. Selv om vi gjorde fornuftige tiltak for å øke frekvensen var ikke antallet svar tilstrekkelig til verken å generalisere eller rapportere signifikante funn. Vi valgte likevel å se på tendenser og retningsstøtte, som forklart i kapittel 5 – Oppsummering og konklusjon.

Vi mener at selve forskningsmetoden, operasjonaliseringen av variablene, og utformingen av spørsmålene er tilstrekkelig gyldige. Dette begrunnes i det teoretiske fundamentet, korrelasjon med tidligere undersøkelser, og det grundige arbeidet som ble gjort med konstruksjon av indikatorer. Variablene vi valgte egner seg ikke godt til å kjøre en korrelasjonsanalyse (Pearsons R), men våre funn genererer retningsstøtte på hypotesen gjennom "Independent Samples T-test", uten å kunne konkluderes. Independent T – test brukes for å sammenligne verdiene fra to utvalg og teste differansen på middelverdiene (University of the west of England, 2006).

Analysekapitlet avslører at vi har tilstrekkelig reliabilitet på våre variabler, og vi har brukt Chronbachs Alpha for å teste reliabiliteten i undersøkelsen. Cronbachs alpha er et mål på

indre konsistens av elementene i en skala, og den går fra 0 til 1.1 der alpha større enn 0,7 er ønskelig for indekser (aggregerte variabler) som brukes som en skala. Alpha avhenger av antall indikatorer i indeksen og den gjennomsnittlige interne korrelasjonen blant elementene som inngår i indeksen. Jo flere elementer som er i indeksen, og dess høyere den gjennomsnittlige interne korrelasjonen blant dem er, jo høyere alpha. (Nunnally, 1978).

En alpha lik 0,7 kan tolkes som at 70 prosent av variansen til den sammensatte variabelen kan tilskrives det enkelt-variablene har til felles, mens 30 prosent skyldes at variablene også måler størrelser som er ulike.

Denne grenseverdien er allment kjent innen statistisk behandling. George og Mallery (2003) anbefaler følgende tommelfingerregel for testing av reliabilitet med Chronbachs alpha:

- > .9 – Utmerket
- > .8 – God
- > .7 – Akseptabel
- > .6 – Tvilsom
- > .5 – Dårlig
- < .5 – Uakseptabel

(George & Mallery, 2003)

I våre undersøkelser har vi brukt Nunnally (1978) sin verdi på 0,70 som nedre grense for akseptabel alpha. Det henvises til kap. 4 – Resultater og analyse for mer informasjon om resultatene som omhandler reliabilitet.

### **3.4.2 Primær og sekundær data.**

Vi ønsket primært å si noe om gaselebedriftene i Troms og Finnmark, og hentet inn utvalgsdata som ble oversendt oss fra Dagens Næringsliv. I tillegg valgte vi, som beskrevet tidligere, å ta inn en sammenlignbar gruppe. Disse to respondentgruppene representerer dermed våre primærdata. I tillegg har vi en del sekundærdata å forholde oss til i form av statistikker fra SSB, akademiske undersøkelser omkring emnet, og en del tillegglitteratur på området.

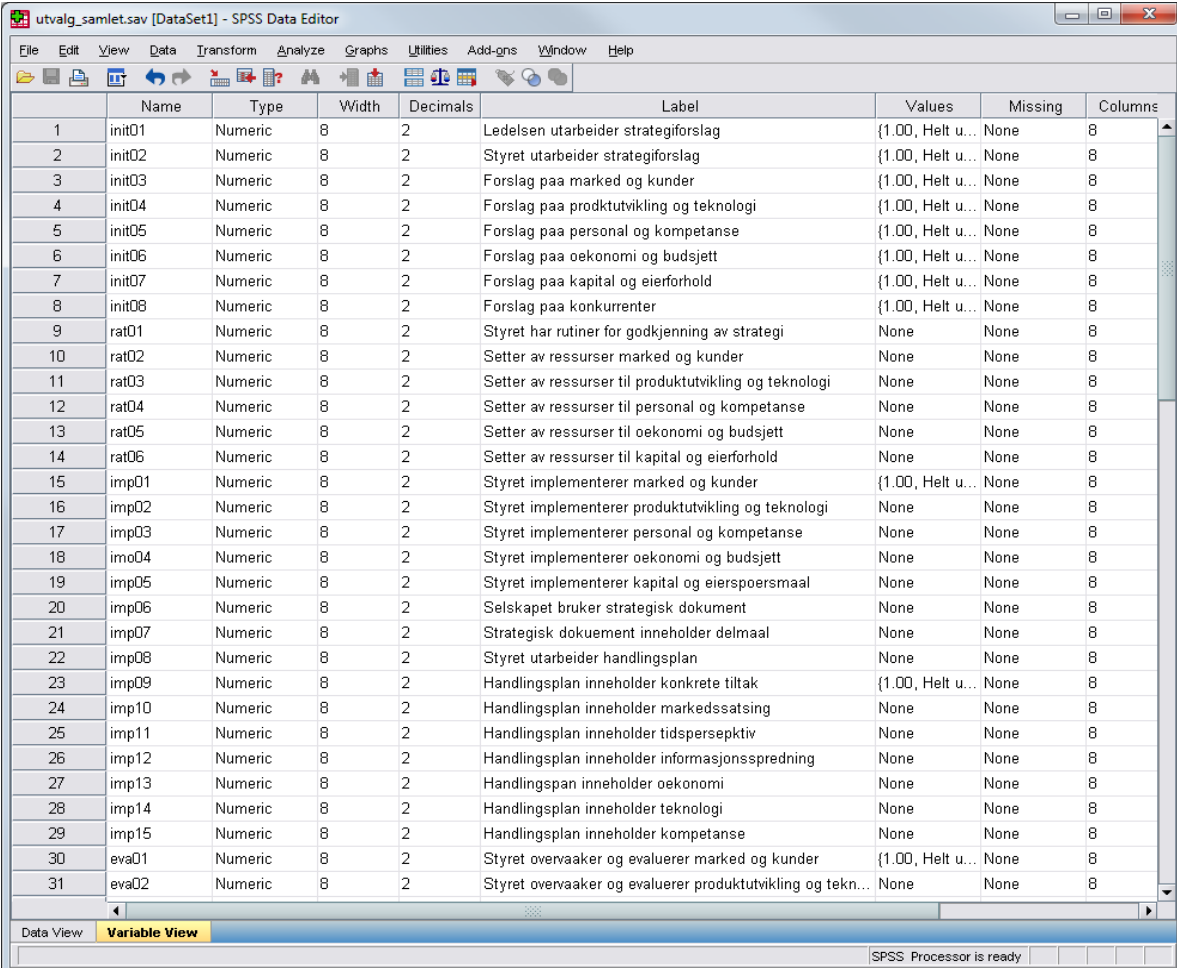


## 4 Resultater og analyse

### 4.1 Oversikt – analyse / Bruk av SPSS

All analyse i denne oppgaven har blitt utført ved hjelp av SPSS 16.0 for Windows. SPSS (opprinnelig Statistical Package for the Social Sciences) er en kommersiell programvarepakke med grafisk grensesnitt for statistiske beregninger. Universitetet i Tromsø har nedlastbare studentlisenser tilgjengelig for studenter i oppgaveskriving.

Rådataene våre kom fra nettbaserte skjema (se kap 3. Metode). Dataene fra de nettbaserte skjemaene ble eksportert inn i 2 separate Excel – filer. Disse ble så importert inn i SPSS som to separate datasett. Indikatorene (spørsmålene) på de to datasettene ble endret til applikasjonsoperasjonelle navn ("name"); eksempelvis "init01", "init02", "init03", etc. Deretter ble det laget hensiktsmessige "labels", for å kunne tolke de individuelle variablene i output.



	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns
1	init01	Numeric	8	2	Ledelsen utarbeider strategiforslag	{1.00, Helt u...	None	8
2	init02	Numeric	8	2	Styret utarbeider strategiforslag	{1.00, Helt u...	None	8
3	init03	Numeric	8	2	Forslag paa marked og kunder	{1.00, Helt u...	None	8
4	init04	Numeric	8	2	Forslag paa produktutvikling og teknologi	{1.00, Helt u...	None	8
5	init05	Numeric	8	2	Forslag paa personal og kompetanse	{1.00, Helt u...	None	8
6	init06	Numeric	8	2	Forslag paa oekonomi og budsjett	{1.00, Helt u...	None	8
7	init07	Numeric	8	2	Forslag paa kapital og eierforhold	{1.00, Helt u...	None	8
8	init08	Numeric	8	2	Forslag paa konkurrenter	{1.00, Helt u...	None	8
9	rat01	Numeric	8	2	Styret har rutiner for godkjenning av strategi	None	None	8
10	rat02	Numeric	8	2	Setter av ressurser marked og kunder	None	None	8
11	rat03	Numeric	8	2	Setter av ressurser til produktutvikling og teknologi	None	None	8
12	rat04	Numeric	8	2	Setter av ressurser til personal og kompetanse	None	None	8
13	rat05	Numeric	8	2	Setter av ressurser til oekonomi og budsjett	None	None	8
14	rat06	Numeric	8	2	Setter av ressurser til kapital og eierforhold	None	None	8
15	imp01	Numeric	8	2	Styret implementerer marked og kunder	{1.00, Helt u...	None	8
16	imp02	Numeric	8	2	Styret implementerer produktutvikling og teknologi	None	None	8
17	imp03	Numeric	8	2	Styret implementerer personal og kompetanse	None	None	8
18	imo04	Numeric	8	2	Styret implementerer oekonomi og budsjett	None	None	8
19	imp05	Numeric	8	2	Styret implementerer kapital og eierspoersmaal	None	None	8
20	imp06	Numeric	8	2	Selskapet bruker strategisk dokument	None	None	8
21	imp07	Numeric	8	2	Strategisk dokument inneholder delmaal	None	None	8
22	imp08	Numeric	8	2	Styret utarbeider handlingsplan	None	None	8
23	imp09	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder konkrete tiltak	{1.00, Helt u...	None	8
24	imp10	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder markedssatsing	None	None	8
25	imp11	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder tidsperspektiv	None	None	8
26	imp12	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder informasjonsspredning	None	None	8
27	imp13	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder oekonomi	None	None	8
28	imp14	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder teknologi	None	None	8
29	imp15	Numeric	8	2	Handlingsplan inneholder kompetanse	None	None	8
30	eva01	Numeric	8	2	Styret overvaaker og evaluerer marked og kunder	{1.00, Helt u...	None	8
31	eva02	Numeric	8	2	Styret overvaaker og evaluerer produktutvikling og tekn...	None	None	8

Fig 4.1: SPSS: Definerings og merking av indikatorer

En del av feltene inneholdt tomme felt, dvs. respondentene hadde ikke ført opp noen verdi på det aktuelle spørsmålet. For å få fylt ut disse brukte vi kommandoen "Replace missing values" med method "series mean".

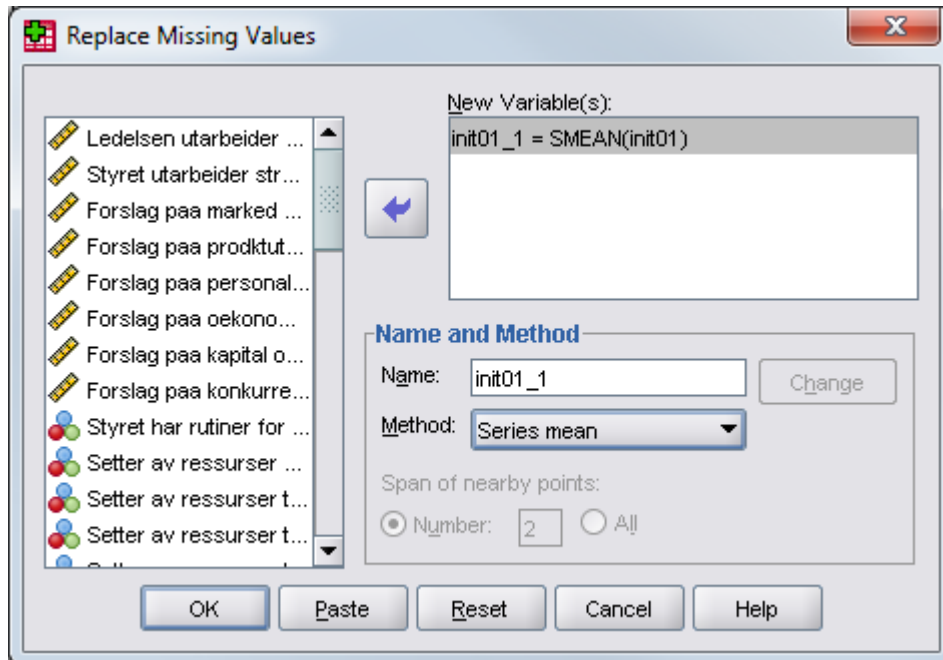


Fig 4.2: SPSS: Utfylling av tomme felt

De to datasettene ble så føyd sammen til ett datasett. For å kunne skille på de to respondentgruppene ble det laget en "utvalgs" - variabel definert som "UTV", der vi brukte verdiene 1 eller 2 for å skille mellom utvalgene. Alle svarene ble definert under disse variablene med egnet verdi.

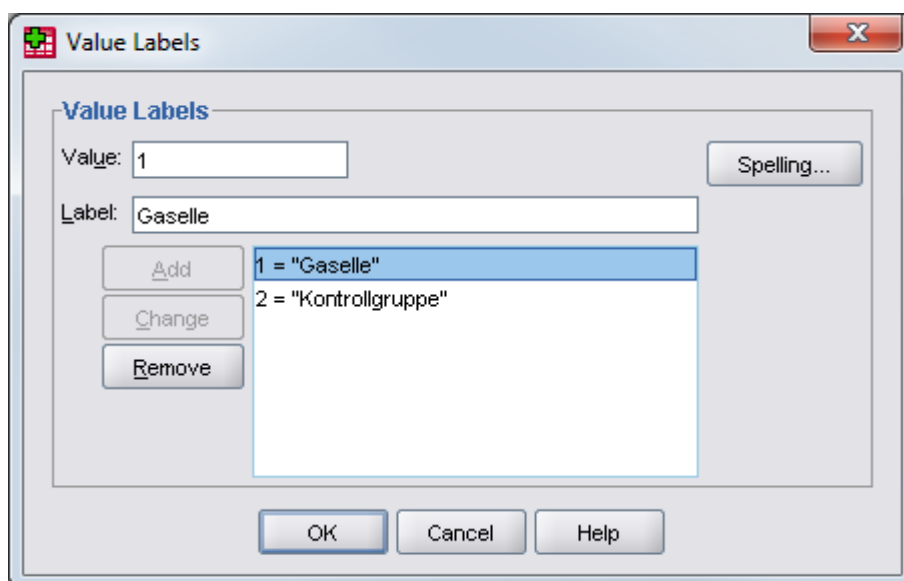


Fig 4.3: SPSS: Definerings av utvalgsvarel

## 4.2 Faktor analyse og reliabilitetstest

For å teste ut målemodellen ble det gjennomført en eksplorerende faktoranalyse for alle de fire områdene som oppgaven fokuserer på (initiering og formulering av strategi, ratifisering og godkjenning av strategi, implementering av strategi, samt overvåking og evaluering av strategi). Hensikten var å analysere hvorvidt spørsmålene som knytter seg til de ulike områdene i spørreskjema kunne slås sammen til aggregerte variabler som egnet seg til å måle disse områdene.

For å vurdere dette ble det gjennomført en faktoranalyse ved bruk av Principal component analysis, Kaisers criterion, eigenvalue  $> 1$ , samt varimax rotation.

Principal component analysis (PCA) innebærer en matematisk prosedyre som forvandler en rekke mulige korrelerte variabler til et mindre antall ukorrelerte variabler kalt hovedkomponenter. Den første hovedkomponenten utgjør så mye av variasjonen i datamengden som mulig, og hver påfølgende komponent utgjør så mye av den gjenværende variasjonen som mulig.

Tanken bak Kaisers criterion er at tolkningen av proporsjoner av variansen, mindre enn variansbidraget til en enkelt variabel, er av tvilsom verdi. Kaisers kriterium er en mye brukt metode siden det ikke krever visuell inspeksjon av egenverdi plott og er lett datastyrt.

I statistikkbehandling er varimax rotation en endring av koordinater som brukes i blant annet faktoranalyse, som maksimerer summen av avvikene i de kvadrerte ladinger (loadings). Det vil si, den søker en basis som mest økonomisk representerer hver enkelt enhet - slik at hver enhet kan bli godt beskrevet med en lineær kombinasjon av bare noen få basis funksjoner.

Faktoranalysen ble etterfulgt av reliabilitetsanalyser med beregning av cronbach's alpha gjennomført for alle respektive områdene. Chronbach's alpha brukes ofte som et mål på intern konsistens eller pålitelighet av en psykometrisk test score for et utvalg (George & Mallery, 2003).

#### 4.2.1 Initiering og formulering av strategi

8 spørsmål i spørreskjema var tiltenkt å måle styrets involvering i initiering og formulering av strategi. Den initielle løsningen fra faktoranalyse gav en 2-faktorløsning, hvor 2 av spørsmålene laddet på Faktor 2, mens de resterende seks spørsmålene laddet på faktor 1.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
Ledelsen utarbeider strategiforslag		.736
Styret utarbeider strategiforslag	.834	
Forslag paa marked og kunder	.884	
Forslag paa prodktutvikling og teknologi	.798	
Forslag paa personal og kompetanse	.783	
Forslag paa oekonomi og budsjett	.731	
Forslag paa kapital og eierforhold	.592	.559
Forslag paa konkurrenter	.853	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Liknende faktorstruktur fremkom i den roterende faktorløsningen (ved bruk av varimax rotation technique). De spørsmålene som laddet på faktor 2 var "ledelsen utarbeider aktivt strategiforslag", samt styrets involvering knyttet til "kapitalspørsmål og eierspørsmål". At førstnevnte spørsmål laddet på en annen faktor er intuitivt forklarbart, de som svarte med høye verdier på denne ville ikke være aktuelle for videre uttalelser / vurdering på de påfølgende spørsmål.

Reliabilitetsanalysen hadde tilsvarende resultat, i og med at begge disse spørsmålene hadde lav "item-to-total correlation". Vi valgte å beholde de seks spørsmålene som laddet på faktor 1 i første omgang. Ved kjøring av ny faktoranalyse med kun disse spørsmålene ble resultatet en klar 1-faktor løsning som forklarte omlag 68% av variansen, og hvor alle spørsmålene

laddet mer enn 0,55 på den aktuelle faktoren. Dette kan betraktes som signifikant, og ingen kryss-laddinger ble observert.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Styret utarbeider strategiforslag	.837
Forslag paa marked og kunder	.907
Forslag paa prodktutvikling og teknologi	.833
Forslag paa personal og kompetanse	.794
Forslag paa oekonomi og budsjett	.687
Forslag paa konkurrenter	.871

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Total Variance Explained**

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.076	67.939	67.939	4.076	67.939	67.939
2	.771	12.844	80.784			
3	.400	6.674	87.457			
4	.332	5.533	92.991			
5	.256	4.270	97.260			
6	.164	2.740	100.000			

**Total Variance Explained**

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.076	67.939	67.939	4.076	67.939	67.939
2	.771	12.844	80.784			
3	.400	6.674	87.457			
4	.332	5.533	92.991			
5	.256	4.270	97.260			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

For å teste ut om faktoranalyse var egnet for spørsmålene og tilhørende data ble to tester gjennomført, nemlig Kaiser's measure of sampling adequacy (KMO) og Bartlett's test of sphericity.

KMO tester om den partielle sammenhengen mellom variablene er små. Bartlett's test of sphericity tester om korrelasjonsmatrisen er en identitetsmatrise, noe som skulle tilsi at faktormodellen er upassende.

Begge testene hadde akseptable verdier, hvor sistnevnte test var signifikant på 0,000 nivået, noe som gir uttrykk for at gjennomføring av faktor analyse er egnet på de utvalgte spørsmålene.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.856
--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	154.217
	df	15.000
	Sig.	.000

En reliabilitetsanalyse for disse seks spørsmålene, som til sammen måler styrets initiering og formulering av strategi, ga en Cronbach alpha på 0,904. Dette ligger langt over minimumskriteriet for tilstrekkelig reliabilitet (pålitelighet) slik angitt av Nunnally (1978), der verdien anbefales å være høyere enn 0,70, og ved eksplorerende studier høyere enn 0,60.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	6

#### 4.2.2 Ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger

6 spørsmål i spørreskjemaet var tiltenkt å måle styrets involvering i forhold til ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger.

Faktoranalysen ga oss en KMO på 0,852 og Chi Square på 146,4 (sig. 0,000) når alle spørsmålene inngikk i faktor analysen.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	146.451

Sphericity	df	15.000
	Sig.	.000

Forklart varians var på 66,2%.

### Total Variance Explained

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.974	66.237	66.237	3.974	66.237	66.237
2	.784	13.068	79.305			
3	.515	8.581	87.887			
4	.296	4.928	92.815			
5	.248	4.128	96.942			
6	.183	3.058	100.000			

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Dette er en klar 1-faktorløsning som initiell løsning hvor alle spørsmålene ligger på samme faktor. Alle spørsmålene laddet høyere enn 0,70, noe som kan betraktes som signifikant.

Ingen kryss laddinger.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Styret har rutiner for godkjenning av strategi	.760



Setter av ressurser marked og kunder	.841
Setter av ressurser til produktutvikling og teknologi	.791
Setter av ressurser til personal og kompetanse	.886
Setter av ressurser til økonomi og budsjett	.889
Setter av ressurser til kapital og eierforhold	.699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

En reliabilitetsanalyse for alle spørsmålene, som måler styrets ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger, ga en Cronbach alpha på 0,892. Dette ligger over minimumskriteriet for tilstrekkelig reliabilitet (pålitelighet) (Nunnally 1978).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	6

### 4.2.3 Implementering (gjennomføring) av strategi

15 spørsmål i spørreskjema var tiltenkt å måle styrets grad av implementering av strategi. Den initiale løsningen fra faktoranalyse gav en 2-faktorløsning, hvor mange av spørsmålene laddet på Faktor 2, dog med forskjeller i verdiene relatert til de øverste 5.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
Styret implementerer marked og kunder	.468	.492
Styret implementerer produktutvikling og teknologi	.404	.552
Styret implementerer personal og kompetanse	.564	.604

Styret implementerer oekonomi og budsjett	.481	.775
Styret implementerer kapital og eierspoersmaal	.519	.654
Selskapet bruker strategisk dokument	.832	-.064
Strategisk dokuement inneholder delmaal	.834	-.153
Styret utarbeider handlingsplan	.819	-.084
Handlingsplan inneholder konkrete tiltak	.851	-.322
Handlingsplan inneholder markedsatsing	.890	-.219
Handlingsplan inneholder tidsperspektiv	.883	-.276
Handlingsplan inneholder informasjonsspredning	.856	.024
Handlingsplan inneholder oekonomi	.861	-.160
Handlingsplan inneholder teknologi	.819	-.296
Handlingsplan inneholder kompetanse	.915	-.202

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

I den roterende faktorløsningen (ved bruk av varimax rotation technique) så vi at det kun er de øverste 5 som ligger på faktor 2.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
Styret implementerer marked og kunder		.646
Styret implementerer produktutvikling og teknologi		.673
Styret implementerer personal og kompetanse		.789
Styret implementerer oekonomi og budsjett		.907
Styret implementerer kapital og eierspoersmaal		.814
Selskapet bruker strategisk dokument	.778	
Strategisk dokuement inneholder delmaal	.818	

Styret utarbeider handlingsplan	.774	
Handlingsplan inneholder konkrete tiltak	.907	
Handlingsplan inneholder markedssatsing	.897	
Handlingsplan inneholder tidsperspektiv	.915	
Handlingsplan inneholder informasjonsspredning	.761	
Handlingsplan inneholder økonomi	.846	
Handlingsplan inneholder teknologi	.867	
Handlingsplan inneholder kompetanse	.913	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

De nederste spørsmålene som omhandler handlingsplan / dokument ble derfor skilt ut og ble behandlet som en egen gruppe / aggregert variabel. Det samme gjelder for de andre spørsmålene som går generelt på implementering av strategi. Ved kjøring av ny faktoranalyse med de to delte variabelgruppene ble resultatet en klar 1-faktor løsning. Alle spørsmålene laddet mer enn 0,55 på den aktuelle faktoren, og ingen kryss-laddinger ble observert.

En reliabilitetsanalyse for de generelle spørsmålene, som til sammen måler styrets involveringsgrad i forhold til implementering av strategi, ga en Cronbach alpha på 0,848. Dette ligger over minimumskriteriet for tilstrekkelig reliabilitet (pålitelighet) (Nunnally 1978).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

En reliabilitetsanalyse for de 10 spørsmålene relatert til styrenes bruk av strategiske plandokument, ga en Cronbach alpha på 0,966. Dette ligger langt over minimumskriteriet for tilstrekkelig reliabilitet (pålitelighet) (Nunnally 1978).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	10

### 4.2.4 Overvåking og evaluering av strategi

12 spørsmål i spørreskjemaet var tiltenkt å måle styrets involvering i forhold til overvåking og evaluering av strategi.

Faktoranalysen ga oss en KMO på 0,881 og Chi Square på 426,650 (sig. 0,000) når alle spørsmålene inngikk .

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	426.650
	df	66.000
	Sig.	.000

Forklart varians var på 63,9%.

**Total Variance Explained**

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.672	63.937	63.937	7.672	63.937	63.937
2	.983	8.191	72.128			
3	.770	6.420	78.547			
4	.651	5.422	83.969			
5	.474	3.950	87.919			
6	.394	3.280	91.199			
7	.333	2.774	93.973			
8	.247	2.055	96.027			
9	.198	1.649	97.676			
10	.122	1.019	98.696			
11	.106	.880	99.576			
12	.051	.424	100.000			

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Dette er en klar 1-faktorløsning som initiell løsning hvor alle spørsmålene ligger på samme faktor. Alle spørsmålene laddet høyere enn 0,70, noe som kan betraktes som signifikant. Ingen kryss laddinger.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Styret overvaaker og evaluerer marked og kunder	.598
Styret overvaaker og evaluerer produktutvikling og teknologi	.716
Styret overvaaker og evaluerer personal og kompetanse	.819
Styret overvaaker og evaluerer oekonomi og budsjett	.779
Styret overvaaker og evaluerer kapital og eierspoersmaal	.765
Styret kontrollerer og evaluerer jevnlig	.814
Styret faar periodevis rapport	.724
Styret følger aktivt opp rapporter	.876
Styret responderer dersom maal ikke naas	.842
Styret gjennomfoerer evaluering hvert aar	.848
Styret kontrollerer maaloppnaaelse hvert aar	.865
Styret gjennomfoerer justering hvert aar	.899

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

En reliabilitetsanalyse for alle spørsmålene, som måler styrets involvering i forhold til overvåking og evaluering av strategi, ga en Cronbach alpha på 0,948. Dette ligger over minimumskriteriet for tilstrekkelig reliabilitet (pålitelighet) (Nunnally 1978).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.948	12

### 4.3 Aggregering av variabler

Ved å bruke output fra faktoranalysene og reliabilitetstest, konstruerte vi ved hjelp av kommandoen "Compute variable" til sammen 5 variabler (det ene forskningsområdet ble delt opp i 2 variabler).

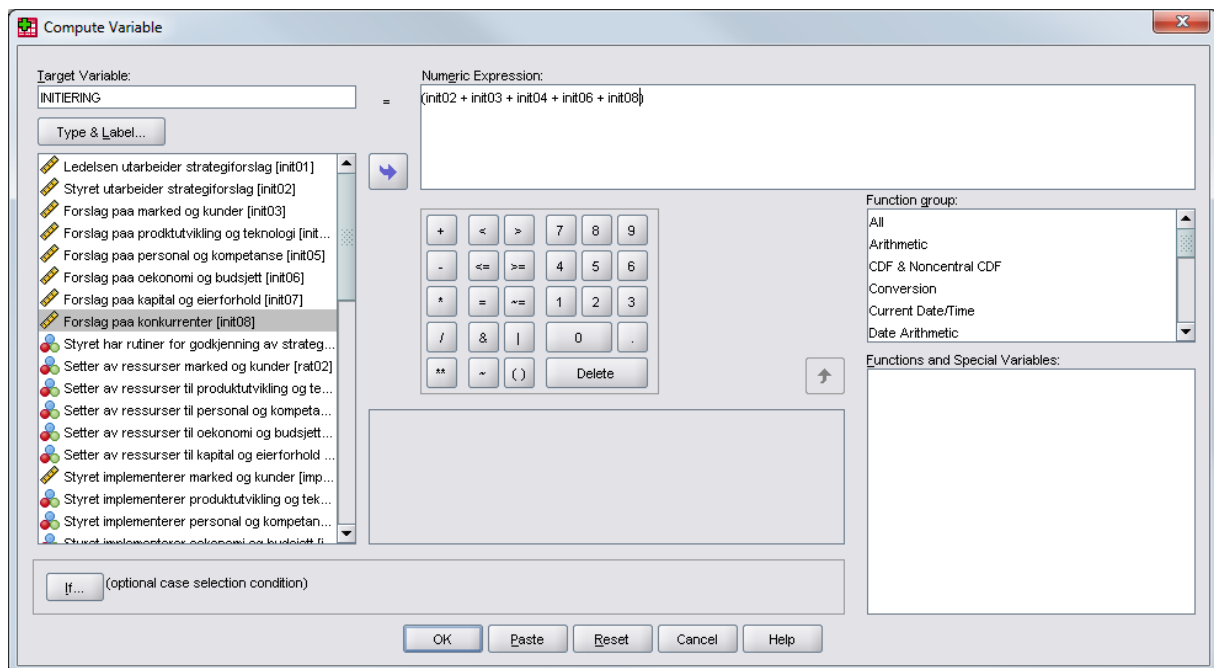


Fig 4.4: SPSS: Konstruksjon av variabler

Fig. aggregerte variabler var da representert slik;

Variabel-navn	Representerer spørsmål	Målenivå	Måler
AGG INITIERING	2, 3, 4, 5, 6, 8	Forholdstall/scale	Styrets involveringsgrad ifht. initiering av strategi.

RATIFISER	9, 10, 11, 12, 13, 14	Forholdstall/scale	Styrets involveringsgrad ifht. godkjenning og ratifisering av valgt strategi.
IMPLEMENTERING	15, 16, 17, 18, 19	Forholdstall/scale	Styrets involveringsgrad ifht. implementering av strategi.
PLAN	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29	Forholdstall/scale	Selskapets bruk av strategisk planverk.
OVERVÅKE OG EVALUERE	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	Forholdstall/scale	Styrets involveringsgrad ifht. overvåking og evaluering av strategi.

Vi hadde da 5 reliable variabler som kunne brukes for å vurdere forskjeller i de to utvalgene.

#### 4.4 Independent samples T - test

Da hensikten er å undersøke hvorvidt styre i gaselebedrifter er mer eller mindre involvert i strategiarbeid sammenlignet med styre i øvrige bedrifter, er det naturlig å sammenligne gjennomsnittscorene for disse to grupper bedrifter. Hensiktsmessig analyseteknikk er "independent samples t-test" da vi opererer med to uavhengige utvalg og opererer med kontinuerlige variabler.

En t-test er en statistisk metode man bruker for å teste om det er signifikant forskjell mellom gjennomsnittet av to datasett. T - testen baserer seg på at det eksisterer en nullhypotese som er det motsatte av aktuell hypotese. Målet er ofte å kunne forkaste nullhypotesen.

Hvis vi forkaster nullhypotesen sier vi at forskjellen mellom dataene er statistisk signifikant. Det er altså lite trolig at forskjeller mellom datasettene skyldes tilfeldigheter. Statistisk signifikans indikerer sannsynligheten for at den observerte forskjellen mellom datasettene skyldes tilfeldigheter. Når vi skal ta stilling til om en hypotese skal forkastes eller ikke, må vi velge et nivå for hvor stor forkastningsfeil vi er villig til å akseptere. Det er vanlig å velge 5% signifikansnivå,  $\alpha = 0,05$  (George & Mallery, 2003).

Man kjører testen i SPSS under Analyze / Compare means / Independent samples t-test. Denne testen gir indikasjon på om gjennomsnittsscoren er signifikant forskjellig mellom de to gruppene.



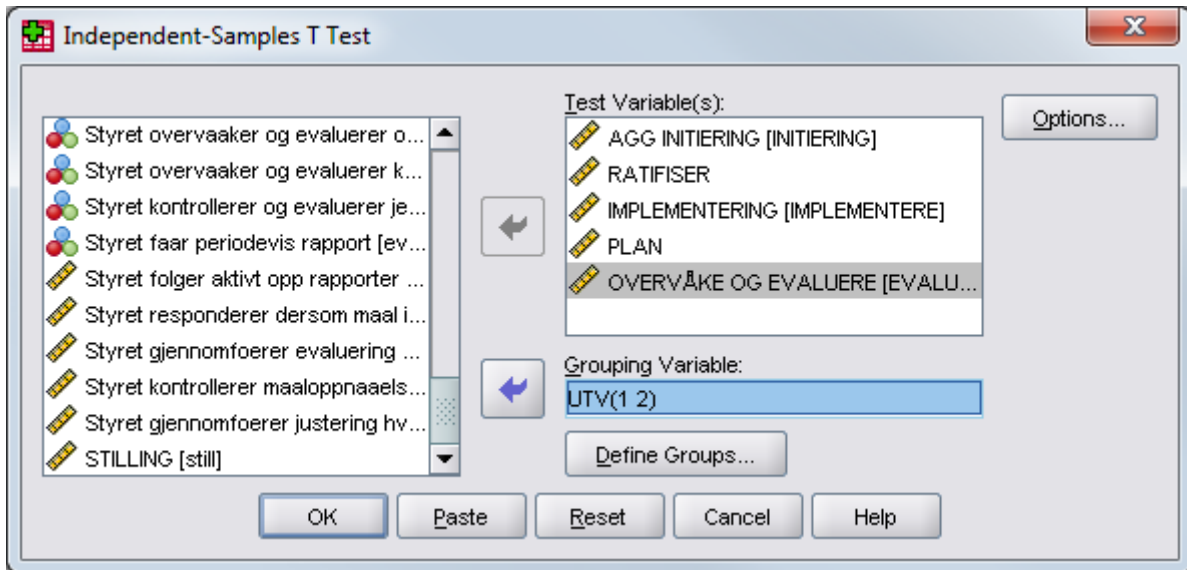


Fig 4.5: SPSS: Independent Samples T - test

Etter å ha kjørt alle de 5 variablene gjennom T - testen fikk vi flg. resultater;

**Group Statistics**

	Gaselle eller kontrollgruppe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AGG INITIERING	Gaselle	26	3.1410	1.06843	.20954
	Kontrollgruppe	16	2.7604	.95446	.23862
RATIFISER	Gaselle	26	3.2115	1.09804	.21534
	Kontrollgruppe	16	3.2917	.87876	.21969
IMPLEMENTERING	Gaselle	26	3.2692	.81769	.16036
	Kontrollgruppe	16	2.9125	.98784	.24696
PLAN	Gaselle	26	3.1360	1.21214	.23772
	Kontrollgruppe	16	3.1033	1.08477	.27119
OVERVÅKE OG EVALUERE	Gaselle	26	3.2115	1.00201	.19651
	Kontrollgruppe	16	3.1927	1.03446	.25862

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AGG INITIERING	Equal variances assumed	.004	.949	1.166	40	.250	.38061	.32638	-.27903	1.04024
	Equal variances not assumed			1.199	34.680	.239	.38061	.31756	-.26428	1.02550
RATFISER	Equal variances assumed	2.252	.141	-.247	40	.806	-.08013	.32453	-.73602	.57576
	Equal variances not assumed			-.260	37.114	.796	-.08013	.30763	-.70338	.54313
IMPLEMENTERING	Equal variances assumed	.605	.441	1.288	40	.212	.35673	.28131	-.21182	.92528
	Equal variances not assumed			1.211	27.394	.236	.35673	.29446	-.24704	.96050
PLAN	Equal variances assumed	.111	.740	.088	40	.930	.03269	.37049	-.71611	.78148
	Equal variances not assumed			.091	34.637	.928	.03269	.36063	-.69971	.76509
OVERVÅKE OG EVALUERE	Equal variances assumed	.216	.645	.058	40	.954	.01883	.32229	-.63254	.67020
	Equal variances not assumed			.058	31.101	.954	.01883	.32480	-.64353	.68119

For variabelen "AGG INITIERING" viser t-testen for "equality of means" ulikheter i gjennomsnittscoren på 0,38, men denne er ikke signifikant på 0,05 nivået. Levene's test indikerer at forutsetningen om lik varians er oppfylt.

For variabelen "RATFISER" viser t-testen for "equality of means" ulikheter i gjennomsnittscoren på -0,08, men denne er ikke signifikant på 0,05 nivået. Levene's test indikerer at forutsetningen om lik varians er oppfylt.

For variabelen "IMPLEMENTERING" viser t-testen for "equality of means" ulikheter i gjennomsnittscoren på 0,35, men denne er ikke signifikant på 0,05 nivået. Levene's test indikerer at forutsetningen om lik varians er oppfylt.

For variabelen "PLAN" viser t-testen for "equality of means" ulikheter i gjennomsnittscoren på 0,03, men denne er ikke signifikant på 0,05 nivået. Levene's test indikerer at forutsetningen om lik varians er oppfylt.

For variabelen "OVERVÅKE OG EVALUERE" viser t-testen for "equality of means" ulikheter i gjennomsnittscoren på 0,18, men denne er ikke signifikant på 0,05 nivået. Levene's test indikerer at forutsetningen om lik varians er oppfylt.

Levene's test brukes til å vurdere likestilling av varianser i forskjellige utvalg. Noen vanlige statistiske prosedyrer antar at avvik av populasjoner som ulike prøver er tatt fra er like, og Levene's test vurderer denne forutsetningen. Den tester nullhypotesen på at populasjonsvariansene er like (Wikipedia, 2010). Dersom resulterende p-verdi på Levene's test er mindre enn den kritiske verdien (typisk 0,05), så har forskjellene i utvalgsavvikene

neppe skjedd tilfeldig. Dermed er null hypotesen om lik varians avvist og det er konkludert med at det er en forskjell mellom variasjoner i utvalget.

Oppsummert kan vi si at våre tendenser viser tendenser på variasjon, men vi har ikke tilstrekkelig med signifikans til å fastslå konklusjoner. Vi kan med andre ord ikke forkaste en nullhypotese som sier at vår hypotese (gasselbedrifter scorer høyere på variablene for godt strategisk arbeid i styrerommet enn sammenliknbare bedrifter) er feil.

### 4.5 Korrelasjon

Som det fremkommer av tall og tabeller er det ikke noen funn med tilstrekkelig signifikans i de statistiske målingene som ble gjennomført.

Det er imidlertid retningsstøtte til å argumentere for at styrene i gasselbedrifter er mer involvert i initiering og formulering av strategi sammenliknet med styrene i kontrollbedriftene. Dette kan forklares med at gjennomsnittsscoren for gasselbedriftene er høyere enn for kontrollbedriftene. Score for gasselbedrifter var her 3.1410, mens score for kontrollgruppa var 2.7604, dvs en ulikhet på 0,38. Dette gir retningsstøtte, men kan ikke oppfattes som signifikant pga Levene's sig. på 0,949.

Det er også retningsstøtte til å argumentere for at styrene i gasselbedrifter er mer involvert i implementering av strategi sammenliknet med styrene i kontrollbedriftene. Gjennomsnittscore for gasselbedriftene er høyere enn for kontrollbedriftene. Score for gasselbedrifter var her 3.2692, mens score for kontrollgruppa var 2.9125, dvs en ulikhet på 0,35, noe som også gir retningsstøtte, men kan ikke oppfattes som signifikant pga Levene's sig. på 0,441.

Huse (2007) hevder at et ressursbasert syn på selskapet vil betrakte styret som en selskapsintern ressurs med et internt rettet fokus som kan skape vedvarende konkurransefortrinn. Slike selskap vil i større grad ha konkrete mål og formulerte handlingsplaner for å nå målet, og være mer bevisst på sine styrker, svakheter, muligheter og

trusler. Et ressursbasert syn vil føre til et mer moderne syn på styrets oppgaver, der strategi også vil være en viktig del av arbeidet (Huse, Styret: Tante, barbar eller klan, 2007).

For å lykkes med implementering av strategi, er det viktig at initieringsfasen er godt formulert og har realistiske målsetninger som er oppnåelige i implementeringsfasen. Ressursbaserte styrer, med god innsikt i egne forutsetninger og muligheter, vil derfor være i bedre stand til å implementere strategi enn andre.

Vi kan derfor argumentere for at våre funn viser at gasselstyrene representerer et ressursbasert syn på styrearbeid, men vi har ikke tilstrekkelig signifikans til å kunne konkludere.

Det er normalt vanskelig å få signifikante resultater med så små utvalg som i dette tilfellet. Den faktiske forskjellen i gjennomsnittscore mellom de to gruppene ville nok ved større utvalg ha gitt signifikante utslag. Det henvises til våre betraktninger om utvalgets størrelse i metodekapitlet.

## 5 Oppsummering og konklusjon

Vår problemstilling lyder som følger:

*Arbeider styrene i gasselbedrifter i Troms og Finnmark mer bevisst med strategi enn styrene i kontrollgruppa, det vil si bedrifter som har sammenliknbar beliggenhet, omsetning og antall ansatte - men ikke kan kalle seg gasselbedrift?*

Oppsummert viser funnene at vi har noe retningsstøtte på at selskap med gasselstatus arbeider mer bevisst på initiering og implementering av strategi sett i forhold til sammenlignbare selskap som ikke har gasselstatus. Funnene er imidlertid ikke signifikante og kan ikke konkluderes, langt mindre generaliseres.

Når det gjelder hypotesen om at gasselbedrifter scorer signifikant høyere på variablene for godt strategisk arbeid i styrerommet enn bedrifter som har sammenliknbar omsetning og antall ansatte, kan vi verken akseptere eller forkaste den.

Våre data gir retningsstøtte, men ved små utvalg, slik som i denne oppgaven, er det vanskelig å oppnå signifikans hvis ikke forskjellene er veldig betydelige. Det betyr imidlertid ikke at det ikke eksisterer forskjeller mellom de to gruppene. I og med at vi finner at det er retningsstøtte, og at gjennomsnittsscorene for de to gruppene er forskjellig, samt at gaseller scorer høyere på den aktuelle variabel, tyder dette på at gasselbedriftene arbeider mer aktivt med strategi i styrerommet. Dataene gir imidlertid ikke grunnlag for å akseptere hypotesen, men gir indikasjon for at hypotesen kan medføre riktighet. Større utvalg er imidlertid påkrevd for å kunne trekke mer entydige konklusjoner i forhold til den oppsatte hypotesen.

Hvis vi appliserer agent – teori opp mot våre funn, kan en mulig årsak til forskjellene mellom de to utvalgene være forklart gjennom asymmetrisk informasjonsflyt mellom prinsipal (i dette tilfellet styret) og agent (daglig ledelse). Pugliese et al (2007) hevder at asymmetrisk informasjon mellom styret og daglig leder kan føre til at det blir vanskelig for styret å drive styrearbeidet på en effektiv måte. Man kan tenke seg at de bedriftene som representerer kontrollgruppa har arbeidsmåter med lavere grad av effektivitet og at agent – teori er mer gjeldende.

Pugliese et al (2007) sin studie presenterer et syn der styrets arbeidsmetodikk og kvalitetsattributter er de mest effektive faktorene. Koblet opp mot vår studie kan det likeledes være fristende å tenke seg at gasselbedrifter har en bedre arbeidsmetodikk og

kvalitetsattributter enn kontrollgruppa. Slike betraktninger har ikke vært en del av forskningsspørsmålet vårt, og blir i denne sammenheng kun spekulativt ettersom vi har meget lavt tallmateriale. Mer forskning trengs for å belyse slike sammenhenger. Uavhengig av dette mener vi det er riktig ikke å ha tatt denne type spørsmålsstillinger med, da oppgaven ville blitt betraktelig mer omfattende, og isolert sett kunne ha representert en egen masteravhandling.

Som nevnt i teoridelen er teamproduksjonsteori en av teoriene som har fått stor oppmerksomhet i løpet av de siste årene. Bakgrunn til det er tanken om at styret som et team skal bidra med sin kompetanse for i felleskap å skape verdier i selskapet. Et ressursbasert syn på selskapet vil se på styret som en intern ressurs med et internt fokus som kan skape vedvarende konkurransefortrinn. Styret blir da sett på som en rådgivningsressurs for selskapet og dets ledelse. Styret og dets medlemmer er spesielt viktig for å øke strategisk fleksibilitet, og for å sikre langsiktig vekst og overlevelse. Slike selskap vil i større grad ha konkrete mål og formulerte handlingsplaner for å nå målet. Videre vil et slikt styre være mer bevisst på sine styrker, svakheter, interne og eksterne muligheter og trusler.

Kobler man dette opp mot gasselkåringen, kan det være tenkelig at de styrene som blir satt sammen med bakgrunn i et verdibasert syn på styrets oppgaver, vil føre til et mer fruktbart styrearbeid, der fokuset ikke bare er på kontroll, men også på strategi og service (Huse, Styret: Tante, barbar eller klan, 2007). Resultatet av økt fokus på strategi kan da føre til økt lønnsomhet i de aktuelle selskapene, da slike styrever vil være mer bevisst på hva som er suksessfaktorer og ha større fokus på sine konkurransefortrinn.

Dette er viktige parametere når man staker ut en strategi, spesielt i initieringsfasen. En reell og godt gjennomarbeidet initiering vil i sin tid sørge for en mer realistisk implementeringsfase. Det er lett å se for seg scenarioer der et styre med lav grad av bevissthet omkring egen situasjon og eget selskap velger feil strategisk grunnlag i initieringsfasen, noe som vil få store konsekvenser i implementeringen.

Våre funn viser retningsstøtte for at gasselbedriftene er mer aktiv i initiering og implementering sammenlignet med kontrollgruppen. Med bakgrunn i ressursbasert teori kan det da tenkes at gasselbedrifter er mer bevisst på sitt fokus, og kan lage fornuftige og realistiske rammer i initieringsfasen, og dermed også oppnå en mer effektiv implementering.

Ett annet moment vi tar med oss ved avslutning av oppgaven er at vi, med utgangspunkt i avsnittet om teorier på styret, ikke kan si noe om hvilke type selskapsstyrer som benyttes i gasselbedrifter og andre sammenlignbare selskaper. Kort oppsummert er vi av den oppfatning at Huse's strategiteorier, og Zahra og Pearce's ressursavhengighetsteori, er den mest optimale måten å drive strategisk arbeid i styret på. Dette er fordi disse teoriene er verdiskapende, og de setter fokus på samarbeid, sammensetning av ulike kompetanser, og bygging av nettverk.

Som et interessant apropos så kan det også nevnes at Huse (2009) ganske så kategorisk bekrefter at styret ikke arbeider så mye med strategi, men han peker samtidig på en del grunner til dette;

- I de siste årene har man fått en kultur der styrene skal representere eierens interesser i større grad.
- Det skapes ofte et skille mellom strategisk ledelse og strategisk kontroll der styrenes oppgave er strategisk kontroll.
- Bedriftsledelsen holder kjernen i strategiene tett inntil sitt eget bryst

(Huse, Ledernytt, 2009)

I en annen artikkel reflekterer Huse (2010) over hvordan styret kan bidra til å skape verdier i raskt voksende bedrifter (gasselbedrifter). Han mener at godt styrearbeid vil innebære at man bruker styret – og at det opplever å bli brukt. Selskapets ledelse må lytte til styret og ta det seriøst. Gode rutiner må etableres, og det må settes av tid til regelmessige styremøter med tilstedeværelse (Huse, Ledernytt, 2010).

Når vi reflekterer og ser tilbake på det arbeid som er lagt ned i denne oppgaven synes vi fremdeles at temaet og spørsmålsstillingen er interessant. Vi føler at det er synd vi ikke kan konkludere og gi bevis på at våre antakelser om at bakgrunnen til at noen selskaper blir Gassell, er at styrene i disse selskaper er mer bevisst og aktiv på strategiarbeid.

Vi opplevde det som vanskelig å finne relevant litteratur som omhandlet styrets arbeid med ulike nivåer av strategi. Dette er ikke unaturlig siden temaet er preget av mangelfull forskning og til dels fragmentert empiri (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch, & Volberda,

2009). Vi har derfor måttet støtte oss til en rekke forskjellige artikler som understøtter det teoretiske grunnlaget vårt.

Etter å ha avsluttet analysedelen av oppgaven har vi ved flere anledninger diskutert hva vi kunne gjøre annerledes for at svarprosenten skulle bli høyere. En løsning kunne være ikke å anonymisere de innsendte svar. Når vi purret, sendte vi en generell purring som gikk til alle deltakerne i undersøkelsen. Dersom vi i våre systemer hadde hatt en oversikt over hvem som ikke hadde besvart, kunne vi ha stilet en annerledes purring. I tillegg kunne vi ha ringt flere av de aktuelle bedriftene. Ett annet moment er at vi kanskje burde sendt ut spørreskjema i mai før ferien tok til. Dette fordi vi da hadde hatt bedre tid til å samle inn data og på den måten kunne oppnådd flere svar.

Vi synes dog at det er veldig positivt at noen bedrifter har tatt kontakt med oss etter at de hadde svart på undersøkelsen og bedt om at vi gir dem tilbakemelding på hva vi fant. Det sier oss noe om at strategiarbeid i styrene er et aktuelt tema. Erfaringsmessig fra vår egen jobbsituasjon opplever vi at bedriftseiere og bedriftsledere viser økende interesse og diskuterer strategisk arbeid, men opplever samtidig at flere eiere og ledere synes at strategiarbeidet er vanskelig og ett tema som man ikke helt vet hvor man skal begynne eller avslutte.



## REFERANSER:

A.T. Kearney. (2008, April 23). *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/neringsliv/article50266.zrm>

Blix, H. P., & Jensen, L. E. (2004). *Group Dynamics within the Board of Directors and the Board's Strategy involvement*. NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT BI.

Dagens næringsliv. (2010). *dn.no*. Hentet fra <http://www.dn.no/gasellene/>

Dallan, O. (2002). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and economics* (26), ss. 301-326.

Furrer, O., Alexandre, M. T., & Sudharshan, D. (2007, May - July). The impact of resource-strategy correspondence on marketing performance - financial performance tradeoffs. *Journal of strategic marketing* .

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). "Outside" directors in SME boards: A call for theoretical reflections. *Corporate Board: role, duties and composition* , 1.

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Boards of Directors and Corporate Innovation. I G. D. (ed), *Entrepreneur and Enterprise* (ss. 223-244). McGraw-Hill.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.

Huse, M. (2000). Boards of Directors in SME: a review and research agenda. *Entrepreneurship & regional development* (12).

Huse, M. (2009). *Ledernytt*. Hentet fra STYRER OG STRATEGIARBEID HØRER IKKE SAMMEN: <http://ledernytt.custompublish.com/styrer-og-strategiarbeid-haoslshrer-ikke-sammen.4515916-112544.html>

- Huse, M. (2010). *Ledernytt*. Hentet fra Styret i gazelle-bedrifter:  
<http://www.ledernytt.no/styret-i-gazelle-bedrifter.4802186-112544.html>
- Huse, M. (2007). *Styret: Tante, barbar eller klan*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Prentice Hall.
- Jonnergård, K., Kärreman, M., & Svensson, C. (2004). The impact of changes in the corporate governance system on the boards of directors: Experiences from swedish listed companies. *International studies of management and organization* .
- Lovdata. (1997, m. endringer av 2007). *Lov om aksjeselskaper (Aksjeloven)*. Cappelen akademisk forlag.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organisation studies* .
- Myklemyr, A. (2009). Følg opp strategiene. *Ukeavisen Ledelse* .
- Nærings og handelsdepartementet. (2008-2009). *Stortingsmelding nr. 7: Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse - NUES. (2010). *Norsk anbefaling - EIERSTYRING OG SELSKAPSLÆDELSE*. NUES.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependency perspective*. New York: Harper and Row.
- Pricewaterhousecoopers. (2008). Styreundersøkelse 2008-1993. *Mentor* .
- Pugliese, A., & Wenstøp, P. Z. (2007). Boards members contribution to strategic decision-making in small firms. *J Manage Governance* (11).
- Pugliese, A., Bezemer, P.-J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, A. J., & Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors contribution to Strategy: A literature review and research agenda. *I Corporate Governance: An international Review* (ss. 292-306).

Sheenan, K. B., & Hoy, M. G. (1999). Using e-mail to survey Internet users in the united states: Methodology and assessment. *Journal of computer mediated communication* .

Statistisk sentralbyrå. (2010). Hentet fra <http://www.ssb.no/bedrifter/>

Thorsby, Ø. (2002, Desember). Styret ved et veiskille, Hvor står norske styrer? *Mentor* .

University of the west of England. (2006, 07 13). *University of the west of England*. Hentet fra <http://hsc.uwe.ac.uk/dataanalysis/quantInfDifIndy.asp>

Wikipedia. (2009). Hentet fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Gaselle\\_\(bedrift\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Gaselle_(bedrift))

Wikipedia. (2010). *Levene's test*. Hentet fra [http://en.wikipedia.org/wiki/Levene's\\_test](http://en.wikipedia.org/wiki/Levene's_test)

Zahra, S. A., & Pearce II, J. A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management* .

## VEDLEGG

Spørreskjema / nettbasert; spørsmål som omhandler initiering og formulering av strategi.

MBA-Uit2010 - Mozilla Firefox

http://www.ckt.no/mba/index.php?option=com\_ckforms&view=ckform


MBA-Uit2010

### UIT - UNDERSØKELSE

...Troms og Finnmark

Home

## Skjema - strategisk arbeid i bedriften



Spørreskjemaet omhandler styrets rolle i bedriftens strategiarbeid. Undersøkelsen er begrenset til selskap i Troms og Finnmark. Skjemaet er delt inn i 4 bolker, med varierende tema. Svar så oppriktig som mulig på alle spørsmål - skjemaet er fullstendig konfidensielt.

**Required \***

### 1 - Initiering og formulering av strategi.

Ta stilling til i hvilken grad du mener at følgende påstander er riktige. Skalaen går fra **1 - I svært liten grad** til **5 - I svært stor grad**.

Ledelsen/administrasjon  1  2  3  4  5  
utarbeider aktivt strategiforslag \*

Styret utarbeider aktivt strategiforslag \*  1  2  3  4  5

**Styret utarbeider og initierer forslag som gjelder;**

a) Selskapets marked og kunder.  1  2  3  4  5

b) Produktutvikling og teknologi.  1  2  3  4  5

c) Selskapets Personal og kompetanse.  1  2  3  4  5

d) Økonomi og budsjettarbeid.  1  2  3  4  5

e) Kapitalforhold og eierspørsmål.  1  2  3  4  5

f) Konkurransen / konkurrenter.  1  2  3  4  5

Fullført

Spørreskjema / nettbasert; spørsmål som omhandler ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger.

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window with the URL [http://www.ckt.no/mba/index.php?option=com\\_ckforms&view=ckfor](http://www.ckt.no/mba/index.php?option=com_ckforms&view=ckfor). The page title is "MBA-Uit2010". The main heading is "2 - Ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger". Below the heading, there is a question: "Ta stilling til i hvilken grad du mener at følgende påstander er riktige. Skalaen går fra 1 - Helt uenig til 5 - Helt enig." The question is followed by a list of statements, each with a 5-point Likert scale (radio buttons for 1, 2, 3, 4, 5). The statements are: "Styret har rutiner for godkjenning av strategi.", "For å få gjennomført strategi setter styret av tilstrekkelig med ressurser til:", "a) Marked og kunder", "b) Produktutvikling og teknologi", "c) Personell og kompetanse", "d) Budsjett og økonomi", and "e) Kapital og eierspørsmål".

**2 - Ratifisering og godkjenning av strategiske beslutninger**

Ta stilling til i hvilken grad du mener at følgende påstander er riktige.  
Skalaen går fra **1 - Helt uenig** til **5 - Helt enig**.

Styret har rutiner for godkjenning av strategi. \*

For å få gjennomført strategi setter styret av tilstrekkelig med ressurser til:

a) Marked og kunder \*     1    2    3    4    5

b) Produktutvikling og teknologi \*     1    2    3    4    5

c) Personell og kompetanse \*     1    2    3    4    5

d) Budsjett og økonomi \*     1    2    3    4    5

e) Kapital og eierspørsmål \*     1    2    3    4    5

Fullført

Spørreskjema / nettbasert; spørsmål som omhandler implementering av strategi.

MBA-Uit2010 - Mozilla Firefox

http://www.ckt.no/mba/index.php?option=com\_ckforms&view=ckform

**3 - Implementering (gjennomføring) av strategi**

Ta stilling til i hvilken grad du mener at følgende påstander er riktige. Skalaen går fra **1 - Helt uenig** til **5 - Helt enig**.

**Styret er med i implementeringen (gjennomføringen) av strategi som gjelder:**

a) Marked og kunder \*  1  2  3  4  5

b) Produktutvikling og teknologi \*  1  2  3  4  5

c) Personell og kompetanse \*  1  2  3  4  5

d) Budsjett og økonomi \*  1  2  3  4  5

e) Kapital og eierspørsmål \*  1  2  3  4  5

---

Selskapet bruker strategiplan / strategisk dokument aktivt i implementering (gjennomføring) av strategi \*  1  2  3  4  5

Hovedmål i strategiplan / strategisk dokument inneholder konkrete delmål som er oppnåelige for selskapet.  1  2  3  4  5

Styret utarbeider handlingsplan (f.eks. til daglig leder / administrasjon) for å oppnå delmålene  1  2  3  4  5

**Handlingsplan (for gjennomføring av strategi) sier noe om;**

a) Konkrete tiltak  1  2  3  4  5

b) Markedssatsing  1  2  3  4  5

c) Tidsperspektiv  1  2  3  4  5

d) Informasjonsspredning (f.eks. til ansatte)  1  2  3  4  5

e) Økonomi  1  2  3  4  5

f) Teknologi  1  2  3  4  5

g) Kompetanse  1  2  3  4  5

Fullført

Spørreskjema / nettbasert; spørsmål som omhandler overvåking og evaluering av strategi.

MBA-Uit2010 - Mozilla Firefox

http://www.ckt.no/mba/index.php?option=com\_ckforms&view=ckform

### 4 - Overvåking og evaluering av strategi

Ta stilling til i hvilken grad du mener at følgende påstander er riktige.  
Skalaen går fra **1 - Helt uenig** til **5 - Helt enig**.

**Styret er med og overvåker og evaluerer strategi som gjelder:**

a) Marked og kunder \*  1  2  3  4  5

b) Produktutvikling og teknologi \*  1  2  3  4  5

c) Personell og kompetanse \*  1  2  3  4  5

d) Budsjett og økonomi \*  1  2  3  4  5

e) Kapital og eierspørsmål \*  1  2  3  4  5

---

Styret kontrollerer og evaluerer strategi jevnlig (minst hver 3. måned). \*

Styret får periodevis rapport (f.eks. fra daglig leder / administrasjon) om hvordan strategisk gjennomføring går. \*

Styret følger aktivt opp daglig leders statusrapporteringer og gjør justeringer i strategi dersom nødvendig. \*

Styret responderer dersom mål og delmål ikke nås. \*

Styret gjennomfører evaluering av strategi hvert år. \*

Styret kontrollerer måloppnåelsen i strategien hvert år. \*

Styret gjennomfører justering av strategi hvert år. \*

Fullført