

# Formelle systemer og prosedyrer for styring og kontroll i fiskeindustri

Anne Ingilæ Vålitalo<sup>0)</sup> og Torgeir Edvardsen

Basert på en empirisk studie av styring og kontroll i fiskeindustri beskriver denne første av to artikler de formelle systemer og prosedyrer for styring og kontroll i en fiskeindustribedrift; den neste artikkelen vil drøfte de uformelle sidene ved styringen.

Fiskeindustrien i Norge har i de siste årene måttet forholde seg til store endringer i råstofftilgang og svingninger i ferdigvaremarkedet<sup>1)</sup>. De store omveltningene i omgivelsene har betydd store interne og eksterne omstillinger for fiskeindustribedriftene. Stikkord i denne sammenheng er endringer i produksammensetningen, nye markeder og markedskanaler, større bearbeidelsesgrad, ny informasjonsteknologi, økt informasjonsbehov større mengder informasjon; større fokus på kvalitet og produktsikkerhet; større krav til formell kompetanse på alle nivå i bedriften. Alle de ovennevnte endringene fører igjen til endring i styrings-, regnskaps- og informasjonssystemene i bedriftene.

Omveltninger i omgivelsene er gjerne uforutsigbare, komplekse og gir stor usikkerhet internt i organisasjonen *eg.* usikkerhet med hensyn til endringer i kunders etterspørsmål og reaksjoner; og tilsvarende for leverandører, konkurrenter, myndigheter og arbeidsmarked (Huczynski og Buchanan, 1991). For å kunne ha mulighet for adekvat respons overfor endringer i omgivelser fordrer det at organisasjoner har tilstrekkelig intern varietet (Asby, 1956) *i.e.* en organisasjon antas å være mer suksessrik dess bedre den interne diversitet er tilpasset omgivelsenes kompleksitet (Lawrence og Lorch, 1967). Organisasjonen må altså selv fremstå som kompleks for å overleve i komplekse/turbulente omgivelser. Det kan derfor argumenteres for at en vital oppgave for *Styring* i organisasjoner bør rettes mot å sørge for at de har tilstrekkelige *responsmuligheter* overfor turbulente omgivelser.

Handtering av usikkerhet og kompleksitet er altså sentrale faktorer for styring av fiskeindustribedrifter. Regnskap har tradisjonelt blitt sett på som et viktig styringssystem, men konvensjonelle læreverk innen regnskap har i hovedsak vært orientert mot beslutningstaking i stabile og velkjente industrielle omgivelser (Jönsson og Grönlund, 1988). Siden omgivelsene rundt fiskeindustrien må karakteriseres som ustabile vil statistiske eller "formelle styringsverktøy", som regnskap og prosedyrer, ikke kunne gi tilfredsstillende grunnlag for beslutningstaking. Derfor er "uformell" (organisk) styring, uformell informasjonsinnhenting, heuristisk og semiotisk informasjonsprosesser viktig for å få et mer helhetlig bilde, og som grunnlag for beslutningsfattelse. Barnard (1938 *loc. cit.* Busch *et al.*, 1993) hevdet at den formelle og uformelle organisasjon lever i sameksistens, og at den uformelle organisasjon bidrar til å gjøre den formelle organisasjon levedyktig gjennom kommunikasjon og opprettholdelse av tilhørighet og personlig integritet, selvrespekt og muligheten til å foreta selvstendige beslutninger. Dette er basisen hvorfor usikkerheten og kompleksiteten i omgivelsene for fiskeindustrien blir benyttet til å belyse *hvordan* beslutningsprosessen i en industribedrift er, samt gi forklaringer på *hvorfor* den er slik. Det hevdes i denne artikkelen at det er på grunn av den formelle og den uformelle organisasjon at styring av en bedrift både kan være forutsigbar og fleksibel.

Det vil imidlertid sprengte artikkelens ramme om vi skulle drøfte hele dette pro

blemkomplekset i én artikkel. Derfor vil vi i denne artikkelen fokusere på de formelle systemer og strukturer, og la de "uformelle" utstå til neste utgave av journalen.

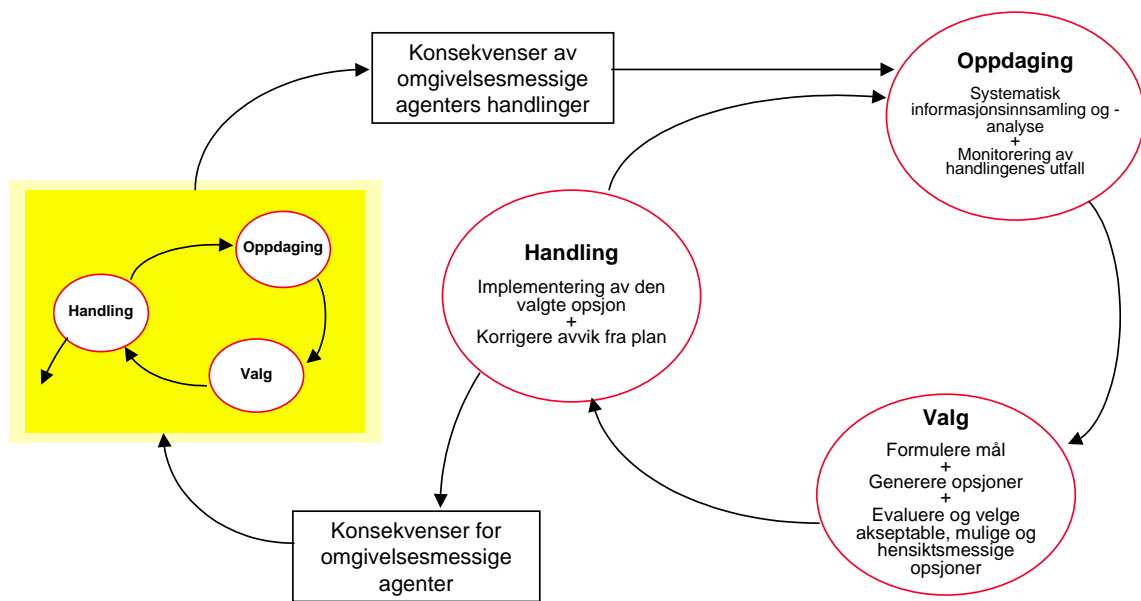
## Teoretisk fundament

Styringsverktøy kan defineres som metoder, teknikker og regler for å oppnå styring (i en organisasjon eller et foretak). De *formelle styringsverktøyene* er gjerne prestrukturerte og i skriftlige former. Disse består ofte av numerisk informasjon, fakta og resultater som kan brukes i planer, budsjetter og analyser. De *uformelle styringsverktøyene* er ustrukturerte; som regel muntlige og ofte implisitte. Begge typer verktøy inkorporerer implisitt og eksplisitt antagelser om årsaks-sammenhenger; informasjon i form av årsakskunnskap, erfaring, meninger og normer – i tillegg til de forhold som tas for gitt og ideomatiske oppfatninger. *Data* kan defineres som en formell representasjon av realitet. Informasjon kan betegnes som en kombina-

sjon av fakta/data, pluss meningen eller forståelsen som en observatør knytter til den. Styringsverktøyene brukes som hjelpemidler i beslutningsprosessen.

*Beslutningsfattelse* kan på en enkel måte betraktes som en prosess med tre grunnleggende elementer; oppdaging, valg og handling (Edwardsen, 1996). Logikken i en slik rasjonell modell er at det som skjer med foretaket er en konsekvens av de intensjoner og valg som gjøres i, eller av, organisasjonen. Dette betyr systematiske og kontinuerlige valg og handlinger som virkeliggjør en pasning med omgivelsene.

Element nummer én i beslutningsfattelsen, "oppdaging" (figur 1) innebærer en (systematisk) informasjonsinnsamling og analyse, videre en predikering av utfall av alternative handlinger. Det andre elementet "valg", betyr at organisasjonen formulerer mål, framkaller en beslutning ved evaluering og til slutt valg av løsninger. Det tredje elementet er "handling" som inneholder implementering av den valgte beslutning og korrigerende avvik fra plan.



Figur 1 Rasjonell modell av beslutningsfattelse i form av oppdaging, valg og handling

Beslutningsprosessen kan betraktes som et middel for å oppnå ønsket utvikling ved at bedriftens mål oppnås. De handlinger som organisasjonen velger å gjøre vil imidlertid også påvirke dens omgivelser (andre (eg. konkurrerende) organisasjoner); som i sin tur gjør sine valg og handlinger – som igjen gir incitament til den første organisasjonen.

### *En kort organisatorisk oversikt*

Nedenfor skal vi kort gi en organisasjonsteoretisk oversikt før vi i mer detalj går inn på samsvarsfaktorteori – først på generelt plan, deretter brukt innen regnskap, styring og kontroll. Avsnittet avsluttes med noen alternative betraktninger på styring (som i større detalj vil bli drøftet i neste utgave av *økonomisk Fiskeriforskning*

*Klassisk* administrasjonsteori kommer tydelig til syne i dagens organisasjoner. Perspektivet har bidratt til å utbre bruken av metoder og strukturer som målstyring, kontrollfunksjoner gjennom budsjetter, innhenting av økonomisk data og analyse av regnskap. Organisasjonens struktur – synliggjort ved dens organisasjonskart, avtegner nøye definerte stillinger og en hierarkisk organisering ved hjelp av kommando- og kommunikasjonslinjer. Det tradisjonelle kostnadsregnskap og ansvarsregnskap er basert på slike byråkratiske og “scientific-management” -modeller av organisasjoner (Otley og Berry, 1980).

Bakgrunnen for klassisk administrasjonsteori er tanken om at det finnes én optimal metode for utførelse og at rutinisering, formalisering og spesialisering av arbeidsoppgaver fremmer organisatorisk effektivitet (eg. Taylor, 1912, Fayol, 1947).<sup>2)</sup> Dette impliserer at det også finnes en optimal framgangsmåte å sette opp et ledelsesregnskapsystem (Emmanuel *et al.*, 1990).

Innenfor *neoklassisk* administrasjonsteori står Herbert Simon (1947) med sin beslutningsmodell “Administrative man”, sentralt. Modellen hevder at foretaksledelse består i å fatte beslutninger, hvilket gjøres i tre trinn: Først formuleres problemene, deretter formuleres alternative løsninger og til slutt velges løsningsalternativet. Simon tar utgangspunkt i begrenset rasjonalitet, det vil si at beslutningstakerne bare kan håndtere de-

ler av virkeligheten – men de er nødt til å handle innenfor dette feltet: Beslutningsfatterne har begrenset kognitiv kapasitet og vil derfor søke (og oppnå) akseptabel løsning fremfor optimal løsning. Videre er det innen perspektivet forståelse for at beslutningsprosessen er dynamisk og at organisasjonsmedlemmene søker og lærer av sine erfaringer. “*Human-relation skolen*” har lagt fokus på rollen til en gruppe og den uformelle organisasjon som influerer organisatoriske aktiviteter (Dent og Ezzamel, 1987). En gyldig organisatorisk modell må forsøke og integre de ulike prosesser av organisatorisk styring med den hensikt å gi et organisatorisk hele.

Innenfor *organisatorisk kybernetikk* har man vært opptatt av styring og kontroll av en enhet gjennom feedback og læringsmekanismer (Edvardsen, 1994). Regulering og styring i sin enkleste form består av input, prosess og resultat (output). Regulering av systemet skjer når det er avvik mellom resultat og målsetting og gjennom enten å endre input eller selve prosessen. Reguleringen benevnes som negativ feedback.

Et forsøk på å gi en mer omfattende beskrivelse av organisatorisk styringsprosess blir gjort i Otley og Berrys (1980) reguleringsmodell. De hevder at for at prosessen skal være mulig å kontrollere er det noen betingelser som må tilfredsstilles: Kontroll kan bare eksistere når kunnskap om output er tilgjengelig; det må finnes målsettinger med prosessen, det kreves at output og målsettingene kan sammenliknes og eventuelt avdekke avvik mellom dem, samt at framskaffelsen av avvik må kunne sette i gang endringer. Prosessen må ha en prediksjonsmodell som kan vurdere alternative aksjoner. Til slutt må valgt handling kunne implementeres i fire mulige aksjonsretninger: Endre input når output avviker fra målsettingene; forbedre eller endre målsettingene; forbedre eller endre prediksjonsmodellen, og en siste aksjonsretning er; å endre selve produksjonsprosessen (Otley og Berry, 1980). Aksjonsretning nummer én er den enkleste formen for regulering, som også benevnes enkelkrets læring. De neste aksjonsretningene gir en mer avansert form for regulering og kan betegnes for styring (Edvardsen, 1994). Aksjonsretning to til fire vil fremme

organisatorisk læring (Argyris og Schon, 1978).

Hovedhensikten med en prediksjonsmodell er å forutsi utfall av alternative løsninger og komme fram til tilfredsstillende beslutninger. Mulighetene for slik prediksjon er imidlertid begrenset av to forhold (Otley og Berry, 1980): *a*) de tilgjengelige modellene er vanligvis unøyaktige og kan bare til en viss grad predikere utfall av planlagte handlinger, og *b*) modellene er ofte multiple og kommer noen ganger i konflikt med hverandre.

En viktig svakhet med denne tilnærmingen er knyttet til hvorvidt organisasjoner kan predefinere (og oppfylle) mål eller ikke. Det erkjennes også av Otley og Berry (1980) at organisasjoners målsettinger ofte er vage og overambisiøse, i tillegg til at de også kan framstå som multiple og delvis i konflikt med hverandre. Følgelig, måling av oppnådd handling kan bare være mulig i tilsvarende vage og ofte i subjektive former. Videre, ved kun å se på de interne prosesser i en organisasjon utvikles en for snever forståelse av styring og ledelse i organisasjoner; hvorfor det blir viktig å inkludere av omgivelsene i styringsprosessen. Samsvarsfaktorteori (contingency) er et skritt i en slik retning.

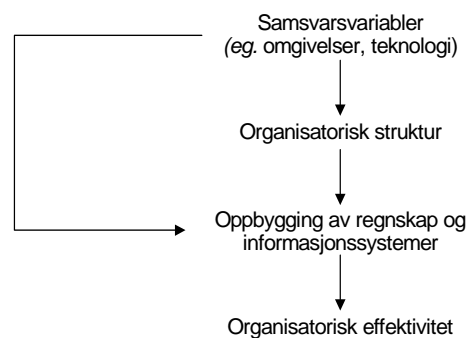
### Samsvarsfaktorteori

Samsvarsfaktorteori (her belyst i relasjon til ledelsesregnskap) beveger seg bort fra den enkle universelle modellen til synet om at ulike organisatoriske strukturer er relevante for ulike situasjoner. En optimal organisasjonsform finnes med andre ord ikke – den mest hensiktsmessige form er bestemt av i hvor stor grad organisasjonen er tilpasset omgivelsene (Scott, 1992). Samsvarsfaktorteori retter seg med andre ord mot forståelsen av det sammensatte forholdet mellom organisatoriske komponenter og oppbyggingen av strukturer for å få den beste tilpasningen av komponentene – i forhold til omgivelsene (Huczynski og Buchanan, 1991).

Lawrence og Lorch (1967 *loc. cit.* Scott, 1992) hevder at usikkerhet og hurtige endringer i markedsbetingelser eller teknologi versus rolige og stabile omgivelser vil gi forskjellig behov i en organisasjon, både når det gjelder betingelser og muligheter. Karak-

teristika ved omgivelsene influerer altså på organisatorisk struktur. Omgivelsesmessig usikkerhet skaper også større etterspørsel etter informasjon og behov for fleksibilitet og ansvarlig beslutningstaking (*ibid. loc. cit.* Ronen, 1986). Likeledes argumenterer Bruns og Waterhouse (1975) for at organisasjoner med usikre omgivelser må ha desentralisert beslutningstaking. Når beslutningstakere opplever større usikkerhet i omgivelsene har de en tendens til å søke etter eksterne ikke-finansiell informasjon (Gordon og Narayanan, 1984 *loc.cit.* Dent og Ezzamel, 1987).

Samsvarsfaktorteori brukt for utforming av ledelsesregnskap gir et design av regnskapssystemet som er avhengig av de spesifikke omstendigheter til organisasjonen, *eg.* omgivelser, teknologi og organisasjonsstruktur. Slike variabler vil være bestemmende for oppbyggingen av regnskaps- og informasjonssystemet og antas å gi utslag i organisasjonens effektivitet (Otley og Wilkinson, 1988). Figur 2 viser en forenklet modell, som fokuserer alene på regnskaps- informasjonssystemet. Modellen overser alternative ikke-finansielle kontrollsystemer som kan brukes i tillegg eller erstatte regnskapsbasert kontroll – og at regnskaps- og informasjonssystemer kan betraktes som en del av en pakke av organisatoriske kontroll og informasjonssystemer<sup>3</sup>.



(Basert på Otley og Wilkinson, 1988)

Figur 2 Grunnleggende modell av samsvarsfaktorteori

Det finnes liten enighet i bestemmelsen om hvilke samsvarsfaktorvariabler som influerer

på oppbyggingen av regnskaps- og informasjonssystemer. De mest omtalte variablene er teknologi, strategi, størrelse og kultur. Joan Woodward (1965) hevder at *teknologi* vil være bestemmende for organisatorisk struktur. Dette impliserer at oppbygging av regnskaps- og informasjonssystemer må tilpasses teknologiske betingelser<sup>4</sup>). Effekten av *strategi* som kontrollfaktor er uklar. På kort sikt er strategien til en organisasjon en respons på omgivelsene og omgivelsene kan betraktes som gitt. På lang sikt kan det hevdes at omgivelsene er bestemmende av strategiske beslutninger (Otley og Wilkinson, 1988, og at *om* "struktur følger strategi" (Chandler, 1967) så vil strategisk endring alltid lede til bestemte strukturer. *Størrelse* er en egenskap som er mest tydelig for en organisasjon, men størrelse har spilt en mindre rolle i utviklingen av samsvarsfaktorteori i ledelsesregnskap i forhold til variabler som usikkerhet i omgivelsene og teknologi. Et arbeid av Bruns og Waterhouse (1975 *loc. cit.* Otley og Wilkinson, 1988) støtter konklusjonen til Aston group<sup>6</sup>) om at størrelse har betydning for økende strukturering av aktiviteter og desentralisering av kontroll. Det er også vist en sammenheng mellom organisasjoners størrelse og budsjettssystem (Merchant, 1984). Ledelsens *beslutningsstil* er også blitt karakterisert som en samsvarsfaktorvariabel, sammen med omgivelser og organisatoriske attributter: Variabelen påvirker regnskaps- og informasjonssystemet i organisasjonen. Systemene må derfor utvikles ut fra en totalforståelse av foretaket og dens omgivelser (Gordon og Miller, 1976).

Svært mye av litteraturen omkring informasjonsteknologi oppviser liten interesse i å drøfte implikasjonene av den underliggende systemteori (spørsmålet om likevekt, effekt og effektivitet, instrumentalisme, informasjon versus konsekvens). Kanskje er det derfor at så mye av anvendte konsepter og systemer baseres på ideen om rasjonalitet, funksjonalisme og "social engeneering", med en ringeakt for de filosofiske røtter paradigmen har. En slik snever verdensoppfattelse er kanskje det som gjør at rasjonalitet blir realitetsforståelsen og at de (systemene – og dermed strukturene og organisasjonene) ikke blir i stand til å håndtere

organisasjoners problemer i virkelighetens verden. To slike problemer er knyttet til begrepene "tvetydighet" (ambiguity) og "søppelboks" (garbage can).

Særlig ut over 1980-tallet ble begrepet "tvetydighet" (ambiguity) mer kjent. Innenfor regnskap kom Hedberg og Jönsson's berømte artikkel i 1978 som postulerte at entydige og klare informasjoner ikke alltid er å foretrekke (gitt tendensen i organisasjoner til å benytte seg av filtreringsmekanismer for å håndtere den raskt forøkende informasjon som omkranser organisasjonen – og danne seg institusjonelle barrierer mot informasjoner som kan virke forstyrrende og/eller signalisere større endringer). Kanskje mer sentral er March og Olsen's bok fra 1976 som argumenterer for at organisasjoner er kontekster hvor mennesker tømmer problemer, løsninger, deltakere og valgmuligheter. Systemet er ikke "rasjonelt" i den forstand at der er en logisk progresjon i problemløsningen – man søker inntil man har en *akseptabel* løsning.

Poenget er at systemet, når det står overfor "tvetydighet", forkaster den tilsynelatende rasjonelle beslutningsmodell og -prosess. Dette skaper selvfølgelig problemer for informasjonssystemer gjennom *hva* de måler, *hvordan* de måler og *hvem* de rapporterer til (Cooper *et al.* 1981) – altså med hensyn til de problemstillinger som underkastes analyse og hvordan de analyseres. Dette er med på å opprettholde status quo, både med hensyn på *hva* de hensikts- eller formålstjenlige og akseptable måter å gjøre ting på er – og på det å debattere dem. Selve terminologien innen fagene er med på å avlede oppmerksomheten fra alternative forståelser og idégrunnlag for organisatorisk aktivitet. Dette hemmer selvfølgelig utarbeidelsen av alternative årsaksforståelser av organisatorisk ytelse.

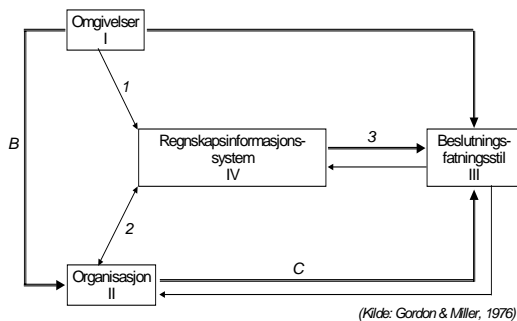
Denne kritikken gjelder også i noen grad studier som eksplisitt (i alle fall frem mot midten av 1980-tallet) gjør bruk av samsvarsfaktorteori (e.g. Gordon & Miller, 1976; Flamholtz *et al.* 1985). Det sentrale i denne tankegangen er: det er et behov for et nytt design (utgangspunktet er behovet for en integrerende *teori*;

- som assisterer i design av *systemer* som bidrar til økt organisatorisk *effektivitet*);

- fundamentalt til dette designet er at det tas hensyn til organisasjonens eksterne og interne miljø, og;
- at ulike omgivelsesmessige karakteristika gjør at styrings- og kontrollsystemene må konfigureres forskjellig – tankeganger som har klare paralleller i teori for åpne systemer og som derfor også rammes av kritikken av systemteori. Faktisk, så mye er felles mellom de to teoriene at det kan diskuteres hvor en eventuell skillelinje mellom systemteori og samsvarsfaktorteori går.

Store deler av systemteoriens filosofiske grunnlag videreføres med andre ord innenfor samsvarsfaktorteori. Men, på den andre siden, så brytes andre elementer av teorien.

På 1960 og 1970-tallet ble samsvarsteori (contingency theory) alt mer vanlig som en del av den systemteoretiske tilnærmingen innen organisasjonsforskningen. Et tidlig forsøk på å benytte dette rammeverket innenfor informasjonssystemer var Gordon & Miller (1976). De postulerer i tråd med denne forskningstradisjonen at ulike systemer er påkrevet i ulike situasjoner, og at systemene må designes ut i fra en total forståelse av foretaket og dets omgivelser. De tre samsvarsfaktorene som de vurderte (omgivelser, organisatoriske attributter, og ledelsens beslutningsstil) – representerer altså en total forståelse av foretaket og dets omgivelser (figur 3).

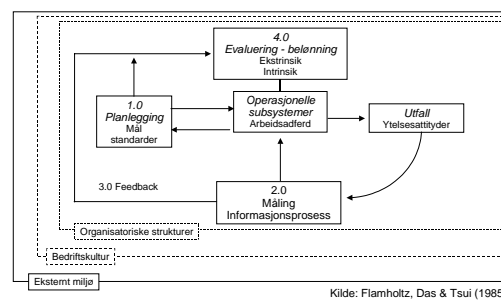


Figur 3 Et rammeverk for design av informasjonssystemer

Den uttalte “totalitet” reflekterer imidlertid bare tilsynelatende holistisk angrepsvinkel på problemet med å designe organisasjoner. I realiteten er det en reduksjonistisk tilnærming som Gordon & Miller legger for dagen

gjennom forståelsen av relasjonene mellom faktorene. Dette vises for eksempel ved at de angir én relasjon mellom omgivelsene og regnskapssystemet. Men ved å gjøre relasjonene endimensjonale kan det hevdes at betydningen av de organisasjonsmessige attributtene ignoreres (Puxty, 1993). Dette er ikke konsistent med teorien for åpne systemer som erkjenner at alle variabler potensielt kan være medbestemmende. Et annet punkt innenfor åpen systemteori som det syndes mot i denne artikkelen er utelatelsen av muligheten for equifinalitet<sup>7</sup>.

I 1985 kom Flamholtz *et al.* med en artikkel som står i sterk kontrast til Gordon & Miller (1976) på flere plan. Kanskje først og fremst gjennom postulatet om at styring og kontroll må rettes mot individers/suborganisasjoners målkongruens.



Figur 4 Et integrert rammeverk for organisatorisk styring og kontroll

Flamholtz *et al.* hevder at *raison d'être* for styring og kontroll er å øke sannsynligheten for at individer vil internalisere organisasjonens mål. Han argumenterer at utførelsen av kontroll er mer kompleks enn hva konvensjonell ledelsesregnskapsteori foreslår og at regnskap og budsjettssystemer ikke alene kan bli sett på som et helhetlig kontrollsystem. De må heller betraktes som deler av et totalt kontrollsystem som må knyttes til elementer av kjernemodellen og organisatorisk struktur, kultur og omgivelser. Målkongruens antas det, er mer slagkraftige teoretiske funderinger for organisatorisk effektivitet enn aksjon- eller utfallskongruens. Begrunnelsen for dette kan man finne i systemers karakteristikk med hensyn til equifinalitet, og på grunn av mangelen på total kontroll over utfall i enhver sosial enhet (være seg indivi-

der, grupper eller organisasjoner). Fra dette utgangspunkt analyserer han styring og kontroll fra tre perspektiver: organisasjonspsykologi, sosiologi, og administrativ teori. Utfallet er en integrert modell for organisatorisk styring og kontroll som består av et kjernekontrollsystem, umiskjennelig kybernetisk i form og eksplisitt tillempling av teori for åpne systemer, som ligger innleiret i en kontekst bestående av organisasjonens struktur, organisasjons/bedriftskultur og de eksterne omgivelsene.

Disse perspektivene, organisasjonspsykologi, sosiologi, og administrativ teori, har ulike fokus<sup>8)</sup> og mekanismer<sup>9)</sup> for styring og kontroll. Flamholtz poengsetter seg mot integreringen av perspektivenes fokus og mekanismer. Det er gjort lite med dette og artikkelen trekker tre konklusjoner med hensyn til forskning om styring og kontroll: Det identifiseres generelt en eller flere *mekanismer* for kontroll (teknikker, strukturer og prosesser for adferdsregulering); det er en mangelfull integrering av divergerende konseptualiseringer (bare ett analysenivå; bare en form for kontrollmekanisme; bare partielle deler av kontrollsystemene); de fleste rammeverkene er ikke akkompagnert av empirisk forskning; kritikkverdige operasjonaliseringer; modeller og konseptualiseringer utvikles raskere enn målingen av nøkkelvariabler og -prosesser.

Altså i sum; mangel på teoretisk integrering. Hva så med den anvendte siden? La oss se nærmere på konvensjonell økonomistyring.

### *Tradisjonell økonomistyring*

Tradisjonell økonomisk styring kan generelt deles i to, langsiktig og kortsiktig styring. Med langsiktig styring menes styring av markedsvalg, produktutvikling og investeringer som har konsekvenser for bedriftens økonomi over flere år. Kortsiktig styring vil si styring av bedriften innenfor året. Formålet er da å oppnå tilfredsstillende resultater med de ressursrammer som er gitt ved bedriftens langsiktige policybeslutninger (Naug og Sti, 1993a). Grunnleggende for den tradisjonelle styring er budsjettering som kan betraktes som en syklus, der første steg er planlegging av hele organisasjonen og avdelingenes aktiviteter, og at toppled-

sen definerer bedriftens overordnede målsettinger. Steg to er å etablere en referanseramme, det vil si å komme fram til en serie konkrete mål som de virkelige resultater kan sammenliknes med. Det tredje punktet i budsjettensyklusen er å undersøke avvik fra plan, eventuelle avvik følges opp med korrigerende handling. Det siste punktet er nyskaping, det innebærer at tilbakemeldinger og endrede betingelser tas med i vurdering av utfall (Horngren og Foster, 1989). Uten budsjett antas det at det er vanskelig å kontrollere at virksomheten går tilfredsstillende i forhold til de forventninger som foreligger. I budsjettet ligger kostnads- og inntektsinformasjon, informasjon om planlagte investeringer og finansieringsstrategier og informasjon om økonomiske beslutninger som ledelsen har tatt eller vil ta dersom det må prioriteres mellom mulige tiltak. I tillegg til et driftsbudsjett er resultat- og likviditetsbudsjetter viktige redskaper for økonomisk styring (Naug og Sti, 1993b).

Foretak utformer interne og eksterne regnskaper. Internregnskapet benyttes til å gi informasjon om forhold som har betydning for bedriftsøkonomiske beslutninger. Det skal skaffe mest mulig styringsinformasjon for analyser og budsjetter. Kinserdal (1992) postulerer at et av regnskapets grunnleggende oppgaver er å registrere økonomiske forhold i bedriften. Registreringen benyttes til den videre oppbygning av regnskapene og til statistikk. En annen viktig oppgave er måling. Måleoppgaven varierer fra å måle et samlet resultat for en periode til å måle resultatet av enkelthandlinger. Den tredje viktige oppgaven er kommunikasjon. Riktig bruk og forståelse av tall hevdes å være viktig for god kommunikasjon i bedriftene. Generelt vil regnskapsdataene være til hjelp i beslutningssituasjoner, for analyseformål og kontroll.

Det eksterne regnskapets formål er å gi allmennheten opplysninger om bedriftens økonomiske situasjon på en standard form, slik at det blir mulig for utenforstående å danne seg et korrekt bilde av bedriftens reelle økonomi og framtidsutsikter på rapporteringstidspunktet (Naug og Sti, 1993a).

I en beslutningssituasjon vil foretak ha behov for å gjennomføre lønnsomhetsanalyser. Lønnsomhetsberegninger på lang sikt er ulike metoder av investeringskalkyler. På

kort- og mellomlang sikt består lønnsomhetsanalysen av driftskalkyler, som beregning av produktlønnsomhet, valg av produktmiks, vurdering av kjøp utenfra eller produsere selv, nedleggingskalkyler og prissetting. Resultat- og likviditetsbudsjett kan også inngå under betegnelsen lønnsomhetsanalyser. I prinsippet går lønnsomhetsberegning ut på å tallfeste merinntekter og merkostnader ved ulike beslutningsalternativer.

Utarbeidelse av nøkkeltall er også et middel i økonomistyringen. Blant de mest sentrale nøkkeltall inngår rentabilitet, finansieringsforhold, likviditetsgrad og soliditet som brukes til å vurdere bedriftens økonomi – og som benyttes til overvåking, sammenlikning og analyser.

I korthet består de tradisjonelle, rasjonelle, styringsmetodene av utforming av klare målsettinger, budsjettering, måling og registrering av utførelse og sammenlikning av utførelse med målsettinger. Videre gjøres det bruk av lønnsomhetsanalyser og det utarbeides økonomiske nøkkeltall. Disse metodene fokuserer altså på tall og fakta som ofte oppfattes som sannhet. Vi skal nå betrakte noen alternativer til dette syn, deriblant hvordan muntlig kommunikasjon, makt og politiske prosesser modererer dette syn.

### *Alternative betraktninger på styring*

Hvilken betydning kan muntlig kommunikasjon, makt og politiske prosesser ha for organisasjoners struktur, fleksibilitet, hvordan de håndterer tvetydighet og tillit og hvordan påvirker muntlig kommunikasjon grad av deltakelse?

Muntlig kommunikasjon formidler ofte antakelser, meninger og rykter, – og består ikke bare av ord, men i stor utstrekning også av ikke-verbal informasjon, det som er sett og følt, men ikke hørt (Mintzberg, 1994). Informasjon i muntlig eller bare “følt” form er som regel for “mykt” til å bli formalisert. Det viktigste aspektet ved muntlig kommunikasjon er imidlertid at den bidrar til å utvikle felles perspektiv, for eksempel på organisatoriske problemstillinger. Thomas Ahrens (1995) bruker betegnelsen “snakke(nde) regnskap” om dette og hevder at ulik kommunikasjonsform gir ulik organisasjons-

struktur. Muntlig kommunikasjon basert på regnskapsinformasjon og økonomisk argumentasjon skaper en forståelse av regnskaps betydning for organisatoriske handlinger. I organisasjoner der regnskapsinformasjon ikke er en separat del av kunnskapen, men et fleksibelt verktøy også for operasjonelle problemstillinger, utvikles en horisontal organisasjonsstruktur. I motsetning til dette vil vertikal struktur reproduseres i tilfeller der informasjon fra regnskapet er en separat kunnskap og ikke blir sett i sammenheng med operasjonell kunnskap.

Når det å “snakke regnskap” er utbredt vil alle deler av organisasjonen ta del i problemløsningen og det vil utvikles en desentralisert beslutningssøking. Felles bruk av hverandres ekspertise vil gi objektive evalueringer og mer rasjonelle beslutninger ved at fleksibiliteten av muntlig tale har større toleranse for tvetydighet og uregelmessighet (Ahrens, 1995).

Muntlig informasjon har også høyest informasjonsrikdom i forhold til andre informasjonskilder<sup>10)</sup> noe som er særlig påkrevet når organisatoriske oppgaver blir komplekse og vanskelige – da vil et “rikt medium” være en effektiv formidling av informasjon (Daft og Lengel, 1990). Bruk av informasjonsrike kanaler reflekterer organisasjoners behov for å tolke usikre omgivelser. Uten “rik” informasjon vil organisasjonene bli rigide og skjøre. De vil i mindre grad være i stand til å tilpasse seg omgivelsene og håndtere interne uenigheter på en tilfredsstillende måte.

Ulik informasjon blir brukt på forskjellig nivå i organisasjonen. Det betyr at et felles informasjonssystem ikke vil kunne tilfredsstille alle organisasjonsnivå og -sektorer. Organisasjoner vil derfor være best tjent med ulike informasjonssystemer for hvert nivå og at systemene integreres i hverandre (Jönsson og Grönlund, 1988).

For å få en forståelse av naturen til regnskap og dens eksistens er det viktig å forske på hvorfor regnskap er fraværende i enkelte organisasjoner. Når fraværet av regnskap er et resultat av en bevisst beslutning eller handling av ledelsen, er det i henhold til Choudhury (1988) tre faktorer som kan tillate dette fraværet. Den første faktoren er tillit. Deutch (1973 *loc.cit.* Choudhury, 1988) hevder at det formelle regnskapssystemet



tilsidesetter menneskelige bindinger og organisasjoner som baseres på tillit. En forutsetning for tillit er at det skapes gjensidighet i form av tillit og forpliktelse. Dette genererer mere fleksibilitet og elastisitet (Choudhury, 1988). Også hierarkiske forhold kan gjøre regnskap unødvendig og klanorganisasjoner baseres mere på personlige forhold enn på et formelt system – og tillit spiller en kritisk rolle (Ouchi, 1979, 1980).

Fravær av formelt regnskap kan for det andre bidra til konstruktiv tvetydighet. Organisasjoner som vil ta opp endringer i omgivelsene og som vil forfølge nyskapninger må være fleksible og tilpasningsdyktige (Choudhury, 1988). Formaliserte og langstrakte informasjonssystemer, særlig hvis de har vært suksessfulle tidligere, er ofte rigide og sneversynt (Hedberg, 1981). Tvetydighet i form av usikkerhet vil stimulere søken etter improvisasjon og fravær av et passende regnskap gir mulighet til å imøtekomme forandringer med fantasi og inspirasjon (Choudhury, 1988).

Menneskelig adferd skapes av meninger, som kommer i stand ved gjensidig (sosial) påvirkning mellom mennesker – av hvordan folk snakker, møtes og arbeider sammen for å konstruere eller dele meninger. Meninger er altså sosialt konstruert, innebygd og delt mellom individer – og blir uttrykt gjennom språk. Ord, formler, informasjon, finansregnskap og budsjetter er alle symboler som representerer realitet og meninger som kommuniseres av organisasjonsmedlemmer (Preston, 1995). Adferd er altså basert på en symbolsk interaksjon (Blumer, 1962) og i et sosialt konstruert perspektiv er adferd ikke et resultat av korrekt konstruksjon av elementer eller bestemmende ordrer, men et produkt av individuell kreativitet. Et formalisert og strukturerende regnskap (eg. menings-, eller forståelsesstrukturerende) vil kunne begrense forandringer, fantasi og inspirasjon i organisasjonen. Og ikke bare det, ved utstrakt bruk av "regnskapssnakk" (i.e. benytte regnskapsterminologi; regnskaps verdensforståelse) vil nyttige og kreative utfordringer og muligheter for organisasjonen kunne gå tapt ved at de forblir uoppdaget, vedtatte sannheter får lov å leve uutfordret, etc.

Flere hevder at regnskap (og informasjonssystemer), som del av et videre admi-

nistrativt system, ofte spiller en symbolsk rolle i organisasjoner (eg. Covaleski & Dirsmith, 1988; Feldman & March, 1981; Gambling 1977, 1987, 1989; Hayes, 1983; Hopwood, 1987; Kamoche 1995; Lehman & Tinker, 1987; Meyer & Rowan, 1977; Olsen, 1970; Pfeffer, 1981; Robey & Markus, 1984) hvilket kan være en tredje årsak til at fravær av regnskap – med andre ord at det i organisasjonen ikke er behov for regnskap som symbol og rituale. Budsjett kan videre være et symbol for å tenke framtidrettet, kostnadsallokering et symbol på felles tilhørighet og budsjett deltakelse et symbol på organisasjonsdemokratiet. Samling og analyse av regnskapsinformasjon kan bli et symbol på rasjonalitet (Feldman og March, 1981). Imidlertid finner ikke alle det nødvendig å lage en fasade av rasjonalitet for eksternt bruk – i stedet brukes fravær av spesielle regnskapssystemer til å sende utvetydige signal både internt og eksternt (Choudhury, 1988). Nandan Choudhury konkluderer med at regnskap generelt er funksjonelt når det brukes for å oppnå stabilitet og dysfunksjonelt når det fører til rigiditet (1988). Nyten av (et tilstedeværende) regnskap er derfor høyst diskutert og avhengig av situasjonen.

En kritikk som kan reises mot samsvarsfaktorteori er at tilnærmingen ikke tar i betraktning at informasjon kan misbrukes av organisasjonsmedlemmer. Informasjonssystemet er gjerne påvirket av strategisk manipulering og informasjon kan bli brukt av medlemmer for egeninteresser, som å oppnå større makt og innflytelse innad i organisasjonen (Dent og Ezzamel, 1987). Ledere har på den andre siden en like viktig mulighet til å tillate underordnede å undertrykke og manipulere informasjon for å redusere tvetydigheten (Westerlund og Sjøstrand, 1979 *loc. cit.* Dent og Ezzamel, 1987). For å motvirke misbruket av informasjon blir det i organisasjoner oppmuntret til både å ha en formell og uformell kontroll. En annen mulighet er å etablere direkte informasjonslinjer og unngå prosedyrer som skal sammenfatte informasjon.

## Oppsummering

Med styring og kontroll forstås en prosess som sikrer at organisasjoner tilpasser seg omgivelsene og følger planer av handlinger som gjør det mulig å oppnå organisasjonens hensikt.

En beskrivelse av styringsprosessen er ovenfor vist som en kybernetisk reguleringsmodell, bestående av input, prosess og output. Modellens reguleringselementer består av prediksjonsmodell, vurdering av alternative aksjonsretninger, implementering av aksjoner og målsettinger. Svakheten med denne forståelsesrammen er at den ikke inkluderer omgivelsene i styringsprosessen.

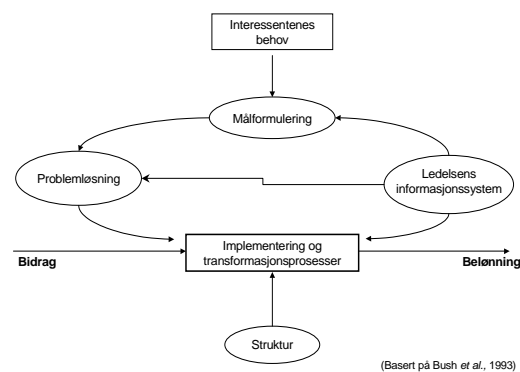
Samsvarsfaktorteori fremmet synspunktet at ulike strukturer er relevante for ulike situasjoner, hvilket for ledelsesregnskap betyr at et passende regnskapssystem vil avhenge av spesifikke omstendigheter til organisasjonen. Hvilke samsvarsfaktorvariabler som bør influere oppbygningen av regnskaps- og informasjonssystemer er det liten teoretisk enighet om. De mest omtalte variablene er omgivelser, teknologi, struktur, strategi, størrelse, beslutningsstil og bedriftskultur. Innvendinger mot perspektivet er blandt annet at informasjonssystemer kan påvirkes av strategisk manipulering av organisasjonsmedlemmer, som kan tilbakeholde, forenkle eller skape tvetydighet om informasjon.

Tradisjonell økonomisk styring som, i litteratur og praksis, bygger på disse perspektivene ble deretter skissert, før avsnittet ble avsluttet med hvordan faktorer som muntlig kommunikasjon, makt og politiske prosesser påvirker styring og kontroll i organisasjoner. Vi skal nå beskrive økonomisk styring i praksis slik den finnes i norsk fiskeindustri.

## Styringsverktøyer i beslutningsprosessen

Formålet med denne artikkelen er som nevnt å belyse hvordan de *formelle styringsverktøyer* brukes i *beslutningsprosessen* i en industribedrift. Nedenfor klargjøres først hva som menes med styringsverktøy. Deretter presenteres det datamateriale og de metodene som brukes for å kaste lys over dette.

Robert Anthony (1965) skisserte som kjent tre nivåer på styring i organisasjoner; strategisk-, administrativt- og operasjonelt. Her skal vi benytte to styringsnivåer; administrativt nivå (hvilket vi lar innlemme strategisk nivå) og operasjonelt styringsnivå. Verktøyene er inndelt i formelle og uformelle styringsverktøy. Sistnevnte type verktøy deles ikke inn i administrativt og operativt nivå fordi de brukes uavhengig av styringsnivå. Karakteristisk for de formelle styringsverktøyene er at de er skjematiske, og det finnes mange oppskrifter på hvordan verktøyene kan utformes og brukes. De er strukturerte, gir "harde" data, *i.e.* numerisk informasjon, fakta og resultater. De uformelle styringsverktøyene er mindre skjematiske<sup>11)</sup>, og de gir informasjon som sier noe om de kvalitative forhold og egenskaper ved objektene. Videre er de som regel individavhengig og har karakter av skjønn – informasjonen fra de uformelle verktøyene er ofte for "myke" til å kunne formaliseres.



Figur 5 En styrings- og transformasjonsmodell

Beslutningsprosessen kan betraktes som styringsmodellen i Busch *et al.* (1993), hvor målformulering, problemløsning, implementering og ledelsens informasjonssystem inngår (figur 5). Styringssystemet må ha kapasitet til å formulere mål og løse problemer. Problemløsning består av evne til å formulere problem, vurdere alternative løsninger og til slutt velge riktig løsning. Deretter inneholder styringssystemet et informasjonssystem om måloppnåelse og problemløsning. Det må også utvikles en struktur som skal

sikre at beslutninger blir satt ut i livet. Beslutningsprosessen illustrert som den sammensatte styrings- og transformasjonsmodell (figur 5).

I følge Busch *et al.* (1993) utformes målene med utgangspunkt i interessentenes behov, som regel består de av aksjonærer og toppledelsen i en organisasjon<sup>12</sup>. På denne basis formuleres målsetting i form av problemstilling. Styringsverktøyene vil være til nytte for å finne tilfredsstillende løsninger.

Etter valgt løsning, implementeres den i organisasjonen. Videre vil ledelsens informasjonssystem innhente opplysninger om handlingen og resultatet kan da bli sammenliknet med de mål som var satt. Organisasjonsstrukturen gir en ramme for implementering av valgte løsninger (*ibid.*).

Dette gir en meget enkel forståelse av beslutningsprosessen i organisasjoner – og vi skal mot slutten av dette avsnittet fremme innvendinger mot denne modellen.

Tabell 1 Formelle og uformelle styringsverktøy på administrativt og operativnivå

	Formelle verktøy	Uformelle verktøy
Administrativt nivå	regnskap (intern og ekstern) produktkalkyler lønnsomhetsberegning og kontroll budsjetter (drifts og likviditet) økonomisk analyse, <i>eg.</i> nøkkeltall investeringsanalyse langtidsplaner lønnssystem/tariffer strategi organisasjonsstruktur driftsmøter	muntlig informasjonsflyt (snakkende regnskap) erfaring vurdering intuisjon årsakskunnskap
Operativt nivå	utbytemålinger temperaturmåling produksjonskontroll produksjonsrapporter prosedyrer lønnssystem	

### Formelle styringsverktøy

Styringsverktøyene blir her betraktet i lys av deres tradisjonelle formål, det vil si innenfor rammen av det funksjonelle perspektivet. Verktøyene kan også ha andre hensikter og utslag, som for eksempel at regnskapet fremmer en bestemt atferd, eller at budsjettarbeidet kan stimulere til interessekonflikter hos organisasjonsmedlemmene. Slike forhold blir behandlet senere i artikkelen.

De *administrative formelle* styringsverktøyene er i hovedsak en del av ledelsens informasjon- og problemløsningssystem. Budsjetter, strategi og langtidsplan har karakter av målformulering, idet de gir informasjon om antatte fremtidige hendelser. Intern- og eksternregnskap og økonomisk analyse er verktøyer som fungerer som ledelsens ettertidsinformasjon, det vil si at verktøyet gir informasjon om handlinger eller transaksjoner etter at de har funnet sted.

Lønnsomhetsberegninger og kontroll gir også ettertidsinformasjon, og disse kan plasseres både i ledelsens informasjonssystem og i problemløsningsdelen. Dette kan også betegnes som en læringsprosess, *i.e.* investeringsanalyser gir kun førtidsinformasjon, men sammen med etterkalkyler gir de grunnlag for læring. Organisasjonsstruktur som styringsverktøy gir før-, nå- og ettertidsinformasjon; sist nevnte er et verktøy som påvirker hele beslutningsprosessen. Aktørene for de administrative formelle styringsverktøyene avhenger av størrelsen på organisasjonen. I en fiskeindustribedrift vil disse i hovedsak være regnskapsansvarlig og den øverste ledelse.

De *operative formelle* styringsverktøyene har karakter av å være ettertidsinformasjon - med ett unntak; prosedyrer, som gir både før- og nåtidsinformasjon. Prosedyrer kan plasseres i transformasjonsprosessen, men kan også være del av problemløsningssystemet. Definerings av arbeidsprosedyrer er

delegert til operatørene og skal være til hjelp for å komme fram til løsning av operasjonelle oppgaver. Ansvarsdelegering av formuleringene av prosedyrene gjør at verktøyet kan sies å ha en organisk karakter, selv om prosedyrene i seg selv er mekanisk av natur. Aktørene for dette verktøyet er alle organisasjonsmedlemmer fordi samtlige skal ha sine arbeidsprosedyrer.

Utbyttmåling, temperaturmåling og produksjonskontroll og -rapporter kan plasseres både i transformasjonsprosessen og som del av ledelsens informasjonssystem. Aktører for de operative verktøyene er operatørene og som i tillegg er bærere av informasjon som skal distribueres oppover i organisasjonshierarkiet. Lønnsystemene på begge organisasjonsnivå og driftsmøte blir ikke tatt med i tabell 1.

#### Uformelle styringsverktøy

De uformelle styringsverktøyene er like både på det administrative og det operative plan. Felles for disse er at de gir alle typer informasjon, før-, nå- og ettertidsinformasjon. Disse verktøyene blir brukt i alle deler av styrings- og beslutningsprosessen og av alle medlemmer i organisasjonen. Det er de uformelle verktøyene som gir forståelse og mening til de formelle verktøyene. Tolkning av de formelle verktøyene baseres på erfaring, årsakskunnskap og vurderinger på grunnlag av formell kunnskap og intuisjon. Muntlig informasjonsflyt vil gjennom en felles språkforståelse være med på å fremme felles erkjennelsesrammer av problemstillinger (eg. Preston, 1995). De formelle og uformelle verktøyene gir bakgrunn for organisasjonsmedlemmers argumentasjon i beslutningsprosessen, og kan betegnes som å "snakke regnskap" (Ahrens, 1995).

#### Noen innvendinger mot styrings- og transformasjonsmodellen

Styrings- og transformasjonsmodellen til Busch *et al.* (1993) (figur 5), gir en nokså forenklet skisse av beslutningsprosessen til en organisasjon. Modellen er statisk og rasjonell, og utelater viktige faktorer.

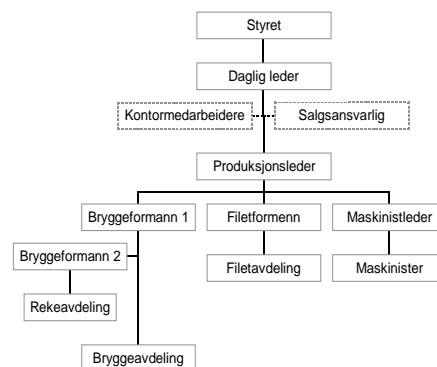
Modellen tar ikke hensyn til problemet omkring hvordan organisasjoner formulerer mål og hvordan de forfølger målene, og hvorvidt individuelle mål kan overføres til organisatoriske mål. En annen innvending

som kan reises er at organisasjoner, liksom mennesker, har begrenset kapasitet til informasjonsbehandling. Informasjon kan videre tjene interesser til enkeltaktører eller grupper av aktører – ved at informasjon tilbakeholdes, gal informasjon formidles eller ved manipulering av informasjon i form av tvetydigheter endog direkte usannheter. Et tredje problem er at modellen unnlater faktorer som tillit og samarbeid som er viktig for at beslutningsprosessen skal kunne fungere, videre at muntlig kommunikasjon vil ha større toleranse for tvetydighet og uregelmessighet. En fjerde innvending er at politiske prosesser kan påvirke beslutninger, ofte i form av interessekonflikter blant eiere, ledere eller andre koalisjoner innad i organisasjonene. Et siste kritisk moment til den rasjonelle modellen er at den ikke tar i betraktning organisasjonsmedlemmers nytenkning og framtidvisjoner, som kan sees på som drivkraften for at en organisasjon skal kunne utvikles og overleve.

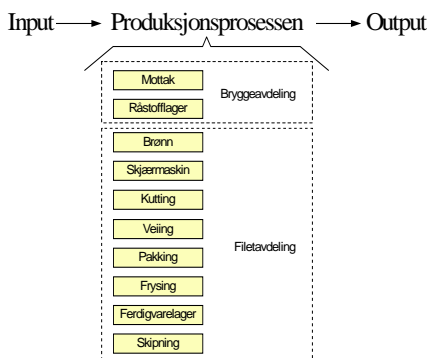
Dette er igjen drøftinger som vi vil komme tilbake til i neste artikkel.

### Bedriftens formelle styringsverktøy

Den empiri som denne artikkelen bygger på er fra en nokså typisk norsk fiskeindustribedrift: Bedriften har en omsetning på i underkant av 100 millioner NOK og prosesserer mellom 5.000 og 6.000 tonn råstoff årlig. Figur 6 viser bedriftens struktur og prosesskartet i figur 7 gir elementene i bedriftens viktigste prosessområde – fileproduksjon.



Figur 6 Casebedriftens struktur



Figur 7 Prosesselementer i bedriftens viktigste prosessområde

## Produksjonsinformasjon - Operative formelle styringsverktøy

### Brygga

De formelle styringsverktøyene på bryggeavdelingen består av ulike rapporter hvor

Tabell 2 Prosesselementer i bedriftens viktigste prosessområde

Hensikt:	Type rapport:	Art:	Utføres av:	Brukes av:
Kvantum/råstofftype	<i>Døgnliste</i>	Registrering	Fartøy	Bryggeform.
Kvantum/råstofftype	<i>Kontrollveiing</i> → <i>Bryggeseddel</i>	Registrering/ bearbeiding	Operatør	Bryggeform.
Kvalitet	<i>Sjekkliste</i>	Kunnskap	Operatør	Bryggeform.
Intern- og ekstern-kontroll	<i>Mottaksjournal</i>	Kontroll	Bryggeform.	Bryggeform.
Intern kontroll	<i>Dagbok for råstofflager</i>	Kontroll	Bryggeform.	Bryggeform.
	<i>Produksjonsplanlegging</i>	Handling		

Etter kontrollveiingen blir det fylt ut en *sjekkliste* på tilstanden til råstoffet. På sjekklista blir det registrert hvordan fisken har vært behandlet ombord, om behandlingen har vært tilfredsstillende eller om det er noe å påpeke, samt hvilke korrigerende tiltak som er blitt gjort. På bryggekontoret blir

døgnlista er den første rapporten på en råstofflevering. Døgnlista blir levert av fartøyet som har levert fangsten, enten før ankomst til kai, ved hjelp av telefaks, eller umiddelbart etter at fartøyet er kommet til kai.

Døgnlista inneholder båtens navn og antall kasser fisk av de ulike fiskeslag merket med fangst dato. Neste registrering er *kontrollveiing* det vil si at 5-10% av fangsten blir kontrollveid for å få gjennomsnittlig kassevekt og for å kunne beregne kvantumet på leveransen<sup>13)</sup>. Bearbeiding av kontrollveiingen og døgnlista gir data som føres på *bryggeseddelen*, den inneholder råstofftype, mengde, størrelsesfordeling, pris, totalt oppgjør til fartøy og en kvalitetsbedømmelse<sup>14)</sup>. Seddelen sendes til tilhørende salgslag for registrering. Fiskeren får også oppgjør for fangsten gjennom salgslaget.

kvantumet på de ulike fiskesortene ført inn i en *mottaksjournal*. Det er separate mottaksjournaler for norsk og russisk råstoff på grunn av pålagte opprinnelsesregler. Denne journalen er viktig både for intern kontroll av innkjøpt kvantum og for å tilfredsstille eksterne direktiver om atskillelse av russisk

og norsk råstoff. Videre føres det *dagbok for råstofflager* som registrerer mengde og råstofftype inn på lager og ut til produksjon, her blir det også skilt mellom russisk og norsk opprinnelse. Dagboka har som funksjon å ha intern kontroll med aktiviteten på råstofflageret.

Døgnlista og kontrollveilingen er rene registreringer. Videre bearbeiding av disse data gir input til bryggeseddel og til sjekklister. Sjekklister er en mottakskontroll der råstoffet blir vurdert for hvilken produksjon den skal anvendes til. Kriterier for denne kontrollen er produktspesifikasjonene til de ulike produktene. Mottakskontrollen blir utført av bryggeformannen. Mottaksjournalen og dagboka for råstofflageret har som funksjon å gi bedriften presis og fortløpende informasjon og kontroll over råstoffbeholdningen. Sjekklister og dagbok for råstofflager gir viktig kunnskap til produksjonsplanleggingen i bedriften.

Sjekklister er også viktig i ettertid som dokumentasjon på kvaliteten på råstoffet til et bestemt vareparti. I kvalitetssikringssystemet ligger det prosedyrer for sporbarhet til produktene – det skal være mulig å følge et bestemt vareparti tilbake gjennom produksjonen til hvilket fartøy som har levert fangsten. Rapportene oppbevares i permer på bryggekontoret.

Mellomledelsen betrakter de formelle verktøyene ved avdelinga som meget nyttige – for å ha kontroll og oversikt over aktiviteten: En bryggeformann sier:

Det er en dyd av nødvendighet å ha kontrollskjemaer, hadde vi ikke hatt de skjemaene og rapportene som vi fører i dag, som vi er pålagt etter KS'en<sup>15)</sup>, så hadde vi hatt våre egne og hadde hatt det samme arbeidet og den samme oversikten.

Det er verd å merke at selv om bedriften ikke hadde hatt disse rutinene innarbeidet i sitt kvalitetssikringssystem, så ville det (ifølge informanten) ha vært tilsvarende registreringer på avdelinga: Skjemaene er,

ifølge informanten, nødvendige – det finnes ingen alternativer.

### *Filetavdelingen*

De operative formelle styringsverktøyene på filetavdelinga består av maskinkontroll, produktkontroll og rapporter. Første kontrollpunkt er utbytteprosent av maskinskjæringa, en såkalt *10-fiskprøve*. Den samme prøven blir deretter kontrollert for *feilskjær fra filetmaskinene*. For stort avvik på disse prøvene fører til justering av knivene på maskinene, eller eventuelt tilsnakk til operatørene hvis det er tale om menneskelige feil. 10-fiskprøveskjemaet blir levert til administrasjonen via filetkontoret, som i praksis er filetformannen.

Produktkontrollen skal sikre at produktene er i samsvar med produktspesifikasjonen. Første punkt er *reinskjæringskontrollen* der ferdigkuttet filet blir kontrollert for en rekke faktorer blant annet bein, kveis og blod. Deretter utføres *ferdigvarekontrollen*, som kontrollerer om sluttproduktet innehar riktig størrelse, mål, vekt, innpakning og temperatur. Ved store avvik blir formenn varslet omgående og korrigerende tiltak vurdert. Kontrollskjemaene blir levert inn til filetformann ved dagens slutt. På spørsmålet: "Gir kontrollskjemaene deg noe informasjon?" svarer en filetformann:

Ja, det viser seg at det ikke slår feil. Vi får tilbakemeldinger fra kunder på akkurat det samme som vi finner. Det gjenspeiler, det er enkelte produkter som er vanskelig å kontrollere, så der kan vi få noen overraskelser, men stort sett så går det det bra.

*Spørsmål:* Så du vil si at det er en viktig informasjon?

*Filetformann:* Ja, absolutt livsviktig.

Produktkontrollen oppfattes av mellomledelsen som viktig for å sikre at produktene er i samsvar med produktspesifikasjonen,

Tabell 3 Registreringer og rapporter på bryggeavdelinga

Hensikt:	Type verktøy:	Art:	Utføres av:	Brukes av:
Kontroll som har direkte øk. interesse, utbyttekontroll	<i>O-fiskprøve</i> ↓	Maskinkontroll	Operatør	Filetform. Prod. leder
	<i>Feilskjæringskontroll av filetmaskin</i> ↓	Maskinkontroll	Operatør	Filetform.
Produktet i samsvar med produktspesifikasjonen	<i>Reinskjæringskontroll</i> ↓	Produktkontroll	Operatør	Filetform.
	<i>Ferdigvarekontroll</i> ↓		Operatør	Filetform.
Mengde innfrost, tall til dagsrapport	<i>Fryse- og lagerrapport</i> ↓	Rapport	Operatør	Filetform.
Kontroll med lager, salgbar vare	<i>Lagerrapport</i>	Rapport	Operatør	Salgsansvarlig

hvilket igjen skal hindre reklamasjoner. De mener at kontrollen er avgjørende for å gi et bilde av produktenes beskaffenhet. Informanten påpeker også en annen viktig konsekvens av kontrollen: I og med at operatørene vet at de blir kontrollert så vil de av den grunn gjøre en bedre jobb, enn om det ikke hadde vært produktkontroll. Selve kontrollsystemets eksistens avdekker altså en disiplinerende makt – et panoptikum<sup>16</sup>). Dette innebærer at kontroller ikke behøver å bli gjennomført for å oppnå kontroll. Det at systemet inneholder en mulighet for overvåking/kontroll gir automatisk utøvelse av makt (Foucault, 1977). Det er altså tilstrekkelig at operatørene tror at de kan bli kontrollert – at det faktisk ikke er behov for å utføre kontroller for at individenes adferd skal bli den ønskelige. Kontrollskjemaene blir arkivert for eventuelle tilbakemeldinger fra kunder, som dokumentasjon på varens tilstand fra produsenten – altså viktige dokumenter for sporbarheten til produktene.

*Spørsmål:* Hvis du ikke hadde hatt de her kontrollskjemaene, hva hadde du gjort da, hadde det gått like bra?

*Filetformann:* Nei, da hadde det gått galt med en gang.

*Spørsmål:* Hvorfor det?

*Filetformann:* Jeg tror bare at de er der, gjør at folk følger med. "Jeg vet at vi er nødt til å gjøre en ordentlig jobb".

Innfroste produkter føres hver dag i en *fryse- og lagerrapport*. Denne rapporten inneholder produktkode og mengder av produkttyper innfrost på den bestemte datoen. I tillegg blir det daglig ført en *lagerrapport* av salgbar vare, det vil si produkter som er ferdig palletert. En gang i uken føres fullstendig lagerrapport, da er også halve paller medregnet. Alle rapportene blir levert inn på filetkontoret. Lagerrapporten blir også distribuert til salgsansvarlig.

Andre operative formelle verktøy på brygge- og filetavdelingen er prosedyrene og instruksene som hver enkelt arbeider har. Prosedyrene og instruksene kan klassifiseres som før-kontroll, de gir informasjon hvordan arbeidet skal utføres, og de inngår i bedriftens kvalitetssikringssystem. Hensikten er at hver stilling har sine arbeidsoppgaver. Prosedyrene og instruksene blir kun brukt aktivt ved omskifting i arbeidstokken og ved nyansettelse.

### Informasjonsutveksling

Den sentrale arena for utveksling av informasjon mellom produksjonsavdelingene og administrasjonen er morramøtet.

På “morramøtet”, som varer 30-40 minutter, møtes daglig leder, produksjonsleder, avdelingslederne fra “brygga”, “fileten” og “reka”, maskinistleder og salgsansvarlig. På møtet *avleveres* produksjonsinformasjon til administrasjonen. Strukturen er relativt fast: Bryggeformannen begynner med å fortelle hvor mye råstoff som står på lager og hvor mye av råstoffet som skal gå til filetoproduksjon, saltfiskproduksjon og eventuelt som ferskfisk. Brygge- og filetformannen har før produksjonsstart og før dette møtet planlagt dagens produksjon. Bryggeformannen forteller også om hva som er ventet inn av båter<sup>17</sup>. Ut i fra det ventede råstoffkvantumet blir det diskutert hvor stort kvantum som skal produseres, eventuelt hva og hvor mye av råstoffet som må videreselges direkte ferskt iset i kasser (for å kunne ha kapasitet til ta i mot neste båt). Kriterier for videresalg av råstoff er i hovedsak kapasitetshensyn, men pris kan også være en avgjørende faktor.

Filetformannen avleverer en skriftlig rapport på gårldagens produksjon til daglig leder og samtidig resultatet av dagens første 10-fiskprøve, samt gårldagens utbytteregistreringer av de øvrige 10-fiskprøvene. Filetformann kan komme med utfyllende kommentarer, likeledes kan de øvrige møtedeltakerne stille spørsmål til rapporten. Formannen forteller videre hvilke produkter som skal produseres den dagen. Morramøtet får ikke automatisk tilbakemelding om gårldagens dekningsbidrag som blir beregnet ut i fra produksjonsrapporten fra filetformannen. Informasjonen fra filetavdelinga kan kun karakteriseres som en avlevering, det skjer ikke en *utveksling* av produksjonsinformasjon – og det dreier seg hovedsakelig om fysiske størrelser (volum), ikke eksplisitt om økonomi. De økonomiske resonnementer er imidlertid en del av forståelsene og drøftingene – særlig fremtredende i forbindelse med produktmiksbeslutninger.

Tilsvarende opplysninger gir rekeformannen hvis det er rekeproduksjon. Maskinistleder forteller om hvilke reparasjoner maskinistene holder på med og hva de eventuelt trenger av nye deler. Salgsansvarlig redegjør hva bedriften har salg på og til hvilke priser, samt øvrig informasjon fra markedet. I tillegg delegerer han skipningsordrer til ansvarlig avdeling.

Morramøtet ledes av daglig leder som noterer ned aktiviteten på de forskjellige avdelingene på et produksjonsplanleggings-skjema. I følge daglig leder så gir skjemaet oversikt over aktiviteten i bedriften, og dermed også en større følelse av kontroll. En av informantene i denne ledelsesgruppa sier at for å kunne planlegge produksjonen så er det viktig med den daglige informasjonen. På brygga er de daglige registreringene og informasjonen viktig for at råstoffet blir produsert i riktig rekkefølge og for å unngå at gammelt råstoff blir stående igjen (FIFO-metoden). På filetavdelingen er informasjonen avgjørende for at produksjonen har en mest mulig riktig produktmiks, i henhold til dekningsbidrag og produksjonsbegrensninger. Videre er det viktig at utbytte er tilfredsstillende og at produktene har et akseptabelt tidsforbruk. Informanten hevder også at denne kontrollen og utveksling av informasjon gjør at bedriften ikke får de store overraskelser ved regnskapsavslutning.

Deltakerne på morramøtet drøfter videre ulike problemstillinger ved bedriften, slik som råstoffleverandører og deres kvalitet, verkstedsopphold, hvordan få tak i mere råstoff, nye kunder og nye produkter. Møtedeltakerne utveksler også eksternt informasjon som de har fanget opp. Dette fører til drøftinger om hvordan bedriften kan oppnå *økonomiske* forbedringer.

Der er flere oppfatninger med hensyn til nytten til morramøtet. En mulig forklaring til de ulike oppfatningene er at medlemmene har ulike bakgrunn (eg. utdanning, ansvarsområder, erfaring). De som har en relativt kort tid i næringa og har en formell teoretisk bakgrunn har et utviklingsorientert syn på organisasjonen, slik som utsagnet nedenfor viser. De som har lang erfaring og tradisjon i næringa er ofte mer oppgaveorientert i hvordan bedriften skal drives.

#### *Deltaker X om morramøtet:*

Det er slik skriftlig - muntlig hånd i hanske. Det er samtalen på morgenene som gjør at alle har oversikt. Det er det som er vitsen med morramøtet. Det er ikke det at vi skal revolusjonere så mye, det er bare at man skal ha oversikt. Alle skal ha en anledning til å ha en oversikt hva det er som skjer i bedriften.

En motsetning til sitatet overfor er synspunkter fra andre informanter om at diskusjonene på morramøtet ofte angår kun noen



av deltakerne, dermed er det sløsing med tid for de resterende som kun sitter og hører på diskusjonene. Det er også noen som påpeker problemet med innblanding i diskusjoner der de andre ikke har noe med saken å gjøre. Dette kan indikere en viss aktivitet av politiske intervensjoner som beskyttelse av egne posisjoner/revir eller ønske om utvidelse av ansvarsområder for noens vedkommende. Morramøtet har stor betydning for informasjonstilgang og -utveksling i bedriften. Møtene er med på å fremme en systematisk overføring/utveksling av informasjon innen ledergruppa. En informant i toppledelsen hevder at morramøtet har knyttet mellomlederne mer sammen. Han forteller at tidligere var det mye større konkurranse mellom avdelingene. Nå treffes både topp- og mellomledelsen hver dag til felles problemløsning. Møtet er en felles arena som gir toppledelsen og mellomledelsen en følelse av at bedriften er et lagarbeid. Det er også et sted der møtedeltakerne kan få motivasjon og tilbakemeldinger på arbeidet. Morramøtet kan betraktes som en sosialisering av møtedeltakerne, som medvirker til en felles opplæring og utvikling av en felles forståelse. Men samtidig kan dette ha en negativ side ved at konkurransen avdelingene i mellom blir redusert.

#### *Bearbeiding av produksjonsdata*

Produksjonsdata blir bearbeidet av produksjonsleder. Grunnlaget for beregning av gårdsdagens samlede dekningsbidrag er et kalkulert utbytte, lønnskostnad pr produktkilo fra forrige lønnsperiode, virkelig råstoffkostnad pr produktkilo og salgspris fra forrige salgstransaksjon. Produksjonsleder legger gårdsdagens produserte kvantum av de ulike produkter inn i kalkylen, av dette beregnes det samlede dekningsbidraget. På det samme regnearket kommer det også frem dekningsbidraget på alle produktene, dekningsgrad og gjennomsnittlig dekningsbidrag pr produktkilo.

*Spørsmål:* Produksjonsrapportene du får opp om morgenen, hva er det du gjør med dem?

*Produksjonsleder:* De arkiverer jeg, så går jeg tilbake, jeg bruker dem i ukessammendraget, så går jeg tilbake når

jeg skal gjøre etterkalkyle, eller sjekke forkalkylen mot etterkalkylen.

*Spørsmål:* Hvilken informasjon er det du får ut av dem?

*Produksjonsleder:* Jeg får ut produktspekteret - hva gjorde vi med råstoffet, utbyttet, timeforbruket. Det er jo også en indikasjon, hint - hva som bør skipes, hva må vi jobbe med å selge. Det gir grunnlag for produksjonsdiskusjonen, salgsdiskusjonen

Når produksjonsleder ut fra de bearbejdede produksjonsrapportene ser at det er rom for endringer i produktmiksen så kontakter han disponent, filetformann og salgsansvarlig for å diskutere muligheten med dem. Deretter blir den nye produktmiksen diskutert videre på neste morramøte og avgjørelsen om å endre eller ikke, blir tatt. Den samme framgangsmåten blir brukt hvis salgsansvarlig får inn nye produktpriser og ser en mulighet for å få en bedre produktmikse. Det er altså ikke en automatisk tilbakemelding; informasjonen siles.

Den ordinære rutinen er at produksjonsleder gir informasjon fra den bearbejdede produksjonsrapporten til daglig leder. Informasjon om gårdsdagens dekningsbidrag blir ikke automatisk distribuert videre til deltakerne på morramøtet. Den type informasjon får de kun når det er diskusjon om endring av produktmiksen.

#### *Formelle administrative styringsverktøy*

Regnskapsarbeidet er i hovedsak delegert til bokholder og produksjonsleder. Bokholderen har ansvaret for å bokføre inn- og utgående fakturaer, regnskapsavslutning hver måned og likviditetsstyring. Produksjonslederen tar seg av det analytiske regnskapsarbeidet slik som budsjett, regnskapsoppfølging, kalkyler, produktmiks- og investeringsanalyser.

#### *Driftsregnskapet*

Bedriften har et driftsregnskap som er delt etter kostnadsbærere (filet-, reke- og saltfiskavdeling, ferskfiskomsetning, andre handelsvarer, oljesalg, administrasjonen), samt felles kostnader der faste kostnader inngår. Bedriften har fullstendig resultatoppgjør tre ganger i året, det vil si at beholdninger og

avskrivninger er tatt med. Bedriften har som mål å gjøre en forenklet avslutning hver måned, men i perioder med stort arbeidspress kan forenklet avslutning foregå sjeldnere. Ved forenklet avslutning er ikke halve paller med i varelageret, kun salgbare varer i hele paller.

Hvilke tall som er viktige ved regnskapsavslutning kan avhenge av hvilket ståsted de ulike personene har. For bokholderen er det viktig at "riktige tall" er tatt med slik at resultatet gjenspeiler virkeligheten, slik han oppfatter den. For produksjonsleder er det avgjørende å sjekke om de forskjellige kostnadsartene er i samsvar med budsjettet og å analysere årsaken til eventuelle avvik. Videre er det viktig for produksjonsleder å gjøre vurderinger om bedriften må ha kostnadsinnskrenkninger eller om de har budsjettfeil.

Ved regnskapsavslutning sammenliknes tallene med budsjettet og med resultat fra samme periode året før. Sammenlikningen medfører at det gjøres forklaringer til hvorfor det er positive og negative avvik.

Vurderingene av informasjonsinnholdet i driftsregnskapet varierer etter hvilken stilling, kompetanse og erfaring personene har. En informant uten formell utdanning i økonomi mener at det regnskapet som sendes til skattemyndighetene gir god informasjon for internt bruk i bedriften. En annen med høy formell kompetanse sier at finansregnskapet ikke gir god nok informasjon og at bedriften har behov for regnskapsinformasjon på et mer detaljert nivå, altså informasjon om hver avdeling og produktnivå. Det synes å være grunnlag for å hevde at informasjonsverdien av driftsregnskapet stiger proporsjonalt med økt kompetanse og erfaring. For organisasjonsmedlemmer som har formell kompetanse så gir driftsregnskapet mye informasjon om aktiviteten i bedriften.

### *Kalkyler*

Case-bedriften har utarbeidet kalkyler på de fleste produktene som produseres. Dette arbeidet utføres av produksjonsleder. Forkalkylene er et redskap for å finne den mest optimale produktsammensetningen. Kalkylen til et nytt produkt blir i følge produksjonslederen beregnet ut fra antakelser for de ulike kostnadsarter og deretter korrigert ved

en prøveproduksjon. Oppdateringen av kalkylene skjer ved enhver endring. Kalkylene til filetproduktene blir om nødvendig oppdatert fra dag til dag, slik som utbytteendringer, prisendringer eller kostnads sammensetning. Lønnskostnad pr produktkilo blir korrigert etter virkelige tall fra forrige lønnsperiode. Saltfiskkalkylene er vanskeligere å oppdatere. Oppdateringen gjøres fra salg til salg. Forkalkylene har i tillegg en celle for gjennomsnittlig forkalkulert dekningsbidrag. Denne blir brukt til sammenlikning med etterkalkylen. Kalkylene blir beregnet ut i fra forsiktighetsprinsippet, det vil si at kostnadene blir stipulert høyere enn det kanskje er grunn for.

Ved regnskapsavslutning blir produktene etterkalkulert. Det blir gjort ved å beregne gjennomsnittlig dekningsbidrag pr produktkilo i hver av produksjonsavdelingene. Det blir en samlet etterkalkyle på all filettaktivitet, en på saltfiskproduksjonen og en på rekeproduksjonen.

*Spørsmål:* Det at du gjør etterkalkyler, er det en dyd av nødvendighet?

*Produksjonsleder:* Ja iallfall når du setter opp kalkylesystemet så må du ha en orientering om hva den samlede produksjon gir i gjennomsnittlig dagsbidrag, og sjekke det med stedet ved regnskapsavslutning. For du får det ikke så nøyaktig pr dag, forutsetningene endrer seg så pass mye fra dag til dag. Så utjevnes de over tid slik at begynner du å koke det ned til pr produkt, etterkalkyler pr produkt, da må du ha et helt annet regnskapsoppsett. Da blir det fantastisk uoversiktlig og stort.

Produksjonsleder opererer med én etterkalkyle som gir gjennomsnittlig dekningsbidrag pr produktkilo pr avdeling, og som sammenliknes med forkalkylen. For stort sprik mellom for- og etterkalkylen vil i følge produksjonsleder føre til at forkalkylen gir liten troverdighet: "Hvis regnskapet viser et betydelig lavere resultat pr ferdigvare kilo enn det som står i kalkylene, så vil jeg drive med desinformasjon".

Bedriften foretar ingen systematisk avvikskontroll på for- og etterkalkylene. I følge produksjonsleder blir avvikskontroll gjort "regelmessig tilfeldig". Det vil si at når avvik blir påvist så blir det også funnet forklaringer på avviket. Dette foregår som muntlig diskusjon i toppledelsen.

### Budsjettering

En informant på formannsnivå forteller at budsjettarbeidet begynner i avdelingene ved at formennene kommer med ønsker og prioriteringer for sin avdeling. Produksjonsleder utarbeider så et driftsbudsjett for ett år.

Driftsbudsjettet blir utarbeidet ved å ta utgangspunkt i fjorårets regnskap, samt å konferere med mellomledelsen om de har spesielle ønsker til neste års budsjett. I følge produksjonsleder så avler budsjettarbeidet strategitenkning, som for eksempel om bedriften skal reparere trucker eller kjøpe nye. Budsjettarbeidet medfører at de involverte medarbeiderne tvinges til å tenke langsiktig, hvordan bedriften best står rustet til drift i det påfølgende år.

De faste kostnadene i driftsbudsjettet er periodisert pr måned. Produksjonsleder sier at det er vanskelig å periodisere de variable kostnadene fordi de ulike fiskeri starter på uforutsette tidspunkt, derfor er de variable kostnadene ikke periodisert. Videre hevder han at "hvis man koker ned budsjettet til de ulike dagene så er man tilbake til forkalkylen". Avviksanalyse mellom budsjett og regnskap gjøres ved hver regnskapsavslutning.

Budsjettssystemer kan ha flere hensikter og de kan være i konflikt med hverandre (Emmanuel *et al.*, 1990). For det første kan budsjettet være et system for autoritetene i organisasjonen. En annen mer funksjonalistisk forståelse av hensikten er at det skal forutse og planlegge fremtiden. En tredje synsvinkel er at budsjettet har som funksjon å være en kanal for kommunikasjon og koordinering. Et fjerde formål kan være å motivere organisasjonen til å streve mot fastsatte mål. Det femte funksjonsområdet til budsjettet er for evaluering av utførelse og for kontroll, samt å være en basis for beslutningstaking. Det kan ikke forventes at et enkelt budsjettssystem skal oppfylle alle disse funksjonene. Budsjetter kan derfor spille varierende rolle for deltakere i ulike deler av organisasjonen.

Det viktigste med budsjett kan for en regnskapsfører være den finansielle planleggingen, der han kan predikere profitt, kontantstrøm, se struktur på aktiva og ta de nødvendige beslutninger med hensyn til avkast-

ning på kapitalen. Andre deler av ledelsen vil se finansielle konsekvenser som tvinger og pålegger dem – og derfor anser at budsjettssystemets eneste hensikt er å kommunisere slik informasjon, snarere enn et generelt styringsverktøy (*ibid.*). Foregående år var det første året budsjettet ble overholdt i casebedriften, og det er delte meninger hvorvidt budsjettering gir bedre styrings- og kontrollmuligheter. En informant i toppledelsen mener at det kun er i de siste årene budsjettet har vært et styringsverktøy. Tidligere har det kun vært noe man hadde for å tilfredsstille krav fra finansinstitusjonene. En annen informant i toppledelsen forteller at tidligere var budsjettet bare basert på fjorårets regnskap, og hevder at bedriften nå har et mer reelt budsjett som sier noe om hva de forventer av driften. Informanten påpeker at dagens budsjettering er en forbedring for bedriften. Bruken av budsjettet har endret seg ved at budsjett og regnskap blir sammenliknet og diskutert på morramøtet ved regnskapsavslutning, og at det da blir forklart hvorfor det er eventuelle avvik. En tredje informant på toppledernivå hevder at budsjettallene er litt for vilkårlig og påpeker at om bedriften skal gjøre en investering så blir det ikke tatt hensyn til budsjettet, "for investeringer koster det det koster". Informanten mener at budsjettet har lite med virkeligheten å gjøre.

Undersøkelsesbedriften anser det ikke nødvendig å ha et spesifikt likviditetsbudsjett. De er fornøyd med den kontrollen de har på inn- og utbetalinger. Bokholderen har et gjennomført system og har til enhver tid kontroll på hva som skal ut og inn av penger.

### Investeringer

Det er ulike oppfatninger hvordan bedriften går frem for å finne ut om en investering er lønnsom eller ikke. En av informantene i toppledelsen gjør bruk av nåverdimetoden og alternativkost ved beregninger av større investeringer. Han mener at man har stor nytte av analysene, men at det er få som forstår dem. Informanten hevder at andre i toppledelsen, har liten forståelse for dette verktøyet. Representanten for det "formelle systemet" har åpenbart vanskeligheter med å få de andre til å forstå at en investeringsana-

lyse og et regnestykke kan være med å forutsi fremtidig utfall av en investering.

Den andre skolen som er fremtredende er at investeringsbeslutninger gjøres på et helt annet informasjonsgrunnlag enn det som er nevnt overfor. Dette er vurderinger som blir gjort av de som har lang erfaring fra bransjen, men uten noen formell kompetanse. Investeringsanalysen går ut på å sjekke om andre bedrifter har gjort noen liknende investeringer og hvilken erfaring de har på det. Ved en større investering på maskinsiden vil det kanskje være aktuelt å gjøre et bedriftsbesøk på et anlegg der de allerede har investert i den type maskin. En informant påpeker at det er viktig å lære av andres tabber, slik at bedriften slipper å gjøre de samme tabbene selv.

*Spørsmål:* Sitter dere å regner ut hvor stor inntjening dere må ha på den investeringen?

*Informant i toppledelsen:* Det er klart at vi prøver å gjøre det, men i den her bransjen så må vi kalkulere med så mye uforutsett at det er vanskelig. Det blir litt pokerspill ut av det her, det er ikke til å komme forbi.

*Spørsmål:* De beregninger som eventuelt blir gjort her på bordet, de er?

*Informanten:* Nei, de er litt for unøyaktige til at du kan si 100% at så mye tjener vi hvis vi gjør det og det.

Informanten nevner en del viktige svakheter med de formelle verktøyene. En investeringsanalyse tar ikke hensyn til uforutsette hendelser som kan påvirke inntjeningen på investeringen, som eventuelt endringer i rentekostnader eller endringer i innbetalingsoverskuddene. Det er så stor usikkerhet forbundet med en investering at en statistisk investeringsanalyse gir lite tilfredsstillende svar på utfallet av investeringen. I følge Daft og Lengel (1990) har ulike informasjonskanaler forskjellig grad av informasjonsrikdom. Numerisk informasjon gir lavest informasjonsrikdom, fordi det ikke gir visuell observasjon og tilbakemelding. Høy informasjonsrikdom har kanaler som er muntlige og helst ved personlige møter, som ansikt til ansikt og telefonsamtaler (*ibid.*). Det er derfor grunn for å si at den "tradisjonelle beslutningsmakt" søker informasjon som har

en større informasjonsrikdom/-verdi enn informasjonen fra en investeringsanalyse.

De to ulike metodene for å vurdere en investering viser to ytterpunkter i toppledelsen. Daglig leder er ofte bindeleddet mellom de to tenkemåtene, og han nyttiggjør seg av både finansiell informasjon og ikke-finansiell informasjon til å vurdere om bedriften skal gjøre en investering eller ikke. I følge daglig leder så viser det seg at beregninger, som blir gjort i forbindelse med en investering, ofte slår til. I de tilfeller de ikke gjør det, så har bedriften blitt forledet av leverandøren og investeringen har ikke fungert presis slik de var blitt forespeilet. Derfor har bedriften blitt flinkere til å undersøke hos andre som har gjort den samme investeringen.

En investeringsanalyse gir behov for mer utfyllende informasjon om den planlagte investeringen. Et investeringsprosjekt har mange indirekte konsekvenser som er vanskelig å vurdere ved hjelp av kvantitative beregninger. Det betyr at når oppgavene er komplekse og vanskelige vil "rikt medium" være effektiv formidling av informasjon (Daft og Lengel, 1990). Bruken av informasjonsrike kanaler reflekterer organisasjonens behov for å tolke usikre omgivelser og for å oppnå koordinering av dem (*ibid.*). I valg av de to skolene, som er tydelig i bedriften, er det ikke spørsmål om å velge den ene framfor den andre, men et både og. Det er altså svært viktig for bedriften at begge tradisjonene får forståelse av hverandre og at organisasjonen bruker begge typer vurderinger for å ta beslutninger.

#### *Planer og målsettinger*

Emmanuel *et al.* (1990) hevder at selv om det er akseptert at bruk av målsettinger er nyttig til å forklare og predikere individers adferd, er det et alvorlig problem å overføre individuelle mål til organisatoriske mål. Undersøkelsesbedriftens skriftlige langtidspan ble laget i forbindelse med deres arbeid med kvalitetssikringssystemet. Systemet krevde at bedriften skulle ha en skriftlig langtidspan og målsetting for driften. En informant i toppledelsen tviler på at disse planene er altfor betydningsfull for bedriften. Bedriften har med andre ord ikke en aktiv langtidspan. Daglig leder bekrefter

dette og sier at langtidsplaner; "det er oppe i hodet". Bedriften har heller ikke noen formell (skriftlig) strategi for hvordan de skal nå sine mål og i tilfelle så er det, i følge produksjonsleder, også han som står for den strategitenkningen. Det kan derfor hevdes at bedriften ikke har formelle målsettinger og strategi. Daglig leder begrunner bedriftens mangel på skriftlige langtidsplaner slik: "Planer har vi oppe i hodet. Ting skjer så fort i vår næring med ny teknologi og vridninger i markedene at det ikke er mulig å ha noe langtidsperspektiv. Ting som vi gjorde i fjor kan vi godt angre på i år, så fort snur det seg."

Utsagnet viser at bedriften ikke anser skriftlige langtidsplaner som nødvendig. Argumentet er at endringer i bedriftens betingelser endres så fort at løsningen er å leve i nu'et. Dette kan karakteriseres som brannstasjonsstyring (Cyert og March, 1963; Bertheussen, 1982) som forutsetter fleksibilitet og hurtig reaksjonsevne. En "brannstasjon" er her et beslutningssystem som ikke langtidsplanlegger, men som handler på situasjoner (branner), etter hvert som de dukker opp. Effekten av strategier i kontrollsystemer er uklar. På kort sikt kan strategi bli betraktet som en respons på omgivelsene, men i et lengere perspektiv så kan omgivelsene selv bli bestemt av strategiske beslutninger om markedet og omgivelsene som bedriften ønsker å operere i (Emmanuel *et al.*, 1990). Det kan imidlertid synes som om case-bedriften ser liten nytte av selve prosessen med å utvikle en skriftlig plan og at prosessen skal kunne sette i gang strukturering av tenkningen av fremtidige hendelser.

Det er sannsynlig at bedriften har en uformell strategitenkning. En informant på formannsnivået sier at bedriften prøver å oppfylle målene sine ved å drive på en mest mulig rasjonell måte. Videre utelukker heller ikke en informant i toppledelsen at organisasjonen har en uformell strategitenkning:

*Spørsmål:* Kan man si at det er en strategi i bedriften, men den er ikke helt uttalt, den er ikke skriftlig, tenker folk strategi, tenker ledelsen strategi?

*Informant i toppledelsen:* Jeg vet ikke, det tenkes jo selvfølgelig. Det er en av grunnene til at det går rimelig bra ut i fra de forutsetningene som er i markedet. Vi har gjort de riktige tingene og tingene riktige i så stor grad det lar seg

gjøre. Men samtidig er det ikke beskrevet og det er heller ikke kultur for å beskrive det.

På spørsmål om hva som er bedriftens overordnede mål og hensikt, svarer en informant i toppledelsen at det er "å holde en stabil produksjon og selvfølgelig å tjene penger". Informanten sier at organisasjonen prøver å oppfylle disse målene ved å være mye ute i markedet for å innhente opplysninger. Dette skal hjelpe bedriften til å være tidlig ute å omstille seg. Videre vil det være viktig å knytte til seg hensiktsmessige fartøy og inngå langsiktige avtaler med dem, for å sikre seg kontinuerlig råstofftilgang. Bedriften har fra tidligere positive erfaringer med skriftlige planer. For en tid tilbake utarbeidet bedriften en skriftlig langtidsplan for utbedringer i bedriften. Disse svært kapitalkrevende utbedringene har bedriften nå gjennomført med stort hell.

### *Organisasjonsdesign*

Bedriften er hierarkisk oppbygd. Øverste organ i bedriften er styret som har tre medlemmer; de to aksjonærene, og bryggeformannen. Den eksterne aksjonæren har vervet som styreformann. Aksjemajoriteten har den lokale aksjonæren som er daglig leder.

Daglig leder har det overordnede ansvar for driften. Produksjonsleder er underlagt daglig leder og er hans stedfortreder. Produksjonsleder er ansvarlig for produksjonsplanleggingen, personalsaker i underavdelingene og regnskapsarbeid som budsjettering, produktkalkyler, investeringsanalyser og analysering av regnskap.

Neste steg i hierarkiet er mellomlederne, også kalt formenn, som har ansvaret for hver sin avdeling. Formennene har ansvaret for at produksjonsavdelingene drives på en mest mulig rasjonell og effektiv måte. De har også ansvaret for at produktene er i samsvar med produktspesifikasjonene. Underlagt formennene er produksjonsarbeiderne eller operatørene.

Videre har bedriften to kontormedarbeidere i stabsfunksjon. Disse har ansvaret for lønn og den daglige regnskapsføringen. I tillegg har bedriften en tredje person i en stabsfunksjon, som er salgsansvarlig. Han har ansvaret for direkte salg til markedene og holde kontakten med salgsgesellskapene.

ne. Videre har han ansvar for kontorfunksjoner som fakturering, tollpapirer og råfiskoppgjør. Stabsfunksjonene er direkte underlagt daglig leder og har ingen underordnede.

### Oppsummering

De operative formelle styringsverktøyene består av ulike registreringer og rapporter, nevnt i tabell 2 og 3. På bryggeavdelinga utføres det registreringer og utarbeidelse av rapporter for å ha kontroll med kvantum, råstofftype og kvaliteten på fisken. Formelle verktøy på filetavdelinga består av maskin-kontroll, produktkontroll og utarbeidelse av rapporter. Verktøyene skal sikre tilstrekkelig produktivitet i produksjonen og at produktene er i samsvar med produktspesifikasjonene. Registreringene og rapportene i produksjonsavdelingene har også som hensikt å dokumentere kvaliteten til produktene. De er altså viktige dokumenter for sporbarheten til produktene. Andre operative formelle verktøy i produksjonsavdelingene er arbeidsprosedyrer og instruksjoner som hver enkelt arbeider har. De operative formelle verktøyene i produksjonsavdelingene blir av mellomledelsen ansett å være svært viktige. Det formelle kontrollsystemet har trekk av "disiplinerende makt" (Foucault, 1977). Det er altså viktigere at operatørene vet at de blir kontrollert, enn at det faktisk utføres kontroller.

Arena for utveksling av informasjon fra produksjonsavdelingene og administrasjonen er det daglige "møtet". Her samles mellomlederne med daglig leder, produksjonsleder, salgsansvarlig og maskinistleder. Aktiviteten i de ulike avdelingene noteres på et produksjonsplanleggingsskjema. Produksjonsrapporten fra filetavdelinga blir avlevert for å kunne beregne det daglige dekningsbidraget. Det er ingen automatisk tilbakemelding om gårsdagens dekningsbidrag til ledelsesgruppa. Det betyr at produksjonsinformasjonen fra filetavdelinga kun kan

karakteriseres som en avlevering, ikke at det skjer en utveksling av produksjonsinformasjon. Møtet er et forum for felles diskusjon om ulike problemstillinger i bedriften. Dette kan betraktes som en sosialisering av møtedeltakerne, som medvirker til en felles opplæring og utvikling av en felles forståelse. Møtet kan også være en arena for politiske intervensjoner blant deltakerne, som beskyttelse av egne posisjoner eller ønske om utvidelse av ansvarsområder.

De administrative formelle styringsverktøyene i case-bedriften består av driftsregnskapet, produktkalkyler, budsjett, investeringsanalyser, planer og målsettinger og organisasjonskartet. Driftsregnskapet blir ved regnskapsavslutning sammenliknet med budsjettet, og eventuelle avvik blir diskutert og belyst. Vurdering av informasjonsinnholdet i driftsregnskapet varierer etter hvilken funksjon, kompetanse og erfaring personene innehar. Likeledes anses nytten av budsjettet som styringsverktøy som ulikt, etter tilsvarende forhold. Produktkalkylene er et viktig redskap for å finne den mest tilfredsstillende produktsammensetningen. Kriterier for produktmiksen er profittmaksimering og produksjonsbegrensningene. Investeringsanalyser og beregning av alternativkost gjøres ved vurdering av investeringsprosjekter, i tillegg innhentes det kvalitativ informasjon om prosjektene. Bedriften har ikke utarbeidet formelle skriftlige planer og målsettinger, men i følge daglig leder finnes det uformelle planer "i hodet" hos toppledelsen. Argumentet er at endringer i bedriftens betingelser endres så fort at løsningen er å leve i nu'et. Dette kan karakteriseres som brannstasjonsstyring hvilket forutsetter fleksibilitet og hurtig reaksjonsevne.

I denne artikkelen har vi i det vesentlige gitt et bilde av og drøftet formelle styringsverktøyer. I neste utgave av *økonomisk Fiskeriforskning* vil de uformelle sidene ved økonomisk styring bli drøftet.



---

## Referanser

- Ahrens, T. (1995). Talking Accounting: A Comparative Ethnography of British and German Practice, 3rd Management Control Symposium, London, 3-4 July.

- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Argyris, C. & D. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading MA.: Addison Wesley.
- Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Bertheussen, B.A. (1982). Økonomisk styring av fiskebruk: En undersøkelse om bruken - og nytten av ulike styringsverktøy, Rapport, Fiskeriteknologisk Forskningsinstitutt, Tromsø.
- Blumer, H. (1962). Society of Symbolic Interaction, in A. Rose (ed.) *Human Behaviour and Social Process*, Boston: Houghton Mifflin.
- Bruns, W.J. Jr. & J.H. Waterhouse (1975). Budgetary Control and Organization Structure, in Bell, J. (Ed.) (1991). *Accounting Control Systems - A Technical, Social, and Behavioral Integration*, London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T., E. Johnsen & J.O. Vanebo (1993). *Foretakets ledelse og økonomi: Fra nåtid til nytid*. Oslo: Tano.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge MA.: MIT Press.
- Choudhury, N. (1988). The Seeking of Accounting Where It Is Not: Towards a Theory of Non-Accounting in Organizational Settings, *Accounting, Organizations and Society*, **13**:6, pp. 549-557
- Cooper, D.J., D. Hayes & F. Wolf (1981). Accounting in Organized Anarchies: Understanding and Designing Accounting Systems in Ambiguous Situations, *Accounting, Organizations and Society*, **6**:3, pp. 175-191.
- Covalesski, M.A. & M.W. Dirsmith (1988). The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: An Historically Informed Field Study, *Accounting, Organizations and Society*, **13**:1, pp. 1-24 (in Bell, J. (Ed.) (1991). *Accounting Control Systems - A Technical, Social, and Behavioral Integration*. London: Paul Chapman Publishing).
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, New York: Prentice-Hall.
- Daft, R.L. & R.H. Lengel (1990). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design, in L.L. Cummings & B.M. Staw (1990) *Information and Cognition in Organizations*, Greenwich, CN: JAI Press.
- Dent, J.F. & M. Ezzamel (1987). Organizational Control and Management Accounting, in Ezzamel, M. & H. Hart (Eds.) *Advanced Management Accounting - An Organizational Emphasis*. London: Cassell.
- Deutch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*, New Heaven CT: Yale University Press.
- Edvardsen (1994). MPS-systemer for fiskeindustri: En oversikt over system-, styring og kontrollteori, Arbeidsnotat, Fiskeriforskning.
- Edvardsen, T. (1996). Kaosteori og ledelse: systemperspektiver i postmoderne ledelseslitteratur, *Økonomisk Fiskeriforskning*, **6**:1, pp. 53-71.
- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1990). *Accounting for Management Control*, second ed., London: Chapman and Hall.
- Fayol, H. (1947). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Feldman, M.S. & J.G. March (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol, *Administrative Science Quarterly*, **26**, pp. 171-186.
- Flamholtz, E.G., T.K. Das & A.S. Tsui (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control, *Accounting, Organizations and Society*, **10**:1, pp. 35-50.
- Foucault, M. (1977 [1991]). *Discipline and Punish - The Birth of the Prison*, London: Penguin Books.
- Gambling, T. (1977). Magic, Accounting and Morale, *Accounting, Organizations and Society*, **2**:2, pp. 141-151.
- Gambling, T. (1987). Accounting for Rituals, *Accounting, Organizations and Society*, **12**:4, pp. 319-329.
- Gambling, T. (1989). Reality, Image and Accounting: The Ritualist's View, monograf.
- Gordon, L.A. & D. Miller, (1976). A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, **1**:1, pp. 59-69 (referansen er fra opptrykket: C. Emmanuel, D. Otley & K. Merchant, *Readings in Accounting for Management Control*, London: Chapman and Hall, 1992, pp. 569-585).
- Gordon, L.A. & V.K. Narayanan (1984). Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation, *Accounting, Organization and Society*, **9**:1, pp. 33-47.
- Hayes, D.C. (1983). Accounting for Accounting: a Story About Managerial Accounting, *Accounting, Organizations & Society*, **10**:1 (1983) pp. 241-249.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn, in Nyström, P & W.H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*, Vol 1. New York: Oxford University Press.
- Hedberg, B. & S. Jönsson (1978). Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments, *Accounting, Organizations and Society*, **3**:1, pp. 47-64.
- Hopwood, A.G. (1987). The Archaeology of Accounting Systems, *Accounting, Organizations and Society*, **12**:3, pp. 207-234.
- Horngren, C.T. & G. Foster (1989). *Driftsregnskap*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Huczynski, A. & D. Buchanan (1991). *Organizational Behaviour*, 2nd. ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Ingilæ, A.S. (1997). Styring og kontroll i en fiskeindustribedrift - en empirisk studie av faktorer som påvirker beslutningsprosessen, upublisert fiskerikandidatoppgave, Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Jönsson, S. & A. Grönlund (1988). Life with a Sub-Contractor: New Technology and Management Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, **13**:5, pp. 512-532.
- Kamoche, K. (1995). Rhetoric, Ritualism, and Totemism in Human Resource Management, *Human Relations*, **48**:4, pp. 367-385.
- Kinsersdal, A. (1992). *Regnskap med analys.*, (8. utg.) Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

- Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967). *Organization and Environment*, Homewood, Ill.: Harvard University Press.
- Lehman, C. & T. Tinker (1987). The "Real" Cultural Significance of Accounts, *Accounting, Organizations and Society*, **12**:5, pp. 503-522.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Merchant, K.A. (1984). Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model, *Accounting, Organizations and Society*, **9**:3/4, pp. 291-307
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, **83**, pp. 340-363. Reprinted in J.W. Meyer & W.R. Scott (Eds.) (1983) *Organizational Environments - Rituals and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994a). Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, **36**:1, pp. 11-26.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizatio*. London: Sage Publications.
- Naug, T. & A.D. Sti (1993a). *Internregnskap, Økonomistyring*, (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Naug, T. & A.D. Sti (1993b). *Kostnads- og inntektsanalyse, Økonomistyring 2*, (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsen, J.P. (1970). Local Budgeting, Decision-Making or a Ritual Act? *Scandinavian Political Studies*, **5**:3, pp. 85-118.
- Otley, D. & A.J. Berry (1980). Control, Organisation and Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, **5**:2, pp. 231-244
- Otley, D.T. & C. Wilkinson (1988). Organizational Behavior: Strategy, Structure, Environment, and Technology, in K.R. Ferris (ed.) *Behavioral Accounting Research*, Columbus OH, pp. 147-170.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, **25**:9, pp. 833-848.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, **25**:1 (March), pp. 129-141.
- Pfeffer, J. (1981). Management i as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms, in Cummings, L.L. & B.M. Staw (Eds.) (1981), *Research in Organizational Behaviour*, **3**. Greenwich CO: JAI Press, pp. 1-52.
- Preston, A.M. (1995). Budgeting, Creativity and Culture, in Ashton, D., T. Hopper & R.W. Scapens (Eds.) (1995). *Issues in Management Accounting* (second edition), Hemel Hempstead: Prentice Hall, pp. 273-297.
- Puxty, A.G. (1993). *The Social & Organizational Context of Management Accounting*, London: Academic Press.
- Robey, D. and M.L. Markus (1984). Rituals in Information System Design, *MIS Quarterly*, **8**:1, pp. 5-15; opptrykk i Wetherbe, J.C., V.T. Dock & S.L. Mandell (1988) *Readings in Information Systems: A Managerial Perspective*, pp. 200-210, St. Paul (MN): West Publishing Co.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, (3rd. ed.) New York: Prentice-hall.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.
- Taylor F.W. (1912). Scientific Work, in D.S. Pugh (ed.) (1990). *Organization Theory*. London: Penguin Books.
- Vassdal, T. & O. Brattvoll (1996). En analyse av markedet for hvitfisk, Tromsø: Eksportutvalget for fisk/Christiania bank og Kreditkasse.
- Westerlund, G. & S.E. Sjöstrand (1979). *Organizational Myths*, Harper and Row.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.

## Noter

- 0) Anne Ingilæ Vålitalo er konsulet i Ressurs- og utredningsavdelingen i Fiskeridepartementet.
- 1) EU har vært et av de tradisjonelle markedene for frosset filet fra Norge, hvor torskefilet har hatt en høy markedsandel. Fordi filetmarkedet nå erstatter torsk med billigere hvitfiskarter som pollock og hake; kan det tyde på at torskens dominerende posisjon i dette markedet er over? Endringen har vært mulig på grunn av teknologisk og politisk utvikling, som for eksempel fabrikkskipteknologi og kommunismens fall (Vassdal og Brattvoll, 1996). For fiskeindustribedriftene i Norge har det betydd lavere ferdigvarepriser på blokkprodukter, og bedriftene har prøvd å endre produkspekteret til mer bearbejdede produkter som har en høyere ferdigvarepris. Endringen av produksjonen til produkter med høyere bearbejdelingsgrad krever større markeds kunnskap enn det som er påkrevd med produksjon av ensartede Stapel-produkter som blokk. Forandringen betinger for mange fiskeindustribedrifter også ny produksjonsteknologi. På bakgrunn av dette kan det argumenteres med at tidligere lå det meste av usikkerheten i råstoffledet. Nå kan det imidlertid tyde på at det er markedet som er den største usikkerhetsfaktoren for fiskeindustrien.
- 2) Klassikerne konsentrerte seg om å formulere prinsipper for effektiv ledelsespraksis, særlig med hensyn til organisatorisk struktur og lederstil. Det grunnleggende tanke settet er at ledelse er en prosess bestående av planlegging, organisering, ordre, koordinering og kontroll (*ibid.*). Dette perspektivet bygger på troen at organisasjoner er rasjonelle systemer som skal fungere så effektivt som mulig. Organisasjoner blir først og fremst oppfattet som en teknisk enhet; de menneskelige sidene gis liten oppmerksomhet (Morgan, 1986).
- 3) Noe Otley (1980) for øvrig foreslo.
- 4) Teknologi er her forstått som hvordan oppgaver er dannet innad i en enhet, mellom enheter og mellom organisasjoner som påvirker hvordan organisasjoner er strukturert og kontrollert (Ronen, 1986).
- 6) Aston group var en gruppe med forskere ledet av Derek Pugh ved University of Aston in Birmingham 1961-1970.



- 
- 7) Hypotesen om at det kan finnes én enkelt løsning som er den mest lønnsomme. Equifinalitet postulerer som kjent at det kan være mange suksessfulle måter å konfigurere systemet på.
  - 8) Fokus på:  
*Organisasjonspsykologi*: hele organisasjonen, og de større grupper innen den;  
*Sosiologi*: primært individet (individuell atferd i relasjon til grupper eller organisasjoners målsettinger);  
*Organisasjonsteori*: individet eller avdelinger (lite interesse for komparative studier på tvers av organisasjonen)
  - 9) Mekanismene for styring og kontroll er for:  
*Organisasjonspsykologi*: kontroll oppnås gjennom mekanismer for setting av mål og standarder, ekstrinsiske og intrinsiske belønninger, feedback, mellommenneskelig innflytelse;  
*Sosiologi*: kontroll oppnås gjennom strukturelle mekanismer (regler, policy, autoritetshierarki) eller koordinerende enheter;  
*Organisasjonsteori*: kontroll oppnås gjennom planer, målinger, overvåking (inspeksjon, oppsyn, tilsyn, kontroll), evaluering, feedback.
  - 10) Ulike informasjonskanaler har forskjellig grad av informasjonsrikdom. Ansikt til ansikt informasjon gir høyest informasjonsverdi fordi det gir en umiddelbar tilbakemelding, både verbalt og visuelt. Lavest informasjonsverdi har numerisk formell informasjon, som for eksempel datautskrifter. Numerisk informasjon gir ingen mulighet til visuell observasjon eller tilbakemelding og har ikke kapasitet til et naturlig språk. Derimot vil tall være nyttig for å kommunisere om enkle kvantitative forhold i organisasjoner (Daft og Lengel, 1990).
  - 11) De uformelle verktøyene er mindre rigid enn tall, men kan også være skjematisk i form av hva som er allmenne atferdsnormer.
  - 12) Men det finnes også andre interessenter som lokalsamfunn, det offentlige, kunder, leverandører og de ansatte.
  - 13) Bedriftens råvarekjøp er altså et estimat basert på stikkprøver, hvilket for øvrig er vanlig i fiskeindustrien.
  - 14) Prissetting skjer etter kvalitetskriterier, A og E pris, opphørte i januar 1997 i Råfisklagets distrikt.
  - 15) KS er forkortelse for kvalitetssikringssystemet i bedriften.
  - 16) Panoptikumet var en bygning konstruert slik at de som var inne i bygningen lett kunne overvåkes uten at subjektene viste *når*. Opphavet til panoptikumet var den britiske utilitaristiske filosofen Jeremy Bentham, og prinsippet ble særlig brukt i bygging av fengsler.
  - 17) Dette er sterkt kodifisert informasjon idet det fra båtens navn kan utlegges hvilken kvalitet fisken har, hvilke mengder og arter båten fører, m.v. hvilket krever kunnskap, innlemmelse og assimilasjon for å kunne forstås.