



PRÆSTATIONSEVALUERING VED SYNERGIEFFEKTER & INTERDEPENDENS

AF
EMMA MORTENSEN STUBBERUP
&
LINETTE MØLLER NØRGAARD

GRUPPE 37

10. SEMESTER PROJEKT
KANDIDATAFHANDLING

CAND. MERC. ØKONOMISTYRING

Aalborg Universitet, Skolen for Økonomi- og Erhvervsstudier

Vejleder: Niels Sandalgaard
Antal anslag: 261.087

Titelblad

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Uddannelse: Økonomistyring, cand.merc

Gruppenummer: 37

Emne: Præstationsevaluering ved synergieffekter og interdependens

Vejleder: Niels Sandalgaard

Afleveringsfrist: 6 juni 2019

Antal anslag: 261.087

Executive summary

Today, the most dominate organizational form appears to be multidivisional organization structure. In this form, the organization is structured as decentralized divisions with authorization to decision-making. Thus, managers of divisions will be held responsible for their performances and report to the manager above, who will evaluate and coordinate the activities of the division and furthermore plan the organizational strategy. Synergies and interdependencies will often occur between divisions. The main idea is to design an organization that creates focused incentives within the framework set by the extent of synergies and interdependencies established by the organization with the intention of control. Many multidivisional organizations fail to include synergies and interdependencies in the performance evaluation of divisions, which reduces cooperation and exposes risk of negative influence on other divisions' performances initiated by other division managers.

The aim of this thesis is to explore and assess how divisions in multidivisional organizations can construct the system for performance evaluation when synergies and interdependencies occur. The result will be in relation to context-based stated problems regarding synergies, interdependencies, and performance evaluation hereby in a number of case companies and their organizational units.

Within the analysis based on six case companies, the companies' methods of performance measurement and evaluation will be researched, and similarly the determination of transfer pricing and allocation of common costs. The latter two are included due to their impact on the divisional results, and additionally represents contribution factors for synergy and interdependence. The purpose of this review is to gain an insight into whether the methods used in practice are assessed and chosen in relation to the synergies and interdependencies that exist in the case companies. Furthermore, stated problems pointed out by the case companies in relation to synergies and interdependencies will be presented. The stated problems will be complemented by other assessed issues, which will altogether be analyzed in relation to literature of previous research regarding the subject in the thesis and general management accounting theories. The interaction between the empirical and theoretical foundation will lead to the conclusion of the thesis.

The findings in this paper indicate that case companies in practice to a low or no extent construct performance measurement systems and evaluation with consideration of synergies and

interdependence. However, the extent of synergy and interdependence should be included when constructing systems for performance measurement and evaluations. When there are increases in synergy and interdependence, it will be beneficial to include aggregated and disaggregated to reduce noise in measurements, and to promote cooperation and pareto improvements. Non-financial and subjective measurements are beneficial as well, in order to reduce risk and externalities and to ensure correct behavior in relation to cooperation and positive impact on other divisions.

Transfer prices should also be determined with consideration of synergies and interdependencies but in practice, companies use transfer pricing largely for tax purposes rather than with considerations of synergies and interdependencies. The choice of transfer pricing should be the method assessed as the most useful in relation to the company's resources and environment and more importantly, choices regarding performance measurements should be included in relation to transfer pricing.

Finally, it is distinguished whether the case companies allocate common costs to the divisions or organizational units, but remaining transparency is considered of importance. The allocation can advantageously be based on the relative revenue or profit in order to promote cooperation. This can, however, create social psychological effects and inaccurate allocations, which should be taken into account.

In conclusion, choices related to performance evaluation including performance measurement, transfer pricing and allocation of common cost should be with consideration of the respective synergies and interdependencies in the divisions and the extent of these. Nonetheless, the system must most importantly be constructed based on a tradeoff between whether the systems create greater value than costs.

Forord

Denne kandidatafhandling er udarbejdet i foråret 2019 af Emma Mortensen Stubberup og Linette Møller Nørgaard i forbindelse med afslutningen på kandidatuddannelsen i Økonomistyring på Aalborg Universitet.

Formålet med kandidatafhandlingen har været at bidrage med viden, der kan gøre organisationer mere bevidste om valg indenfor værktøjer i relation til præstationsevalueringer, ved forekomst af synergieffekter og interdependens i organisatoriske enheder, herunder divisioner.

En stor tak skal lyde til de virksomheder, der har været behjælpelige i at stille op til interviews, og give os indblik i deres organisation, anvendte metoder og problemstillinger, der med det praktiske aspekt har gjort det muligt at udforske og udfordre resultater fra den tidligere forskning og teorier, samt bidrage til en besvarelse af afhandlingens problemformulering.

Sidst - men absolut ikke mindst - skal der lyde en stor tak til vores specialevejleder, Niels Sandalgaard, der gennem hele processen har bidraget med god og konstruktiv vejledning. Tak, fordi du altid har stået til rådighed, når der har været behov for dette med.

Rigtig god læselyst!

Emma Mortensen Stubberup
& Linette Møller Nørgaard
Aalborg, juni 2019

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledning	1
Kapitel 2: Problemfelt	2
Kapitel 3: Problemformulering	3
Kapitel 4: Begrebsafklaring	3
Kapitel 5: Afgrænsning	5
Kapitel 6: Litteratursøgning	6
Kapitel 7: Litteraturreview	12
7.1 Præstationsevaluering af divisioner ved synergier og interdependens	13
Kapitel 8: Gennerelle økonomistyringsteorier	21
8.1 Præstationsmåling og -evaluering som styringsværktøj	21
8.2 Transferpriser	34
8.3 Allokering af fællesomkostninger	38
Kapitel 9: Metode	41
9.1 Videnskabelig metode	41
9.2 Datakilder	45
9.3 Operationel metode	54
Kapitel 10: Analyse	55
10.1 Redegørelse for casevirksomheder	55
10.2 Opsummering af casevirksomheder	75
10.3 Problemstillinger i casevirksomhederne i relation til afhandlingens emne	81
10.4 Adressering af problemstillinger ved synergieffekter og interdependens	90
10.5 Opsummering af resultater	105
Kapitel 11: Diskussion	108
Kapitel 12: Konklusion	113
Kapitel 13: Perspektivering	118
Litteraturliste	119

Oversigt over figurer og tabeller

Figurer:

Figur 1: Systematisk litteratursøgning

Figur 2: Paradigmekort

Figur 3: Meta-teoretiske antagelser

Figur 4: Projektdesign

Figur 5: Organisationsdiagram for Virksomhed A

Figur 6: Organisationsdiagram for Virksomhed B

Figur 7: Organisationsdiagram for Virksomhed C

Figur 8: Organisationsdiagram for Virksomhed D

Figur 9: Organisationsdiagram for Virksomhed E

Figur 10: Organisationsdiagram for Virksomhed F

Tabeller:

Tabel 1: Artikler fremfundet ved litteratursøgning

Tabel 2: Præstationsmålinger af divisioner ved synergieffekter og interdependens

Tabel 3: Grad af synergieffekter og interdependens samt metoder for præstationsmåling og -evaluering i casevirksomhederne

Tabel 4: Transferpriser

Tabel 5: Omkostningsallokering i casevirksomhederne

Tabel 6: Problemstillinger identificeret i casevirksomhederne

Tabel 7: Resultater af afhandlingens analyse

Kapitel 1: Indledning

I løbet af de første årtier af det 20. århundrede, innoverede ledere i større, amerikanske virksomheder, herunder Dupont og General Motors, måden at organisere en virksomhed. Deres nye måde at organisere virksomheder, der i dag forekommer som værende den mest dominerende form, er den multidivisionelle virksomhed (Robert, 2004: 1; Milgrom & Roberts, 1992: 540-544). I denne organiseringsform, vil virksomheden være struktureret i decentraliserede, beslutningsbemyndigede divisioner, og lederne herfor vil blive holdt ansvarlig for deres præstationer og rapportere til øvre ledere, der evaluerer og koordinerer divisioners aktiviteter samt planlægger virksomhedens strategi (Milgrom & Roberts, 1992: 540).

Hvor divisionering er fordelagtigt, da dette bl.a. fremmer beslutningstagning, koordinering og kontrol, er det ikke uden udfordringer (Milgrom & Roberts, 1992: 544-546). Der vil ofte forekomme synergieffekter og interdependens divisionerne i mellem, og nøgleidéen er at designe en organisation, der skaber fokuserede incitamenter indenfor de rammer, fastsat af graden af interdependens og synergier divisioner imellem, som organisationen skaber, og som denne bør have til hensigt at kontrollere (Roberts, 2004: 180). Mange divisioner i multidivisionelle virksomheder præstationsevalueres dog enkeltvist, som var de separate, fritstående virksomheder (Zimmermann, 1997: 98). En sådan præstationsevaluering indikerer større værdi i frasalg af en division (Zimmermann, 1997: 102), og tilsvarende undermineres samarbejde på tværs af divisioner, og konsekvenser af egne aktiviteter på andre divisioner ignoreres såfremt egen divisions resultater fremmes (Abernethy et al., 2004: 550-551; Bouwens & Van Lent, 2007: 1). Manglende incitament til samarbejde forekommer som værende en af de mest fremherskende problemstillinger i et design af en organisation, der dog kan reduceres ved korrekt anvendelse af strategiske styringsværktøjer (Roberts, 2004 jf. Bouwens et al., 2017: 1; Anctil & Dutta, 1999: 87). At konstruere incitamentssystemer samt præstationsmålinger og -evalueringer, der medtager og fremmer synergieffekter og interdependens, er dog ikke en triviell opgave, men kan være af afgørende betydning (Roberts, 2004 jf. Bouwens et al., 2017: 30). I afhandlingen vil det søges vurderet, hvordan strategiske styringsværktøjer i relation til præstationsevaluering kan konstrueres ved forekomst af synergieffekter og interdependens.

Kapitel 2: Problemfelt

Et af de mest fundamentale problemer ved at lede organisationer, hvor der forekommer forskellige, decentraliserede divisioner, er at sikre, at disse håndterer synergieffekter divisioner imellem hensigtsmæssigt og samarbejde med hinanden, og tilsvarende er opmærksom på, hvordan egne aktiviteter influerer præstationen på andre ledere og enheder i virksomheden (Roberts, 2004 jf. Bouwens et al., 2017: 1; 30). Interdependens og synergieffekter medfører støj i præstationsmålingerne, hvilket gør det svært at isolere den egentlige præstation fra divisionen (Bouwens et al., 2017: 2; Keating, 1997: 246; Abernethy et al., 2004: 549).

Valg af præstationsevalueringer for divisioner varierer i høj grad (Keating, 1997: 244), og ofte forekommer det, som tidligere nævnt, at multidivisionelle organisationer præstationsevaluerer decentraliserede divisioner, som var de separate, fritstående organisationer (Zimmermann, 1997: 102; Bouwens et al., 2017: 23). En problemstilling herved er dog først og fremmest, at en sådan præstationsevaluering indikerer, at divisionen ikke skaber yderligere værdi i organisationen, og bør i stedet sælges fra til en anden virksomhed eller være en uafhængig organisation (Zimmermann, 1997: 102). Tilsvarende opstår der en anden problemstilling, som udspringer af, at der er korrelation mellem adfærd og præstationsmålinger, hvormed de respektive medarbejdere arbejder mod indikatorer for præstation, som disse måles ud fra (Anthony et al., 2014: 385). En sådan præstationsevaluering skaber dermed incitament til at optimere egen divisions præstation og ignorere konsekvenserne af egne aktiviteter på andre divisioner, og samarbejde på tværs af divisioner undermineres (Abernethy et al., 2004: 551; Anctil & Dutta, 1999: 88; Bouwens & Van Lent, 2007: 1).

Valg af præstationsmålinger kan derfor være af afgørende betydning for håndtering af interdependens, samarbejdsvillighed mellem afdelinger og fremskyndelse af synergieffekter, der kan være en essentiel værdiskaber i organisationen. Den forskningsmæssige relevans og underen opstår ud fra et ønske om at undersøge, hvordan organisationer kan konstruere og strukturere deres præstationsmålinger af divisioner med synergieffekter og interdependens i mellem, så de reflekterer et retvisende billede, og ydermere give incitament til at skabe synergieffekter, samarbejde på tværs af divisioner samt pareto forbedringer.

Kapitel 3: Problemformulering

Ud fra ovenstående problemfelt, præsenteres afhandlingens problemformulering som følgende:

“Hvordan kan divisioners præstation i multidivisionelle organisationer evalueres, ved forekomst af synergieffekter og interdependens mellem disse?”

Ovenstående problemformulering vil analyseres og undersøges i relation til generelle økonomistyringsteorier og kontekstbaserede problemstillinger i seks casevirksomheder, hvortil det undersøges i relation til divisioner og andre, organisatoriske enheder, som funktionelle afdelinger. Besvarelsen af problemformuleringen skal heraf ikke anses som et generaliseret løsningsforslag, men snarere et løsningsforslag, der vil relatere sig til kontekst og teori. Til trods for det retoriske fokus på divisioner, vurderes besvarelsen af problemformuleringen anvendelig i alle former for organisatoriske enheder, hvortil der forekommer synergieffekter og interdependens.

Kapitel 4: Begrebsafklaring

Følgende afsnit udgør definitioner af enkelte begreber, som anvendes i afhandlingen. Det er med formålet om at sikre en overensstemmende forståelse og definition af handlingen igennem. Begreberne, der vil defineres, er synergieffekter, interdependens og divisioner.

Synergieffekter forekommer, når der skabes yderligere værdi genereret ved at kombinere to eller flere virksomheder, divisioner eller andre organisatoriske enheder, hvorved der skabes fordele, der ellers ikke ville være mulige at opnå, såfremt disse opererede enkeltstående (Damodaran, 2005: 3). Synergieffekter medfører, at virksomheden værdimæssigt bliver mere værd end summen af dens dele, og kan også defineres som samarbejds-mæssige interaktioner mellem grupper, der skaber en forstærket, kombineret effekt (Brynjolfsson & Milgrom, 2013: 11). Eksempler på synergieffekter kan være delte omkostninger, overnormal indtjening, stordriftsfordele, brandværdi og vidensdeling (Zimmermann, 1997: 98).

Interdependens er et begreb, der i afhandlingen anvendes i forbindelse med synergi. I mange divisionerede organisationer forekommer divisionerne ikke som værende fuldt uafhængige, og én divisionsleders beslutninger og handlinger kan påvirke værdien af en anden division, og tilsvarende

kan der forekomme indbyrdes afhængighed divisionerne imellem (Keating, 1997: 246). Eksempelvis kan nye teknologier, som én division investerer i, skabe værdi i andre divisioner, der også får gavn af disse nye investeringer (Keating, 1997: 246). Det er hertil vigtigt at påpege, at synergieffekter og interdependens ikke er synonyme, og tilsvarende ikke vil behandles som sådanne i afhandlingen, men det vurderes, at mange elementer, der skaber interdependens, er i relation til synergieffekter i virksomheder, f.eks. muligheder for delte investeringer. Heraf medtages og undersøges begge begreber.

Divisioner kan defineres og struktureres på baggrund af en række forskellige parametre og indbefatter en strukturering af en virksomhed i mindre enheder (Milgrom & Roberts, 1992: 546; Anthony et al., 2014: 228). Det kan eksempelvis være ud fra specifikke produkter, markedssegmenter, geografi eller teknologier (Milgrom & Roberts, 1992: 546; Anthony et al., 2014: 228), og kan tilsvarende være en virksomhed, der varetager alle funktioner (Anthony et al., 2014: 197-198). Divisioner er decentraliserede, hvilket som begreb omhandler uddelegering af beslutningsautoritet til lavere niveauer i virksomheden, tildeling af ansvarlighed for beslutningskvalitet samt tilvejebringelse af tilstrækkelige materialer og formelle ressourcer til at eksekvere, som giver en vis frihed til at agere og handle ud fra (Anthony et al., 2014: 195-196). Til trods for afhandlingens retoriske fokus på divisioner, vil der i empirien analyseres relevante forhold i alt mellem fuldt, autonome divisioner til forskellige, strategiske forretningsenheder, afdelinger og funktioner i en organisation. Disse skal dog være opgjort i enkelte enheder, hvor der forekommer en grad af decentralisering, og som præstationsevalueres isoleret, og heraf er ansvarlig for egne omkostninger og indtjening.

Det er dog værd at benævne, at en funktionel afdeling i en værdikæde og en division ikke vurderes som værende fuldt sammenlignelige og tilsvarende ikke af samme definitions-mæssige begreb, hvortil en funktion kan defineres som en enhed, hvori hver leder er ansvarlig for en specificeret funktion, som produktion eller marketing (Anthony et al., 2014: 197). Dog findes det fortsat relevant at vurdere præstationsevaluering ved synergieffekter og interdependens i alle organisatoriske enheder i casevirksomhederne, hvortil det antages, at synergieffekter og interdependens tilsvarende forekommer afdelinger imellem i virksomheder, der ikke pr. definition vil kategoriseres som divisioner. Derfor undersøges synergieffekter og interdependens på alle de organisatoriske plan i casevirksomhederne, hvor det findes relevant i en besvarelse af afhandlingens problemformulering, hvortil funktioner og andre decentraliserede organisatoriske enheder antages at

risikere samme problemstillinger ved synergieffekter og interdependens, som var det en division. Besvarelsen af afhandlingens problemformulering vil dog retorisk være med et fokus på divisioner.

Kapitel 5: Afgrænsning

I følgende afsnit vil valg og fravalg foretaget i forbindelse med afhandlingen beskrives. Dette er med et ønske om at indsnævre og afgrænse afhandlingens undersøgelsesobjekt, hvilket vil have betydning for valg af behandlede emner, den empiriske indsamling og valg af litteratur.

I afhandlingen er først og fremmest foretaget en afgrænsning inden for emnet omhandlende synergieffekter. Begrebet synergieffekter er ofte anvendt i relation til opkøb og fusioner af virksomheder, da synergieffekter udgør årsag for mange fusioner og opkøb, hvor virksomheder søger at skabe omkostnings- eller indtjeningsmæssige fordele (Damodaran, 2015: 2-4). Afhandlingen vil dog afgrænse sig fra at behandle synergieffekter i forbindelse med fusioner og opkøb, og emnet vil udelukkende blive undersøgt i relation til synergieffekter divisioner imellem, og ej heller behandles metoder for beregninger af synergieffekter. Afgrænsningen har betydning for den indsamlede empiri, hvorfor denne udelukkende vil fokusere på virksomheder med divisions- og afdelingsmæssige synergieffekter og præstationsevalueringer heraf. Yderligere kan dette betyde, at vigtige artikler omhandlende synergieffekter er fravalgt på baggrund af denne afgrænsning, men dette er et bevidst valg foretaget i forhold til relevans for afhandlingen samt for at indsnævre omfanget af artikler.

Afhandlingen beskæftiger sig ydermere med transferpriser, og herunder er artikler omhandlende dette emne medtaget under generelle økonomistyringsteorier i afsnit 8. Dog er der foretaget et fravalg forbundet med beregning og fastsættelse af transferpriser, således at fokus rettes mod principperne ved transferpriser frem for bagvedliggende formler og beregningsmetoder. Grunden hertil er, at et løsningsforslag til en matematisk beregning af transferpriser ikke vurderes som formålet med afhandlingen, men derimod blot at fremsætte relevante og betydningsfulde principper, der kan medtages i fastsættelsen af transferpriser ved divisionsmæssige synergieffekter og interdependens.

Endvidere er der i forbindelse med teorien taget udgangspunkt i fem metoder til fastsættelse af transferpriser jf. afsnit 8.2. Årsagen for valget af disse er, de falder indenfor kategorier, der primært anvendes til fastsættelse af transferpriser, herunder administrerede og forhandlede transferpriser (Vaysman, 1996: 73). Tilsvarende behandler den medtagne litteratur de fem, fremsatte metoder,

hvorfor afhandlingen ligeledes tager udgangspunkt i disse. Valget heraf medfører, at andre metoder til korrigerende og fastsættelse af transferpriser af omfangsmæssige årsager ikke medtages og behandles.

Afhandlingens formål vurderes ikke at være en fremsættelse af en endelig og fuld konstruktion af, hvordan et præstationsmålingssystem bør opstilles ved synergieffekter og interdependens, og ej heller at vurdere det fulde samspil og komplementariteter mellem disse og afvejningen af den relative anvendelse. Formålet forekommer i højere grad at være en fremsættelse af argumenter for, hvilke præstationsmålinger, der forekommer anvendelige til evalueringer ved synergieffekter og interdependens, hvorfor der afgrænses fra ovenstående. I det omfang, det er relevant, er dog medtaget pointer om komplementariteter præstationsmålingerne i mellem.

Kapitel 6: Litteratursøgning

En række litterære kilder anvendes i afhandlingen, fordelt på et litteraturreview over eksisterende forskning og et teoretisk afsnit om generelle økonomistyringsteorier, med relevans for afhandlingens emne. Artiklerne i litteraturreviewet samt teoriafsnittet, vil udgøre primær litteratur og til at fremfinde relevante artikler, er der gjort brug af en systematisk litteratursøgning. Metoden herfor vil beskrives i kommende afsnit, hvormed valg af tidsskrifter og søgeord, opsatte kriterier og frasorteringer beskrives.

For at kunne foretage en systematisk og struktureret søgning efter relevante artikler af høj kvalitet, er der udelukkende søgt efter disse publiceret i anerkendte tidsskrifter. Til søgning efter anerkendte tidsskrifter, er Harzings kvalitetsliste for tidsskrifter anvendt (Se Harzing, 2019), og herunder er der foretaget en søgning inden for emnet Finance & Accounting (F&A). Sorteringen af tidsskrifter er foretaget ud fra ranking og score, hvoraf der kun er medtaget tidsskrifter, som minimum har de bedste eller næstbedste scores i 10 ud af 12 rangeringer. Dette fremgår af appendiks 1, hvor udvælgelsen af tidsskrifter er tydeliggjort. Ud fra de nævnte kriterier, er følgende 10 tidsskrifter valgt til den videre søgning af artikler:

- Accounting Review (the)
- Journal of Accounting Research
- Journal of Finance

- Journal of Financial & Quantitative Analysis
- Journal of Accounting & Economics
- Journal of Financial Economics
- Accounting Organizations and Society
- Contemporary Accounting Research
- Review of Financial Studies
- Review of Accounting Studies

Udover de 10 ovennævnte tidsskrifter, er der yderligere medtaget følgende tre tidsskrifter: Management Accounting Research, Journal of Management Accounting Research samt European Accounting Review. Disse tidsskrifter forekommer ikke som værende blandt de top-10 rankede tidsskrifter. De er dog medtaget grundet manglende segmentering mellem finansielle studier og management accounting ved emnet Finance & Accounting. Heraf risikeres det, at en stor mængde af videnskabelige artikler indenfor økonomistyring, heraf management accounting, vil være publiceret i disse tidsskrifter. En udeblivelse af disse tidsskrifter vil altså risikere at medføre et forringet litterært fundament.

Efter fastlæggelsen af de 13 tidsskrifter, som findes relevante for afhandlingen, er der foretaget en systematisk og struktureret søgning via Google Scholar. Denne søgeproces har fundet sted ved brug af udvalgte søgeord, der relaterer sig til afhandlingens emner, og heraf følgende: “*Divisional performance*”, “*Synergy, Synergies, Complementarities*”, “*Interdependence, Interdependencies*”, “*Performance Measurement*”, “*Performance Management*” samt “*Performance Evaluation*”. Desuden blev kriteriet angående tidsskrift indtastet som et filter samtidig med, at artiklerne blev sorteret på årstal, således at der kun fremkom artikler fra 1995 til 2019. Årstallene er valgt ud fra et ønske om at sikre medtagelse af relevant litteratur af ældre karakter, og tilsvarende for at fremfinde nyere litteratur. Søgningen på de respektive søgeord indenfor valgte tidsskrifter og årstal omtales den primære søgning.

For at sikre artiklernes kvalitet, blev der fastsat et kriterium om, at disse som minimum skal være citeret 75 gange, hvis publiceret for fem år siden eller mere. Kriteriet er valgt ud fra en subjektiv vurdering af, at dette forekommer som en tilstrækkelig indikator for kvalitet. Dette er dog blot en guideline, så fremkommer der f.eks. 72 citeringer, er artiklernes abstract ligeledes læst igennem for

at sikre, at alle relevante artikler betragtes som potentielle til litteraturreviewet og teoriafsnittet. For nyere publiceret artikler, heraf publiceret for mindre end fem år siden, gælder denne guideline dog ikke, da disse ellers risikeres ikke at komme i betragtning, blot grundet en nyere publicering. Heraf sikres det, at nye og væsentlige artikler ligeledes medtages. Ydermere er duplikationer af artiklerne fjernet under denne sortering, således at artiklerne kun forekommer én gang ved det pågældende tidsskrift. Sorteringen på citeringer omtales som 1. sortering.

Artiklerne fremfundet som resultat af ovenstående søgeprocessen, heraf den primære søgning og 1. sortering, som levede op til kriterierne angående tidsskrift og citeringer, blev efterfølgende frasorteret på titel i forhold til afhandlingens emne. Dette er dog blot i det omfang, hvor det har været vurderet muligt at udelukke fuldstændig relevans for afhandlingen. En yderligere sortering blev foretaget ved analyse af abstract i henhold til afhandlingens relevans ved at undersøge, hvorvidt de valgte søgeord fremkommer i abstractet, og i hvilken, respektive kontekst. Herunder er der f.eks. foretaget en frasortering af artikler vedrørende værdiansættelse, synergieffekter i fusion og opkøb, hedge og funding. Såfremt abstractet var af relevans i forhold til præstationsevaluering og synergieffekter, det vil sige, at de udvalgte søgeord fremgik heraf og konteksten var af væsentlighed, blev artiklerne vurderet relevante for afhandling. Samlet omtales ovenstående frasorteringer som 2. sortering.

I nedenstående tabel illustreres mængden af artikler fremfundet på de forskellige søgeord samlet for alle, 13 tidsskrifter, ved den primære søgning, 1. sortering og 2. sortering.

Tabel 1: Artikler fremfundet ved søgning

Søgeord	Primær søgning	1. Sortering	2. Sortering
Divisional Performance	174	107	21
Synergy, Synergies, Complementarities	1.248	978	22
Interdependence, Interdependencies	1.199	730	18
Performance Measurement	1.666	1.047	60
Performance Management	588	388	11
Performance Evaluation	5.614	1.345	44
Samlet	10.489	4.595	176

(Egen tilvirkning)

Ved 2. sortering, heraf frasortering på titel og ved gennemlæsning af abstract i henhold til søgeord og relevans, blev der fundet frem til 176 godkendte artikler jf. tabel 1. En 3. sortering forekom herefter for at minimere antallet af disse. Denne er foretaget i forhold til en analyse af emne og antal citeringer kombineret med årstal, hvormed ældre artikler med få citeringer blev frasorteret til fordel for ældre artikler med mange citeringer og tilsvarende nyere artikler. Til trods for, at denne sortering kan medføre frasortering af relevante artikler, vurderes det nødvendigt for afhandlingens kvantum, og tilsvarende er det udelukkende foretaget ved emner, der er overrepræsenteret i litteratursøgningen. Denne frasortering forekommer ikke ved litteratur omhandlende tidligere forskning af afhandlingens emne til brug i litteraturreviewet, men udelukkende til det teoretiske afsnit.

Frasorteringen af litteratur til det teoretiske afsnit er foretaget ud fra en kodning af fastlagte emner, hvorudfra mængden af antal artikler vurderes med det formål at sikre en afvejning af mængden, således at alle valgte emner inden for de generelle økonomistyringsteorier berøres. De respektive emner, som det teoretiske afsnit vil være inddelt i angående generelle økonomistyringsteorier, er præstationsmålinger- og evalueringer, transferpriser og allokering af fællesomkostninger. Valget af disse emner er truffet på baggrund af, at præstationsmålinger og -evalueringer og transferpriser er værktøjer, som multidivisionelle virksomheder anvender til varetægelse af synergieffekter og interdependens (Anctil & Dutta, 1999: 87-88; Bouwens et al., 2017: 1). Tilsvarende er allokeringer af fællesomkostninger medtaget, da allokeringsvalg forbundet med disse har betydning for divisionens præstation (Arya et al., 2017: 1), og endvidere vurderes fælles omkostninger som værende en synergieffekter og skaber for interdependens divisioner imellem (Zimmermann, 1997: 98). Der er dog ikke foretaget en eksplicit søgning på transferpriser og allokering af fællesomkostninger, men litteraturen herfor er fremfundet gennem de anvendte søgeord, hvorfor der også sikres en relevans af disse for afhandlingens emne.

Teorien omhandlende præstationsmålinger og -evalueringer vil være inddelt efter en række metoder og emner herfor, og en kodning samt frasortering er tilsvarende sket ud fra disse emner, for at sikre en afdækkelse af alle emner, og tilsvarende et overskueligt og balanceret kvantum, emnerne i mellem. Emnerne indenfor præstationsmålinger- og evalueringer er valgt på baggrund af undertegnede indblik jf. den uddannelsesmæssige baggrund. Tilsvarende understøttes valget af emnerne under præstationsmålinger og -evalueringer af Hansen (2010: 218), der påpeger, at det bl.a.

er disse typer af præstationsmålinger, som indrammer bevægelserne, hvori præstationsmålingssystemer ofte udvikler sig. Pågældende emner inden for præstationsmåling og -evaluering, der er kodet efter litteratur på baggrund af, er følgende:

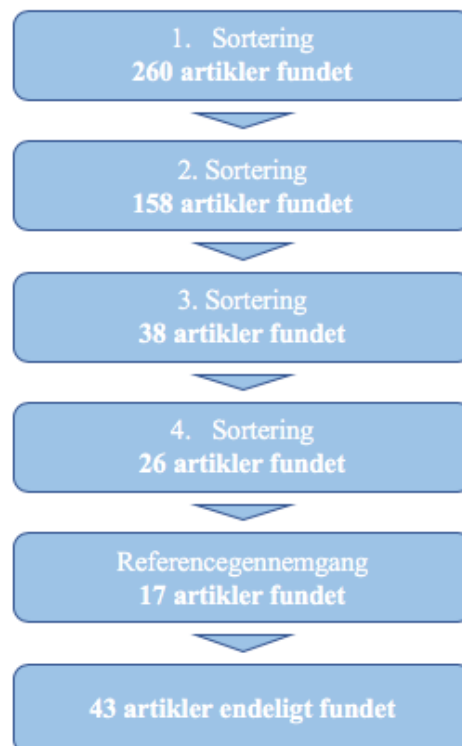
- Præstationsmåling og -evaluering som strategisk styringsværktøj
- Incitamentssystemer
- Aggregeringsgrad af præstationsmål
- Anvendelsen af finansielle og ikke-finansielle mål
- Anvendelsen af subjektive og objektive præstationsmålinger
- Anvendelsen af relative og absolutte mål

Ved 3. sortering, blev der af de samlede 176 artikler godkendt 38 artikler til fuld gennemlæsning for at sikre den endelige relevans, og endeligt blev 26 artikler godkendt til brug i det kommende litteraturreview og teori ud fra denne 4. og sidste sortering.

I de godkendte artikler er efterfølgende foretaget en referencegennemgang, hvor relevante referencer i artiklerne gennemlæses. Formålet hermed er at sikre, at artikler, der vurderes af høj relevans for afhandlingen, inddrages, hvormed relevante referencer medtages som litteratur. Ved referencegennemgang blev 17 artikler godkendt. Det er dog essentielt at nævne, at der ved en række af disse vil refereres gennem den første kilde, med benævnelsen "jf.", og altså den kilde, hvori referencen indgår. Det er dog kun i de tilfælde, hvor den samlede artikel som reference ikke er vurderet relevant og hermed blot en pointe, eller såfremt referencen ikke har været mulig at tilgå. Artiklen vil dog fortsat fremgå af litteraturlisten og appendiks, som en reference.

I alt er fundet 43 artikler, hvor en anvendelse af disse vil finde sted i litteraturreview, teori, analyse samt diskussion, og vil heraf indgå som et fundament i besvarelsen af afhandlingens problemformulering. En oversigt over de udvalgte artikler fremgår af appendiks 2, og i denne er artiklerne inddelt efter de, fremfundet ved selve litteratursøgningen, og de, fundet ved referencegennemgang. Processen ved litteratursøgningen er illustreret i nedenstående figur.

Figur 1: Systematisk litteratursøgning



(Egen tilvirkning)

Det skal yderligere nævnes, at der anvendes en række i forvejen kendte artikler, som vurderes relevante i redegørelsen af den generelle økonomistyringsteori, men som ikke er fremfundet ved litteratursøgning, hvilket også gør sig gældende for én artikel i litteraturreviewet. Den medtagne litteratur, der ikke er fremfundet ved litteratursøgningen, er primært kendt fra undervisningsforløb på kandidatuddannelsen, og disse kilder vil ikke indgå i appendiks 2.

Det er relevant at påpege, at valg af søgeord kan have betydning for den pågældende litteratur. Betegnelserne præstationsevaluering, synergieffekter og interdependens kan være af mange, og ved de fastlagte søgeord risikeres det, at der ikke medtages artikler, der ellers ville have relevans for afhandlingen, men som betegner præstationsevaluering, synergieffekter eller interdependens med andre synonymer. Referencegennemgang er dog med til at reducere denne problemstilling, og dermed

sikre en medtagelse af relevant litteratur, der anvender begreber, der med sandsynlighed ikke vil fremfindes i ovenstående litteratursøgning.

Endeligt er det essentielt at diskutere anvendelsen af Google Scholar til litteratursøgningen frem for bl.a. Aalborg Universitetsbibliotek samt andre akademiske databaser, som f.eks. Web of Science og Scopus. Google Scholar har en bredere dækning af *accounting citations* og *business articles* end bl.a. Scopus og Web of Science databaserne, men som ulempe forekommer der duplikationer i Google Scholar (Rosenstreich & Wooliscroft, 2009: 227). Alle duplikationer er dog frasortet undervejs i litteratursøgningen. Et andet kritikpunkt af Google Scholar er, at der foruden artikler også medtages bl.a. konferencepapirer og akademiske bøger, der overvejes som værende akademisk, men som ikke nødvendigvis er *peer-reviewed*¹ (Rosenstreich & Wooliscroft, 2009: 232). I litteratursøgningen er dog udelukkende søgt på baggrund af de respektive og udvalgte tidsskrifter, hvorfor alt vil være akademiske, *peer-reviewed* artikler af høj kvalitet jf. Harzings kvalitetsliste.

For at sikre, at der ikke forekommer udeladte artikler grundet valget af Google Scholar, som ellers er repræsenteret i andre databaser, er der foretaget stikprøver på enkelte søgeord og tidsskrifter i Aalborg Universitetsbibliotek. Udfaldet var i alle tilfælde overensstemmelse mellem søgeresultaterne og de fremfundne artikler, og heraf forekommer i ingen af stikprøverne oversete artikler. Google Scholar vurderes heraf anvendelig og tilstrækkelig i forbindelse med afhandlingens systematiske litteratursøgning.

Kapitel 7: Litteraturreview

Følgende afsnit udgør en redegørelse for den eksisterende forskning inden for afhandlingens emne, herunder forskning omhandlende præstationsevalueringer af divisioner ved synergier og interdependens. Der er først udarbejdet en tabel over den eksisterende forskning, hvormed relevante artikler og disses resultater præsenteres. Tabellen vil efterfølges af et opsummerende afsnit over de væsentlige resultater og områder af forskningsmæssig interesse. Formålet med litteraturreviewet er en redegørelse af tidligere resultater, som tilsvarende vil anvendes i afhandlingens analyse.

¹ Et system, der eksisterer for at validere akademisk arbejde, som sikrer kvaliteten af publicerede undersøgelser (Elsevier, 2019)

7.1 Præstationsevaluering af divisioner ved synergier og interdependens

Tabel 2: Præstationsmålinger af divisioner ved synergier og interdependens

Artikel	Emne	Formål	Årstal	Stikprøvestørrelse	Måling	Relevante resultater
Bushman, Robert M., Indjekikian, Raffi J. & Smith, Abbie (1995), <i>Aggregate Performance Measures in Business Unit Manager Compensation: The Role of Intrafirm Interdependencies</i> , Journal of Accounting Research, Vol. 33, pp. 101-128	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi- effekter og interdependens	Undersøgelse af aggre- geringsgrad af præstations- mål for divisionsledere, og hvorvidt disse måles på højere niveau end virksom- hedens egen division	1995	Data fra Hewitt Associates' 1993 compensation survey af 420 virksomheder	Statistisk regressionsmodel	- Ved interdependens stiger anvendeligheden af præstationsmålinger, der er på et organisatorisk niveau højere end divisionen - Ved divisioner der har stor interdependens, er påvirkningen af en afdelingsleder på aggregeret profitabilitet større, og dette skaber mindre støj i dennes præstationsevaluering at evaluere på baggrund af aggregerede målinger
Zimmermann, Jerold L. (1997), <i>EVA and Divisional Performance Measurement: Capture Synergies and Other Issues</i> , Morgan	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi- effekter og interdependens	Undersøgelse af grundlæggende misforståelser angående præstationsevaluering ved synergieffekter	1997	Fiktiv case, der består af tre divisioner	Matematik bevisførelse	- Ingen divisioners præstationsmåling er i stand til at indfange synergier på tværs af divisioner - Incitament til fokus udelukkende på divisionernes præstation kan føre til adfærd, der øger divisionens profit, men reducerer

Stanley, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 10.2, pp. 98-109						præstationen og værdien af virksomheden som helhed • Hvis en division er fuldstændig fritstående i den forstand, at der ikke forekommer synergier, skal denne frasælges • Aggregerede målinger med de implicerede divisioner samt subjektive præstationsmålinger kan i praksis håndtere synergieffekter
Keating, Scott (1997), <i>Determinants of Divisional Performance Evaluation Practices</i> , Journal of Accounting and Economics, Vol. 24, pp. 243-273	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi-effekter og interdependens	Undersøgelse af anvendelsen af målinger til at evaluere præstation af divisionsledere, herunder anvendelsen af regnskabs-baserede nøgletal for division og virksomhed samt virksomhedens aktiepris	1997	78 divisionsledere fra mellemstore virksomheder i US	Statistisk regressionsmodel	• Anvendelsen af målinger på virksomhedsniveau stiger i takt med forekomsten af interdependens • Anvendelsen af målinger på virksomhedsniveau stiger specielt for divisionsledere, hvis aktivitet og beslutninger har stor påvirkning på andre divisioner hvormed de falder for de divisioner, der påvirkes og har mindre indflydelse på andre afdelinger

Anttil, Regina M.& Dutta, Sunil (1999), Negotiated Transfer Pricing and Divisional vs. Firm-Wide Performance Evaluation, The Accounting Review, Vol. 74, No. 1, pp. 87- 104	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi- effekter og interdependens	Undersøgelse af præstationsmålinger på divisions- og virksomhedsniveau i ledelsesmæssige kompensationskontrakter	1999	-	Matematisk bevisførelse	• Der skabes incitament til at foretage investeringer i forbindelse med interdivisionel handel, hvor divisionen bærer en stor omkostning og ikke modtager al profit, men som er i virksomhedens interesse, såfremt kompensationskontrakten er på virksomhedsniveau • Kompensationskontrakter udelukkende på virksomhedens profit er ikke optimale, da de pålægger yderligere risici på ledelsen • Kompensationskontrakter udelukkende på divisionens profit er ikke optimalt, da det medfører tab af investeringsefficiens • De optimale kompensationskontrakter vil bestå af både divisions- og virksomhedspræstationsmålinger
--	---	---	------	---	----------------------------	--

Abernethy, Margaret A, Bouwens, Jan & Van Lent, Laurence (2004), <i>Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms</i> , The accounting Review, Vol. 79, No.3, pp. 545-570	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi-effekter og interdependens	Undersøgelse af kontrolsystemer i multi-divisionelle virksomheder, med fokus på konstruktionen af disse ud fra informations-asymmetri divisioner og koncern i mellem samt interdependens afdelinger i mellem	2004	78 divisionsledere	Statistisk regressionsmodel	• Ved interdependens skabes støj i præstationsmålinger • Ved interdependens i form af påvirkning på andre divisioner, stiger anvendelsen af målinger på virksomhedsniveau • Ved interdependens i form af påvirkning fra andre divisioner, stiger anvendelsen af målinger på divisionsniveau
Bouwens, Jan. & Van Lent, Laurence (2007), <i>Assessing the Performance of Business Unit Managers</i> , Journal of Accounting Research, Vol. 45, Issue 4, pp. 667-697	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi-effekter og interdependens	Undersøgelse af anvendelsen af en række præstationsmål til bestemmelse af præstation samt bonusafklønning af divisionsledere	2007	140 divisionsledere med virksomheds-domicil i Holland	Statistisk test af hypoteser	• Anvendelsen af underliggende mål i divisionen, som indtjening og omkostninger, og ikke-finansielle målinger spiller en større rolle i takt med, at interdependens mellem divisioner stiger • Ikke-finansielle målinger anvendes, da de reducerer den støj, der forekommer i regnskabsbaseret mål ved interdependens • Resultatet er et forslag om separate og forskellige typer af

						præstationsmålinger for forskellige divisioner og divisionsleder, afhængig af de pågældende faktorer indenfor autoritet og interdependens
Baiman, Stanley & Tim Baldenius (2009. <i>Non-financial performance measures as coordination devices. The Accounting Review</i> 84 (2), p. 299-330	Præstationsevaluering af divisioner ved synergieffekter og interdependens	Undersøgelse af, hvordan ikke-finansielle præstationsmålinger kan anvendes til at skabe incitament til samarbejde på tværs af divisioner og til at forbedre interdivisionel koordinering og investering	2009	-	Matematisk bevisførelse og scenario analyser	- Ved at anvende ikke-finansielle målinger i bonusaflønnningen af divisionsledere, som er fastsat mod implementeringen af fælles projekter, forbedres effciensen af implementeringen af disse, og der skabes incitament til yderligere investeringer - Anvendelsen af præstationsmål som profit på virksomhedsniveau udsætter divisionslederne for generelle risici samt risici for andre divisioner. Anvendes ikke-finansielle målinger sammen med målinger på virksomhedsniveau, reduceres den risiko, som principalen udsættes for

Bouwens, Jan, Hofmann, Christian & Van Lent, Laurence (2017), <i>Performance Measures and Intra- Firm Spillovers: Theory and Evidence</i> , Journal of Management Accounting Research, Vol. 30, Issue 3, pp. 117-144	Præstationsevaluering af divisioner ved synergi- effekter og interdependens	Undersøgelse af, hvordan initierede aktiviteter, der påvirker andre divisioner i en virksomhed, har effekt på anvendelsen af præstationsmålinger for divisionsledere, herunder ved anvendelse af præstationsmålinger på virksomhedsniveau, divisionsniveau og underliggende og ikke- finansielle målinger	2017	122 divisionsledere i en række forskellige industrier	Statistisk regressionsmodel	• Både aggregerede målinger, som virksomhedsprofit og underliggende målinger som omkostninger og indtjening samt ikke-finansielle målinger har større vægt end mål for divisionens profit, når divisioner indbyrdes påvirker hinanden • Underliggende og finansielle målinger og aggregerede målinger er komplementære med hinanden, når divisioner påvirker hinanden • Ved stor påvirkning divisionerne imellem, vil det optimale præstationsmålingssystem bestå af mange præstationsmålinger
---	---	---	------	--	--------------------------------	--

Jf. ovenstående tabel forekommer det, at området af størst forskningsmæssig interesse, er graden af aggregering af præstationsmålingerne ved interdependens og synergier divisioner imellem (Se herunder Bushman et al., 1995; Keating, 1997; Anctil & Dutta, 1999; Abernethy et al., 2004; Bouwens et al., 2017). De forskningsmæssige resultater er i høj grad overensstemmende i de respektive undersøgelser og fremsætter, at graden af aggregeringen er afgjort af mængden af interdependens og synergier (jf. tabel 2). I organisationer, hvor divisionerne oplever interdependens og synergier afdelinger imellem, forekommer målinger på divisionsniveau ikke som værende tilstrækkelige, og anvendeligheden af præstationsmålinger, der er på organisatoriske niveauer højere end divisionen, stiger (Keating, 1997: 266; Anctil & Dutta, 1999: 88-89; Bushman et al. 1995: 124; Abernethy et al., 2004: 562; Baiman & Baldenius, 2009: 318; Zimmermann 1997: 103). Dette er med argumentationen om, at der fremskyndes incitament til synergier, herunder samarbejde og fælles investeringer, og tilsvarende foretages ikke handlinger, beslutninger eller investeringer, der kan have negativ indvirkning på en anden division, mens der i den agerende division skabes værdi.

I forlængelse af dette fremsættes forskningsmæssige resultater for, at graden af interdependens har betydning for valg af aggregering. Jo mere interdependens, jo mere anvendelig forekommer præstationsmålinger på virksomhedsniveau (Abernethy et al., 2004: 549). Det er af den årsag, at interdependens skaber støj i præstationsmålingerne på divisionsniveau (Bouwens et al., 2017: 1; Keating, 1997: 246; Abernethy et al., 2004: 549), da udelelighed af ressourcer gør det svært at tildele de enkelte afdelingsledere mængden af disses bidrag til præstationen (Bouwens & Van Lent, 2007: 7). I forlængelse heraf fremsættes det i forskningen, at såfremt en divisions handlinger har stor påvirkning på andre divisioner, da stiger mængden af præstationsmålinger på virksomhedsniveau. Keating (1997: 246-247) fremsætter resultater omhandlende, at jo større påvirkning en division har på andre, jo større anvendelighed i aggregerede målinger, herunder på virksomhedsniveau, og jo lavere anvendelighed i målinger på divisionsniveau. Det forekommer endvidere, at såfremt en division ikke påvirker andre divisioner, men hvis resultat er påvirket af andre, da falder anvendeligheden i målinger på virksomhedsniveau, da der er for meget støj i disse, hvilket dog tilsvarende også er tilfældet ved målinger på divisionsniveau, der nu er påvirket af eksternaliteter fra andre divisioner (Keating, 1997: 246-247). Dette understøttes af Abernethy et al. (2004: 562), der finder evidens for, at når en division er påvirket af andre divisioners beslutninger, men udelukkende

blot kan påvirke sin egen division, da stiger anvendelsen af divisionsmæssige præstationsmålinger for den påvirkede division, dog fortsat med inkorporering af støj i denne måling. Zimmermann (1997: 104) påpeger, at der med fordel kan anvendes aggregerede målinger blot med en resultatmæssig inddragelse af de grupper eller divisioner, der forekommer synergieffekter mellem, hvortil der fortsat motiveres til samarbejde og synergieffekter, og de enkeltes bidrag forekommer mere synligt. Der påpeges yderligere anvendelighed i subjektive præstationsevalueringer, hvortil parametre, som en divisionsleders samarbejdsvillighed, kan medtages (Zimmermann, 1997: 104).

Anctil & Dutta (1999: 99) fremsætter, at den samlede, mest optimale konstruktion af præstationsmålingssystemer består af mål både på divisions- og virksomhedsniveau. Det er ligeledes med det formål at sikre, at medarbejderne i divisionerne ikke udsættes for al for stor risikodeling gennem målinger på virksomhedsniveau og tilsvarende, at der motiveres til at samarbejde for profitmaksimering i organisationen. Af Bouwens & Van Lent (2007: 3-4) benævnes tilsvarende, at organisationer bør konstruere deres præstationsmålinger forskelligt i divisioner ud fra deres pågældende typer og grader af interdependens.

Et andet element af forskningsmæssig interesse, er valg af målinger og tilsvarende anvendelsen af ikke-finansielle målinger (Se bl.a. Bouwens & Van Lent, 2007; Bouwens et. al., 2017; Baiman & Baldenius, 2009). Bouwens & Van Lent (2007: 22) finder statistisk evidens for, at når interdependens og synergier mellem divisioner stiger, så reduceres anvendelsen af regnskabsbaserede afkasttal på divisionsniveau ikke, men i stedet stiger anvendelsen af underliggende målinger i selve divisionen, som eksempelvis omsætning og omkostninger, og tilsvarende anvendelsen af ikke-finansielle målinger. De underliggende målingers, herunder omkostninger og omsætning, anvendelighed stiger af den årsag, at omkostninger ved eksempelvis fælles produktionsfaciliteter er svære at adressere, hvorfor omsætning er lettere at anvende end regnskabsbaserede afkasttal, såsom profit. Tilsvarende, såfremt divisioner skal samarbejde om samme kunder, bliver adresseringen af omsætningen til divisioner sværere, hvorfor omkostninger vil være mere anvendelige til præstationsmålinger (Bouwens & Van Lent, 2007: 7-8). De ikke-finansielle målingers anvendelighed stiger tilsvarende, da denne type målinger er i stand til at reducere den støj, der forekommer i regnskabsbaserede målinger (Bouwens & Van Lent, 2007: 22). Bouwens et al. (2017: 28) påpeger yderligere, at ved

stigning i påvirkning både på og fra andre divisioner, øges anvendeligheden i underliggende og ikke-finansielle målinger. Til trods for samme resultater, uagtet type af interdependens, er årsagerne herfor forskellige. Hvor påvirkning på andre divisioner i højere grad skaber eksternaliteter i målinger, vil en aggregeret måling reflektere konsekvenserne af ledelsesmæssige handlinger fra andre divisioner, og underliggende samt ikke-finansielle præstationsmålinger kan anvendes for at strømline incitamenter. Er påvirkningen i stedet fra andre divisioner, skabes der støj i målinger på divisionsniveau grundet de interdivisionelle eksternaliteter. Anvendelse af målinger på et underliggende samt ikke-finansielt niveau kan heraf præcisere målinger og reflektere aktiviteter initieret af divisionslederen for den påvirkede afdeling. Bouwens et al., (2017: 29) påpeger heraf komplementaritet mellem aggregerede og underliggende målinger, der ikke summerer finansiell præstation og ikke-finansielle målinger, når der forekommer interdependens. Baiman & Baldenius (2009: 318) fremsætter tilsvarende, at en anvendelse af ikke-finansielle målinger kan være med til at nedsætte interdivisionelle eksternaliteter, og dette reducerer mængden af de risici, som afdelingslederen bliver pålagt fra aggregerede målinger, herunder for virksomhedsniveau og andre divisioner, som denne ikke har indflydelse på, og tilsvarende skaber en inkorporering af disse større incitamenter til fælles investeringer.

Kapitel 8: Gennerelle økonomistyringsteorier

Følgende afsnit udgør en redegørelse for anvendte, generelle økonomistyringsteorier i afhandlingen. Denne vil omhandle teorier indenfor præstationsmåling og -evaluering, transferpriser og allokering af fællesomkostninger, hvoraf forskellige områder og metoder herfor behandles. Formålet med det teoretiske afsnit er at skabe et fundament for analysen, hvor teori sættes i relation til problemformuleringen og den empiriske data.

8.1 Præstationsmåling og -evaluering som styringsværktøj

Præstationsmålinger og -evalueringer er strategiske styringsværktøjer (Malmi & Brown, 2008: 294; Anthony et al., 2014: 4). Strategiske styringsværktøjer defineres af Malmi & Brown (2008: 290) som værende:

“All the devices and systems managers use to ensure that the behavior and decisions of their employees are consistent with the organizations objectives and strategies”.

Det supporteres af Anthony et al. (2014: 8), der fremsætter følgende:

“The system process by which the organizations higher-level managers influence the organizations lower level managers to implement the organization strategies. We define a system as a collection of separate components that operates as a whole”.

Disse separate komponenter kan bl.a. inkludere strategisk planlægning, budgettering, ressourceallokering, præstationsmålinger, evalueringer og incitamentssystemer, og formålet med disse er at implementere organisationens strategi og få medarbejdere til at agere efter virksomhedens målsætninger (Anthony et al., 2014: 4).

Behovet for strategiske styringsværktøjer i decentraliserede organisationer er af flere årsager, som bl.a. kan beskrives ud fra definitionerne, hvorfra det kan fortolkes, at ledere i decentraliserede organisationer ikke automatisk agerer efter organisationens overordnede målsætninger (Anthony et al., 2014: 8). Det er først og fremmest med den argumentation, at decentraliserede ledere ikke automatisk forstår og er bekendte med de mål og strategier, som er udviklet af virksomhedens ledelse, og er tilsvarende ikke bekendte med, hvordan de kan bidrage til opnåelsen af målene og strategier (Milgrom & Roberts, 1992: 26; Anthony et al., 2014: 8). Strategiske styringsværktøjer adresserer denne problemstilling ved at give virksomhedens ledelse mulighed for at kommunikere informationer til divisionsledere, således at disse har en klar forståelse af strategi og retning og dermed har muligheder for at træffe beslutninger og opnå resultater, der medfører målopfyldelse for organisationen (Milgrom & Roberts, 1992: 26; Anthony et al., 2014: 8).

En anden argumentation er, at decentraliserede ledere ikke automatisk er enige med de organisatoriske mål og strategier, som er udviklet af ledelsen, også i tilfælde, hvor disse er operationaliserede og klart kommunikeret (Milgrom & Roberts, 1992: 126; Anthony et al., 2014: 9). Blandt årsagerne herfor kan være, at divisionslederen har private mål, som er i strid med organisationens mål, eller divisionslederen kan grundlæggende være uenig med de mål, som virksomhedens ledelse har fremsat (Anthony et al., 2014: 9). Strategiske styringsværktøjer kan være nødvendige for at løse denne problemstilling, bl.a. ved præstationsmålinger og monetære aflønningssystemer for at sikre, at divisionslederen motiveres til at agere i virksomhedens interesser (Milgrom & Roberts, 1992: 127; Anthony et al., 2014: 9). Præstationsmålinger og -evalueringer

udgør derfor en essentiel rolle i at sikre organisationens målopfyldelse, hvoraf divisionslederens præstation kan måles og evalueres. Ikke blot kan præstationsmålinger kommunikere og konkretisere organisationens mål ud til divisionsledere, det skaber også fundament for monitorering og kontrol af ressourceanvendelse og præstation af aktiviteter initieret af divisionslederen, og mulighed for at motivere divisionsledere til at agere efter virksomhedens interesser (Simons, 1995 jf. Ferreira & Otley, 2009: 265; Malmi & Brown, 2008: 293). Problemstillingen omhandlende varetagelsen af egne interesser kan yderligere beskrives ud fra principal-agentteorien (Milgrom & Roberts, 2012: 214; Anthony et al., 2014: 426-427). Denne teori samt incitamentssystemer vil beskrives i nedenstående afsnit.

8.1.1 Incitamentssystemer og principal-agent teori

Baggrunden for at skabe et incitamentssystem er at motivere ledere og medarbejderne til at agere og handle, som var de ejere af virksomheden (Zimmermann, 1997: 105; Prendergast, 1999: 7). Et perspektiv, der beskriver ønsket og nødvendigheden for incitamentssystemer, er principal-agentteorien (Milgrom & Roberts, 1992: 214; Kaplan & Atkinson, 1998: 678). Denne søger at beskrive de faktorer, som skal overvejes i designet af incitamentskontrakter, og hvordan disse sammensættes for at sikre motivation af den individuelle i forhold til opnåelse af målkongruens (Milgrom & Roberts, 1992: 214; Anthony et al., 2014: 426-427). Et agenturforhold eksisterer, når en part (principalen) hyrer en anden part (agenten) til at præstere en service og agere som beslutningstager på vegne af principalen (Kaplan & Atkinson, 1998: 677; Anthony et al., 2014: 426-427).

En af teoriens fundamentale antagelser er, at der eksisterer interessekonflikter mellem principalen og agenten (Kaplan & Atkinson, 1998: 678), da principalen er risikoneutral, mens agenten er risikoavers (Kaplan & Atkinson, 1998: 679; Kunz & Pfaff, 2002: 277; Feltham et al., 2016: 99). Tilsvarende ønsker agenten at maksimere egen løn med en minimeret indsats, hvorimod principalen ønsker en minimeret aflønning til agenten med en maksimeret indsats (Kaplan & Atkinson, 1998: 678; Kunz & Pfaff, 2002: 277).

En anden antagelse for principal-agentteorien er asymmetrisk information, der omhandler, at agenten vil have større indsigt i virksomheden end principalen (Anthony et al., 2014: 426-427). Dette medfører, at principalen ikke altid kan være sikker på, hvordan agentens indsats bidrager til virksomhedens faktiske resultat, hvilket henviser til, at det udelukkende er agenten, der ved, om denne

bidrager og arbejder i principalens bedste interesse (Anthony et al., 2014: 426-427). Derfor kan divergente præferencer og private interesser fra agenten føre til misrepræsentation af information for principalen, herunder *moral hazard*² (Hansen, 2010: 217; Anthony et al., 2014: 426-427). En tredje antagelse i principal-agentteorien, der relaterer sig hertil, er, at agenten netop ingen skam har forbundet med udførelsen af *moral hazard* (Kaplan & Atkinson, 1998: 678). De to omtalte problemer angående divergente mål og informationsasymmetri kan håndteres via styring og incitamenter (Anthony et al., 2014: 426). Ved incitamentskontrakter, som skrives for at sikre begges interesser, kan principalen begrænse divergente præferencer med argumentation om, at jo mere agents belønning afhænger af præstationsmål, jo større incitament vil der være for agenten til at forbedre målet. Et resultatmål, der reflekterer agents indsats, vil være en værdifuld måling i en incitamentskontrakt (Anthony et al., 2014: 426-427).

Præstationsmålingssystemer kobles heraf ofte op på et incitamentssystem, som inkluderer dirigerende aspekter, hvor formålet er at motivere medarbejderne til at opnå de opstillede præstationsmål (Tian et al., 2018: 203-205). Incitamentssystemet kan både være af monetær art i form af bonusaf lønning og ikke-monetær art i form af eksempelvis rejser, firmabil, forsikringer o. lign. (Kaplan & Atkinson, 1998: 684). Kommende afsnit vil dog udelukkende behandle incitamentssystemer af monetær art. Hertil forekommer monetære belønninger af medarbejdere, der opnår de opstillede mål, hvormed denne udebliver ved manglende målopfyldelse (Anthony et al., 2014: 420-423; Ferreira & Otley, 2009: 273; Holmström, 1979 jf. Moers, 2005: 67). Incitamentssystemer med monetær aflønning har ikke blot til formål at motivere og monitorere agenten, det skaber også målkongruens mellem virksomhedens mål samt de mål, der fastsættes for afdelinger, ledere og medarbejdere (Anthony et al., 2014: 420-423).

Effekten af monetære aflønningssystemer er af stor forskningsmæssig interesse (Se bl.a. Deci, 1975; Kohn, 1993; Datar et al., 1998; Banker et al., 2000; Said et al., 2003; Gibbs et al., 2004; Latham, 2007; Feltham et al., 2016; Merchant et al., 2018) I det 20. århundrede, op gennem industrialiseringen, forekom penge som værende den altafgørende faktor for efficient og effektiv adfærd (Taylor, 1911 jf. Latham, 2007: 99). Senere forekom det, at penge i højere grad blot var en hygiejnefaktor af mange motivationsfaktorer, hvortil elementer, som ønsket om anerkendelse, ansvar og arbejdsindhold, var

² Skjult handling og den opportunistiske adfærd, som agenten kan begå i løbet af den periode, hvor præstationerne måles, f.eks. i form af afslapning, snyd og bedrag, som er skjulte for principalen (Hansen, 2010: 217).

af større vigtighed for at fremme den indre motivation (Herzberg, 1968: 57; Kunz & Pfaff, 2002; 276). Argumentet var, at penge i højere grad kunne være en skaber for utilfredshed ved følelsen af mangel herfor, men ikke som motivationsfaktor jf. Herzbergs to-faktor teori (Herzberg, 1968: 56-57). Nyere litteratur omhandlende valg af job viser dog, at penge er blandt de vigtigste faktorer, når personer søger og accepterer jobtilbud (Barber & Bretz, 2000 jf. Latham, 2007: 99). Men anvendelsen af et incitamentssystem benævnes dog også at have en række udfordringer. Kohn (1993: 1-3) påpeger, at belønning typisk underminerer den process, den ellers skulle fremme. Når det kommer til at producere vedvarende ændringer i medarbejdernes attitude og adfærd, vil belønning og straf være ineffektive, da adfærden, ved belønningens udløb, blot returnerer. Derfor vil belønning udelukkende påvirke præstationen midlertidig, og denne ændrer derfor ikke de holdninger, der ligger til grund for adfærden, belønningen ændrer blot, hvad medarbejderen gør i den givne situation. Hertil forekommer evidens for negativ korrelation mellem belønning og præstation, hvor øget belønning ikke nødvendigvis medfører øget præstation (Kohn 1993: 1-3). Ydermere vil samarbejdet blandt medarbejdere ofte lide under opnåelse af belønninger med argumentationen om, at ingen forbedrer præstationen for det kollektives skyld, men for at opnå egen, individuel gevinst (Kohn, 1993: 5). Ferreira & Otley (2009: 273) påpeger yderligere, at udefrakommende motivationsfaktorer, som monetære aflønninger, vil have ringe eller ligefrem negativ indflydelse på agentens indre motivation, der forekommer som agentens egen glæde og motivation for at arbejde. Grunden hertil er, at den eksterne motivationsfaktor underminerer den interne motivation. Dette understøttes af Deci (1975 jf. Latham, 2007: 101), som påpeger, at den indre motivation, defineret som fortsat at udføre en opgave i fraværet af en ekstern administreret motivation, såsom bonus, mindskes eller ligefrem er fraværende. Den eksterne belønning, der gives til medarbejdere, som præsterer godt på opgaver, opfattes som værende kontrollerende, og da vil motivation såvel som tilfredshed for opgaven mindskes (Deci, 1975 jf. Latham, 2007: 101). Hertil vil der ved opgaver, hvor belønning modtages, forekomme en mangel på personlig interesse fra medarbejderens side (Deci, 1975 jf. Latham, 2007: 102). Der argumenteres for, at eksterne incitamenter reducerer den indre motivation, fordi der skabes et indtryk af, at medarbejderens adfærd er styret eksternt, hvilket mindsker følelsen af selvbestemmelse (Latham, 2007: 102). Penge og monetære aflønninger, er vigtige i det omfang, hvor det opfattes som medvirkende til at tilfredsstille individuelle behov, og er betydningsfulde for de individer, der finder vigtighed i netop penge (Lawler, 1971 jf. Latham, 2007: 100). Der argumenteres endvidere for, at et nul-forhold mellem jobtilfredshed samt præstation, og tilsvarende et negativ forhold, indikerer et

dårligt fungerende incitamentssystem, og eksempelvis også såfremt god præstation er aflønnet i samme grad, som ringe præstation (Lawler, 1971 jf. Latham, 2007: 100). I disse tilfælde vil medarbejdernes motivation være lav, fordi belønningen ikke direkte er knyttet til den individuelle præstation. I situationer, hvor en belønning er knyttet direkte til medarbejderens præstation, da forekommer et positivt forhold mellem tilfredshed og præstation (Latham, 2007: 100). Det understøttes yderligere af Locke & Latham (1990 jf. Latham, 2007: 101), der argumenterer for, at penge ingen effekt har på adfærd, medmindre det medfører en forpligtelse til specifikke høje mål, og yderligere såfremt jobtilfredshed og forpligtelse tilsvarende stiger. Det vurderes heraf, at monetære aflønningssystemer kan være skadelig for den indre motivation og underminere følelsen af selvbestemmelse, men effektiv i det omfang, at agenten finder penge som et individuelt behov af vigtig karakter, og såfremt incitamentssystemet er direkte knyttet til medarbejderens præstation, skaber jobtilfredshed og medfører forpligtelse til høje mål.

Monetære incitamentssystemer, og herunder bonuskontrakter, kan konstrueres på en række forskellige måder (Anthony et al., 2014: 423-425). Dette kan f.eks. være i form af faste og variable betalinger, hvilke yderligere kan inddeles i kort- og langsigtede incitamenter. De kortsigtede incitamentssystemer belønnes ofte på baggrund af årlige præstationer, mens der ved langsigtede incitamentssystemer kan anvendes aktieaflønning eller bonusbank (Anthony et al., 2014: 423-425). Valg indenfor disse vil ikke beskrives nærmere, og i stedet vil valg af præstationsmålinger, der kan anvendes i incitamentssystemer og præstationsevalueringer, være fokusområde i de kommende afsnit. Det er essentielt at påpege, at præstationsmålinger ikke nødvendigvis struktureres i incitamentskontrakter med monetær aflønning, men kan tilsvarende anvendes for at evaluere præstationer, hvormed der ikke er koblet monetær aflønning mod. Der vil i kommende beskrivelse af de forskellige metoder for præstationsmålinger som udgangspunkt ikke differentieres mellem, hvorvidt de anvendes i incitamentskontrakter eller til præstationsevalueringer uden aflønning.

8.1.2 Aggregeringsgrad af præstationsmål

Ved designet af præstationsmålingssystemet foretages der overvejelser om, hvorvidt individuelle eller kollektive præstationsmålinger indarbejdes i den enkelte agents præstationsevaluering, heraf aggregeringsgraden ved præstationsmålingerne, og dermed graden af kollektivitet (Hansen, 2010: 222). Ved anvendelse af en aggregeret måling summeres præsterende enheders resultater, hvilket

eksempelvis kan forekomme på virksomhedsniveau. Dette kan ydermere disaggregeres på forskellige niveauer, eksempelvis på individuelt eller divisionsniveau (Hansen, 2010: 220-223). Ved anvendelsen af mål baseret på den individuelle præstation, vil medarbejdere være i stand til at afkode og vurdere, hvordan den enkeltes adfærd og aktiviteter bidrager til organisationen, hvilket kan styrke den individuelle motivation (Kaplan & Atkinson, 1998: 675).

Der forekommer dog også ulemper ved individuelle målinger. Netop grundet individets fokus på egne præstationsmålinger, fejler agenten i en vurdering af, hvordan dennes adfærd påvirker divisionen eller virksomheden, og tilsvarende skabes der ikke incitament for samarbejde (Zimmermann, 1997: 99; Kaplan & Atkinson, 1998: 675). I stedet kan anvendes gruppeincitamentssystemer, eller aggregerede målinger, der har til formål at øge samarbejdet mellem gruppens medlemmer, samtidig med ønsket om at øge den individuelle motivation og indsats, i forhold til de fastlagte målsætninger for gruppen (Merchant & Van der Stede, 2007 jf. Tian et al., 2018: 205; Zimmermann, 2006 jf. Tian et al., 2018: 205). Tilsvarende, i tilfælde, hvor agenter varetager multiple opgaver for flere divisioner, kan præstationsevaluering på divisionsniveau virke utilstrækkelig. Det er af den årsag, at agentens bidrag til de enkelte divisioner kan være svært at måle, og dette kan medføre støj i målingen (Keating, 1997: 246; Abernethy et al., 2004: 549; Hansen, 2010: 223-224; Bouwens et al., 2017: 1). Dermed vil en aggregering af præstationsmålingen på eksempelvis virksomhedsniveau indfange den samlede præstation, og dermed reducere støj i præstationsmålinger (Bushman et al. 1995: 125; Keating, 1997: 266; Abernethy et al., 2004: 562; Hansen, 2010: 223-224;).

En aggregering kan endvidere være fordelagtig i tilfælde, hvor flere divisioner påvirker hinandens præstationer (Keating, 1997: 266; Abernethy et al., 2004: 562; Hansen, 2010: 223-224), bl.a. af den årsag, at aggregeringer vil skabe incitament til forbedring af den samlede præstation snarere end blot egen præstation. Har divisioner heraf stor indbyrdes påvirkning, motiveres disse til udelukkende at træffe værdiskabende beslutninger for alle divisioner, herunder pareto forbedringer, og dermed undgås negativ påvirkning på andre divisioner (Zimmermann, 1997: 102; Abernethy et al., 2004: 549; Hansen, 2010: 224). Dog kan aggregering af præstationsmål også medføre en række problemstillinger. En af disse er, at risici i målingerne øges, da agenternes individuelle præstation summeres til et samlet mål, hvorfor alle er afhængige af andres præstationer, og dermed også

præstationsevalueres på baggrund af flere resultater, disse ikke kan kontrollere (Zimmermann, 1997: 99; Prendergast, 1999: 9; Hansen, 2010: 224). Følgende kan være omkostningsfuldt for virksomheden, hvis præstationen er koblet til incitamentskontrakten, da agenten typisk vil forlange en risikopræmie for at indgå i denne aftale, hvor betalingen er usikker på grund af afhængigheden af andres præstationer (Hansen, 2010: 224). Tilsvarende kan det medføre utilfredshed at præstationsevalueres på baggrund af disse risici, eksternaliteter og ukontrollerbare faktorer, jf. kontrollabilitetsprincippet³ (Montana & Charnov, 2000: 195).

Hansen (2010: 224) fremlægger en anden problemstilling, der benævner, at såfremt en agents præstation sammenlægges med andre agents præstation, i en aggregeret måling med de præsterede enheder, så vil effekten af en forbedret indsats fra agenten på præstationsmålingen reduceres, hvorfor det marginale incitament reduceres, når målingen aggregeres. Kollektive præstationsmålinger øger endvidere incitamentet til *free-riding* (Zimmermann, 1997: 99; Kaplan & Atkinson, 1998: 675; Prendergast, 1999: 9; 39), hvilket omfatter, at divisionsledere profiterer fra andre divisions præstationer, og dermed ikke decideret opmuntres til aktivt at forbedre egen divisions præstation. Incitamentet til *free-riding* skabes, da agenten uanset præstation formentlig opnår en bonus via andre enheders indsats (Prendergast, 1999: 41; Hansen, 2010: 225; Tian et al., 2018: 205). Social kontrol i divisionen kan forhindre *free-riding* på grund af den tilstedeværende kultur samt sociale monitorerings- og incitamentsmekanismer (Hansen, 2010: 225).

En anden nævneværdig problemstilling ved anvendelse af aggregerede måling er, at det ofte medfører en tilbøjelighed til at forlade virksomheden for de medarbejdere, der enten over- eller underpræsterer (Prendergast, 1999: 41). Argumentation herfor er, at de overpræsterende medarbejdere vil foretrække virksomheder med individuelle præstationsmålinger, og de underpræsterende medarbejdere vil forlade virksomheden grundet det sociale pres, der medfører ubehageligheder for disse, forbundet med at være i denne. Derfor vil medarbejdere, der præsterer på et middelniveau, være mere tilbøjelige til at forblive i organisationen, når der anvendes aggregerede præstationsmålinger (Prendergast, 1999: 41).

³ The “controllability principle,” states that a manager should be evaluated based on that which he or she controls (Simons, 2010: 5)

Tian et al. (2018: 211-212) påviser en antagelse om, at kompensation af både individuelle og aggregerede mål motiverer til at øge den totale indsats frem for blot en kompensation ved opnåelse af gruppens mål. Dette betyder generelt, at tilføjelse af kombinerede incitamenter, i forhold til både gruppemæssige og individuelle mål, øger indsatsen yderligere. Et vigtigt aspekt ved aggregerede målinger og tilsvarende generelle præstationsmålinger, er overvejelsen omkring medarbejderens indsatsallokering (Matějka & Ray, 2017: 1.667; Tian et al., 2018: 215-216). Ønskes det at motivere til opnåelse af både gruppens og individuelle mål, men hvor agentens primære fokus er på individuelle mål, så kan der med fordel gøres brug af både aggregerede og disaggregerede målinger, hvor disse fremstår uafhængige af hinanden (Tian et al., 2018: 215-216). Er det derimod vigtigere, at agenten bidrager til gruppemål, kan der uden videre benyttes tilsvarende målinger, men på en sekventiel måde, hvor medarbejdere først opnår kompensation for mål på det individuelle niveau, når gruppens mål er realiserede (Tian et al., 2018: 215-216).

Måleomkostninger ved aggregerede præstationsmåling forekommer lavere end ved disaggregerede, da resultater fra færre præsterende enheder skal evalueres (Hansen, 2010: 226). Det er tilsvarende vigtigt, at de konstrueres ud fra den adfærd, der ønskes at fremme, og herunder med overvejelser om allokering af medarbejderens indsats (Matějka & Ray, 2017: 1.667).

8.1.3 Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle præstationsmål

Ved designet af et præstationsmålingssystem står principalen overfor et valg om, hvorvidt finansielle og ikke-finansielle målinger af agentens præstation skal benyttes og kombineres (Kaplan & Atkinson, 1998: 675-676; Hansen, 2010: 220). Ikke-finansielle målinger kan bl.a. bestå af produktkvalitet, kundetilfreds, produktivitet samt markedssandele, hvor virksomhedens medarbejdere kan vurderes ud fra (Banker et al., 2000: 66-67). Finansielle målinger består udelukkende af regnskabsmæssige tal, herunder f.eks. målinger af indtjening, investeringsafkast, omkostninger eller profit (Datar et al., 1998: 75; Banker et al., 2000: 66; Anthony et al., 2014: 423-425).

Kombineres de finansielle og ikke-finansielle målinger forekommer flerdimensionalitet, hvorimod udelukkende anvendelse af én af disse, herunder finansielle målinger, skaber

endimensionalitet (Hansen, 2010: 220). Der argumenteres for, at anvendelsen af flerdimensionalitet giver mulighed for at påpege de forskellige opgavetyper, der er vigtige i forbindelse med værdiskabelsen i virksomheden, herunder f.eks. kvalitet og kundetilfredshed (Hansen, 2010: 220). Scott & Tiessen (1999: 281-282) påpeger en kombination af finansielle og ikke-finansielle mål som værende komplementære, som tilsammen skaber et system af omfattende præstationsmåling. En motivation bag beslutningen om brugen af ikke-finansielle mål er forestillingen om, at kun ved anvendelse af flerdimensionaliteten, kan præstationen af en virksomhed ensrettes mod dens strategiske mål, herunder på det kortsigtede, finansielle perspektiv og det langsigtede, strategiske perspektiv (Kaplan & Norton, 1996 jf. Said et al., 2003: 193-194). Dette supporteres af, at ikke-finansielle præstationsmål fremkommer som værende bedre indikatorer for fremtidige, finansielle præstationer og ledelsesmæssige handlinger end regnskabstal, da regnskabstal udelukkende reflekterer den respektive del af fortidige og nuværende aktiviteter (Ittner & Larcker, 1998: 1-2; Banker et al., 2000: 66-67). Banker et al. (2000: 66-67) begrundet denne antagelse med, at ikke-finansielle mål supplerer de kortfristede finansielle mål som indikator for virksomhedens fremskridt og arbejde mod det langsigtede mål.

Anvendelsen af flerdimensionelle målinger kan synliggøre agenternes påvirkning på flere af dennes interne præstationer, og sikre et samspil mellem disse (Hansen, 2010: 221). Dette betyder, at principalen f.eks. kan holde indkøbschefen ansvarlig for mere end blot indkøbsbudgettet, som f.eks. kvaliteten af indkøbte komponenter til produktionen. Herved gives der incitament til både at købe komponenter til en fornuftig pris, men ligeledes også af god kvalitet (Hansen, 2010: 221). Forøgelsen af dimensioner vil heraf bidrage til øget præcision i den samlede måling af agentens præstation. Anvendelse af ikke-finansielle målinger medfører tilsvarende en mindskeelse af risiko, der pålægges agenten ved udelukkende anvendelse af finansielle målinger, hvorfor flere dimensioner forekommer som værende mere værd end få (Hansen, 2010: 221).

Anvendelsen af ikke-finansielle målinger er dog ikke uden udfordringer. Zimmermann (2017: 140-142) påpeger bl.a., at der forekommer manipulationsmuligheder af bløde og mere u håndgribelige dimensioner af præstationen, herunder ikke-finansielle målinger. Grunden hertil er, at ikke-finansielle målinger ikke er ligeså reviderbare og tilsvarende i højere grad diskuterbare, sammenlignet med

finansielle målinger, hvilket kan påvirke troværdigheden af disse (Zimmermann, 2017: 140-142). Yderligere vil indførelsen af ikke-finansielle målinger for skabelsen af et flerdimensionelt præstationsmålingssystem alt andet lige medføre øgede måleomkostninger, da det bl.a. kræver flere ressourcer i forbindelse med udvikling samt vedligeholdelse af systemer, der foretager ikke-finansielle målinger (Hansen, 2010: 222).

8.1.4 Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmål

Præstationsmålinger samt -evalueringer kan forekomme som værende subjektive, objektive eller som mellemværende mellem disse to ekstremer (Ferreira & Otley, 2009: 272). Ved forekomsten af incitamentskontrakter er brugen af disse, til evaluering og kompensering, vigtige karakteristika (Gibbs et al., 2004: 410; Dai et al., 2018: 129-131). Forskellen blandt subjektive og objektive præstationsmål er, hvorvidt målene baseres og evalueres ud fra data givet af virksomhedens informationssystemer, eller om disse baseres på baggrund af en menneskelig bedømmelse (Dai et al., 2018: 129-131). Det er påvist, at brugen af både objektive og subjektive informationer i forbindelse med kompensation fører til reduktion af negativ påvirkning på andre divisioner sammenlignet med situationer, hvor kun objektive informationer blev benyttet, herunder pareto forbedringer (Baker et al., 1994 jf. Moers, 2005: 68; Baiman & Rajan, 1995 jf. Moers, 2005: 68). Ved brug af objektiv præstationsevaluering i forbindelse med incitamentskontrakter er målene udelukkende baseret på faktiske, objektive tal, hvor der ikke forekommer tvetydighed i vægtningen af, hvorvidt et mål er opnået eller ej (Ferreira & Otley, 2009: 272). Derfor er objektiv præstationsevaluering at foretrække i situationer, hvor der forekommer et klart forhold mellem input og output, og hvor præstationen er kontrollerbar (Ferreira & Otley, 2009: 272). Hertil vil den objektive måling være ex ante, da målene fastsættes på forhånd, herunder typisk i forbindelse med budgetlægning (Hansen, 2010: 228).

Objektive målinger er dog ikke altid at foretrække. Ulempen herved kan være, at agenten er så fokuseret på de fastlagte mål, at andre muligheder af større værdi overses (Hansen, 2010: 227). Problematikken omkring objektiv præstationsevaluering er desuden, at regnskabsmål er bagudrettet, hvorfor disse ikke nødvendigvis reflekterer effekten af medarbejdernes indsats eller beslutninger i forhold til den fremtidige præstation (Gibbs et al., 2004: 412). Under subjektiv præstationsevaluering vil den specifikke vægt, placeret på forskellige dimensioner af præstationen, være ukendte for

agenten, der bliver evalueret (Ferreira & Otley, 2009: 272). Disse dimensioner fastsættes subjektivt af principalen, som foretager evalueringen, og herved evalueres agentens præstation ex post (Prendergast, 1999: 29; Ferreira & Otley, 2009: 272). Dog skal principalen gøre det eksplicit i forhold til hvilke aspekter, der forekommer som værende vigtige ved præstationsevalueringen (Ferreira & Otley, 2009: 272). Ved denne form for præstationsevaluering er det muligt for principalen at filtrere støj og ukontrollerbare faktorer fra, og dermed udelukkende vurdere agentens præstation ud fra faktorer, denne har kontrol over (Gibbs et al., 2004: 412).

I situationer, hvor der forekommer interdependens, er der øget behov for brugen af subjektivitet til både at reducere risiko fra andre divisioner samt for at ensrette incitamenter (Gibbs et al., 2004: 413). Tidligere undersøgelser påpeger, at subjektivitet især er et vigtigt element, når det gælder om at afbøde forvriddninger og reducere risiko ved compensation forbundet med kvantitative præstationsmål, herunder f.eks. i situationer, hvor kvantitative præstationsmål fejler i forbindelse med at opfordre til investeringer (Gibbs et al., 2004: 410-433; Hansen, 2010: 227).

Brugen af subjektive præstationsmål kan dog give principalen mere skønsbeføjelse i forhold til tildelingen af en compensation. Dette kan give bias, da der foreligger mulighed for favorisering af nogle agenter frem for andre (Gibbs et al., 2004: 414; Moers, 2005: 67-69), og i sådanne situationer kan agenten forsøge at påvirke principalen i evalueringen af præstationen (Gibbs et al., 2004: 415). I disse situationer spilder agenten værdifulde ressourcer i form af tid på at påvirke principalen (Prendergast, 1999: 29). En anden tendens ved brug af subjektivitet i evalueringen af agenten er, at principalen trækker alle præstationer mod midten, frem for eksplicit at klarlægge ekstra gode eller ringe præstationer (Prendergast, 1999: 30). Det er af den årsag, at principalen kan være konfliktsky eller have lighedstankegang. Herunder vil principalen overvurdere dårlige præstationer fra agenten, hvilket reducerer værdien af subjektive evalueringer, da forholdet mellem indsats og betaling er påvirket af andre medarbejders præstationer.

For at sikre den mest optimale værdi af subjektive evalueringer, bør disse være fair, uden bias, og den respektive person, som evalueres, bør acceptere evaluering uden at forsøge at influere og ændre denne (Hansen et al., 2003: 106). Der foreligger desuden også en række øgede måleomkostninger ved

brugen af subjektiv evaluering, da det er ressourcekrævende for principalen at foretage en individuel vurdering af agentens præstation. Hertil vil tidsforbruget være af afgørende betydning for kvaliteten af den evaluering, som principalen foretager (Hansen, 2010: 229).

8.1.5 Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Ved anvendelse af præstationsmål i incitamentskontrakter, kan der både være tale om absolutte og relative præstationsmål. Hvorvidt organisationer skal anvende absolutte eller relative præstationsmål, handler om de dimensioner, der bruges til at måle medarbejdernes præstation (Hansen, 2010: 229). Absolutte præstationsmål indebærer, at der fastsættes en række mål, herunder typisk budgetmål. Disse er fast forankret og låste gennem budgetåret, hvorfor medarbejderne holdes ansvarlige for disse og deres opnåelse (Sandalgaard & Bukh, 2015: 7). Relative præstationsmål vil, til forskel for absolutte præstationsmål, ikke være et på forhånd fastsat mål, men i stedet ofte en procentsats til sammenligning af forskellige agenternes præstationer relativt til hinanden (Prendergast, 1999: 14; Ferreira & Otley, 2009: 272; Hansen, 2010: 229-231). Dette betyder, at fastlæggelsen af relative præstationsmål sker gennem en given form for ratio og sammenligning. Da agenten ikke på forhånd kender målet absolut, motiverer dette til, at der ydes det optimale, hvoraf motivationen ikke begrænses udelukkende til opnåelsen af et fastsat mål (Bukh & Sandalgaard, 2010: 10-11). Ydermere kan der benyttes *peer group benchmark* af virksomhedens præstation i forhold til en række sammenlignelige konkurrenter eller afdelinger internt i organisationen (Bukh & Sandalgaard, 2010: 9-10; Hansen, 2010: 229-231; Holzhacker et al., 2018: 235-236). Herved filtreres fælles usikkerheder væk blandt sammenlignelige enheder skabt af eksterne ukontrollerbare faktorer, såsom fluktuationer i efterspørgslen, da alle er underlagt samme vilkår (Prendergast, 1999: 14; Ferreira & Otley, 2009: 272; Holzhacker et al., 2018: 235-236). Den store forskel på absolutte og relative præstationsmål er derfor, at absolutte præstationsmål vurderes *ex ante* gennem specifikke dimensioner, mens præstationsmål vurderes *ex post* gennem en sammenligning og benchmark med andre enheder, som f.eks. en *peer group*.

Der forekommer dog kritik rettet mod anvendelsen af absolutte præstationsmålinger. Første kritikpunkt benævner, at når agenten er bekendt med de faste mål, kan der opstå incitament til *gaming*

(Schweitzer et al., 2004: 424; Hood, 2006: 518). Eksemplerne herfor er af mange, og kan bl.a. forekomme ved periodisering af indtjening, uhensigtsmæssige tilbud om rabatter, der øger omsætning, og samlet udgør det en opnåelse af mål af uetiske og dysfunktionelle veje (Schweitzer et al. 2004: 422; Hood, 2006: 517). Valget om *gaming*, herunder snyd og bedrag for at opnå belønning, vil dog ofte være en afvejning af fordele og ulemper ved at snyde (Schweitzer et al., 2004: 423). Dog, jo tættere på opnåelse af målet, jo større sandsynlighed vil der være for *gaming* (Schweitzer et al., 2004: 424). En anden kritik af absolutte mål er, at såfremt disse fastlægges på forhånd, ofte ud fra budget, så motiveres medarbejdere til at inkorporere *budget slack*⁴ i budgetforhandlingsprocessen for at sikre sig lave opnåelige mål (Barrett & Fraser, 1977: 141-142). Her kan de relative præstationsmål, modsat de absolutte, reducere *gaming* og *budget slack*, da der ikke forekommer faste, på forhånd forhandlede mål.

Der forekommer dog også kritikpunkter forbundet med anvendelsen af relative målinger. Forskning peger på at klare og fastsatte mål er motiverende for agenten, hvormed denne let kan afkode den præstation, der kræves for at opnå de fastsatte mål (Schweitzer et al., 2004: 422), og dermed kan anvendelsen af relative mål forekomme som værende en ringere motivationsskaber, end absolutte og i forvejen kendte mål. Der vil tilsvarende forekomme flere måleomkostninger forbundet med anvendelsen af relative målinger, da sammenligningsaktiviteter kræver et større ressourcebrug end absolutte målinger (Hansen, 2010: 233).

8.2 Transferpriser

Transferpriser er en vigtig faktor i forbindelse med håndtering af interdependens og synergieffekter, når der forekommer intern handel på tværs af afdelinger (Zimmermann, 1997: 102). Zimmermann (1997: 100) påpeger, at et korrekt designet transferprissystem kan indfange de synergier, der forekommer divisionerne imellem. Bouwens & Van Lent (2007: 674) benævner endvidere, at transferpriser er en mekanisme til at håndtere interdependens mellem afdelinger, og hvis transferpriser fastsættes perfekt, bør de være i stand til at reducere problemerne associeret med interdependens og give autoritet til divisionslederne. Det er dog sjældent, at transferpriser kan

⁴ Ved begrebet *budget slack* forstås det, at agenten vil forsøge at forhandle lavere mål i budgetterne, hvorved muligheden for efterfølgende at opnå målet, og derved få bonus, øges (Sandalgaard & Bukh, 2015: 8)

fastsættes perfekt, da topledelsen ofte mangler den nødvendige viden til at design et prissystem, der fuldstændig indfanger alle måder, hvorpå beslutninger fra divisionsleder påvirker hinanden (Bouwens & Van Lent, 2007: 674).

I decentraliserede virksomheder gøres der ofte brug af transferpriser til at vurdere interne transaktioner, hvor en division tilbyder produkter til en anden division (Vaysman, 1996: 73; Sahay, 2003: 177; Johnson et al., 2016: 141; Zimmermann, 2017: 175). Transferprisen fremgår som en indtjening i regnskabet for den sælgende division samt en udgift i regnskabet for den køvende division. Da ledere typisk evalueres og kompenseres på baggrund af den rapporterede indkomst fra dennes division, vil metoden til brug ved transferpriser direkte påvirke de beslutninger, der delegeres til dem (Sahay, 2003: 177). Dette gør transferpriser til et vigtigt værktøj for ledere til at koordinere autonome, underordnede divisioner og træffe lokale beslutninger (Vaysman, 1996: 73; Sahay 2003: 177). Da transferpriser direkte påvirker agents præstation, kan uhensigtsmæssige fastsatte transferpriser resultere i fejlagtige bonusaflynninger eller eventuel forfremmelse (Zimmermann, 2017: 177).

Den korrekte og mest optimale transferpris for at fremme synergieffekter og samarbejde divisioner imellem, benævnes af Zimmermann (1997: 101) at være alternativomkostninger, som er værdien tabt ved at benytte det overførte produkt i sin næstbedste alternative anvendelse. Et produkt kan enten sælges direkte på det eksterne marked eller overføres til en køvende division i virksomheden, der inkorporerer dette i en færdig enhed (Zimmermann, 1997: 101). Hvis der i sådanne tilfælde forekommer overskydende kapacitet, da vil alternativomkostninger være den variable omkostning (Zimmermann, 1997: 101). Er det i stedet tilfældet, at der forekommer knap kapacitet, da vil overførslen af produktet til den køvende division betyde, at den sælgende division mister salget på det eksterne marked, hvorfor alternativomkostninger dermed må være markedsprisen for produktet under antagelsen om, at denne overstiger de variable omkostninger (Zimmermann, 1997: 101). I praksis er dette dog svært at fuldføre, da alle kompleksiteter i den virkelige verden er noget nær umulige at indfange, og alternativomkostninger kan variere afhængig af den givne divisions muligheder. Heraf vil alternativomkostningen ofte estimeres ud fra privat information fra den sælgende division eller kræve dybdegående og ressourcekrævende undersøgelser (Zimmermann,

1997: 101). Derfor benyttes i praksis andre approksimationer til beregning af transferprisen for intern handel mellem divisioner. Vaysman (1996: 73) fremsætter to brede kategorier af transferpriser, herunder administrerede og forhandlede transferpriser, og metoder, der falder indenfor disse kategorier, behandles i nedenstående afsnit.

8.2.1 Administrerede transferpriser

Når administrerede transferpriser benyttes, fastsættes en række regler, der styrer transferpriserne (Vaysman, 1996: 73-74). Ofte vil information fra virksomhedens regnskabssystem, eksterne markedspriser for sammenlignelige produkter, salgsudgifter eller overført kvantum bestemme transferprisen (Vaysman, 1996: 73-74). Administrerede transferpriser kan inddeles i to kategorier, herunder de omkostningsbaserede og markedsbaserede transferpriser, og brugen af disse to metoder afhænger af den givne situation (Vaysman, 1996: 74). Disse metoder vil beskrives i nedenstående afsnit.

Omkostningsbaserede transferpriser

En typisk metode til fastsættelse af transferpriser er *faktiske omkostninger*⁵ ved produktion af det overførte produkt. Denne metode er let at implementere og et naturligt valg i tilfælde, hvor en markedspris ikke er let tilgængelig for varer under fremstilling (Vaysman, 1996: 74; Sahay, 2003: 177). Dog kan denne metode være en ulempe, da den sælgende divisions ineffektivitet føres videre til den købende division ved brug af faktiske produktionsomkostninger (Anthony et al., 2014: 294). I stedet kan anvendes standardomkostninger, men i dette tilfælde vil det være nødvendigt med incitament til at forbedre den fastlagte standard (Anthony et al., 2014: 294). Ydermere er brugen af faktiske omkostninger til fastsættelse af transferprisen uden hensyntagen til faste omkostninger og profit for den sælgende division, hvilket fører til uretfærdige mål af dennes bidrag til virksomheden (Eccles, 1985: 22). At allokere profit til den sælgende division er især vigtigt i situationer, hvor lederen kan forbedre effektivitet af produktionsprocessen ved at foretage investeringer (Sahay, 2003: 177-178). F.eks. kan investeringer i R&D i den sælgende division føre til forbedret kvalitet eller

⁵ $T = q * k$, hvor q svarer til niveauet af handel og k svarer til den variable produktionsomkostning (Sahay, 2003: 182)

reliabilitet af produktet, før det leveres til den købende division, hvorfor den sælgende division ikke direkte kan refunderes for investeringsomkostninger (Sahay, 2003: 178). Der vil heraf være tendens til at underinvestere i divisionen, med mindre transferprisen sættes højere end blot produktionsomkostningerne (Sahay, 2003: 177-178).

For at imødekomme ovenstående problemstilling kan der benyttes en *cost-plus model*, hvor der benyttes en fastsat mark-up (Sahay, 2003: 178; Anthony et al. 2014: 294). Den mest almindelig metode til brug ved mark-up er den *multiplikative model*⁶, hvor der fastsættes en profitaflæjring til en fast procentsats over den variable omkostning (Sahay, 2003: 182). Heraf bestemmes enhedstransferprisen ved at gange et omkostningsmål med en fast faktor (Sahay, 2003: 178). Dog vil ledere ved denne metode være mindre motiveret til at investere og kontrollere dennes omkostninger effektivt, da den sælgende divisions profit ved salget er proportional med produktionsomkostningerne (Sahay, 2003: 178). Et alternativ hertil er den *additive model*⁷, hvor enhedstransferprisen fastsættes ved et fast kronebeløb over den variable omkostning (Sahay, 2003: 178; Vaysman, 1996: 92). En positiv, additiv mark-up over variable omkostninger er, ifølge Sahay (2003: 188), altid at foretrække, da denne motiverer den sælgende division til at reducere omkostninger ved at foretage specifikke investeringer.

Markedsbaserede transferpriser

Markedsbaserede transferpriser benyttes ofte, når der forekommer et perfekt konkurrencepræget marked, hvor transferprisen fastsættes lig den markedsbaserede pris (Vaysman, 1996: 93, Zimmermann, 2017: 181), og når produktet sælges i et yderst konkurrencedygtigt marked, anbefales det at benytte markedsprisen (Vaysman, 1996: 74). I praksis kan den markedsbaserede transferpris fastsættes ud fra forskellige eksterne priser, herunder prisen opkrævet af virksomhedens division til en ekstern kunde, markedsprisen ved konkurrenten eller en given listeprijs (Johnson et al., 2018: 1869). Zimmermann (1997: 99) påpeger, som tidligere nævnt, netop en problemstilling ved manglende medtagelse af markedsbaserede transferpriser, hvoraf der ved fuld kapacitetsudnyttelse

⁶ $T = (1 + M) * qk$, hvor M svarer til mark-up, q svarer til niveauet af handel og k svarer til den variable produktionsomkostning (Sahay, 2003: 182)

⁷ $T = q(k + a)$, hvor q svarer til niveauet af handel, k svarer til den variable produktionsomkostning og a svarer til mark-up pr. enhed (Sahay, 2003: 184)

ikke motiveres til intern handel, men derimod handel til eksterne markeder, da dette vil skabe et bedre resultat for den sælgende division ved antagelse om en lavere transferpris. For mange produkter er en markedsbaseret transferpris dog umulig eller upraktisk (Vaysman, 1996: 74). Herunder kan årsagerne være, at produktet er en specialiseret komponent, at prislister ikke er tilgængelige, og at produktet er forskellig fra dem, der er eksternt tilgængelige i kvalitet eller i form af kundeservice (Horngren et al., 1994 jf. Vaysman, 1996: 74). I disse tilfælde vil virksomheder typisk fastsætte transferprisen ud fra produktionsomkostninger (Vaysman, 1996: 74), som beskrevet ved omkostningsbaserede transferpriser.

8.2.2 Forhandlede transferpriser

Når fastsættelsen af transferpriser sker ud fra forhandling, er lederne i en division frie til at forhandle om overdragelsen af produkterne, det overførte kvantum og transferprisen for produkterne (Vaysman, 1996: 73; Anthony et al., 2014: 298). *Forhandlede transferpriser* er ofte et kompromis mellem den sælgende og den købende division, og da disse besidder størst information om markedet og omkostningerne forbundet med produktet, er de i stand til at forhandle den bedste transferpris (Anthony et al., 2014: 298; Zimmermann, 2017: 186). Ved brug af *forhandlede transferpriser* vil virksomheden være i stand til at øge den fleksibilitetsgevinst, der kan forekomme, men det kan også betyde, at virksomheden mister et potentielt værktøj til begrænsning af kontroltab, fordi der ved *forhandlede transferpriser* ikke forekommer regler for transferpriserne (Vaysman, 1996: 93). Ligeledes kan hver division øge sit overskud genereret ved samhandel ved at foretage dyre, forholdsspecifikke investeringer, og betingelserne heraf sker gennem forhandling mellem divisionerne (Anctil & Dutta, 1999: 88). Dog argumenterer Zimmermann (2017: 186) for, at divisionernes præstationsmålinger ved forhandling angående transferprisen ofte bliver sensitiv over for ledernes evne til at forhandle.

8.3 Allokering af fællesomkostninger

Allokering af fællesomkostninger, også benævnt indirekte og overheadomkostninger, forekommer i tilfælde, hvor det ikke er muligt at foretage en direkte sporing af de givne omkostninger til et bestemt omkostningsobjekt (Zimmermann, 2017: 282). Fællesomkostningerne opstår, når ressourcer deles af

flere organisatoriske enheder, fordi det er mindre omkostningsfuldt for virksomheden at levere servicen, frem for at hver enkelt enhed selv erhverver denne (Zimmermann, 2017: 281-281; 296).

Forskning omhandlende allokering af fællesomkostninger er relevant i forbindelse med synergieffekter og interdependens (Zimmermann, 2017: 281). I relation hertil forekommer det, at fællesomkostninger er et parameter for en højere værdiansættelse for den samlede virksomhed end ved blot summen af dens dele (Zimmermann, 1997: 98). Arya et al. (2017: 1) argumenterer yderligere for, at allokeringsvalg forbundet med fælles omkostninger unægteligt har betydning for divisionens resultatmæssige præstation, og da præstationsmålinger er nøgleelement i strategiske styringsværktøjer, kan disse allokeringsvalg drastisk ændre den ledelsesmæssige adfærd. Heraf udgør allokering af fællesomkostninger også et parameter for interdependens og et element af betydning for eventuelle mål, hvorpå divisioner evalueres.

I forbindelse med omkostningsallokeringen argumenterer Zimmermann (2017: 286; 298), at ledere kun bør tildeles og holdes ansvarlige for de indtægter og omkostninger, som disse har beslutningsrettigheder og kontrol over jf. kontrollabilitetsprincippet. En problemstilling ved manglende allokering er dog, at i tilfælde hvor ledere ikke besidder beslutningsrettigheder over niveauet af fællesomkostninger, og disse ydermere ikke allokeres til divisionerne, da vil lederne forbruge flere fælles ressourcer, fordi disse ikke allokeres og påvirker divisionens præstation (Zimmermann, 2017: 296). Tilsvarende vil ledere, der har individuelle eller fælles beslutningsrettigheder over fælles ressourcer, men hvor der ikke betales for disse grundet manglende allokeringer, i højere grad søge at motivere til skabelse af sådanne omkostninger, end de, der allokeres ned på de enkelte divisioner. Det er af den årsag, at det divisionsmæssige resultat heraf vil forekomme højere (Zimmermann, 2017: 296). Heraf kan opstå ønske fra virksomhedens ledelse om allokering af fællesomkostninger ud på divisioner som et resultat af at undgå overforbrug af fælles ressourcer (Zimmermann, 2017: 296).

Zimmermann (1997: 104) påpeger en metode, hvorpå omkostningsallokering kan fremskynde incitament til samarbejde divisioner imellem. Det er ved allokering af fællesomkostninger, f.eks. overheadomkostninger fra koncernen, til divisioner på baggrund af procentvise bidrag til virksomhedens samlede profit, og herunder på baggrund af omsætning eller profit. Ved denne metode

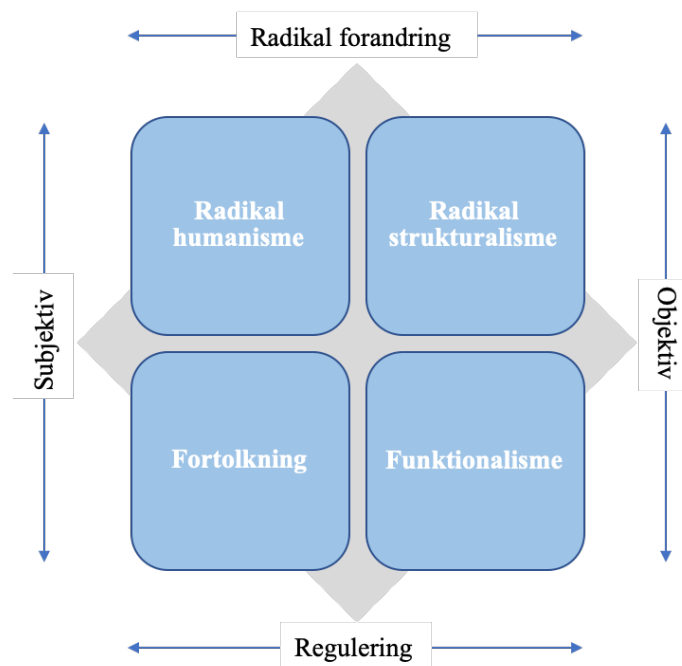
påpeges dog, at allokeringen risikeres at blive anset som en form for skattebetaling på baggrund af profitabiliteten (Zimmermann, 1997: 104). Argumentet for anvendelsen er, at det skaber incitament til samarbejde, da såfremt én divisions profitabilitet stiger, så medfører dette en lavere omkostningsallokering på andre divisioner (Zimmermann, 2017: 297). Derfor vil divisionerne være motiverede til at samarbejde i en grad, der skaber bedre profitabilitet, og herunder større omkostningsallokering i andre afdeling (Zimmermann, 1997: 104). Arya et al. (2017: 1) fremsætter tilsvarende en undersøgelse af ovenstående, heraf anvendelsen af isoleret og ikke-isoleret omkostningsallokering. Ved isoleret omkostningsallokering vil en divisions belastning af fællesomkostninger udelukkende være på baggrund af kontrollabilitetsprincippet, hvorfor der kun bør allokeres omkostninger ud, som denne har kontrol over. Modsat er ikke-isoleret omkostningsallokering, som introducerer, at omkostningsallokering sker på baggrund af andre divisioners præstationer. Resultaterne af undersøgelsen fremsætter, at ikke-isolerede omkostningsallokeringer motiverer til samarbejde og vidensdeling på tværs af divisioner, da den finansielle succes for en division medfører en lavere omkostningsallokering for en anden division, og dermed også en større, finansiell succes for denne.

Kapitel 9: Metode

9.1 Videnskabelig metode

Afhandlingens videnskabelige metodesyn fastsættes ud fra Burrell og Morgans (1979) værk, *“Sociological Paradigms and Organizational analysis”*, hvori det søges beskrevet, hvorledes den sociale verden skal undersøges og forstås. Til dette formål opstiller Burrell og Morgan (1979: 7-8) fire paradigmer inden for samfundsvidenskaben, hvilke anvendes i forskningsøjemed til at analysere sociale fænomener. Disse er henholdsvis radikal humanisme, radikal strukturalisme, fortolkningsvidenskab og funktionalisme, og illustreres i nedenstående figur.

Figur 2: Paradigmekort

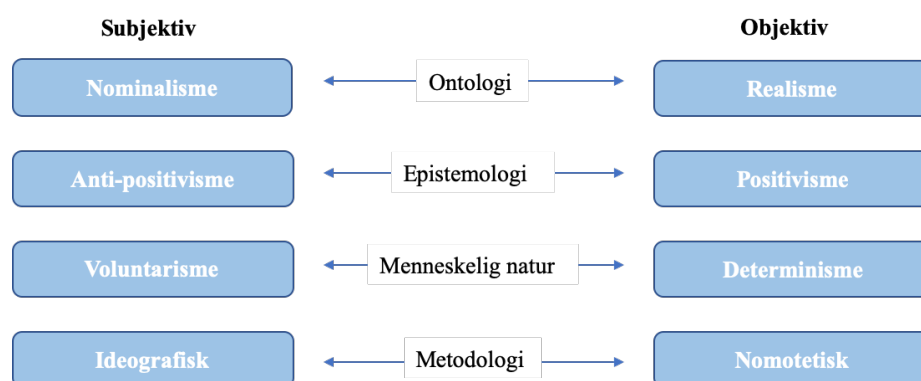


(Burrell & Morgan, 1979: 22)

Paradigmerne, der grænser op ad hinanden, besidder sammenlignelige træk grundet et afsæt i én af samme akser. De differentierer dog samtidig fra hinanden grundet forskellige synspunkter og tilgange, som genererer bemærkelsesværdige, forskellige koncepter og værktøjer til at analysere sociale fænomener (Burrell & Morgan, 1979: 23). De fire paradigmer indeholder forskellige syn på den sociale verden baseret på forskellige meta-teoretiske antagelser, som behandler den videnskabelige natur og udgangspunktet for undersøgelsen her indenfor (Burrell & Morgan, 1979:

24). Disse forskellige tilgange og anskuelser adskiller sig bl.a. fra hinanden ved, hvordan spørgsmålene indenfor ontologi, epistemologi, den menneskelige natur og metodologi behandles (Burrell & Morgan, 1979: 1-4). For at finde afhandlingens videnskabsteoretiske positionering inden for matricen i figur 2, er det nødvendigt at tage stilling til de meta-teoretiske antagelser. Disse er illustreret i nedenstående figur.

Figur 3: Meta-teoretiske antagelser



(Burrell & Morgan, 1979: 3)

Først benævnes ontologien, der omhandler virkeligheden og dens beskaffenhed, herunder hvorledes virkeligheden opfattes (Burrell & Morgan, 1979: 1). Ontologien opererer med polerne nominalisme og realisme (Burrell & Morgan, 1979: 4). I afhandlingen antages det, at den sociale verden er skabt af konkrete, håndgribelige og uforanderlige strukturer, som består og eksisterer uafhængigt af individets subjektive erkendelse af disse. Denne antagelse beror bl.a. på en overbevisning om, at økonomistyring og præstationsevaluering samt begreberne og metoder her indenfor, er bygget op om definerede strukturer, der ikke blot eksisterer ud fra individets egen erkendelse af disse. Dermed positionerer afhandlingen sig indenfor ontologiens objektive pol - realisme.

Dernæst vurderes afhandlingen indenfor det epistemologiske spørgsmål. Epistemologi omhandler erkendelseslæren og måden, hvorpå individet erkender omverdenen og hertil også, hvordan individet tilegner sig, viderekommunikerer og erkender viden (Burrell & Morgan, 1979: 1). I epistemologien skelner Burrell og Morgan (1979: 5) mellem modpolerne anti-positivisme og positivisme. I afhandlingen forsøges viden tilegnet gennem en søgen efter regelmæssigheder mellem elementer, herunder mellem præstationsevaluering ved synergieffekter og interdependens divisioner

imellem, og problemstillinger herved, samt viden om, hvordan præstationsevalueringer kan konstrueres for at skabe rette incitament til synergieffekter og interdependens, og behandle disse korrekt. Tilsvarende vurderes viden observerbart, og med disse overbevisninger positionerer afhandlingen sig indenfor epistemologiens objektive pol - positivisme.

Den tredje antagelse, som der i afhandlingen skal tages stilling til, er den menneskelige natur. Denne handler om, hvorledes individet er reflekteret i enhver given socialvidenskabelig teori, og hvorvidt individet har indflydelse på de strukturer og processer, der forekommer i dets omgivelser (Burrell & Morgan, 1979: 2). I denne debat opstiller Burrell & Morgan (1979: 6) modpolerne voluntarisme og determinisme. Opfattelsen i afhandlingen er, at individet adfærdsmæssigt styres af omgivelser, hvorfor der er opstillet normer for, hvordan disse skal agere. Dette er bl.a. i forbindelse med en opstilling af systemer for præstationsmålinger og -evalueringer og retningslinjer her indenfor i organisationer, som eksponerede individer i mange tilfælde, ikke har indflydelse på, og som tilsvarende er styrende for de respektive individers adfærd. Dog forekommer det i nogle tilfælde, at individer er medbestemmende i forhold til opstillingen af præstationsmål, og i et sådan tilfælde vil individet i et omfang kunne styre og påvirke dennes omgivelser, og herunder valg af præstationsmål. Det vurderes dog fortsat, at opstillede systemer i økonomistyringen i højere grad styrer individet end omvendt, bl.a. gennem adfærdsregulering, og dermed positionerer afhandlingen sig indenfor den menneskelige naturs objektive pol - determinisme.

Valget af de tre foregående antagelser, henholdsvis ontologi, epistemologi og menneskets natur, har alle betydning for måden, hvorpå viden opnås om den sociale verden (Burrell & Morgan, 1979: 2). Netop opnåelse af viden er det, som den sidste antagelse, metodologi, omhandler, og herunder hvordan viden indsamles og fremskaffes. I metodologien opererer Burrell og Morgan (1979: 6) med de to modpoler ideografisk og nomotetisk metode. I afhandlingen vil viden fremskaffes gennem research og dataindsamling baseret på systematiske protokoller og teknikker. Det forekommer bl.a. ved en systematisk litteratursøgning, og ydermere vil viden om præstationsmåling og -evaluering ved synergieffekter og interdependens i praksis ved en række casestudier, opnås gennem kvalitative forskningsinterviews, hvoraf disse tilsvarende struktureres på baggrund af systematiske protokoller og teknikker. Afhandlingen positionerer sig heraf indenfor metodologiens objektive ståsted - nomotetisk metode.

For videre paradigmebestemmelse, bør der tages stilling til, hvorvidt der tages afsæt i radikal forandring eller regulering. Disse to antagelser fokuserer på graden af forandring, og skal forstås som to ekstreme modpoler, der besidder skarpe kontraster (Burrell & Morgan, 1979: 16-17). Radikal forandring søger at skabe ændringer, og i denne antagelse er man i højere grad optaget af potentialet end aktualiteten. Ved regulering søges i stedet at forklare og forstå status quo, herunder hvorledes omverdenen agerer, og hvor fokus er på aktualiteten snarere end potentialet (Burrell & Morgan, 1979: 17). I afhandlingen vil der tages afsæt i regulering og dermed søgen mod at forstå status quo. Det er med et ønske om at undersøge, hvordan organisationer præstationsevaluerer divisioner ved synergieffekter og interdependens samt problemstillinger herved. I forlængelse vil det vurderes, hvordan organisationer kan præstationsevaluere divisioner ved synergieffekter og interdependens, for korrekt håndtering af disse og for at skabe incitament til ønsket adfærd.

Med en objektiv tilgang samt søgen mod regulering, udarbejdes afhandlingen ud fra det funktionalistiske paradigme jf. figur 2. Det funktionalistiske paradigme antager, at den sociale verden er komponeret af konkrete, empiriske artefakter og forhold, som kan identificeres, undersøges og måles (Burrell & Morgan, 1979: 26). Det funktionalistiske paradigme optræder i økonomistyring med det afsæt, at alt kan undersøges ud fra planlægning, beregninger og kontrol. Tilsvarende søger det funktionalistiske paradigme at undersøge aktiviteter i virksomheder, samt hvordan økonomistyring påvirker individer med antagelsen om, at der for disse kan opstilles rammer, som er adfærdsregulerende og styrende for individet. I afhandlingen kan metoder indenfor præstationsevaluering objektivt undersøges, og virkeligheden kan forklares gennem økonomiske modeller, hvoraf individet netop vurderes adfærdsreguleret af præstationsmålinger og -evaluering. Heraf supporteres afhandlingens problemformulering, hvoraf det søges undersøgt, hvordan divisioner kan præstationsevaluere i multidivisionelle organisationer, når der forekommer synergieffekter og interdependens herimellem. Det funktionalistiske paradigme sætter de videnskabsteoretiske rammer for, hvorledes data vil fremskaffes, opfattes og behandles gennem hele afhandlingen.

9.2 Datakilder

Følgende afsnit har til formål at beskrive de anvendte datakilder i afhandlingen og overvejelser hermed. Der vil forekomme en præsentation af anvendt litteratur og den empirisk data fremskaffet gennem kvalitative forskningsinterviews samt metoden herfor.

9.2.1 Litteratur

Afhandlingen er i høj grad bygget op omkring eksisterende litteratur. Det er i forbindelse med det tidligere præsenterede litteraturreview omhandlende eksisterende forskning indenfor emnet og et teoretisk afsnit omhandlende generelle økonomistyringsteorier. Litteraturen er fremskaffet gennem en systematisk litteratursøgning, jf. afsnit 6, og yderligere vil, som tidligere nævnt, en række i forvejen kendte artikler og bøger anvendes, som vurderes relevante for afhandlingens emne og teori. Både den fremskaffede viden fra litteraturreviewet, jf. afsnit 7, og de generelle økonomistyringsteorier jf. afsnit 8, vil anvendes i afhandlingens analysen, hvor viden fra den empiriske data analyseres og vurderes op mod resultater fra tidligere forskning af emnet samt det teoretiske afsæt omhandlende præstationsmålinger- og evalueringer, transferpriser og allokering af fællesomkostninger. Det vurderes, at et stærkt teoretisk fundament er nødvendigt for besvarelse af afhandlingens problemformulering.

9.2.2 Empirisk data fra casevirksomheder

I afhandlingen indsamles data fra en række virksomheder med det formål at undersøge, hvordan organisationer bestående af flere divisioner og organisatoriske enheder, i praksis præstationsevaluerer disse i relation til synergieffekter og interdependens, og om der forekommer overvejelser herom. Tilsvarende er formålet at kortlægge eventuelle problemstillinger herfor, som vil analyseres og vurderes i afhandlingens analyse. Der er indsamlet data fra seks forskellige virksomheder gennem kvalitative forskningsinterviews. Metoden herfor vil beskrives i afsnit 9.2.3. Yderligere er enkelte informationer omhandlende virksomhederne indhentet fra disses hjemmesider samt det centrale virksomhedsregister (CVR).

Virksomhederne er udvalgt på baggrund af deres størrelse, og en guideline for valg af virksomheder har været, at disse besidder en produktion. Interessen for produktionsvirksomheder er udelukkende på baggrund af, at disse i mange tilfælde kan være bestående af flere divisioner og afdelinger med synergier og interdependens, f.eks. gennem forskellige decentraliserede

produktionsafdelinger- eller divisioner grundet en bred produktportefølje og forretningsområder, forskellige markeder, eller gennem handel af komponenter eller produkter på tværs af organisationen. Tilsvarende vil der ofte forekomme flere funktionelle afdelinger, som eksempelvis distribution og salg, hvilke også er af forskningsmæssig interesse ved synergieffekter og interdependens. Dette betyder ikke, at afhandlingen udelukkende fokuserer på produktionsvirksomheder, men blot, at casevirksomhederne skal være bestående af flere enheder, enten i form af et koncernforhold, forskellige divisioner eller forskellige forretnings- eller funktionsområder i virksomheden. Det vurderes som et nødvendigt kriterium for at vurdere de praktiske præstationsmålinger og -evalueringer ved synergieffekter og interdependens i organisationer.

Samlet er 50 virksomheder kontaktet, hvortil 20 har svaret, og heraf en svarprocent på 40%⁸. Heraf har 14 virksomheder takket nej til et interview, mens seks har takket ja. Dette medfører altså en deltagelsesprocent på 12%⁹ af de i alt 50 adspurgte virksomheder. En højere deltagelsesprocent var at ønske for afhandlingen med mulighed for at kortlægge flest mulige problemstillinger og metoder for præstationsevalueringer ved synergieffekter og interdependens, og dermed en højnet validitet. Der præsenteres dog en række relevante problemstillinger og metoder i de pågældende casevirksomheder, der i relation til afhandlingens emne vurderes yderst interessante, hvorfor de seks casevirksomheder findes repræsentative for besvarelsen af afhandlingens problemformulering. Det er dog med det forbehold, at flere casevirksomheder ville kunne bidrage med andre og flere metoder for præstationsevalueringer samt problemstillinger. De seks casevirksomheder vil i nedenstående afsnit kort præsenteres. Yderligere beskrivelse af divisionerne fremgår i analysens afsnit 10.1.

Virksomhed A er en børsnoteret produktions- og handelsvirksomhed. Denne producerer og sælger rengøringsudstyr og maskiner til andre generelle formål. Virksomheden er bestående af mere end 5.000 medarbejdere globalt med drift i andre lande. Virksomhed B forekommer som en ekstern division i denne virksomhed.

⁸ $(20/50) * 100 = 40\%$

⁹ $(6/50) * 100 = 12\%$

Virksomhed B er en produktions- og handelsvirksomhed bestående af ca. 40 ansatte, og virksomheden producerer og sælger rengøringsudstyr. Virksomheden er en decentraliseret, fuld autonom division af Virksomhed A.

Virksomhed C er en produktions-, handels- og rådgivningsvirksomhed, der producerer og sælger ydelser og produkter til agrikultur. Virksomheden er bestående af ca. 200 ansatte. Yderligere er virksomheden et datterselskab af en anden stor virksomhed, hvorfor der tilsvarende foreligger et koncernforhold.

Virksomhed D er en produktionsvirksomhed- og rådgivningsvirksomhed, som producerer og rådgiver om maskinløsninger til agrikultur. Virksomheden har mere end 300 ansatte fordelt på en række 14 lande. Yderligere foreligger også ved virksomhed D et koncernforhold, hvoraf virksomhed D udgør et datterselskab.

Virksomhed E er en produktions- og servicevirksomhed, der fremstiller løfte- og håndteringsudstyr, og virksomheden har ca. 350 ansatte fordelt på Danmark, Norge og Sverige.

Virksomhed F er en produktionsvirksomhed, der fremstiller værktøj, og virksomheden er bestående af ca. 60 ansatte.

Undersøgelsesmetoden for indsamlingen af den empiriske data vurderes som værende casestudier. Et casestudie kan defineres som:

“En empirisk undersøgelse, som dybdegående undersøger et nutidigt fænomen inden for en virkelighedsnær kontekst, specielt når grænserne mellem fænomen og kontekst ikke forekommer tydelige” (Yin, 2014: 16).

Et casestudie anvendes bl.a. i forskningsøjemed i forbindelse med viden omhandlende individuelle, organisatoriske og sociale fænomener, hvormed det tillader undersøgeren at bevare et holistisk og virkelighedsnært perspektiv (Yin, 2014: 4). I afhandlingen anvendes et multiple-casestudie af ovenstående casevirksomheder, hvormed der ud fra kvalitative forskningsinterviews muliggøres en

kortlægning af praktiske metoder for præstationsmålinger og -evalueringer, transferpriser og omkostningsallokeringer samt problemstillinger, der analyseres og vurderes i afhandlingen. Casestudiet har ikke til formål at skabe viden om generaliserbare problemstillinger i organisationer ved synergier og interdependens divisioner og organisatoriske enheder imellem, da det antages, at der kan forekomme en række forskellige problemstillinger samt metoder for præstationsmålinger i organisationerne, der er afgjort af virksomhedens strukturer, normer og forretningsområder, hvorfor en generalisering ikke er muligt. Dog vil den endelige konklusionen i nogen grad søge at generalisere resultater som værende mulige at anvende i en række divisioner og organisatoriske enheder, der samlet tager afsæt i kortlagte problemstillinger. Det er fortsat med det forbehold, at valg af systemer for præstationsmålinger i de fleste tilfælde er afgjort af virksomhedens miljø og strukturer, hvorfor generaliserbare resultater ikke er muligt.

Ved et casestudie, er der fem komponenter, der specielt er vigtige at tage højde for. Disse er følgende:

1. Undersøgelsesspørgsmålet
2. Casestudiets udsagn
3. Analyseenheden
4. Det logiske link mellem data og udsagn
5. Kriterier for fortolkning af resultater

(Yin, 2014: 29)

Undersøgelsesspørgsmålet er det overordnede, der ønskes undersøgt (Yin, 2014: 29), og dette udspringer fra afhandlings problemformulering. Undersøgelsesspørgsmålet er derfor en vurdering af metoder for præstationsevaluering i divisioner ved synergieffekter og interdependens.

Hvad angår anden komponent, så driver et casestudies udsagn opmærksomhed mod det, der reelt skal undersøges, og bliver derved retningsbestemmende (Yin, 2014: 30). De udsagn, der forekommer i de pågældende casestudier, er først og fremmest baseret på litteratur, der omhandler emnet og beskriver udfordringer forbundet med præstationsevalueringer ved synergier og interdependens. Udsagnene bliver heraf, at synergieffekter og interdependens er svære at medtage i præstationsmålinger (Keating, 1997: 246; Abernethy et al., 2004: 549; Bouwens et al., 2017: 1), men kan skabe stor værdi og er vigtigt karakter for en organisation (Zimmermann, 1997: 98; Damodaran,

2005: 3). Det kan derfor være betydningsfuldt for organisationer at fremskynde incitament til synergier, interdependens og samarbejde divisioner imellem gennem præstationsevalueringen.

Den tredje komponent er en definition af enheden for analysen, altså selve casen, hvori der både forekommer en definition af undersøgelsesobjektet og en afgrænsning for casestudiet (Yin, 2014: 33). Som nævnt, anvendes seks forskellige virksomheder, der enten har organisatoriske enheder i form af et koncernforhold, forskellige forretnings- eller funktionsområder eller decentraliserede divisioner i organisationen.

Den fjerde komponent omhandler sammenkædning mellem data og udsagn (Yin, 2014: 35). Sammenkædningen sker på baggrund af teoretiske udsagn om generelle økonomistyringsteorier, herunder præstationsmålinger- og evalueringer, transferpriser og allokering af fællesomkostninger, og denne vil forekomme i afhandlingens analyse, hvor data fra casevirksomhederne vil analyseres og vurderes i relation til den teoretiske viden og ikke mindst den tidligere forskning.

Den femte, og sidste, komponent, er kriteriet for fortolkning af resultater. Denne komponent omhandler signifikansen af undersøgelsen (Yin, 2014: 36). Når der, som i dette tilfælde, ikke udarbejdes statistiske vurderinger i forbindelse med validitet og reliabilitet, er det nødvendigt at tage højde for en række andre faktorer, som sikrer kvaliteten af undersøgelsen. Dette er bl.a. konstruktionsvaliditet, ekstern validitet og reliabilitet. Konstruktionsvaliditet omhandler identifikation af korrekte operationelle målinger for konceptet, som undersøges (Yin, 2014: 46). Konstruktionsvaliditet kan bl.a. sikres ved anvendelsen af multiple kilder, eller ved at få interviewpersonerne til at gennemgå resultaterne for at vurdere korrekt fortolkning af udsagn (Yin, 2014: 46). I afhandlingen vil der, for at sikre denne form for validitet, anvendes multiple udsagn, herunder seks interviewpersoner til interviewundersøgelser. Antallet af interviewpersoner er med formålet om at kortlægge flest mulige problemstillinger samt metoder for præstationsevalueringer. For yderligere at sikre validitet, er der ved enkelte virksomhed fremsendt opfølgende mails med opklarende spørgsmål, såfremt der har været uklarheder efterfølgende. Dernæst forekommer den eksterne validitet, som omhandler en defineret af domænet, hvortil en undersøgelses resultater kan vurderes som generaliserbare (Yin, 2014: 46). Som tidligere nævnt, er en fuld generalisering af problemstillinger ikke formålet, men dermed en undersøgelse af de kontekstbaserede problemstillinger ved og metoder for præstationsevalueringer ved synergieffekter. Dog vil den endelige konklusion i nogen grad være generaliserbare for en række problemstillinger ved synergieffekter og interdependens i divisioner og organisatoriske enheder, og den eksterne validitet

sikres gennem anvendelsen af teori og tidligere forskning, som afhandlingens resultater analyseres ud fra.

Slutteligt findes reliabilitet. Reliabilitet udgør en demonstration af, at det er muligt at gentage undersøgelsen med samme resultater, hvor formålet er at minimere fejl og bias i undersøgelsen (Yin, 2014: 48). Reliabilitet sikres bl.a. gennem en dokumentation af casestudiet, en såkaldt casestudieprotokol, hvormed alle skridt i undersøgelsen udførligt er beskrevet (Yin, 2014: 49). Der vil ikke blive udarbejdet en protokol for pågældende undersøgelser, og der henvises i stedet til interviewdesignet og interviewguide jf. appendiks 3 og 4.

Den empiriske data har uægtelig betydning for afhandlingens udformning og ikke mindst konklusion. Ved anvendelsen af yderligere og andre casevirksomheder vil, som tidligere nævnt, sandsynligvis præsenteres andre eller flere metoder for præstationsmåling og -evaluering samt andre problemstillinger potentielt blive kortlagt. Afhandlingens resultater beror altså på de respektive strukturer i og organisatoriske opbygning af casevirksomhederne, og ved anvendelse af andre virksomheder ville afhandlingens resultater sandsynligvis være anderledes.

Det er endvidere relevant at nævne, at der udelukkende vil præsenteres problemstillinger relevant for afhandlingens emne i analysen. Da de kvalitative forskningsinterviews også undersøger problemstillinger forbundet med præstationsmålinger- og evalueringer, transferpriser og omkostningsallokeringer, vil der forekomme problemstillinger, der ikke er i relation til synergieffekter og interdependens, men snarere af mere generel karakter. Disse vil som udgangspunkt ikke nævnes i analysen og vil blot medtages, såfremt der vurderes en relevans for synergieffekter og interdependens.

9.2.3 Interviewmetode

I afhandlingen anvendes det kvalitative forskningsinterview med formålet om at skabe indsigt i præstationsevaluering i virksomheder, hvor der mellem divisioner og organisatoriske enheder forekommer synergieffekter og interdependens. Derudover skal interviewene bidrage til at kortlægge problemstillinger, virksomhederne oplever hermed. Interviewundersøgelsens udarbejdelse samt udførsel vil tage udgangspunkt i værket *“Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk”* af Kvale og Brinkmann (2015). Jf. Kvale og Brinkmann (2015: 151-157) vil den

idealiserede vej for en interviewundersøgelse bestå af syv forskellige faser, hvoraf hver af disse giver et indblik i de valg, der træffes under planlægningen af undersøgelsen.

Den første fase i interviewundersøgelsen er tematisering, hvorunder formuleringen af forskningsspørgsmål og en afklaring af emnet foretages (Kvale & Brinkmann, 2015: 157), som i afhandlingen er, hvordan virksomhederne foretager præstationsmåling og -evaluering, fastsætter transferpriser og allokerer fællesomkostninger ved forekomst af synergieffekter og interdependens, og problemstillinger herved. For at få indsigt i dette, kræves der samtaler med udvalgte virksomheder og relevante nøglepersoner inden for disse, som vurderes at have den nødvendige viden. Det kvalitative forskningsinterview udgør det praktiske, empiriske grundlag i afhandling, som vil have betydning for besvarelsen af den angivne problemformulering.

Anden fase er design af interviewundersøgelsen. Det er i denne fase, at planlægning af procedurer og teknikker til besvarelse af de opstillede spørgsmål foretages (Kvale og Brinkmann, 2015: 162). Afhandlingens interviewdesign fremgår af appendiks 3. Der gøres brug af i alt seks interviewpersoner fra de tidligere nævnte casevirksomheder, og disse er nærmere beskrevet i afsnit 9.2.2. Valget af interviewpersoner forekommer på baggrund af viden omhandlede økonomiske strukturer i organisationen, og herunder også præstationsmålinger, hvoraf stillingsbetegnelser udgør følgende: Finance Manager, Økonomi- & Salgsansvarlig, Controller, CFO og Senior Vice President i en finansfunktion.

Den tredje fase er selve interviewet, og herunder forberedes en interviewguide til strukturering af interviewforløbet. Denne kan, ifølge Kvale & Brinkmann (2015: 185), struktureres mere eller mindre rigtigt. Til afholdelse af interviews i denne afhandling, benyttes der semistrukturerede interviewguides, der fremgår af appendiks 4, og som er ens for alle interviewpersoner for at skabe bedst muligt sammenligningsgrundlag. Årsagen til anvendelse af en semistruktureret interviewguide er, at en sådan giver en vis struktur, som sikrer besvarelse af ønskede spørgsmål, samtidig med, at der tillades udfoldelse fra interviewpersonernes side. Dette medfører, at fortolkning og verifikation understøttes, og tilsvarende skabes der lejlighed til andre, relevante fokusområder og problemstillinger, der ikke er i umiddelbar relation til spørgsmål i interviewguiden. Yderligere skal den senere analyse af interviewene tages i betragtning ved udarbejdelse af interviewspørgsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015: 186). Spørgsmålene er udarbejdet ud fra en teoretisk viden om afhandlingens emner, hvilket ligeledes sikrer en mulig kortlægning af problemstillinger ved nuværende præstationsevaluering ved synergier og interdependens.

Undersøgelsens fjerde fase er transskription, hvor der arbejdes med resultatet af interviewet. Det er i denne fase, at den mundtlige interviewsamtale forvandles til nedskrevet tekst, som er tilgængelig for videre analyse (Kvale & Brinkmann, 2015: 235). I afhandlingen vil alle afholdte interviews blive transskriberet ud fra de optagede lydfiler.

Analysen af interviewene forekommer i undersøgelsens femte fase (Kvale & Brinkmann, 2015: 306). Til analysen af interviewene anvendes, hvad der af Kvale og Brinkmann (2015: 261) kaldes for, kodning. Kodning gør det muligt at trække relevante udsagn ud af konteksten og kombinere disse med andre udsagn, hvilket bevirker, at der kan drages paralleller mellem besvarelsene. Kodning anvendes for at skabe overblik, således at der gennem kategorisering kan kvantificeres aspekter af det kvalitative forskningsinterview. De transskriberede interviews vil kodes i henhold til de emner, der vil berøres i analysen. Kodningen er foretaget efter følgende emner:

- Organisation og opbygning
- Synergieffekter og interdependens
- Præstationsmålinger og -evalueringer
- Transferpriser
- Allokering af fællesomkostninger
- Problemstillinger ved synergieffekter og interdependens
- Problemstillinger ved præstationsmålinger- og evalueringer

Der er foretaget et bevidst valg om ikke at kode på baggrund af metoder for præstationsmålinger og -evaluering, som det teoretiske afsnit er inddelt i jf. afsnit 8, for at sikre overskueligheden i de kodede interviews. De kodede transskriberinger vil fremgå af appendiks 5.

Analysen vil indeholde en fortolkning af de afholdte interviews, som vil føre til en præsentation af metoder indenfor præstationsmålinger- og evalueringer, transferpriser og allokering af fællesomkostninger, og de eksisterende synergieffekter samt interdependens i casevirksomhederne. Yderligere præsenteres påpegede og vurderede problemstillinger i relation til disse emner. Resultaterne fra det kvalitative forskningsinterview samt udsagn fra interviewpersonerne vil fremgå i afhandlingens analyse, hvor disse vurderes og analyseres mod det teoretiske afsæt. I analysen vil kildeangivelser til udsagn, som forekommer i transskriberingen, være angivet som følgende:

- Virksomhed A: INT1
- Virksomhed B: INT2
- Virksomhed C: INT3
- Virksomhed D: INT4
- Virksomhed E: INT5
- Virksomhed F: INT6

Den sjette fase omhandler reliabilitet, validitet og generaliserbarhed af den opnåede viden, hvilket vil sige troværdigheden og styrken heraf (Kvale & Brinkmann, 2015: 317-318). Reliabiliteten i undersøgelsen sikres gennem anvendelsen af semistrukturerede interviews, og herunder uddybende og fortolkende spørgsmål, hvilket gør det muligt at sikre korrekt forståelse og fortolkning af interviewpersonernes udsagn. Idet reliabilitet omhandler, hvorvidt det er muligt at reproducere resultatet af andre, er dette essentielt for undersøgelsens kvalitet. Derfor er det vigtigt at undgå ledende spørgsmål, da disse kan skade reliabiliteten. Validiteten omhandler interviewerens dygtighed i forbindelse med undersøgelsen, både hvad angår kontrol, udspørgning samt teoretisk fortolkning af de indsamlede resultater. At validere er at kontrollere, og jo større falsifikationsforsøg en påstand om viden har overlevet, desto større styrke og gyldighed har den pågældende viden (Kvale & Brinkmann, 2015: 321). Dette betyder, at påstande, der er vanskelige at modbevise, alt andet lige fører til en mere valid undersøgelse. I afhandlingen er validitet forsøgt styrket under selve interviewene med opfølgende og opklarende spørgsmål, og tilsvarende er der fremsendt opfølgende mails til interviewpersonerne ved efterfølgende uklarheder.

Den syvende, og sidste, fase vedrører rapportering af den viden, der er indsamlet og opnået i forbindelse med de afholdte interviews (Kvale & Brinkmann, 2015: 339). Resultaterne vil blive rapporteret og præsenteret i forbindelse med afhandlingens analyse, diskussion og konklusion. Det er ligeledes i denne fase, at der rettes et fokus mod etik. Dette omhandler bl.a. informeret samtykke, hvor interviewpersonerne forud for interviewet informeres om formål, anvendelse og udgivelse. Der er givet tilladelse til lydoptagelse af alle interviews, og der er forud for interviewene aftalt, at alle interviewpersoner og de respektive virksomheder fremstår som anonyme. Dog er der givet tilladelse til, at udtalelser anvendes i afhandlingen og gøres offentligt tilgængeligt til gennemlæsning af tredjepart. Det bør i relation hertil nævnes, at Virksomhed A og Virksomhed B vil være i stand til at kunne genkende og vurdere udsagn fra disse virksomheder, da de er den del af samme koncern, og

da forholdet mellem virksomhederne er beskrevet under de enkelte casevirksomheder. Virksomhederne er dog bekendte med, at der afholdes interviews med begge, og har tilsvarende ikke ønske om intern anonymitet, men snarere blot anonymitet, der sikrer, at virksomhederne ikke kan genkendes af tredjepart.

9.3 Operationel metode

Følgende afsnit vil opsummere og illustrere afhandlingens opbygning. Efter præsentationen af de indledende afsnit samt afhandlingens problemformulering, følger en gennemgang af litterære kilder, herunder eksisterende forskning på området og det teoretiske afsnit, hvor der forud er præsenteret metoden for litteratursøgning. Efterfulgt er præsenteret afhandlingens metodiske afsnit, herunder videnskabeligt metodesyn og anvendte datakilder. Dernæst vil præsenteres afhandlingens analyse. I denne vil der først redegøres for udsagn fra de kvalitative forskningsinterview omhandlende casevirksomhedernes respektive synergier og interdependens, metoder for præstationsmåling- og evaluering, fastsættelse af transferpriser og allokering af fællesomkostninger. Efter en opsummering af disse fremsættes påpegede problemstillinger i casevirksomhederne, hvortil disse, og andre vurderede problemstillinger, efterfølgende adresseres i henhold til det teoretiske aspekt og tidligere forskning, og samspillet mellem det praktiske og teoretiske vidensgrundlag vil føre til analysens resultater. Disse vil efterfølgende vurderes og diskuteres i afhandlingens diskussion, både i relation til undersøgelsesmetode, nuanceringer og andre, nævnelsesværdige aspekter, og de endelige resultater vil præsenteres i afhandlingens konklusion. I nedenstående figur er et undersøgelsesdesign over opbygning og bestanddele illustreret.

Figur 4: Undersøgellesdesign

FASE	Indledende afsnit	Metodiske afsnit	Analyse	Diskussion	Konklusion
INDHOLD	• Indledning • Problemfelt • Problemformulering • Litteratursøgning • Litteraturreview • Præsentation af teori indenfor generel økonomistyringsteori	• Videnskabelig metode • Datakilder • Interviewmetode • Operationel metode	• Redegørelse for synergieffekter og interdependens og strategiske styringsværktøjer i casevirksomheder • Præsentation af problemstillinger i casevirksomheder • Teoretisk adressering af påpegede og identificerede problemstillinger	• Diskussion af analysens resultater og anvendte datakilder	• Præsentation af endelige resultater, herunder en vurdering af hvordan divisioners præstation kan evalueres i multidivisionelle virksomheder, når der forekommer synergieffekter og interdependens i mellem disse
OUTPUT	• Redegørelse for undersøgelsens relevans • Redegørelse for eksisterende litteratur om emnet • Dybdegående indblik i det teoretiske afsæt med relevans for afhandlingen	• Redegørelse for metodiske overvejelser i projektet og dataindsamling	• Adresseringer af problemstillinger ved synergieffekter, interdependens og præstationsevalueringer i casevirksomhederne • Teoretisk og empirisk vurdering af hensigtsmæssige evalueringer	• Vurdering og nuancering af analysens resultater	• Præsentation af afhandlingens resultater

(Egen tilvirkning)

Kapitel 10: Analyse

Følgende afsnit udgør afhandlingens analyse. Først vil præsenteres og redegøres for hver af de enkelte casevirksomheder, disses respektive synergieffekter og interdependens samt anvendelsen af præstationsmålinger, transferpriser og allokering af fællesomkostninger. Denne redegørelse er med det formål at få indblik i, hvorvidt valg indenfor disse er med overvejelser om synergieffekter og interdependens, og om der er sammenhæng hermed. Dernæst vil påpegede problemstillinger i casevirksomhederne, i relation til førnævnte emner, præsenteres. Disse, og yderligere, vurderede problemstillinger, vil efterfølgende adresseres ved de teoretiske værktøjer præsenteret i afsnit 8, og tilsvarende resultater fra den tidligere forskning fremsat i afhandlingens litteraturreview i afsnit 7. Det er med formålet om at besvare afhandlingens problemformulering ud fra et praktisk og teoretisk vidensgrundlag og hertil vurdere, hvordan divisioners præstationer kan evalueres ved synergieffekter og interdependens.

10.1 Redegørelse for casevirksomheder

For at sikre en fælles forståelse, vil medarbejdere, der omtales som øverste ledere indgå i den strategiske beslutningstagning. Dette vil typisk være personer af eksempelvis stillingsbetegnelsen

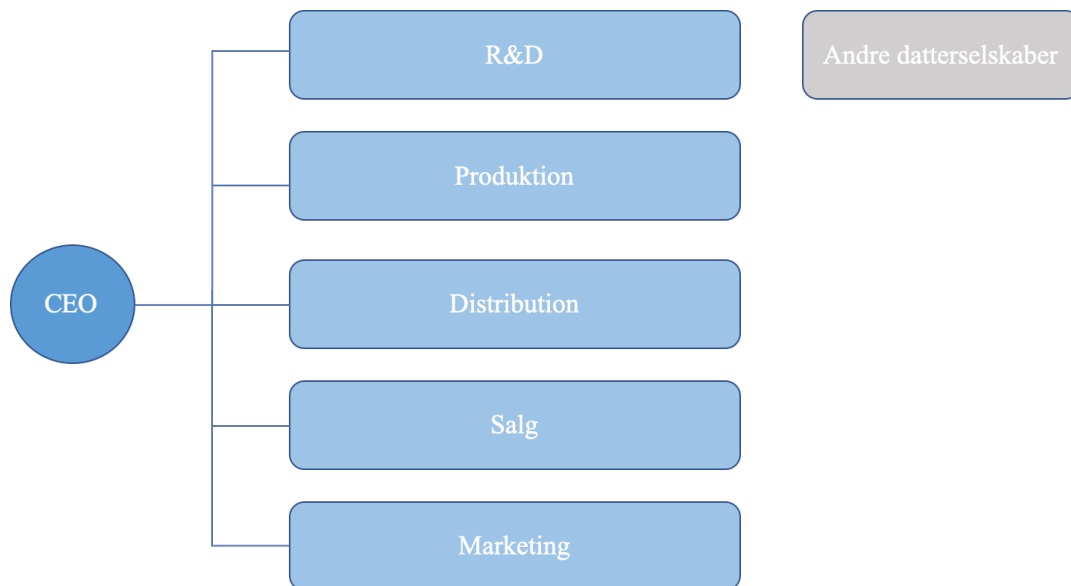
CEO eller CFO. Medarbejdere, der omtales divisions- eller afdelingsledere, vil være i ledelsen for de enkelte divisioner eller afdelinger og har beslutningsbemyndigelse over disse. De resterende medarbejdere, der ikke vurderes beslutningsbemyndigede, vil benævnes øvrige medarbejdere. Dette kan bl.a. være produktionsmedarbejdere og administrative medarbejdere.

10.1.1 Virksomhed A

Beskrivelse af organisatoriske enheder

Virksomhed A er, som tidligere nævnt, en produktions- og handelsvirksomhed, og tilsvarende også virksomheden, hvoraf Virksomhed B indgår som en autonom division. Virksomheden er funktionsopdelt i følgende interne afdelinger: R&D, produktion, distribution, salg og marketing. Der er på hver afdeling en leder, der driver funktionelle strategier for de enkelte afdelinger. Som tidligere nævnt, opererer virksomheden i en lang række lande, og de enkelte afdelinger gælder også globalt, hvor de førnævnte afdelingsledere fortsat er ansvarlige for, at virksomhedens strategier drives globalt og standardiseret (INT1: 0.50-04.21). Tilsvarende har Virksomhed A en række autonome divisioner, som mere eller mindre fungerer som enkeltstående virksomheder, hvilket bl.a. er tilfældet ved Virksomhed B. Det er udelukkende divisioner, der producerer specielle produkter, hvor det ikke er vurderet hensigtsmæssigt at medtage divisionen i den funktionelle organisationsopdeling, og herunder den interne værdikæde, hvortil den i stedet er struktureret som en separat enhed (INT1: 0.50-04.21). I nedenstående figur er illustreret et organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder. Der vil i redegørelsen primært fokuseres på de interne afdelinger i Virksomhed A, som suppleres af enkelte, men væsentlige, pointer om Virksomhed B og andre autonome divisioner.

Figur 5: Organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder



(Egen tilvirkning)

Synergieffekter og interdependens

Først og fremmest foreligger stor interdependens de interne afdelinger i Virksomhed A imellem, hvor aktiviteter i én afdeling i høj grad påvirker andre afdelinger, hvilket er et udtryk for en fælles værdikæde. Afdelingerne er fuldt, driftsmæssigt afhængige af hinanden, og tilsvarende påpeges det, at der forekommer stor vidensdeling mellem disse. Interviewpersonen påpeger som eksempel, at marketingafdelingen spiller en stor rolle i organisationen, da denne foretager undersøgelser i markedet for produkter og kundeefterspørgsel. Herefter vidensdeles der med R&D, som efterfølgende påbegynder udvikling af produkter på baggrund af den nye viden. Tilsvarende har salgsafdelingen vidensdeling med marketingafdelingen, som informerer om trends i markedet og monitorering af konkurrenter (INT1: 32.41-42.21). Yderligere kan nævnes synergieffekter ved intern handel og fællesomkostninger (INT1: 04.24-08.13; 08.13-13.00; 91.00-92.36).

Præstationsmåling og -evaluering

Incentamentssystemer

Alle medarbejdere i Virksomhed A er på en bonusordning, heraf den øverste ledelse, afdelingsledere og øvrige medarbejdere (INT1: 43.23-51.40). Der er dog pr. 2019 indført nye præstationsmålinger

for bonusaflønninger for alle i koncernen (INT1: 20.46-23.56) Revurderingen er grundet en vurdering af manglende konsensus mellem strategi og præstationsmål. Det er med den argumentation, at man som børsnoteret virksomhed skal levere fastsatte resultater til aktionærer, og opnå dette, bliver alle medarbejdere tilgodeset. Heraf sker bonusaflønnings udelukkende i relation til den værdi, der skabes for virksomhedens ejere, da disse udgør virksomhedens eksistensgrundlag (INT1: 43.23-51.40). Interviewpersonen benævner, at bonusaflønnings tidligere blot har været en del af en standard lønpakken, der har været tilbagevendende hvert år, og udtaler endvidere, at dette har været et udtryk for let opnåelige mål og tilsvarende en gradbøjning af målopfyldelse, hvoraf medarbejderne opnåede bonus til trods for manglende målopfyldelse (INT1: 26.55-28.34). Nu er i stedet indført en automatisering af bonussystemer, hvor medarbejderne kun opnår bonus, hvis præstationsmål indfries (INT1: 52.39-53.55).

Aggregering af præstationsmål

Ved bonusordningen for alle i koncernen, herunder også autonome divisioner, præstationsmåles både ud fra mål på koncernens samlede resultat, men også for de enkelte divisioner og afdelinger, uagtet om disse er eksterne eller interne. Disse er typisk konstrueret som værende 60% af en divisions eller afdelings egen præstation samt 40% af koncernens præstation (Virksomhed A) (INT1: 52.39-53.55). Valget af aggregerede mål påpeges at være for at sikre varetægelse af aktionærernes interesser og samarbejde på tværs af divisioner og afdelinger (INT1: 20.46-23.56).

Den procentmæssige fordeling forekommer dog anderledes konstrueret i Virksomhed B (jf. INT2), hvoraf bonus for disse medarbejdere er baseret på 80% af divisionens præstation og 20% af koncernens præstation (INT2: 24.47-24.53). Til trods for, at Virksomhed A er af den overbevisning, at prioriteringen bør være det fælles bidrag til den samlede præstation og virksomhedens aktionærer, er denne fortsat klar over, at en balance af divisionsmæssige præstationsmål samt præstationsmål i forhold til koncernen er nødvendig (INT1: 24.57-26.41). Heraf anerkender Virksomhed A, at præstationsmålene i de enkelte, autonome divisioner skal være motiverende, hvorfor procentmængden tillagt divisionens præstation er højere, end ved de interne afdelinger i Virksomhed A (INT1: 55.51-58.45).

Tidligere er medarbejderne blevet evalueret individuelt, men efter indførelsen af nye metoder for præstationsmålinger, evalueringer og tildeling af bonus, anvendes ikke længere individuel bonusaflønnings (INT1: 53.56-55.45).

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle mål

I Virksomhed A bliver alle medarbejdere præstationsmålt og bonusaflønnings på tre overordnede mål, hvilket tilsvarende gør sig gældende for alle medarbejdere i den samlede koncern (INT1: 20.46-23.56). Målene er en del af den nye bonusplan, gældende fra 2019, og disse er organisk vækst, EBITDA og Working Capital Requirement¹⁰, herefter benævnt WCR (INT1: 17.20-20.42; 20.46-23.56). Heraf benytter koncernen udelukkende finansielle mål. I 2020/2021 vil der dog blive indført ikke-finansielle mål, såsom medarbejdertilfredshed, hvilket bliver en del af bonusordningen (INT1: 55.51-58.45).

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Som tidligere nævnt, har der været en gradbøjning af kravene for opnåelse af bonus, hvilket også har været et udtryk for anvendelse af subjektive præstationsmålinger og personlige mål, der var let opnåelige (INT1: 52.39-53.55). Virksomheden har afskaffet alle personlige mål, og tilsvarende automatiseret bonussystemet, hvormed det gøres fuldt objektivt. Der opnås heraf ingen bonus, såfremt man ikke opnår de fastsatte præstationsmål uagtet årsag (INT1: 52.39-53.55).

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Virksomhed A anvender nøgletal opgjort i procent indenfor EBITDA, organisk vækst og WCR (INT1: 60.43-64.44). At målene opgøres procentuelt, kan skabe sammenligningsgrundlag af præstationer, og heraf anvendes som relative præstationsmålinger, men det vurderes i højere grad at være fastsat ex ante og anvendt isoleret, snarere end relativt til andre enheder. Heraf kan der argumenteres for, at på trods af procentuel opgørelse, er det med samme effekt som et absolut nøgletal.

¹⁰ WCR = Operating assets - Operating liabilities (Hawawini & Viallet, 2015: 152-155)

Transferpriser

Virksomheden A gør brug af transferpriser til intern handel mellem afdelinger og divisioner. Virksomheden benytter to regnskaber til transferpriser, herunder også kaldet *duale transferpriser*¹¹. Det første system benyttes ved de interne transferpriser, hvor de faktiske kostpriser sammenholdes med faktiske salgspriser for produkterne. Det andet system benyttes af skattemæssige årsager, hvor der forekommer procentmæssig profitaflæjring undervejs, og hertil *multiplikativ cost-plus* (INT1: 08.13-13.00 og jf. opfølgende mail). De to systemer for transferpriser vil resultatmæssigt differentiere sig fra hinanden (INT1: 08.13-13.00). Præstationsmålingerne vil ske på baggrund af transferpriser fra det førstnævnte regnskab. Dette er grundet en antagelse i Virksomhed A om, at sælgere altid rationelt vil sælge til den højeste pris, og dermed er forholdet mellem faktiske kostpriser og salgspriser af større interesse præstationsmæssigt, end det skattemæssige regnskab (INT1: 08.13-13.00).

Allokering af fællesomkostninger

Virksomhed A anvender fuld allokering af fællesomkostninger på både interne afdelinger og autonome divisioner (INT1: 04.24-08.13). Af allokeringsnøgler kan bl.a. nævnes antal medarbejdere og omsætning, men der forekommer yderligere en lang række nøgler til forskellige allokeringer (INT1: 13.00-17.18). På trods af den fulde omkostningsallokering, har virksomheden dog den holdning, at divisioner og afdelinger blot bør fokusere på omkostninger, som de har kontrol over og kan påvirke, jf. kontrollabilitetsprincippet (INT1: 13.00-17.18).

10.1.2 Virksomhed B

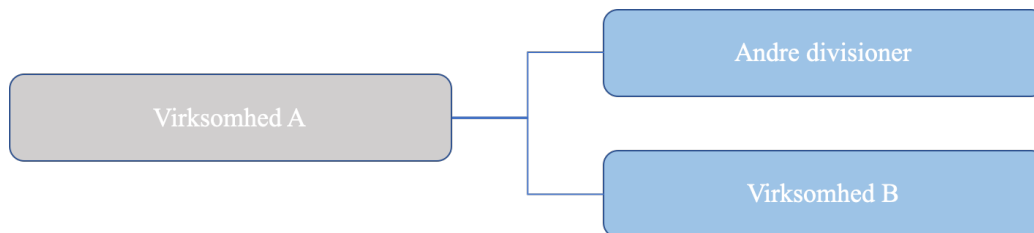
Beskrivelse af organisatoriske enheder

Virksomhed B er, som tidligere omtalt, en produktionsvirksomhed. Virksomhed B er en fuld autonom division af Virksomhed A (INT2: 00.21-01.30). Virksomhed B har i egen division interne afdelinger som R&D, produktion, salg og supporterende funktioner herfor. Da Virksomhed A vurderes at udgøre den øverste ledelse for divisionen, vil ledere i divisionen omtales divisionsledere og resterende medarbejdere i divisionen benævnes øvrige medarbejdere. I redegørelsen for Virksomhed B

¹¹ Ved anvendelsen af duale transferpriser anvendes to separate systemer til styring af transferpriser (Zimmermann, 2007: 177).

fokuseres udelukkende på divisionsforholdet med Virksomhed A og andre autonome divisioner i koncernen, og ikke de interne afdelinger i Virksomhed B.

Figur 6: Organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder



(Egen tilvirkning)

Synergieffekter og interdependens

Der forekommer ingen interdependens mellem andre divisioner i koncernen og Virksomhed B, da denne er fuldt, driftsmæssigt uafhængig, og aktiviteter har ingen påvirkning på andre divisioner, og ej heller omvendt (INT2: 00.21-01.30). Der påpeges dog enkelte synergieffekter divisionerne imellem, bl.a. enkelte interne handler, få omkostningsallokeringer og en mindre grad af vidensdeling. Vidensdeling sker med enkelte af de andre, eksterne divisioner i koncernen, som driftsmæssigt er sammenlignelig med Virksomhed B (INT2: 17.08-19.06). Der påpeges ingen synergieffekter ved brandværdi grundet eksterne partneraftaler, og interviewpersonen udtaler, at divisionen ville generere samme salg med et andet navn (INT2: 17.08-19.06).

Præstationsmåling og -evaluering

Incitamentssystemer

Der forekommer bonusordninger for alle medarbejdere i divisionen (INT2: 19.58-23.05). Koncernen har, som tidligere nævnt, det seneste år været i gang med en omstilling hvad angår deres præstationsmålinger- og evalueringer, og i 2019 er der kommet ny konstruktion af incitamentssystemer, som et led i strategiske ændringer, der er fremsat som standarder fra koncernen (INT2: 19.58-23.05). Interviewpersonen er på nuværende tidspunkt ikke fuldt ud bekendt med konstruktionen af præstationsmålinger, hvorfor pointer omhandlende både tidligere og nuværende præstationsmålingssystem vil benævnes.

Aggregering af præstationsmål

Hvor præstationsmål tidligere udelukkende har været baseret på individuelt niveau og divisionsniveau, vil disse i stedet nu udgøre resultater for divisionen og den samlede koncern (INT2: 19.58-23.05). Virksomhed B's præstationsmål udgør 20% af koncernens resultat samt 80% i forhold til Virksomhed B's egen divisionsmæssige præstation (INT2: 24.47-24.53).

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle mål

I den nye bonusmodel vil ikke-finansielle målinger ikke længere indgå i bonusaflønnningen af medarbejderne, men disse vil igen medtages i præstationsevalueringer og bonusaflønninger i 2020/2021 (jf. INT1).

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Opnåelse af præstationsmålene forekommer i den nye bonusmodel som værende objektive, og såfremt en bonus udløses, sker dette udelukkende på baggrund af opnåelsen af fastsatte mål (INT2: 35.16-35.35). Tidligere blev anvendt subjektive målinger, hvor vurderingen af præstationen forekom i henhold til, hvorvidt ledere traf de rette valg, til trods for, at dette medførte manglende målopfyldelse af bonusmål. Heraf var det altså tidligere muligt at opnå bonus til trods for, at de opsatte bonusmål ikke blev opfyldt. Ændringen af dette fra subjektive til objektive præstationsevalueringer er bl.a., som tidligere nævnt, grundet en fuld automatisering af bonussystemet (INT2: 32.50-33.26).

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Virksomhed B anvender nøgletal opgjort i procent indenfor EBITDA, organisk vækst og WCR (jf. INT). At målene opgøres procentuelt, kan skabe sammenligningsgrundlag af præstationer, og heraf anvendes som relative præstationsmålinger, men det vurderes i højere grad at være fastsat ex ante og anvendt isoleret, snarere end relativt til andre enheder. Heraf kan der argumenteres for, at på trods af den procentuelle opgørelse, er det med samme effekt som et absolut nøgletal.

Transferpriser

Der forekommer begrænset handel på tværs af Virksomhed B og resten af koncernen. Virksomhed B køber enkelte komponenter fra Virksomhed A og andre autonome divisioner i koncernen (INT2: 03.57-06.19). Interviewpersonen er ikke længere en del af fastsættelsen af transferpriserne og heraf ikke fuldt bekendt med valg af transferpriser. Det påpeges dog, at den skattemæssige afrapportering og den interne afrapportering differentieres i to systemer (INT2: 09.13-09.55). Heraf udledes det, at Virksomhed B, ligesom Virksomhed A, gør brug af *duale transferpriser*. Det udledes endvidere, at da virksomhed A fastsætter disse, anvendes tilsvarende *multiplikativ cost-plus* i det skattemæssige regnskab (jf. INT1).

Allokering af fællesomkostninger

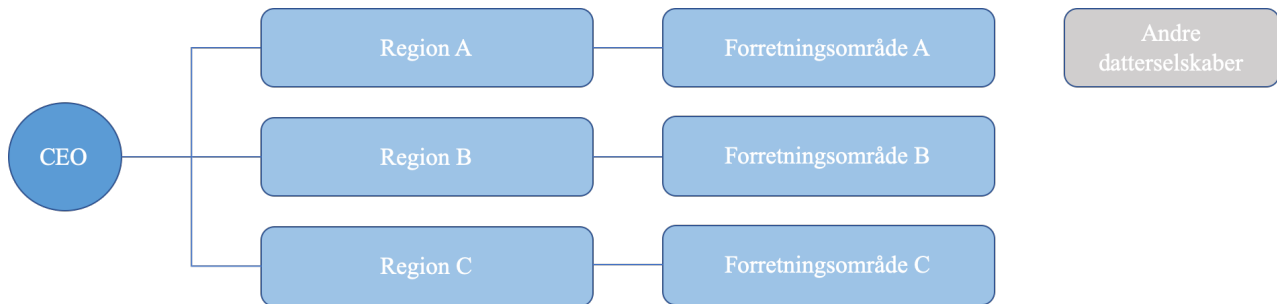
Virksomhed B tager del i en række driftsmæssige fællesomkostninger fra Virksomhed A (INT2: 02.08-03.44). Ved omkostninger forbundet med eksempelvis IT og lønbogholderi, som er fællesomkostninger fra Virksomhed A, anvendes antal medarbejdere som allokeringsnøgle (INT2: 11.15-12.30). Det påpeges også, at en række andre fællesomkostninger allokeres ud på baggrund af den relative omsætning. Heraf bliver de divisioner, der genererer en højere omsætning, belastet med flere allokerede omkostninger end de, der genererer en lavere omsætning (INT2: 09.13-09.55).

10.1.3 Virksomhed C

Beskrivelse af organisatoriske enheder

Virksomhed C er, som tidligere nævnt, en produktions-, rådgivnings- og handelsvirksomhed, og denne består af ni forretningsområder (INT3: 02.28-03.40). De forskellige forretningsområder er geografisk placeret og samlet, så virksomheden tilbyder alle services til kunderne indenfor definerede, geografiske områder, der inddeles i tre regioner (INT3: 05.13-08.14). Der er heraf tre regioner, hvor disse tilbyder alle forretningsområder til kunderne (INT3: 15.33-16.53). Som tidligere nævnt, indgår Virksomhed C i et koncernforhold, hvor denne er et datterselskab, men fokus vil være på Virksomhed C og dennes afdelinger og interne funktioner. Dog vil enkelte pointer, omhandlende koncernforholdet og andre datterselskaber medtages.

Figur 7: Organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder



(Egen tilvirkning)

Synergieffekter og interdependens

Der forekommer en række synergieffekter både internt i Virksomhed C, men også i forbindelse med andre datterselskaber i koncernen. Der påpeges først og fremmest en række synergier mellem forretningsområderne internt i Virksomhed C. Samarbejde og vidensdeling på tværs af sælgere i forretningsområderne er en kritisk faktor, specielt da kunderne ofte vil finde anvendelighed i produkter indenfor flere, hvis ikke alle, forretningsområder. Det skaber tilsvarende mulighed for mersalg ved salg fra flere forretningsområder (INT3: 11.11-12.02; 17.48-20.45). Yderligere samarbejder de enkelte forretningsområder på tværs af regionerne, til trods for, at disse er geografisk adskilt. Dette er bl.a. ved sparring og tilsvarende i form af praktiske foranstaltninger. Hvis et forretningsområde i én region ikke har lagerbeholdning til at gennemføre et salg, kan der overføres varer fra samme forretningsområde i andre regioner (INT3: 15.33-16.53). Der vurderes at forekomme en grad af interdependens internt i virksomheden, hvoraf der kan skabes mersalg og heraf positivt påvirke andre resultater, men i mindre grad interdependens i det omfang, hvor aktiviteter i et forretningsområde eller en region negativt påvirker resultatet i andre. I forbindelse med andre datterselskaber, forekommer den største interdependens som værende handel på tværs af disse. Det er af den årsag, at såfremt Virksomhed C ikke indgår i koncernforholdet, vil denne ikke have mulighed for at købe ind til interne indkøbspriser, hvilket vil være skadende for virksomhedens drift (INT3: 29.31-30.55). Det påpeges i den forbindelse, at markedet for de produkter Virksomhed C indkøber fra datterselskaberne, på nuværende tidspunkt er et så svært og begrænset marked, hvortil virksomheden ikke vil være i stand til at få adgang til eksterne markedet for produktet (INT3: 29.31-

30.55). Såfremt Virksomhed C skal fortsætte i drift, er den derfor fuldt afhængig af handler med andre datterselskaber i koncernen. Der vurderes altså en høj grad af interdependens med andre datterselskaber, hvor primært disses aktiviteter i høj grad kan påvirke Virksomhed C, der driftsmæssigt er afhængig af disse.

Præstationsmåling og -evaluering

Incitamentssystemer

Ledelsen i Virksomhed C bliver målt på det samlede resultat for denne, hvortil moderselskabet fastlægger et budget med fastsatte mål (INT3: 23.49-24.10; 37.22-37.45). Det er dog uvist, hvorvidt denne er segmenteret på den øverste ledelse og afdelingsledere. Af øvrige medarbejdere er det primært virksomhedens sælgere, hvor der forekommer bonusaflønnning (INT3: 11.11-12.02). Sælgerne evalueres ud fra eget salg til kunderne indenfor sælgerens respektive forretningsområde, og herunder ud fra volumen og omsætning (INT3: 22.14-23.30; 23.35-23.37). Bonusaflønnningen til sælgerne foregår ud fra en samlet pulje, hvorfra sælgerne belønnes. Dette betyder, at sælgere med en høj præstation opnår mest fra bonuspuljen, hvorfor nye sælgere sandsynligvis ikke opnår stor belønning på trods af en relativ god indsats (INT3: 22.14-23.30). Sælgernes bonus udgør dog kun en mindre del af deres samlede løn, hvorfor bonus anses som en gode snarere end som en del af lønpakken (INT3: 35.07-36.45). Interviewpersonerne er ikke bekendte med, hvorvidt der forekommer incitamentsaflønnning for andre medarbejdere end de nævnte.

Aggregering af præstationsmål

Bonusaflønnningen for ledelsen afhænger, som tidligere nævnt, af virksomhedens samlede resultatet (INT3: 23.49-24.10). Derudover præstationsmåles og -evalueres afdelingslederne på det respektive forretningsområdes resultatet, hvortil der foretages daglig opfølgning (INT3: 12.15-12.56). Det er dog uvist, hvorvidt dette indgår i bonusaflønnning af disse. For sælgere forekommer en disaggregering af præstationsmålinger, da sælgerne, jf. den omtalte bonus, har individuelle mål bestemt ud fra budgettet (INT3: 26.04-26.56). Præstationsmåling på baggrund af virksomheden vil omtales virksomhedsniveau, måling på baggrund af de enkelte forretningsområder vil omtales

afdelingsniveau, og måling for sælgere vil omtales individuelt niveau. Præstationsmål for øvrige, ikke nævnte medarbejdere er ukendte.

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle mål

Virksomheden C benytter finansielle målinger, herunder ud fra den budgetterede omsætning og den resultatmæssige position (INT3: 27.25-28.31) Ikke-finansielle målinger påpeges ikke at være anvendt ved præstationsmålinger (INT3: 24.25-25.45). Det kan dog diskuteres, hvorvidt volumen udgør et ikke-finansielt mål. Det vurderes fortsat kvantificerbart i finansielle termer, men kan tilsvarende også forekomme som et ikke-finansielt mål. Det er dog overvejende finansielle præstationsmålinger, der anvendes.

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Bonusafklønning sker udelukkende på baggrund af objektive mål. Dette betyder, at der ikke udbetales bonus såfremt målene ikke opnås uagtet årsag (INT3: 34.17-34.40).

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Interviewpersonerne er ikke bekendte med anvendelsen af relative præstationsmålinger.

Transferpriser

Der forekommer ingen intern handel i Virksomhed C, hvorfor der ikke er fastsat transferpriser herfor (INT3: 17.03-17.10). Der er dog handel på tværs af koncernen, herunder mellem Virksomhed C og de øvrige datterselskaber (INT3: 05.14-08.14). Dog er interviewpersonerne ikke bekendte med fastsættelsen af transferpriserne herfor, og påpeger, at disse er fastsatte af de sælgende datterselskaber (INT3: 17.17-17.28).

Allokering af fællesomkostninger

Virksomheden er, som tidligere nævnt, et selvstændigt datterselskab i en koncern, og heraf er det relevant både at tale om allokering af fællesomkostninger internt i Virksomhed C, men tilsvarende også fra koncernvirksomheden. Internt i virksomheden allokeres fællesomkostninger, og det påpeges,

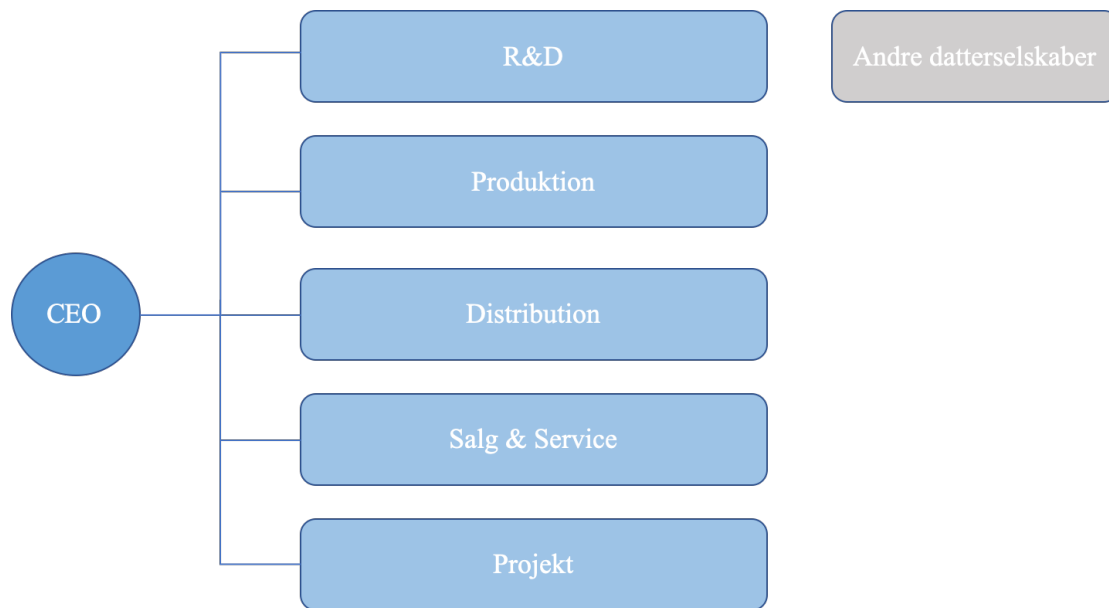
at der ikke anvendes fastsatte fordelingsnøgler (INT3: 13.15-14.55). Er det omkostninger, der omhandler medarbejdere, så bliver det respektive antal medarbejdere tilknyttet afdelingen, anvendt som allokeringsnøgle. Er det i stedet omkostninger, der ikke kan fordeles på baggrund af antal medarbejdere, så kan omkostningerne fordeles ligeligt mellem afdelingerne, eller der foretages en vurdering af, at en større afdeling betaler mere end en mindre afdeling. Det bliver heraf en vurderingssag af bedste evne i forhold til, hvordan det forekommer som mest rimeligt at fordele, og hvordan trækket er på omkostningen (INT3: 13.15-14.55). Hvad angår moderselskabet, allokeres der en række fællesomkostninger ned på Virksomhed C. Det er bl.a. omkostninger som IT og marketing, og det påpeges, at mængden af omkostninger fra moderselskabet er stigende (INT3: 27.15-28.31). Interviewpersonerne er ikke bekendte med allokeringsnøglerne for de fællesomkostninger, men omkostningerne bliver registreret på en overordnet virksomhedskonto, og altså ikke fordelt ud på afdelingerne i virksomheden (INT3: 28.40-29.24).

10.1.4 Virksomhed D

Beskrivelse af organisatoriske enheder

Virksomhed D er, som tidligere nævnt, en produktions- og rådgivningsvirksomhed, og består af følgende funktioner: R&D, produktion, salg og service, distribution og projekt. Virksomhed D indgår, som tidligere nævnt, i et koncernforhold, hvor denne er et datterselskab, men virksomheden vil behandles som en fritstående virksomhed, med egne afdelinger og interne funktioner. Enkelte pointer omhandlende koncernforholdet og andre datterselskaber medtages.

Figur 8: Organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder



(Egen tilvirkning)

Synergieffekter og interdependens

Det påpeges af virksomheden, at en stor synergi er vidensdeling afdelinger imellem, og mulighed for at anvende ressourcer fra medarbejdere i andre afdelinger faktureringsfrit, der heraf varetager multiple opgaver. Ydermere påpeges det, at der forekommer synergieffekter i forbindelse med intern handel i form af salgsaktiviteter med datterselskaberne (INT4: 07.08-08.05; 10.02-10.44). Det påpeges, at der forekommer stor interdependens afdelingerne imellem, da disse indgår i samme værdikæde, hvorfor der er mulighed for stor påvirkning på hinanden (jf. opfølgende mail).

Præstationsmåling og -evaluering

Incitamentssystemer

Der forekommer udelukkende bonusaflønning i den øverste ledelse. Denne er i form af en variabel aflønning, typisk bestående af et par månedslønninger. Dette er gældende for direktøren inklusiv fire andre i den øverste ledelse (INT4: 17.44-19.22; 27.50-28.16). Præstationsmålingen foregår ligeledes også på de resterende medarbejdere, men der forekommer ingen bonusaflønning til disse (INT4: 15.45-17.34; 17.39-17.40). Virksomheden begrundet fravalget af bonus med, at der ikke ønskes at

drive adfærd, hvor der blot fokuseres på opnåelse af finansielle præstationsmål, men i stedet en varetagelse af kundens behov (INT4: 17.44-19.22).

Aggregering af præstationsmål

Præstationsmålene til bonusaflønnings af den øverste ledelse er udelukkende baseret på det regnskabsmæssige resultat i virksomheden, herunder på virksomhedsniveau, hvorfor der ikke anvendes disaggregerede målinger i incitamentskontrakterne (INT4: 17.44-19.22). Det resterende af virksomheden, herunder afdelingsledere og øvrige medarbejdere, præstationsevaluere på baggrund af individuelle præstationsmål (jf. opfølgende mail). Disse præstationsmål forekommer på baggrund af budgetteret omsætning, indtjening og ordreindgang (INT4: 19.58-20.24). Som tidligere nævnt er dette dog ikke målinger, der er koblet på bonusaflønnings (INT4: 19.58-20.24).

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle mål

Det påpeges, at der udelukkende anvendes finansielle præstationsmålinger i Virksomhed D (INT4: 20.36-20.59)

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Der forekommer udelukkende objektive præstationsmålinger i virksomheden (INT4: 25.42-27.45).

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Der anvendes udelukkende absolutte præstationsmål i virksomheden (INT4: 23.40-25.03).

Transferpriser

Der forekommer ikke handel på tværs internt i Virksomhed D, men snarere handel med datterselskaber, hvor der opkøbes enkelte salgsaktiviteter. Transferprisen er baseret på en cost-plus, hvor der pålægges en procentmæssig profitaflægning, hvorfor den *multiplikative metode* anvendes. Interviewpersonen påpeger, at det udelukkende er skattemæssige betragtninger, der ligger til grund for denne fastsættelse af transferpriser, og heraf ikke styringsmæssige årsager (INT4: 07.08-08.05).

Allokering af fællesomkostninger

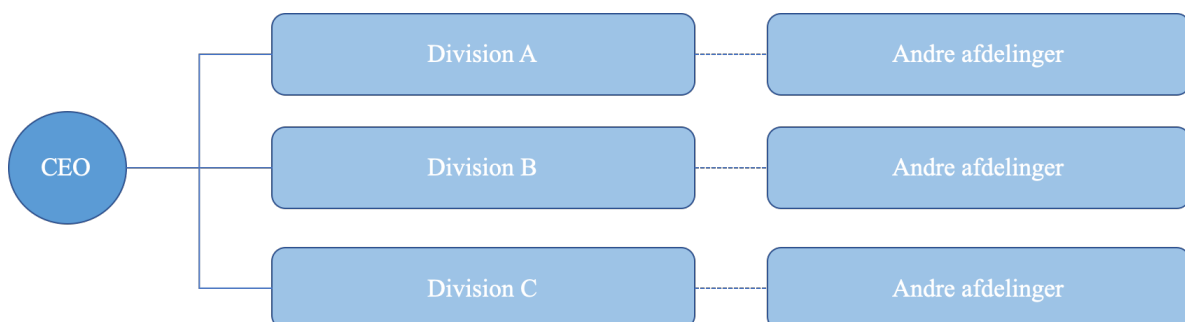
Virksomhed D allokerer udelukkende direkte henførbare omkostninger til de interne afdelinger, og virksomheden fordeler ikke fællesomkostninger ud på disse (INT4: 00.44-03.45). Det er med den argumentation, at virksomheden udelukkende ønsker at fordele omkostninger, de interne afdelinger har mulighed for at påvirke (INT4: 04.17-06.41). Yderligere nævnes det, at når der foretages investeringer i virksomheden, som har betydning for alle afdelinger, eksempelvis investeringer i nye bygninger, bliver disse omkostninger fortsat ikke fordelt ud på afdelingerne (INT4: 10.56-11.34). Interviewpersonen benævner, at der forekommer en allokering af fællesomkostninger fra moderselskabet til datterselskaberne. Det påpeges dog, at disse fællesomkostninger ikke allokeres til Virksomhed D, da denne i højere grad er driftsmæssigt uafhængig af moderselskabet, end de andre datterselskaber (INT4: 31.48-33.25; 33.35-34.33).

10.1.5 Virksomhed E

Beskrivelse af organisatoriske enheder

Virksomhed E er, som tidligere nævnt, en produktions- og servicevirksomhed. Virksomheden er opdelt på tre divisioner, hvor der budgetteres og måles på hver af disse (INT5: 00.00-00.44). Divisionerne kan både være fysisk decentraliserede og tilsvarende kan de være i organisationen. Dog er hver enkelte division beslutningsautonom på deres respektive områder (INT5: 01.14-11.56).

Figur 9: Organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder



(Egen tilvirkning)

Synergieffekter og interdependens

Der er en stor synergieffekter divisionerne i mellem. Det er af den årsag, at virksomheden kan tilbyde forskellige services og produktområder til kunderne fra de tre divisioner, hvorfor der skabes muligheder for mersalg ved salg af flere services og produkter til de enkelte kunder, og tilsvarende forekommer brandmæssige synergieffekter (INT5: 08.17-09.22). Det påpeges tilsvarende, at der forekommer vidensdeling på tværs af divisioner eksempelvis omhandlende processer (INT4: 15.55-16.48). Et af områderne hvor divisionerne har indflydelse på hinanden er, såfremt en medarbejder i én division leverer et kvalitetsproblem. I en sådan situation har det betydning for andre divisioner og disses dækningsbidrag (INT5: 16.59-17.24). Det kan både være i forbindelse med, at det brandmæssigt kan skade virksomheden, men tilsvarende også fordi der føres ringe kvalitet ind i andre divisioner, der både har driftsmæssige og omkostningsmæssige konsekvenser (jf. opfølgende mail). Der vurderes heraf også interdependens divisionerne i mellem, hvortil aktiviteter i én division kan have indvirkning på andre divisioner.

Præstationsmåling og -evaluering

Incentamentssystemer

Bonusaflønningen tilknyttet præstationsmål forekommer for den øverste ledelse, divisionsledere og sælgere i de enkelte divisioner (INT5: 12.16-13.36; 14.17-14.33). Der udbetales ikke bonus til øvrige medarbejdere i Virksomhed E, men disse præstationsmåles fortsat (INT5: 12.16-13.36).

Aggregering af præstationsmål

Den øverste ledelse i virksomheden forekommer som værende de eneste, hvor bonussen er tilknyttet virksomhedens samlede resultat (INT5: 18.05-18.48). For divisionsledere er præstationsmålene på divisionsniveau, som udgør dækningsbidrag (INT5: 12.16-13.36). For øvrige medarbejdere, herunder sælgere, anvendes individuelle præstationsmål, enten i form af dækningsbidrag eller omsætning, afgjort af hvad denne kan påvirke, og for sælgerne præstationsmåles tilsvarende på produktivitet (INT5: 12.16-13.36; 14.43-15.44; 22.43-24.22). Det påpeges yderligere, at projektledere præstationsevalueres på dækningsbidrag på de respektive projekter, de indgår i, men uden bonusaflønning (INT5: 12.16-13.36).

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle mål

Præstationsmålinger og bonusaf lønning sker primært ud fra finansielle præstationsmålinger, herunder dækningsbidrag og omsætning. De respektive finansielle målinger kan dog differentiere for de enkelte medarbejdere, ud fra hvad disse har mulighed for at påvirke i organisationen (INT5: 11.55-12.03). Der anvendes dog ét ikke-finansielt mål i sælgernes bonusaf lønning, heraf produktivitet, der beregnes som den procentmæssige mængde af debiterbare timer til kunderne (INT5: 14.43-15.44), men de anvendte præstationsmålinger er overvejende finansielle.

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Præstationsmålingerne forekommer som værende objektive, hvoraf der udelukkende forekommer bonusaf lønning på baggrund af opnåelse af mål (INT5: 10.53-11.54; 12.16-13.36).

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Det er ikke påpeget af interviewpersonen, hvorvidt der anvendes relative og absolutte præstationsmål.

Transferpriser

Til trods for, at alle medarbejdere, med undtagelse af den øverste ledelse, tilhører en defineret division, kan disse indgå i opgaveløsninger i alle tre divisioner. Heraf er den interne handel i virksomheden primært i forbindelse med timer, der sælges til andre divisioner. Der er for disse defineret en intern kostpris, som den modtagende afdeling betaler (INT5: 09.40-10.26). Det er dog uvist, hvad denne interne kostpris reflekterer af transferpriser, og hvorvidt der inkorporeres profitaflæjrning heri.

Allokering af fællesomkostninger

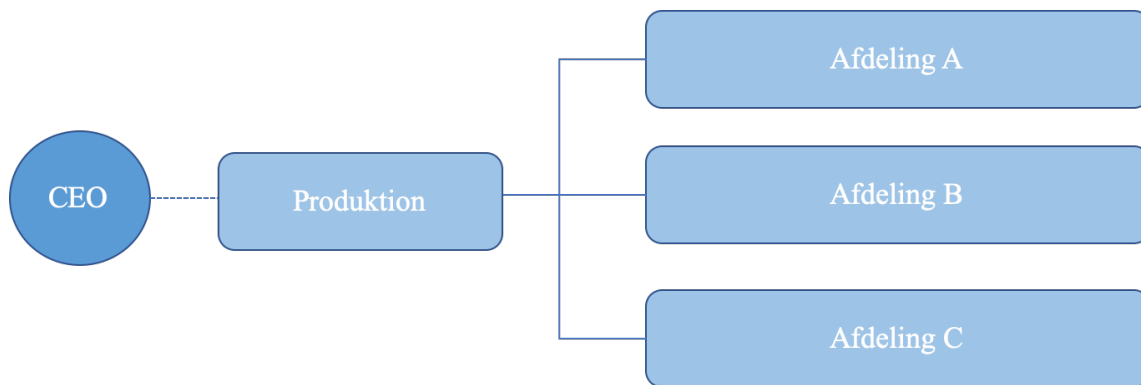
Fællesomkostninger allokeres ikke til divisionerne ud fra princippet om, at det ikke er værdiskabende at allokere omkostninger, disse ikke har mulighed for at styre og påvirke (jf. opfølgende mail).

10.1.6 Virksomhed F

Beskrivelse af organisatoriske enheder

Virksomhed F er, som før nævnt, en produktionsvirksomhed. Denne har en række forskellige afdelinger, hvorunder produktionsafdelingerne er inddelt i tre forskellige funktionsområder, hvor en række mindre afdelinger samles under disse i henhold til opgavetype og funktion (INT6: 2.12-2.31). Det er dog på disse tre, overordnede funktionsområder, der aflægges regnskaber og budget, og hvor der tilsvarende præstationsmåles på (INT6: 3.41-4.02). Disse tre funktionsområder vil herefter omtales afdelinger.

Figur 10: Organisationsdiagram over fokuserede organisatoriske enheder



(Egen tilvirkning)

Synergieffekter og interdependens

Alle tre afdelinger indgår i en ordrebehandling, og disse er alle afhængige i værdikæden for et færdigproduceret produkt (INT6: 6.14-6.53). De tre faser skal ses som kronologiske, hvoraf et færdigt produkt i den første fase, eller afdeling, indgår i den næste og så videre. Der forekommer heraf stor interdependens afdelingerne imellem, hvoraf de er yderst afhængige af de andre afdelingers produktmæssige præstationer. Hvis, og såfremt, der er kvalitetsproblemer ved produkter, der føres ind i næste afdeling, vil det have konsekvenser for begge afdelinger (jf. opfølgende mail). Kvalitetsproblemer vil medføre, at der er omkostninger forbundet med spildtid for den modtagende enhed, og tilsvarende skal produceres en ny enhed i den første fase, hvorfor det har omkostningsmæssige konsekvenser i form af tid og materialer (jf. opfølgende mail). Det påpeges, at den altafgørende synergi i virksomheden er samarbejdet afdelingerne imellem, og det ville være

nødvendigt med andre, eksterne leverandører, såfremt de ikke havde det i organisationen (INT6: 7.49-7.58), og tilsvarende er der synergieffekter ved fællesomkostninger (INT6: 4.09-4.41).

Præstationsmåling og -evaluering

Incitamentssystemer

Der udbetales udelukkende bonus til ledelsen i Virksomhed F (INT6: 15.37-15.40), men det er uvist, hvordan der segmenteres på den øverste ledelse og afdelingsledere. For øvrige medarbejdere foreligger ingen fast kompensationskontrakt (INT6: 10.48-11.22).

Aggregering af præstationsmål

De tre afdelinger præstationsevalueres ud fra disses regnskaber og profit, og ligeledes fokuseres der på den aggregerede profit for alle tre afdelinger (INT6: 3.41-4.02). Herunder bliver præstationerne, både for de enkelte afdelingsniveauer og virksomheden som helhed, gennemgået hver måned (INT6: 11.59-12.08). Ingen af de respektive niveauer er af højere vægt end andet, hvorfor fokus er på måling og evaluering på alle niveauer (INT6: 12.19-12.31). Interviewpersonen er i mindre grad bekendt med hvilke målinger, der anvendes til præstationsevalueringer og bonusaflønning.

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle mål

I bonusaflønning af lederne er præstationsmålene koblet op på både finansielle mål og ikke-finansielle præstationsmål (INT6: 10.11-10.37; 16.45-17.11). De ikke-finansielle konstrueres ud fra et kundeperspektiv, og udgør mål som kvalitet og leveringssikkerhed (INT6: 9.45-10.10; 16.14-17.11).

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Der anvendes udelukkende objektive præstationsmålinger i Virksomhed F (INT6: 15.37-15.40).

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

Interviewpersonen er ikke yderligere bekendt med, hvorvidt præstationsmålene i bonusaflønnings af ledere er relative eller absolutte præstationsmålinger.

Transferpriser

Interdependens mellem afdelingerne anses ikke som handel på tværs, hvorfor der ikke anvendes transferpriser (INT6: 6.14-6.53). I stedet allokeres profit fra kunden ud på de tre afdelinger ud fra en vurdering af bidrag til ordren (jf. opfølgende mail).

Allokering af fællesomkostninger

Fællesomkostninger for virksomheden allokeres ud på de tre afdelinger (INT6: 4.09-4.41). Allokeringer af fællesomkostninger til afdelinger sker på baggrund af en måling af, hvor meget disse trækker på kapaciteten, hvoraf tid udgør den primære driver, og allokeringen bliver heraf den relative procentsats af trækket på kapaciteten (INT6: 5.44-5.45).

10.2 Opsummering af casevirksomheder

I de ovenstående afsnit er redegjort for casevirksomhedernes enkelte synergieffekter og interdependens, metoder for præstationsmåling og -evaluering, brug af transferpriser og allokering af fællesomkostninger. Resultaterne fra hver casevirksomhed vil illustreres i tabeller med en tilhørende opsummering for hver af de behandlede emner, som sættes i relation til, hvorvidt valg herfor i de respektive casevirksomheder er med overvejelser om synergieffekter og interdependens, og om der er sammenhæng hermed.

10.2.1 Præstationsmåling og -evaluering

I nedenstående tabel er der opsummeret væsentlige pointer angående casevirksomhederne omhandlende graden af synergieffekter og interdependens samt metoder for præstationsmåling og -evaluering.

Tabel 3: Grad af synergieffekter og interdependens samt metoder for præstationsmåling og -evaluering i casevirksomhederne

Præstationsmålinger- og evalueringer

	Virksomhed A	Virksomhed B	Virksomhed C	Virksomhed D	Virksomhed E	Virksomhed F
Grad af synergieffekten	Høj	Lav	Høj	Høj	Høj	Høj
Grad af interdependens	Høj	Ingen	Høj	Høj	Høj	Høj
Anvendelse af incitamentssystemer	Alle medarbejdere	Alle medarbejdere	Ledelse og sælgere	Øverste ledelse	Øverste ledelse, divisionsledere og sælgere	Ledelse
Aggregeringsgrad af præstationsmål	Koncern- og divisions-/afdelings-niveau	Koncern- og divisions-/afdeling-niveau	Virksomheds niveau for ledelse, niveau for regions- og forretningsområder for ledere herfor, individuelt niveau for sælgere	Virksomheds niveau for øverste ledelse, individuelt niveau for afdelingsledere og øvrige medarbejdere	Virksomheds niveau for øverste ledelse, divisionsniveau for divisionsledere og individuelt for sælgere	Virksomheds- og afdelings-niveau
Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle præstationsmål	Finansielle	Finansielle	Finansielle	Finansielle	Finansielle	Begge
Anvendelsen af subjektive og objektive præstationsmålinger	Objektive	Objektive	Objektive	Objektive	Objektive	Objektive
Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål	Absolutte opgjort procentuelt	Absolutte opgjort procentuelt	Ukendt	Absolutte	Ukendt	Ukendt

(Egen tilvirkning)

Jf. tabel 3 fremgår det, at der i fem af de seks casevirksomheder forekommer høj grad at synergieffekter heraf ikke segmenteret på interne og eksterne, hvoraf disse primært er udtrykt ved vidensdeling, samarbejde, allokering af fællesomkostninger og intern handel divisioner og afdelinger imellem. Hvor angivet med lav, forekommer i mindre grad handel på tværs, vidensdeling og omkostningsallokeringer. Tilsvarende forekommer der ligeledes høj interdependens i fem af seks casevirksomheder, hvor aktiviteter i én division eller afdeling i høj grad påvirker andre, og tilsvarende også ved indbyrdes afhængighed. Det er heraf værd at bemærke, at manglende interdependens og lav grad af synergieffekter er til stede i den samme virksomhed.

Anvendelse af incitamentssystemer forekommer i to af casevirksomhederne på alle medarbejdere, i to af casevirksomhederne udelukkende på ledelse og sælgere, og i de resterende to casevirksomheder udelukkende på ledelsen. Til trods for manglende incitamentssystemer for en række medarbejdere i casevirksomhederne, præstationsmåles og -evalueres fortsat på disse. Det er heraf relevant at påpege, at tabellen ikke udelukkende repræsenterer mål i forhold til bonusaflønnings, men også for præstationsevalueringer, der ikke er koblet bonus på.

Aggregeringsgraden differentierer i de forskellige casevirksomheder, men fælles for alle er aggregerede mål i bonusaflønnings for ledelsen, og herunder på virksomhedsniveau. I Virksomhed A og B anvendes der, i alles bonusaflønnings, mål på koncern- og divisions-/afdelingsniveau, og tilsvarende præstationsevalueringer udelukkende på virksomheds- og afdelingsniveau i virksomhed F, hvorefter der i disse tre casevirksomheder ikke anvendes individuelle præstationsmålinger. I Virksomhed C, D og E forekommer udelukkende præstationsmålinger på virksomhedsniveau for den øverste ledelse. I Virksomhed C og E anvendes disaggregerede målinger for divisions- og afdelingsledere baseret på resultater i den respektive division og afdeling, og individuelt niveau for øvrige medarbejdere. I Virksomhed D anvendes udelukkende individuelle målinger på andet end den øverste ledelse, og herunder for divisionsledere og øvrige medarbejdere. Det forekommer, på trods af høj aggregering i alle virksomhederne, dog på forskellige medarbejderniveauer, at kun Virksomhed A og B påpeger at anvende aggregering med et formål om at fremme samarbejde afdelinger og divisioner i mellem. Aggregeringsgraden i de øvrige virksomheder kan være med formål om at samarbejde og håndtere interdependens, men det vurderes og påpeges tilsvarende også på baggrund af det niveau, de respektive medarbejdere indgår i, og yderligere hvad disse er vurderet ansvarlige for. Der er heraf blot i to af casevirksomhederne påpeget overvejelser om synergieffekter og interdependens ved valg af aggregeringsgrad, herunder ved ønske om at fremme samarbejde samt en procentuel differentiering af aggregeringsgraden i relation til mulighed for påvirkning af det samlede resultat. Ud fra den empiriske data forekommer ikke et entydigt kausalt forhold mellem valg af aggregering og grad af interdependens og synergieffekter.

Éndimensionalitet, og heraf blot anvendelse af finansielle målinger, er overvejende dominerende. I tre af casevirksomhederne anvendes udelukkende finansielle målinger, i to er inkorporeret ét ikke-finansielt mål i sælgernes præstationsmålinger, og forekommer heraf

overvejende finansielle, og i én casevirksomhed anvendes flerdimensionalitet. I alle casevirksomheder anvendes udelukkende objektive målinger. Valg for disse to metoder tyder på, at virksomhederne primært fokuserer på motivering af medarbejdere til at fremme den kortsigtede finansielle præstation, og tilsvarende ikke ønsker diskuter- og ikke-reviderbare målinger, og heraf ikke med overvejelser om synergieffekter og interdependens, hvortil der ikke vurderes en sammenhæng.

I de tilfælde, hvor anvendelsen er bekendt, forekommer absolutte målinger dominerende, hvortil A og B dog udelukkende anvender procentvise målinger, men i lavere grad relativt til andre enheder, og hertil i højere grad som på forhånd aftalte mål. Disse forekommer dog anvendelige til sammenligninger, specielt når A er en virksomhed med mange afdelinger og divisioner, hvilket også kan være grundlag for valg af målinger i procent, hvortil divisioners og afdelingers præstationer kan sammenlignes. Det vurderes dog samlet, at valg om anvendelse af relative og absolutte målinger ikke er foretaget med overvejelser om synergieffekter og interdependens, og at der ikke er sammenhæng herimellem.

Udover aggregering af målinger i Virksomhed A og B, og potentielt i andre virksomheder, vurderes det, at de samlede valg for præstationsevalueringer i praksis ikke er foretaget med det formål at fremme synergieffekter og interdependens, men snarere relaterer sig til en præstationsmåling på det niveau, en medarbejder holdes ansvarlig og indgår i, og tilsvarende i højere grad relaterer sig til at reflektere kortsigtet, finansiell præstation og ikke-diskuterbare præstationsmålinger. Der vurderes lav eller ingen sammenhæng mellem valg af præstationsevalueringer og graden af synergieffekter og interdependens i casevirksomhederne.

10.2.2 Transferpriser

I nedenstående tabel er der opsummeret væsentlige resultater omhandlende fastsættelse og anvendelse af transferpriser i casevirksomhederne.

Tabel 4: Transferpriser i casevirksomhederne

		Virksomhed A	Virksomhed B	Virksomhed C	Virksomhed D	Virksomhed E	Virksomhed F
Transferpriser	Anvendelse af transferpriser	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
	Metode for fastsættelse af transferpriser	Multiplikativ cost-plus	Multiplikativ cost-plus	Ukendt	Multiplikativ cost-plus	Intern kostpris	
	Baggrund for fastsættelse af transferpriser	Skatte- og styringsmæssigt	Skatte- og styringsmæssigt	Ukendt	Skattemæssigt	Ukendt	
	Andet	Duale transferpriser	Duale transferpriser				

(Egen tilvirkning)

Jf. tabel 4 fremgår det, at alle casevirksomheder, med undtagelse af én, anvender transferpriser. Det forekommer dog, at flere af interviewpersonerne ikke er bekendt med fastsættelsen af transferpriser, hvilket er noteret ved "Ukendt", hvilket tilsvarende også er tilfældet i Virksomhed B, hvorimod det af undertegnede vurderes i relation til Virksomhed A. Ved de, som er bekendte med fastsættelsen, forekommer transferpriser i høj grad ved den *multiplikative cost-plus metode*, og fastsættelsen påpeges bl.a. at være en skattemæssig disciplin snarere end et styringsmæssigt værktøj. I Virksomhed E anvendes intern kostpris, som vurderes at kunne tage form af forskellige typer af transferpriser, herunder både *faktiske omkostninger*, *cost-plus* og *en forhandlet, intern kostpris*.

Virksomhed A og B vurderes som de eneste virksomheder, der medtager styringsmæssige overvejelser i fastsættelsen af transferpriser ved anvendelsen af *duale transferpriser*, hvor der forekommer en adskillelse af interne og skattemæssige transferpriser. Adskillelsen sker dog primært med et informationsmæssigt formål, hvor differencen mellem kostpriser og salgspriser kan beregnes, snarere end med overvejelser om synergieffekter og interdependens.

Det vurderes samlet, at ingen af de respektive casevirksomheder, i det omfang det er bekendt, anvender og fastsætter transferpriser med overvejelser om synergieffekter og interdependens, og dermed som et værktøj i en retmæssig håndtering af disse og skabe incitament herfor. Der vurderes heraf ingen sammenhæng mellem valg af transferpriser og grad af synergieffekter og interdependens i casevirksomhederne.

10.2.3 Allokering af fællesomkostninger

I nedenstående tabel er opsummeret væsentlige resultater omhandlende omkostningsallokering i casevirksomhederne.

Tabel 5: Allokering af fællesomkostninger i casevirksomhederne

	Virksomhed					
	A	B	C	D	E	F
Allokering af fællesomkostninger	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
Allokeringsnøgler	Bl.a. antal medarbejdere og omsætning	Bl.a. antal medarbejdere og omsætning	Ingen faste. Kan være medarbejdere eller subjektive vurderinger	-	-	Tid

(Egen tilvirkning)

Det fremgår af tabel 5, at fire af casevirksomhederne allokerer fællesomkostninger ud på divisioner og afdelinger. Hertil kommer det, at to casevirksomheder har fravalgt allokeringen af fællesomkostninger med det argument, at det ikke er værdiskabende for organisationen, og der ikke bør allokeres omkostninger ud, som de respektive divisioner ikke har mulighed for at påvirke og styre.

Allokeringsnøglerne er varierende i casevirksomhederne, men forekommer udtrykt som antal medarbejdere, omsætning, tid, og tilsvarende ved subjektive vurderinger. Det forekommer dog, at flere casevirksomheder benævner manglende værdiskabelse og transparens ved allokering af disse, og en ønskværdig allokering blot på baggrund af kontrollabilitet. Overvejelser hermed relaterer sig dog i højere grad til generelle vurderinger og problemstillinger ved allokering af fællesomkostninger, og yderligere forekommer omkostningsallokering på baggrund af kontrollabilitet, herunder isoleret omkostningsallokering, ikke som værende en skaber for incitament til samarbejde jf. det teoretiske afsæt. Dog benyttes omsætning, herunder ikke-isoleret omkostningsallokering, i enkelte casevirksomheder som allokeringsnøgle, der, jf. det teoretiske afsæt, forekommer som værende skaber for samarbejder divisioner i mellem. Det er dog ikke muligt at vurdere, hvorvidt allokeringsnøglen er fastsat med et ønske om at fremme samarbejde, eller om det blot vurderet som

den mest anvendelige, men i relation hertil vurderes synergieffekter og interdependens potentielt at være overvejet.

10.3 Problemstillinger i casevirksomhederne i relation til afhandlingens emne

I nedenstående afsnit vil påpegede problemstillinger fra interviewpersonerne i casevirksomhederne i relation til synergieffekter og interdependens indenfor præstationsmåling og -evaluering, transferpriser og allokering af fællesomkostninger fremgå.

10.3.1 Virksomhed A

En essentiel problemstilling i relation til synergieffekter påpeges at være manglende incitamentsskabelse til samarbejde på tværs af afdelingerne, således at der altid træffes de beslutninger, der skaber mest muligt værdi for den samlede koncern. Interviewpersonen udtaler:

“Det, der har været vores udfordring, er eksempelvis, hvis du har knap produktion, du står med én maskine (...), der er tre sælgere, der vil sælge den, en i Tyskland, en i Danmark og en i Frankrig. Hvem skal have maskinen (sælge maskinen, red.)? (...) Den sælger, der får den højeste pris” (INT1: 20.46-23.56).

Interviewpersonen påpeger netop, at ovenstående problemstilling bl.a. løses af aggregerede målinger (INT1: 24.07-24.40). Dog skaber anvendelsen af aggregerede målinger andre problemstillinger i relation til de divisioner, der i lav grad påvirker det samlede resultat for koncernen. Problemstillingerne opstår altså ved, at divisioner, der ikke kan påvirke det samlede mål, fortsat præstationsevalueres på dette. Interviewpersonen udtaler:

“Jeg tror ikke, det er super motiverende for Virksomhed B at have gruppemålene (...), det der taler for Virksomhed B (ikke måles på gruppemål, red.), er fordi, de ikke er integreret. Derfor giver det måske god mening, at de havde deres egne mål at blive målt på” (INT1: 24.57-26.41).

En anden problemstilling, der relaterer sig til aggregeringsgraden, udspringer sig af fravalget af præstationsmålinger på individuelt niveau jf. den nye bonusmodel. Dette medfører, at den enkelte medarbejder får svært ved at se dennes bidrag, og interviewpersonen påpeger:

“Organisationen har taget forholdsvis dårligt imod den her måde at gøre det på, fordi de netop ikke kan se deres personlige bidrag” (INT1: 28.59-30.28).

Heraf kan opstå motivationsmæssige problemstillinger, men interviewpersonen argumenterer dog med pointen om, at incitamentssystemerne skal skabe sammenhængskraft, og skal være i relation til at skabe incitament til at servicere koncernens aktionærer (INT1: 28.59-30.28).

Virksomhed A har over en længere periode frasolgt en række divisioner og aktiviteter, der ikke er vurderet rentable og værdiskabende (INT1: 04.24-08.13), og interviewpersonen påpeger en problemstilling hermed. Denne forekommer ved, at i vurderingen af de frasolgte divisioner eller aktiviteterets rentabilitet, er ikke medtaget, at disse bærer en række allokerede fællesomkostninger fra koncernen. Interviewpersonen udtaler følgende:

“ (...) Så lad os sige, de (den frasolgte eksterne division, red.) lavede nul på bundlinjen. De tjener ikke noget, væk med dem. Det, der bare er problemet, er, at dem her (allokerede fællesomkostninger, red.), de forsvinder ikke. Så i virkeligheden, når du sidder og laver en NPV på dem, så sidder du tilbage med en negativ NPV, hvor før havde du faktisk en NPV på nul” (INT1: 04.24-08.13).

Synergieffekten ved allokering af fællesomkostninger medtages altså ikke i vurderinger af rentabiliteten af den eksterne division eller aktivitet, hvilket medfører frasal, til trods for værdiskabelse ved omkostningsallokeringer.

En anden problemstilling, der tilsvarende udspringer af frasal af divisioner og aktiviteter nævnt i ovenstående problemstilling, er anvendelsen af procentuelle præstationsmålinger. Interviewpersonen påpeger, at de præstationsmæssige løfter til aktionærer forekommer som

procentvis EBITDA, men det motiverer til frasalg af de forretningsområder og autonome divisioner, der generer lavere EBITDA. Interviewpersonen udtaler:

“Så alt andet lige, er virksomheden blevet mindre værd med frasalget. Det, der skete var, at vores EBITDA-procent steg. Så, er det her godt eller dårligt for aktionærerne? Det er et godt spørgsmål” (INT1: 60.43-64.44).

Problemstillingen opstår altså ved motivation til frasalg af disse grundet skabelse af en højere, samlet procentvis EBITDA, som medfører en forringelse af koncernens samlede værdiansættelse, og som tilsvarende også kan medføre frasalg af de mindre rentable aktiviteter, der dog genererer synergieffekter.

En anden problemstilling, der af interviewpersonen påpeges, er omkostningsbesparelse for at nå kortsigtede, finansielle præstationsmål. Heraf påpeges det, at det ofte udmunder sig i besparelser af udviklingsomkostninger, og udtaler følgende:

“Det (omkostningsbesparelser, red.) gør man typisk i R&D, som er din fremtid. Så når du lige pludselig begynder at sige, vi sparer på udviklingsomkostninger for at nå short-term mål, hvordan bliver du så en succes på lang sigt? (...) Rigtig meget salg er drevet af, at der også kommer nogle nye produkter, nye løsninger til kunderne” (INT1: 60.43-64.44).

Problemstillingen i relation til synergieffekter opstår ved, at præstationsmålingerne opmuntrer til omkostningsbesparelse i udviklingsomkostninger, der påvirker alle interne afdelinger i virksomheden og endeligt den fremtidige præstation for den samlede virksomhed.

Interviewpersonen påpeger en problemstilling forbundet med transferpriser og de respektive præstationsmål på EBITDA, omsætning og organisk vækst. Det forekommer, at såfremt en transferpris sættes en procentmængde op, da vil den sælgende afdeling automatisk se den respektive procent bedre ud kontra den tidligere transferpris, blot grundet prisændringer i den interne handel.

Problemstillingen heraf forekommer ved, at en forbedret præstation i dette tilfælde udelukkende repræsenterer en allokering af omsætning, og derfor ingen reel værdiskabelse. Interviewpersonen udtaler følgende:

“ (...) Du (afdelingen, red.) tjener så 14 mio. euro mere i år. Ja, det er så fordi, jeg har sat mine priser op med 4% i forhold til mit salgsselskab. I bund og grund, så kan man sige X (CEO, red.), han er jo ikke blevet en krone rigere. Han handler bare til højre og venstre”
(INT1: 17.20-20.42).

En problemstilling i relation til omkostningsallokering påpeges at være den fulde allokering af fællesomkostninger. Da der allokeres en stor mængde delte omkostninger til enkelte interne afdelinger og divisioner heri, medføres manglende transparens for, hvem der er ansvarlige for omkostningerne. Interviewpersonen udtaler:

“Vi allokerer sindssygt meget. Rundt og rundt. Og det man i dag er endt op i er, at man har svært ved at finde ud af, hvem der har ansvaret for noget, og hvilke omkostninger, fordi de bliver ved med at allokere” (INT1: 04.24-08.13).

Heraf forsvinder transparensen, og interviewpersonen påpeger, at mange afdelinger og divisioner kommer til at fokusere på omkostninger, som disse ikke kan kontrollere eller har indflydelse på, ved følgende citatet:

“Allokeringer kan du godt bruge til noget præstationsmæssigt, men jeg synes, at det er en dårlig idé at måle det på din præstation med allokeringer. Du kan ikke påvirke det (...). Jeg tror faktisk, at 90% af dem der er her (i virksomheden, red), fokuserer på det andre kan påvirke i stedet for det, de selv kan påvirke” (INT1: 86.07-90.46).

Interviewpersonen påpeger slutteligt en problemstilling ved omsætning som allokeringsnøgle af fællesomkostninger. Det er i relation til, at omkostningen allokeres på baggrund af budgettet, til trods for, at realiserbarheden af omkostningen er ukendt. Interviewpersonen udtaler:

“(..) Det vi prøver at gøre er, at det er den budgetterede omsætning. Men eksemplet, hvad nu hvis der sker et eller andet, og man så slet ikke har brug for den ydelse, hvad så? Så får jeg stadig allokert de omkostninger, det giver jo ingen mening” (INT1: 86.07-90.46).

Problemstillingen opstår altså i en risiko for allokering af fællesomkostninger, der ikke realiseres i den respektive enhed.

10.3.2 Virksomhed B

Interviewpersonen påpeger en problemstilling forbundet med, at medarbejdere i Virksomhed B bliver præstationsevalueret ud fra koncernens præstation. Det er af den årsag, at Virksomhed B genererer ca. 1.8% af koncernens samlede omsætning, og tilsvarende ikke indgår i værdikæden. Interviewpersonen udtaler følgende:

“Et eller andet sted, så er jeg jo tilhænger af, at man har et fælles mål for hele koncernen, men så skal man også være en del af værdikæden, og det er vi ikke. Det har jeg et ambivalent forhold til. Men hvis ikke man kan se sig selv, som en del af værdiskabelsen i hele værdikæden, så er det i hvert fald et problem” (INT2: 23.09-24.39).

Problemstillingen relaterer sig altså til, at Virksomhed B i ingen eller lav grad kan være af afgørende faktor for koncernens, samlede resultatet, til trods for, at medarbejderne i denne præstationsmåles og bonus aflønnes på den baggrund.

I forbindelse med virksomhedens bonusordning foreligger en problemstilling i relation til automatiseringen af denne, og heraf anvendelsen af udelukkende objektive målinger ved incitamentssystemerne. Interviewpersonen udtaler følgende udfordring:

“ (...) Når nu vi vælger at træffe en beslutning, som vi mener gavner vores koncern bedst muligt (på bekostning af bonusmål, red), så vil vi måske overveje, jamen så er det ikke den beslutning, vi vil træffe, så vil vi gøre noget andet. Det er ikke sundt ” (INT2: 35.37-35.57).

Dog opfølges det af en argumentation om, at den rette kultur forekommer i virksomheden, jf. følgende citat:

“Men omvendt - Vi har en ånd og en kultur her. Jeg tror ikke, vi vil lade være med at træffe den rigtige beslutning, selvom det kommer til at påvirke vores bonusmål. Så det giver mere en utilfredshed, når nu man så sidder og kigger på, hvad fik man så ud af sin bonus. Så det er den vej omkring, jeg ser problemet ” (INT2: 36.35-37.05).

Problemstillingen i relation til synergieffekter vurderes at bestå i, at såfremt den teoretiske problemstilling realiseres, og der udelukkende motiveres til at træffe beslutninger, der kortsigtet realiserer bonusmål, men som på lang sigt ikke er de mest fordelagtige, vil det skade den samlede værdi, som divisionen skaber for koncernen.

Virksomhed B påpeger endvidere en problemstilling i relation til synergier og interdependens, hvilket omhandler omkostningsallokeringen. Det er i forbindelse med omsætning som en allokeringssøgle, og interviewpersonen udtaler følgende:

“Hvis nu vi har et godt år (...), så får vi allokeret en masse omkostninger over på os. Og så ser det ud som om, at resten af forretningen også går godt, fordi de skal bære færre omkostninger ” (INT2: 12.36-15.15).

Problemstillingen benævnes altså i forhold til, at rentable divisioner bliver påført flere omkostninger, som får de mindre rentable divisioner til at se præstationsmæssigt bedre ud, hvilket interviewpersonen

anser som værende en ringe motivationsfaktor for yderligere profitskabelse (INT2: 12.36-15.15; 15.18-16.54).

Der nævnes en problemstilling forbundet med frasalg af andre divisioner i koncernen, Virksomhed A. Interviewpersonen benævner følgende:

“Nu har vi lige solgt det selskab (...) og en af de ting, man har fundet ud af var, at det nok ikke gik så dårligt, som man troede, netop fordi de her omkostninger er blevet fordelt vores på det selskab. Og problemet er, når nu det selskab er væk, hvem skal så bære de her omkostninger? De forsvinder ikke bare, fordi selskabet er væk” (INT2: 12.36-15.15).

Heraf udtrykkes altså en problemstilling ved en synergi i den forbindelse, at frasolgte divisioner bærer en række fællesomkostninger, og værdien af denne omkostningsallokering medtages ikke, når divisionens rentabilitet analyseres. Efterfølgende tilfalder omkostninger de tilbageværende divisioner og afdelinger i virksomheden, hvis profitabilitet påvirkes. Problemstillingen stemmer overens med problemstillingen herfor benævnt af Virksomhed A.

10.3.3 Virksomhed C

Virksomhed D påpeger ingen problemstillinger forbundet med hverken synergier og interdependens, ej heller problemstillinger forbundet med præstationsmåling og evaluering, transferpriser eller allokering af fællesomkostninger.

10.3.4 Virksomhed D

Virksomhed D påpeger ingen problemstillinger forbundet med hverken synergier og interdependens, ej heller problemstillinger forbundet med præstationsmåling og evaluering, transferpriser eller allokering af fællesomkostninger.

10.3.5 Virksomhed E

Virksomhed E påpeger en væsentlig problemstilling i relation til synergier og interdependens divisionerne imellem. Divisionerne differentierer sig produkt- og servicemæssigt, hvorfor der er virksomheder, der optræder som værende kunder i alle tre divisioner. På nuværende tidspunkt har Virksomhed E svært ved at håndtere salgsmæssige synergier af den årsag, at de forskellige divisioner ikke kommunikerer om at sælge fælles, men uafhængigt kontakter samme kunde. Interviewpersonen udtaler følgende:

“Idet vi har så mange produktområder, så kan vi rent faktisk angribe (en kunde, red.) med syv eller otte forskellige sælgere på forskellige produktområder. Men det virker useriøst i forhold til sådan en kunde (...). Der mangler vi at samle virksomheden omkring det her”
(INT5: 19.03-21.22).

Det er heraf en problemstilling i relation til salgsmæssige synergieffekter inden for samarbejde ved de enkelte kunder, og manglende udnyttelse af disse. Ovenstående problemstilling kan ydermere være et resultat af virksomhedens præstationsmålinger af sælgerne i organisationen. Interviewpersonen påpeger netop i forlængelse af ovenstående en udfordring forbundet med, at de enkelte sælgere i højere grad blot søger at påvirke egen forretning snarere end den samlede forretning. Interviewpersonen udtaler:

“Vi har været dygtige til at få den enkelte til at se sin egen forretning. Det der så sker nu (...) er en suboptimering” (INT5: 10.52-11.49).

Der påpeges yderligere en problemstilling forbundet med et fokus på overvejende finansielle målinger, hvortil interviewpersonen påpeger, at sådanne kvantitative målinger kan have kvalitetsmæssige konsekvenser. Det forekommer ved følgende citat:

“Hvis man måler en mand på, at han skal sælge sine timer, så sælger han sine timer. Hvis han så leverer ringe kvalitet, hvordan er det så rent faktisk, at vi får det synliggjort?” (INT5: 19.03-21.22).

Problemstillingen i relation til synergieffekter opstår ved, at manglende anvendelse af ikke-finansielle målinger på kvalitet kan medføre, at andre divisioner belastes af kvalitetsproblemet, som har påvirkning på disses dækningsbidrag.

10.3.6 Virksomhed F

Virksomhed F påpeger ingen problemstillinger forbundet med synergier og interdependens, ej heller problemstillinger forbundet med præstationsmålinger og evalueringer.

10.3.7 Opsummering af problemstillinger i casevirksomhederne

I ovenstående redegørelser for de enkelte casevirksomheder, er påpeget en række problemstillinger med præstationsmåling og -evaluering, transferpriser samt allokering af fællesomkostninger, der relaterer sig til synergieffekter og interdependens. Følgende afsnit vil summere og samle disse, og illustreres i nedenstående tabel.

Tabel 6: Problemstillinger identificeret i casevirksomhederne

	Virksomhed A	Virksomhed B	Virksomhed C	Virksomhed D	Virksomhed E	Virksomhed F
Præstationsmålinger- og evalueringer	Problemstillinger forbundet med manglende incitament til synergieffekter og interdependens	X			X	
	Problemstillinger forbundet med aggregeringsgrad	X	X		X	
	Problemstillinger forbundet med finansielle og ikke-finansielle målinger				X	
	Problemstillinger forbundet med subjektive og objektive præstationsevalueringer	X	X			
	Problemstillinger forbundet med ved relative og absolutte præstationsmålinger	X				
Transferpriser	Problemstillinger forbundet med anvendelse af transferpriser	X				
	Problemstillinger forbundet med fastsættelse af transferpriser					
Omkostningsallokering	Problemstillinger ved allokering af fælles omkostninger	X	X			
	Problemstillinger ved valg af allokeringsnøgler	X	X			

(Egen tilvirkning)

Som det fremgår i ovenstående tabel, påpeger to af de seks casevirksomheder problemstillinger forbundet med incitamentsskabelse for synergieffekter og interdependens. Hertil påpeges problemstillinger forbundet med vidensdeling og samarbejde, der relaterer sig til problemstillinger forbundet med disaggregerede målinger, hvor medarbejdere fokuserer på at fremme egen præstation, og heraf ikke samarbejder til trods for, at det kan være værdiskabende for virksomheden. Problemstillinger forbundet med ikke-finansielle målinger og mangel på samme er blot påpeget af én casevirksomhed, hvortil denne består i risiko for kvalitetsmæssige problemer, der kan være skadelige for resterende divisionernes resultat. Yderligere påpeger én casevirksomhed en problemstilling ved udelukkende anvendelse af objektive målinger, der relaterer sig til risici forbundet med ikke at foretage og initiere værdiskabende investeringer, beslutninger og aktiviteter, der er på bekostning af præstationsmål. En anden påpeget problemstilling i relation til objektive målinger er omkostningsbesparelse på udviklingsomkostninger for at nå fastsatte mål. Der påpeges en enkelt problemstilling relateret til anvendelse af procentvise mål, hvormed disse kan motivere til frasalg af værdiskabende divisioner, der generere lavere procentvise marginer end ønsket for den samlede virksomhed, til trods for at et frasalg medfører en lavere værdiansættelse.

Blot én virksomhed finder problemstillinger ved anvendelse af transferpriser, heraf omhandlende misvisende præstationsmålinger og fejlagtige incitamentsaflynninger, blot ved ændringer af transferpriser.

Endeligt finder flere casevirksomheder problemstillinger ved allokering af fællesomkostninger i organisationerne, da disse forekommer uden transparens, ikke er værdiskabende og i tilfælde demotiverende. Yderligere påpeges problemstillinger forbundet med omsætning som allokeringsnøgle samt manglende medtagelse af afdækning af fællesomkostninger i vurderinger af rentabilitet, og dermed frasalg af aktiviteter og divisioner, der skaber værdi og synergieffekter ved at påtage sig fællesomkostninger.

10.4 Adressering af problemstillinger ved synergieffekter og interdependens

Følgende afsnit adresserer de påpegede problemstillinger i relation til synergieffekter, præstationsmålinger og -evalueringer, transferpriser samt allokering af fællesomkostninger, der er præsenteret i de ovenstående afsnit. Yderligere problemstillinger, der ikke er påpeget af

interviewpersonerne, men vurderet af undertegnede, vil også benævnes og adresseres i kommende afsnit. Som nævnt, vil adresseringen ske med viden fra det teoretiske afsæt og resultater fra tidligere forskning, og tilsvarende andre pointer af væsentlig karakter.

Zimmermann (1997: 102) nævner, at divisioner, der ikke har synergieffekter med den resterende virksomhed, bør frasælges. Mængden af synergieffekter, der forekommer mellem Virksomhed A og B, er vurderet yderst begrænset, hvoraf Virksomhed B forekommer som en fuld, autonom division, der driftsmæssigt er adskilt fra Virksomhed A, og som tilsvarende ikke inddrages i dennes værdikæde. Teoretisk bør Virksomhed A frasælge Virksomhed B samt aktiviteterne forbundet hermed grundet de manglende synergieffekter. Årsagen til det manglende frasalg er, at Virksomhed B genererer en høj profitmargin, hvilket medfører en høj værdiansættelse på divisionen. Dog opererer Virksomhed B kun med én kunde, der tilsvarende fungerer som samarbejdspartner. Denne samarbejdspartner producerer kemi, der anvendes i rengøringsudstyret produceret af Virksomhed B, og al salg af rengøringsudstyret sker gennem denne samarbejdspartner med kontraktmæssig binding. Hvis og såfremt samarbejdet ophøres, vil mere eller mindre al omsætning og salg øjeblikkeligt tilsvarende ophøre. Kombinationen af en høj værdiansættelse med en høj risikoprofil vurderes ikke som værende en attraktiv investering. Skulle et frasalg finde sted, vil det sandsynligvis være til en lavere salgspris, for kompensation af risiko, der ikke retmæssigt reflekterer virksomhedens værdiansættelse. Af denne årsag er det ikke vurderet attraktivt for Virksomhed A at frasælge Virksomhed B, til trods for de begrænsede synergieffekter.

10.4.1 Præstationsmålinger og -evalueringer

Incitamentssystemer

I alle casevirksomhederne anvendes incitamentssystemer i form af monetære aflønninger, dog på forskellige niveauer af medarbejdere, hvortil aflønningen er koblet op på præstationsmålinger.

En casevirksomhed anvender puljefordeling i incitamentsaflønning af sælgere, hvortil de bedst præsterende sælgere opnår den største bonus relativt til andre. Denne metode vurderes at kunne relateres til *tournament theory*, som omhandler, at flere agenter konkurrerer om den samme, på

forhånd fastsatte præmie (Prendergast, 1999: 33), hvor det i dette tilfælde er en bonuspulje. Hvor virksomheder bl.a. vælger denne type af incitamentsstruktur til at fremme motivation og risikotagning for agenter, har det tilsvarende også en række implikationer. Først og fremmest kan det nævnes, at præstationer opgives af de, der præstationsmæssigt ligger langt bag andre agenter, og ikke finder det realistisk at vinde (Prendergast, 1999: 33-34). Endvidere, og af størst relevans i henhold til synergieffekter og interdependens, er problemet ved *tournaments*, at da individer er evalueret i forhold til, hvor godt de præsterer relativt til andre, vil det være usandsynligt, at de ønsker at samarbejde og hjælpe andre medarbejdere, hvortil disse anses som konkurrenter (Prendergast, 1999: 33-34). Heraf undermineres samarbejde, hvoraf der ikke skabes incitament til synergieffekter, som eksempelvis vidensdeling. Det vurderes heraf, at en anvendelse af incitamentssystemer struktureret i *tournaments*, eksempelvis ved bonuspuljer, ikke er fordelagtige for at fremme synergieffekter, hvortil fastsatte, individuelle incitamentskontrakter i højere grad vurderes anvendelige i relation til denne problemstilling.

En observation gjort under de kvalitative forskningsinterviews er, at fire af seks casevirksomheder postulerer, at medarbejderne i virksomheden ikke er motiverede af bonus (INT1: 32.41-42.21; 64.56-65.53; INT2: 38.09-39.42; INT3: 34.41-36.45; 36.46-37.07; INT4: 26.08-27.42). Det benævnes af interviewpersonerne heri, at medarbejderne til hver en tid vil arbejde ud fra virksomhedens interesser. En sådan påstand er interessant af den årsag, at forekommer det som værende tilfældet, er præstationsmålinger og -evalueringer, og herunder ligeledes incitamentssystemer, alt andet lige unødvendige, i hvert fald i relation til opgaven, der omhandler at sikre varetagelsen af virksomhedens interesser frem for egne, jf. principal-agentteori i afsnit 8.1.1. I det teoretiske afsnit er behandlet, hvorvidt monetære bonusaflønninger forekommer som værende en motivationsfaktor. I teorien argumenteres for, at hvor penge tidligere var den altafgørende faktor for motivation, er der i dag i højere grad en række andre faktorer, der vurderes som skabere for motivation, som eksempelvis anerkendelse, ansvarsfølelse og jobindhold, hvortil penge i højere grad blot forekommer som hygiejnefaktor, hvor mangel herfor er utilfredsstillende, jf. Herzbergs to-faktor teori. Det forekommer dog fortsat, at penge indgår som et parameter af største overvejelse i forbindelse med jobvalg, hvorfor

det fortsat vurderes som værende af vigtig betydning, men uvist om hvorvidt som hygiejnefaktor eller motivationsfaktor.

Jf. Deci (1975 jf. Latham, 2007: 101), Ferreira & Otley (2009: 273) samt Kohn (1993: 1-3) forekommer det, at monetære aflønningssystemer kan underminere den indre motivation, og have decideret modsat effekt end ønsket, da dette bl.a. fører til følelsen af manglende selvbestemmelse og utilfredshed ved udeblevet bonus grundet forventninger herfor. Dog, såfremt penge er en faktor, der er af vigtig betydning for individet, og tilsvarende hvis der optræder et positivt forhold mellem præstation og belønning, forpligtelse til organisationen og målene samt jobtilfredshed, kan dette forekomme som en motivationsfaktor for præstation.

Gaming for at opnå bonus, forekommer ikke i de casevirksomheder, der er adspurgt herom (INT1: 58.54-60.40; INT2: 32.50-33.26), hvilket kan være et udtryk for, at penge i mindre grad er af vigtighed, men dette kan tilsvarende også være grundet andre faktorer, som eksempelvis afvejning mellem fordele og ulemper ved *gaming*. Det kan dog også være andre variabler, der medfører påstandene i organisationen, f.eks. psykologiske effekter i form af, at bonus kan være en tabubelagt motivationsfaktor. Det er dog ikke et teoretisk underbygget postulat, der i højere grad relaterer sig til observationer i andre sammenhænge gjort af undertegnede, og vil kræve yderligere forskning og empirisk grundlag for at kunne vurdere. Hvorom alting er, og til trods for ovenstående samt den teoretiske argumentation og tilsvarende udtalelser om manglende motivation på baggrund af bonus, vil resultaterne analyseres og fortolkes med en antagelse om, at medarbejdere motiveres, og heraf adfærdsreguleres, gennem præstationsmålinger og incitamentssystemer, jf. det videnskabelige metodesyn i afsnit 9.1, heraf det funktionalistiske paradigme.

Aggregeringsgrad af præstationsmål

Det fremgår, at alle casevirksomheder anvender aggregerede præstationsmål på virksomhedsniveau i forbindelse med evaluering af den øverste ledelse, og i enkelte casevirksomheder også ved evalueringer af divisions-/afdelingsledere og øvrige medarbejdere. I flere af casevirksomhederne anvendes disaggregerede mål, herunder divisions-/afdelingsmål, for ledere i disse, og individuelle mål for øvrige medarbejdere. Som nævnt, påpeges det i flere af casevirksomhederne, at disse fejler i at udnytte synergieffekter og samarbejde på tværs af divisioner og afdelinger, som ellers ville være

værdiskabende for virksomheden. Det påpeges både af interviewpersonerne selv, og ligeledes vurderes det, at være grundet præstationsmålinger, der udelukkende fokuserer på den individuelle medarbejder, division eller afdeling, og primært ud fra hvad denne er ansvarlige for, hvoraf de respektive medarbejdere blot fokuserer på præstationen herfor. Det vurderes tilsvarende at være en problemstilling, der potentielt kan opstå i de casevirksomheder, hvori der forekommer stor grad af interdependens og synergieffekter, og hvor der anvendes disaggregerede og individuelle målinger til trods for, at disse ikke påpeger en problemstilling herved.

Jf. afhandlingens litteraturreview og det teoretiske afsæt, forekommer aggregering af præstationsmål som værende incitamentsskabende i relation til synergieffekter, herunder vidensdeling og samarbejde på tværs af afdelinger, og kan ligeledes reducere den støj, disse skaber i disaggregerede præstationsmålinger. Tilsvarende, såfremt der forekommer stor interdependens afdelinger imellem, sikrer aggregerede målinger, at adfærd og aktiviteter fra én division ikke negativt påvirker andre divisioner. Yderligere, jf. Bouwens et al. (2017: 28), forekommer målinger på et underliggende niveau i divisionen, herunder på omkostninger og omsætning anvendelige ved høj grad af synergieffekter og interdependens, og komplementære med aggregerede målinger. Hertil kan præstationsmålinger på omkostninger anvendes, hvor der forekommer besvær med korrekt adressering af de enkelte divisioners bidrag til omsætning, eksempelvis ved brandværdi, og tilsvarende kan omsætning anvendes som præstationsmål, såfremt omkostninger, fra eksempelvis et fælles produktionsanlæg, ikke kan allokere retmæssigt ud på de involverede divisioner. Brandværdi påpeges i mindre grad i virksomhederne, men Virksomhed E fremsætter dette som værende en synergieffekt, hvoraf præstationsmål på omkostninger kan reducere problemstillinger ved adressering af omsætning til de enkelte divisioner på baggrund af brandværdi.

En påpeget problemstilling i én casevirksomhed, relateret til brugen af aggregerede målinger, er anvendelse af disse på divisioner, der ikke har mulighed for at påvirke det samlede resultat i en aggregeret måling, og som ikke påvirker andre divisioner, og dermed ingen grad har af interdependens og ej heller synergier. I dette tilfælde risikeres utilfredse medarbejdere, hvis incitamentsaf lønning er afhængig af andre divisioners præstation jf. kontrollabilitetsprincippet, og

der skabes ikke incitament til at forbedre præstationen i egen division. Ud fra problemstillingerne, og jf. det teoretiske afsæt, bør valg af aggregeringsgrad afhænge af de enkelte divisioner og disses synergier og interdependens. Hvis, og såfremt, en division ikke har synergier og interdependens med resten af virksomheden eller andre divisioner, og tilsvarende ikke har mulighed for at påvirke det samlede resultat, bør udelukkende anvendes disaggregerede målinger på enten divisionsniveau eller individuelt niveau. Det er med det formål at overholde kontrollabilitetsprincippet, hvoraf der udelukkende bør indgå præstationsmålinger på baggrund af faktorer, denne har mulighed for at påvirke, og tilsvarende optræder støj ikke i målingerne. Forekommer der i stedet mange synergier og høj interdependens, kan aggregerede målinger med fordel anvendes for at fjerne støj i målingerne, skabe incitament til samarbejde samt forebygge eventuelle negative påvirkninger fra andre divisioner. Det er tilsvarende anvendeligt i tilfælde, hvor medarbejdere varetager multiple opgaver for andre divisioner, som tilfældet i Virksomhed E, hvortil medarbejdernes bidrag kan være svære at måle og skaber støj i disaggregerede præstationsmålinger. Jf. Zimmermann (1997: 104) skal en aggregeret måling ikke nødvendigvis forekomme på virksomhedsniveau, men kan blot være bestående af de divisioner og afdelinger, der har mulighed for at påvirke hinanden.

Det er relevant at nævne, at der i en del af den tidligere forskning, er en distinktion mellem typer af interdependens, og heraf om påvirkningen sker på eller fra andre divisioner. Denne distinktion er ikke foretaget i afhandlingen, hvortil typen af interdependens, der behandles, i højere grad blot relateres til påvirkningen på andre divisioner. Keating (1997: 246-247) og Abernethy et. al (2004: 562) finder evidens for, at disaggregerede målinger, herunder divisionsmålinger, i højere grad anvendes for divisioner, der ikke kan påvirke andre divisioner, men hvis resultat påvirkes af andre, hvortil aggregerede målinger i højere grad anvendes for de ledere, der kan påvirke andres præstationer.

Bouwens et al. (2017: 29) fremsætter yderligere komplementaritet ved både aggregerede og underliggende målinger i divisionerne, der ikke summerer finansiell præstation, ved begge typer af interdependens, dog af forskellige årsager. Ved påvirkning fra andre divisioner opstår både støj i en aggregeret og disaggregeret måling på divisionsniveau, da eksternaliteter og aktiviteter fra andre divisioner har betydning for resultatet i den påvirkede division, uagtet aggregeringsgrad. Hertil kan der med fordel suppleres med målinger, som ikke summerer finansiell præstation i divisionen, men i

stedet reflekterer aktiviteter initieret af divisionslederen i denne. Komplementariteten i disse målinger ved påvirkning på andre divisioner sker ved, at denne type målinger skaber mulighed for at strømline incitamenter.

Der opstår dog teoretiske benævnte problemstillinger forbundet med aggregerede målinger, hvorfor de ikke forekommer som en enkeltstående løsning forbundet med håndtering af synergieffekter og interdependens. Ved aggregerede præstationsmål risikeres følgende problemstillinger: (i) *Free-riding*, (ii) medarbejdere påføres større risici, der kan medføre utilfredshed og krav om højere kompensation, (iii) højtpræsterende medarbejdere kan søge andre veje, hvor individuel aflønning anvendes (iv) og motivationen kan falde, da medarbejderen i mindre grad kan se det individuelle bidrag. Sidstnævnte forekommer tilsvarende som værende en problemstilling i casevirksomhederne, hvoraf netop anvendelsen af aggregerede præstationsmålinger er mindre motiverende for den enkelte medarbejder, da dennes bidrag er marginalt mere synlig i en aggregerede måling i forhold til en disaggregeret måling. Jf. det teoretiske afsæt og tidligere forskning, vil den mest optimale kompensationskontrakt bestå af både aggregerede og disaggregerede målinger. Ved en kombination af disse, reduceres udfordringen forbundet med ikke at kunne se eget bidrag. I tilfælde, hvor der benyttes både aggregerede og disaggregerede præstationsmål, men hvor fokus primært er på opnåelse af det aggregerede mål, kan der anvendes sekventielle incitamentssystemer. Heraf vil gælde, at bonusaflønning ved opnåelse af medarbejdernes individuelle mål først frigives, når det aggregerede præstationsmål er opnået.

Ifølge Prendergast (1999: 41) og Hansen (2010: 225) er social kontrol, også benævnt *peer pressure*, en faktor, der kan afhjælpe problemstillinger ved *free-riding*. Heraf vil det være muligt at skabe en kultur, hvor det ikke er velset af underpræstere, og social kontrol skaber sociale monitorerings- og incitamentsmekanismer, der sikrer, at ingen blot profiterer fra andres præstationer. *Peer pressure* kan ydermere medføre, at underpræsterende medarbejdere i en enhed, der præstationsevalueres aggregeret, vil forlade denne. Hvorvidt dette forekommer som værende en fordel eller ulempe for en organisation, er ikke muligt at vurdere, da en medarbejder, uagtet dennes præstation, fortsat kan være af vigtig karakter for en organisation.

Ved det endelige valg af aggregeringsgrad skal det organisatoriske niveau overvejes, hvortil det ønskes, at medarbejdere allokerer sin indsats mod at forbedre. Ydermere skal vigtigheden i synergieffekter og graden af interdependens, herunder sandsynlighed for og effekt af negativ påvirkning på andre divisioner, medtages i overvejelserne om aggregeringsgrad, og tilsvarende risikofaktorer ved anvendelsen af forskellige aggregeringer

Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle præstationsmål

I fem af seks casevirksomheder anvendes udelukkende eller overvejende finansielle målinger, hvilket kan bevidne om et kortsigtet, finansielt fokus, og tilsvarende et ønske om at anvende præstationsmål, der er reviderbare og tilsvarende ej kan diskuteres.

I en casevirksomhed påpeges mangel på ikke-finansielle målinger dog som værende en problemstilling. Denne udmundes i, at kvalitet ofte forekommer som værende et parameter for interdependens, hvoraf divisioner er afhængige af, at andre divisioner leverer den rette kvalitet og kundeservice. Negative konsekvenser ved dårlig kvalitet kan både være i form af øgede omkostninger eller forringet omsætning, der påvirker resultatet, bl.a. ved intern handel, men også i form af skadelighed for det samlede brand ved dårlig kvalitet i salg til eksterne kunder, der kan påvirke andre divisioners omsætning. Til trods for manglende påpegelse i de resterende casevirksomheder, er dette en problemstilling, der tilsvarende vurderes risikeret ved manglende flerdimensionalitet, når der forekommer interdependens, og som yderligere også er gældende ved synergieffekter gennem bl.a. brandværdi. Problemstillingen kan adresseres ved anvendelse af ikke-finansielle målinger, der eksempelvis reflekterer kvalitet, leveringssikkerhed og kundetilfredshed, således at der motiveres til forbedring af disse samtidig med, at der skabes yderligere værdi i virksomheden. Det kan tilsvarende også medføre større fokus på kunder og disses tilfredshed, der salgsmæssigt kan være fordelagtigt for virksomheden.

Som tidligere nævnt, kan aggregerede præstationsmål anvendes for at reducere støj og hensigtsmæssigt for at håndtere synergieffekter og interdependens. Der forekommer dog en teoretisk problemstilling forbundet med aggregerede præstationsmål, da disse udsætter medarbejderne for større risici, der kan medføre krav om større compensation eller skabe utilfredshed og manglende

motivation. For at nedsætte denne risiko, kan der, jf. den tidligere forskning og det teoretiske afsæt, anvendes ikke-finansielle målinger. Årsagen herfor er, at ikke-finansielle målinger i lavere grad udsættes for eksternaliteter sammenlignet med finansielle målinger, og tilsvarende nedsættes de interdivisionelle eksternaliteter, der kan forekomme ved præstationsevalueringen på baggrund af andre divisioners præstationer og resultater. Jf. Bouwens et. al. (2017: 29) påpeger ligeledes, at ikke-finansielle målinger er anvendelige ved synergieffekter og interdependens netop af denne årsag, og tilsvarende er komplementære med aggregerede målinger. Det påpeges yderligere i det teoretiske afsæt, at flerdimensionalitet, og heraf både anvendelsen af ikke-finansielle og finansielle målinger ved præstationsevalueringer, er fordelagtigt uagtet grad af synergieffekter og interdependens, da ikke-finansielle mål supplerer finansielle mål, som en indikator for virksomhedens fremskridt og arbejde mod langsigtede mål, og fortsat reflekterer virksomhedens finansielle præstation. Det skaber tilsvarende mulighed for at ansvarliggøre medarbejderen for flere af dennes interne præstationer, og sikre adfærd, hvor der tages højde for alle parametre af vigtighed for den samlede division såvel som organisation.

Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger

Alle casevirksomheder anvender udelukkende objektive præstationsmål, hvoraf subjektive vurderinger ikke indgår i evalueringer af præstationer. Jf. Gibbs et al. (2004: 413) kan subjektive præstationsmålinger med fordel anvendes, når der forekommer interdependens divisioner imellem. Dette er først og fremmest, da en subjektiv vurdering kan eksponere, såfremt divisioner har forbedret sin præstation på bekostning af negativ påvirkning på andre divisioners præstationer. Tilsvarende skaber subjektive vurderinger mulighed for at reducere den risiko, divisioner påføres ved interdependens, og tilsvarende også, såfremt der anvendes aggregerede præstationsmålinger. Heraf vil eksternaliteter og andre divisioners præstation samt påvirkning på det samlede resultat være muligt at medtage i en endelig præstationsevaluering, og yderligere kan andre faktorer som samarbejdsvillighed fra medarbejderens side vurderes og medtages.

I det teoretiske afsæt argumenteres tilsvarende for, at anvendelsen af både objektive og subjektive præstationsmålinger reducerer risiko for negativ påvirkning på andre divisioners resultat, hvorfor disse med fordel kan anvendes komplementært ved interdependens. Hermed skabes der

mulighed for at præstationsevaluere med et objektivt afsæt, men med inddragelse af subjektive præstationsmålinger, hvor der inddrages faktorer, der håndterer korrekt adfærd i relation til interdependens, der tilsvarende også er påpeget af Zimmermann (1997: 104). Det vurderes dog, at forekommer der lav eller ingen grad af synergieffekter eller interdependens, så kan udelukkende objektive vurderinger være anvendelige, da der ikke optræder støj i målingerne, og der hertil forekommer et mere klart forhold mellem input og output.

Subjektive præstationsmålinger kan yderligere være anvendelige, når transferpriser indgår, hvoraf ændringer i præstationer, der udelukkende reflekterer ændrede transferpriser, kan eksponeres og vurderes. Dette vil yderligere beskrives i afsnit 10.4.2 i henhold til transferpriser.

En anden problemstilling påpeget i casevirksomhederne er, at agenter kan være tilbøjelige til omkostningsbesparelser for at nå de opsatte præstationsmål, eksempelvis for indtjening, som ofte vil ske på bekostning af R&D. Problemstillingen i relation til synergieffekter og interdependens består i, at R&D ofte indgår i en værdikæde, og i et sådant tilfælde vil omkostningsbesparelse på produktudvikling være af afgørende betydning for de resterende afdelinger i virksomhedens værdikæde og disses fremtidige aktiviteter og forretning. Omkostningsbespares på udvikling, kan det heraf være af stor, negativ påvirkning på de resterende afdelinger og den samlede virksomhed. Ved anvendelse af objektive præstationsmålinger, eksempelvis på indtjening, vurderes det, at denne adfærd risikeres, da omkostningsbesparelser generer højere indtjening. Løsningen af denne problemstilling, er en kombination af objektive og subjektive målinger. Forekommer et opnået præstationsmål på bekostning af besparelser i udviklingsomkostninger, kan denne vurderes som værende en ikke-tilfredsstillende præstation, der ikke bør udløse incitamentsaflynninger. Heraf vil det være muligt fortsat at anvende finansielle målinger til vurderinger af medarbejdernes præstation, men med det forbehold, at der i højere grad motiveres til omsætningsgenerering og omkostningsbesparelser på relevante omkostninger, snarere end omkostningsbesparelser, der er af stor påvirkning på andre afdelinger og disses fremtidige præstation.

En anden problemstilling ved anvendelsen af objektive præstationsmålinger, der påpeges i en casevirksomhed, er, at medarbejdere udelukkende vil bestræbe sig på at forbedre de mål, der

præstationsevalueres mod, snarere end at fokusere på andre aktiviteter, der forekommer som værende de mest værdiskabende. Hvor relationen til synergieffekter og interdependens forekommer, er risiko for motivering til aktiviteter og investeringer, der ikke vurderes som værende fordelagtig for virksomheden og andre divisioner, og hertil også mere kortsigtede løsninger. Dette er ligeledes problemstillinger, der også vurderes risikeret i de andre casevirksomheder på trods af manglende påpegelse. Investeringer, der kan være af stor, driftsmæssig og omsætningsmæssig fordel, herunder både i relation til synergieffekter og tilsvarende interdependens gennem påvirkning og forbedring af andre divisioners resultater og den samlede virksomhed, kan virke utiltalende at foretage for agenten, såfremt det mindsker sandsynligheden for at opnå præstationsmål. I en casevirksomhed påpeges investeringer, der driftsmæssigt forbedrer virksomheden, som værende den vigtigste aktivitet blandt ledelsen. Ledelsen er dog præstationsevalueret på baggrund af det regnskabsmæssige resultat, hvoraf afskrivninger og finansielle omkostninger kan stige grundet nye investeringer. En præstationsevaluering på baggrund af det regnskabsmæssige resultat er ikke vurderet hensigtsmæssig til at fremme investeringer, men kan dog afhjælpes ved anvendelsen af subjektive præstationsevalueringer, hvoraf man vurderer kvalitet og værdi af foretagne investeringer.

Problemstillingerne ved anvendelsen af subjektive præstationsmåling, er dog risiko for skønsbeføjelse, bias og favorisering af nogle medarbejdere frem for andre, hvor disse søger at påvirke principalen i evalueringer og hertil spilder værdifulde ressourcer. Tilsvarende risikeres det, at alle præstationer trækkes mod midten grundet konfliktskyhed og lighedstankegang fra principalen. Anvendes subjektive præstationsmålinger, er det heraf vigtigt, at disse eksplicit klarlægger gode og dårlige præstationer, er fair, uden bias, og at den evaluerede agent accepterer evalueringen uden at søge at påvirke principalen.

Anvendelse af relative og absolutte præstationsmål

I de casevirksomheder, hvor det er bekendt, anvendes i høj grad absolutte målinger, dog i nogle tilfælde angivet procentuelt. Der forekommer dog en problemstilling forbundet med den procentuelle angivelse af mål i casevirksomhederne i relation til synergieffekter. Anvendes marginer, som eksempelvis EBITDA-margin, til præstationsevaluering for en samlet koncern, og fremsættes krav

fra aktionærer til denne, kan dette motivere til frasalg af aktiviteter i koncernen, der genererer en lavere EBITDA-margin end den fremsatte. Problemstillingen består i, at den samlede værdi af virksomheden, eksempelvis ved værdiansættelse i en DCF-model¹², reduceres ved frasalg, til trods for, at de procentuelle nøgletal stiger. Heraf bliver virksomhedens værdi alt andet lige mindre i et forsøg på at opnå disse præstationsmål. Det kan tilsvarende føre til frasalg af divisioner, hvis marginer trækker det samlede afkast ned og virker mindre rentable, men som skaber synergieffekter i virksomheden, f.eks. ved at bære en række fællesomkostninger, der gør den samlede virksomhed mere værd end summen af dens dele. Det forekommer dog i højere grad at være en problemstilling relateret til procentuelle angivelser af præstationsmål, som dog ikke er vurderet som et fuldt relativt mål, men kan dog afhjælpes ved anvendelsen af absolutte målinger angivet i faktiske tal.

Anvendelsen af relative præstationsmålinger har dog, jf. det teoretiske aspekt, en række fordele forbundet med reducere af støj og eksternaliteter, f.eks. ved anvendelsen af *peer groups*, og der skabes sammenligningsgrundlag for præstationer, både internt og eksternt i virksomheden, hvor omsætning og størrelse kan være af stor variation. Tilsvarende kan relative præstationsmålinger være et værktøj til at reducere *gaming* og *budget slack* fra agentens side, da målene ikke er absolutte, men med det forbehold, at absolutte mål kan være en større motivationsskaber grundet et på forhånd kendskab til det fastsatte mål. Det er dog vurderet, at distinktionen mellem relative og absolutte målinger ikke yderligere er af stor betydning i relation til håndtering af synergieffekter og interdependens, udover ovenstående problemstilling ved anvendelsen af procentuelle målinger, men snarere henvender sig til løsninger af generelle problemstillinger ved præstationsmåling- og evaluering.

10.4.2 Transferpriser

I de casevirksomheder, hvor interviewpersonerne er bekendte med fastsættelsen af transferpriser, forekommer fastsættelsen af disse bl.a. som en skattemæssig disciplin, og i de fleste tilfælde anvendes *multiplikativ cost-plus*. Det forekommer dog i to casevirksomheder, at *duale transferpriser* benyttes,

¹² “The value today of an expected future cash-flow stream discounted at a rate that reflects its risk” (Hawawini & Viallet, 2015; 694)

hvortil det styringsmæssige aspekt også er overvejet, men dog ikke i relation til synergieffekter og interdependens.

Transferpriser er, jf. det teoretiske afsnit, en afgørende mekanisme for håndtering og styring af synergieffekter og interdependens, hvorfor en mere velovervejet fastsættelse i relation hertil vurderes fordelagtig. Ifølge Zimmermann (1997: 101) er den mest optimale fastsættelse af transferpriser, for at fremme samarbejde og tage højde for synergieffekter, baseret på *alternativomkostninger*, men denne forekommer svær, ressourcetung og arbitrær at fastsatte. I praksis vil virksomheder ofte anvende andre metoder for transferpriser, der forekommer lettere at fastsætte. Dette er bl.a. *markedsbaserede transferpriser*, hvormed der motiveres til intern handel for den sælgende virksomhed, da profit er af samme mængde som ved salg til et eksternt marked. Udfordringen består dog i, at der ofte ikke eksisterer en ekstern prisoversigt for produkter, eksempelvis for varer under fremstilling. Det vurderes yderligere, at en stor synergieffekt forbundet med intern handel er muligheden for at indkøbe og handle til en lavere pris, end et eksternt marked vil tilbyde, hvorfor anvendelsen af en *markedsbaseret transferpriser* underminerer denne synergi. Hertil kan i stedet anvendes *omkostningsbaserede priser*, herunder med fordel *cost-plus*, for at sikre, at incitament til investeringer ikke undermineres. Det forekommer, at de fleste casevirksomheder anvender *multiplikativ cost-plus*. Dog vil den *additive model* i højere grad motivere til omkostningsbesparende investeringer grundet den manglende proportionalitet i pris. En *forhandlet transferpris* kan hertil også synes som værende en anden løsning, hvor en profitaflæjring forhandles, og faktorer, som investeringer, medtages. Zimmermann (2017: 186) påpeger dog, at denne ofte blot reflekterer de enkelte divisioners evne til at forhandle samt giver informationsasymmetri, snarere end en retmæssig kompensation for investeringer og profit.

Der er påpeget en problemstilling i casevirksomhederne forbundet med, at stigning i profitaflæjring ved *cost-plus* metoden ikke reflekterer reel værdiskabelse i den sælgende division, men snarere blot en allokering af penge rundt i den samlede virksomhed. Problemstillingen består i præstationsevalueringer, der fejlagtigt giver et indtryk af, at divisionen leverer et bedre resultat, hvortil der også kan forekomme opnåelse af fejlagtig bonus. Ud fra denne problemstilling vurderes det, at valg af præstationsmålinger- og evalueringer udgør den vigtigste faktor i overvejelserne ved transferpriser, hvoraf disse bør reflektere valg truffet i forbindelse med fastsættelsen. Eksempelvis

vil en anvendelse af subjektive præstationsmålinger være i stand til at reflektere forbedrede præstationer blot grundet ændringer i transferpriser, der ikke repræsenterer værdiskabelse, og dermed imødekomme den nævnte problemstilling. Tilsvarende vil fastsættelsen af mål og præstationsevalueringer, der kompenserer for interne frem for eksterne handler, være i stand til at fremme ønsket om samarbejde og handel på tværs af divisionerne.

Det vurderes heraf, at ingen af ovennævnte metoder for fastsættelsen af transferpriser vil være i stand til fuldkomment at repræsentere *alternativomkostningen*, og heraf fremme samarbejde divisioner imellem, der udgør synergieffekter for virksomheder, og tilsvarende forekommer der forskellige fordele og ulemper ved alle metoder. Virksomheder bør fastsættelse de transferpriser, der bedst muligt passer til dennes omstændigheder og ressourcer. Det vurderes dog, at virksomheder bør overveje fastsættelsen af transferpriser ud fra et styringsmæssigt perspektiv i relation til synergieffekter og interdependens, snarere end blot at fastsætte disse som skattemæssige discipliner, hvoraf der bedst muligt søges at motivere til samarbejde på tværs af divisioner. Det afgørende vurderes dog at være, at valget af transferpriser inddrages i fastsættelsen af præstationsmål og præstationsevalueringer, således at involverede divisioner eksempelvis ikke har indtryk af, at intern handel medfører en ringere præstation, end muligt ville være ved handel med eksterne kunder.

10.4.3 Allokering af fællesomkostninger

To af de respektive casevirksomheder undgår allokering af fællesomkostning, divisioner og afdelinger ikke kan kontrollere. Det er med den argumentation, at det ikke er værdiskabende og fjerner transparens for, hvem der kan styre omkostningerne, hvilket er i overensstemmelse med kontrollabilitetsprincippet jf. det teoretiske afsnit. Det er tilsvarende i overensstemmelse med økonomistyringsteori om *De Danske Grundregnskaber*, hvor henholdsvis Vagn Madsen (jf. Israelsen, 1993: 18; 31-32) og Zakken Worre (1994: 80; 92) påpeger, hvordan sambestemte omkostninger, også benævnt fællesomkostninger, bør registreres på niveauet højere, og dermed ikke allokeres ud på de enkelte divisioner, da dette forekommer som en arbitrær fordeling. En væsentlig pointe i forhold til manglende allokering af fællesomkostninger er dog, at dette kan have indflydelse på divisionsleders incitament og adfærd. I tilfælde hvor divisioner ikke betaler en del af

fællesomkostningerne, da vil der være tendens til, at divisionen vil finde incitament for at benytte flere fælles ressourcer, da det ikke påvirker præstationen. Heraf kan der opstå et ønske om at allokere fællesomkostninger. De fire resterende casevirksomheder allokere fællesomkostninger. Det er hertil påpeget i casevirksomhederne, at medarbejderne fokuserer på omkostninger, de ikke har mulighed for at styre, og tilsvarende finder mangel på transparens. Hertil vurderes det, at transparens bør bevares, og tilsvarende kan anvendes præstationsmålinger på nøgletal, der ikke medtager de allokerede fællesomkostninger til at løse denne problemstilling.

Ved allokeringen af fællesomkostninger på divisioner og datterselskaber, er det yderligere af vigtig karakter, at der tages højde for synergieffekten af disse ved en vurdering af divisioners rentabilitet. Der påpeges problemstillinger i casevirksomheder ved, at der frasælges divisioner, der ikke er vurderet rentable for virksomheden, men det overses, at disse bærer fællesomkostninger, og herved skaber værdi. Ved et frasalg belastes de resterende dele af virksomheden med omkostningerne, der ikke falder bort ved frasalget, og dette medfører en ringere profitabilitet i de resterende divisioner. Det er altså af afgørende betydning i vurderinger af frasalg af aktiviteter, divisioner og datterselskaber samt andre enheder, at rentabiliteten vurderes ud fra en overvejelse om allokerede fællesomkostninger. Dette skal sikre, at der ikke frasælges enheder, der skaber værdi i virksomheden ved at bære fællesomkostninger, og tilsvarende bør foretages en vurdering af, om værdiskabelsen ved at bære de respektive omkostninger er høj nok til, at man ikke bør frasælge enheden.

Arya (2017: 1) og Zimmermann (1997: 104) argumenterer for, at anvendelse af den relative omsætning eller profitabilitet som allokeringsnøgle for omkostninger, fremmer samarbejde og incitament til at søge at forbedre andre divisioners profitabilitet, snarere end ved omkostningsallokeringer på baggrund af kontrollabilitetsprincippet, hvilket også er et argument for allokering af fællesomkostninger og præstationsmåling heraf. Dog forekommer anvendelse af omsætning som allokeringsnøgle som en problemstilling i én casevirksomhed, hvormed dette i stedet anses som en straf, der ikke motiverer til yderligere indsats, og ej heller er en skaber for samarbejde. Heraf får allokeringsnøglen ikke en hensigtsmæssige effekt, og årsagen herfor kan være af flere. Det kan relatere sig til de psykologiske effekter, herunder *social comparison theory*. Denne teori

postulerer, at individer altid vil sammenligne sig selv med andre, for dermed at kunne evaluere egne kompetencer (Festinger, 1954 jf. Hannan et al., 2008: 8). Individer søger at præstere godt relativt til andre, og når disse præsterer ringere end andre, vil det negativt påvirke eget selvbillede (Tesser & Campbell, 1980 jf. Hannan et al., 2008: 8). Heraf vil medarbejdere og ledere altid være motiveret af at undgå negativ påvirkning på selvbilledet af egne kompetencer, når man er objekt for præstationsmålinger, hvorfor motivation og præstation automatisk vil stige for at klare sig godt relativt til andre (Hannan et al., 2008: 8). I henhold til problemstillingen, bliver det heraf en afvejning af, hvorvidt den værdi, der skabes ved allokering af færre omkostninger grundet bedre præstation i en anden division, er højere end den psykologiske effekt, der finder negativitet i, at andre præsterer bedre i en sammenligning. Teoretisk vil allokeringen fremme samarbejde, men jf. den empiriske data tyder det på, at det medfører utilfredshed, hvilket kan skyldes socialpsykologiske effekter. Anvendes omsætning eller profit som allokeringsnøgle kan det heraf være nødvendigt med klar kommunikation om formål til de involverede divisioner, såfremt dette forekommer som værende samarbejde, så eventuelle negative, psykologiske effekter ved social sammenligning reduceres. For hensigtsmæssig effekt af omsætning som allokeringsnøgle, kræver det dog en medtagelse af de allokerede omkostninger i nøgletal anvendt til præstationsevaluering. En anden problemstilling nævnt i relation til omsætning som allokeringsnøgle er dog, at sker allokeringen på baggrund af den budgetterede omsætning, kan divisioner påføres omkostninger, der ikke er i overensstemmelse med det faktiske resultat for budgetåret, og herunder være en misvisende allokering.

10.5 Opsummering af resultater

I ovenstående analyse er præsenteret de respektive casevirksomheders synergieffekter og interdependens, metoder for præstationsmålinger og -evalueringer, transferpriser og allokering af fællesomkostninger. Det fremkommer at valg herfor i praksis, i lav grad, og blot ved enkelte tilfælde, er med overvejelser og medtagelse af synergieffekter og interdependens. Tilsvarende er præsenteret påpegede problemstillinger i casevirksomhederne i relation til synergieffekter og interdependens. Disse, og tilsvarende andre, vurderede problemstillinger, er adresseret med det teoretiske afsæt og den tidligere forskning, hvortil mest hensigtsmæssige valg indenfor præstationsmålinger kan vurderes. I nedenstående tabel er opsummeret væsentlige resultater af afhandlingens analyse.

Tabel 7: Resultater af afhandlingens analyse

	Synergieffekter	Interdependens	Begge
Aggregeringsgrad af præstationsmålinger	- Aggregerede målinger skaber incitament for samarbejde og vidensdeling - Anvendelse af målinger på omkostninger eller omsætning kan være fordelagtig i tilfælde, hvor brandværdi eller fællesomkostninger ikke kan deles mellem divisioner	- Aggregerede målinger reducerer negativ påvirkning på andre divisioners resultat - Aggregerede målinger er komplementære med underliggende og ikke-finansielle målinger ved påvirkning på og fra andre divisioner	- Aggregerede målinger reducerer støj i målingerne ved synergieffekter og interdependens - De aggregerede enheder kan med fordel blot være de, hvori der forekommer synergieffekter og interdependens mellem - Aggregeringsgraden bør ske med overvejelser om grad af synergieffekter og interdependens og kontrollabilitetsprincippet samt indsatsallokering - Den mest optimale kompensationskontrakt vil bestå af både aggregerede og disaggregerede målinger
Anvendelse af finansielle og ikke-finansielle målinger	Manglende medtagelse af ikke-finansielle målinger som kvalitet, kan være skadende for brandværdi	- Ikke-finansielle målinger kan reducere negativ påvirkning på andre divisioner, f.eks. ved kvalitetsproblemer, der føres ind i andre divisioner - Ikke-finansielle målinger er komplementære med aggregerede målinger ved interdependens, hvortil støj fra andres påvirkning reduceres og tilsvarende strømlines incitamenter	Ikke-finansielle målinger reducerer risiko og interdivisionelle eksternaliteter
Anvendelse af subjektive og objektive præstationsmålinger	Subjektive målinger kan anvendes til at vurdere samarbejdsvillighed	- Kombinationen af objektive og subjektive målinger kan reducere negativ påvirkning på andre divisioner - Kombination af objektive og subjektive målinger kan reducere omkostningsbesparelser på områder, der påvirker andre divisioner, som f.eks. R&D	Subjektive målinger kan filtrere for risiko og interdivisionelle eksternaliteter
Anvendelse af relative og absolutte præstationsmålinger	Absolutte præstationsmål kan sikre, at der ikke frasælges divisioner, der skaber en højere, samlet værdiansættelse for virksomheden, og tilsvarende har synergieffekter med dele af denne		

Transferpriser	Fastsættelse og anvendelse af transferpriser	• Overvejelser om synergieffekter og interdependens bør indgå i valg af fastsættelse af transferpriser • Alternativomkostningen er mest optimal til håndtering af synergieffekter og interdependens, men ikke anvendelig i praksis • Virksomheder bør anvende den transferpris, der er mest fordelagtig i forhold til dennes miljø og ressourcer • Virksomheder bør medtage valg af transferpriser i præstationsevalueringer af divisioner, hvortil bl.a. subjektive præstationsevalueringer kan anvendes
	Allokering af fællesomkostninger	• Manglende allokering af fællesomkostninger kan medføre større ressourcebrug af disse • Allokering af fællesomkostninger til divisioner, bør der sikres transparens herfor • Værdien af allokerede fællesomkostninger bør medtages i vurderinger af divisioners rentabilitet ved frasal • Præstationsmålinger på baggrund af nøgletal, der ikke inkluderer ukontrollerbare, allokerede fællesomkostninger, kan reducere fokus på disse
Omkostningsallokering	Valg af allokeringsnøgler	• Profitabilitet og omsætning som allokeringsnøgler, er i højere grad motiverede til samarbejde og forbedring af andre divisioners resultat end allokeringer på baggrund af kontrollabilitet. Det kræver dog evaluering af nøgletal, hvori de allokerede omkostninger inddrages. Psykologiske effekter bør dog medtages

Kapitel 11: Diskussion

I det kommende afsnit vil analysens resultater, metodiske valg og anvendt empiri diskuteres.

Jf. afhandlingens analyse forekommer anvendelse af aggregerede henholdsvis disaggregerede, ikke-finansielle og subjektive præstationsmålinger som værende målinger af mest anvendelig karakter ved synergieffekter og interdependens. Ressourcebrug ved implementering af disse er dog relevant at berøre. I det teoretiske afsæt er det præsenteret, at specielt ikke-finansielle og subjektive målinger kræver større ressourcebrug sammenlignet med finansielle og objektive præstationsmålinger. Ved valg af konstruktionen af præstationsmålingssystemer bør disse altid være med det forbehold, at omkostningerne aldrig må overstige fordelene og værdiskabelsen. Til trods for, at disse metoder er vurderet anvendelige ved interdependens og synergieffekter, bør det unægteligt være ud fra en vurdering af, hvor værdiskabende anvendelse vil være herfor, og om denne overstiger omkostningerne forbundet med målingerne. Der bør altså foretages en vurdering af bl.a. vigtigheden af synergieffekter og graden af interdependens, og hertil om skadelig negativ påvirkning kan påføres andre divisioner, samt i hvor høj grad støj i målinger udgør et problem i organisationen. Sådanne risikovurderinger bør sammenlignes med ressourcebrug for at foretage en endelig vurdering af, om værdiskabelsen ved sådanne værktøjer overstiger ressourceforbruget forbundet hermed.

I en række af artiklerne, præsenteret i afhandlingens litteraturreview, forekommer en distinktion af to typer interdependens, og heraf om påvirkningen sker på eller fra andre divisioner. Denne distinktion kommer i mindre grad til udtryk i afhandlingens analyse, og er ikke anvendt som variabel i de kvalitative forskningsinterviews, hvoraf denne manglende medtagelse kan diskuteres. Det ville dog have været relevant at undersøge begge typer af interdependens, og heraf i højere grad inddrage dette som en variabel i analysen, og tilsvarende medtage spørgsmål herom i de kvalitative forskningsinterviews.

Det kan diskuteres, hvorvidt valget af empirisk dataindsamling i afhandlingen forekommer som værende optimal. Jf. afhandlingens litteraturreview baseres tidligere forskningsresultater ud fra

vurderinger af statistisk signifikans på baggrund af spørgeskemaer, hvor stikprøverne er med betydeligt flere respondenter end i denne afhandling. Det forekommer tilsvarende, at den tidligere forskning i højere grad kortlægger, hvilke metoder virksomhederne anvender indenfor præstationsmålinger, snarere end de søger at kortlægge empiriske problemstillinger herved. Det vurderes, at problemstillinger i praksis i langt højere grad kan kortlægges ud fra kvalitative forskningsinterviews og samtaler med virksomheder. Til trods for, at kortlægningen af problemstillinger også sker ved en vurdering fra undertegnede, forekommer størstedelen af problemstillingerne som værende påpegede af interviewpersonerne. Det vurderes altså, at det kvalitative forskningsinterview muliggør uddybning og kortlægning af empiriske og praktiske problemstillinger, der ikke på samme måde forekommer som værende muligt ved spørgeskemaer. Der har dog, som tidligere nævnt, været et ønske om en større deltagelsesgrad og heraf flere casevirksomheder, hvoraf dette sandsynligvis ville kunne bidrage med flere eller andre relevante problemstillinger til afhandlingen. Flere casevirksomheder ville tilsvarende være styrkende for resultaternes validitet, grundet større empirisk grundlag. Hvor dette specielt er relevant, er i redegørelsen for, hvilke metoder for præstationsmåling og -evaluerende casevirksomhederne anvender, og om der eksisterer kausale forhold mellem synergieffekter og interdependens og metoder for præstationsevalueringer. I et sådan tilfælde, vil en spørgeskemaundersøgelse netop kunne bidrage med et større sammenligningsgrundlag og større belæg for at drage konklusioner om, hvilke metoder, virksomheder anvender ved synergieffekter og interdependens, og hvorvidt variabler indenfor interdependens og synergieffekter er overvejet og medtaget i valg af disse.

Et yderligere element relevant for diskussion, er valg af casevirksomheder og interviewpersoner. Casevirksomhederne forekommer i flere tilfælde af forskellige organisationsopbygninger, hvortil organisationsenhederne af den undersøgelsesmæssige interesse i enkelte casevirksomheder er fuldt autonome divisioner, og i andre, er disse reflekteret som funktioner eller afdelinger internt i virksomheden. Det medfører et forringet sammenligningsgrundlag, da det unægtelig har betydning for graden af interdependens, beslutningsbemyndigelse og decentralisering. Tilsvarende, og som tidligere nævnt, er en afdeling definitions-mæssigt anderledes end en division, og dette er også et diskussionsværdigt element. Ønskværdigt ville være casevirksomheder med samme organisatoriske

forhold som Virksomhed A og B, hvortil både sammenligningsgrundlag højnes, og tilsvarende højere overensstemmelse med undersøgelsesobjekter i den tidligere forskning, herunder divisioner, og for afhandlingen generelt. Hvor en stor del af de kontaktede virksomheder har været multidivisionelle virksomheder, har disse ikke ønsket at indgå i et interview. Multidivisionelle virksomheder er ofte af en sådan størrelse, at mange studerende retter henvendelser mod disse for empirisk data, hvilket også er påpeget i en lang række mails med afslag fra disse virksomheder. Heraf er i stedet rettet henvendelse mod mindre virksomheder, hvor eksistensen af synergieffekter og interdependens fortsat vurderes at forekomme i interne forretningsområder eller funktionsafdelinger, der dog i nogen grad er decentraliserede, og tilsvarende isoleret præstationsevalueres. Fundamentet for undersøgelsen i sådanne afdelinger, vurderes dog fortsat at eksistere, da graden af decentralisering og beslutningsbemyndigelse ikke er objekt for undersøgelsen, og snarere blot anvendte præstationsmålinger og forekommende synergieffekter og interdependens. Det er dog med det forbehold, at netop graden af decentralisering og beslutningsbemyndigelse kan have betydning for valg af målinger, og at grad og type af synergieffekter og interdependens kan differentieres mellem divisioner og afdelinger. Differentieringen af grad af interdependens forekommer bl.a. ved de funktionsopdelte virksomheder, hvoraf hver funktion, og herunder afdeling, indgår i værdikæden. I en værdikæde er unægteligt interdependens mellem afdelingerne, og herunder både mulighed for påvirkning på andre afdelingers resultater, og indbyrdes afhængighed, hvorfor der netop er relevans i en undersøgelse af præstationsevalueringer af de enkelte afdelinger ved denne høje grad af interdependens, som opstår i en værdikæde. I en division kan graden af interdependens differentiere, hvortil den eksempelvis ikke er eksisterende mellem Virksomhed A og B. Analysens resultater er vurderet at gøre sig gældende for alle former for organisatoriske enheder, der forekommer synergieffekter og interdependens mellem, og der hertil kan præstationsevalueres isoleret.

Det er relevant at diskutere, om problemstillingerne i de respektive casevirksomheder er afgjort af, hvorvidt disse er organiseret, og herunder om det er divisioner eller funktionelle afdelinger. Der forekommer stor difference mellem mængden af påpegede problemstillinger, hvortil blot tre af de seks casevirksomheder påpeger problemstillinger forbundet med synergieffekter og interdependens, herunder A, B og E. Fælles for alle er, at der indgår divisioner i organiseringsformen, men i Virksomhed A er primært fokuseret på de interne, funktionelle afdelinger, og dermed er

problemstillingerne i lav grad relateret til divisioner. Der kan herudfra ikke vurderes en sammenhæng mellem, hvorvidt problemstillingen er afgjort af organiseringsformen i divisioner eller funktioner, og det vurderes, at det potentielt kan relatere sig til andre faktorer, som eksempelvis informationsgraden fra interviewpersonen. Frem for en differentiering mellem, hvorvidt organiseringen er i divisioner eller funktioner, vil i stedet blot vurderes graden af synergieffekter og interdependens, der potentielt vurderes i højere grad at være til stede i værdikæder, herunder funktionelle afdelinger.

I forlængelse af ovenstående, er de anvendte interviewpersoner af forskellige stillingsbetegnelser, der ligeledes hierarkisk fordeler sig forskelligt. Informationsgraden er højere i de kvalitative forskningsinterviews med interviewpersoner af stillingsbetegnelsen CFO og andre ledelsesstillinger, da disse er bekendte med metoder for præstationsmåling og -evaluering i organisationerne. Ved de kvalitative forskningsinterviews, hvor interviewpersoner af stillingsbetegnelser controller og Økonomi- og Salgsansvarlig, forekommer der ikke samme viden om disse processer, hvilket kan have betydning for undertegnede's indsigt i anvendte metoder, hvortil en fuldkommen vurdering af problemstillinger ikke forekommer som værende mulig. Der er tilsvarende stor difference i mængden af påpegede problemstillinger i de enkelte casevirksomheder, hvortil interviewpersoner af disse stillingsbetegnelser ingen problemstillinger påpeger, hvilket også kan være et udtryk for ovenstående. Dog påpeges ej heller problemstillinger i relation til synergieffekter og interdependens i Virksomhed D, hvortil interviewpersonen er CFO, hvorfor ovenstående argument ikke vurderes velegnet til en forklaring herfor, og kan være af andre ukendte årsager end manglende information. Det vurderes dog fortsat, at interviewpersonernes vidensgrundlag indenfor emnerne, der behandles i afhandlingen, er tilstrækkeligt højt til, at de kvalitative forskningsinterviews er anvendelige.

I forlængelse heraf bør det nævnes, at der i flere tilfælde er vurderet manglende klarhed samt afdækning ved enkelte, vigtige information, og i disse tilfælde er der taget kontakt til interviewpersonerne med ønske om en uddybning pr. mail. Det vurderes dog, at opfølgende interviews med en række af interviewpersonerne ville være styrkende for afhandlingen, både for at sikre afdækning af alle, relevante aspekter, også de efterfølgende opstående, men tilsvarende også for at styrke afhandlingens validitet.

Det fremkommer, at påvirkningen på andre divisioner kan ske på andre niveauer end blot det øverste ledelsesniveau og divisionsniveau, hvor der på disse niveauer specielt skal tages højde for investeringer og aktivitetsbeslutninger, der påvirker andre divisioner. Det forekommer, at der er en stor grad af vidensdeling og samarbejde de øvrige medarbejdere imellem, herunder f.eks. sælgere. Interviewpersonerne i casevirksomhederne er i næsten alle tilfælde på ledelsesniveau, hvoraf der ville være relevans i en inddragelse af øvrige medarbejdere, såfremt disses adfærd er afgørende for synergieffekter og interdependens. Heraf vil muliggøres en vurdering af deres incitament til f.eks. samarbejde og vidensdeling, og hvordan disse påvirkes af præstationsmålinger. Tilsvarende vil dette give anledning til mere nuancerede billeder af de enkelte casevirksomheder og deres anvendelser af præstationsmålinger og -evaluering. Det samme gør sig gældende i de tilfælde, hvor synergieffekter og interdependens sker mellem moder- og datterselskaber eller flere divisioner, hvor det ville være relevant at inddrage overvejelser fra begge, som der eksempelvis er gjort ved Virksomhed A og B.

Kapitel 12: Konklusion

I følgende afsnit formuleres konklusionen i afhandlingen, og heraf de endelige resultater.

Afhandlingens formål har været en besvarelse af følgende problemformulering:

“Hvordan kan divisioners præstation i multidivisionelle organisationer evalueres, ved forekomst af synergieffekter og interdependens mellem disse?”

Ovenstående problemformulering er analyseret og undersøgt i relation til kontekstbaserede problemstillinger i en række casevirksomheder og disses organisatoriske enheder samt teori omhandlende generelle økonomistyringsteorier, hvoraf konklusionen vil drages ud fra et samspil mellem et empirisk og teoretisk vidensgrundlag.

Det kan først konkluderes, at der ikke vurderes en sammenhæng mellem synergieffekter og interdependens og valg af præstationsevalueringer. Casevirksomhederne konstruerer i praksis i lav grad præstationsmålinger med overvejelser om synergieffekter og interdependens, og hertil blot med enkelte overvejelser om aggregerede målinger og afvejning af disaggregerede målinger, i henhold til grad af interdependens. Det vurderes dog, at metoder for præstationsmålinger- og evalueringer kan være afgørende for at skabe incitament til retmæssigt at håndtere synergieffekter og interdependens, der kan være af driftsmæssig betydning for virksomheder. Det vurderes, at disse bør konstrueres og vælges med overvejelser om den respektive grad af synergi og interdependens. Forekommer der stor synergi og interdependens divisioner i mellem, kan der anvendes aggregerede præstationsmålinger, enten på virksomhedsniveau eller ved en medtagelse af andre, involverede divisioner i præstationsmålingen. Dermed reduceres støj i målingerne, og tilsvarende motiveres til samarbejde og initiering af aktiviteter, der ikke negativt påvirker andre divisioners resultater. Disse bør dog kombineres med disaggregerede målinger på individuelt eller divisionsniveau, for at afhjælpe problemstillinger ved et marginalt mere synligt bidrag, og med fordel kan sekventielle incitamentssystemer anvendes for at sikre retmæssig indsatsallokering. Ved høj grad af synergieffekter og interdependens forekommer underliggende målinger, som omkostninger og

omsætning, yderligere anvendelige i tilfælde, hvor den ene af disse ikke kan adresseres til én division, hvortil indtjening ikke kan vurderes.

Forekommer en mindre grad af synergier og interdependens, bør den procentmæssige afvejning mellem aggregerede og disaggregerede være nøje overvejet i forhold til indsatsallokering og graden af interdependens og synergier, men anvendelsen af begge vurderes fortsat fordelagtigt.

Forekommer ingen synergieffekter og interdependens, er disaggregerede præstationsmål vurderet tilstrækkelige. Af vigtig karakter er dog, at aggregeringsgraden reflekterer præstationsmål på resultater, som de enkelte divisioner i et omfang har mulighed for at påvirke, heraf jf. kontrollabilitetsprincippet, da der ellers risikeres utilfredshed og manglende motivation fra medarbejderne.

Anvendelsen af ikke-finansielle målinger er fordelagtig ved synergieffekter og interdependens, da risici og interdivisionelle eksternaliteter, påført ved aggregerede målinger, reduceres, og tilsvarende sikres korrekt adfærd i relation til aktiviteter og parametre, der i høj grad kan påvirke andre divisioners resultater, som eksempelvis kvalitet og kundeservice. Ydermere findes ikke-finansielle målinger anvendelige ved divisioner, der blot påvirkes af andre divisioner, da der heraf vil forekomme støj i målingerne på både divisions- og virksomhedsniveau, hvortil ikke-finansielle målinger i højere grad vil reflektere aktiviteter initieret af divisionslederen.

En kombination af objektive og subjektive præstationsmålinger reducerer negativ påvirkning på andre divisioner, og er heraf anvendelige ved interdependens. Ved anvendelse af subjektive målinger skabes mulighed for at filtrere for interdivisionelle eksternaliteter og tilsvarende kan sikres, at præstationsmål ikke opnås på bekostning af andre divisioners resultat gennem eksempelvis uhensigtsmæssige investeringer eller ved omkostningsbesparelse, som er af stor betydning for andre divisioner og den samlede virksomhed. Ved subjektive målinger skabes endvidere mulighed for evaluering af medarbejderens samarbejdsvillighed og skabelse af synergieffekter og tilsvarende mulighed for at eksponere misvisende præstationsmålinger ved eksempelvis blot ændringer i interne transferpriser. Forekommer ingen grad af synergieffekter og interdependens, vurderes objektive

målinger som værende tilstrækkelige, da der heraf ikke vil forekomme støj i målinger, og forhold mellem input og output kan simpelt vurderes.

Absolutte målinger forekommer fordelagtige i tilfælde, hvor procentuelle angivelser medfører frasalg af aktiviteter, der reducerer det samlede procentuelle resultatet for en virksomhed eller koncern. Det er dog ikke vurderet som en fuldt ud, relativ måling, og valg forbundet med absolutte og relative målinger er yderligere ikke vurderet som værende en faktor af væsentlig karakter i relation til synergieffekter og interdependens, men snarere en løsning af generelle problemstillinger ved præstationsmålinger. Heraf bør medtagelse af overvejelser om synergieffekter og interdependens ikke være udfaldsgivende for valg mellem disse.

Hvortil aggregerede henholdsvis disaggregerede, ikke-finansielle og subjektive målinger findes anvendelige for præstationsevalueringer ved synergieffekter og interdependens, kan det konkluderes, at ved det endelige valg af præstationsmåling og -evaluering, skal graden af synergieffekter og interdependens medtages samt ønske til medarbejderens indsatsallokering. Vigtigst af alt, bør konstruktionen af præstationsmålingssystemer være med hensyntagen til omkostninger, risici og henholdsvis fordele ved implementering.

Et andet værktøj til håndtering af synergieffekter og interdependens er transferpriser. Det forekommer, at ingen casevirksomheder fastsætter transferpriser af styringsmæssige årsager i relation til synergieffekter og interdependens. Det konkluderes, at den mest fordelagtige transferpris, til håndtering af synergieffekter og interdependens, er alternativomkostninger, der dog forekommer uhensigtsmæssig i praksis. I stedet kan anvendes markedsbaserede-, omkostningsbaserede- eller forhandlede transferpriser. Det vurderes dog, at ingen af disse vil være i stand til fuldkomment at repræsentere alternativomkostningen, og heraf fremme samarbejde divisioner imellem, der udgør synergieffekter for virksomheder. Tilsvarende vil der forekomme forskellige fordele og ulemper ved alle metoder, hvorfor det konkluderes, at virksomheder bør fastsætte den transferpris, der bedst reflekterer dennes omstændigheder og ressourcer. Det kan hertil ligeledes konkluderes, at præstationsmålinger- og evalueringer bliver et vigtigt værktøj i relation til transferpriser, hvoraf

fastsættelsen af præstationsmål, der kompenserer for interne handler, kan være i stand til at fremme ønsket om samarbejde og handel på tværs af divisioner. Tilsvarende kan subjektive præstationsevalueringer være i stand til at reflektere forbedrede præstationer blot grundet ændringer i transferpriser, der ikke repræsenterer værdiskabelse, og derudover kan en sådan præstationsmåling medtage resultatmæssige forskelle i henhold til valg af salg internt eller eksternt.

I relation til omkostningsallokering forekommer det differentieret, hvorvidt casevirksomheder allokerer fællesomkostninger ud. Fællesomkostninger udgør en synergieffekt, og er et parameter for interdependens, da allokering af disse unægteligt har betydning for divisioners resultater. Vælges det at allokere disse på divisioner, kan det konkluderes, at det bør være ud fra et ønske om at bevare transparens og tilsvarende, at divisionsledere ikke fokuserer på omkostninger, de ikke kan styre. Det kan bl.a. sikres ved præstationsevaluering af mål, hvor allokerede fællesomkostninger ikke medtages.

Synergieffekten ved fællesomkostninger er tilsvarende yderst essentiel at medtage i rentabilitetsanalyser, hvortil værdiskabelsen af dækning af fællesomkostninger bør vurderes ved overvejelser om frasalg af aktiviteter, divisioner eller datterselskaber, da et sådant vil forringe andre divisioners præstation ved flere allokerede fællesomkostninger, der ikke falder bort ved et frasalg. Yderligere kan det konkluderes, at allokeringsnøgler for fællesomkostninger kan fastsættes, så samarbejde fremmes. Det er bl.a. ved anvendelse af den relative omsætning eller profitabilitet som allokeringsnøgle, hvormed der skabes incitament til at forbedre andre divisioners præstationer. Det er dog essentielt at være opmærksom på de socialpsykologiske effekter herfor, hvorfor formål med allokeringsnøgler bør kommunikeres klart, i et forsøg på at adressere potentielle socialpsykologiske effekter, hvor samarbejde er hensigten. Det kræver tilsvarende fortsat, at medarbejdere præstationsevalueres på nøgletal med inddragelse af de allokerede fællesomkostninger. Allokering ud fra en budgetteret omsætning kan dog forekomme misvisende og fejlagtig, såfremt det fastsatte budget ikke realiseres.

Det kan endeligt konkluderes, at valg forbundet med præstationsevalueringer, og herunder præstationsmålinger, transferpriser og allokering af fællesomkostninger, i høj grad bør ske med overvejelser om de respektive synergieffekter og interdependens divisioner i mellem. Systemerne bør

dog konstrueres ud fra en overvejelse om graden af synergieffekter og interdependens, og, vigtigst af alt, ud fra en afvejning af, hvorvidt systemerne skaber større værdi, end omkostninger forbundet med disse.

Kapitel 13: Perspektivering

Kommende afsnit vil præsentere andre elementer af forskningsmæssig relevans i relation til afhandlingen.

Undersøgelsesmetoden har været seks casestudier. I den tidligere forskning, præsenteret i afhandlingens litteraturreview, testes for statistisk signifikans i henhold til anvendelsen af præstationsmålinger af divisioner, hvorimellem der forekommer interdependens og synergier. En sådan undersøgelse ville tilsvarende have relevans i forbindelse med en statistisk vurdering af, hvordan casevirksomheder anvender præstationsmålinger i divisioner, med det formål at højne validiteten. I en sådan vil der tilsvarende være mulighed for at inkorporerer variabler som graden af decentralisering, synergieffekter og interdependens og tilsvarende typen af sidstnævnte, for at foretage en mere understøttet samt nuanceret konklusion af, hvordan virksomheder i praksis præstationsevaluerer divisioner med synergieffekter og interdependens, og om variabler herfor er medtaget. Der vil tilsvarende forekomme relevans i en undersøgelse af metoder for beregningen af synergieffekter og interdependens, og hvorledes disse beregninger vil være mulige at indkalkulere i præstationsmålinger.

I afhandlingen er afgrænset fra en vurdering af, hvordan det endelige system bør konstrueres af de fremsatte anvendelige målinger i afhandlingens analyse, hvoraf den relative vægt på de forskellige målinger og deres komplementariteter og samspil blot i lav grad er behandlet. Der forekommer dog relevans i en vurdering herfor, og altså en vurdering af, hvordan målingerne i et endeligt præstationsmålingssystem bør konstrueres i relation til disses fordele og ulemper og komplementariteter.

Litteraturliste

Abernethy, Margaret A, Bouwens, Jan & Van Lent, Laurence (2004), *Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms*, The accounting Review, Vol. 79, No.3, pp. 545-570

Ancil, Regina M. & Dutta, Sunil (1999), *Negotiated Transfer Pricing and Divisional vs. Firm-Wide Performance Evaluation*, The Accounting Review, Vol. 74, No. 1, pp. 87-104

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, Hartmann, Frank G., Kraus, Kalle & Nilsson, Göran (2014), *Management Control Systems*, McGraw-Hill Education, 1. European edition

Arya, Anil, Glover, Jonathan C. & Mittendorf, Brian (2017), *The Effects of Joint Cost Allocation on Intra-Firm Trade: A Comparison of Insulating and Non-Insulating Approaches*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 29, No. 2, pp. 1-10

Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae & Young, S. Mark (2012), *Management Accounting*, Pearson, International Edition, 6. Edition

Baiman, Stanley & Baldenius, Tim (2009), *Nonfinancial Performance Measures as Coordination Devices*, American Accounting Association, Vol. 84, No. 2

Baiman, Stanley & Rajan, Madhav V. (1995), *The informational advantage of discretionary bonus schemes*, The Accounting Review, Vol. 70, No. 4, pp. 557–579

Baker, George, Gibbons, Robbert, & Murphy, Kevin J. (1994), *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 109, Issue 4, pp. 1125–1156.

Banker, Rajiv D., Potter, Gordon & Srinivasan, Dhinu (2000), *An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures*, The Accounting Review, Vol. 75, No. 1, pp. 65-92

Barber, A. E. & Bretz, R. D. Jr. (2000), *Compensation, attrition and retention, I Compensation in organizations: Current research and practice*, Af Rynes, Sarah L. & Gerhart, Berry, San Francisco, Jossey-Boss, pp. 32-60

Barrett, M. Edgar & Fraser III, Leroy B. (1977), *Conflicting roles in budgeting for operations*, Harvard Business Review, Vol. 55, Issue 5, pp.137-146

Bouwens, Jan, Hofmann, Christian & Van Lent, Laurence (2017), *Performance Measures and Intra-Firm Spillovers: Theory and Evidence*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 30, Issue 3

Bouwens, Jan. & Van Lent, Laurence (2007), *Assessing the Performance of Business Unit Managers*, Journal of Accounting Research, Vol. 45, Issue 4

Brynjolfsson, Erik & Milgrom, Paul (2013), *Complementarity in organizations*, The Handbook of Organizational Economics, Edited by Gibbons, Robert & Roberts, John, Princeton and Oxford: Princeton University Press

Bukh, Per Nikolaj & Sandalgaard, Niels (2010), *Beyond Budgeting*, Controlleren, Nr. 4, pp. 1-22

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, Part 1, pp. 1-37

Bushman, Robert M., Indjejikian, Raffi J. & Smith, Abbie (1995), *Aggregate Performance Measures in Business Unit Manager Compensation: The Role of Intrafirm Interdependencies*, Journal of Accounting Research, Vol. 33, pp. 101-128

Dai, Narisa Tianjing, Kuan, Xi Jason & Tang, Guliang (2018), *Differential weighting of Objective Versus Subjective Measures in Performance Evaluation: Experimental Evidence*, European Accounting Review, Vol. 27, No. 1, pp. 129-148

Elsevier (2019), What is peer review? <https://www.elsevier.com/reviewers/what-is-peer-review> (Set 03-06-2019)

Hood, Christopher (2006), *Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services*, Public Administration Review, Vol. 66 No. 4, pp. 515-521

Damodaran, Aswath (2005), *The Value of Synergy*, Stern School of Business <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf> (Set 25-03-2019)

Datar, Srikant, Kulp, Susan C. & Lambert, Richard A. (1998), *Balancing Performance Measures*, Journal of Accounting Research, Vol. 39, Issue 1, pp. 75-92

Deci, Edward L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York: Plenum

Dia, Narisa Tianjing, Kuang, Xi J. & Tang, Guliang (2016), *Differential Weighting of Objective Versus Subjective Measures in Performance Evaluation: Experimental Evidence*, European Accounting Review, Vol. 27, No. 1, pp. 129-148

Eccles, Robert G. (1985), *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*, Lexington Books

Feltham, Gerald A., Hofmann, Christian, Indjejikian, Raffi J. (2016), *Performance Aggregation and Decentralized Contracting*, The Accounting Review, Vol. 91, No. 1, pp. 99-117

Ferreira, Aldónio & Otley, David (2009), *The Design and use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, Management Accounting Research, Vol. 20, Issue 4, pp. 263-282

Festinger, Leon (1954), *A theory of social comparison processes*, Human Relations, Vol. 7, Issue 2, pp. 117-140

Gibbs, Michael, Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. & Vargus, Marc E. (2004), *Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives*, The Accounting Review, Vol. 79, No. 2, pp. 409-436

Hansen, Allan (2010), *Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier – et transaktionsomkostningsperspektiv*, Økonomistyring & Informatik, 25. årgang, Nr. 3, pp. 203-248

Hansen, Stephen C., Otley, David T. & Van der Stede, Wim A. (2003), *Practice Development in Budgeting: An Overview and Research Perspective*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 15, pp. 95-116

Hannan, R. L., Krishnan, Ranjani & Newman, Andrew H. (2008), *The effects of disseminating relative performance feedback in tournament versus individual performance compensation plans*, The Accounting Review, Vol. 83, No. 4, pp. 893-913

Harzing, Anne-Will (2019), *Journal Quality List*, 64th edition
https://harzing.com/download/jql_subject_2019_02.pdf (Set 28-02-2019)

Hawawini, Gabriel & Viallet, Claude (2015), *Finance for Executives – Managing for value creation*, South-Western Cengage Learning. 5. Udgave

Herzberg, Frederick (1968), *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, Vol. 46, Issue 1, pp. 53-62

Holmström, Bengt (1979), *Moral hazard and observability*, Bell Journal of Economics, No. 10, pp. 74-91

Holzhaecker, Martin, Kramer, M Stephan, Matějka, Michal & Hoffmeister, Nick (2018), *Relative Target Setting and Cooperation*, Journal of Accounting Research, Vol. 57, Issue 1, pp. 211-239

Horngren, Charles, Foster, George & Datar, Srikant (1994), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 8. Edition

Israelsen, Poul (1993), *Activity- versus Variability-Based Management Accounting*, Jurist og Økonomforbundets Forlag/Djøf Publishing, pp. 15-36

Ittner, Christopher D., & Larcker, David F. (1998), *Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction*, Journal of Accounting Research, Vol. 36, pp. 1-35.

Johnson, Edward, Johnson, Nicole B. & Pfeiffer, Thomas (2016), *Dual Transfer Pricing with Internal and External Trade*, Review of Accounting Studies, Vol. 21, Issue 1, pp. 140-164

Johnson, Nicole B., Loeffler, Clemens & Pfeiffer, Thomas (2018), *An Evaluation of Alternative Market-Based Transfer Prices*, Contemporary Accounting Research, Vol. 35, No. 4, pp. 1868-1887

Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A. (1998). *Advanced management accounting*, Prentice Hall

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Boston MA: Harvard Business School Press

Keating, Scott (1997), *Determinants of Divisional Performance Evaluation Practices*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 24, pp. 243-273

Kohn, Alfie (1993), *Why Incentive Plans Cannot Work*, Harvard Business Review, pp. 54-63.

Kunz, Alexis H. & Pfaff, Dieter (2002), *Agency Theory, Performance Evaluation, and the Hypothetical Construct of Intrinsic Motivation*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, Issue 3, pp. 275-295

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015), *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, Hans Reitzels Forlag, 3. udgave

Lawler, Edward E. (1971), *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*, New York: McGraw-Hill

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990a), *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Malmi, Teemu & Brown, David A. (2008), *Management controlsystems as a package - Opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, Vol. 19, Issue 4, pp. 287-300

Matějka, Michal & Ray, Korok (2017), *Balancing difficulty of Performance Targets: Theory and Evidence*, Review of Accounting Studies, Vol. 22, Issue 4, pp. 1666-1697

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, U.K.: Financial Times/Prentice-Hall., 2. Udgave

Merchant, Kenneth A., Stringer, Carylton & Shantapriyan, Paul (2018), *Setting Financial Performance Thresholds Targets, and Maximums in Bonus Plans*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 3, Issue 3, pp. 55-73

Montana, Patrick, J. & Charnov, Bruce H. (2000), *Management*, NY: Barron's Education, 3. Udgave

Milgrom, Paul & Roberts, James (1992), *Economics, Organization and Management*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall

Moers, Frank (2005), *Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 30, Issue 1, pp. 67-80

Prendergast, Canice (1999), *The Provision of Incentives in Firms*, Journal of Economic Literature, Vol. 37, No. 1, pp. 7-63

Roberts, John (2004), *The modern firm: Organizational design for performance and growth*, Oxford University Press

Rosenstreich, Daniela & Wooliscroft, Ben (2009), *Measuring the impact of accounting journals using Google Scholar and the g-index*, The British Accounting Review, Vol. 41, Issue 4, pp. 227-239

Sahay, Savita A. (2003), *Transfer Pricing Based on Actual Cost*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 15, pp. 177-192

Said, Amal A., HassabElnaby, Hassan R. & Wier, Benson (2003), *An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 15, Issue 1, pp. 193-223

Sandalgaard, Niels & Bukh, Per Nikolaj (2015), *Beyond Budgeting: Storm eller let brise?*, Økonomistyring & Information, 31. årgang, Nr. 1 pp. 1-36

Schweitzer, Maurice E., Ordóñez, Lisa & Douma, Bambi (2004), *Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior*, The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, pp. 422-432

Scott, Thomas W. & Tiessen, Peter (1999), *Performance Measurement and Managerial Teams*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 24, Issue 3, pp. 263-285

Simons, Robert (1995), *Control in an Age of Empowerment*, Harvard Business Review, March-April Issue, pp. 80-88

Simons, Robert (2010), *Accountability and Control as Catalysts for Strategic Exploration and Exploitation: Field Study Results*, Harvard Business School, pp. 1-34

Taylor, Frederick W. (1911), *Principles of scientific management*, New York: Harper

Tesser, Abraham & Campbell, Jennifer (1980), *Self-definition: The impact of the relative performance and similarity of others*, Social Psychology Quarterly, Vol. 43, No. 3, pp. 341-347

Tian, Yu, Tuttle, Brad M. & Leitch, Robert A. (2018), *Effort Choices between Group and Individual Tasks in Mixed Incentives*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 30, No. 1, pp. 203-217

Vaysman, Igor (1996), *A model of cost-based transfer pricing*, Review of Accounting Studies, Vol. 1, Issue 1, pp. 73-108

Worre, Zakken (1994), The evolutionary development from pure imitative cost accounting to a Danish concept of management accounting, *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 10, Issue. 2, pp. 71-202

Zimmerman, Jerold L. (2006), *Accounting for Decision Making and Control*, McGraw-Hill Education, 5th Edition

Zimmermann, Jerold L. (2017), *Accounting for Decision Making and Control*, McGraw-Hill Education, 9th Edition

Zimmermann, Jerold L. (1997), *EVA and Divisional Performance Measurement: Capture Synergies and Other Issues*, Morgan Stanley, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 10.2, pp. 98-109