

Ledere & beslutninger

Hva legger ledere til grunn når en investeringsbeslutning blir tatt?

Mari Celand Dahl

Veileder

Stine Rye Bårdsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Oppgaven kommer av min interesse for ledelse og hva de baserer sine beslutninger på, spesielt med tanke på investeringer. Ved å undersøke hva ledere legger til grunn når de tar en beslutning, vil jeg se om de følger normativ teori eller om det er andre faktorer som spiller inn i større eller mindre grad.

Prosesen har vært lang og krevende, men samtidig spennende og svært lærerik. Det er mange som fortjener å nevnes med takk i denne sammenheng. Uten dere hadde dette prosjektet vært umulig å gjennomføre.

Aller først ønsker jeg å takke mine informanter som var villige til å dele sine tanker, erfaringer og oppfatninger, takk for at dere prioriterte å delta i studien i en ellers travel arbeidshverdag. Håper dere forstår hvor nyttig deres deltagelse faktisk har vært i denne prosessen. Jeg hadde ikke kunnet gjennomført denne oppgaven uten deres hjelp.

En stor takk rettes til min veileder Stine Rye Bårdsen, ved institutt for økonomi. Du har vært oppmuntrende og gitt faglig god støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Jeg har hatt stor nytte av konstruktive og viktige tilbakemeldinger, et godt humør og et godt samarbeid.

Kristiansand, mai 2016

Mari Celand Dahl

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	4
1. INNLEDNING	5
2. TEORI	7
2.1. KLASSISK BESLUTNINGSTEORI.....	7
2.2 BESLUTNINGSPROSESSEN	12
2.3. INVESTERINGSBESLUTNINGER.....	16
2.3.1 <i>Investeringsanalyse</i>	18
2.3.2 <i>Risikoanalyse</i>	20
2.4 BESLUTNINGSGRUNNLAG VED INVESTERINGER	21
2.4.1 <i>Lønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag</i>	21
2.4.2 <i>Kostnader som beslutningsgrunnlag</i>	25
2.4.3 <i>Forskningsresultater som beslutningsgrunnlag</i>	26
2.4.4 <i>Påtvungne investeringer som beslutningsgrunnlag</i>	28
2.4.5 <i>Markedsfaktorer som beslutningsgrunnlag</i>	28
2.5 OPPSUMMERING & RAMMEVERK	29
3. METODE	32
3.1 VALG OG BESKRIVELSE AV METODISK TILNÆRMING	32
3.2 UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER	34
3.3 HENVENDELSE TIL INFORMANTENE	36
3.4 GJENNOMFØRING.....	36
3.5 OPERASJONALISERING AV VARIABLENE	38
3.6 BEARBEIDING AV INTERVJUDATA.....	39
3.7 ANALYSE OG TOLKNING AV INTERVJUDATA	40
3.8 VALIDITET OG RELIABILITET	40
3.9 MIN ROLLE OG ETISKE HENSYN	42
4. FUNN	43
4.1 BESLUTNINGSNIVÅ.....	43
4.2 VEKTLAGTE FAKTORER.....	44
4.3 BESLUTNINGSGRUNNLAG	45
4.4 UTFORDRINGER.....	48
5. ANALYSE OG DISKUSJON	50
5.1 BESLUTNINGSNIVÅ.....	50
5.2 VEKTLAGTE FAKTORER.....	51
5.3. BESLUTNINGSGRUNNLAG	53
5.4. UTFORDRINGER VED INVESTERINGSBESLUTNINGER.....	62
6. KONKLUSJON OG OPPSUMMERING	67
REFERANSE LISTE	70
VEDLEGG	73
VEDLEGG 1: SAMTYKKESKJEMA	73
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE / TEMALISTE.....	74
VEDLEGG 3: SCENARIOER	76
VEDLEGG 4: REFLEKSJONSNOTAT.....	78
FIGURLISTE	
Figur 1: Den analytiske Hierarki prosessen (Saaty & Vargas, 2012, s.3)	8
Figur 2: Mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 281).....	9
Figur 3: Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 284)	10
Figur 4: Risikoanalyseprosess (Aven et al., 2008)	20

Sammendrag

Investeringsbeslutninger dreier det seg ofte om å legge inn store beløp i håp om fremtidig økt inntjening, og vil kunne ha store konsekvenser for bedriftens fremtid, enten i positiv eller negativ forstand (Boye og Koekebakker, 2006). Det vil derfor være essensielt at grunnlaget som investeringsbeslutningen baseres på er korrekt. Ved å stille spørsmålet: Hva legger ledere til grunn når en investeringsbeslutning blir tatt?, tar masteroppgaven sikte på å få kunnskap om hvordan ledere tar beslutninger og samtidig belyse hva de legger til grunn ved en beslutning.

Studiens empiriske grunnmateriale ble innhentet gjennom kvalitative intervjuer der utvalget bestod av 3 ledere innenfor det aktuelle selskapet. Informantene hadde ulike stillinger som strakk seg over de ulike beslutningsnivåene i selskapet.

Resultatet av oppgaven tilsier at beslutningsgrunnlaget vil være en blanding av ulike analyser og undersøkelser. Selskapet som brukes som et case i oppgaven, legger blant annet kostnader, markedsanalyser, tilbakebetalingsmetoden og lønnsomhet til grunn. Resultatet viser videre at lønnsomhet er faktoren som tillegges mest vekt, og som viser seg å være en avgjørende faktor i beslutningen. Samtidig som tilbakebetalingsmetoden vektes tungt, da metoden har en bestemmende effekt ovenfor beslutningen. Forhandlinger trekkes også frem som en bestemmende faktor, da forhandlinger alltid vil ligge til grunn før en eventuell investering. Beslutningsgrunnlaget inneholder faktorer som kan ha indirekte effekt på beslutningen, blant annet kan beslutningen baseres delvis på ARR - metoden, den analytiske hierarki prosessen og kostnader.

1. Innledning

I Norge investeres det årlig for over 300 milliarder kroner. Norge, som velferdsstat, er i fremtiden avhengig av at disse investeringene er lønnsomme (Boye & Koekebakker, 2006).

Ledere i dag står ovenfor svært krevende oppgaver, krav og forventinger fra flere aktører, både av kolleger, eiere, kunder og andre (Kaaresen, 2016, 11.04). Som leder kan man derfor oppleve krysspress, som tilsier at du presses fra flere aktører samtidig. Presset kan bli forsterket når beslutningstakeren står ovenfor en større investeringsbeslutning, da det ofte kan påvirke flere aktører både på godt og vondt (Baron, 2008). Det å kunne mestre faktorene knyttet til lederstillingen og samtidig skulle ta ”korrekte” og lønnsomme investeringsbeslutninger, spesielt når situasjoner tilspisser seg, er egenskaper som er viktig for en leder. Markedet er i stadig endring som krever at ledere er gode på endringsledelse og at de kan omstille seg i takt med markedet, dette kan føre til at ledere blir tvunget til å ta raskere beslutninger enn tidligere.

Utgangspunktet for oppgaven er at en av hovedutfordringene til en leder vil være investeringsbeslutninger. Ofte kan de komme opp i situasjoner der man må ta hensyn til flere aktører og veie ulike investeringsalternativer opp mot hverandre. Dessverre er det ikke alltid mulig å finne en løsning som tilfredsstiller alle.

Det florerer av artikler med tips og triks om hvordan ledere kan ta bedre beslutninger, som kan føre til bedre ledelse. Ukeavisen Ledelse skriver utelukkende om ledelse, og beslutninger hos ledere er ofte et aktuelt tema. De skriver blant annet at selv dyktige ledere kan ta dårlige beslutninger og at konkrete faktorer kan spille inn, som for eksempel dårlig timing eller faktisk også ren uflaks. Men veldig mye av forskningslitteraturer trekker i retning av at logiske og atferdrelaterte skjevheter spiller en større rolle (Jacobsen, 2015). Beslutninger kan i noen tilfeller være enkle og nødvendig å ta, mens i andre situasjoner er beslutningene mer omfattende og man må ta hensyn til flere faktorer på samme tid. Når en beslutningstaker skal foreta en investeringsbeslutning, må man gjennom en prosess som både inneholder data innsamling og analyser for å komme frem til den ”riktige” økonomiske beslutningen. Investeringsbeslutninger er svært komplisert, fordi det ofte innebærer store økonomiske innsatser fra ulike hold, og de økonomiske konsekvensene kan derfor bli fatale, både i negativ

og positiv forstand (Boye og Koekebakker, 2006). I tillegg er tidsfokuset for en større investering ofte langsiktig da målet for investeringsprosjektet ofte er at den generer avkastning over tid (Bredesen, 2011). Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som vektlegges tyngst i beslutningsgrunnlaget hos ledere, spesielt ved større investeringer.

Oppgaven tar derfor utgangspunkt i normativ teori innen beslutningstema, med fokus på investeringsbeslutninger og prosessene som inkluderes. Gjennom å undersøke tre ledere innenfor et større selskap, som er godt etablert på det norske restaurant markedet, vil jeg få et innblikk i hvordan de gjennomfører beslutningsprosessen og hva de legger til grunn ved en investering. Studien gjennomføres for å kunne opparbeide kunnskap om beslutningsprosessen og investeringsgrunnlag gjennom litteratur, tidligere studier og samtaler.

Utgangspunktet for valg av bedrift er kjennskapen student har til selskapet og mulighetene som åpner seg på grunn av det eksisterende nettverket. Selskapet foretar også mange små og store investeringer hele tiden, og har blant annet i begynnelsen av 2016 gjort en stor investering, som kan påvirke videre drift vesentlig.

Ved å fokusere på en bestemt type beslutninger, investeringsbeslutninger, vil det settes en ramme for oppgaven og problemstillingen utformes derfor til:

”Ledere & beslutningsgrunnlag: Hva legger ledere til grunn når en investeringsbeslutning blir tatt?”

Ved bruk av kvalitativ metode, i form av dybdeintervju av ledere fra ulike beslutningsnivåer innenfor selskapet, vil det undersøkes hvilke grunnlag investeringsbeslutningen baseres på og hvilke prosesser beslutningstakeren gjennomgår før beslutningen blir tatt.

Først blir klassisk beslutningsteori presentert, med blant annet en innføring i den analytiske hierarki prosessen, ”economic man” og ”administrativ man”, system 1 og system 2 tenkning og andre faktorer som spiller inn når en beslutning blir tatt. Temaer knyttet til investeringsbeslutninger vil bli presentert og ulike teoretiske metoder på hvordan en leder kan ta en beslutning på best mulig måte vil utformes. Hva som antas at leder legger til grunn for sine beslutninger vil være en viktig del, som senere ses i sammenheng med funnene i oppgaven.

2. Teori

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for normativ teori om beslutninger med fokus på investeringsbeslutninger. Kapitlet vil danne en ramme for masteroppgaveprosjektet, som i etterkant vil diskuteres og analyseres i sammenheng med mine funn. Det vil være mye litteratur som er relevant for dette prosjektet, både innenfor beslutningsfeltet men også investeringsfeltet. Kapitlet vil først legge frem den klassiske beslutningsteorien, før det presenteres ulike analytiske modeller som anbefales av investeringslitteraturen.

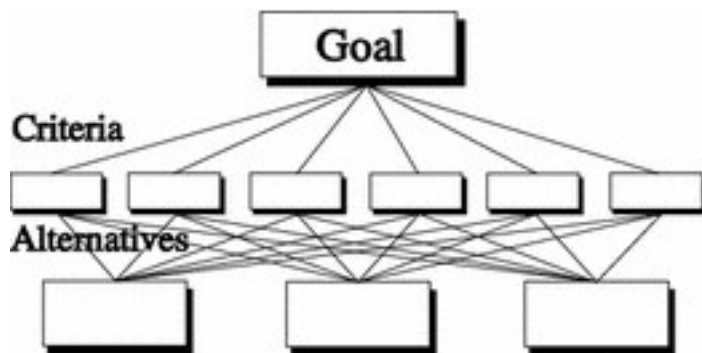
2.1. Klassisk beslutningsteori

Saaty (2008) mener at fundamentalt er vi alle beslutningstakere og at vi hver eneste dag tar beslutninger ubevisst. Vi samler informasjon som er til god hjelp når et valg blir tatt. Han legger også til at ofte kan for mye informasjon være like skadelig for beslutningen som for lite informasjon; ”*Expert after expert missed the revolutionary significance of what Darwin had collected. Darwin, who knew less, somehow understood more*” (Saaty, 2008, s. 83-84). For å kunne ta en beslutning må vi kjenne både problemet, behovet og meningen med selve beslutningen, samt kriteriene for beslutningen, underkriteriene, aktører og grupper som blir påvirket og være kjent med aktuelle alternativer (Saaty, 2008).

Det å ta en beslutning er i hovedsak å velge mellom flere alternativer og beslutningen kan betraktes som det endelige utfallet av det vi kaller beslutningsprosessen. For bedrifter er målet for økonomiske beslutninger ofte økt fortjeneste og en god fremtidig lønnsomhet. Det er derfor viktig for bedriften at alternativet som gir det beste økonomiske resultatet blir valgt, beslutningstakeren går gjennom en prosess som kan deles i 2 faser. Først samler beslutningstakeren inn all relevant informasjon, deretter i fase to, bearbeides denne informasjonen slik at de ulike alternativene kan sammenlignes. I tillegg er det viktig å legge frem alle konsekvensene for hvert enkelt alternativ, for å kunne ta en så riktig beslutning som mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Beslutningsprosessen kan foregå alene eller i grupper, men i denne oppgaven fokuseres det på individuell beslutningstaking og hva ledere som enkeltindivider legger til grunn når de foretar en investeringsbeslutninger på vegne av bedriften.

Litteraturen presenterer flere ulike metoder innenfor beslutningsfeltet og en av de mest kjente er den analytiske hierarki prosessen som først ble fremhevet av den amerikanske professoren dr. Thomas L. Saaty (Golden, Wasil & Harker, 1989).

Den enkleste formen som blir brukt til å strukturere beslutningsproblemer, er i følge Saaty og Vargas (2012) å bruke et hierarki som består av 3 nivåer. På øverste nivå er målet ved beslutningen utformet, etterfulgt av nivået som består av de ulike kriteriene. På det tredje nivået ligger de alternativene som blir evaluert med hensyn til kriteriene som er valgt på nivå to. Denne Hierarkiske nedbrytingen av komplekse systemer viser seg å være en grunnleggende teknikk som mennesker bruker for å takle mangfoldighet og kompleksitet (Saaty & Vargas, 2012).

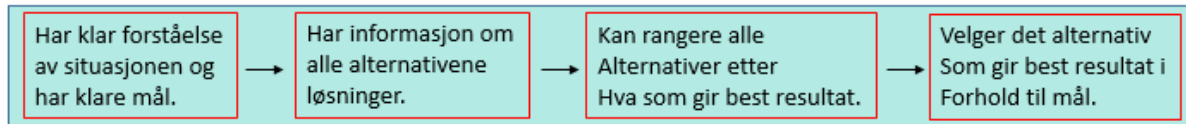


Figur 1: Den analytiske Hierarki prosessen (Saaty & Vargas, 2012, s.3).

Struktureringen av å sette opp en beslutning som et hierarki kan kanskje være en av de mest kreative og innflytelsesrike delen av beslutningstakingen. Saaty & Vargas (2012) sier videre at selve grunnprinsippet man skal forholde seg til under en slik strukturering, er alltid å se om man kan svare på spørsmål som: kan jeg sammenligne elementene på et lavere nivå når det gjelder noen eller alle av elementene på det neste høyere nivået?. Ofte kan det være lurt å jobbe nedover fra målet så langt man kommer og deretter jobbe seg oppover fra alternativene helt til det nivået der de to prosessene møtes i den forstand at sammenligning er en mulighet (Saaty & Vargas, 2012).

Det vi kaller klassisk beslutningsteori har to sentrale grener, "Economic man" og "Administrative man". Ut i fra den rasjonelle idealmodellen "Economic man", antas det at mennesket kan handle perfekt rasjonelt. For at denne modellen skal fungere optimalt er det nødvendig at beslutningstakeren har klare mål, full informasjon om alle mulige alternativer og

konsekvensene knyttet til disse. I tillegg må alle alternativene rangeres fra mest attraktivt til de minst ønskede, til slutt velger beslutningstakeren det beste alternativet for å nå det spesifikke målet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).



Figur 2: Mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 281).

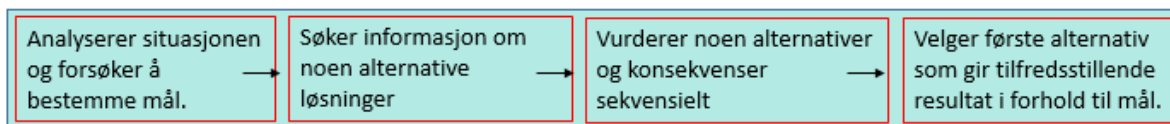
Modellen fungerer mer som et forbilde for beslutningstakeren og noe man kan strekke seg etter når en skal ta en avgjørelse. I virkeligheten er det flere faktorer og forhold som spiller inn som gjør det vanskelig for mennesker og handle perfekt rasjonelt (Simonsen, 1994).

Dette kan være faktorer som blant annet kommunikasjonsproblemer innad i bedriften, uklare mål eller at beslutningstakeren har likestilte preferanser, slik at rangeringen ikke kan skje på en fornuftig måte. (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Et annet avvik fra idealmodellen er at mennesker generelt kan i større grad være etterrasjonaliserende, som vil si at mål og preferanser er et resultat av en handling og ikke selve grunnlaget for handlingen, som modellen vil at det skal være. Mange mener derfor at vi lager mål og preferanser i etterkant av handlingene for å rettferdiggjøre våre beslutninger og handlinger, slik at vi kan fremstå som rasjonelle (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Mennesket er altså ikke perfekt rasjonelt, men det vil kaller for begrenset rasjonelt, fordi ingen har mulighet til å ha full oversikt over alle alternativer til en hver tid, slik at man med sikkerhet kan velge alternativet som vil gi maksimal nytte. Begrenset rasjonelt betegnes ofte som "Administrative man", som er gren to av den klassiske beslutningsteorien (March & Simons, 1958). Kort fortalt innebærer "Administrative man" følgende:

1. Man har mål, men disse er ofte ganske uklare og skiftene.
2. Man vurderer noen mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene.
3. Man vurderer alternativer sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem.
4. Man velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp.



Figur 3: Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 284).

Rasjonalitet beskriver Bazerman (2013) som den logiske delen av beslutningsprosessen som forventes å gi optimale resultater, med hensyn til bestemte verdier og risikopreferanser som beslutningstakeren har. Tidligere har vi sett at mennesket ikke er perfekt rasjonelt, men at modellen som perfekt rasjonell brukes mer som et forbildet om hvordan vi ønsker å ta beslutninger. I virkeligheten påvirkes man av mange ulike faktorer som gjør det vanskelig for ledere å være perfekt rasjonelle (Simonsen, 1994). I klassisk beslutningsteori forklarer den rasjonelle metoden hvordan beslutningen burde være, i stede for å forklare hvordan den faktisk blir tatt. Dette gjenspeiles i economic man og administrativ man, der economic man er slik mennesker burde vært, mens administrative man er slik menneske egentlig er. March & Simon (1958) derimot, mener at ved å forklare faktisk beslutningstaking, i stede for å fokusere på den rasjonelle modellen, kan vi opparbeide en bedre forståelse for beslutningstaking.

Det hender at ledere og andre beslutningstakere ikke leter etter den optimale løsningen i alle tilfeller, men i stedet nøyer seg med en løsning som er tilfredsstillende for de involverte interessentene. Denne handlemåten kan komme av blant annet tidsmangel eller at kostnaden ved å fortsette søket etter alternative løsninger blir for høy (Roos, Krogh, Roos, 2010). Selv om man hadde hatt mulighet til å samle inn all relevant informasjon, ville fortsatt tids- og kostnadsperspektivet satt begrensninger for hvor mye man ville eller hadde hatt kapasitet til å samle inn. Kostnadene setter begrensninger ved at de på et tidspunkt overstige nytten man vil få av informasjonen, og på det tidspunktet vil det ikke lønne seg (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I stedet for å basere beslutninger på analyser og avveininger, støtter ofte ledere seg på grove ”tommelfinger regler” (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dersom en avgjørelse er omgitt av et svært kompleks miljø brukes ”tommelfinger reglene” til å kopiere avgjørelser i lignende situasjoner. I bunn og grunn kan disse reglene være hjelpsomme via tidsbesparelser og utfalle blir ofte riktig eller delvis riktig, men på den andre siden kan det føre til en del feil (Bazerman, 2013).

I de aller fleste virkelige beslutningene som tas, er det involvert et moralsk spørsmål som ofte påvirker andre aktører. Ved avgjørelser som gjøres i sammenheng med jobb kan vi ende opp å gjøre en hel del godt eller vondt (Baron, 2008). Den normative teorien omhandler blant annet hvilke beslutninger som burde vært tatt i en spesifikk situasjon, mens det moralske har en annen karakter. Disse type beslutninger er upersonlige, hvilke betyr at det forventes at når en står ovenfor slike beslutninger, skal man overse identiteten til de involverte aktørene. På den måten blir utfallet det samme i alle situasjoner, uavhengig av individene som blir påvirket. Noen moralske spørsmål er rett og slett et spørsmål om smak, det som er riktig for deg er ikke alltid det som er riktig for meg. Våre moralske uenigheter kommer ofte av nettopp fordi moralske beslutninger skal appellere til alle. Vi kan se på moralske beslutninger som uttrykk av prinsipper eller normer man vil at andre skal følge (Baron, 2008).

Psykologiske faktorer som påvirker en beslutning kan for eksempel være noe man kaller eskalering av feil kurs. Dette vil si at selv om det er klare bevis på at beslutningen var gal, bruker man resurser på å forsvare sin beslutning i stedet for å gi etter. I tillegg har ordlyden en effekt, det viser seg at beslutningstakere har en tendens til å velge det alternativet som er positivt ladet, selv om alternativene i hovedsak er identiske. Dette viser at formuleringen av alternativene har en påvirkende effekt på beslutningsutfallet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

For å kunne forstå beslutningsprosessen og beslutningsgrunnlaget, må man først og fremst forstå hvordan menneske fungerer som beslutningstaker. Når vi står ovenfor en beslutning, kan det forekomme at vi får en "magefølelse" av riktig svar. Dette oppstår ofte fordi personen har relevant ekspertise og har opparbeidet seg erfaringer fra lignende situasjoner. Denne type tanker kan vi kategorisere som "rask tenking", det krever ikke noe ekstra energi fra personen for å svare og konklusjonen kommer nesten helt av seg selv. Dersom dette spontane søket etter et tilfredsstillende svar ikke fører noen vei, går man over til det vi kaller "sakte tenking". Denne tanktemåten er mer bevisst, og det krever også en større innsats og består blant annet av undersøkelser og analyser (Kahneman, 2011). For å lettere kunne skille disse, bruker vi begrepene System 1 for "rask tenking" og system 2 for "sakte tenking" (Bazerman, 2013). Kort og godt kan de to systemene forklares slik:

"System 1 virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljekontroll" (Kahneman, 2013, s.26)

”System 2 tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert utregninger. Aktiviteten til System 2 assosieres ofte med en subjektiv opplevelse av agens, valg og konsentrasjon” (Kahneman, 2013, s. 27)

I denne studien, som omfatter beslutningstaking hos ledere, vil derfor litteratur innenfor system 2 være spesielt relevant, da det er denne type tenkning som blir anvendt når ledere tar en investeringsbeslutning på vegne av bedriften. Slike beslutninger krever både undersøkelser og analyser, samtidig som de bygger på mentale modeller eller stimuleringer av fremtidige muligheter. Denne prosessen blir kalt hypotetisk tenking som styres av System 2 (Evans, 2003).

System 2 tenkningsaktiviteter er enten kognitive, emosjonelle eller fysiske og de krever tilsynelatende samme andel mental energi. Flere psykologiske studier gjort av blant annet Roy Baumeister og hans kollegaer, viser at når menneskets hjerne er opptatt med en type av system 2 tenkning, vil den forstyrre andre typer system 2 tenkninger som skal foregå på samme tidspunkt. Dette fører til at å gjennomføre en type system 2 tenkning vil i tillegg svekke vår evne til å benytte system 2 i perioden rett etterpå, selv om den ene er fysisk og den andre enten er kognitiv eller emosjonell (Kahneman, 2011). Dette støtter derfor tanken om at bedriftsledere, kan ha vanskeligheter med å omstille seg fra en beslutning til en annen innenfor en kort tidsperiode. På den måten kan flere av de såkalte dårlige beslutningene skyldes at lederen ikke har fått nok tid til omstilling før neste beslutning blir tatt. Dersom system 2 er opptatt med en viktig beslutning og du samtidig blir nødt til å ta en tilsynelatende enklere beslutning, vil system 1 slå inn og ha en påvirkning på vår atferd (Kahneman, 2011). Mennesker som er kognitivt opptatt, har også en tendens til å handle og opptre egoistisk (Merchant, Van der Stede, 2012).

2.2 Beslutningsprosessen

Mennesker er av natur imperfekte informasjonsprosessorer, dette vil si at prosesser ikke skjer uten feil. Dette gjelder også særlig i beslutningsprosessen. En av de største personlige feilen forklares som menneskets egeninteresse, det vil si at menneske i bunn og grunn er selvopptatte. (Merchant, Van der Stede, 2012) Dette er faktorer man må være oppmerksom på, når en skal undersøke beslutningstakere og deres beslutningsgrunnlag.

Innledningsvis så vi at i klassisk beslutningsteori må man, for å kunne ta en beslutning, kjenne blant annet problemet, behovet, meningen med selve beslutningen, kriteriene for beslutningen, underkriteriene, aktører og grupper som blir påvirket samt være kjent med aktuelle alternativer (Saaty, 2008). Beslutningsprosessen er derfor en avansert prosess som består av flere steg, Bazermann (2013) presenterer seks steg, men utdyper at stegene kan variere noe, men at de i bunn og grunn er nokså like:

1. Identifisering av problemet. Det har vist seg at ledere ofte handler før de har tenkt gjennom og forstått problemet, dette kan føre til at de løser feil problem.
2. Identifiser kriteriene. Når en leder skal ta en avgjørelse kan det være flere ting man må ta hensyn til, og det er derfor viktig å kartlegge de ulike kriteriene som settes.
3. Vektlegg kriteriene. Ulike kriterier vil vektlegges forskjellig, og det er viktig å være klar over hva som vektleggest tyngst.
4. Utarbeide alternativer. I en beslutningsprosess er det å utarbeide ulike alternativer viktig, slik at dersom et alternativt er utelukket, kan man velge andre alternativer.
5. Ranger hvert alternativ på hvert av kriteriene. Ved å sammenligne alternativene opp mot kriteriene er det lettere å finne hvilket alternativ som tilfredsstillter kriteriene best.
6. Ta den optimale beslutningen. Det siste steget består av å ta beslutningen som gir bedriften optimal nytte på bakgrunn av den informasjonen du har tilgjengelig.

Beslutningsprosessen består altså av nøye analyser, antagelser og undersøkelser. Det er derfor grunnlag til å anta at prosessen er tilegnet system 2. Oppgavene i en omfattende beslutningsprosess blir for avansert til at det kan håndteres av System 1 alene. Allerede i første steg, ved identifisering av problemet, er det grunnlag for at system 1 ikke strekker til, da det kan føre til at beslutningstakeren løser et enklere problem.

Beslutningsfeltet kan deles opp i to noe løse deler: den preskriptive modellen og den deskriptive modellen. Hovedforskjellen innebærer at preskriptive beslutningsforskere utvikler metoder, blant annet gjennom matematiske ligninger, for å hjelpe beslutningstakeren å ta mer rasjonelle og optimale beslutninger. Mens de deskriptive beslutningsforskere undersøker sammenhenger mellom tidligere erfaringer fra hvordan beslutninger faktisk er tatt (Bazermann, 2013). Mange vil da undre seg over hvorfor man skal velge en deskriptiv modell når den preskriptive modellen tilbyr ligninger som fører til den optimale løsningen. Dette

begrunnes med at selv om det er mange gode råd tilgjengelig, er det de færreste av oss som velger å følge de. Grunnen kan være at vi blir påvirket av ulike begrensninger, som ikke bare ødelegger våre intuisjoner, men som også hindrer våre kvalifikasjoner til å implementere gode råd (Bazermann, 2013). Den deskriptive modellen bygger på tidligere erfaringer, og kanskje kan ledere som støtter seg på denne modellen oppleve overoptimisme, fordi de sitter med relevant erfaring. I tillegg er det viktig å presisere at arbeidet som gjøres i forkant av et investeringsprosjekt, baserer seg blant annet på anslag og antagelser. Disse påvirkes av flere faktorer og antagelser som er gjort tidligere, anslagene vil derfor ikke nødvendigvis være like gode i dag.

Baron (2008) legger til en tredje modell, den normative modellen. Den omtales som en standard som innebærer hvilke type tenkning som foretrekkes, for at personen kan oppnå sine mål. Det fremlegges at denne modellen evaluerer både tenking og beslutningstaking i form av personlige mål for beslutningstakeren. Foreløpig finnes det ingen bevis på at den normative modellen er den modellen som fører leder til det beste utfallet (Baron, 2008). Ved å overføre betydningen til bedriftsnivå og å se på en investeringsbeslutning, vil altså den normative modellen inneholde hvilke tankeprosesser som foretrekkes hos beslutningstakeren for at bedriften skal oppnå sine overordnede mål. Problemene som knyttes til metoden kan være at implementeringen av en normativ modell kan være svært tidskrevende, da det ofte består av beregninger av sannsynligheter og undersøkelser av ulike konsekvenser ved ulike alternativer. Tidsbruken kan medføre kostnadsproblemer og at andre bedre muligheter blir oversett (Baron, 2008).

Bazermann (2013) referer til Thaler (2000) sin teori om at beslutningstaking har sine begrensninger av ulik sort. Blant annet mener han at viljestyrken er begrenset, dette begrunnes med at beslutningstakeren ofte legger større vekt på nåtid en fremtid. Det er mange faktorer som spiller inn når en beslutning blir tatt, det kan derfor være mange gode beslutninger som gir et dårlig resultat og vice versa. På den måten kan det være tilfelle at dersom ledere bli belønnet for resultater i stede for selve arbeidet, kan de bli belønnet for beslutninger som gir høy avkastning i dag men vil gi en dårligere avkastning i fremtiden (Bazermann, 2013). Dersom dette er tilfelle, kan man se sammenhengen mellom lederes fremtidsansvar ved investeringer. Beslutningstakeren er nødt til å vurdere investeringen med et fremtidsrettet perspektiv, da investeringens formål ofte er å gi bedriften en fremtidig inntjening (Bredesen, 2011).

Bazermann (2013) presenterer 6 ulike strategier for hvordan bedrifter kan ta bedre beslutninger som kan ha en positiv effekt på bedriftens beslutningsprosesser.

Strategi 1 går ut på å skaffe seg erfaring og ekspertise. En beslutningstaker med tidligere erfaringer, vil ha en fordel når det kommer til evnen til å strukturere problemstillingen på en analytisk-rasjonell måte, selv om dette som regel ikke skjer eksplisitt (Ross, Krogh & Ross, 2010). På den andre siden er mange uenig i dette. Tanken om at det er liten sjanse for at man blir en bedre beslutningstaker kun ved erfaring og tilbakemeldinger, støttes av en undersøkelse av forankring og justering blant eiendomsmeglere, der konklusjonen av studien var at selv de erfarne beslutningstakerne gjør feil (Northcraft og Neal, 1987).

Strategi 2 går ut på en redusering eller eliminering av feil fra den kognitive strategien av beslutningsprosessen (Bazermann, 2013).

Strategi 3 bygger på at mennesker har et større læringsutbyttet av å løse reelle oppgaver, simuleringer og praktisk erfaring når de har mulighet til å fjerne et moment fra læringsbudskapet (Bazermann, 2013).

Strategi 4 innebærer å ta et utenforstående blikk. Med et utenfra perspektiv er man mer egnet for å generalisere på tvers av situasjoner og gjenkjenne likheter (Kahneman & Lovallo, 1993). I en bedrift kan det være en utenforstående fra en annen avdeling som har utenfra perspektivet. Selve nøkkelen i strategien er å gi utenfra perspektivet en sterkere innvirkning i beslutningsprosessen (Bazermann, 2013).

Strategi 5 går ut på at beslutningstakeren kan bruke lineære modeller og andre statistiske teknikker for å ta den optimale beslutningen. Lineære modeller kan hjelper beslutningstakeren til å ta en så riktig beslutning som mulig, men på den andre siden mangler disse modellene det som gjør mennesker til mennesker, blant annet smak, erfaring, følelser og mange andre faktorer som spiller inn når en beslutning skal tas (Bazermann, 2013).

Strategi 6 innebærer å kunne forstå andres feil. Som en leder jobber man tett med andres beslutninger, ser over anbefalinger, omgjør anbefalinger til beslutninger og samtidig endrer på beslutninger som er gjort av andre på et tidligere tidspunkt (Bazermann, 2013). Det er derfor, som leder, viktig å kunne erkjenne andres feil og ha kunnskap til å endre dette i etterkant av beslutningen.

Som en oppsummering oppfattes de tre første strategiene som et forsøk på å skape større forandringer i våre intuitive reaksjoner på beslutningssituasjoner. Generelt ønsker disse

strategiene å øke vår bevissthet av våre kognitive begrensninger og vår mottaklighet for feil. De tre siste strategiene presenteres som ulike teknikker man kan bruke for å forbedre en beslutning i en spesifikt situasjon (Bazermann, 2013).

2.3. Investeringsbeslutninger

Investeringsbeslutninger er et komplisert fagområdet, og ofte dreier det seg om å legge inn store beløp, i håp om fremtidig økt inntjening. Investeringsprosjekter strekker seg ofte over en lenger tidsperiode og har ofte som mål å generere nok kontanter slik at investeringsbeløpet kan tilbakebetales samtidig som at investorene kan få en rimelig avkastning på sine investeringer. Investeringsbeslutninger er i bunn og grunn beslutninger som består av å bruke kapital for å skaffe seg produksjonskapasitet (Bredesen, 2011). Ofte innebærer det store finansielle løft for bedriften som man må kunne leve av og med i flere år fremover. Større investeringen vil kunne ha store konsekvenser for bedriftens fremtid, enten i positiv eller negativ forstand (Boye og Koekebakker, 2006).

Investeringer kan klassifiseres i tre hovedgrupper (Bredesen, 2011):

1. Realinvesteringer: Investeringer i fysiske produksjonsgjenstander som for eksempel bygninger og maskiner.
2. Finansinvesteringer: Dette vil si investeringer i verdipapirer som for eksempel aksjer, obligasjoner og bankinnskudd.
3. Immaterielle investeringer: Dette er investeringer i forskning og utvikling, utdanning og sosiale investeringer som ofte blir kalt velferdsinvesteringer.

Når bedriften har et klart bilde av formålet med investeringen kan klassifisering 1, realinvesteringer, klassifiseres videre i 3 underkategorier:

- a) Erstatningsprosjekt går ut på at bedriftens produksjonsutstyr erstattes med nytt utstyr.

- b) Utvidelsesprosjekt vil føre til at produksjonskapasiteten økes. Det kan skje ved at bedriften investerer i nytt og bedre produksjonsutstyr eller bygger ut eksisterende anlegg.
- c) Rasjonaliseringsinvestering gjennomføres for å øke selskapets konkurransevner og målet kan være å oppnå reduserte produksjonskostnader ved for eksempel lavere lønnskostnader gjennom investering i ny teknologi. Denne type investering er aktuelt å gjennomføre sammen med et erstatningsprosjekt eller et utvidelsesprosjekt (Bredesen, 2011).

Når en investering gjennomføres må først og fremst investeringsbeslutningen tas, etterfulgt av finansieringsbeslutningen. Finansiering vil si anskaffelsen av like mye kapital som investeringen krever gjennom investorer, gjeld, egenkapital eller lignende. Etter at både investerings- og finansieringsbeslutningen er avklart, gjenstår gjennomførelsen av investeringen som forhåpentligvis vil gi fremtidige positive resultater. Bedriftens finansavdeling er ofte mellomledet i denne prosessen og er bindeleddet mellom investorer og selve finansieringen (Bredesen, 2011). I tillegg trekker Bredesen (2011) frem at investeringsprosessen er bygd opp slik at i første rekke stiller investorer penger til disposisjon, bedriften bruker deretter disse pengene til å finansiere investeringen. Forhåpentligvis fører dette til en inntjening med et positivt overskudd slik at investeringskostnadene og driftskostnadene blir dekt. Overskuddet kan eventuelt tilbakebetales til investoren og / eller beholdes i bedriften.

Når beslutningstakeren skal ta en investeringsbeslutning er det svært viktig å ha en god oversikt over hvilke målsettinger man skal ivareta. I denne oppgaven legges fokuset på lederen som beslutningstaker, og ofte i større bedrifter, vil ledere og eiere være to ulike grupper. Det kan forekomme at disse to har ulike mål, det er ikke nødvendigvis slik at lederen hele tiden handler i eierens interesse. Lederen kan også i noen tilfeller handle etter sine egne interesser som ikke er sammenfallende med eiernes (Laffont, 2003). Forholdet mellom disse to partene kalles et prinsippal- agent- problem, der eierne er prinsippalen mens ledelsen er agenten som skal handle på vegne av prinsippalen og dens interesser (Hatch, 2001). Det er derfor meget essensielt at både eiere og ledelsen har samkjørte mål. Målene kan være av ulik art både personlig og driftsmessig, men videre vil det fokuseres kun på økonomiske mål, altså driftsmessige mål. Når bedriftens overordnede mål er klare og fastsatte, kan det bli enklere for beslutningstakeren å ta i bruk den analytiske hierarki prosessen, da målet for beslutningen skal

samsvare med bedriftens overordnede mål. Ved å bestemme hvilke kriterier som brukes som grunnlag, velges det alternativet som passer best med bedriftens mål.

Investeringsbeslutningen kan styres av bedriftens mål om profittmaksimering. Et slikt mål går ut på å gjøre de økonomiske resultatene, som fremkommer av regnskapet, størst mulig. Ved mål om profittmaksimering er tidsbegrepet svært viktig, man bør ha en god forståelse om maksimal profitt skal oppnås i den nærmeste fremtid, eller over tid. I noen tilfeller kan en fast eller økt markedsandel være selve målet med beslutninger, slike målsetninger er ofte å se i markeder med få og store aktører, kalt oligopolsituasjoner. I situasjoner der bedriftens mål må reflektere flere interessegrupper, kan det være feil å velge en målsetting som favoriserer en eller noen av gruppene. Det kan derfor være nødvendig med et realistisk mål om at resultatet bedriften oppnår, skal tilfredsstillе alle involverte grupper. Formålet for investeringen kan også være vekst, dette kan innebære ulike størrelser som omsetningsmessig, volum, kvantum etc. (Olsen, 2008).

Mål er altså en viktig del av investeringsbeslutningen, det er derfor viktig, som vi har sett tidligere, at målene er grundig utarbeidet slik at det samsvarer med hvor selskapet vil være i fremtiden. Under utformingen av de overordnede målene, er det derfor viktig å ta i bruk system 2 tenkning, slik at ikke målene blir tatt på magefølelser, erfaring fra tidligere lignende situasjoner eller antagelser uten nøyere analyse. Derfor er System 2 et sentralt tema for investeringsbeslutninger. Ved å kun basere beslutninger på system 1 tenkning kunne man endt opp med irrasjonelle beslutninger og investeringer som fører med seg mer skade enn nytte.

2.3.1 Investeringsanalyse

I tilknytning til investeringsbeslutninger finnes det ulike teknikker for å analysere lønnsomheten til en potensiell investering, som kalles for en investeringsanalyse. Ofte vil det være en omfattende og komplisert prosess for å drive frem ulike investeringsprosjekter (Bredesen, 2011).

En investeringsanalyse består av flere trinn, det første som bør avklares er strategi og prosjektforslag. Strategisk planlegging beskriver prosessen som avduker bedriftens konkurransefortrinn, dette kan være dyktig ledelse, markedsføringskunnskaper etc. Ofte er en

av forutsetningene for at investeringen skal bli lønnsom, nettopp at bedriften har et konkurransefortrinn i markedet de tar sikte på. Dersom bedriftsledere velger investeringer som faller inn under områder der bedriften har spesielle fortrinn er det større mulighet for at investeringen lykkes (Bredesen, 2011). Begrepet strategisk planlegging innebærer å tenkte fremover, mens de strategiske valgene innebærer at bedriftslederne tar standpunkt til hvordan de vil utnyttet de virkemidlene de har tilgjengelig, for å kunne møte konkurransen i markedet (Olsen, 2008).

Andre trinn i prosessen er en idéskapningsfase og omhandler søket etter nye investeringsmuligheter. Bedriften er avhengig av kontinuerlige investeringsforslag, og ofte er årsaken til dårlig lønnsomhet nettopp mangel på investeringsforslag og ikke at investeringene ikke er godt nok analysert. Målet vil ofte være at investeringene er proaktive, altså i forkant av markedet og konkurrenter (Bredesen, 2011).

Tredje fase består av en grovvurdering av de ulike investeringsforslagene som kommer inn, og det er der de urealistiske forslagene skilles ut. Både operasjonelle og strategiske grunner kan være årsak til at et forslag ikke blir med videre, forslaget kan for eksempel være i for stor skala, slik at bedriften ikke makter å finansiere det (Bredesen, 2011).

I det fjerde trinnet utbedres budsjettet til kontaktstrømmen. Denne delen av analyseprosessen er meget krevende, fordi den krever budsjetteringer av investeringsutlegg og løpende inn og utbetalinger i investeringens levetid, i tillegg bør arbeidet kvalitetssikres. (Boye & Koekebakker, 2006).

Femte trinn består av å velge hvilke investeringer man skal gå videre med, men først må man regne ut lønnsomheten av de investeringsforslagene som foreligger. For at investeringen skal være gjennomførbar må den tilfredsstillende lønnsomhetsmålene som bedriftsledelsen har satt (Boye & Koekebakker, 2006). Lønnsomhet er et tema som gjennomgås i neste kapittel.

Nest siste steg innebærer å få klarsignal fra ledelsen. Investeringen legges frem til toppledelsen i bedriften, som enten aksepterer eller forkaster forslaget. Toppleidelsen vurderer om investeringen blant annet er sammenfallende med bedriftens strategi, om bedriften har tilgang til finansiering etc. Spesielle skjemaer som presenterer lønnsomhet, risiko etc. blir ofte

brukt i slike situasjoner (Bredesen, 2011).

Etterkontroll og evaluering rundt utfallet av investeringen er syvende steg. Fremdriften blir kontinuerlig evaluert for å blant annet avdekke forsinkelser, kostnadsoverskridelser og kan samtidig forhindre at kalkylene blir urealistiske. Dersom avvik forekommer er det vesentlig å kunne avklare om det skyldes feil og unøyaktigheter i anslagene eller om det skyldes svak økonomiskstyring. Erfaringene kan brukes i fremtidige investeringsanalyser, slik at beslutningsgrunnlaget for kommende investeringer forbedres (Boye & Koekebakker, 2006).

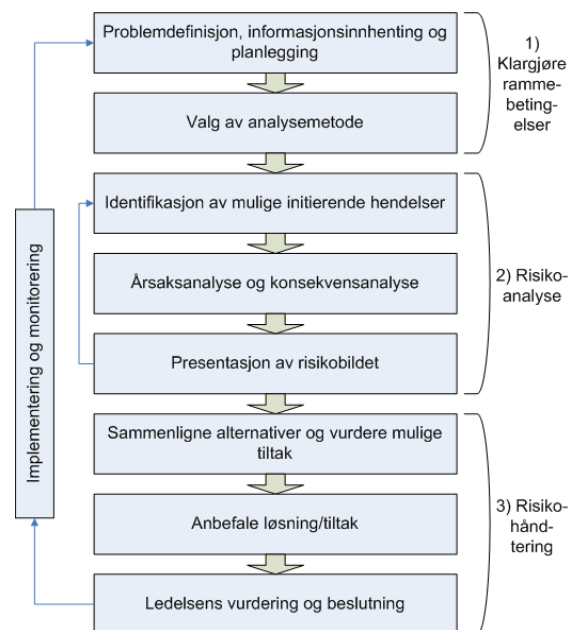
2.3.2 Risikoanalyse

Formålet med en risikoanalyse vil være å avdekke og vurdere risikoen knyttet til en investering. Analysen gjennomføres for å kunne skaffe et godt beslutningsgrunnlag. Den omfatter tre deler; identifiseringen av hendelser som kan oppstå, årsaksanalyser og konsekvensanalyser. I hovedsak skal risikoanalysen besvare 3 korte spørsmål (Rausand & Utne, 2009):

1. Hva kan skje eller gå galt?
2. Hva er sannsynligheten for at de eventuelle hendelsene inntreffer?
3. Hvilke konsekvenser kan komme av de eventuelle hendelsene?

Proessen i en risikoanalyse inneholder planlegging, risikoanalysen (gjennomføringen) og risikohåndtering (bruken) (Aven, Røed & Wiencke, 2008), se figur 4.

I planleggingsfasen planlegges selve risikoanalysen. Denne fasen er svært avgjørende for effektiviteten av gjennomføringen av risikoanalysen og om man har fått dekket det behovet som foreligger. Problemstillingen, målet og formålet ved analysen må være klar. Det siste steget i planleggingsfasen er å velge den analysemetoden som skal brukes (Aven et al., 2008).



Figur 4: Risikoanalyseprosess (Aven et al., 2008).

Gjennomføring av risikovurderingen gjøres gjennom en risikoanalyseprosess. Denne analysen har følgende trinn:

- a) identifisering og kartlegging av trusler. Dette kan gjøres gjennom ulike metoder som for eksempel idemyldring, sjekklister, historiske data etc.
- b) En årsaksanalyse skal belyse hva som skal til for at truslene skal inntreffe.
- c) Konsekvensanalysen vurderer hvilke konsekvenser truslene kan føre med seg. Her vurderes sannsynlighetene for de ulike konsekvensene og tas med i videre vurdering.
- d) Risikoanalysen gir et risikobildet på bakgrunn av årsaks- og konsekvensanalysene. Analysen er basert på antagelser og forventninger av de relevante størrelsene (kostnader, skader ect.), sannsynlighetsfordeling knyttet til de relevante størrelsene, usikkerhetsfaktorer knyttet til analysen og styrbarhetsfaktorer.

Risikoanalysen sier lite alene og må derfor støttes opp med en følsomhetsanalyse. I etterkant av gjennomføringen av risikoanalysen må risikoen evalueres (Rausand & Utne, 2009).

2.4 Beslutningsgrunnlag ved investeringer

Det kan legges ulike faktorer til grunn når en leder skal ta en beslutning, og da særlig ved en investeringsbeslutning. Beslutningstakeren kan blant annet basere sin beslutning på kostnader, analyser, ny forskning, endret markedssituasjon, eller en situasjon kan oppstå der bedriften får en påtvunget investering på grunn av nye lover eller regner.

2.4.1 Lønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag

Når beslutningstakeren står ovenfor en investeringsbeslutning, kan grunnlaget for beslutningen være basert på lønnsomhetsanalysene som er foretatt i forkant av en eventuell investering. Analysene forteller beslutningstakeren om forventet lønnsomhet knyttet til investeringen, og kan indikere hvilke investering som gir bedriften høyest nytte eller avkastning. Dersom beslutningstakeren velger å basere sine beslutninger på investeringsprosjektenes lønnsomhet, vil arbeidet bestå av gjennomføringen av ulike analyser og undersøkelser. Beslutningstakeren er nødt til å ta i bruk system 2 tenkning for å kunne gjennomføre analysene på en grundig og tilfredsstillende måte.

Analysemetodene som er fremhevet av investeringslitteraturen innen lønnsomhet er nåverdimetoden, internrentemetoden, tilbakebetalingsmetoden og avkastning på investert kapital (ARR-metoden). Nåverdimetoden og internrentemetoden er metoder som er brukt mye i praksis og som i følge Bredesen (2011) er de mest teoretisk solide. Det vil videre bli gitt en kort gjennomgang av de ulike metodene.

Bredesen (2011) antyder at nåverdimetoden er en av de foretrekkende metodene å bruke når en skal beregne lønnsomheten til en investering. Hovedpoenget med nåverdimetoden er å omregne fremtidige beløp, til dagens verdi, dette gjøres ved hjelp av diskontering. Metoden sammenligner nåverdien av alle inn- og utbetalinger på investeringsidspunktet (år 0) (Bredesen, 2011). I denne metoden forutsetter man at levetiden (n) er kjent og at avkastningskravet (i) er konstant i hele prosjektets levetid. Modellen er definert slik:

$$NPV = -CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

(Bredesen, 2011, s. 124).

Modellen viser at investeringens nåverdi (NPV) er lik summen av de neddiskonterte kontantstrømmene og trukket fra investeringsutgiften. Dersom nåverdien av investeringen er positiv, vil investeringen gi høyere avkastning enn vi ellers kunne oppnå (Boye og Koekebakker, 2006). Den teoretiske beslutningsregelen kan derfor illustreres slik:

$NPV \geq 0$ Aksepter investeringen

$NPV < 0$ Forkast investeringsforslaget

Kan man velge mellom flere investeringer, men kun har kapasitet til en investering, bør man velge investeringen med høyest positive nåverdi (Bredesen, 2011).

Dersom nåverdi av fremtidig inntekt brukes som grunnlag ved en investeringsbeslutning, vil det være i sammenheng med et mål om å øke fremtidig inntjening. Nåverdien betraktes som den sanne eller riktige verdien av bedriften, basert på fremtidige inntekter. Dersom eierne eller ledelsen ser på nåverdien som ikke tilfredsstillende, vil det forekomme et ønske om å øke verdien av selskapet. Ved å investere i prosjekter som sikrer økte inntjening i fremtiden, vil

nåverdien øke. På den andre siden kan det være vanskelig, da nåverdien blir påvirket av flere faktorer (Bredesen, 2011). På bakgrunn av dette er det naturlig å trekke nåverdi som beslutningsgrunnlag opp mot den analytiske hierarki prosessen, da ofte målet ved investeringen er å øke bedriftens nåverdi. Kriteriene som settes for at målet skal oppnås på den beste og mest effektive måten vurderes ut i fra de ulike investeringsalternativene som foreligger. Modellen blir da brukt som en støtte under beslutningen som i hovedsak vurderes ut i fra nåverdi.

De store fordelene med nåverdimetoden er at den har faste regler slik at det er lett å forstå resultatet. På den andre siden er metoden ganske robust og kan virke uangripelig noe som kan forvirre mange (Bøhren & Gjærum, 2015, 30.11).

Når beregningen av nåverdien for et bestemt investeringsprosjekt er presentert, supplementers det svært ofte en følsomhetsanalyse. Det gjøres for å undersøke om beslutningen vedrørende investeringen vil endre seg, med tanke på de varierende forutsetningene som analysen baserer seg på (Newendrop og Schuyler, 2000).

Fordelen med en følsomhetsanalysen er at den er enkel i bruk og den lar analytikeren fokusere på bestemte estimater. Men analysen vurderer ikke risiko, og beslektede variabler er ofte egne analyser som vil føre til misvisende resultater (Atrill, 2002). Metoden er mye brukt for å se på usikkerheten i prosjektet og analysene er gjerne gjort i forkant av investeringsbeslutningen.

Internrentemetoden er et alternativ til nåverdimetoden, som gir avkastning i % på den kapitalen som til enhver tid er investert i et prosjekt. Internrenten er definert som den rente som gir nåverdi lik 0 (Bredesen, 2011). Dette vil dermed si at internrenten skal være lik summen av de årlige kontantstrømmen når du diskonterer med internrenten. Modellen kan matematisk defineres slik:

$$CF_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + irr)^t}$$

(Bredesen, 2011, s.134).

Beslutningsregelen i internrentemetoden er: dersom internrenten (irr) er større en avkastningskravet (i) velger man å akseptere investeringen, dersom den er mindre, forkastes

investeringen (Boye og Koekebakker, 2006). Dette kan illustreres slik:

$irr \geq i$ aksepter investeringen

$irr < i$ Forkast investeringsforslaget

Ofte kan nåverdimetoden være en bedre analysemetode enn internrentemetoden, årsaken til dette kan være at internrentemetoden, i enkelte tilfeller kan gi misvisende signaler, slik at det oppstår problemer ved bruk av hovedregelen. Nåverdimetoden forutsetter at frigjort kapital reinvesteres til en avkastning lik avkastningskravet, mens internrentemetoden forutsetter at reinvesteringen skjer til en avkastning like internrenten (Bredesen, 2011).

Tilbakebetalingsmetoden er svært enkel å bruke og undersøker hvor lang tid det tar før investeringsutgiften er inntjent (Boye og Koekebakker, 2006). I denne metoden er det ingen fastsatte regler man skal følge, slik at ledelsen selv må bestemme hvilken tilbakebetalingstid som er akseptabelt for den enkelte investeringen (Bredesen, 2011).

Det er flere ulemper ved tilbakebetalingsmetoden blant annet favorittiserer den likviditeten fremfor formueøkning, den tar ikke hensyn til pengenes tidsverdi eller relevant informasjon. Metoden gir heller ingen lønnsomhetsforståelse da den ser bort i fra inn- og utbetalinger etter inntjeningstidspunktet. På den andre siden mener tilhengere av metoden at de første årene i levetiden gir et godt anslag til hvordan kontantstrømmen vil bli fremover (Boye og Koekebakker, 2006). Metoden brukes som oftest i sammenheng med andre metoder, der den blant annet kan fungere som et hjelpemiddel i grovvurderingen, i tillegg er den enkel å bruke og gir forståelige resultater. Dette kan være noen av årsakene til at metoden har blitt populær blant bedrifter (Bredesen, 2011).

ARR – metoden viser avkastning på investert kapital. Med ARR ser man på driftsresultatet for investeringen i forhold til investert kapital. Vi kan beregne ARR på tre ulike måter (Bredesen, 2011):

Alternativ 1:

$ARR = (\text{Gjennomsnittlig driftresultat} / \text{Investert kapital ved prosjektstart}) \times 100$

Alternativ 2:

$ARR = (\text{Gjennomsnittlig driftresultat} / \text{gjennomsnittlig investert kapital}) \times 100$

Alternativ 3:

$$\text{ARR} = (\text{Driftsresultat} / \text{bokført kapital i prosjektet ved årets begynnelse}) \times 100$$

Ved bruk av ARR - metoden er beslutningsregelen å velge investeringer som får en høyere ARR enn avkastningskravet. (Bredesen, 2011).

ARR - metodens negative sider er at den ikke tar hensyn til målet om å maksimere eiernes formue, men fokuserer på å maksimere regnskapsmessig avkastning, samtidig som den overser pengenes tidsverdi og finansieringskostnader. På den andre siden tar metoden hensyn til all relevant informasjon. Risiko blir tatt hensyn til ved at man kan sette et høyere avkastningskrav på investeringer man anser å være risikable. Og også denne metoden er enkel å bruke, selv om man ikke klart kan si hvilket alternativ beregning som er den beste (Bredesen, 2011).

2.4.2 Kostnader som beslutningsgrunnlag

Kostnadene knyttet til ulike investeringsprosjekter kan legge grunnlaget for beslutningen. Det vil være viktig at beslutningstakeren har reelle alternativer å velge mellom, derfor jobber mange med å utarbeide alternative beslutningsgrunnlag. Skille mellom relevante og irrelevante kostnader er en viktig del av dette arbeidet. Relevante kostnader vil være de kostnadene som blir påvirket av beslutningen, mens de irrelevante er kostnader som påløper uavhengig av beslutningen. Irrelevante kostnader inneholder også kostnader som forblir uendret uavhengig av de alternativene som foreligger, samt kostnader som allerede har oppstått og som ikke kan endres, kalt "sunk cost". På bakgrunn av dette vil de irrelevante kostnadene ikke være med i beslutningsgrunnlaget. Sunk kost kan føre til en del problemer i beslutningssituasjoner, fordi mennesker ofte ønsker å ta igjen det som er tapt. Ledere er som folk flest og har vanskeligheter for å ikke involvere historie i beslutningsprosessen, som kan ha sammenheng med at system 1 tenkning, som baseres på tidligere erfaringer, spiller inn. Dette gjelder spesielt i investeringsbeslutninger. Tidligere har vi sett at mennesker er begrenset rasjonelt, og at selv om lederne gjerne skulle vært perfekt rasjonelle, så vil begrensninger som blant annet tid og kapasitet, føre til at man er begrenset rasjonell (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Selv om man kan ta rasjonelle beslutninger kan ikke ledere forvente å kunne ta rasjonelle beslutningene i en hver situasjon, uavhengig av analyser og beregninger gjort i forkant av beslutningen.

Dersom en bedrift skal gjennomføre en investering i ny maskin, vil kun netto anskaffelseskostnad og de fremtidige differansekostnadene som den nye investeringen representerer i forhold til fortsatt bruk av den eksisterende maskinen være med i beslutningsgrunnlaget (Hoff, 2002). Normalt vil også alternativkostnadene være en del av beslutningsgrunnlaget. Alternativkostnaden er de kostnaden du taper ved å ikke velge det beste alternativet (Johnsen, 1983).

Den største oppgaven vil være å finne de relevante kostnadene for den spesifikke situasjonen eller investeringen, fordi det som er relevante kostnader i en situasjon behøver ikke å være relevante i en annen (Hoff, 2002). Dette vil klart være en jobb for system 2, da arbeidet inneholder både utregninger og analyser.

Dersom vi ser på kostnader som beslutningsgrunnlag i sammenheng med den analytiske hierarki prosessen, ser vi at kostnadene vil inngå som en del av kriteriene bedriften setter til de aktuelle investeringene. Kriteriene som settes kan baseres på kostnader, og alternativene som vurderes velges ut i fra hva som passer best i henhold til målet med investeringen sett i sammenheng med de kostnadsstyrte kriteriene. På den måten kan ledere bruke den analytiske hierarki prosessen som et hjelpemiddel til å velge investeringer som på best mulig måte vil hjelpe bedriften til å nå deres mål.

2.4.3 Forskningsresultater som beslutningsgrunnlag

Både nye og gamle forskningsresultater kan legges som beslutningsgrunnlag, men som oftest kan det være nye forskningsresultater som danner grunnlaget for beslutningen. Strofer som: ”ny forskning viser...” er ofte brukt i media, og kan være grunnen til at bedrifter foretar små eller store investeringer. Forskningen kan inkludere ulike temaer som påvirker bedriften, som blant annet om hvordan forskere mener markedssvingningene eller økonomien vil bli i fremtiden, eller hvordan ulike gasser påvirker miljøet. Mange er enig i at forskning er nyttig og at man kan få svært god informasjon gjennom forskning, men kanskje stoler noen litt mer på forskningen, enn det de i utgangspunktet burde. Sutherland, Spiegelhalter og Burgman (2013) mener at informasjonen rundt hva forskningen faktisk sier og problemene som foreligger ved de ulike forskningsmetodene er nødvendig å være klar over, når man skal ta en

viktig beslutning. Videre presiserer de at for å kunne avdekke informasjon som forskere ikke har oppgitt i sine rapporter og artikler, er du nødt til å gå dypere inn og stille de riktige spørsmålene. Disse blir presentert i en liste over 20 relevante temaer som ledere bør ha en forståelse av når de vurderer å legge forskningsresultater til grunn for en beslutning (Sutherland, Spiegelhalter & Burgman, 2013). Det vil i denne delen bli hevet frem noen av de viktigste problemene ved å bruke forskningsresultater som beslutningsgrunnlag.

Variasjonene er ufortutsigbare i virkeligheten, og det er neste umulig å gjette hva som endres neste gang. Forskjeller og tilfeldigheter er ofte det som skaper disse variasjonene, og hovedutfordringen til forskere består ofte i å skille de variasjonene som er viktig for prosessens interesse, fra de utallige andre kildene til variasjon som kan påvirke studien (Sutherland, et al., 2013).

Målingene som blir gjort i studien er ikke eksakte, det er de aldri, da alle målinger alltid vil ha noen feilmålinger av ulik art. I noen tilfeller kan feilmålingene vike stort fra virkeligheten. Derfor er det viktig at resultatet blir presentert med en presisjon som samsvarer med studiens feilmålinger, slik at det unngås en antydning av høyere nøyaktighet enn det den egentlig er (Sutherland, et al., 2013).

Størrelsen på utvalget og observasjonene er også et relevant tema, da det ofte blir foretatt et gjennomsnitt av observasjonene som blir gjort. Dette gjennomsnittet vil bli mer korrekt jo større utvalget er. Det er spesielt viktig med et stort utvalg når de naturlige variasjonene er store og det foreligger målefeil (Sutherland, et al., 2013). Ofte kan det være vanskelig å skaffe et utvalg som representerer det du skal undersøke, samtidig som man ønsker store kvantum. Etter hvert som antall deltakere øker, øker også mengde arbeid, og derfor kan blant annet kapasitet og tilgjengelig føre til at studien blir mindre troverdig.

Oppsummert er det derfor viktig for ledere som står ovenfor vanskelige beslutninger, og da spesielt ved investeringsbeslutninger, minnes om at forskning kun er sannsynligheter. Og at man bør kjenne til mer en bare resultatene av en studie, dersom man vurderer å ta en investeringsbeslutning på grunnlag av nye forskningsresultater. Dette tilsier at ledere bør ta i bruk system 2 tenkning for å undersøke selve forskningen grundigere, for å kunne ta en bedre beslutning.

2.4.4 Påtvungne investeringer som beslutningsgrunnlag

I noen tilfeller kan regjeringen eller kommuner vedta nye lover og regler som påvirker bedriften og som de må ta stilling til. Dette kan innebære både endringer av allerede eksisterende lover og regler eller dannelse av nye. Dette kan medføre at bedriften blir tvunget til å for eksempel investere i nytt utstyr, ombygning eller andre påtvingende investeringer. Særlig i restaurantbransjen, kommer det stadig ny regler blant annet fra mattilsynet om prosesser og utstyr som må være tilstede for at restauranten skal bli godkjent for videre drift. Også regjeringen kan fremme lovendringer som har stor påvirkning for videre drift av restauranten, for eksempel har diskriminerings- og tilgjengelighetsloven som trådte i kraft i 2009 (Regjeringen, 2010), ført med seg en del kostbare investeringer hos mange restauranter, da mange lokaler måtte ombygges med handikapvennlige løsninger. Tiltaket er et viktig og godt tiltak, men driftsmessig kan det ha førte til store uforutsette utgifter og kostnader hos flere restauranter.

2.4.5 Markedsfaktorer som beslutningsgrunnlag

I følge Nyhus (2004) er det en sterk statistisk sammenheng mellom forventinger målt ved the Index of Consumer Sentiment (ICS) og vekst i privat etterspørsel. ICS er et hjelpemiddel til å kunne forutse utvikling i etterspørsel. Etterspørsel som indikator er forholdsvis enkelt å måle, derfor er den ofte tilgjengelig før andre økonomiske indikatorer. På grunnlag av dette kan bedrifter tilpasse produksjon eller salg, før eventuelle nedgangs- eller oppgangstider. Den bør brukes i tillegg til andre økonomiske måltall ved utvikling av fremtidige prognoser, fordi den i flere tilfeller har gitt indikasjoner på endringer i økonomiske trender. Lanseringen av forventningsindikatoren og Global Economic Confidence Barometer, sammen med et oppdrag Norsk Gallup fikk av Norges Bank om å foreta kvartalsvise forventningsundersøkelser om ulike økonomiske utviklinger som inflasjon, lønn, valutakurser og renter, viser tegn på at forventninger er viktig for atferd og økonomisk utvikling. Dette det kan vise at vi enda ikke har god kunnskap om hvordan beslutningstakere former sine forventninger (Nyhus, 2004).

På bakgrunn av dette, ser man at beslutningstakere kan basere sine investeringsbeslutninger på fremtidige trender. Dersom ICS indikerer økt etterspørsel vil det kanskje være et større

grunnlag for en eventuell investering som vil føre til høyere effektivitet og en kvantumsøkning i produksjon. Men som Nyhus (2004) indikere, bør beslutningstakeren støtte beslutningen med andre økonomiske måletall. På den måten kan beslutningstakeren strekke seg litt nærmere idealmodellen ”economic man” om å handle perfekt rasjonelt.

2.5 Oppsummering og rammeverk

Den analytiske hierarki prosessen består av 3 nivåer; utformingen av målet ved beslutningen, fastsettelse av ulike kriterier og utarbeidelse av alternativene som senere skal bli evaluert med hensyn til kriteriene som er fastsatt i nivå 2. Prosessen er skapt for å takle både det rasjonelle og det intuitive, og baseres på utvelgelse av det beste alternative som vurderes ved å ta hensyn til flere kriterier (Saaty & Vargas, 2012).

System 1 og system 2 er menneskets bruk av tanker, der system 1 innebærer rask tenkning som hovedsakelig baseres på erfaringer. System 2 går ut det som kalles ”sakte tenkning” som krever mer anstrengelse og omtanke (Kahneman, 2011). Det vil være system 2 som i hovedsak blir benyttet ved investeringsbeslutninger og også i den analytiske hierarki prosessen, da det inneholder både analyser og undersøkelser.

Den klassisk beslutningsteorien bygger på to sentrale grener ”economic man” og ”administrative man”, der ”economic man” fremstiller en ideal beslutningstaker som handler perfekt rasjonelt, som beslutningstakeren kan strekke seg etter (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mens ”Administrative man” er betegnelsen på menneske som prøver å handle så rasjonelt som mulig, men som ikke oppnår å ta fullt ut rasjonelle beslutninger (Simonsen, 1994).

Beslutningsfeltet blir av Bazermann (2013) og Baron (2008) delt opp i tre deler, den preskriptive -, deskriptive - og normative modellen. De preskriptive modellene inneholder metoder, bygget på matematiske ligninger, som skal hjelpe beslutningstakeren å ta mer rasjonelle beslutninger. De deskriptive modellene bygger på undersøkelser av sammenhenger mellom tidligere erfaringer fra hvordan beslutningene faktisk er tatt. Mens den normative modellen baseres på hvordan tenkning som foretrekkes for at en person skal oppnå sine mål.

Som en kort oppsummering kan man si at en investeringsbeslutning er en prosess, der 6 steg ble presentert som belyste blant annet viktigheten av å identifisere problemet og hvilken type investering problemet omhandler, samt identifisere målet med investeringene (Bazermann, 2013). I tillegg er lønnsomhet og risiko to temaer som må tas hensyn til når en investering blir vurdert. For å kunne beregne lønnsomheten til investeringsprosjektet ble det presentert fire ulike metoder; nåverdimetoden, internrentemetoden, tilbakebetalingsmetoden og ARR-metoden. Bredesen (2011) fremhever nåverdimetoden og internrentemetoden som de prefererte metodene, men legger til at både tilbakebetalingsmetoden og ARR-metoden er mye brukt i praksis. En risikoanalyse, som ofte blir gjort i tillegg til andre analyser, vil belyse positive og negative konsekvenser ved investeringsalternativene (Rausand & Utne, 2009).

Det kommer i tillegg frem at grunnlaget for investeringsbeslutningen kan variere. Blant annet kan både kostnader, forskningsresultater og analyser ligge til grunn, og derfor styre beslutning i den ene eller andre retningen. Vi har tidligere sett at en investering krever kapital og kan føre med seg store økonomiske konsekvenser, både i positiv og negativ forstand.

Hovedutfordringen er derfor å basere sine investeringsbeslutninger på riktig grunnlag, slik at man kan ta en så rasjonell beslutning som mulig.

Etter å ha gjennomgått ulike teorier innenfor generelle beslutninger, investeringsbeslutninger, investeringsanalyser og beslutningsgrunnlag har en tilegnet seg et klarer bilde av hva som teoretisk skal legges til grunn ved en investeringsanalyse og hvilke analyser en leder bør foreta før en eventuell investering. Som leder for en bedrift eller avdeling er tid en knapp ressurs, og dette kan i noen tilfeller gjenspeiles i analysene gjort i sammenheng med ulike beslutninger der konsekvensene kan være store, både av positiv og negativ art.

Ut i fra innhentet kunnskap om investeringsbeslutninger, vil det være naturlig å anta at de fleste bedrifter gjennomfører en investeringsanalyse før en investeringsbeslutning. Blant annet Bredesen (2011) antyder at investeringsanalysen innebærer en prosess som vil inneholde både lønnsomhetsanalyser, risikoanalyser, følsomhetsanalyser, budsjettering og antagelser om fremtidig inntjening. Forventningene til funn i denne oppgaven vil derfor være at selskapet bruker den teoretisk sterkeste modellen, som antydes av Bredesen (2011) å være nåverdimetoden. Selskapet har mange ansatte og har en egen økonomiavdeling, noe som kan antyde at de har ansatte som arbeider med gjennomføring av slike analyser og derfor har en god oversikt over de aktuelle metodene. Risikoanalysen ved et investeringsprosjekt vil

sannsynligvis være en fastsatt prosess, der de undersøker både negative og positive sider ved flere investeringsalternativer. Som et stort selskap vil antageligvis bedriften ha store mål om både gode resultater og fremtidig vekst. Eierne og ledelsen er ikke de samme menneskene og ledelsen består av flere ledd. Det vil derfor være svært viktig for selskapet at alle ledd i kjeden erkjenner målene og har en tilhørighetsfølelse ovenfor de overordnede målene. Investeringene vil ha stor variasjon i både kostnad og viktighetsprioriteringer. For eksempel vil det være en større investering å åpne en ny restaurant enn å investere i en ny maskin. I etterkant av dybdeintervjuene vil det kunne tegnes et klarere bilde av beslutningsprosessen hos ledere innenfor det aktuelle selskapet.

Videre i oppgaven vil det bli gjennomgått den metodiske tilnærmingen som er blitt brukt ved undersøkelse av investeringsbeslutninger hos ledere innenfor selskapet og det vil bli presentert ulike funn, som senere blir sett i sammenheng med litteraturen.

3. Metode

Målet med studien vil være å oppnå en dypere forståelse for beslutningsprosessen, samt forstå hva beslutningstakere legger til grunn når beslutningen blir tatt. I dette kapitlet skal det gis en presentasjon av fremgangsmåten for oppgaveutredningen, som vil inneholde en beskrivelse av forskningsstrategi og forskningsdesign. Målet med kapitlet er å vise til metodene som er brukt for å besvare problemstillingen og gi leseren et bilde av hvordan arbeidsforløpet har vært. Til slutt i denne seksjonen, vil jeg drøfte min rolle og etiske hensyn i forhold til studien. Det vil bli gitt en gjennomgang og forklaringer av samtaler og møter som har funnet sted i forskningsperioden.

3.1 Valg og beskrivelse av metodisk tilnærming

Forskningsdesign går ut på å lage en overordnet plan på hvordan man skal løse problemet og svare på problemstillingen. I utgangspunktet går det fint an å begynne på et prosjekt uten å planlegge helheten og målet, men resultatet blir veldig usikkert. Derfor kan det lønne seg og utforme et detaljert forskningsdesign i forkant av forskningsprosjektet (Sander, 2016).

For å kunne skaffe nyttige forskningsresultater er det viktig å holde seg til en bestemt beslutningssituasjon med riktig type forskning. I forskning skiller man mellom to metoder; kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Begge metodene har samme mål om å få bedre forståelsen av handling og samhandling mellom enkeltmennesker, grupper og institusjoner (Tørset, 2013). Hovedforskjellen mellom de to metodene er hvordan dataen samles inn. Den Kvantitative metoden fokuserer mer på tall og størrelser som kan systematiseres ved hjelp av ulike former for statistisk metode (Jacobsen, 2005). En kvantitativ metode vil i dette tilfelle ikke gi tilstrekkelig detaljert informasjon som kreves for en slik type oppgave.

Det skilles også mellom induktiv og deduktiv metodetilnærming. Ved den induktive strategien vil forskeren gå fra empiri til teori, og teorier vil i hovedsak utarbeides ut i fra det som har blitt observert. Ved en deduktiv tilnærming derimot, går forsker fra teori til empiri, ved å skape forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å samle inn empiri.

Informasjonstilgangen begrenses av at man i stor grad kun søker etter informasjon som er relevant. En kvalitativ metode vil i større grad være mer åpen for ny informasjon i motsetning

til kvantitative metoder. Derfor henger oftere bruken av kvalitative metoder sammen med mer induktive tilnærminger. I denne oppgaven er det brukt kvalitativ metode. Samtidig skapte jeg et rammeverk for mine forventninger før jeg samlet inn empiri. Det kan derfor forsvares at jeg i utgangspunktet har brukt en deduktiv tilnærming.

Det er viktig å velge den forskningsstrategi som best egner seg til å belyse problemstillingen i undersøkelsen. Mitt formål og teoretiske utgangspunkt er å avdekke beslutningsgrunnlaget hos ledere med hensyn på investeringer. Det ble derfor naturlig å samle inn empiri med utgangspunkt i kvalitativ metode, i form av kvalitative intervjuer. Et annet kjennetegn ved kvalitativ metode er fleksibilitet (Ringdal, 2007). Det gir rom for både improvisasjon og kreative situasjonstilpasninger, som legger grunnlaget for oppfølgingspørsmål og andre avstikkere underveis i intervjuet.

Den Kvalitative metoden har fokus på innhold, egenskaper og betydning. Denne type studie har større fleksibilitet fordi prosessen kan i større grad endres underveis ettersom man tilegner seg mer erfaring og det er nødvendig med ulike tilpasninger. Observasjoner og intervjuer er de viktigste typene innenfor kvalitativ metode. Intervjuer kan skje både individuelt og i gruppeintervjuer. Denne metoden bør velges dersom man ønsker ulike beskrivelser av menneskets forståelse og fortolkning av situasjoner og prosesser (Jacobsen, 2005). Avhandlingens problemstilling presiserer at det skal undersøkes hva ledere legger til grunn ved en investeringsbeslutning, og det vil derfor være relevant for oppgaven at intervjuene skjer enkeltvis. På den måten unngås det at svarene påvirkes av hverandre.

Som datainnsamlingsmetode er dybdeintervjuer et sterkt alternativ. Ved dybdeintervjuer har man relativt få objekter å undersøke, og er interessert i hva hvert enkelt objekt sier og hvordan de tolker det reelle fenomenet (Jacobsen, 2005). En av fordelene ved å bruke dybdeintervju som innsamlingsmetode er at man får god innsikt i hvert objekt og man kan få god forståelse av uvanlig atferd. Ulempen ved innsamlingsmetoden er at undersøker kan tolke resultatene feil og de kan være vanskelig å generalisere (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010).

Et kvalitativt forskningsintervju innebærer at undersøker benytter samtaleformen for å få muntlige opplysninger, fortellinger og forståelse rundt et gitt tema fra sine respondenter (Widerberg, 2001). Forskningsintervjuet skiller seg fra en vanlig samtale, ved at det er undersøker som stiller spørsmål, mens informanten svarer. Det blir derfor ikke en

konversasjon mellom likeverdige deltakere, fordi undersøker kontrollerer situasjonen og styrer tema. Som undersøker har jeg en bevisst hensikt med samtalen; å få tak i nyttig informasjon som kan belyse problemstillingen og temaet jeg studerer. For å oppnå dette benyttet jeg et semistrukturert intervju. Det vil si at temaene jeg spurte om i hovedsak var fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen kunne bestemmes underveis. Metoden er åpen for nye innspill fra informanten, det gjør at jeg kan følge informantens fortelling, i tillegg til å få informasjon om de temaene jeg hadde fastsatt på forhånd.

For denne oppgaven kunne et godt alternativ ha vært å bruke et eksperiment for å svare på problemstillingen. Muligheten kunne vært å fulgt et investeringsprosjekt fra start til slutt, men på grunn av tidsbegrensninger for oppgaven var ikke dette alternative mulig. Ved å gjennomføre et eksperiment ville jeg gjennom observasjoner fulgt beslutningsprosessen nøye, og sett hvilke undersøkelser og analyser som faktisk gjøres i forkant av en investeringsbeslutning. Ved å sammenligne intervjuene med eksperimentet, kunne jeg fått mulighet til å styrke mine funn ytterligere, samtidig som forskningen ville fremstått som mer pålitelig.

3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Når en foretar vitenskapelige undersøkelser kan en bare undersøke et utsnitt av virkeligheten. Det vil si at jeg må velge et utvalg fra populasjonen. Utvalget av informanter er svært viktig innen kvalitativ metode. Det er viktig å være oppmerksom på at antall forskningsobjekter ikke kan være for stort da datainnsamling og databearbeiding er en tidkrevende prosess. Samtidig må materiale som blir samlet inn, gi tilstrekkelig grunnlag for videre analyser. Antallet intervjuobjekter som trengs er avhengig av forskningsformålet, mange forskere er uenige om hvor mange personer som bør intervjues (Postholm, 2005). I min studie vil populasjonen være alle ledere som foretar investeringsbeslutninger på vegne av selskapet de jobber for, mens utvalget står for den undergruppen av populasjonen som er valgt ut og brukt i den empiriske delen av studien.

Det fins ulike typer utvalgsprosedyrer, og prinsippet er at en skal anvende den utvalgsprosedyren som gjør at dataene får best mulig validitet (Lund & Haugen, 2006). Kvalitative undersøkelser baserer seg ofte på strategiske utvalg, det vil si at undersøker velger

informanter som har de egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forholdt til problemstillingen (Thagaard, 2003). Kriteriene for mitt utvalg var at informantene hadde en lederstilling innenfor et selskapet jeg studerte, og at de hadde beslutningsmakt ved investeringer av ulik størrelse. I tillegg skulle de representere ulike instanser og personer med ulik fagbakgrunn, fordi det bidrar til et bredere spekter av erfaringer og innfallsvinkler. Disse kriteriene ble oppfulgt.

Dette er en kort presentasjon av de ulike respondentene, jeg vil videre i oppgaven bruke dette i refereringen til respondentene:



Respondent 1: Driftsjef & franchise manager

Er en mannlig respondent, i aldergruppen 40-50 år. Utdanningsmessig er det litt forskjellig, blant annet ingeniør. Tidligere ledererfaring er blant annet daglig leder for en avdeling innenfor selskapet og innenfor vinmonopolet.



Respondent 2: Daglig leder på avdelingsnivå

Er en kvinnelig respondent, i alderen 30-40 år. Hun har universitetsbakgrunn, med en bachelor innen markedsføring. Ledererfaring fra assisterende daglig leder ved samme avdeling der hun i dag er daglig leder.



Respondent 3: Distriktssjef

Er en mannlig respondent, i alderen 40-50 år. Han har ingen utdanning utover videregående skole. Tidligere ledererfaring er lederstillinger innenfor et søsterselskap.

Alle respondentene hadde mye erfaring fra bransjen og har vært tilknyttet selskapet over en lenger periode, mens utdannelsen til informantene er varierende. Jeg la ikke vekt på kjønnsfordeling når jeg valgte informanter, fordi jeg ikke så det som et sentralt kriterium for å få svar på problemstillingen. Jeg hadde personlig kjennskap til alle informantene fra tidligere.

Hovedregelen med hensyn til størrelsen på utvalget i kvalitative undersøkelser, er at antall

informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser (Thagaard, 2003). Valget av antall informanter er også avhengig av problemstillingens karakter og den tiden en har til rådighet. I denne masteroppgaven foreligger det en tidsbegrensning, noe som innebærer at utvalget ikke kan være for stort. Av den grunn er utvalgets størrelse relativt lite i min studie, det vil si tre informanter. Antall intervjuer bør i hovedsak ligge på 15 ± 10 . Dersom antallet informanter er for lite, vil det ikke være mulig å foreta generaliseringer (Kvale 1997). På grunn av oppgavens omfang er det begrensede muligheter til å generalisere funnene fra denne studien. Fokuset er heller å gjøre dyptgående analyser og tolkninger av utvalget.

3.3 Henvendelse til informantene

Da jeg valgte dybdeintervju som metode, måtte jeg ha informanter som kunne hjelpe meg med å få svar på problemstillingen. Først måtte jeg fylle ut et meldeskjema og utarbeide et informasjonsskriv (vedlegg 1). Dette ble sendt Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning. Da personvernombudet godkjente prosjektet, kunne jeg gå i gang med studien. Jeg fikk hjelp via mitt nettverk til å komme i kontakt med de aktuelle kandidatene. Jeg sendte deretter informasjonsskrivet på e-post til de tre informantene. I informasjonsskrivet ble det gitt informasjon om studiens hensikt, tema, at det var frivillig å stille til intervju, at de til enhver tid kunne trekke seg og at all data ville bli slettet etter endt masterstudie, se vedlegg 1. Alle de forespurte sa seg villig til å delta som intervjuinformant, noe jeg satt veldig stor pris på.

3.4 Gjennomføring

Miljøet som intervjuobjektet befinner seg i kan ha påvirkning på svarene, en såkalt konteksteffekt. Det vil si at personen kan gi forskjellig svar ut i fra om man befinner seg i et "naturlig" eller "kunstig" miljø (Jacobsen, 2005). Etter avtale med informantene ble intervjuene gjennomført uforstyrret på avdelingen eller på hovedkontoret til selskapet, som representerer et sted med trygge rammer for respondentene, som kan være med på å gjøre det lettere for respondenten å åpne seg. Intervjuene varierte mellom en halv til en time. Intervjuene ble startet med at jeg kort fortalte hva formålet med studien var og hvordan

informasjonen skulle anvendes. Deretter gav jeg litt praktisk informasjon om anonymitet, hvor lang tid intervjuet ville ta, og at intervjuet ville bli tatt opp på en lydopptaker. Alle disse opplysningene var informantene allerede kjent med gjennom det tilsendte informasjonsskrivet. Jeg avsluttet introduksjonen med å spørre om det var noe informanten lurte på i forbindelse med intervjuet og masteroppgaven.

Under intervjuet ble det brukt lydopptaker som ingen av informantene hadde noen innvendinger mot. Det opplevdes heller ikke at det hemmet respondenten, men gjorde det heller lettere for meg å konsentrere meg om informanten, i tillegg til at det gav meg informasjon om den ikke verbale kommunikasjonen. I følge Kvale (1997) er det viktig å innta en lyttende posisjon, slik at en ikke avbryter, men heller forsøker å lytte til det som blir sagt. Alle mine informanter pratet mye, noe som kan tyde på at jeg var flink til å lytte. I løpet av intervjuet hendte det at jeg måtte utdype og forklare meningen med noen av spørsmålene, det sikret at informanten fikk rett forståelse av spørsmålet. I ettertid ser jeg at det i enkelte tilfeller ble stilt ledende spørsmål. Det kan ha påvirket informantens svar, men jeg opplevde ikke dette som et stort problem. Det ble gjort et forsøk på å komme med bekræftende respons/signaler på det som ble sagt, for å skape en atmosfære mellom meg og informanten som var preget av forståelse og interesse. Jeg opplevde den sosiale og emosjonelle atmosfæren mellom meg og informantene som god. Alle informantene var meget åpne og engasjerte i å formidle sin kunnskap og erfaring innen beslutningsfeltet.

Som intervjuer har du en påvirkning på innholdet av intervjuet som gjennomføres. Fenomenet at intervjuers tilstedeværelse påvirker svarene som intervjuobjektet gir, som kan oppstå i samspillet mellom intervjuer og respondent, kalles for "Intervjuer- partiskhet". Når en intervjuer er det mange faktorer som spiller inn som kan påvirke respondentens svar, dette kan blant annet være intervjuerens alder, kjønn, toneleie, ansiktsuttrykk eller andre ikke verbale kjennetegn (Zikmund et al., 2010). For en som aldri har gjennomført slike intervjuer tidligere, var det derfor ekstra viktig å være godt forberedt.

3.5 Operasjonalisering av variablene

En intervjuguide er i hovedsak en plan for hvordan undersøker skal gå frem, hva en skal spørre om og i hvilken rekkefølge (Thagaard, 2003). Å lage en intervjuguide kan gjøres på ulike måter. En metode er å ha faste og detaljerte spørsmål, en annen baseres på å bare noterer seg de temaene som skal tas opp i form av stikkord (Lund & Haugen, 2006). Intervjuguiden som ble utarbeidet i forbindelse med denne oppgaven, var halvstrukturert, se vedlegg 2. Det vil si at den var relativt strukturert, men på samme tid fleksibel. Den var strukturert fordi jeg lagde både stikkord og noen spørsmål som tok utgangspunkt i en litteraturbasert forforståelse. Dette var naturlig fordi jeg måtte forholdet meg til den litteraturen oppgaven baseres på. Den var likevel fleksibel fordi respondenten hadde muligheten til å svare fritt uten noen faste svaralternativer. Intervjuet var også åpent for oppfølgings- og oppklaringsspørsmål, samt uventede temaer som hadde relevans for problemstillingen. Jeg gjennomførte ikke et prøveintervju med en tilnærmet lik informant, der jeg kunne teste oppbygningen og spørsmålene i intervjuguiden, men jeg fikk tilbakemeldinger på intervjuguiden av veileder. Flere nyttige tips ble tatt til betraktning i forhold til spørsmålsformuleringen og oppsett. Det ble tatt utgangspunkt i den analytiske hierarki prosessen for å utarbeide et semistrukturert intervju. På forhånd leste jeg meg opp på litteratur om hvordan en skal gjennomføre et intervju på best mulig måte.

Ved godt strukturerte intervjusituasjoner, er det lettere å strukturere og analysere intervjuene senere (Kval 1997). Det var en av årsakene til at jeg valgte en relativt forhåndsstrukturert intervjuguide, se vedlegg 2. Dalland (2002) skriver at undersøkerens egne forutsetninger og erfaringer bør vise litt vei til hvordan en velger å strukturere intervjuet. Siden jeg hadde lite erfaring med intervjuer, følte det trygt å ha et relativt strukturert intervjuguide. På den måten ble jeg sikret at alle vesentlige temaer som jeg ønsker å få svar på ble besvart. På samme tid ønsket jeg å være fleksibel, slik at relevante opplysninger jeg ikke hadde vært inne på kunne komme frem. I tillegg la jeg vekt på å være godt forberedt til hvert intervju, slik at det skulle oppleves profesjonelt og utformes som en samtale ovenfor respondenten.

Rekkefølgen til temaene kan være avgjørende for hvordan intervjuet forløper seg. Det anbefales derfor å begynne med nøytrale spørsmål som er enkle for respondenten å svare på, for deretter å komme inn på mer komplekse og reflekterte spørsmål (Thagaard, 2003). Derfor

la jeg intervjuet opp med generelle spørsmål i begynnelsen om utdanning, yrkeserfaring osv, for så å gå over til mer reflekterte spørsmål. Jeg avsluttet intervjuet med en løs samtale for å gi informanten anledning til å fortelle eller tilføre noe mer om temaet.

I etterkant av intervjuene var jeg mer interessert i hva de faktisk gjør i de ulike investeringssituasjonene. Det kunne derfor være nødvendig å presentere noen scenarioer for informantene, slik at jeg kunne få en dypere forståelse av hvorfor de tar de beslutningene de tar. Derfor ble det i tillegg utformet noen scenarioer, der informantene kunne svare fritt der hvordan deres tanker rundt den påtenkte beslutningen kom frem, se vedlegg 3. De ulike scenarioene ble sendt til informantene i etterkant av intervjuene, men ble dessverre ikke besvart i tide i henhold til oppgavens tidsfrist. De vil derfor kun ble nevnt kort og ikke bli lagt mye vekt på videre i oppgaven.

3.6 Bearbeiding av intervjudata

I etterkant av intervjuene ble det innsamlede datamaterialet transkribert av meg. Transkribering vil si å gjøre opptakene om til skriftlig tekst, for å klargjøre intervjumateriale for analysen (Kvale, 1997). Ved bruk av transkribering blir det lettere å bearbeide datamateriale, samtidig som det gir undersøker god kjennskap og nærhet til materiale, noe som er en forutsetning for det videre arbeidet med analysen og tolkningen. Transkriberingen kan skje på ulik måte, noen velger å ordrett gjengi respondentenes ord, mens andre redigerer transkripsjoner (Kvale, 1997). Jeg har valgt å gjengi intervjuene ordrett, noe som kan ha positiv innvirkning på oppgavens reliabilitet. Men man skal alltid være klar over at to forskjellige undersøkere kan ha ulike transkriberinger av samme opptak. Det betyr at selv med ordrett gjengivelse, vil det forekomme tolkninger. Jeg opplevde at gjennom å transkribere så kom jeg nærmere inn på det empiriske materiale, og det gav meg et godt utgangspunkt for å presentere og tolke funnene.

3.7 Analyse og tolkning av intervjudata

Det blir ofte skilt mellom analyse og tolkning. Analyse er det arbeidet undersøger gjør for å få en forståelse av det innsamlede datamaterialet, mens å tolke beskrives som at man reflekterer over datamateriales meningsinnhold. Tokning kan derfor sies å være en begrunnet vurdering av data i forhold til forskningsspørsmål og teori (Thagaar, 2003).

Analyseprosessen startet med at jeg leste gjennom alle intervjuene, for å få en helhetsforståelse. Deretter så jeg etter mønstre og hvilke temaer som ble tatt opp. Gjennom intervjuguiden hadde jeg en del temaer som jeg spurte alle respondentene om. Disse var utarbeidet i forkant av intervjuene ved å ta utgangspunkt i innhentet kunnskap fra litteraturen. Temaene ble brukt som utgangspunkt i kodingen av intervjuene, i tillegg til å tilføye aktuelle temaer som oppstod gjennom intervjuene. Hvert enkelt intervju ble så kodet for de temaene jeg hadde kommet frem til ved hjelp av teori og empiri. På den måten fikk jeg oversikt over hva den enkelte hadde uttalt om temaene. Funnene ble systematisert presentert ved å kategorisere funnene under temaene som var valgt.

3.8 Validitet og reliabilitet

Dersom studien eller målingen skal kunne klassifiseres som god forskning, foreligger det to krav som må være oppfylt. Kravene innebærer at studien må være pålitelig og troverdig. Derfor må vi ta hensyn til reliabilitet og validitet.

Reliabilitet, også kjent som pålitelighet, er indikatoren på at det er interne sammenhenger i en studie eller måling (Zikmund et.al., 2010). På en annen måte kan vi si at reliabilitet er en indikator på å se om man faktisk måler det man ønsker å måle. En måte man kan teste dette er å stille relevante spørsmål som; vil vi få samme resultat dersom vi gjennomfører samme undersøkelse på nytt?. Dette innebærer at en god studie er pålitelig dersom ulike bruk av måle metoder resulterer til samme resultat.

Når en gjennomfører en kvalitativ forskningsmetode, vil undersøgeren ha en stor rolle og påvirkning gjennom forskningsprosessen. Det vil være problematisk for utenforstående å sette seg inn i tolkningsprosessen uten den nødvendige erfaringen som undersøger har tilegnet seg

gjennom litteratursøk, besøk hos bedriften og intervjuer av respondentene. For at reliabiliteten for studien skal styrkes, har jeg gjennom et eget kapittel presentert funn, der jeg blant annet gjengir direkte sitater fra respondentene som er transkribert fra lydopptakene som ble foretatt under hvert enkelt intervju.

Kvalitetsnivået på en studie kan dømmes ut i fra intern- eller ekstern validitet. Et relevant spørsmål innenfor validitet er ” måler vi det vi tror vi måler?”. Validitet sier noe om nøyaktigheten ved målingene som gjennomføres ved undersøkelsen (Zikmund et.al., 2010). Ved kvalitativ forskning vil det være relevant å se om man faktisk undersøker det man har til hensikt å undersøke og om funnene reflekterer formålet med studien.

Intern validitet er viktig for troverdigheten til studien. Intern validitet fokuserer på muligheten for at undersøkeren kan foreta feilaktige slutninger og konklusjoner dersom ikke alle aspektene av forskningstemaet er vurdert eller at rivaliserende forklaringer ikke er nevnt (Byrne & Ragin, 2009). Styrken av intern validitet bedømmes av undersøker.

En ulempe som kan komme av intervjuer, er at ansatte i bedriften kan være motvillige til å si noe negativt om bedriften. Intervjuobjektet kan derfor velge å utelate informasjon som kan speiles negativ mot selskapet informant jobber for. Selv om intervjuobjektet hadde muligheten til å forbli anonym, kan det likevel være ulike temaer, der man fremhever de positive sidene fremfor de negative. Innenfor temaet ledelse, kan det være mulig at ansatte i hovedsak fremmer de positive beskrivelsene av ledelsen, fremfor de negative.

Ekstern validitet går ut på i hvilken grad studien er overførbar, og til hvilken grad resultatene kan generaliseres, eller gjøres gjeldene, utover problemstillingen som de har blitt kartlagt etter (Zikmund et.al., 2010). Mitt utvalg er lite, på kun 3 respondenter, og det kan derfor være vanskelig å generalisere funnene til et større utvalg av ledere. Allikevel oppleves det som at funnene kan gi en viss indikasjon på faktorer som påvirker investeringsbeslutninger hos ledere i andre selskaper innenfor samme bransjer.

3.9 Min rolle og etiske hensyn

Da intervjuene ble gjennomført var det svært viktig å informere intervjuobjektet om hva svarene ville brukes til og hvordan, samt hvor lenge opptakene ville beholdes. I tillegg ville jeg informere om hvorfor akkurat vedkommende passet til den aktuelle undersøkelsen. Før hvert intervju, ble det spurt om samtykke til bruk av lydopptak av intervjuet ved signatur av samtykkeskjema, se vedlegg 1. Intervjuobjektene fikk informasjon om at lydopptakene vil slettes etter avsluttende studie, Juni 2016.

Ved bruk av kvalitativ forskningsdesign er det stor fare for at undersøker påvirker respondenten på ulik måte, samtidig har undersøker en stor rolle i analysen av funnene. Det er derfor svært viktig at undersøker jobber med å opprettholde et objektivt syn. Respondentens meninger og holdninger skal få komme frem uten hindring fra noe eller noen og respondenten må kunne svare fritt helt uten avbrytelser. Undersøkers meninger skal ikke komme frem verken før eller under intervjuet,

4. Funn

I dette kapitlet vil det blir presentert datamaterialet som ble innhentet gjennom intervjuer av ledere med ulike stillingstitler. Dette fordi det foregår investeringsbeslutninger på alle nivåer i selskapets beslutningshierarki. Funnene som ble gjort vil bli presenter i en ryddig oppstilling.

4.1 Beslutningsnivå

Før intervjuene ønsker jeg ledere fra ulike nivåer innenfor selskapet, slik at jeg kunne se om det var store forskjeller fra toppnivå til daglig leder nivå. Beslutningshierarkiet i selskapet varier fra investering til investering. Enkelte investeringer går helt opp til konsern, mens andre investeringsbeslutninger blir tatt på bedrifts- og avdelingsnivå.

Fra intervjuene fikk jeg informasjon om at daglige ledere på avdelingsnivå kunne ta investeringsbeslutninger opp til kr. 10.000, utover dette måtte investeringen godkjennes av distriktssjef eller driftssjef.

” Alt utenom kostnader over 10.000, som regel. ... Hvis vi skal ta det på avdelingen på regnskapet vårt, så er det kun distriktssjef som må godkjenne. Andre ting, som innkjøp av store maskiner og sånne ting så må jeg ha det godkjent av driftsjefen”. – Respondent 2

Distriktssjefen har ansvaret for å godkjenne investeringsforespørsler fra daglige ledere innenfor deres distrikt. På den måten er ikke distriktssjef direkte med på investeringene, men han gir klarsignal på investeringsprosjekter vedrørende sine avdelinger.

Franchise manager har en direkte påvirkning på investeringene som blir gjort. I utgangspunktet er det han som sitter med investeringsbeslutningen, men formelt sett, må administrerende direktør underskrive før investeringene gjennomføres.

4.2 Vektlagte faktorer

De aller fleste investeringsbeslutningene har et langsiktig fokus, men innenfor bransjen selskapet konkurrer i, kan det stadig dukke opp uforutsette problemer som må løses der og da. Krav fra myndighetene kan legge grunnlaget for investeringsbeslutningene, dette er noe som må følges, og investeringer som må gjennomføres. Selskapet kan derfor bli tvunget til å ha et kortsiktig fokus. Det samme gjelder dersom en viktig maskin eller lignende går i stykker. Det betyr at dersom ulike situasjon krever det, er det nødvendig med et kortsiktig fokus.

Tidsbegrepet knyttet til en beslutning varierer fra beslutning til beslutning, og styres av hvilke investeringer det er snakk om. Men en typisk franchiseprosess kan strekke seg over et år, da det i følge respondent 1 er mye som skal være på plass.

Bransjen krever at det hele tiden ligger et kostnadsfokus bak hver beslutning. Selskapet utøver kostnadsfokuset helt ned på avdelingsnivå, ved å gi daglig leder på avdelingen eierskap til budsjettene og avdelingen, på den måten skaper de et kostnadsfokus i alle ledd av selskapet:

”Men så er det jo ønskelig at man driver som sin egen og tenker at dette er mine penger. Så da må man automatisk tenke, å ha et kostnadsfokus på alt du gjør”. – Respondent 2

Ut fra intervjuene er det klart at selskapets mål for investeringene har blitt tydelig kommunisert til alle selskapets ledd. At selskapet tjener penger viser seg å være hovedfokuset, da alle respondentene essensielt svarte det samme.

”Du investerer jo selvfølgelig for å få en avkastning på det” - Respondent 3

Å nå målet om å tjene mer penger kan gjøres på ulike måter, blant annet kommer det frem av intervjuene at man også kan investere i opplevelsen og ikke bare i det materielle. For eksempel ved å pusse opp en restaurant slik at det kan skapes en bedre gjesteopplevelse og på den måten oppnår flere gjester. Det er også mulig å investere i det respondent 1 kaller for ”effektivitets investeringer”. Det betyr innvesteringer som gjør at det er enklere å utføre arbeidet, slik at avdelingen blir mer kostnadseffektiv, og på den måten tjener mer penger.

4.3 Beslutningsgrunnlag

Før det signeres en ny franchisekontrakt følger lederen en fast mal på hvordan prosessen skal gjennomføres. I første fase handler det om kjemi, som innebærer å finne en franchisetaker som er villig til å gjøre konseptet og som selskapet mener passer inn i systemet. Deretter må man finne et området for et potensielt marked som kan bære en av selskapets avdelinger. Dersom ikke franchisetakeren allerede har et området, blir denne jobben tillagt franchise manageren. Deretter foretas det ulike markedsanalyser og økonomiske analyser som må være tilfredsstillende etter selskapets fastsatte krav.

I følge respondent 1, vil det alltid ligge en forhandling i bunn. Dersom forhandlingen ikke er tilfredsstillende, vil de si nei til investeringsprosjektet. Forhandlinger legges også til grunn ved blant annet forlengelse av en tidligere franchisekontrakt, husleie eller tjenester. Derfor er forhandlinger ofte brukt som grunnlag for investeringen, slik at man kan få så gode avtaler som mulig før en eventuell investering. Det er viktig å påpeke at forhandlingene brukes som grunnlag sammen med andre beregninger og analyser.

”Bakgrunnen vil alltid være en forhandling, sånn som jeg er nå. I forhold til at man forhandler på kontraktsnivå”. –Respondent 1

Begrepet kost - nytte ble ofte nevnt i sammenheng med investeringsbeslutninger. Her refereres det til kost - nytte i den forstand at dersom en investering skal gjennomføres, må grunnlaget inneholde vurderingen om det vil være nyttig å reparere eller investere i nytt utstyr. Slitasje på bygg brukes som et eksempel, da man i slike situasjoner må måle reparasjonskostnadene opp mot gjenværende husleiekontrakt. Dersom man har 3 år igjen av kontrakten, vil man ikke legge mer vedlikehold enn akkurat det som er nødvendig.

Før en eventuelt nyåpning av en avdeling, gjennomføres det ulike undersøkelser, som selskapet kaller for grunnlagsundersøkelser. Undersøkelsene blir foretatt i områdene der de vurderer å åpne ny avdeling. Dette innebærer blant annet konkurrentanalyse, analyse av demografi, skoler, barnehager, studenter, bedrifter, innbyggertall, antall tilreisende til kommunen på grunn av et handelssentrum, etc. Gjennom å se på fremtidige kommuneplaner, vil selskapet forberede seg på ulike reguleringsplaner som de må ta hensyn til, for eksempel

om omlegging av vei påvirker trafikkstrømmen som er der i dag. Dette gjøres for å kunne avdekke lokasjonens positive og negative sider, på den måten innhentes det en god oversikt over hvilke lokasjoner som er best egnet for de ulike situasjonene.

”Det handler om å kunne trafikken, hvordan folk bruker det stedet. Noen steder er det fornuftig å legge seg i nærheten av et kjøpesenter, andre steder er det fornuftig å legge seg i nærheten av konkurrenter. For det er tungt å drifte et restaurant konsept hvis man blir sittende fast alene, altså er det mye bedre å ha konkurrenter rundt seg, slik at man oftere har potensielle kunder gående forbi”. – Respondent 1

Beslutningstakeren må ha kunnskap om markedet de skal tre inn i. I selskapet er de ofte flere om innsamlingen av relevant kunnskap, slik det kommer frem av intervjuene.

”Vi er organisert sånn at jeg må støtte meg delvis på driftssjefer for det området sin lokalkunnskap. Dersom det skal investeres i egen drift, så er det som oftest på bakgrunn av en innstilling fra en driftssjef”. – Respondent 1

Dersom selskapet etablerer seg i et området de aldri har vært før, må de til dels bruke verktøy som de vet fungerer sammen med lokal kunnskap fra blant annet franchisetakeren for å innhente den kunnskapen som trengs. Det legges til at dette er en veldig kompleks prosess som inneholder flere ledd.

Kundens beslutningsmønster og annen lokal kunnskap er relevant informasjon som har betydning for beslutningen. Denne informasjonen kan innhentes gjennom flere kanaler:

”Kan være gjennom franchisetakere, kan være gjennom markedsundersøkelser, kan være via innstillinger fra driftsjef, noen ganger må vi også bruke kontaktnettet vi har, for eksempel på utleiere, de har ofte bakgrunnsmateriell på hva de mener er kundestrømmen i det området, også må man kjenne litt til kommunale planer. Så det kan være ganske nedtidig å finne bakgrunnsstoff”. – Respondent 1

I tillegg til beslutningsmønster og kundestrømmer ser de på noe så enkelt som snittsjekk, altså snitt per gjest. I denne bransjen er dette et viktig tall, da det er lukrativt å ha gjester med et høyt snittsalg. Snitt per gjest forteller hvor mye hver enkelt gjest legger igjen, på den måten

kan de kartlegge prefererte områder. Men det er viktig å legge til at man ikke bare kan gå etter høyest mulig snitt, da også flere kunder med lavere snitt er et godt utgangspunkt.

”Noen har sjeldne besøk med store sjekker mens andre har ofte besøk og små sjekker”.

– Respondent 1

På franchise nivået blir det gjort ulike økonomiske beregninger, som total kostnader og grensekostnader. Dette settes inn i økonomiske modeller som vil vise om investeringsprosjektet har en sannsynlig inntjening, og brukes som en del av beslutningsgrunnlaget.

”Alt dette settes opp i modeller, så det er økonomiske modeller vi bruker. Hvis ikke prosjektet viser en sannsynlig inntjening så sier vi nei”. – Respondent 1

Risikoundersøkelser som blir gjennomført støttes ofte opp med en scenario analyse. På den måten er selskapet forberedt på ulike utfall av den eventuelle investeringen og andre utfordringer.

”Hva om det kommer en ny konkurrent som tilbyr noe av det samme som oss, hva vil skje med oss? De risikoanalysene tar vi”. – Respondent 1

Selskapet bruker et regnskapsprogram på avdelingsnivå, for å se om økonomien bærer seg. I tillegg på økonomisiden, ser de blant annet på avkastningskrav, men de er mer interessert i en prosentvis avkastning i forhold til omsetningen og ikke i forhold til investeringen. I tillegg til økonomiske modeller og andre analyser, legger selskapet tilbakebetalingstid til grunn når et investeringsprosjekt vurderes. De ønsker at investeringen skal være tilbakebetalt innen 5 år, slik at de neste 5 årene består av inntjening med profitt.

” Vi ønsker at et prosjekt skal kunne betale seg ned på 5 år”. – Respondent 1

Dersom sannsynligheten for at et prosjekt ikke er økonomisk tilfredsstillende, vil selskapet avslutte investeringsprosjektet. Sikkerhetsmarginen er god, slik at grensen mellom å tjene penger og tape penger, ikke skal påvirkes av små svingninger i eksterne eller interne faktorer.

”Vi har en god sikkerhetsmargin på hva vi mener et prosjekt skal ha av inntjening før vi sier ja”. – Respondent 1

4.4 utfordringer

Lederne står ofte ovenfor flere potensielle løsninger på et problem, utfordringen blir å velge det beste alternativet. I slike tilfeller må det veies for og imot de ulike løsningsforslagene, og i tillegg er tidsspørsmålet relevant.

”Ofte er det en vurdering opp mot 2 eller flere scenarioer. Ofte settes dette opp i regnestykker, hva som lønner seg på kortsikt og langsikt og se hvilke løsninger vi velger. Noen ganger er det lønnsomt å velge en løsning som gir oss litt mindre inntekt, men en lenger tidshorisont, så det er ikke noe gitt svar på det. Det må vurderes i hvert enkelt tilfelle”. – Respondent 1

Dersom feil beslutning blir tatt, oppstår ulike problemer som kan håndteres på ulike måter. Respondentene legger vekt på noen alternativer. Det kan gjøres et forsøk på å rette opp i feilen, men hvis ikke dette lykkes tas det med som læring til neste lignende situasjon. Håndteringen varierer fra situasjon til situasjon og om det er mulig å rette opp eller ikke.

”Er et kjøkken bygd feil så er det vanskelig å rette opp i det, da må man ta med det som læring i neste prosjekt og ha kontinuitet i forhold til læring. Er det feil i en kontrakt så går det an å reforhandle og gjøre det ganske raskt”. – Respondent 1

En av utfordringene respondent 1 belyser, er variasjonen i forhold til hva det skal investeres i. Det legges til at prioriteringer er nøkkelen for å håndtere ulike utfordringer knyttet til kostnadsspørsmålet ved nødvendige investeringer. I tillegg er forståelsen av kompleksiteten en viktig del, fordi investeringer har så mange lag av påvirkninger som kan dukke opp.

*”Det vanskelige er dels å prioritere og dels å forstå helheten, altså kompleksiteten”.
– Respondent 1*

Selskapets mål ved investeringer, var som nevnt tilidigere, å tjene mer penger. Derfor velger de å kun investere i utstyr av god kvalitet med lang levetid. Dette skaper utfordringer rundt

mulighetene ved å for eksempel bygge nybygg. Respondent 1 forteller at det i praksis vil være mulig å bygge billig, men pga. målet om kvalitet og at offentlige pålegg skal følges, vil bygget bli en kostbar affære. Dersom selskapet hadde valgt å bygge til halve prisen ville vedlikeholdsbehovet bli høyere og investeringene ville ikke hatt den samme kvaliteten eller levetiden.

Investeringene som gjøres i selskapet påvirkes av mange ulike detaljer, slik at det alltid vil være tilknyttet utfordringer ved å ta riktige beslutninger til en hver tid. Det kan derfor være vanskelig å måtte anslå hvordan markedet og andre faktorer vil bli i fremtiden.

”Vi er avhengig av så mange små detaljer.... Så derfor blir det hele tiden den totalkostnaden, nåverdi + påløpte kostnader som tilhører den maskinen. Det er ikke lett, men vi vet hva vi kunne fått utstyret for, men vi vet aldri hva kostnadene på reparasjonene ville vært”.

– Respondent 1

5. Analyse og diskusjon

Funnene som ble presentert i kapitelet over, vil videre bli analysert og diskutert med samme oppsett. Analysen vil ta utgangspunkt i de ulike temaene som oppstod gjennom litteratur- og datainnsamling. Under de ulike konseptene vil funnene analyseres for å belyse likheter og ulikheter mellom intervjuobjektene svar og eksisterende litteratur samt rammeverket som var satt i forkant av intervjuene.

5.1 Beslutningsnivå

Beslutningsnivået innenfor selskapet er varierende og beslutningsmakten hos daglig leder på avdelingsnivå blir styrt av en beløpsgrense på kr 10.000. Det kom ikke til uttrykk av intervjuene om distriktssjefen hadde noen begrensninger å forholde seg til. Alle investeringer over beløpsgrensen som ønskes gjennomført av daglig leder på avdelingen, må godkjennes av distriktssjef eller driftssjef. Derfor kan det tyde på at skillene er større fra daglig leder på avdelingsnivå til distriktssjef enn fra distriktssjef til driftssjef. Etersom både driftssjef og distriktssjef har kontorer i samme bygg, kan det tyde på at kommunikasjonen mellom dem ikke er like formell. Det kan virke som at formaliteten om godkjenning av investeringen ligger til grunn, men pga av den kontinuerlige kommunikasjonen og samarbeidet, kan det tenkes at formaliteten svekkes noe. På forhånd var det forventet at ledere på de ulike nivåene, ville ha ulik beslutningsmakt. Det viste seg å stemme, med tanke på beløpsgrensen til daglig leder for avdelingen, samt formaliteten om at en franchisekontrakt ikke er gyldig uten administrerende direktørs underskrift. I følge intervjuene antydes det ikke at franchise manager har noen øvrige grense på investeringen, så lenge investeringsprosjektet kan vise en sannsynlig inntjening og at den tilfredsstillende de ulike kravene som er satt av selskapet. Dette kan tolkes som nest siste steg i en investeringsanalyse, der investeringsprosjektet legges frem for toppledelsen i bedriften, som enten aksepterer eller forkaster forslaget (Bredesen, 2011). Det kan tyde på at franchise manager må legge frem en eventuell kontrakt som direktøren må godkjenne, selv om det i utgangspunktet ikke er en presentasjon, vil det være viktig at informasjonen er riktig og at prosjektet viser en potensiell inntjening.

System 2 tenkning består av analyser og mer krevende tenkning enn system 1. Derfor vil en gjennomføring av system 2 tenkning svekke lederens evne til å benytte system 2 i perioden

rett etterpå (Kahneman, 2011). Det kan antydes at selv om en franchisekontrakt krever direktørens underskrift, så ligger beslutningen i hovedsak hos franchise manager. På den måten kan det være respondent 1 som har stillingen som krever de tyngste og mest avanserte investeringene. Beslutningene er krevende og er kategorisert som system 2 tenkning. Det kan derfor tolkes slik at det vil være spesielt vanskelig for franchise manager å ta flere slike beslutninger i løpet av en kort tidsperiode, da disse beslutningene er langtekkelige, samtidig som det krever en hel del system 2 tenkning. På den andre siden kan han ha opparbeidet seg erfaringer innenfor fagfeltet, som kan føre til at han lettere skiller ut de dårlige investeringsprosjektene fremfor de gode på et overfladisk nivå. Denne såkalte ”magefølelsen” er i følge Kahnemann (2011), system 1 tenkning som respondere automatisk på situasjonen. Magefølelsen som dukker opp er altså en samling av kunnskap og erfaringer beslutningstakeren sitter inne med fra tidligere lignende situasjoner (Kahneman, 2011).

Vi skal videre se på blant annet hvor avansert beslutningsgrunnlaget for de tyngre investeringsbeslutningene er. Som for eksempel franchise manageren, som gjennomfører forhandlingene med aktuelle franchisetakere, gjennomfører aktuelle undersøkelser og analyser samtidig som han skaffer relevant lokal kunnskap og informasjon som legger grunnlaget for investeringsbeslutningen.

5.2 Vektlagte faktorer

Å ha et klart og overordnet mål som er kommunisert ut til alle ledd i selskapet, fremstilles som en viktig. Særlig er det viktig at både ledere og eiere har samkjørte mål og at lederne handler i eierens interesse (Laffont, 2003). Alle de tre respondentene var svært samkjørte når det ble spurt om formålet med investeringene de foretar. Å tjene mer penger var et klart og godt formidlet mål og det oppfattes som at selskapet har tatt høyde for viktigheten av dette når målene ble kommunisert nedover i hierarkiet. Det kan tolkes som at det foreligger en god kommunikasjon mellom lederne og eierne, samtidig som at lederne handler i eiernes interesse. På den andre siden, kan det virke som at det i utgangspunktet er flere ledere som handler på vegne av eierne, slik at beslutningene sjeldent blir tatt av kun en person. Dette kan redusere sjansen for at ledere handler av egen interesse. Det blir lagt frem slik at neste alle investeringsbeslutninger må godkjenner av en høyere leder, eller av konsernet, og på den måten kan eierne kvalitetssikre ledernes handlinger.

Som sett tidligere, kan klare overordnede mål gjøre det lettere for beslutningstaker å bruke den analytiske hierarki prosessen. Når målene er godt kommunisert til beslutningstaker, kan kriteriene som skal brukes som grunnlag fastsettes (Saaty & Vargas, 2012). Med klare kriterier, kan beslutningstakeren velge det alternative som passer best med selskapets overordnede mål. Fra intervjuene ble det bekreftet at respondentene ofte hadde flere investeringsalternativer å velge mellom, som kan tyde på at den analytiske hierarki prosessen er relevant for selskapet. Ut fra respondentenes svar, kan det tolkes som om de bruker prosessen uten å være klar over det. Det viste seg at alle respondentene hadde forståelse av hva det overordnede målet for selskapet var, alle hadde i tillegg sine krav som investeringen skulle tilfredsstille før de valgte alternativet de mente var best for situasjonen. Dersom kravene tolkes som kriterier, ser vi at prosessen i utgangspunktet kan være den samme. Det kan derfor tolkes i den retning av at lederne følger samme prosess uanhengig av ledernivå og investeringsprosjekt, og at dette er en fastsatt prosess som brukes som en mal hos ledere innenfor selskapet. På den andre siden, kan denne prosessen være enklere å bruke på små investeringsbeslutninger, da det ved store kostnadskrevende investeringer ofte kan være mer komplisert med flere faktorer og kriterier som spiller inn. Det kan derfor tolkes i retning at en slik prosess brukes i hovedsak ved relativt små investeringsprosjekter, mens prosessen kan bli for enkel ved større investeringer.

Tidsfokuset blir beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2007) som begrensninger som settes for beslutningstakerens innsamling av informasjon. Det er blant annet tidsbegrensningene som gjør at mennesket ikke er fullt ut rasjonelle. March & Simons (1985) opplyser at menneske er begrenset rasjonell som blir omtalt som ”administrative man”. Mens modellen ”economic man”, som referer til mennesket som perfekt rasjonelt, heller er en modell som beslutningstakeren kan strekke seg etter, da det vil være vanskelig for menneske å handle perfekt rasjonelt (Simonsen, 1994). I oppgavens funn viser det seg at selskapet i hovedsak har et langsiktig fokus, mens i noen tilfeller er de nødt til å fokusere på det kortsiktige. Årsaken til at et selskap er nødt til å veksle mellom to ulike fokus, kan være at det alltid vil være eksterne faktorer som spiller inn som bedriften ikke har kontroll over. På den måten kan endringer i disse faktorene føre til endringer i marked, drift etc. Andre årsaker kan være at det vil være vanskelig å alltid ha et langsiktig fokus, da det vil være tidkrevende å foreta undersøkelser av alle alternativer, slik at det beste alternative blir valgt til en hver tid. Det er blant annet dette som gjør menneske til begrenset rasjonelt, det kan derfor tolkes at også respondentene i

selskapet faller inn under kategorien ”administrative man”. Ut i fra informasjonen innehentet fra respondenten, kan det tyde på at de jobber mot å ta så rasjonelle beslutninger som mulig ved å legge ulike analyser og undersøkelser til grunn ved investeringsbeslutninger. Men at tidsbruken kan sette en stopper for hvor grundig analysene blir. På den andre siden, kommer det frem av intervjuene at særlig en franchisebeslutning kan ta lang tid, over et år, og det kan derfor tolkes som at selskapet bruker god tid på store investeringsbeslutninger, for at beslutningen skal tas på et så riktig grunnlag som mulig.

Bazermann (2013) fremhevet at en av beslutningstakerens første oppgave er å identifisere investeringen for å kunne gå videre i prosessen. Gjennom intervjuene var ofte svarene avhengig av hvilke type investering det var snakk om. Dette kan tyde på at respondentene har kunnskap angående ulike investeringer, og hva som kreves av de. På den måten kan det være en sammenheng med det Bazermann (2013) fremhevet angående beslutningsprosessen. På avdelingsnivå kan det ses på som ekstra viktig, da klassifiseringen av investeringen kan ha innvirkning på om hun selv kan ta beslutningen, eller om hun må involvere øvrige ledere. På den andre siden, kom det aldri frem av intervjuene om hva ”hvilke type investering” innebar. Dersom det ble ment de teoretiske klassifiseringen, vil diskusjonen bli som over, men dersom respondentene mente en pris klassifisering, vil diskusjonen bli annerledes. Dersom dette er tilfelle, vil ikke dette kunne klassifiseres som en identifisering av investeringen. Det kan derfor virke som at identifisering av problemet ikke er foretatt, slik at denne jobben fremdels gjenstår. Dersom lederne klassifiserte investeringene etter pris, og ikke type investering, kan det virke som at det i hovedsak er kostnadene rundt investeringen som bestemmer hvem som skal foreta beslutningen.

5.3. Beslutningsgrunnlag

investeringsbeslutninger blir påvirket av ulike faktorer (Bazermann, 2013) og investeringsanalysen er en viktig del av grunnlaget. Investeringsanalysen består av flere steg, der fase 1 og 2 omhandler prosjektforslaget og søke etter investeringsmuligheter, mens fase 3 er grovvurderingen av de ulike investeringsalternativene (Bredesen, 2011). Forhandlinger trekkes frem som en del av beslutningsgrunnlaget, som særlig blir nevnt ved inngåelse av en ny franchiseavtale. Respondenten antyder at dersom forhandlingene ikke fører frem, vil investeringen få et negativt utfall. Dette kan tolkes som at investeringsbeslutninger i hovedsak

er tatt på dette stadiet, altså at selskapet allerede har tatt beslutningen om at de ønsker å investere i en ny franchise avdeling. Forhandlingene kan derfor ses på som en del av investeringsbeslutningen. Derfor kan forhandlingen være et slags sjekkpunkt for beslutningen, som beslutningstakeren må gjennom. Dersom forhandlingene ikke fører fram, reverseres den originale investeringsbeslutningen. Det kan derfor tolkes i den retning av at forhandlingsfasen faller inn under tredje del av investeringsanalysen, grovvurderingen. Fase 1 og 2 er allerede gjennomført, da de allerede har en eventuell franchise avdeling som de har vist et ønske om å åpne. Forhandlingen kan derfor representere en siste sjekk før de eventuelt går i gang med dypere analyser angående det aktuelle investeringsprosjektet. Dersom partene ikke blir enig, antyder respondent 1 at investeringsprosjektet avsluttes.

Å bruke forhandlinger som beslutningsgrunnlag kan ha både positive og negative sider. De positive sidene vil være at selskapet vil få muligheten til å forhandle seg frem til avtaler som passer dem. I tillegg har de mulighet til å styre forhandlingene i sitt favør og de er personlig involvert i hele prosessen. På den andre siden kan forhandlinger sette begrensninger for videre prosesser. For eksempel kan husleien påvirke andre investeringer, på den måten kan andre investeringer bli stoppet, fordi husleien ikke ble like lav som selskapet i utgangspunktet hadde håpet. Selv om man har gode avtaler i bunn, kan det være andre faktorer som spiller inn om en investering vil være lønnsom. Dersom det ses på i sammenheng med selskapets langsiktige fokus, vil det være stor sannsynlighet for at selskapet vil inngå avtaler som har et langsiktig perspektiv. Årsaken til det langsiktige fokuset kan være at et selskap av denne størrelsen er avhengig av faste rammer og sterke avtaler i bunn. Dersom de ikke skulle hatt dette og viktige avtaler ble brutt, kunne dette få store konsekvenser for selskapet.

Hovedstyrken til selskapet i forhandlingsprosessen, kan være at de er et stort selskap med mye makt i markedet og har derfor stor forhandlingsevne. Blant annet kan de være attraktive lånetakere for banker, da de har en stabil god økonomi. Målet for forhandlingene vil være å få så gode avtaler som mulig, og med et stort og økonomisk sterkt selskap i ryggen, kan det være at forhandlingene faller i selskapets favør. På den andre siden vil selskapet være involvert i svært mange forhandlinger på ulike nivåer, slik at prosessen fort kan bli rutinebelagt. Dette kan føre til at forhandler vet hva selskapet minst krever av forhandlingen, og forhandler kan derfor nøye seg med en avtale som tilfredsstillter disse kravene, selv om man i utgangspunktet kunne fått en bedre avtale. På den andre siden er ofte tid verdt penger, slik at pengene man kanskje ville spart på videre forhandlinger ville man tapt på tidsbruken.

Selskapet står som nevnt tidligere ovenfor krav og reglement fra blant annet myndighetene og mattilsynet. Investeringene kan bli styrt av slike krav, som kan føre med seg kostbare nødvendige investeringer. Det kan også være en mulighet at slike påtvungne investeringer fører til at andre planlagte investeringer ikke gjennomføres. Selskapets økonomiske situasjon kan være årsaken til dette. Det kan tenktes at selv om det er små investeringer som skal til for at kravene tilfredsstilles, vil det totalt sett bli store utgifter for et stort selskap med mang avdelinger fordelt over hele Norge. Dersom kravene krever større kostbare endringer, kan det føre til at selskapet står ovenfor en uheldig økonomisk situasjon. Men på den andre siden kan en stor fordel ved å være et stort og handlekraftig selskap, være at de for eksempel kan få unike lånemuligheter i banken. Litteraturen sier lite om krav og reglementer fra myndigheter og andre organer, det kan derfor tolkes som at påtvungne investeringer i utgangspunktet ikke kan klassifiseres som et beslutningsgrunnlag, da det virker som at ingen beslutning blir tatt, da slike regler og krav må tas hensyn til, slik at det i utgangspunktet kun er en mulig løsning, og det er å investere. På den andre siden vil det alltid være et valg om å investere slik at kravene blir tilfredsstillt, ellers er nedleggelse et alternativ. Beslutningen blir da eventuelt valget mellom ulike investeringer som tilfredsstiller loven.

Den preskriptive modellen innebærer metoder der blant annet matematiske ligninger legges til grunn for beslutningen. Ligningene skal hjelpe beslutningstakeren til å ta mer rasjonelle og optimale beslutninger (Bazermann, 2013). Når det skal investeres i blant annet utstyr ved de ulike avdelingene, vil beslutningsgrunnlaget inneholde vurderingen om man skal reparere gammelt utstyr eller investere i nytt. Beslutningen kan styres av ulike bergninger som kan legges til grunn, blant annet kan man sammenligne levetid og reparasjonskostnader med investeringskostnaden. Dette kan tolkes i retning av at selskapet i utgangspunktet følger den preskriptive modellen ved slike vurderinger. Dette kan være svært positivt for selskapet, da slike modeller vil gi et godt beslutningsgrunnlag på hva som vil lønne seg økonomisk. Det er naturlig å anta at dersom investeringskostnaden er lavere, sett i sammenheng med gjenværende levetid og antatte påkostninger i reparasjon, vil selskapet investere i nytt utstyr. Andre faktorer kan på den andre siden påvirke beslutningen, dersom selskapet for eksempel ikke har mulighet til å investere i nytt utstyr på det tidspunktet. Da vil reparasjon være det eneste alternative utfallet, som i utgangspunktet kan bli dyrere for selskapet. På bakgrunn av det, ser jeg på dette i retningen av at selskapet kan ha tatt utgangspunkt i preskriptive modeller, men beslutningen kan bli påvirket av ulike faktorer som styrer beslutningen. Men

slik jeg har forstått det, kan selskapet følge de matematiske ligningene dersom de har mulighet til det.

Prosesen ved å åpne en ny franchise restaurant kan være nokså lang, den kan ta over et år. Årsaken til dette er i følge intervjuene at mye skal være på plass før en ny restaurant åpnes. Respondentene legger det frem slik at det er i denne prosessen de ulike analysene blir foretatt. Vi har tidligere sett at forhandlinger ofte legges til grunn, men det kan altså tyde på at forhandlingene støttes opp med de ulike analysene og undersøkelsene før en eventuell franchiseavtale signeres. Det kan være viktig å støtte en analyse med undersøkelser eller kunnskap. Selv om analysen, som er gjort på bakgrunn av ulike tall, viser en positiv inntjening vil det ikke være sikkert at dette stemmer, da investeringer kan bli påvirket av mange interne og eksterne faktorer. Dette kan være grunnen til at slike preskriptive modeller ikke alltid vil gi den riktige løsningen, selv om investeringen på papiret er veldig positiv. På den andre siden kan slike modeller og analyser gi en god pekepinn på hvor god investeringen i utgangspunktet er, så kan man justere for ulike faktorer, fremtidsutsikter, analyser og undersøkelser.

Merchant & Van der Stedet (2012) kan fortelle at et av menneskets største feil, som påvirker beslutningen, er at man i bunn og grunn er selvopptatte. Å legge grunnlagsundersøkelser, som er både omfattende og tidskrevende som et beslutningsgrunnlag, kan føre med seg både fordeler og ulemper. Fordelene kan være at informasjonen som samles inn vil gi nyttig informasjon som kan føre til at beslutningen blir tatt på riktig grunnlag. Samtidig vil det gi selskapet en god oversikt over et eventuelt markedspotensial ved nye områder, som kan føre til vekst. Ulempene kan være at informasjonen kan være feil, slik at beslutningen blir tatt på feil grunnlag. Årsaken til dette kan tenkes å være at lederen, som har ansvaret for den reelle investeringen, vil ha tilgang på informasjon gjennom blant annet franchisetaker. På bakgrunn av Merchant & Van der Stedet (2012), kan det derfor ikke utelukkes at franchisetaker kan gi feilaktig informasjon, dersom franchisetakeren har et stort ønske om å styre en avdeling.

System 2 tenkning omfatter prosesser som krever mer gjennomtenkning og analyser for å ta en beslutning (Kahneman, 2013). Disse analysene kreves ofte som en del av investeringsanalysen som består av 7 ulike steg. Steg 5 av investeringsanalysen består i å velge hvilke investeringer man skal gå for (Boye & Koekebakker, 2006). En grunnlagsundersøkelse inneholder ikke bare selvskaftet informasjon, men også nøyere analyser og undersøkelser. Blant annet baseres den på kundestrømmer markeds- og konkurrentanalyser. Siden det er franchise manager som er

ansvarlig for at disse analysene gjennomføres, kan det tolkes som at analysene er mer grundige krever større innsats jo høyere opp i beslutningshierarkiet du kommer. På den andre siden, kan man se på det i sammenheng med at ofte er investeringssituasjonen annerledes, slik at på daglig leder nivå, vil kanskje investeringene være av mer akutt art, men en franchise er en langstrekkelig prosess. Området som vurderes blir også nøye undersøkt, blant annet gjennom kommende kommuneplaner og lignende. På grunnlag av dette kan det tyde på at når lokasjonen for en eventuell avdeling skal velges, baseres beslutningen alene på system 2 relaterte prosesser. Det kan tolkes som at det er i denne delen av prosessen, selve lønnsomheten for avdeling blir beregnet og den endelig beslutningen blir tatt. Dette kan passe inn i steg 5 innenfor investeringsanalysen, siden verktøyene som brukes i undersøkelsene ses i sammenheng med lokal kunnskap, kan det tolkes som selskapets egen kvalitetssikring av informasjonen som er samlet inn. Dette kan tyde på at selskapet har gode rutiner for hva som legges til grunn når en investeringsbeslutning skal tas i nye områder. Ved å kvalitetssikre informasjonen de får, vil grunnlaget for beslutningen blir sterkere, og det kan i tillegg bli lettere å forsvare beslutningen dersom investeringene ikke gir de forventede inntjeningene. Det kan veie positivt at informasjonen samles inn fra ulike aktører i området, både av franchisetaker, eget nettverk, utleier etc. På den måten kan selskapet få flere synspunkter på vedrørende samme området, og også skaffe informasjon om hvilke erfaringer andre har fra området.

Tidligere er det nevnt ulike typer investeringer, der det nevnes blant annet realinvesteringer, som består av investeringer i fysiske produkter, som for eksempel maskiner eller bygg. I motsetning til realinvesteringer kan man også investere i immaterielle investeringer, som består av forskning og utvikling, utdanning eller sosiale investeringer (Bredesen, 2011). I løpet av intervjuene ble det stadig nevnt investeringer i maskiner, utstyr og eventuelle nye franchisekontrakter. Dette kan tolkes slik at selskapet i hovedsak investerer i realinvesteringer. Respondent 1 forteller i tillegg om såkalte ”effektivitets investeringer”, som ikke nevnes i litteraturen. Dette kan tyde på at selskapet gjør andre investeringer i tillegg til realinvesteringer. På den andre siden, for at arbeidet skal bli lettere og mer effektivt kreves det nye og mer effektivt arbeidsutstyr, som klassifiseres som realinvesteringer. Men det kan tenkes at ved for eksempel kursing av ansatte, kan også arbeidet gjennomføres raskere og bedre på grunn av økt kunnskap, som kan kategoriseres som immaterielle investeringer. Dersom dette ses i sammenheng med de overordnede målene, kan det tolkes som investeringsbeslutningen, uavhengig av type investering, er tatt på grunnlaget om at selskapet

skal tjene penger. Det er forståelig at selskapet setter fokus på å tjene penger og at dette kan styre de aller fleste investeringene.

Innenfor litteraturen nevnes det moralske spørsmålet som avdekkes når en beslutning skal tas. Det moralske spørsmålet involverer ofte andre aktører, både internt og eksternt for bedriften, og kan gjøre en hel del godt, men også vondt (Baron, 2008). Ut i fra informasjonen som kom frem gjennom intervjuene, kunne det virke som om det moralske spørsmålet ikke er med i beslutningsgrunnlaget. Det kan tolkes som om beslutningen blir gjort på beregninger og analyser av både marked, kundestrømmer samt potensielle inntjening og ikke på bakgrunn av moralske spørsmål. Det kan tenkes at moralske spørsmål ikke alltid er relevant i beslutningssituasjonene som respondentene er en del av. På den andre siden vil investeringsbeslutninger som omhandler og påvirker mennesker, mest sannsynlig ha et moralsk perspektiv. Det kan tyde på at selskapet har faste økonomiske mål for investeringene, slik at det moralske blir nedprioritert. Når det for eksempel skal åpnes en ny franchise avdeling, vil selskapet antageligvis gå for den lokasjonen som vil føre til høyest inntjening, mens en eventuell franchisetaker, kanskje må innstille seg etter selskapets ønsker. På den andre siden kan det virke som franchisetaker og franchise manager har en god dialog gjennom forhandlinger før en eventuell signering finner sted, som kan tolkes i retning av at begge parter skal være tilfreds med situasjonen før forpliktelsen signeres.

Når markedet for området undersøkes, blir det også foretatt en snittsjekk av potensielle gjester. Slik informasjon kan tenkes å være krevende og vanskelig å få tak i for nye områder selskapet ikke er kjent med. Denne informasjonen sitter antageligvis konkurrentene inne med, og det er lite sannsynlig at de vil gi fra seg dette til konkurrerende selskaper. Det kan derfor være nødvendig å bruke sitt personlige nettverk, eller se på områdene som kan sammenlignes med det reelle området. De positive sidene ved å bruke snittsjekk som beslutningsgrunnlag, er at selskapet får en viss anelse av forventet inntekt per gjest. Det kan derfor føre til at selskapets anslag om fremtidig inntjening vil bli mer korrekt, dersom ikke forutsetningene forandres for mye. Samtidig kan det være en god antydning for markedets verdi. På den andre siden kan snittsjekk være basert på ulike faktorer, og det kan derfor være nødvendig å forstå hva tallene innebærer. Representerer tallet per regning eller per gjest, dersom en familie på 5 legger igjen kr 500, er i hovedsak snittbeløpet per gjest 100 kr som kan virke lavt. Men dersom familien på 5 består av 2 voksne og 3 små barn, kan kanskje snittbeløpet tenkes å være 500, da det kan regnes som beløp per betalende gjest. Det kan tolkes slik at snittsjekk vil gi en grei pekepinn

for hva man kan forvente, men samtidig kan det være viktig å være klar over hva snittbeløpet baseres på, slik at man forstår resultatet fullt ut.

De økonomiske beregningene som gjennomføres forklares å være totale kostnader og grensekostnader som settes inn i økonomiske modeller. Ved å ha ferdige modeller kan det elimineres for menneskelige feil i beregningene, men på den andre siden kan modeller ha vanskeligheter for å ta høyde for ulike faktorer som kan variere fra situasjon til situasjon. I tillegg vil utfallet kunne styres av hvilke beregninger som legges til grunn, dersom beregningene det blir tatt utgangspunkt i er feil, kan resultatet modellen leverer også bli feil. Ut fra intervjuene gjort med respondenten, kommer det frem at dersom de økonomiske modellene viser liten sannsynlighet for fremtidig inntjening, så vil lederen si nei. På den måten kan det hende at når sannsynligheten for fremtidig inntjening er høy, er beslutningen nødt til å støttes av andre analyser og undersøker. Slik det fremkommer av intervjuene vil det ligge flere analyser, undersøkelser og beregninger til grunn når en investeringsbeslutning blir tatt av lederen, dette gjelder særlig større investering.

Avkastning på investert kapital, også kalt ARR – metoden blir presentert som en metode der man ser på driftresultatet for investeringen i forhold til investert kapital i investeringen (Bredesen, 2011). Gjennom intervjuene ble det avdekket at når en investering blir vurdert, blir ikke avkastningen sett på i forhold til selve investeringen, men heller i forhold til hvilke omsetning den vil kunne generere. Det kan tolkes i den retning av at selskapet i utgangspunktet bruker ARR - metoden som grunnlag, men siden selskapet ser på avkastningen i forhold til generert omsetning i stedet for driftresultatet, kan det se ut som en kreativ variant av metoden. Det å undersøke hvilke avkastning en får i sammenheng med omsetning kan på den ene siden, virke som en god måte å vurdere investeringen på, da det i utgangspunktet er den fremtidige omsetningen man skal leve av. På den andre siden kan det være vanskelig å se langt frem i tid, og anslå hva som vil skje med markedet, omsetningen kan derfor variere fra slik den er i dag. Det kan samtidig tenkes at driftresultatet gir et bedre bilde av økonomien, da det inkluderer utgifter og andre kostnader. Omsetningen innebærer alle salgs- og driftsinntektene avdelingen har, men ser bort i fra kostnadene. Det kan derfor tolkes i den retning av at dersom selskapets kostnader blir høyere enn først antatt, kan resultatet bli negativt selv om omsetningen er høy.

Det ble tidligere lagt fremt at kostnader kunne brukes som beslutningsgrunnlag, ved å velge et investeringsprosjekt ovenfor et annet på grunnlag av at kostnadene investeringene vil føre med seg blir mindre. Dette samsvarer med hva intervjuobjektene svarte, da de fremhevet at kostnaden rundt investeringen var en vesentlig faktor som fikk mye oppmerksomhet. På den andre siden la respondent 1 til at kostnadsfokuset var til stede, men at selskapet ikke alltid ønsker å investere billigst mulig. Dette kan komme av at kvalitet er et fokus i selskapet, og ofte kan pris ha sammenheng med kvalitet. Det kan derfor tenkes at ved å investere billig, for eksempel å bygge en restaurant av billige materiale, vil føre til høyere vedlikeholdskostnader. Dette kan derfor tolkes som at selskapet legger kostnader til grunn ved en investeringsbeslutning, ved at de fokuserer på lave fremtidskostnader. I tillegg tolkes det slik på grunn av deres kost - nytte, der de hele tiden må vurdere om det vil lønne seg kostnadmessig om de skal reparere eller kjøpe nytt. På den andre siden, er hovedfokuset på avdelingsnivå kostnadsbesparelser, noe som kanskje kan føre til at det ikke er like stort fokus på fremtidige kostnader på de aller laveste nivåene, men heller lenger opp i hierarkiet.

Tilbakebetalingsmetoden, er en av fire nevnte metoder for å undersøke lønnsomheten til en investering. Metoden undersøker hvor lang tid det vil ta før investeringsutgiften er inntjent (Boye & Koekebakker, 2006). I denne metoden settes kravet om en tilfredsstillende tilbakebetalingstid på investeringen av selskapet selv (Bredesen, 2011). Når selskapet skal foreta en investeringsbeslutning, legger de stor vekt på levetid og nedbetalingstid. Det settes et minimums krav for levetiden på 10 år ved en eventuell nyåpning av restaurant, mens nedbetalingstiden er ønskelig å være 5 år, slik at overskudd er aktuell fra år 6. Dette kan tyde på at selskapet, særlig på franchise manager siden, bruker tilbakebetalingsmetoden som en del av beslutningsgrunnlaget. Samtidig legges det til at dersom det er høy sannsynlighet for at investeringsprosjektet ikke vil klare å betale seg ned på 5 år, vil selskapet ikke foreta investeringen. Dette kan i sterk grad tolkes i retning av at selskapet bruker tilbakebetalingsmetoden som beslutningsgrunnlag ved investering i ny avdeling, der kravet for investeringen er fastsatt. I tillegg kan det virke som om metoden ikke er like relevant ved andre investeringsprosjekter, da for eksempel investering i nytt utstyr ikke alene generer inntjening. Det kan derfor være vanskelig å beregne når utstyret er tilbakebetalt, da en må beregne hvor stor del av inntjeningen som kan tillegges utstyret.

Nåverdimetoden er antydnet til å være den foretrukne metoden ut av de fire nevnte metodene, da en skal beregne lønnsomheten til en investering. Metoden sammenligner nåverdi

med alle inn- og utbetalinger på investeringstidspunktet (Bredesen, 2011). På forhånd var det forventet at et stort selskap som dette, ville bruke nåverdimetoden, da metoden ble antydnet som en av de beste teoretiske metodene. Men i følge respondent 1, legger altså selskapet tilbakebetalingsmetoden til grunn. Dette kan ha sammenheng med at selskapet er stort og har mange mellomledere på ulike nivåer i hierarkiet. Det kan derfor være vanskelig å styre alle på riktig spor, så dersom kravene for investeringer er klare, vil mellomlederne være mer selvgående, samtidig som det er tidssparende. Det er naturlig å påstå at flere av investeringsprosjektene som vurderes, ikke vil tilfredsstillende de fastsatte kravene, og på den måten vil det ikke være aktuelt å gå videre med investeringsprosjektet. Tilbakebetalingsmetoden er blitt en populær metode å bruke, da den er enkel å beregne, samt gir forståelige resultater. Det kan derfor tolkes som at bedrifter bruker tilbakebetalingsmetoden, fordi den kan være enklere å utøve enn øvrige metoder, samtidig som resultatet er enkelt å forstå. Kravene er også, som nevnt tidligere, klare og fastsatte, slik at beslutningen blir enklere dersom beregningene er gjort riktig.

I forkant av intervjuene, forelå det forventninger om at økonomi- eller markedsavdelingen gjennomførte de ulike analysene, for å undersøke om investeringen viser en sannsynlig inntjening. Det viste seg i midlertidig at denne jobben tillegges beslutningstakeren. På avdelingsnivå, vil undersøkelser om det vil lønne seg å reparere eller investere i nytt materiale, ligge hos daglig leder på avdelingen, som presenterer sine beregninger for øvrige ledere, og på den måten får godkjent investeringer. Bakgrunnen for dette kan være som respondent 2 sier, at den øvrige ledelsen har mer informasjon om blant annet lagerbeholdning, eventuelle nedleggesler osv. Det kan derfor tolkes dit at beslutningstakeren selv har ansvaret for at beregningene, analysene og kunnskapsinnhentingene som blir gjort er korrekte. På den måten legges det mye ansvar og press på hver beslutning som blir foretatt. Dette kan på den ene siden være positivt, da det kan føre med seg en følelse av stolthet og eierfølelse til beslutningen, samtidig som at arbeidet kanskje blir gjennomført nøyere. På den andre siden kan det være andre utforutsette faktorer som fører til at investeringen ikke ble slik som antatt. Som nevnt av Jacobsen (2015), kan investeringsbeslutningen lykkes eller mislykkes av ulike faktorer, som for eksempel ren ufalsk. Det kan derfor være vanskelig for en øvrig leder å belønne en god eller straffe en dårlig investeringsbeslutning.

En risikoanalyse har som formål å avdekke og vurdere risikoen knyttet til investeringen, for å kunne ha et godt beslutningsgrunnlag. Prosessen i en risikoanalyse inneholder planlegging,

selve risikoanalysen og risikohåndteringen (Aven, Røed & Wiencke, 2008). Det kreves derfor en hel del undersøkelser og analyser når en risikoanalyse gjennomføres. I selskapet blir risikoanalyser gjennomført ved alle relevante nivåer, men i ulike grad. På avdelingsnivå blir de mest grunnleggende risikoanalysene gjort, blant annet blir risikoen ved gjentakende feil hos en maskin ved bruk av reparasjon brukt som eksempel. Mens på de høyere nivåene ble det blant annet brukt eksempler som hva som ville skje med en avdeling dersom kundestrømmen i området endres, eller om en konkurrent som tilbyr noe av det samme entrer markedet. Det kan tyde på at risikoundersøkelsene som gjøres på avdelingsnivå er noe enklere og mindre krevende enn de som gjøres på et høyere nivå. Dette kan ha sammenheng med størrelsen og kostnadene knyttet til investeringen. Det kan tolkes som at risikoen har sammenheng med investeringens konsekvenser. Dersom konsekvensene er store, vil risikoanalysen bli gjort av ledere på et høyere nivå, mens dersom konsekvensene er relativt små, kan daglig leder ved avdelingen gjennomføre analysene. Dette kan blant annet tolkes som at risikoanalysen i bunn og grunn er til hjelp for beslutningen, både for å vite hvem som eventuelt skal ta beslutningen, men også som et supplement til andre større analyseverktøy. Aven, Røed & Wiencke (2008) forslår en grundig og tidkrevende prosess, noe som ser ut til å ikke stemme overens med selskapets praksis. Det blir gjennomført risikoanalyser, men det kan betegnes mer som en risikovurdering. Det kan forstås slik at vurderingene for det meste blir gjennomført via antagelser og magesfølelser, i stede for reelle undersøkelser. Det kan derfor virke som at selskapet gjennomfører de mest nødvendige risikoanalysene, når det gjelder investeringer, men at de sjeldent bruker mye tid på slike analyser. Det antydes at man ser på ulike konsekvenser av ulike scenarioer, men at risikoanalysene i utgangspunktet ikke er selve grunnlaget for investeringsbeslutningen. På den andre siden kan beslutningen styres noe av risikoanalysen, dersom resultatet av analysen viser høy sannsynlighet for store negative konsekvenser. Det kan derfor tenkes at dersom risikoen er høy for at et investeringsprosjekt skal mislykkes, vil beslutningstakeren si nei til beslutningen.

5.4. utfordringer ved investeringsbeslutninger

Investeringsbeslutninger vil i hovedsak være å velge mellom flere alternativer, og beslutningen kan derfor ses på som det endelige utfallet av en prosess som blir kalt beslutningsprosessen. Prosessen består i hovedsak av to faser, først er beslutningstakeren nødt til å samle inn all relevant informasjon, for deretter å bearbeide denne informasjonen slik at de

ulike alternativene kan sammenlignes. For å kunne ta en så riktig beslutning som mulig, må beslutningstakeren legge frem alle konsekvensene for hvert enkelt alternativ. Tidsfokuset presenteres som en knapp faktor hos ledere, som kan føre til at ledere tar snarveien, som for eksempel å basere sin beslutning på magefølelser eller enklere analyser (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Utfallet kan i verste fall bli at lederen tar investeringsbeslutningen på feil grunnlag. Konsekvensene for dette kan bli en kostbar affære for selskapet, i den forstand at selskapet påføres store kostnader, eller at bedriften går glipp av store inntjeningsmuligheter på grunn av manglende investeringer.

Ut i fra intervjuene fikk jeg inntrykk av at respondentene stod ovenfor flere investeringsmuligheter som løste samme problem. Men det ble samtidig lagt frem på en slik måte, at jeg ikke fikk inntrykk av at de ulike lederne ikke brukte veldig mye tid på å undersøke de ulike alternativene. Dette kan tyde på at investeringen som gjennomføres, ofte kan være det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp. På den ene siden kan det tolkes som at lederne på grunn av tidsmangel, ikke undersøker de ulike alternativene nøye, da kostnaden fort kan overstige nytten. På den andre siden, kan det tolkes som at det ikke vies like mye tid til dette, fordi investeringens konsekvenser ikke gir de store negative konsekvenser dersom et mindre godt alternativ blir valgt. Særlig på avdelingsnivå, kan det tyde på at investeringene ikke er like store som på øvrige nivåer, slik at dersom en feil investering foretas, vil ikke konsekvensene påvirke økonomien i like stor grad. Lederne på de høyere nivåene, står ovenfor større investeringer som representerer større konsekvenser, det kan derfor tenkes at i disse situasjonene vurderes alternativene mer grundig, men jeg har ikke inntrykk av at alle investeringsmuligheten undersøkes like nøye. På franchise nivå, kan det virke som at investeringsalternativene går gjennom ulike tester før de virkelige grundige undersøkelsene gjennomføres, som for eksempel markedsundersøkelser, konkurrentanalyse etc. Blant annet må prosjektet tilfredsstillende bant annet tilbakebetalingstiden, sikkerhetsmarginen, forhandlingene og i tillegg må kjemien mellom franchisetaker og selskapet være på plass. Dette kan derfor tolkes som små sjekk punkter før en eventuell investeringsprosess settes i gang. Dersom et av punktene ikke er tilfredsstillende, blir investeringsprosjektet avsluttet. Dette kan representere en god og effektiv måte å sjekke om investeringen er tilfredsstillende, ved første øyekast, i henhold til selskapets krav. På den andre siden, kan et investeringsprosjekt generer gode resultater, selv om det ikke strekker til på hvert enkelt krav. Selskapet kan derfor gå glipp av gode investeringer.

Det Jacobsen og Thorsvik (2007) kaller for ”eskalering av feil kurs” betyr at ledere har en tendens til å bruke mye ressurser på å forsvare beslutninger som i utgangspunktet er feil, i stedet for å innrømme feilen og heller ta konsekvensene av dette. Dersom det viser seg at beslutningstakeren har tatt feil beslutning, kan det føre til ulike problemer i fremtiden. Det kan være vanskelig å rette opp i, og noen ganger kan eneste utvei være å ta konsekvensene av feilvurderingen og ta med seg lærdommen til neste investeringsprosjekt. På den måten lærer man av sine feil, samtidig som man opparbeider seg erfaringer innen beslutningsfeltet. Andre feil beslutninger kan være enklere å rette opp i, og ut i fra intervjuene med respondentene var inntrykket at dersom det er mulig, vil opprettingsarbeidet begynne umiddelbart. Dette kan tolkes i retning av at det ikke samsvarer helt med det Jacobsen og Thorsvik (2007) sier om ”eskalering av feil kurs”. Det kan derfor tolkes som at det er rom for feil i selskapet og at feil i beslutninger aksepteres til en viss grad. På den andre siden, kan det være vanskelig for respondenten å innrømme hvordan de har eller ville hatt håndtert feil beslutninger. Alle respondentene sitter med samme generelle svar, som kan tolkes som at de vet hva de burde gjort eller hvordan situasjonen burde håndteres, men det kan være vanskelig for undersøker å få lederen til å åpne seg og snakke helt ærlig når det gjelder mislykkede investeringer.

Den mest kjente metoden innenfor beslutningsfeltet er den analytiske hierarki prosessen, som i hovedsak består av 3 nivåer, som representerer selskapets mål, kriterier og de ulike alternativene som skal vurderes opp mot kriteriene og målene. Denne hierarkiske nedbrytningen av komplekse systemer viser seg å være en grunnleggende teknikk som mennesker bruker for å takle mangfoldighet og kompleksitet (Saaty & Vargas, 2012). Utfordringen som har sammenheng med prioriteringer er noe som trekkes frem av intervjuene, særlig når det gjelder nødvendige investeringer. Utfordringen blir da å sette kriterier og rangere de ulike investeringsalternativene i henhold til disse kriteriene. Dette kan ligne på den analytiske hierarki prosessen, det kan derfor tolkes som at når beslutningen tas, kan det bli foretatt en variant av prosessen. Ved å sette investeringsmulighetene opp i et hierarki, vil beslutningstakeren alltid være klar over hvilke investeringer som er prioritert ovenfor andre. Jeg får inntrykk av at dette blir gjort, men at prosessen skjer kjapt og ikke skriftlig, det kan virke som at lederne har kriteriene og prioriteringene allerede klart, men at det ikke er noen mal for hva som skal prioriteres, men at det kanskje blir sett på i sammenheng med videre drift. Altså at en vesentlig maskin er viktigere enn eventuelt en ny uteservering. Prioriteringer er i følge en respondent 1 kun en del av selve beslutningen, som må komplimenteres med forståelsen av kompleksiteten. Det respondenten mener med det kan være blant annet å ha

kjennskap til hensikten med investeringen. På den måten kan en helhetsforståelse være nyttig, og da særlig når man skal sette opp prioriteringene. For å prioritere rett, spiller flere faktorer inn, og da kanskje spesielt forståelsen av målet med investeringen. Den hierarkiske nedbrytingen av komplekse systemer kan derfor ses på som et hjelpemiddel for å takle denne kompleksiteten.

Utfordringer i sammenheng med investeringer som må tilfredsstillende målet som er satt av selskapet, kan ha ulike årsaker. Blant annet kan det være vanskelig å finne billig utstyr som tilfredsstillende kvalitetskravet. Samtidig kan de spare en del på påkostninger og vedlikehold ved å investere i godt utstyr. Bakgrunnen kan være at ved å investere i dyrere materiale kan man få en lenger garanti periode for utstyret, og på den måten kan reparasjoner og nødvendig vedlikehold være dekket av garantier. Dette kan tolkes som at selskapet tidligere har besluttet å sette strenge krav til nybygg, for å slippe store vedlikeholds kostnader i fremtiden. På den andre siden kan dette være årsaken til at det blir vanskelig å gjennomføre ulike investeringsprosjekter, da de muligens har et visst beløp å investere for.

Som nevnt tidligere vil det i følge respondentene alltid være viktig med et stort kostnadsfokus, og kostnader kan også legges til grunn som beslutningsgrunnlag, der hovedoppgaven er å finne hvilke kostnader som skal inngå i beslutningsgrunnlaget (Hoff, 2002). Kostnadene rundt en investering kan også skape utfordringer for beslutningstakeren. Dersom en nødvendig investering må gjennomføres kan dette føre til høye kostnader som kan føre med seg besparelser på flere områder i etterkant av investeringen. Det kan tyde på at selskapet har en viss sum å investere for per år, og dersom disse midlene blir brukt på uforutsette påtvungne eller nødvendige investeringer, kan dette gå på bekostning på andre investeringsprosjekter. Konsekvensen kan tenkes å bli at investeringsprosjektet utsettes, eller avsluttes. Det kan tyde på at selskapet, med et så stort kostnadsfokus, bruker kostnader som grunnlag for beslutningene sine, særlig når det gjelder større investeringer. Det kan tolkes som at selskapet vier mer oppmerksomhet til kostnadene ved investeringene enn selve investeringsutgiften. Dette kan være positivt, fordi lave fremtidige kostnader vil gi selskapet bedre økonomi i fremtiden. Men på den andre siden er fremtidige kostnader svært uforutsigbare, og selv om investeringsutgiften er høy, er det ingen garanti for at kostnadene er lave.

En av de største utfordringene ved en investeringsbeslutning, i følge respondentene, er at investeringene påvirkes av mange ulike detaljer og faktorer, slik at det nesten vil være umulig

å hele tiden ta den optimale beslutningen. Når selskapet investerer med et langsiktig fokus, kan den største utfordringer være å se inn i fremtiden, og gjøre anslag på hvordan man tror de ulike faktorene vil endres over tid. Ofte kan man gjøre gode spådommer av fremtiden, men alt i alt vil det være basert på gjetting, dermed kan det tenkes at et beslutningsgrunnlag aldri vil bli helt sikkert, da faktorer som påvirker investeringen vil være eksterne faktorer som beslutningstakeren ikke har kontroll over. Det kan derfor tolkes som at selskapet har kunnskap om dette, og kanskje er det der mitt inntrykk av at feil beslutninger ikke blir slått så hardt ned på, kommer fra.

6. Konklusjon og oppsummering

Det foreligger et beslutningshierarkiet i selskapet som er fordelt mellom de ulike nivåene fra daglig leder ved en avdeling og helt opp til konsern. Ut i fra intervjuene kommer det frem at daglig leder har mest begrenset beslutningsmakt, mens øvrige ledere som distriktssjef og spesielt driftssjef, ikke er like begrenset. De står i hovedsak ansvarlig for de beslutningene som faller inn under deres arbeidsområdet. Det kan derfor konkluderes med at grunnlaget for investeringsbeslutningene er mer grundig høyere opp i hierarkiet. Det er franchise manager som står ovenfor de største investeringsbeslutningene og som derfor må legge mest tid og ressurser i grunnlaget beslutningen baseres på.

På bakgrunn av beslutningshierarkiet ser det ut som at eierne har gode rutiner i henhold til lederne, slik at det kan konkluderes med at lederne i de aller fleste tilfeller handler i henhold til eierens preferanser. Alle lederne jeg var i kontakt med hadde et kostnadsfokus samtidig som målet med å tjene mer penger styrte en del av investeringene og som lå til grunn bak nesten hver beslutning.

Forhandlinger kom tidlig frem som en del av beslutningsgrunnlaget. Forhandlingene forgår i en tidlig fase og operer som investeringens springbrett, det vil derfor være en del av beslutningsgrunnlaget. Det kommer i tillegg fram av oppgaven at i situasjoner der kost – nytte blir anvendt, ligger ulike beregninger og matematiske modeller til grunn for beslutningen. Det kan derfor konkluderes med at selskapet baserer slike investeringsbeslutninger på det Bazermann (2013) kaller for preskriptive modeller.

Grunnlagsundersøkelse som gjentatte ganger trekkes frem av respondentene, kan konkluderes med å være en blanding av ulike undersøkelser og analyser, som anvendes blant annet når en lokasjon skal velges for en ny avdeling. Sammen med forhandlinger legger disse undersøkelsene et godt og stekt beslutningsgrunnlag for investeringen.

Grunnlagsundersøkelsene innebærer både analyser og beregninger om lønnsomheten, forventede inntjening, marked og konkurrenter, og vil derfor styre investeringsbeslutningen i samme retning som resultatene av grunnlagsundersøkelsen. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at i investeringssituasjoner bruker ledere for det meste system 2 tenkning på bekostning av system 1, da det krever både analyser og undersøkelser.

Det legges i tillegg frem at den analytiske hierarki prosessen også brukes som en del av beslutningsgrunnlaget ved flere investeringsbeslutninger. Det var forventet at risikoanalysen skulle ta mer plass enn det den faktisk gjør. Tidsmessig er ikke risikoanalysen en stor del av beslutningsgrunnlaget, de enkleste risikoanalysene blir gjennomført, men ingen store tidkrevende analyser.

Som en del av beslutningsgrunnlaget brukes blant annet en variant av ARR - metoden, men det er tilbakebetalingsmetoden som får mest oppmerksomhet ved investeringer knyttet til nye avdelinger. Tilbakebetalingsmetoden har en bestemmende effekt på investeringsbeslutningen, med strenge krav fra ledelsen er beslutningstaker nødt til å ta hensyn til den

Kort oppsummert kan det virke som at selve beslutningsgrunnlaget ved investeringer varierer med type investering og hvor stor investeringen er. Grunnlaget som små investeringsbeslutninger baseres på, er små og lite tidkrevende analyser eller antagelser, mens grunnlaget blir tyngre og mer avansert når investeringen blir større. I tillegg kan det ikke sies at investeringsgrunnlaget kun er basert på en ting, men at det er flere faktorer og analyser som påvirker beslutningen og som legges til grunn for investeringen. Lønnsomhet kommer frem som et av de viktigste faktorene i beslutningsgrunnlaget. At prosjektet viser en fremtidig inntjening er høyeste prioritet for selskapet.

I tillegg kan det konkluderes med at lederne er som folk flest og faller under modellen ”administrativ man”, selv om de jobber hardt mot å ta rasjonelle beslutninger. Ved å gjennomføre analyser og undersøke mange aspekter ved samme investeringsalternativ, vil de prøve å strekke seg mot modellen ”economic man”. Dette vil være umulig, da som respondent 1 selv sier så påvirkes selskapets investeringer av mange faktorer, noen har de selv kontroll over, mens andre eksterne faktorer ligger utenfor deres kontroll.

En stor ulempe som svekker reliabiliteten er at avhandlingen blir skrevet av en person, kodingen og tolkningen av respondentenes svar er derfor kun gjort av samme person. Selv om jeg har gjort mitt beste for å se resultatene fra flere sider, er dette en svakhet ved studien.

Det er flere alternativer til metodiske design jeg kunne brukt for å svart på problemstillingen. I tillegg til å undersøke beslutningsgrunnlaget, hadde jeg et ønske om å forstå og undersøke

investeringsprosessen. Et attraktivt alternativt design ville derfor vært å følge en beslutningsprosess, spesielt en større investering. Tidsproblemet dukket tidlig opp som en stor utfordring, slik at denne tilnærming var tilsvarende umulig å få gjennomført. I tillegg kunne et eksperimentelt design vært en god løsning på studien, ved at det ble utført ulike eksperimenter på informantene for å se hvordan de tar beslutninger. På grunn av tidsbegrensninger både for undersøker og informanter, var også dette designet vanskelig å gjennomføre.

En annen svakhet ved oppgaven vil være at utvalget mitt kun består av 3 respondenter, det kan derfor være vanskelig å generalisere funnene for ledere eller bransjen. Allikevel oppleves det som at funnene kan gi en viss indikasjon på faktorer som påvirker beslutninger, og da særlig investeringsbeslutninger hos ledere i andre selskaper innenfor bransjen.

Scenarioene som ble sendt ut til informantene i etterkant av intervjuene, kunne bidratt til å styrke oppgaven. Dessverre fikk jeg ingen respons på disse scenarioene. Svarene kunne ha styrket oppgaven ved å støtte opp konklusjon og diskusjon som allerede er foretatt. Det vil derfor være en svakhet ved oppgaven at disse ikke er inkludert, da jeg tror de kunne gitt et klarere bilde av hvorfor ledere tar de beslutningene de tar, og hva de legger til grunn.

I etterkant av intervjuene ble jeg oppmerksom på at det var ulike begreper som jeg burde fått utdypet. Begreper oppstod derfor som en uventet utfordring i prosessen. Som nevnt tidligere burde jeg blant annet fått forklart hva de legger i klassifisering av investeringen. Litteraturen presenterer de ulike klassifiseringene i hva det investeres i, mens det kan tenkes at informantene klassifiserer investeringene med tanke på størrelsen av investeringen, altså kostnadmessig. Dette vil ses på som en svakhet i oppgaven. Det kunne vært unngått ved å for eksempel ha prøveintervjuer og analysert disse på forhånd, på den måten kunne jeg vært mer oppmerksom på begreper i intervjuene.

Det kan være interessant å forske videre på hvilke andre faktorer som spiller inn i beslutningsprosessen, og om personlige faktorer kan påvirke beslutningen. Vil for eksempel det faktum at du venter barn påvirke beslutningen din, vil du i slike tilfeller være mer forsiktig i investeringsbeslutningene? Det kan også være interessant å se om stillingstittelen har sammenheng med gode eller dårlige beslutninger, eller om det er en forskjell på om kvinner eller menn i lederposisjoner tar bedre eller dårlige beslutninger og eventuelle grunner til dette.

Referanse liste

- Atrill, P. (2002). *Financial Management for Non-specialists* (3rd ed.). Prentice Hall: Pearson Higher Education.
- Aven, T., Røed, W., & Wiencke, H.S. (2008). *Risikoanalyse: prinsipper og metoder, med anvendelser*. Oslo: Universitetsforlaget
- Baron, J. (2008). *Thinking and deciding*. Pennsylvania: Cambridge University Press.
- Bazermann, M. H. (2013). *Judgement in managerial decision making*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, inc.
- Boye, K., & Koekebakker, S. (2006). *Finansielle emner*. Oslo: Cappelen forlag.
- Bredesen, I. (2011). *Investering og finansiering*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Byrne, D., & Ragin, C. (2009). *The SAGE handbook of case-Based Methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bøhren, Ø., & Gjørsum, P.I., (2015, 30.11.). Finans, Innføring i investering og finansiering. Hentet 01.04.16 fra: https://finans.portfolio.no/read_container/0cbb36ef-ea02-4399-9835-3c6576cbcb3a
- Dalland, O. (2002). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Evans J. St. B.T. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. Plymouth: *Centre for Thinking and Language*, New Hampshire: University of Plymouth.
- Golden, B.L., Wasil, E.A., & Harker, P.T. (1989). *The Analytic Hierarchy Process*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hoff, K.G., (2002) *Bedriftens økonomi*. Otta: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget – Norwegian Academic Press.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen J.B. (2015). Er du klar for å ta gode beslutninger? *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra: <http://www.dagensperspektiv.no/2015/er-du-klar-for-a-ta-gode-beslutninger>
- Johnsen, O. (1983). *Innføring i bedriftsøkonomi, 1 : Bedriftsregnskap*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Kaaresen, J.G. (2016, 11.04). Dine medarbeidere. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/se-dine-medarbeidere.5309895.html>

- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Stratus and Giroux.
- Kahneman, D. (2013) *Tenke fort og langsomt*. Oslo: Pax forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Laffont, J.J. (2003). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Modell*. Cheltenham: Edmard Elgar.
- Lund, T., & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- March, J.G., & Simon H.A. (1958). *Organizations*. USA: Wiley
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems, performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Prentice Hall financial times.
- Newendorp, P. D., & Schuyler, J. R. (2000). *Decision Analysis for Petroleum Exploration* (2nd ed.), Aurora, Colorado: Planning Press
- Northcraft, G. B., & Neal M. A. (1987). Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring- and Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions. *Organizational behavior and human decision processes*. 39. 84-97
- Nyhus, E.K. (2004). Forbrukernes forventninger: Relevant for økonomisk utvikling?. Hentet 18.04.2016 fra <https://www.magma.no/forbrukernes-forventninger-relevant-for-oekonomisk-utvikling>
- Olsen, B.E. (2008). *Merkur Økonomistyring*. Oslo: Cappelen
- Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Rausand, M. & Utne, I.B. (2009) *Risikoanalyse*. Trondheim: Tapir akademiske forlag
- Regjeringen. (2010). *Universell utforming av diskriminerings- og tilgjengelighetsloven*. Hentet 18.04.2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/bld/rundskriv/2010/nytt-rundskriv-om-universell-utforming/universell-utforming-i-diskriminerings--/id611202/?id=611202>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og Mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Roos, G., Krogh, G.V., & Roos, J. (2010). *Strategi en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Saaty, T.L. (2008). *Decision making with the Analytic Hierarchy Process*. International journal of service sciences, Vol. 1, No. 1, s. 83–98.
- Saaty T.L., & Vargas L.G. (2012). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer.

- Sander, K. (2016). Forskningsdesign. *Kunnskapssenteret.com*. Hentet fra <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-forskningsdesign/>
- Simonsen, J. (1994). *Herbert A. Simon: Administrative Behavior How organizations can be understood in terms of decision processes*. Forelesningsnotat tilgjengelig på nettsiden til professor J. Simonsen ved Roskilde universitet . Hentet den 20.03.2016 fra: <http://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>
- Sutherland, W., Spiegelhalter D., & Burgman, M. (2013). Policy: Twenty tips for interpreting scientific claims. *Nature, international weekly journal science*. Hentet fra: <http://www.nature.com/news/policy-twenty-tips-for-interpreting-scientific-claims-1.14183>
- Thaler, (2000). From Homo Economicus to Homo Sapiens, *The Journal of Economic Perspectives*, (133-141). Nashville: American Economic Association.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tørset, O. (2013). *Beslutningsgrunnlag for investeringer i Sandnes kommune*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Stavanger), O. Tørset, Sandnes
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., & Carr, J.C., & Griffin, M. (2010). *Business Research methods, Eighth Edition*. Canada: South-Western, Cengage Learning.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Dette er et informasjonsskriv om et forskningsprosjekt gjort av Mari Celand Dahl som en del av den avsluttende oppgave innenfor Økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder.

”Beslutningsgrunnlag hos ledere: Hva legger ledere til grunn når en investeringsbeslutning skal tas?”

Bakgrunn og formål

Dette forskningsprosjektet er en del av en masterstudie ved Universitetet i Agder. Formålet med studien er å undersøke hva ledere legger til grunn når de foretar en beslutning, og da spesielt en investeringsbeslutning.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil foregå gjennom et intervju på ca 45 minutter, helst personlig, men dersom dette blir vanskelig kan intervjuet også gjøres over Skype. Opplysninger som innhentes er stilling, tankegang, tidligere erfaringer og synspunkter om tidligere beslutninger tatt av vedkommende eller andre. Intervjuet vil bli tatt opp via et lydopptak og dette brukes kun til analyser i etterkant av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Disse vil kun være tilgjengelig for Prosjektleder, Mari Celand Dahl og veileder Stine Rye Bårdsen. I publikasjonen vil det kunne komme frem hvilke stilling vedkommende har og hvilke påvirkning den har på enten avdeling eller selskapet nasjonalt, men navn vil ikke bli oppgitt i oppgaveteksten. Prosjektet skal avsluttes 31.12.2016. Opptakene vil kun være tilgjengelig for prosjektleder og veileder i perioden frem til prosjektslutt. Personopplysningene vil bli anonymisert ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Mari Celand Dahl, 91805445 eller mdahl91@gmail.com. Veileder for denne oppgaven er Stine Rye Bårdsen, 38141624 / 91354911 eller Stine.r.bardsen@uia.no.

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

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide / temaliste

Temaliste for observasjoner og intervjuer av ledere innenfor det aktuelle selskapet.

1. Stilling i selskapet

- Hvilken stilling har du i selskapet?
- Hva er ditt hovedansvar?
- Hvor ligger du på beslutningsnivået?
- Hvor stor innflytelse har du på investeringsbeslutningene?

2. Tidligere erfaringer eventuelt ledererfaringer

- Hvilken faglig bakgrunn har du?
- Utdannelse?
- Har du tidligere erfaringer fra lederstillinger?
- Har du tidligere erfaringer med investeringsbeslutninger?

3. Hva vektlegger du når du skal ta beslutninger?

- Bakgrunnen for en beslutning?
- Hva er hovedfokuset når en beslutning blir tatt?
 - * langsiktig eller kortsiktig?
 - * Mål for beslutningen
- Hva vektlegger du når du står ovenfor en investeringsbeslutning?
 - * Hvilke undersøkelser blir gjort? Konsekvenser?
- Noen avgjørende faktorer?
- Hvordan hensyntar dere risiko? Analyser?

4. Rasjonell beslutningstaking

- Tidsbruk på beslutninger
 - *Tid mellom hver beslutning, blir viktige beslutninger tatt tett opp mot hverandre?
- Legges ulike beregninger til grunn? (grensekostnad, gjennomsnittskostnad, total kostnader osv.)
- Er beslutningsprosessen rammesatt?
 - * Samme prosedyre for samme type problem
 - * Blir ulike kriterier bestemt?
- Løsningsorientert: ofte flere løsninger på et problem?

- Rom for kreativitet i beslutningstakingen?
- Hva skjer dersom feil beslutning blir tatt?
 - * Rettes det opp?
 - * Tidsbruk?

5. **Personlig kunnskap**

- Hvilke utfordringer står du som leder ovenfor når det skal tas en investeringsbeslutning?
- Hvordan er markedskunnskapene dine /bedriften sine?
- Har du som beslutningstaker, tilgang eller kunnskap om kundens beslutningsmønster?
 - * Herav: Gjennomsnittsbetrag per gjest
 - Volum
 - handlingsmønster
 - Kundehistorikk
 - Hva kunden vektlegger: lokasjon, pris, smak osv.

Vedlegg 3: Scenarioer

Introduksjon

Du vil nå bli presentert for 5 ulike tenkte beslutningssituasjoner. For hver situasjonsbeskrivelse ønsker jeg at du svarer hva den mest sannsynlige beslutningen din ville vært og gir en kort begrunnelse for valget ditt. Det er ikke noe riktig eller galt svar, og svarene vil bli brukt anonymt i min masteroppgave.

1. Du vurderer en investering som er forventet å gi selskapet en kraftig økt inntjening dersom forutsetningene stemmer overens med virkeligheten. Forutsetningene er basert på informasjon du har fått tilgang på gjennom en fagkyndig som ansees som troverdig. Hva ville du mest sannsynlig besluttet i en slik situasjon?

Svar: Ja / Nei

Kort begrunnelse for hvorfor:

2. Du vurderer en investering som er forventet å gi bedriften noe økt inntjening dersom forutsetningene stemmer overens med virkeligheten. Forutsetningene er basert på analyser og undersøkelser du selv har gjort i samarbeid med andre i ditt personlige nettverk., bestående av kolleger, venner og bekjente. Hva ville du mest sannsynlig besluttet i en slik situasjon?

Svar: Ja/Nei

Kort begrunnelse for hvorfor:

3. Dersom du skal foreta en investering i nytt utstyr pga. slitasje, hvilke undersøkelser ville du ha gjort på forhånd?
4. Hvilke av disse undersøkelsene ser du som mest nyttig når du skal vurdere en investering (Kryss av):
 1. Markedsundersøkelse
 2. Kostnadsanalyse

3. Lønnsomhetsanalyse

4. Risikoanalyse

5. Investeringsanalyse: - Nåverdi
 - Internrente
 - Tilbakebetalingstid
 - Avkastning på kapital

Kort begrunnelse for hvorfor:

5. En investering er påbegynt og det allerede er lagt inn en del kapital som vil gå tapt dersom investeringene stoppes. Du får imidlertid nå informasjon om at noen av forutsetningene som den opprinnelige investeringsbeslutningen ble tatt på har endret seg og forventet lønnsomhet er derfor mye dårligere enn først antatt. Hva ville du gjort videre?

Svar:

Kort begrunnelse for hvorfor:

Vedlegg 4: Refleksjonsnotat

Hovedfokuset for oppgaven var å undersøke hva ledere legger til grunn når en investeringsbeslutning blir tatt. Det ble tatt utgangspunkt i et større norsk selskap innenfor restaurantbransjen. Målsetning var å vinne mer kunnskap om hvilke faktorer som legges til grunn, samt hva som påvirker lederens beslutning. Dette innebar å samle teori både rundt beslutningsfaget og investeringsfeltet. Teorien drar frem forståelsen av menneskets naturlige tankegang, samt ulike modeller og tankesett som kan brukes for å kunne ta mer optimale beslutninger. I investeringsteorien presenteres det ulike modeller som teorien forslår som hjelp til å undersøke om investeringen er sannsynlig god eller dårlig. Summen av dette danner et rammeverk for slik teorien og jeg forventer at virkeligheten skal være. Rammeverket sammenlignes deretter med mine funn fra selskapet jeg undersøker, for å belyse likeheter og forskjeller. Til slutt konkluderes det med hva ledere innenfor selskapet bruker som beslutningsgrunnlag, og hvor mye de vektlegger de ulike analysene som blir gjort.

Det ble brukt kvalitative intervjuer der utvalget bestod av 3 ledere innenfor det aktuelle selskapet. Informantene hadde ulike stillinger som strakk seg over de ulike beslutningsnivåene i selskapet. Hovedfokuset i intervjuene var å få beskrevet hvordan de som ledere tar beslutninger og hva de legger til grunn når en investeringsbeslutning blir tatt. Det ble benyttet en semistrukturert intervjuguide som verktøy.

Teorien presenterer investeringsbeslutningsfeltet i retning av at beslutningsgrunnlaget består av en eller få modeller eller faktorer. Konklusjonen er derimot at en investeringsbeslutning sjeldent blir basert på kun en faktor. Med et fokus på større investeringer, vil beslutningsgrunnlaget være en blanding av ulike analyser og undersøkelser. Selskapet som brukes som et case i oppgaven, legger blant annet kostnader, markedsanalyser, tilbakebetalingsmetoden og lønnsomhet til grunn. Resultatene viser også at beslutningsgrunnlaget kan variere fra investering til investering. Det kom frem at ved større investeringer som representerer større risiko, vil det prioriteres mer tidkrevende analyser og nøye undersøkelser.

Lønnsomhet er faktoren som tillegges mest vekt, og som viser seg å være en avgjørende faktor i beslutningen. Samtidig tillegges tilbakebetalingsmetoden stor vekt, da metoden har en bestemmende effekt ovenfor beslutningen. Dersom investeringen ikke viser sannsynlig

tilbakebetalingstid innen 5 år, vil selskapet si nei til investeringen. Forhandlinger kommer også frem som en bestemmende faktor, da forhandlinger alltid vil ligge til grunn før en eventuell større investering.

Beslutningsgrunnlaget inneholder i tillegg faktorer som ikke har en direkte effekt på beslutningen, men som kan ha en indirekte effekt. Den kan blant annet baseres delvis på ARR - metoden, den analytiske hierarki prosessen og kostnader. Respondentene kan fortelle at de veldig ofte legger grunnlagsundersøkelser til grunn når de foretar en investeringsbeslutning. Grunnlagsundersøkelser fremstilles som flere analyser og undersøkelser gjort i forhold til en ny lokasjon.

Internasjonale trender

Restaurantbransjen som oppgavens case er en del av, er blitt delvis påvirket av den lave oljeprisen som har vært aktuell de siste årene. Selskapet har allerede merket en nedgang i antall gjester på grunn av oljekrisen. Dette kan i utgangspunktet påvirke driften på ulike måter. Selskapet har mulighet til å håndtere krisen på ulike måter, og det vil være viktig for videre drift at den blir håndtert riktig. De kan blant annet reagere på dette ved å finne mer kostnadseffektive løsninger, slik at prisene kan reduseres, da de allerede er ansett som en relativt dyr restaurant. På den måten kan de øke antall gjester i denne perioden, og dermed gi disse en god gjesteopplevelse, slik at de kommer tilbake når krisen er over. Dersom antall gjester går ned vil omsetningen synke, dette kan føre til beslutninger om nedbemanning og et enda sterkt kostnadsfokus. På den andre siden vil lave oljepriser ha en sammenheng med valutaverdien. Den norske kronen har vært svak det siste året som fører til at det er billigere for turister å besøke et ellers dyrt Norge. Dette kan ha en stor effekt på den norske restaurantnæringen, spesielt i de større byene. Kristiansand som blir sett på som Norges sommerby, kan ha stor nytte fra dette. Beslutning om eventuell nedbemanning må derfor vurderes sterkt, når sommer sesongen kan se lys ut.

Restaurantbransjen merker også stort til internasjonale matretter. I de siste årene er det blitt et mye større fokus på glutenfritt og vegetariske retter enn tidligere. Dette kan komme av høyere kunnskap om matproduksjon og åpenheten rundt cøliaki. Driften endres ved at menyen bearbeides og består av flere alternative retter. Dette kan føre til at det blir mer avansert på blant annet kjøkkenet, da kokken må være ekstra nøye når det gjelder kryssforurensning i

henhold til glutenfrie produkter. Det vil også kreve mer kunnskap både rundt de glutenfrie og vegetariske rettene. Selskapets ledere står i denne sammenheng ovenfor beslutninger om hvilke retter som skal tilbys i de ulike restaurantene og hvordan dette løses på best mulig måte. For at selskapet skal holde følge med konkurrenter er de nødt til å følge slike trender, for å kunne være det foretrekkende alternativet, selv om det går på bekostning av kjøkkenets effektivitet eller andre områder.

Innovasjon

I restaurant bransjen er det ofte bruk for innovasjon, særlig på måten restauranten drives og fungerer i praksis. Driftsmessig vil en restaurant ha god nytte av innovative løsninger som fører til tidsbesparelser på blant annet matlaging, renhold og andre områder. Flere steder har de nå begynt med teknologiske bestillinger. All bestilling foregår da via for eksempel et nettbrett som er tilgjengelig på bordet. Gjesten bestemmer selv hva de ønsker og står selv for bestillingen. Servitørene vil kun komme ut med mat og drikke og følge opp kunder deretter. Dette kan være svært tidsbesparende, særlig for servitører som da har mulighet til å ekspedere flere bord, i tillegg reduseres sjansen for feil eller glemt bestilling. På den andre siden kan det ofte oppstå problemer rundt teknologien, for eksempel dersom internettet forvinner vil ingen bestiller bli sendt til kjøkkenet. Det kan også være vanskelig å formidle spesialiteter, allergier osv. og det kan være negativt at man mister den menneskelige kontakten med servitøren.

Når det gjelder investeringsbeslutninger vil det være store rom for innovasjon, særlig i de fastsatte prosessene. Dersom det blir utviklet en prosess eller modell som kan føre til tidsbesparelser samt hjelpe beslutningstakeren til å ta enda bedre og mer rasjonelle beslutninger, vil det være gull verdt i mange ulike bransjer. Markedet er i stadig endringer som fører til at ledere må ta raskere beslutninger. På den måten vil det være behov for å ha et verktøy som kan brukes med sikkerhet i beslutningsprosessen.

Å samle inn data for å kunne gjennomføre alle analyser og undersøkelser tilknyttet en stor investering er svært tidkrevende. I markedet i dag mangler det en effektiv, strukturert og innovativ måte å gjøre disse innsamlingene på. Løsning på dette kan i utgangspunktet være en database, der informasjon om for eksempel nye kommuneplaner legges ut og sorteres etter hvilke områder som blir påvirket og hvordan konsekvenser dette fører med seg. På den måten vil blant annet ulike selskaper eller andre som vurderer å investere i området, ha full oversikt

over de fremtidige planen til området og de vil kunne skaffe seg et bilde av hvordan det vil påvirke området, deretter kan de ta investeringsbeslutningen. Forslaget fra min side ville vært at et utenforstående selskap startet en slik database. Ved å opparbeide god og fyldig informasjon, vil selskapet etter hvert få mulighet til å kunne selge tilgangen til databasen til for eksempel restaurant konsepter. På den måten kan restauranter spare tid, mens det nye selskapet tjener penger på ved å hele tiden jobbe med ny kunnskap og holde databasen oppdatert.

Ansvar & etikk

Temaet for masteroppgaven er i hovedsak beslutninger, med et fokus på investeringsbeslutninger. Dette tema kan føre til en del etiske utfordringer. En investering kan påvirke aktører både internt og eksternt. Ved for eksempel i sammenheng med investeringer av en ny avdeling, vil selskapet måtte ta hensyn til både nåværende ansatte, fremtidige ansatte, miljøet rundt, eventuelle investorer, marked, kunder osv. Dersom bedriften i motsetning vurderer å legge ned en avdeling på grunn av dårlig lønnsomhet, kan dette få enda større konsekvenser for aktørene rundt. Kanskje er dette en hjørnestein bedrift der mange har sin arbeidsplass, slik at dersom avdelingen forvinner, mister området en viktig resurs. Beslutninger som vil påvirke andre mennesker eller bedrifter, vil alltid ha et spørsmål knyttet til etikk.

Et stort selskap vil alltid ha et ansvar for at etiske hensynt blir gjennomført, i tillegg vil de ha et ansvar ovenfor miljøet. Dersom en ny avdeling skal opprettes, må det undersøkes hvilke konsekvenser dette har for området rundt, vil for eksempel nyåpning påvirke andre bedrifter, kunder eller andre aktører. På den måten kan de komme over en del etiske problemer i sammenheng med investeringsbeslutningen.

Slik som markedet er i dag, er kunder av restaurantbransjen svært opptatt av råvarer og hvordan eventuelle dyr har det før de slaktes. Selskapet har flere ganger måtte kutte råvarer på grunn av oppstyr rundt hvordan dyret ble oppfostret og slaktet. På samme måte hører vi om masse boikott på grunn av blant annet barnearbeid i moteindustrien. Derfor vil det kunne være er konkurransefortrinn å handle etisk, da det ofte er bedrifter med et godt kommuniserte etiske hensyn som blir valgt. Det kan derfor være svært viktig for selskapet i fremtiden å gjennomføre etisk markedsføring og sikre selskapet og deres samarbeidspartnere mot uetiske

handlinger. En stor risiko vil ligge blant eksterne samarbeidspartnere, der selskapet ikke selv har oversikt. utfordringer blir da å ha oversikt over alle sine aktører for å kunne utelukke uetiske handlinger i sammenheng med selskapets leverandører.

Det at selskapet har klare verdier på etiske hensyn, kan være med på å styrke det etiske innenfor flere beslutningssituasjoner. Ved å raskt ta standpunkt til hvordan de ønsker å operere, samt kommunisere dette ut til ansatte, vil beslutningstakeren forhåpentligvis ha klare rammer på bedriftens etiske hensyn. På den måten vil beslutningene i større grad bli tatt på grunnlag av bedriftens etikk.

Ved å ha en god oversikt over sine leverandører og samarbeidspartnere, vil selskapet kunna ha lettere for å eventuelt boikotte eventuelle brudd på menneskerettigheter eller andre etiske hensyn. Dette kan være til stor hjelp for selskapet, slik at de kan offentlig si at de i sine prosesser tar hensyn til både mennesker, dyr og miljø.