



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Budsjettbruk i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter

En empirisk studie

Hilde Sivertsvik Iversen og Erik Nilsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - BED-3901 - mai 2020

FORORD

Denne studien er gjennomført som en avsluttende del av siviløkonomstudiet ved Handelshøgskolen på Universitetet i Tromsø. Masteroppgaven markerer slutten på vår studietid og er i all hovedsak skrevet våren 2020. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av vår fordypning innenfor økonomisk styring.

Masteroppgaven er en kvantitativ studie som undersøker relasjonen mellom betingelsesfaktorer og budsjettbruk i små- og mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Studien tar utgangspunkt i teorien fra King et al. (2010) sin undersøkelse om Australske helseforetak. For å avdekke relasjonene har vi samlet inn datamateriale fra 114 bedrifter innenfor bransjene overnatting, opplevelser, informasjon, transport og servering.

Selv om arbeidet med studien til tider har vært utfordrende, tungt og frustrerende, har det også vært veldig spennende, interessant og svært lærerikt. Vi ønsker først og fremst å takke vår hovedveileder Bernt Arne Bertheussen. Han har alltid stilt opp med tålmodighet, engasjement og interesse for oppgaven. Kontoret har til enhver tid hatt åpen dør, og det har vært betryggende å vite at du har stilt opp når vi har trengt deg. Vi ønsker også å takke vår biveileder, Sverre Braathen Thyholdt for all hjelp du har bidratt med til tross for en vanskelig periode. Tusen takk for at dere har hjulpet og veiledet oss til den endelige versjonen av masteroppgaven vår.

Vi ønsker også å rette vår takknemlighet ovenfor våre medstudenter for et flott og inkluderende kontorfellesskap de første månedene av året. Dagene bestod av mye glede, latter, omsorg og medfølelse. Vi har hatt en givende studietid med dere. Sist men ikke minst takker vi hverandre for fem fine år sammen med godt vennskap og samarbeid.

Tromsø, 28. mai 2020

Hilde Sivertsvik Iversen og Erik Nilsen

SAMMENDRAG

Utforming og bruk av styringssystemer er et sentralt tema innenfor fagområdet økonomistyring. Budsjettet, som er ett av flere styringssystemer, er trolig det første formelle styringssystemet bedrifter benytter seg av (King et al., 2010). I denne studien vil vi undersøke om betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene er relatert til budsjettpraksisen i små- og mellomstore bedrifter i den nordnorske reiselivsnæringen. Studiens problemstilling er derfor som følger:

“Er budsjettbruken i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter relatert til bedriftsstørrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene?”

Den norske reiselivsnæringen består av alle typer bedrifter som tilbyr tjenester til mennesker på reise. Næringen er i høy vekst og en viktig kilde til inntekter i norske kommuner. Reiselivet i Nord-Norge sysselsetter mange mennesker, og det anslås ifølge NHO Reiseliv (2019) en global vekst på ca. 50 % fra 2017 til 2030.

For å svare på problemstillingen har vi valgt en kvantitativ tilnærming. Et nettbasert spørreskjema ble sendt ut til alle nordnorske reiselivsbedrifter med registrerte ansatte mellom 1 og 250. Datamaterialet ble samlet inn i februar 2020, og undersøkelsen ble sendt ut til totalt 516 bedrifter basert på kriterier som er oppgitt i kapittel 4 og vedlegg 3. For å undersøke om budsjettbruk kan relateres til betingelsesfaktorene, var det først og fremst nødvendig å studere hvilken budsjettpraksis som allerede eksisterer i de nordnorske reiselivsbedriftene.

Studien viser at en betydelig andel av nordnorske reiselivsbedriftene ikke bruker budsjetter. De fleste bedriftene kombinerer produkt differensiering med en desentralisert struktur. Analysene viser at størrelse målt i ansatte ikke påvirker hvorvidt bedriftene velger å benytte budsjetter eller ikke. En stor del av bedriftene i næringen har en leder/eierstruktur hvor daglig leder og styreleder er samme person. For disse bedriftene vil struktur, fiendtlighet (konkurransenintensitet) og strategi ha ulik betydning for budsjettbruk. Struktur og fiendtlighet reduserer bruk av budsjett, mens strategi øker bruken. I bedrifter med ulik daglig leder og styreleder er dynamikk relatert til negativ budsjettbruk. Et alternativt funn for bedrifter med ulik lederstruktur viser at dersom økonomistyringen i bedriften oppleves som god, vil budsjetter i større grad benyttes. Et annet sentralt funn er at familiebedrifter i den nordnorske reiselivsnæringen er negativt assosiert med budsjetteringspraksis.

Nøkkelord: styringsverktøy, budsjettering, betingelsesfaktorer, reiseliv, Nord-Norge

INNHold:

FORORD	ii
SAMMENDRAG	iii
TABELLER	vii
FIGURER	vii
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunnen for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Sentrale begreper i problemstillingen	5
1.4 Avgrensninger	6
1.5 Studiens oppbygging	7
2. TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 Hva er økonomistyring?	8
2.2 Hvorfor drive med økonomistyring?	9
2.3 Hvem driver med økonomistyring?	10
2.4 Hvordan drive med økonomistyring?	10
2.4.1 Budsjettet som styringsverktøy	11
2.4.2 Formålet med budsjetter	12
2.4.3 Kritikk av budsjetter som styringsverktøy	15
2.4.4 Andre styringsverktøy enn budsjetter	16
3. UTVIKLING AV EMPIRISKE HYPOTESER	19
3.1. Betingelsesteori	19
3.1.1 Er behovet for budsjetter større i store organisasjoner enn i små?	20
3.1.2 Er behovet for budsjetter mindre i en sentralisert organisasjon enn i en desentralisert?	21
3.1.3 Er behovet for budsjetter større i bedrifter som er kostnadsledere?	23
3.1.4 Er det mindre behov for budsjetter i dynamiske omgivelser?	24
4. METODE	26
4.1 Vitenskapelig forankring	26
4.2 Forskningsdesign	27
4.3 Forskningsmetode og datainnsamling	28
4.3.1 Kvantitativ metode	28
4.3.2 Innsamling av primærdata	29
4.3.3 Innsamling av sekundærdata	30
4.3.4 Populasjon og respondenter	30
4.4 Spørreundersøkelsen	31

4.4.1 Utviklingen av spørreskjemaet	31
4.4.2 Utformingen av spørreskjemaet	32
4.4.3 Responsen på spørreundersøkelsen	34
4.5 Studiens kvalitet	36
4.5.1 Reliabilitet	36
4.5.2 Intern validitet	37
4.5.3 Generaliserbarhet	38
4.5.4 Datatriangulering	40
4.6 Analyseteknikker	40
4.6.1 Beskrivende statistikk	41
4.6.2 Logistisk regresjon	42
4.7 Etske hensyn	44
5. RESULTATER.....	46
5.1 Budsjettbruken i nordnorske reiselivsbedrifter	46
5.1.1 Bedriftsstørrelse og budsjettbruk	47
5.1.2 Bedriftsstruktur og budsjettbruk	49
5.1.3 Bedriftsstrategi og budsjettbruk	51
5.1.4 Dynamiske omgivelser og budsjettbruk	52
5.1.5 Oppsummering partielle statistiske analyser	55
5.2 Logistisk regresjonsanalyse	56
5.2.1 Hypotesetesting	57
5.2.2 Funn fra logistisk regresjonsanalyse	59
6. DISKUSJON.....	61
6.1 Størrelse og budsjettbruk	61
6.2 Struktur og budsjettbruk	62
6.3 Strategi og budsjettbruk	64
6.4 Opplevd usikkerhet i omgivelsene og budsjettbruk	66
7. KONKLUSJON.....	69
7.1 Studiens bidrag	70
7.2 Begrensninger	72
7.3 Forslag til videre forskning	73
8. LITTERATURLISTE	74
9. VEDLEGG.....	81
Vedlegg 1: Forespørrel ved deltakelse	81
Vedlegg 2: Spørreskjema	82

Vedlegg 3: NACE-koder.....	87
Vedlegg 4: Faktoranalyse.....	88
Vedlegg 5: Deskriptiv statistikk (Logit)	89
Vedlegg 6: Deskriptiv statistikk	90

TABELLER

Tabell 1: Aktiv svarprosent	39
Tabell 2: Gjennomsnitt av antall ansatte i populasjon og utvalg.....	39
Tabell 3: Bruker bedrifter budsjetter fordelt på antall ansatte?	47
Tabell 4: Bruker bedrifter budsjetter basert på antall årsverk?	48
Tabell 5: Årsaker til at bedrifter ikke benytter seg av budsjetter i økonomistyringen	48
Tabell 6: Hvilke budsjetter blir brukt og hvor ofte?	49
Tabell 7: Delegering av beslutningsmyndighet	50
Tabell 8: Den operative beslutningsmyndighet	50
Tabell 9: Hvilket strategisk fokus bedriftene har.....	51
Tabell 10: Stabilitet/dynamikk i omgivelsene	52
Tabell 11: Konkurrentenes markedsaktiviteter.....	53
Tabell 12: Priskonkurranse på innkjøp og salg.....	54
Tabell 13: Logistisk regresjon (Styreleder og daglig leder er ulike personer)	56
Tabell 14: Logistisk regresjon (Styreleder og daglig leder er samme person).....	57

FIGURER

Figur 1: Budsjettets formål.....	12
Figur 2: Bedriftenes størrelse målt i antall ansatte.....	35
Figur 3: Bransjeoversikt	35
Figur 4: Andel bedrifter som aktivt benytter/ikke benytter budsjetter i sin økonomistyring..	47

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunnen for oppgaven

Innenfor fagområdet økonomistyring er utforming og bruk av styringssystemer i organisasjoner et sentralt tema. Et styringssystem kan defineres som et verktøy eller et system som sikrer at atferden og beslutningene til ansatte står i samsvar med organisasjonens mål og strategier. Forskere over hele verden har bemerket seg temaet økonomisk styring, og fokuserer stadig mer på hvordan ulike deler av styringssystemer interagerer med hverandre (Johnson & Madsen, 2013).

Det finnes generelt lite forskning på styringssystemer som en pakke (Malmi & Brown, 2008), og særlig i norsk sammenheng. En styringspakke blir benyttet av bedrifter i ulik grad og forskere har lansert forskjellige teorier om bruken av dem. Med stadige endringer hvor kompleksiteten i arbeidsoppgavene øker, er virksomheter avhengig av et velfungerende styringssystem for måloppnåelse (Otley, 1999). En organisasjon styres ikke nødvendigvis av kun ett bestemt styringsverktøy, og bedrifter har ofte elementer fra flere styringsverktøy implementert i den daglige driften. Flere forskere har gitt uttrykk for at man ikke kan se på styringsverktøy alene og det fremkommer av studien til Chenhall (2003) at bruken av styringssystemer må sees som en helhetlig pakke, da et styringssystem ikke fungerer isolert sett. Styringsverktøyet har gjennom tiden blitt studert, og mange har forsøkt å finne svar på hvordan man kan tilpasse systemet til den enkelte organisasjonens kontekst best mulig (Chenhall, 2003; King et al., 2010). Det er imidlertid ikke funnet et universelt styringssystem som passer for alle organisasjoner i ulike kontekster (Otley, 1980).

Små- og mellomstore bedrifter (SMB) står for nær 50 % av verdiskapningen i Norge (NHO, 2019). Bedriftene er en viktig byggestein for den norske økonomien og for lokalt samfunnsliv. Det er ikke etablert en norsk definisjon på SMB, men både NHO (2019) og Forskningsrådet (2017) omtaler SMB som foretak med under 100 ansatte. Den Europeiske Unionen (EU) definerer SMB som bedrifter med mindre enn 250 årsverk, omsetning under 50 millioner euro eller balansesum under 43 millioner euro. EU skiller ytterligere mellom små bedrifter (< 50 ansatte) og mellomstore bedrifter (< 250 ansatte) (Forskningsrådet, 2017).

Ved inngangen til 2020 viser tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) at det var 590 810 bedrifter i Norge. Omtrent 65 % av disse foretakene har ingen ansatte (SSB, 2019). I Norge har 99,9 % av bedriftene færre enn 250 ansatte, og 32,7 % av bedriftene har under 50 ansatte. Tallene viser at majoriteten av virksomhetene i Norge kan kategoriseres som små- og mellomstore bedrifter. Selv om mange bedrifter har få ansatte bidrar disse til store ringvirkninger i positiv forstand. Bedrifter kjøper varer og tjenester hos hverandre, leier lokaler og betaler skatt (NHO, 2018) uavhengig størrelse Etablering og utvikling av eksisterende bedrifter skaper arbeidsplasser som er viktig for dagens velferdsnivå og for å sikre kommende generasjoners velferd (Regjeringen, 2012).

SMB og store selskaper er gjensidig avhengige av hverandre. De lever i et forhold der begge er avhengige av å levere varer og tjenester mellom hverandre. De større selskapene og offentlig sektor er viktige kunder som skaper verdiskapning og trygghet blant de mindre selskapene. SMB har en stor betydning for det langstrakte Norge og utgjør i stor grad forskjellen på hvorvidt et sted er fraflyttet eller ikke (NHO, 2018). Befolkningen i Norge blir stadig eldre og det følger økte statlige utgifter som går til helse og omsorgssektoren. Oljeinntektene minker og velferdsstaten Norge møter en økonomisk utfordring i forhold til økt befolkning og reduserte inntekter. Et fokus på å skape arbeidsplasser kan sees på som en løsning – spesielt siden arbeid står for 75 % av nasjonalformuen vår (NHO, 2018).

Budsjettet har i mange år vært et av det mest sentrale styringsverktøyet i bedrifter, og er gjerne det første formelle styringsverktøyet som innføres. Budsjett er et verktøy for å skaffe oversikt, blant annet for planlegging, fastsettelse av mål, resultatprognoser, prioriteringer og motivering (Grønnevet & Østergren, 2008; King et al., 2010). Ved å fastsette mål kan budsjettet ifølge Bergstand (2009) føre til økt planlegging, koordinering og kommunikasjon mellom avdelinger. Ressursallokering forenkles gjennom budsjettpraksis, motivering blant de ansatte kan øke i samsvar med fordeling av ansvar i bedriften. En etablert budsjettpraksis vil det også være enklere å følge opp og kontrollere i ettertid.

Budsjett er et sentralt styringsverktøy hos mange bedrifter. Likevel har budsjettet vært gjenstand for mye kritikk gjennom tiden, og i senere tid har det blitt rettet kraftig kritikk mot at styringssystemet er lite dynamisk og at budsjetteringspraksisen er tidkrevende. Hope & Fraser (2003) argumenterer for at budsjettet er fundamentalt feil og et universelt problem for alle bedrifter. De uttrykker at løsningen vil være å fjerne budsjettet i helhet. Det er svært delte

meninger rundt budsjett, men tross kritikken fortsetter budsjettet å få betydelig oppmerksomhet både innen forskningslitteratur og undervisning (King et al., 2010).

SMB kan tenkes å ha en viktig rolle i forhold til den norske økonomien og sysselsetting. Det er avgjørende at bedriftene i landet er lønnsomme, og svake oljepriser og økt arbeidsledighet kan på lang sikt føre til store konsekvenser knyttet til ulønnsomme bedrifter og konkurser. Hvordan bedrifter styres kan ha en avgjørende betydning for verdiskapning og i forbindelse med hvilke resultater de genererer. Det økonomiske fokuset flyttes nordover til områder som er viktig for den nasjonale velferden (Andersson, Husebekk & Penttilá, 2015), og den nordlige landsdelen opplever en større vekst enn andre deler av landet. Nord-Norge har i likhet med landet mange små- og mellomstore bedrifter. Arbeidsledigheten er lavere i Nordland og Troms enn i resten av landets fylker, men en utfordring for de nordlige fylkene er å tiltrekke seg kompetanse (Damvad, 2013).

Reiselivsnæringen i Norge og internasjonalt er en næring i høy vekst. Til tross for at verdiskapningen i reiselivet vokser, sliter reiselivet med lav lønnsomhet. Lønnsomheten måles i driftsmargin og defineres som driftsmargin dividert med omsetning. Reiselivsnæringen er viktig for norske kommuner, hvor den er arbeidsintensiv, spredt relativt jevnt over hele landet, sysselsetter svært mange unge og har en høy andel ansatte med minoritetsbakgrunn. Dette medfører at reiselivet er en viktig kilde til kommunale skatteinntekter og samtidig kan bidra til å redusere de kommunale utgiftene (NHO-Reiseliv, 2019a).

Ifølge Nordnorsk Reiselivsstatistikk er reiselivet et system av unike tilbud og funksjoner som sammen gir reisende en helhetlig opplevelse (NHO-Reiseliv, 2019b). Reiselivsnæringen består av alle typer bedrifter som leverer tjenester til mennesker på reise. Dette er blant annet opplevelses-, overnattings-, serverings-, transport- og formidlingsbedrifter (NHO-Reiseliv, 2019b). Sysselsettingen innenfor reiselivsbransjen har hatt en stabil økning fra 2012 til 2018. Innenfor reiselivsnæringen var det ca. 128 tusen ansatte i 2012, og til sammenligning var det ca. 175 tusen ansatte i 2018. En økning på 36,7 % innen en tidsperiode på 6 år. Reiselivet stod for en samlet verdiskapning på ca. 85 milliarder kroner i 2018 mot ca. 68 milliarder i 2012.

Det er forventet at den globale turismen skal vokse med 50 % mellom 2017 og 2030 (NHO-Reiseliv, 2019c). Med de rette rammebetingelsene vil norsk reiseliv klare å ta sin del av veksten. Dette vil gi Norge mange flere arbeidsplasser - noe vi sårt trenger i fremtiden.

Reiselivet er en svært viktig næring for Nord-Norge med en samlet omsetning på 20,5 millioner kroner i 2019 (NHO-Reiseliv, 2019b). Dersom vi ser på de ulike fylkene i Nord-Norge har Nordland den mest omfattende verdiskapningen på 3,2 milliarder kroner i 2011. Verdiskapningen i Troms var 2,1 milliarder, mens i Finnmark var reiselivsnæringens verdiskapning på 866 millioner kroner i 2011 (Menon, 2013). Reiselivet tilbyr produkter og tjenester til reisende, og et særlig konkurransefortrinn har Nord-Norge i den arktiske naturen og naturfenomener som nordlys og midnattssol. Den nordlige delen av landet har også en forhistorie med unik kultur ved krigshistorie, samisk kultur og kortreist mat. Det nordnorske reiselivet kan tilby spektakulære produkter og tjenester gjennom hele året. Landsdelen tilbyr sommerturismen en rekke nasjonalparker og Nasjonale turistveger med høy attraksjonsverdi, mens vinterturismen i stor grad knyttes til nordlyset (Menon, 2013).

1.2 Problemstilling

I denne studien ønsker vi å se på budsjettpraksisen i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter. Kan budsjettpraksisen relateres til betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene? Studien tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket til King et al. (2010) presentert i artikkelen “*Budgeting practices and performance in small healthcare businesses*”.

For å avdekke relasjonen mellom budsjettbruk og betingelsesfaktorene vil vi først innhente data rundt temaet gjennom en surveyundersøkelse. Datamaterialet vil bli presentert gjennom deskriptiv statistikk som viser gjennomsnitt og standardavvik. Videre vil vi forenkle og redusere datamaterialet ved bruk av faktoranalyse, som vi senere skal analysere ved hjelp av en logistisk regresjonsanalyse som presentert i kapittel 5.

Vi tror at størrelse og struktur vil være faktorer som spiller inn på hvorvidt en bedrift velger å benytte seg av budsjett som styringsverktøy. Bedrifter med liten størrelse og sentralisert struktur vil trolig ikke være like avhengige av formelle styringsverktøy som større og mer kompliserte bedrifter. Strategi og usikkerhet i omgivelsene kan også være faktorer som påvirker økonomistyringen i bedrifter. Kostnadslederskap eller differensieringsstrategier avgjør i hvilken grad bedriftene priser sine produkter og hvordan produksjonen finansieres. Usikre elementer i omgivelsene som høy konkurranseintensitet eller økt dynamikk kan være trusler som påvirker valg av styringsverktøy. Reiselivsnæringen er i vekst, og det anslås en

betydelig vekst i årene som kommer. Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan disse faktorene påvirker det tradisjonelle økonomisystemet i nordnorsk reiseliv.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

“Er budsjettbruken i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter relatert til bedriftsstørrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene?”

Med denne studien ønsker vi å gi et godt og relevant bidrag til forskningen rundt budsjettbruk i reiselivsnæringen. Studien vil gi nyttige og viktige kunnskaper for små- og mellomstore bedrifter rundt hvorvidt det er en relasjon mellom budsjettbruk og betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene. Studien vil være interessant både for forskning innen fagområdet, men også for andre bransjer enn reiselivet.

1.3 Sentrale begreper i problemstillingen

Vi betrakter budsjett som et styringssystem i likhet med King et al. (2010) som baserer sin studie på tidligere forskning av Davila & Foster (2005, 2007) og Sandino (2007). King et al. (2010) definerer budsjettet som et fremtidsrettet verktøy med tall som beskriver den fremtidige økonomiske ytelsen til en virksomhet.

Betingelsesteori antar at det ikke finnes et universelt økonomistyring- og kontrollsystem som passer for alle organisasjoner i alle kontekster (Otley, 1980). Nyttens av ulike systemer vil være betinget av intern og ekstern kontekst, og hva som kategoriseres som et godt styringssystem vil avhenge av både interne organisatoriske forhold og eksterne kontekstuelle faktorer (Chenhall, 2003). Mange forskere har studert hvordan ulike styringssystem kan tilpasses hver enkelt virksomhets egenart (Bjørnenak, 2010b). Resultatene av dette har vært svært blandet og forklaringsgraden er ofte lav. Bjørnenak (2010b) trekker frem betingelser som størrelse, kompleksitet, strategi og usikkerhet. Det blir likevel feil å tolke at det ikke er noen nytteverdi med ulike systemer for ulike virksomheter. Snarere er det viktige å erkjenne at det er vanskelig å finne de ulike forklaringsvariablene. I denne studien har vi valgt å ta utgangspunkt i betingelsene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene inspirert fra King et al. (2010). Betingelsesfaktorene er identifisert som avgjørende faktorer i flere studier som undersøker effekten av virksomheters budsjetteringspraksiser på prestasjoner (Chenhall, 2003; King et al., 2010).

Små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter er i denne studien hele populasjonen av bedrifter mellom 1 og 250 ansatte i Nordland og Troms og Finnmark. Vi har også valgt å inkludere Svalbard og Jan Mayen i studien. Gjennom oppgaven betrakter vi organisasjon, virksomhet og bedrift som samme begrep, og disse brukes derfor om hverandre.

1.4 Avgrensninger

Det finnes mange ulike styringsverktøy, og mange bedrifter benytter gjerne elementer fra flere verktøy på samme tid. Flere forskere mener at styringsverktøy må sees på som en helhetlig pakke, da et verktøy ikke fungerer isolert sett (Chenhall, 2003, Malmi & Brown, 2008). Rammeverket som ligger til grunn for denne studien gjør det ikke mulig å forske empirisk på hele styringspakken, siden forskningen fokuserer på budsjettbruk i australske helseforetak (King et al., 2010). Det ville blitt utfordrende for oss å studere hele styringspakken siden vi har begrenset tidsramme for masteroppgaven, og en mer omfattende undersøkelse ville krevd flere spørreskjema og alternativhypoteser. Det er lite forskning på budsjettpraksisen i SMB og vi velger å avgrense studien til én styringsmekanisme, nemlig budsjettet. Budsjettet har fått mye kritikk gjennom tidene, og det er utfordrende å vurdere om budsjettet er et godt styringsverktøy eller ikke. Det finnes tidligere studier som har tatt for seg styringsverktøyet, men forskningen baserer seg på store bedrifter.

På grunn av begrenset tidsperiode og omfang av oppgaven fokuserer vi kun på en spesifikk bransje. Som tidligere nevnt retter oppgaven fokus mot reiselivsbransjen, og det vil derfor være nødvendig med en avgrensning på reiselivet og hva det innebærer. Ifølge Regjeringen (Menon, 2013, 2014) innebærer reiselivet fem bransjer; overnatting, servering, transport, opplevelser og informasjon. Alle bedrifter som faller innenfor de fem bransjene inkluderes i studien - uavhengig om de leverer sine produkter og tjenester til reisende eller ikke.

Videre har vi valgt å avgrense studien til den nordnorske reiselivsnæringen og Nordnorsk Reiselivsstatistikk (2019) viser at reiselivet er en viktig næring i landsdelen. Næringen sysselsatte over 17 tusen mennesker i 2019, hvorav 8 445 av disse var sysselsatt innenfor overnattings- og serveringsbransjen. Om lag 7,2 % av sysselsettingen i Nord-Norge i 2019 kom fra reiselivsnæringen (NHO-Reiseliv, 2019b), og tallene viser at utviklingen i den nordnorske landsdelen fortsetter å vokse. På bakgrunn av reiselivets store betydning for Nord-Norge vil det være spennende å se nærmere på denne bransjen.

Det er mange ulike definisjoner på hva som kjennetegner SMB, men det er ikke etablert en norsk formell definisjon av SMB. Til tross for at det i norsk sammenheng ofte er vanlig å definere små- og mellomstore bedrifter med ansatte under 100 ansatte, velger vi i denne studien å benytte Den Europeiske Union (EU) sin definisjon. EU definerer SMB som organisasjoner med mindre enn 250 årsverk, omsetning under 50 millioner euro eller balansesum under 43 millioner euro. EU skiller imidlertid også mellom små bedrifter (< 50 ansatte) og mellomstore bedrifter (< 250 ansatte) (Forskningsrådet, 2017).

1.5 Studiens oppbygging

Studien inneholder totalt 7 kapitler, inkludert innledning og bakgrunn for oppgaven i kapittel 1. I det neste kapitlet (kapittel 2) presenteres studiens teoretiske rammeverk. Dette kapitlet danner grunnlaget for hypotesene vi har utviklet og metoden for innsamling av datamaterialet. Videre vil vi redegjøre for betingelsesteori og utviklingen av empiriske hypoteser som du finner i kapittel 3. I kapittel 4 fremstiller og argumenterer vi for studiens metode og forskningsdesign, og de valgene vi har tatt gjennom forskningsprosessen. Kapittel 5 inneholder de empiriske resultatene vi har fått gjennom den nettbaserte spørreundersøkelsen. Resultatene kobles opp mot teorien i kapittel 2 og utviklingen av empiriske hypoteser i kapittel 3. I kapittel 6 oppsummerer vi våre hovedfunn fra studien og svarer på problemstillingen og hypotesene. I slutten av oppgaven vil vi vurdere studiens bidrag, begrensninger og til slutt komme med forslag til videre forskning.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket for studien. Teorien er valgt med utgangspunkt i studiens problemstilling og formål, som videre vil bidra til å besvare problemstillingen. Kapitlet presenterer generell teori om hva økonomistyring er, samt hvorfor, hvem og hvordan man skal drive økonomistyring. Videre redegjør vi for budsjettbruken i bedrifter og formålet med budsjettet, kritikk rettet mot budsjett og alternative styringsverktøy som bedrifter ofte benytter istedenfor, eller i tillegg til budsjettet.

2.1 Hva er økonomistyring?

Økonomistyring er en sentral del av virksomhetsstyringen i både private og offentlige virksomheter. Sending (2009, s.11) har definert økonomistyring som “... *beslutninger som treffes med sikte på å bringe virksomheten til bestemte økonomiske mål, basert på planer og tilgjengelig økonomisk informasjon.*”. For å drive god økonomistyring må man forstå de ulike faktorene som påvirker virksomhetens resultater, likviditet og balanse, og hvorvidt disse påvirkes av hverandre. Det er viktig at beslutningene som er tatt blir fulgt opp og gjennomført. Viktige elementer som inngår som en del av økonomistyringen på kort sikt er budsjettet og driftsregnskapet. Budsjetteringen representerer i hovedsak planene for fremtiden og ligger i forkant av regnskapet. Regnskapet viser på sin side hvordan det faktisk har gått (Sending, 2014).

“*Økonomistyring er nødvendig for å ha kontroll med virksomheter som forvalter økonomiske ressurser, og for å styre dem mot målene*” (Sending, 2014, s. 11). Både driftsregnskaper og budsjetter er sentrale elementer som inngår som en del av økonomistyringen. Disse skal fungere som verktøy for ledere med økonomiansvar på ulike nivå i virksomheter. De skal også kunne bidra til at problemer vil bli oppdaget tidlig slik at man skal kunne finne frem til tiltak som kan korrigere for problemet (Sending, 2014).

Det er flere definisjoner og beskrivelser av styringssystemer i litteraturen, og en del av disse overlapper hverandre (Fisher, 1998; Malmi & Brown, 2008). I engelskspråklig litteratur refererer Chenhall (2003) til begreper som management accounting (MA), rutiner og standarder som budsjettering og produktkalkulasjon. Management accounting systems (MAS) er systematisk bruk av MA for å nå økonomiske mål. Management control system (MCS) betrakter Chenhall (2003) som et bredere begrep. Dette omfatter MAS, men

inkluderer også andre former for kontroller, som for eksempel personalstyring (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008).

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) omfatter økonomistyring tre punkter: prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring. Prestasjonsstyring handler i all hovedsak om å tilrettelegge, utvikle og anvende mekanismer for styring av adferd for å understøtte virksomhetens verdiskapning. Styringsverktøy som balansert målstyring, prestasjonsmåling og insentivsystem kan i disse tilfeller benyttes. Beslutningsstøtte omfatter innsamling, analyse og kommunikasjon av informasjon. Det skal gi informasjon knyttet til virksomhetens verdiskapning til beslutningstakerne i organisasjonen. Eksempler på verktøy som kan benyttes for å bringe frem denne type styringsinformasjon er ABC-kalkyler, livssyklusanalyser og investeringsanalyser. Ressursstyring omfatter å tilegne, utvikle og bruke virksomhetens ressurser på best mulig måte (Gjønnnes & Tangenes, 2012).

2.2 Hvorfor drive med økonomistyring?

God økonomistyring betyr måloppnåelse (Sending, 2013). Å bruke lite penger trenger ikke nødvendigvis å være et tegn på god økonomistyring. Planlegging og kontroll henger nøye sammen, og supplert med beslutninger er dette økonomistyring (Sending, 2014). Hensikten med dette?? er å gi støtte til virksomheten slik at man skal nå sine mål. For å vite hvordan bedriften ligger an til å nå sine mål samt hvordan fremtidsutsiktene ser ut, må man måle og kontrollere. Prestasjonsmålet må stimulere både toppledelsen og øvrige ansatte til å jobbe mot virksomhetens mål. Et godt grunnlag for å skape god motivasjon er at eiere, ledere og ansatte opplever å ha sammenfallende interesser (målkongruens). Virksomhetens mål er gjerne sterkt fokusert mot lønnsomhet, men også vekst i størrelse, markedsandeler, produktutvikling, produksjonsvekst og utvikling av ansatte (Sending, 2014). Svært forenklet kan man si at økonomistyring omhandler å få mest mulig for minst mulig.

For å kunne løse problemer, fatte beslutninger, kontrollere og planlegge bør ledere beherske en del teknikker innenfor økonomistyring. For at økonomistyring skal gi mening bør målene i organisasjonen være fastsatt. Sending (2013) mener at alle i organisasjonen bør vite hva målene er, samt at målene bør være oppnåelig, entydige og operasjonelle. Operasjonelle mål betyr at de kan måles i ettertid for å finne ut om de er oppnådd. Organisasjonenes mål er ofte knyttet til lønnsomhet og er en sentral del av økonomistyringen (Sending, 2013).

2.3 Hvem driver med økonomistyring?

Økonomistyring blir tradisjonelt oppfattet som et ansvar som faller inn under økonomisjefer, kontrollere og andre ledere i bedrifter. Dette er gjerne personer med høy utdannelse som sitter i stabsfunksjoner. Likevel blir økonomien åpenbart styrt av ansatte som har beslutningsmyndighet gjennom kostnader og inntekter. Økonomisjefer, kontrollere og ledere legger som regel overordnede føringer og veiledninger for hvordan økonomien bør se ut, og hvilke investeringer som bør gjøres. Økonomistyring gjelder både privat, i forretningsammenheng og på jobben. Som medarbeider i en bedrift vil man være delaktig i å påvirke det økonomiske resultatet gjennom måten man velger å utføre sitt arbeid på. Økonomien, og følgelig driftsresultatet vil i stor grad bli påvirket av andre enn de man oppfatter som profesjonelle økonomer (Sending, 2013). Ifølge Sending (2013) øker muligheten for god økonomisk styring dersom flest mulig fra bunntil toppen i organisasjonen forstår og behersker de grunnleggende økonomiske verktøyene bedriften benytter. Dette kan videre gi ledere og andre med beslutningsmyndighet et bedre og bredere beslutningsgrunnlag (Sending, 2013).

2.4 Hvordan drive med økonomistyring?

Økonomistyring handler om å måle, analysere og rapportere finansiell og ikke-finansiell informasjon. Informasjonen skal potensielt bli brukt til å utvikle, kommunisere og implementere bedrifters strategi og mål. Dette skal bidra til å fatte beslutninger som baserer seg på informasjon som oppfyller målene i organisasjonen. Det viktige spørsmålet blir hvordan denne informasjonen vil hjelpe ledere til utføre jobben sin bedre, og om fordelene informasjonen produserer overstiger kostnadene (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

De seneste årene har det vært en omfattende utvikling innen virksomhetsstyring. Endringstakten har økt, men likevel har det ikke vært særlige endringer i styringssystemene (Otley, 1999). Dette har ført til et økende behov for å endre hvordan virksomheter styres, og et behov for å tilpasse styringssystemene til bedrifters kontekst (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). I den tradisjonelle økonomistyringen blir budsjettet sett på som en hjørnestein (Otley, 1999; Hansen et al., 2003). Budsjett ble tidligere opprinnelig utviklet til bruk i offentlig sektor som et verktøy for å fordele penger og kontrollere offentlige utgifter. I senere tid ble budsjettet også benyttet i privat sektor som et verktøy for å systematisere planleggings- og kontrollprosessen. (Kilde?)

2.4.1 Budsjettet som styringsverktøy

Budsjetteringsprosessen oppstod på 1920-tallet hvor hensikten var å styre kontantstrømmer og kostnader i datidens store organisasjoner (Hope & Fraser, 2003). Forståelsen av det tradisjonelle budsjettet er utviklet gjennom tidene, og ansees i dag som et av de fremste styringssystemer i organisasjoner. Budsjettssystemet er basert på historiske prestasjoner som blir brukt til å belyse og anslå fremtidige prestasjoner (Horngren et al, 2002). Budsjett har vært en grunnleggende metode for styring av virksomheter gjennom mange år, og har derav forskjellig betydning i ulike miljøer. Hoff (2004) definerer budsjett som *“et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode”* (Hoff, 2004, s. 18).

Budsjettet antas altså å bygge opp en plan for hva som skal skje i en kommende periode på normalt ett år fram i tid. Tidshorisonten kan uttrykkes i måneder, kvartal eller år, og det er foreliggende ofte underliggende budsjetter for blant annet investeringer og omsetning.

Budsjettet kan ikke sees alene ut fra de tall som er oppgitt, men må leses i sammenheng med både forretningsidé, strategi, visjon og mål som bedriften har satt og jobber mot, samt de planene som er lagt til grunn for tallene (Hoff & Bjørnenak, 2005).

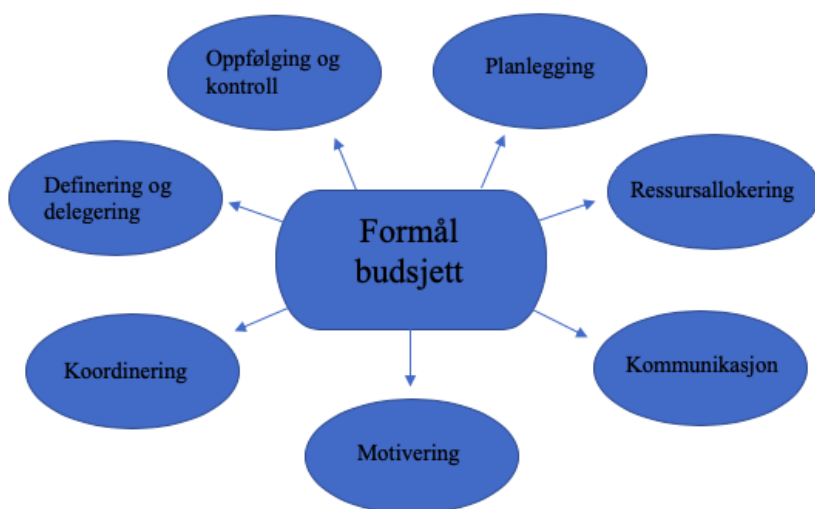
Budsjettet baserer seg på prognoser for det kommende året (Otley, 1987). Det kan være prognoser for den generelle økonomiske utviklingen, bransjesalg, markedsandeler eller for kostnader. Den videre planleggingen av bedriftens aktiviteter for den gitte perioden tar utgangspunkt i prognosene. Bedrifter vil helst sikre at ønsket tilstand blir realitet, og derav er det viktig at handlingsplanen er mest mulig korrekt og at prognosene gir et riktig bilde av fremtiden (Otley, 1987). Den gitte perioden for et budsjett har som regel en tidshorisont på ett år, og planleggingen av bedriftens aktiviteter bør gjøres tett opp mot når handlingen skal gjennomføres. Med en utarbeidelse av budsjettet tett opp mot bedriftens aktiviteter, vil dette øke sannsynligheten for at nødvendig informasjon er tilgjengelig og at optimale handlinger kan planlegges (Wallander, 1999). Når budsjettet er utarbeidet er de økonomiske konsekvensene i bedriften vurdert, og budsjettet kan deretter benyttes for å foreta videre analyser. Et budsjett kan angi mål som motiverer ansatte og således benyttes som en form for kommunikasjon ved å eksempelvis ha belønninger som konsekvens ved oppnåelse av budsjettmål (Gjønnes & Tangenes, 2012).

Det finnes ulike typer budsjetter, hvor bedrifter oftest benytter seg av driftsbudsjettet og likviditetsbudsjett. Førstnevnte baserer seg på inntekter og utgifter, mens likviditetsbudsjettet består av inn- og utbetalinger. Budsjetter blir brukt til forskjellige formål i ulike bedrifter, og løftes som et viktig verktøy for å forbedre den økonomiske prestasjonen av teoretikere og

praktikere (Gorton, 1999; Hansen et al., 2003). Likevel er det ikke etablert en klar sammenheng mellom bruk av budsjetter og lønnsomhet i tidligere studier (McMahon, 2001).

2.4.2 Formålet med budsjetter

Budsjettets formål kan variere i stor grad mellom ulike organisasjoner (Hansen et al., 2003; Merchant, 1981). Større selskaper kan velge å benytte budsjettet for å synliggjøre for selskapets interessenter hvilke fremtidsplaner man har for videre drift. Mindre selskaper vil sannsynligvis anvende budsjettet til helt andre formål for egen nytte og bruk. Den viktigste årsaken til at budsjettet er ansett som et viktig styringsverktøy er ifølge Otley (1999) at budsjettet inkluderer alle de viktigste aktivitetene i ett og samme dokument. I det følgende vil formålet med budsjetter presenteres. Hoff & Bjørnenak (2005) hevder at budsjettet og budsjetteringsprosessen ivaretar mange funksjoner og formål, og at det tradisjonelle budsjettets mest utbredte oppfatninger av budsjettets formål er følgende: planlegging, ressursallokering, kommunikasjon, motivering, koordinering, definerings og delegering samt oppfølging og kontroll. Vi har utarbeidet en modell (figur 1) over budsjettets formål, og har hentet inspirasjon fra Bergstands (2009) oversikt.



Figur 1: Budsjettets formål

(1) Planlegging

Det kommer fram i en undersøkelse utført av Hansen og Van der Stede (2003) at planlegging er en av de viktigste årsakene til at virksomheter benytter budsjetter. Planlegging og kontroll er sentrale faktorer for å styre enhver bedrift. Budsjettet bidrar til å skape en overordnet plan og målsetting, spesifisert ved hoved- og delmål for perioden. Delmålene skal være mål som

er satt til å bidra til å nå overordnede mål. Disse kan for eksempel være prestasjonsmål for spesifikke prosjekter. Budsjettet bidrar på denne måten til å vise konsekvensene av planleggingen, og er derfor et viktig verktøy i planleggingsprosessen (Ekholm & Wallin, 2000; Horngren et al., 2002).

(2) Ressursallokering

Budsjettet bidrar til å kartlegge organisasjonens samlede ressurstilgang og klargjør hvor ressursene vil gjøre størst nytte (Hoff, 2004). Ressursallokering handler om å regulere aktivitetene i bedriften som får de tilgjengelige ressursene. I prosessen må det foretas ulike prioriteringer og hensyn for å sikre maksimal utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Et dilemma som ofte kan oppstå, og særlig i små bedrifter er knapphet på ressurser. I slike tilfeller vil budsjettet vise seg å være et godt verktøy for å få frem hvilke aktiviteter som bør prioriteres først. Budsjettet viser viktigheten av god planlegging med hvordan og til hvilken tid ulike ressurser skal benyttes.

(3) Kommunikasjon

Budsjettet bidrar til å kommunisere virksomhetens planer og mål til hele organisasjonen. I større organisasjoner tildeles gjerne en ramme av tilgjengelige ressurser fordelt på forskjellige avdelinger. Avdelingsledere og mellomledere med budsjettansvar er ansvarlig for å fordele ressursene for å oppnå forskjellige målsettinger. Ved å inkludere medarbeidere aktivt i budsjetteringsprosessen kan man oppnå samsvar mellom verdier og målsettinger til de ansatte og ledelsen. En av de viktigste oppgavene til budsjettet er å kommunisere ulike målsettinger (Cress & Pettijohn, 1985; Hansen et al., 2003). En åpen budsjetteringspraksis kan føre til at informasjonsflyten forbedres mellom enheter og avdelinger. Ansatte får en økt forståelse for hvor ledelsen ønsker å føre bedriften, og det vil som regel være enklere for de ansatte å tilpasse seg eventuelle endringer.

(4) Motivering

Deltakelse i budsjettprosessen kan være motiverende for ansatte i organisasjoner. Dette bidrar til en følelse av et større ansvar for å oppnå organisasjonens totale målsetting (Merchant, 1981). Deltakelsen og budsjettansvaret gir en følelse av eierskap, som normalt bidrar til en følelse av forpliktelse til å yte sitt beste for organisasjonen (Hoff & Bjørnenak, 2005). Inkludering av ansatte vil også gi en bedre forståelse for virksomhetens arbeid og omfang, også for andre avdelinger. I tillegg kan ulike målsettinger oppleves som oppnåelige og rettfærdige, samt bidra til økt motivasjon blant ansatte og ledere (Argyris, 1952; Hofstede,

1967; Stedry, 1960). Et budsjett vil kunne gi ansatte en dypere forståelse av hvordan egne oppgaver bidrar til fellesskapet, og blir ofte benyttet for insentiver og bonus til de ansatte. En bonus oppnås ved måloppnåelse og er ment for å skape en ekstra motivasjon for ansatte og øke innsatsen (Bergstrand, Bjørnenak & Boye, 1999).

(5) Koordinering

Sammenhenger mellom aktiviteter, avdelinger og virksomheten som helhet tydeliggjøres gjennom budsjetteringsprosessen og budsjettet (Horngren et al., 2002; Otley, 1999). En klargjøring av sammenhenger medfører en bevissthet av de ansattes egen rolle i selskapets ulike prosesser, slik at beslutninger i én avdeling kan treffes i sammenheng med beslutninger i andre avdelinger. Budsjettet bidrar også til å koordinere kortsiktige- og langsiktige delmål samt strategiske mål. Dette sikrer at alle deler av organisasjonen trekker i samme retning (Hoff, 2004).

(6) Definerings og delegering av ansvar

Budsjetteringsprosessen bidrar til å utarbeide delmål og delbudsjetter til ulike avdelinger. Selve gjennomføringsprosessen er ofte preget av stor grad av frihet, men med frihet følger ansvar. Dette betyr at man i ettertid kan bli stilt til ansvar for eventuelle avvik. Dette muliggjør desentralisering av ansvar ved at gjennomføringen av delmålene blir ansvarliggjort til den enkelte avdelingen (Hoff & Bjørnenak, 2005). Et av formålene til budsjettet er å delegerer ansvar gjennom identifisering av hvem som er ansvarlig for hva. Budsjettet gir fullstendig oversikt over inntekter og kostnader i bedriften og for de ulike avdelingene, og har satt klare rammer for ressursallokering, målsettinger og verdier.

(7) Oppfølging og kontroll

Budsjettet kan aktivt brukes som et styringssystem ved kontinuerlige avviksanalyser gjennom året. Dette muliggjøres ved at budsjett- og regnskapsoppstillingen er nokså like, slik at de kan sammenstilles (Anthony & Govindarajan, 2007; Hoff & Bjørnenak, 2005). Kontinuerlig oppfølging av faktiske regnskapstall mot budsjettet gir kostnads- og inntektskontroll, noe som åpner opp for muligheten til å iverksette nødvendige tiltak ved avvik. Oppfølging og kontroll av budsjettet fører til at får en oversikt over hva bedriften forventer i forhold til virkeligheten. Bedriften kan lære av sine feil og kan enkelt foreta justeringer og forbedringer før neste budsjettering for å oppnå fremtidige mål.

2.4.3 Kritikk av budsjetter som styringsverktøy

Budsjettet i seg selv og den tilhørende budsjetteringsprosessen har vært gjenstand for kritikk i lang tid. Til tross for dette fortsetter budsjettet å få betydelig oppmerksomhet både innad i forskningslitteratur og undervisning i handelshøgskoler verden over (King et al., 2010).

Generelt kan man si at kritikken mot budsjettet kan deles inn i tre deler: kritikk rettet mot budsjettet som styringsverktøy, de negative effektene budsjettet kan skape på organisasjonens kultur, individer og den fraværende sammenhengen mellom strategi og budsjettplaner.

Den mest utbredte kritikken rettet mot budsjettet er at det er svært tid- og kostnadskrevenne som omfatter store deler av organisasjonen. Selve utarbeidelsen av budsjettet består av en rekke komponenter, hvor man i samarbeid på ulike nivåer i organisasjonen forsøker å komme til enighet rundt det endelige budsjettresultatet. Hope & Fraser (2003) sier den tradisjonelle budsjettprosessen normalt igangsettes minst fire til fem måneder før årsslutt og at den tar omkring 20-30 % av toppledelsens tid, slik at andre aktiviteter i prosessen må nedprioriteres. Styringsverktøyet kritiseres for å være arbeidskrevenne med et høyt detaljnivå og at det vil tillegge bedriften lite verdi i forhold til hvor tidkrevende utarbeidelsen er (Hansen et al., 2003). Det høye detaljnivået blir også kritisert for å gi lite eller ingen verdi, ettersom disse blir oversett i det daglige arbeidet og dermed gir mindre troverdighet. For små- og mellomstore bedrifter kan detaljer være vanskeligere å prognostisere enn mer aggregerte tall som driver selskapets inntjening.

Videre har budsjettet fått kritikk for å i stor grad basere seg på usikre antakelser. Dagens konkurransepregede og uforutsigbare markeder samsvarer ifølge Hope & Fraser (2003) ikke med det tradisjonelle budsjettet. En budsjettprosess som baserer seg på usikre antakelser vil raskt bli utdatert og dette vil ofte skje før budsjettperioden i det hele tatt har startet (Hope & Fraser, 2003). Wallander (1999) poengterer at et av hovedproblemene med budsjettering er at mennesker har vanskelig for å forestille seg en fremtid som ser ulik ut enn hva den gjør i dag. Budsjettet blir gjerne ferdigstilt på høsten før det gjeldende året, og man risikerer med dette at man tar utgangspunkt i tidligere erfaringer og resultat, og ikke er åpen for endringer. Særlig i gode tider har mennesker en tendens til å regne med en fortsatt forbedring, og budsjettet tilfører ikke annen verdi enn å vise at de ansatte skal fortsette som tidligere. Budsjettet blir også kritisert for å gi virksomheten lite relevant styringsinformasjon (Hope & Fraser, 2003; Wallander, 1999).

Budsjettet kritiseres for å ha negative konsekvenser dersom det blir brukt som utgangspunkt for prestasjonsmåling. I budsjetter blir bedriftens planer gitt i form av kvantifiserte mål (Horngren et al., 2002). Likevel kan ikke alle mål bli uttrykt i tall, og budsjetter kan derfor ikke inkludere alt som bør kontrolleres. Dette kan resultere i at bedriften fokuserer på de målbare tallene fremfor de ikke målbare, men likevel verdifulle aspektene som for eksempel kundetilfredshet.

2.4.4 Andre styringsverktøy enn budsjetter

Budsjettet er bare et av mange ulike styringsverktøy. I løpet av de siste 50 årene har det blitt introdusert en rekke nye styringsverktøy som et svar på kritikken mot budsjetter. Hope & Fraser (2003) har utviklet Beyond Budgeting som et erstattende styringsverktøy til det tradisjonelle budsjettet. Styringsverktøyet består av en pakke med allerede eksisterende verktøy som skal løse problematikken vedrørende bruken av budsjett. Beyond Budgeting-bevegelsen mener at budsjettet må avskaffes i sin helhet for å utnytte verktøyets potensiale maksimalt (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003).

Beyond Budgeting er ikke et verktøy i seg selv, men et konsept som bygger på ulike typer prinsipper og styringsverktøy. Konseptet er å forbedre organisasjoners styring og ledelse. Bogsnes (2016) beskriver dette som en dynamisk styringsmodell som handler om å bedre prestasjoner og som tar virkeligheten på alvor. Det sentrale elementet innenfor Beyond Budgeting er ikke hvilke verktøy som benyttes, men heller hvordan verktøyene brukes. Det handler om å frigjøre seg fra kalenderen, skille mellom ambisjoner og prognoser, samt tilpasse målstyringen til ambisjonene (Bjørnenak, 2010a).

I tillegg finnes det en rekke andre styringsverktøy som rullerende prognoser, balansert målstyring, benchmarking, aktivitetsbasert kalkulasjon, kundelønnsomhetsanalyser og ikke-finansielle måltall. Rullerende prognoser er, i motsetning til budsjett, ikke like detaljerte og omfatter kun de viktigste variablene. Derfor er dette verktøyet godt egnet til hyppig oppdatering som gjør at prognosene blir mer tidsriktige og reliable (Bergstrand, 2009). Et poeng med rullerende prognoser er at planleggingen baseres på et mer kortsiktig tidsperspektiv, med månedlige eller kvartalvise oppdateringer enn et tradisjonelt budsjett som generelt oppdateres en gang i året. Dette danner et grunnlag for oppfølging slik at prosessen kan kontrolleres bedre underveis (Bergstrand, 2009). Rullerende prognoser kan brukes både som et supplement til budsjettet eller som en erstatning (Hoff & Bragelien, 2016).

Balansert målstyring er på sin side et verktøy for prestasjonsmåling supplert med tradisjonelle måltall og andre prestasjonsindikatorer. Balansert målstyring ble presentert som et flerdimensjonalt målesystem med den hensikt å fange opp både finansielle- og ikke-finansielle ytelses- og resultatmål. Kaplan & Norton (1996) betegnet dette som et “*dashboard*” bestående av ulike måleparametere gruppert i fire perspektiver: kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. Kundeperspektivet identifiserer marked- og kundesegmenter virksomheten bør satse på. Det finansielle perspektivet blir målt i å skape størst mulige verdier, og representerer eiernes og virksomhetens langsiktige målsetting. De interne prosessene handler om å identifisere kritiske interne prosesser. Et eksempel på dette kan være at virksomheten bør levere mest mulig kunde verdi i de utvalgte segmentene det satses på. Læring- og vekstperspektivet fokuserer på at virksomheten skal ledes på en måte som sikrer mest mulig utbytte og verdiskapning på lang sikt (Husby & Løvlie, 1998). Hensikten med balansert målstyring er å gi ledere og andre med økonomiansvar et bredere og bedre beslutningsgrunnlag. Dette skal gjøre det enklere å måle prestasjoner og verdiskapning, samt planlegge virksomhetens aktiviteter på lengre sikt (Bergstrand, 2009). Balansert målstyring skal fortrinnsvis fungere som et verktøy for å komplementere finansiell informasjon med drivere som måler fremtidig prestasjon.

Benchmarking måler virksomhetens prestasjoner over lengre tid opp mot en definert standard for beste praksis (Horngren et al., 2009). Dette bidrar til at organisasjonens prestasjon blir vurdert opp mot beste praksis, fremfor de internt forhandlede budsjettmålene, noe som kan være et nyttig fokus på kontinuerlig forbedring (Hope & Fraser, 2003). Aktivitetsbasert kalkulasjon blir benyttet for å fordele kostnader til ulike kostnadsobjekter gjennom deres forbruk av aktiviteter, og blir gjort ved hjelp av forskjellige kostnadsdrivere (Kaplan & Atkinson, 1998). Poenget er å gi beslutningstakere god informasjon om faktiske kostnader ved de forskjellige aktivitetene, og eventuell ledig kapasitet. Kundelønnsomhetsanalyser blir benyttet for å vurdere hvorvidt en kunde eller et kundesegment er lønnsomt, samt i hvilken grad det er verdt å bruke mer ressurser på (Hoff & Bragelien, 2016).

Kundelønnsomhetsanalyser kan gjennomføres på flere ulike måter: ved analyse av den enkelte kunde, mot et bestemt kundesegment, livsløpsverdi eller gjennom verddivurdering av kunder (Helgesen, 1999).

Kritikken mot budsjettet antyder at man bør ha et reflektert forhold til bruken av styringsverktøyet. Løsningen på problemet er likevel ikke entydig, og det eksisterer ikke forskning i dag som tilsier hva den beste løsningen eller styringssystemet er. Man må vurdere

hva som er løsningen for sin bedrift opp mot virksomhetens kontekst, ønsket bruk og resultat. Man kan vurdere å forbedre budsjettet, supplere det med flere styringsverktøy, eller følge Beyond Budgeting-bevegelsen å avskaffe det i sin helhet.

3. UTVIKLING AV EMPIRISKE HYPOTESER

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket til King et al. (2010) som er utgangspunkt for vår studie. Vi har også hentet inspirasjon fra Chenhall (2003) sin artikkel: *“Management control systems design within its organizational context: finding from contingency-based research and directions for the future”*. Formålet med dette kapitlet er å utvikle våre empiriske hypoteser.

3.1. Betingelsesteori

Forskning viser til at det ikke finnes ett enkelt styringsverktøy som fungerer for alle organisasjoner. Hver organisasjon må ta hensyn til bedriftens størrelse, strategi, struktur og oppfattet usikkerhet i omgivelsene (King et al., 2010). Det handler i korte trekk om at bedriften må ta hensyn til det kontekstuelle forholdet den befinner seg i.

Chenhall (2003) refererer til betingelse om noe som er sant kun under visse betingelser. Betingelsesteori antar at det ikke finnes et optimalt økonomistyringssystem som passer for alle organisasjoner i alle kontekster (Otley, 1980). Nyttens av ulike systemer vil derfor være betinget av intern og ekstern kontekst. Hva som kan kategoriseres som et godt styringssystem vil avhenge av både interne organisatoriske forhold og eksterne kontekstuelle faktorer (Chenhall, 2003). Eksempler på interne organisatoriske forhold kan være bedriftens størrelse, struktur og strategi, mens eksterne faktorer kan være opplevd usikkerhet i omgivelsene.

Betingelsesteori har dannet grunnlaget for en rekke studier om nytten av økonomistyringssystemer (Chenhall, 2003). Studiene har i all hovedsak fokusert på relasjonen mellom designet av styringssystemet og effektiviteten gitt ulike forhold i bedriftenes omgivelser. Resultatene av disse studiene har vært blandet og med relativ begrenset forklaringskraft (Bjørnenak, 2010b). Dette indikerer at det kan være vanskelig å finne hvilke betingelser som har størst betydning. Chenhall (2003) identifiserte betingelsene teknologi, størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene som sentrale i sin studie. King et al. (2010) benyttet de samme betingelsene bortsett fra teknologi i sin undersøkelse av helseforetak i Australia.

King et al. (2010) sin studie undersøker om det er en relasjon mellom budsjettbruk og prestasjon med hensyn til betingelsesfaktorene. Betingelsene størrelse, struktur, strategi og

oppfattet usikkerhet i omgivelsene er identifisert som avgjørende faktorer i flere studier som ser på effekten av virksomheters budsjetteringspraksiser på prestasjoner (Chenhall, 2003; King et al., 2010). Studiene har konkludert med at størrelse og struktur er sentrale faktorer for om virksomheter velger å adoptere budsjett som styringsverktøy. I hvilken grad bedrifter bruker budsjetter, er imidlertid i større grad relatert til betingelsene strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene (King et al., 2010).

I de neste avsnittene diskuterer vi nærmere de ulike betingelsesfaktorene som er inkludert i studien, og vi vil argumentere for hvorfor vi anser disse for å være relevante for vårt utvalg. Det vil underveis presenteres hypoteser om forventede sammenhenger. Hypotesene vil i neste omgang bli testet empirisk.

3.1.1 Er behovet for budsjetter større i store organisasjoner enn i små?

Størrelsen på en organisasjon blir gjenspeilet langs to dimensjoner – dens kompleksitet og ressurstilgang (Fredrickson & Mitchell, 1984; King et al., 2010; Mintzberg, 1994). Små- og mellomstore virksomheter kan ofte bli kontrollert med en uformell styring gjennom direkte ledelse og muntlig kommunikasjon. Større bedrifter har behov for mer formell kontroll på grunn av økt kompleksitet. Dette kan skape problemer innen sosial kontroll, kommunikasjon og koordinering (King et al., 2010; Lawrence & Lorsch, 1967).

Større organisasjoner har ofte et bedre økonomisk- og kompetansemessig grunnlag for å investere i formelle budsjetteringspraksiser enn mindre bedrifter (King et al., 2010). I mange tilfeller kan ferdighetene til de enkelte ansatte påvirke kvaliteten på budsjetteringen. Blant annet er behovet større for en effektiv administrativ og teknisk spesialiserte ansatte i bedrifter med flere ansatte (King et al., 2010). Chenhall (2003) viser til at størrelse bare har vært en betingelsesfaktor i et fåtall studier som omhandler økonomistyring. Grunnen til dette kan være at de fleste studiene har sett på relativt store virksomheter hvor formelle styringssystemer allerede var innført.

Styringssystemets rolle har fått liten oppmerksomhet i små og mellomstore organisasjoner (Chenhall, 2003). Likevel er det sannsynlig at bruken av formelle- og uformelle styringssystemer varierer med størrelsen til organisasjonene. Organisasjoner som ønsker å innføre budsjetter, betrakter kostnaden relatert til dette som signifikant (King et al., 2010). Dette indikerer at størrelse er en avgjørende faktor for beslutningen om å ta i bruk budsjetter.

Chenhalls (2003) funn stemmer godt overens med Banbury og Nahapiet (1979) om at det er en sammenheng mellom tilgjengelige ressurser og innføring av formelle systemer i virksomheter. Det betyr at bedrifter med knappe ressurser trolig ikke vil bruke ressurser på avanserte styringssystemer, men heller prioritere daglig drift og produksjon.

Studier av små virksomheter viser at størrelse påvirker prosessen med anskaffelse og utarbeidelse av regnskapsinformasjon, inkludert budsjetteringer (Holmes & Nicholls, 1989; King et al., 2010; McMahon, 2001). Funn fra longitudinelle studier viser at størrelse påvirker oppstartsbedrifters beslutning om å adoptere budsjetter, og at større virksomheter tar i bruk budsjetter tidligere enn små bedrifter (Davila & Foster, 2005, 2007). Davila & Foster (2005, 2007) hevder at små virksomheter først og fremst utøver kontroll og koordinering gjennom hyppig uformell samhandling, men at effektiviteten av dette raskt blir redusert i takt med økende antall ansatte i virksomheten. Behovet for formelle systemer vil derfor øke når virksomheten vokser.

Størrelse kan ifølge Chenhall (2003) bli operasjonalisert ved for eksempel antall ansatte, profitt, balansesum, aksjeverdi med mer. Finansielle mål kan imidlertid gjøre sammenligninger vanskelige, fordi ulike bedrifter gjerne kan ha ulik regnskapspraksis. På grunn av dette blir ofte antall ansatte benyttet som et mål på størrelse (Chenhall, 2003). I vår studie måler vi størrelse med antall ansatte og årsverk. Vi foreslår derfor følgende alternativhypotese:

H1: Små bedrifter bruker budsjetter i mindre grad enn større bedrifter.

3.1.2 Er behovet for budsjetter mindre i en sentralisert organisasjon enn i en desentralisert?

Strukturen til en virksomhet relaterer seg til de roller og arbeidsoppgaver som de ansatte er satt til å gjøre for å sikre at virksomheters aktiviteter blir gjennomført (Chenhall, 2003; King et al., 2010). Strukturen skal bidra til at arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet blir fordelt på en hensiktsmessig måte. Den skal samtidig fungere som en veileder for styring og koordinering (Chenhall, 2003). Flere strukturelle dimensjoner kan bidra til behovet for formell økonomistyring i organisasjoner. I vår studie fokuserer vi på dimensjonen sentralisering/desentralisering. Studien tar for seg små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter. Typisk for disse bedriftene er at de er relativt små målt i antall ansatte. Det

vil derfor være mest relevant å se på dimensjonen av sentralisering/desentralisering av beslutningsmyndighet, samt hvordan dette påvirker budsjettbruk.

Graden av sentralisering versus desentralisering er en dimensjon som er identifisert i litteraturen (King et al., 2010). I organisasjoner med en sentralisert struktur blir viktige beslutninger tatt av eiere og/eller toppledelsen, mens i en desentralisert struktur blir beslutninger delegert til lavere ledelsesnivåer og den operasjonelle staben (King et al., 2010; Lawrence & Lorsch, 1967).

Effektive virksomheter utvikler strukturer som gjenspeiler dens omgivelser (King et al., 2010). I stabile omgivelser kreves det enklere strukturer, mens i mer dynamiske miljøer er det behov for mer differensierte strukturer. Når virksomheter øker differensieringsgraden, vil også desentraliseringen øke. Dette fører til et økt behov for formell styring (Lawrence & Lorsch, 1967). Chenhall (2003) argumenterer med at desentraliserte virksomheter har større behov for fleksible styringssystemer, enn virksomheter med en sentralisert struktur. Desentraliserte virksomheter har også et større behov for formelle systemer, noe som også blir fremhevet av King et al. (2010). Det argumenteres for at behovet for formelle systemer er større i en desentralisert struktur, enn i en som er sentralisert. I desentraliserte bedrifter blir beslutningsmyndighet delegert nedover i bedriften, noe som betyr at bedriften gjerne har et større behov for formelle systemer. Dette kan være systemer, som for eksempel budsjetter, som fokuserer på intern kontroll og god økonomistyring.

I organisasjoner hvor båndet mellom eierne og kontroll er tett, er det mindre behov for formelle styringssystemer. Årsaken er at sentraliserte virksomheter har mindre administrativ styring og mindre sofistikerte budsjettssystemer enn desentraliserte virksomheter (Bruns & Waterhouse, 1975). Budsjettet er et verktøy som kan styre og koordinere virksomhetens aktiviteter (Bruns & Waterhouse, 1975). King et al. (2010) argumenterer for at valg av struktur kan være en avgjørende faktor for hvorvidt en virksomhet velger å bruke budsjetter. En sentralisert struktur krever mindre bruk av avanserte styringsverktøy og formelle kontroller da dette kan gjøres gjennom hyppig uformell kommunikasjon. En desentralisert struktur krever gjerne mer formell kontroll som kan oppnås ved bruk av avanserte styringsverktøy.

For å operasjonalisere **struktur som** betingelsesfaktor ser vi i denne studien på i hvor stor grad beslutningsmyndigheten i bedriftene delegeres mellom daglig leder og styret. Dette er et

relevant kriterium siden studiens utvalg er begrenset til små- og mellomstore bedrifter i Nord-Norge. Med bakgrunn i diskusjonen over foreslår vi følgende alternativhypotese:

H2: Det er mindre behov for budsjetter i en sentralisert organisasjon enn i en desentralisert.

3.1.3 Er behovet for budsjetter større i bedrifter som er kostnadsledere?

Det finnes mange definisjoner av strategibegrepet. Denne studien tar utgangspunkt i Langfield-Smiths (1997) og Porters (1980) definisjoner på strategi: hvordan en virksomhet velger å konkurrere innenfor sin bransje. Dette er forretningsstrategi, og ikke bedrifters overordnede konsernstrategi (Chenhall, 2003). I studien bruker vi derfor strategibegrepene kostnadslederskap og produktdifferensiering slik de er definert av Porter (1980).

Porter's (1980) generiske konkurransestrategier fokuserer på kostnadslederskap eller differensiering. En kostnadsleder har konkurransedyktige priser, jevn kvalitet, lett tilgjengelighet, et relativt begrenset produktutvalg og et mål om å ha de laveste kostnadene i sin bransje (King et al., 2010; Langfield-Smith, 1997). Kildene til kostnadsfortrinnet kan komme fra blant annet skalafordeler, teknologi og lave innkjøpspriser som følge av stor kjøpermakt. White (1986) hevder at en slik strategi er relatert til interne prosesser i bedriften med hovedfokus på lønnsom utnyttelse av kapital og menneskelige ressurser.

Differensieringsstrategien fokuserer derimot på hvordan en bedrift kan tilby markedet et produkt eller en tjeneste som blir oppfattet unikt. Det kan for eksempel være et produkt av høy kvalitet og som blir verdsatt høyere av kundene enn andre alternativer på markedet. Strategi fokuserer altså i all hovedsak på bedriftens forhold til sine eksterne omgivelser og om å samle informasjon om konkurrenter for videre planlegging (Simons, 1987; White 1986).

En kostnadsleder- og differensieringsstrategi krever ulike typer informasjon fra bedriftens styringssystemer. Chenhall & Morris (1995) argumenterer med at kostnadsledelse krever spesifikke driftsmål og budsjetter for at det skal være lettere å følge opp kostnader på et operativt nivå. På en annen side vil en differensieringsstrategi være mer fleksibel siden virksomheten må tilpasse seg markedets- og kundenes etterspørsel. Strategisk økonomistyring handler ifølge Bjørnenak (2003) om koblingen mellom organisasjonenes strategi og utformingen av styringssystemer. Kostnadsledere bør etter Bjørnenaks (2003) mening velge tradisjonelle styringssystemer, mens produktdifferensierte bedrifter bør fokusere på kundebaserte styringssystemer. Sistnevnte innebærer å fokusere på de lønnsomme elementene i produksjonen, tjenestene og strukturen som kan gi kostnadmessige

konkurransefortrinn (Bjørnenak, 2003). Med bakgrunn i diskusjonen over har vi utviklet følgende alternativhypotese:

H3: Det er større behov for tradisjonelle budsjetter i reiselivsbedrifter som følger en kostnadslederstrategi enn i en bedrift som fokuserer på differensiering.

3.1.4 Er det mindre behov for budsjetter i dynamiske omgivelser?

Oppfattet usikkerhet i omgivelsene (heretter OUO) er ifølge King et al. (2010) en situasjon hvor ledere oppfatter omgivelsene som usikre. Usikkerhet er tydelig skilt fra risikobegrepet ettersom usikkerhet definerer en situasjon hvor sannsynligheter ikke kan bli spesifisert (Chenhall, 2003). OUO blir generelt sett på som en viktig kontekstuell faktor i utformingen av styringssystemer. Årsaken er at en økning i OUO utfordrer planleggingen og kontrollen i virksomheter (Lawrence & Lorsch, 1967). OUO kan medføre at organisasjoner trenger et bedre og bredere beslutningsgrunnlag med mer økonomisk informasjon for å få frem et riktig bilde av virkeligheten (Malmi & Brown, 2008). Dette antyder at bedrifter som opplever økt OUO vil ha mer omfattende bruk av styringssystemer enn andre bedrifter. Likevel kan OUO føre til større behov for fleksibilitet og engasjement fra de ansatte, og dermed også mindre omfattende bruk av styringssystemer. Konteksten kan potensielt ha svært ulike effekter på styringssystemene, avhengig av hva systemene benyttes til (ibid.).

OUO er et vidt og omfattende begrep som vi har valgt å avgrense til virksomheters opplevde dynamikk og konkurransenivå (fiendtlighet) i omgivelsene. Opplevd dynamikk kan identifiseres som endring i kostnadsbildet, verktøy, tid, fokus og sammensetningen av pakker (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Konkurransenivå (fiendtlighet) måles i hvor stor grad bedriften må konkurrere om det samme kundesegmentet mot andre bedrifter, men også målt i innkjøpsavtaler for å redusere kostnader.

Khandwalla (1972) og Chenhall (2003) argumenterer for at styringssystemers egnethet i dynamiske omgivelser ikke nødvendigvis er like gode ved intens konkurranse. Økning av konkurranseintensitet (fiendtlighet) i omgivelsene viser at virksomheter er avhengige av formelle kontroller som budsjetter (Khandwalla, 1972). Forskning på konkurranseintensitet i store bedrifter viser at de som møter tøffere konkurranse benytter i større grad formell styring og budsjetter enn de som ikke opplever konkurranse (Khandwalla, 1972). Årsaken er ifølge

Khandwalla (1972) at behovet for kostnadskontroll og evaluering øker i takt med større konkurranseintensitet.

Tidligere forskning av store bedrifter viser imidlertid at mer dynamiske omgivelser er forbundet med et behov for et mer eksternt fokus. Dette inkluderer et bredt omfang av, og rettidig informasjon (Chenhall & Morris, 1995). Lawrence & Lorsch (1976) og Chapman (1997) mener at en økning av opplevd usikkerhet i omgivelsene gjør planlegging og styring vanskeligere. I en slik situasjon vil ledernes tillit til framtidsprognoser reduseres (Chenhall, 2003). Dersom dynamikken oppleves som høy vil planlegging være vanskeligere ettersom man ikke kan sannsynliggjøre fremtidige hendelser. Statiske budsjetter vil dermed i dynamiske omgivelser bli opplevd som mindre relevante. Uformell styring som direkte kommunikasjon vil heller være nødvendig i dynamiske omgivelser for å kunne ta effektive beslutninger (Chapman, 1997). Når omgivelsene er dynamiske, vil det ifølge Chapman (1997) være behov for større grad av uformell kommunikasjon for å kunne opprettholde effektiv beslutningstaking.

I små bedrifter er det derimot ifølge Matthews & Scott (1995) en sammenheng mellom planlegging, økt dynamikk og konkurranse (fiendtlighet). Vi forventer at små virksomheters fokus på planlegging vil avta når dynamikken øker. I mindre virksomheter som opplever økt dynamikk og konkurranse, er det mindre sannsynlig at knappe ressurser vil bli brukt på budsjetter (Matthews & Scott, 1995).

I samsvar med Matthews & Scott (1995) spår vi en negativ sammenheng mellom OUO (dynamikk og konkurranse) og budsjetteringspraksis. Den fjerde hypotesen utformes derfor slik:

H4: Økt dynamikk og konkurranse reduserer behovet for budsjetter i små- og mellomstore reiselivsbedrifter.

4. METODE

Jacobsen (2015) beskriver metode som et hjelpemiddel for å samle inn empiri, eller det vi kaller data. Hensikten med forskning er å presentere gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Dette kapittelet vil redegjøre for forskningsmetoden som er benyttet som verktøy for å hente relevant informasjon, med den hensikt å besvare problemstillingen og hypotesene. Kapittelet starter med en redegjørelse for studiens vitenskapelige forankring og begrunnelse på valg av forskningsdesign. Deretter beskrives fremgangsmåten ved innsamling, tolking og analyse av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi reflektere kritisk over studiens kvalitet og dens etiske sider knyttet til undersøkelsen.

4.1 Vitenskapelig forankring

Samfunnsvitenskapelig metode skal bidra til kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut, og derav må man gå metodisk til verks (Johannessen et al., 2011). En sentral del av empirisk forskning handler om å samle inn, analysere og tolke data. Over flere år har den samfunnsvitenskapelige forskningen blitt studert, og det har blitt fokusert på skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. De grunnleggende antakelsene rundt kvantitative og kvalitative tilnærminger er at de ikke nødvendigvis er prinsipielt forskjellige fra hverandre (Jacobsen, 2015). De er begge metoder som benyttes for å innhente datamateriale for å oppnå resultater som både går i dybden og bredden. Innenfor begge paradigmene har man felles delte oppfatninger som påvirker hvordan spørsmål stilles og besvares, som resulterer i en sammenslutning rundt paradigmets grunnsyn (Morgan, 2007).

De mest kjente epistemologiske retningene innenfor det økonomiske fagområdet er positivismen og hermeneutikken. Ifølge Jacobsen (2015, s. 25) referer positivismen til "*det som faktisk finnes*". Det positivistiske paradigmat antar ontologisk sett at "*det finnes en objektiv verden*" som "*kan studeres på en objektiv måte*", og epistemologisk sett at man kan innhente "*kumulativ kunnskap om den objektive verden*" (Jacobsen, 2015, s. 25). Disse studiene er opptatte av å forklare og beskrive sammenhenger i den virkelige verden. Målet er ofte et sluttprodukt som kan statistisk generaliseres, og dette gjøres ved å bruke svært strukturerte metoder for å forenkle en etterprøvbarehet (Ryan, Scapes & Theobald, 2002). I studien vår samler vi inn primærdata fra en hel populasjon (små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter) gjennom et prestrukturert spørreskjema. Vi ønsker med dette å finne

sammenhenger og relasjoner som kan analyseres statistisk, og studien er klart inspirert av det positivistiske paradigmet.

De viktigste kjennetegnene ved metode eller empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2011). Det presenteres resultater fra forskning i media og vi utsettes for metodekunnskap daglig. Disse forskningsresultatene kan bidra til å øke forståelsen for forskning slik at man stiller seg mer kritisk.

4.2 Forskningsdesign

Før man starter med en datainnsamling, må man ta et valg om hvilket design man ønsker å bruke i sin forskning. Johannessen et al. (2016) definerer dette begrepet som design, eller forskningsdesign, hvor man skal ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt.

Et annet viktig moment ved undersøkelser er tidsdimensjonen. Undersøkelser kan gjennomføres på ett bestemt tidspunkt eller over lengre perioder (Johannessen et al., 2016). På grunn av studiens omfang og tidsbruk, har vi benyttet oss av en tverrsnittsundersøkelse. En tverrsnittsundersøkelse innebærer at man *“benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode”* (Johannessen et al., 2011), og siden vi ikke har tidsseriedata, har vi ikke grunnlag for å konkludere om endring over tid. Det valgte forskningsdesignet er benyttet for å best kunne besvare oppgavens problemstilling og hypoteser. For å nå målet ble det funnet hensiktsmessig å gjennomføre en statistisk undersøkelse av kvantitative data utledet fra et teoretisk utgangspunkt. Selve formålet med kvantitative undersøkelser er at man kan innhente data på en systematisk og standardisert måte som senere kan benyttes til statistiske undersøkelser (Jacobsen, 2005).

Det er vanlig å skille mellom deduktiv og induktiv tilnærming ved forskning. En deduktiv tilnærming tilsier at man går *“fra teori til empiri”*, en utledning fra det generelle til det konkrete. Generelle påstander, eller hypoteser testes ved empiriske data. En annen mulighet er å starte undersøkelsen uten teoretisk grunnlag. Hensikten med datainnsamlingen er å finne generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper. Dette kjennetegner en induktiv tilnærming og går *“fra empiri til teori”*, hvor man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2016).

Studien vår baserer seg på allerede eksisterende teori fra King et al. (2010) og vi henter inspirasjon fra artikkelen på enkelte spørsmål og hypoteser. Dette tilsier at studien har en deduktiv tilnærming. Som regel vil de fleste kvantitative metoder i stor grad være av deduktiv tilnærming på grunn av at de baserer seg på at informasjonen er kategorisert av forskeren før undersøkelsen iverksettes. Siden spørsmålene er faste og alternativene gitt, vil en kvantitativ metode legge sterke begrensninger på hvilken informasjon som samles inn (Jacobsen, 2005). Gjennom rammeverket til King et al. (2010) er det skapt forventninger av virkeligheten basert på tidligere forskning og teorier.

4.3 Forskningsmetode og datainnsamling

Når studieobjekt og forskningsdesign er avklart, gjenstår det å bestemme hvordan metode og datainnsamlingen skal foregå. Det skilles i utgangspunkt mellom to ulike former for datainnsamlingsmetoder, kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2005). Den kvalitative metoden innhenter datamaterialet i form av ord som så benyttes som informasjon i studiet (Jacobsen, 2005). Metoden vektlegger det unike ved hver informant, men også detaljer. Den kvantitative metoden har som utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter, som kan gi informasjon i form av tall. Kvantitative datainnsamlingsmetoder har den fordelen at den standardiserer informasjon, og gjør det lett å behandle denne informasjonen ved hjelp av datamaskiner. Ved innsamling av data må det også tas hensyn til om man benytter seg av primær- eller sekundærdata i analysen.

4.3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode, eller kvantitative data opereres ved bruk av tall og størrelser (Jacobsen, 2015). For å kunne tallfeste noe må forskere på forhånd kunne definere hva vi ønsker å vite mer om (variabler), samt hvilke svaralternativer som er relevante for å måle det man ønsker å få svar på (verdier) (Jacobsen, 2015). I korte trekk betyr dette at man bør ha relativt god kjennskap til temaet og problemstillingen man velger å undersøke ved en slik metode. Metoden er ekstremt effektiv til å samle inn store datamengder raskt og det er som regel enkelt å behandle datamaterialet siden det er kodet som tall og størrelser. Den åpenbare fordelen ved metoden er at den er standardisert og presis, og store datamengder kan raskt reduseres effektivt til variabler (Jacobsen, 2015). Informasjonen man henter kan behandles

ved hjelp av datamaskiner og tilgjengelige statistikkprogrammer, noe som gjør det enkelt å analysere datamaterialet videre.

Fordelen med standardiseringen er at man kan samle inn store datamengder uten at det nødvendigvis blir for tidkrevende og dyrt. Dette fører til at man kan undersøke et større utvalg av populasjonen, og tidvis kanskje hele populasjonen. Ved undersøkelser av et større utvalg eller hele populasjon vil muligheten for å generalisere svarene øke og fører gjerne til høy ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Forskerens avstand til informantene gjør at det er enklere å bevare en objektiv oppfatning til undersøkelsen og de man forsker på. Dette styrker fokuset på det mer generelle og upersonlige forholdet, som man i disse undersøkelsene er mest interessert i (Jacobsen, 2015). Likevel kan denne type avstand også være en svakhet som kan føre til lav forståelse til fenomenet som undersøkes.

Vi har valgt å benytte oss av kvantitativ metode for å samle inn vårt datamateriale på bakgrunn av de åpenbare fordelene dette gir oss i datainnsamlingen og forskningsdesignet.

4.3.2 Innsamling av primærdata

Ifølge Jacobsen (2005) er primærdata data som samles inn for første gang av forskeren selv med det formål om å belyse en spesiell problemstilling. Datamaterialet som er nødvendig for å besvare problemstillingen eksisterer ikke, og vi samler derfor inn dataen selv og henvender oss til de primære kildene. Det er flere måter å samle kvantitative data på, og ifølge Johannessen et al., (2016) er spørreundersøkelse den vanligste måten.

Det er nettbaserte spørreskjema som er den mest brukte datainnsamlingsmetoden innen kvantitativ metode og surveyundersøkelser (Jacobsen, 2015). Innsamlingen av primærdata foregikk via det nettbaserte spørreskjemaet til Nettskjema.no. Spørreskjemaet ble selvadministrert på nettsiden som er utformet av Universitetet i Oslo. Programmet gjør det enkelt for oss å lage en undersøkelse, holde løpende kontroll på innkomne svar og eksportere dataen for videre statistisk analyse.

En av fordelene med nettbaserte spørreundersøkelser er at forskerne sparer kostnader, tid og arbeid siden respondentene selv må besvare undersøkelsen (Jacobsen, 2005). En annen fordel med nettbaserte spørreundersøkelser er at respondentene er uavhengig av tid og sted.

Utsendingen av skjemaet kan i teorien gå relativt kjapt. Problemet er likevel at mange velger å utsette besvarelsen, eller velger å ikke svare i det hele tatt slik at det likevel tar tid før man får datamaterialet (Simsek & Veiga, 2001).

Et hovedproblem med spørreundersøkelser på nett er lav svarprosent (Jacobsen, 2005). Fokuset og kunnskapen rundt spredning av virus i e-poster er i dag stor. Mange er derfor skeptiske til å åpne vedlegg fra ukjente avsendere. E-postene vil også kunne havne i spamfilteret/sjøppelpost slik at bedrifter aldri oppdager spørreundersøkelsen. For å forsøke å redusere frafallet valgte vi å gjøre den nettbaserte spørreundersøkelsen anonym og dataene ble behandlet konfidensielt. Tidligere forskning antyder at respondenter kan være mer villige til å svare ærlig ved konfidensielle undersøkelser enn ved for eksempel intervju (Jacobsen, 2005).

4.3.3 Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata er datamateriale som er samlet inn av andre enn forskeren selv, og benyttes ofte når det ikke er mulig å samle inn primærdata av ulike årsaker (Jacobsen, 2015). For å spare tid og ressurser har benyttet sekundærdata for å innhente kontaktinformasjon til respondentene. Proff Forvalt (2020) har en database som gir muligheten for å filtrere ut bedrifter etter kriterier. Vi valgte å inkludere filter som bestemmer bedriftens næringskode, geografiske plassering, antall ansatte og bedrifter med registrerte e-postadresser.

4.3.4 Populasjon og respondenter

Populasjon betyr befolkning, men begrepet brukes også videre om det totale antallet av en bestemt art (Johannessen et al., 2011). I noen tilfeller er populasjonen enkelt å definere og avgrense, og dette har vi gjort i vår problemstilling som omfatter små- og mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge. “*Populasjonen er samlingen av alle enhetene som en problemstilling gjelder for*” (Johannessen et al., s. 258, 2011). Ofte tas det gjerne et utvalg av populasjonen for å undersøke et fenomen. I denne studien har vi valgt å inkludere hele populasjonen på grunn av vårt valg av tilnærming til primærdata, en nettbasert spørreundersøkelse. Empirien i studien har vi samlet inn fra nordnorske bedrifter i fylkene Nordland og Troms- og Finnmark, i tillegg til Svalbard og Jan Mayen. For å identifisere bedriftene har vi valgt å avgrense med følgende kriterier i søket i Proff Forvalt (2020):

- Bransje (NACE-koder): 49, 55, 56, 79, 93 (Vedlegg 3)
- Landsdel: Nord-Norge, inkl. Svalbard og Jan Mayen
- Antall ansatte: 1 – 250 (jamfør EU sin definisjon)
- E-post: Registrert e-postadresse
- Driftsstatus: Aktiv

Søket i databasen resulterte i en populasjon på 544 bedrifter (N = 544) basert på oppgitte kriterier. Vi eksporterte filen med bedriftene fra Proff Forvalt (2020) til Excel (2016). Ved gjennomgang av filen viste det seg at enkelte bedrifter var registrert med ugyldige e-postadresser. Etter et omfattende søk fant vi igjen litt over halvparten av disse.

Spørreundersøkelsen ble sendt til en populasjon på 516 bedrifter, ikke 544 som først antatt.

4.4 Spørreundersøkelsen

Ifølge Johannessen et al. (2016) er det flere forskjellige måter å samle inn kvantitative data på, og den vanligste måten er gjennom spørreundersøkelse. I utformingen av spørreskjemaet har vi valgt å ta utgangspunkt i og hente inspirasjon fra spørreundersøkelsen til King et al. (2010). Dette ble gjort bevisst da vår studie er basert på den samme teoretiske forankringen. Spørsmålene er likevel endret og tilpasset vår undersøkelse.

4.4.1 Utviklingen av spørreskjemaet

Vi har utviklet spørreskjemaet på nettsiden Nettskjema.no. Dette er en sikker løsning for datainnsamling via nett. Gjennom Nettskjema.no hadde vi muligheten for å laste ned dataen i et .csv format og eksportere videre til SPSS for statistisk analyse. Dette reduserer sannsynligheten for tastefeil og/eller mangler i datasettet.

For å sende ut spørreskjemaet valgte vi å benytte oss av to ulike e-postadresser, henholdsvis okonomireiseliv@outlook.com og okonomireiseliv@gmail.com. På grunn av Outlook og Gmail sine begrensninger av antall e-poster sendt i løpet av timer/dager måtte vi opprette 2 ulike e-postadresser hos ulike leverandører. Vi valgte å opprette helt nye e-poster for å unngå å blande private e-poster i studien. Vi ønsket ikke å gå glipp av tilbakemeldinger blant andre mail som dukker opp i løpet av en dag. I tillegg ble vi enige om at begge forskerne i denne studien skulle ha lik tilgang til mailene, og dette ville vært utfordrende om spørreundersøkelsen ble sendt fra privatmail. En ulempe med å opprette en upersonlige e-postadresser kan være at bedriftene oppfatter avsenderen som useriøs eller spam. Et problem og en mulig svakhet i studien er det store omfanget av falske e-poster og svindelforsøk som masseproduseres i dag. Store og små bedrifter samt privatpersoners fokus på å skille mellom hva som er en reell e-post og svindelforsøk kan påvirke studiens svarprosent. Mange bedrifter har i dag en policy som tilsier at en ikke skal åpne tilsendte dokumenter eller tilsendte linker. Svindlere har i dag blitt stadig flinkere til å få digitalt innhold til å se reelt ut, samt at falske annonser brukes massivt. I utsendelsen av spørreundersøkelsen har vi gjort vårt ytterste for å

få innholdet til å se reelt og troverdig ut slik at mottaker skal anse dette som pålitelig. Avslutningsvis i e-posten har vi lagt ved kontaktinformasjon til oss som forskere og vår veileder. Vi la også ved vår tilknytning til studieinstitusjonen Handelshøgskolen i Tromsø (HHT) ved Universitetet i Tromsø (UiT). Dette ble gjort for å skape en trygghet og samtidig påpeke vår tilknytning til en seriøs organisasjon.

4.4.2 Utformingen av spørreskjemaet

Spørreskjemaet har totalt 66 spørsmål, men respondentene vil kun besvare enten 57 eller 54 spørsmål avhengig av svaret på det første stilte spørsmålet. Alle spørsmålene i spørreundersøkelsen er gjort obligatoriske å svare på, sett bort fra spørsmål 3, 23 og 32 (vedlegg 2), hvor bedriftene kan velge å presisere på tidligere spørsmål. Obligatoriske spørsmål gjør at datamaterialet blir fullstendig og uten mangler.

Vi har benyttet ulike tilnærminger på spørsmålene i spørreundersøkelsen, hvor majoriteten av spørsmålene er utformet som lukkede graderings spørsmål ved en Likert-skala med 5 svaralternativer. Likert-skalaen har kun definerte etiketter ved minimum- og maksimumsverdi. Vi har valgt å benytte Likert-skala med fem svaralternativer siden vi har fokusert på nøyaktige og mindre vilkårlige resultater. En 5-poengs Likert-skala vil gi respondenten nok svaralternativer uten at det blir for mange alternativer å forholde seg til. En Likert-skala med minst fem verdier gir mulighet for å gjøre mer omfattende og avanserte statistiske analyser enn hva som er mulig med mindre verdier (Johannessen et al., 2016). Ved bruk av skalaer får respondentene mulighet til å nyansere svaret ved å markere det området på skalaen som gjenspeiler deres oppfatning. Bruken av skalaer er studert blant forskere, og oppfatningene er ulike. Oppsummert viser likevel resultatene at skalaer med oddetall, og da særlig fem eller syv verdier, gir best datakvalitet (Johannessen et al., 2016).

King et al. (2010) benyttet i sin studie en 7-poengs Likert-skala. Grunnen til at vi har benyttet en 5-poengs Likert-skala var for å unngå for mange svaralternativer som kunne ført til vilkårlige resultater og lavere gjennomsnitt (Dawes, 2008). I tillegg vil en 5-poengs Likert-skala kun gi respondentene to muligheter for positiv og negativ respons på hver side av den nøytrale avhukingen.

Vi valgte å gi respondentene muligheten til å velge ett eller flere svaralternativer på enkelte spørsmål. Dette ble blant annet brukt på følgende spørsmål: "*Hvilken del(er) av reiselivet er din bedrift engasjert i?*". Siden reiselivet består av 5 ulike bransjer, valgte vi å kun ha disse

alternativene og ikke et alternativ med “*annet*” eller en fritekst boks. Av svarene ser vi at mange av bedriftene har huket av flere enn ett alternativ, noe som viser at mange bedrifter leverer flere tjenester innenfor reiselivsnæringen.

I noen tilfeller valgte vi å stille spørsmål med åpne svar. Generelt sett bryter åpne svar med den kvantitative metodens hensikt, som er å innhente standardisert informasjon. I de åpne spørsmålene gis respondentene mulighet til å fylle inn egne alternativer. Vi har benyttet slike svarmuligheter på spørsmål vi har ønsket å få et konkret svar på. Et eksempel på et spørsmål vi stilte med åpent svar er spørsmål nr. 5: “*hvor mange ansatte har bedriften?*”. Likevel valgte vi også å gjøre dette spørsmålet obligatorisk, slik at alle respondentene måtte svare. Vi valgte også å stille spørsmål rundt hvilke andre styringsverktøy bedriftene benytter. Dette spørsmålet ble ikke satt som obligatorisk å svare på. Vi risikerte dermed å ende opp med å ikke få noen svar.

Spørreundersøkelsen består av fem deler. Del 1 handler om lønnsomhet og økonomistyring i reiselivsbedriftene. Vi spurte her om generell informasjon fra bedriftene som er interessante uavhengig av om bedriften benytter budsjett eller ikke. Det første spørsmålet bedriftene får i spørreundersøkelsen er om de benytter budsjetter aktivt i sin økonomistyring eller ikke. Svaret på dette spørsmålet vil være avgjørende for hvilken del respondentene får etter del 1. Dersom respondenten svarer “*ja*” på at bedriften benytter budsjetter aktivt, vil respondenten få 12 relevante spørsmål knyttet opp mot dette i del 2: Bedriften benytter budsjett. Hvis respondenten svarer “*nei*” vil man få 9 relevante spørsmål knyttet opp mot hvorfor bedriften har valgt å ikke benytte seg av budsjetter fra del 3: Hvorfor benytter dere ikke budsjetter. Uavhengig av hva bedriften har svart på om de benytter budsjetter vil respondenten måtte svare på 32 relevante spørsmål fra del 4 og del 5 om bedriftens størrelse, strategi, struktur og opplevd usikkerhet i omgivelsene. Vi har valgt å lage forskjellige datasett ut fra hvorvidt bedriftene benytter budsjetter aktivt eller ikke i sin økonomistyring for å eliminere irrelevante spørsmål til respondentene. Dette øker spørreundersøkelsen relevans, reliabilitet, validitet og reduserer muligheten for støy.

Før spørreskjemaet ble distribuert til respondentene foretok vi en pretest på nære venner, bekjente og familie. Disse hadde alle forskjellig bakgrunn og forskjellig kunnskaper til faget økonomi. Denne testen ble utført for å sikre at vi brukte de mest hensiktsmessige formuleringer og begrep for å unngå mistolking av spørsmål. Det er ingen krav om økonomisk kompetanse for å opprette et selskap i Norge. Det var derfor viktig for oss å lage

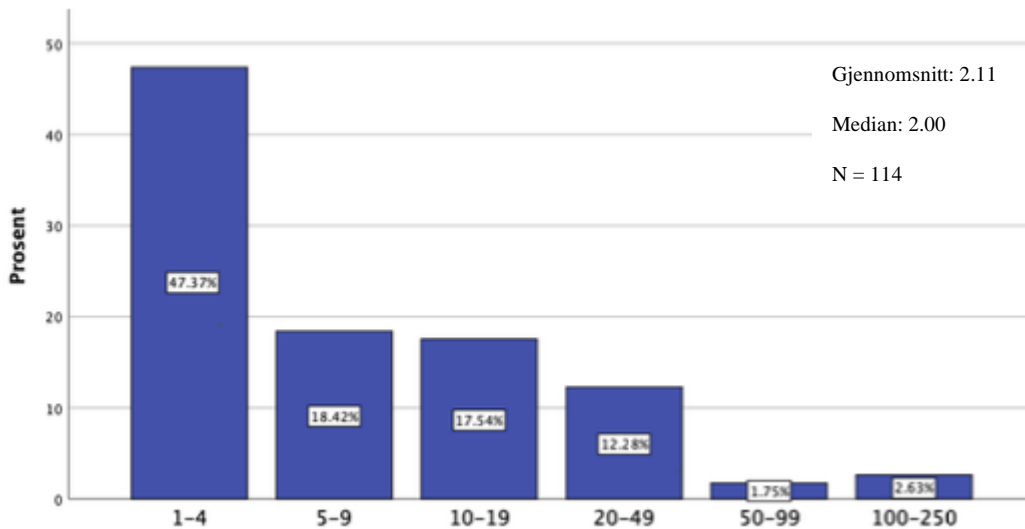
spørsmålene så enkle at enhver daglig leder, uavhengig av økonomisk kompetanse, var i stand til å oppfatte og svare på de enkelte spørsmålene.

4.4.3 Responsen på spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble sendt ut torsdag den 30. januar 2020 klokken 13:00 til bedriftene. Mandag den 3. februar klokken 13:00 var det allerede registrert 21 svar. Dette ga en svarprosent på ca. 4 %. Den samme mandagen klokken 19:30 sendte vi ut en påminnelse til samtlige bedrifter med en oppfordring om å svare på en *“spennende undersøkelse om nordnorsk reiseliv”*. Vi kunne dessverre ikke ekskludere de bedrifter som allerede hadde besvart på grunn av bedriftenes anonymitet. I påminnelsen opplyste vi om at bedrifter som allerede hadde besvart spørreundersøkelsen kunne se bort i fra denne. I løpet av ca. 1 døgn etter påminnelsen fikk vi inn totalt 11 nye svar. Dette tilsvarte nå totale svar på 32 svar og en svarprosent på ca. 6 %. I løpet av en ukes tid var antall svar passert 42 (svarprosent 8,1 %), og vi valgte å foreta enda en påminnelse om vår undersøkelse. I denne påminnelsen utsendt 11. februar valgte vi emnet *“Vi savner fortsatt ditt bidrag i den spennende undersøkelsen om økonomi i nordnorske reiselivsbedrifter!”* for å prøve å skape litt mer interesse rundt temaet. I tillegg valgte vi å innlede e-postens tekst med *“Dette er et siste håp om at din reiselivsbedrift kan hjelpe oss med vår masteroppgave.”*.

I perioden 12. februar til 16. februar valgte vi å ta i bruk telefonen til hjelp. I klyngen på 544 bedrifter ringte vi opp tilfeldige bedrifter for å etterlyse svar og informere om undersøkelsen. I tillegg valgte vi å ta i bruk sosiale medier som Facebook og Instagram for å nå ut til bedriftene ved hjelp av meldingstjenestene de to appene tilbyr. I denne perioden oppnådde vi ca. 40 nye svar, en økning fra 51 til 91 svar. Mandag den 17 februar sendte vi ut vår siste påminnelse med ordlyden *“Et siste rop om hjelp”*. I det siste forsøket på å få ytterligere svar fikk vi fra 91 til totalt 114 svar, noe vi er veldig fornøyde med.

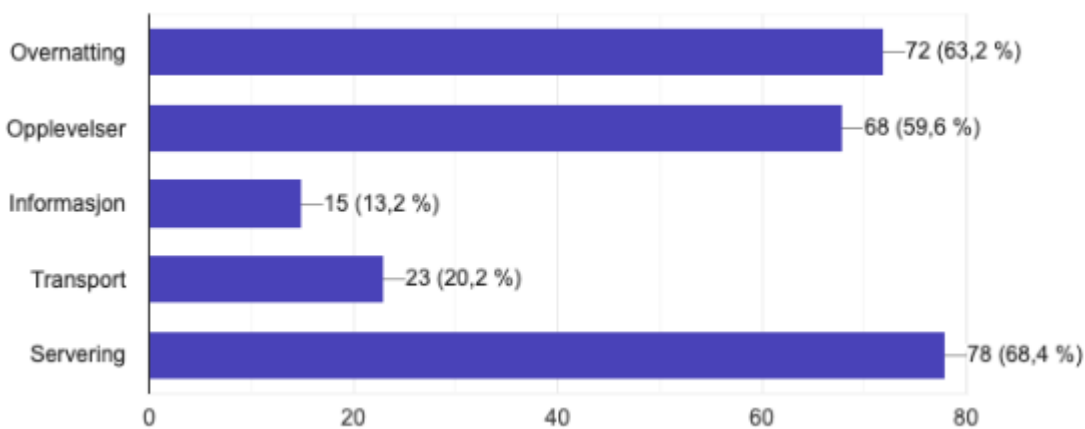
I undersøkelsen spurte vi om bedriftens størrelse i antall ansatte og årsverk. Her fikk respondentene angi et tall i åpent svar, men vi har valgt å kategorisere svarene i intervaller på 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99 og 100-250 ansatte. Dette ble gjort for å forenkle den videre statistiske analysen. Figur 1 viser hvordan bedriftene har fordelt seg basert på besvarelsen på spørsmålet.



Figur 2: Bedriftenes størrelse målt i antall ansatte

Figur 1 viser at det er en overvekt av små bedrifter (iht. EU sin definisjon) som har svart på spørreundersøkelsen. Nesten halvparten av bedriftene (47,37 %) har ansatte mellom 1 til 4, mens ca. 48 % har mellom 5 til 49 ansatte. Kun 1,75 % har mellom 50 til 99 ansatte, mens 2,63 % av bedriftene har ansatte mellom 100-250.

I spørreundersøkelsen ble også bedriftene spurt om hvilken bransje de hovedsakelig opererer i. Spørsmålet hadde fem svaralternativer, hvor bedriftene kunne huke av på flere svar dersom bedriftene tilbyr flere av de gitte alternativene. Siden reiselivsnæringen er bygd opp av fem ulike bransjer som tilbyr tjenester til gjester og reisende, har vi benyttet oss av de gitte bransjene. Bedriftene leverer tjenester innen overnatting, opplevelser, informasjon, transport og servering. Figur 2 viser en oversikt over bransjene som er representert og at det er overnatting, opplevelser og servering flest bedrifter har tjenester innenfor.



Figur 3: Bransjeoversikt

4.5 Studiens kvalitet

Studiens kvalitet “bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det som skrives er sant”, og “at det som rapporteres gjenspeiler både de som har blitt undersøkt, og en underliggende virkelighet” (Jacobsen, 2015, s. 246). For at våre funn og konklusjoner skal være betydningsfulle og relevante, må de oppfattes som troverdige av andre. Dette kan sikres gjennom evalueringen av innsamlingsmetoden, bearbeidingen og tolkningen av data (Saunders et al., 2012).

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet) ser på om det er mulige trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har funnet. Med dette menes at det kan være mulige metodologiske forklaringer, noe som vil si at resultatene skyldes selve undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2015).

Trekk ved respondentenes kontekst kan spille en rolle i studiens reliabilitet. I vår nettbaserte spørreundersøkelse har vi som forskere minimal kontroll over hvilken situasjon respondenten befinner seg i. Besvarelsene vil med all sannsynlighet være preget av hvilken sinnstilstand respondenten er i. For eksempel kan en respondent som har vært stresset ha svart unøyaktig på spørsmålene. Det vil også være viktig å påpeke at man ikke kan garantere at alle respondenter tar undersøkelsen like alvorlig, men at de føler de bør levere noe tilbake når noen har tatt seg bryet med å sende det til dem (Jacobsen, 2015). Ved nettbaserte spørreskjemaer har vi heller ingen kontroll over hvem som faktisk har svart. Vårt ønske i denne undersøkelsen var at daglig leder eller en person med sterk kjennskap til bedriftens økonomistyring skulle være den som besvarte undersøkelsen, noe vi i dette tilfellet ikke kan garantere for.

For å sikre reliabilitet i denne studien har vi forsøkt så godt vi kan å beskrive og forklare hvordan vi har gått fram for å komme fram til de resultatene vi har fått. Dette bidrar til at andre enkelt kan gjennomføre en re-test på en lignende studie, og etterprøve de resultater som vår studie gir. Forskerens objektivitet er viktig for å sikre reliabilitet. Jacobsen (2015, s. 26) snakker i den forstand om forskerens *avstand*, og om å “*minimere (...) forskernes effekt på det de studerer*”. Denne studien tar for seg hele populasjonen gjennom en nettbasert spørreundersøkelse. Det har derfor i stor grad vært utenfor vår kontroll hvem som har valgt å svare på spørreundersøkelsen, og følgelig en klar avstand mellom respondentene og vi som

forskere. Studien er således gjennomført på en objektiv måte med en minimal form for subjektiv utvelgelse.

Ved utarbeidelse av spørsmålene i spørreskjemaet fant vi inspirasjon fra enkelte spørsmål hos King et al. (2010). Disse spørsmålene er allerede operasjonalisert og utviklet med basis i eksisterende litteratur. Spørsmålene til King et al. (2010) er allerede pretestet på 20 bedrifter og fem forskere, noe som gjør spørsmålene kvalitetssikret. Vi valgte likevel å teste reliabiliteten ved Cronbach's alpha. Alphakoeffisienten (verdi mellom 0 og 1) måler intern konsistens i ett sett av spørsmål som er kombinert i en skala for å måle det samme begrepet. Verdier over 0,7 indikerer at spørsmålene kombinert måler det samme (Saunders et al., 2012). Denne analysen er presentert sammen med faktoranalysen (vedlegg 4) og viser at spørsmålene knyttet til struktur har høy reliabilitet, mens spørsmålene knyttet til oppfattet usikkerhet i omgivelsene er mindre reliable. En grunn til lav reliabilitet kan skyldes at spørsmålene til usikkerhet i omgivelsene var uklare eller vanskelige å forstå.

Primærdataene i studien ble samlet inn gjennom Nettskjema.no med mulighet for eksport av data til et .csv filformat. Csv-formatet kan overføres direkte til SPSS og Excel som reduserer sannsynligheten for feil og mangler i datasettet og samtidig styrker reliabiliteten. På grunn av noen utdaterte e-postadresser i registeret til Proff Forvalt (2020) søkte vi opp disse manuelt. Det var et fåtall av e-postene vi ikke var i stand til å innhente i ettertid, noe som kan svekke reliabiliteten. Eventuelle manuelle feil har vi etter beste evne forsøkt å unngå i etterarbeidet med å innhente de utdaterte e-postadressene.

4.5.2 Intern validitet

En undersøkelses validitet knyttes til i hvilken grad undersøkelsen er egnet til å gi gyldige svar på studiens problemstilling eller forskningsspørsmål (Johannessen et al, 2011). Studiens interne validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke.

Ifølge Saunders et al. (2012) bør spørreskjema testes før de sendes ut til respondenter. I tillegg bør man søke veiledning hos fagfolk som kan bidra med å vurdere hvorvidt spørsmålene er tilpasset og representativt for problemstillingen. Pretesten ble gjennomført hos 15 familiemedlemmer/venner før utsending, hvor alle hadde ulik bakgrunn og økonomiforståelse. Vi sikret at tilbakemeldingene gikk på forståelsen og formuleringen av spørsmålene. Vi ba også om tilbakemeldinger rundt tidsbruk og eventuelle uklarheter i

undersøkelsen. Pretesten resulterte i at vi måtte endre noen spørsmål. Blant annet fant vi en “*feil*” i henting av svarene. Da noen hadde svart et kommatall, ble dette tolket som en dato i Excel. Testing av spørreundersøkelser på venner og familie kan gi *face validity* (Saunders et al., 2012), en kvalitetssikring hvorvidt spørsmålene fremstår fornuftige. Venner og familie med kompetanse innenfor fagfeltet og praktisk kunnskap på området ble derfor aktivt brukt under utviklingen av spørreundersøkelsen for å sikre at spørsmålene fremsto fornuftige. Veilederne våre har også bidratt i stor grad med utviklingen av spørreskjemaet. Det ble benyttet flere veiledningstimer i starten av semesteret for å ferdigstille og kvalitetssikre undersøkelsen før vi sendte den til pretest.

4.5.3 Generaliserbarhet

Generalisering, også kalt ekstern validitet forteller noe om i hvor stor grad utvalget er representert for populasjonen. Det vil si i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres fra et utvalg til den faktiske populasjonen. I utgangspunktet kan man ikke generalisere til andre enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på (Jacobsen, 2005).

Det er utfordrende for forskere å oppnå både intern- og ekstern validitet samtidig. Dette kommer av at det ofte er en avveining mellom nøyaktighet og gyldighet. Likevel, innen kvantitativ forskning kan resultater vurderes som gyldige, etterprøvbare og objektive basert på ekstern validitet (Maxwell, 1992). I vår studie har vi tatt utgangspunkt i hele populasjonen, gitt at bedriftene har oppfylt visse kriterier. Vi har respondenter fra alle bransjesegmentene vi omtaler i oppgaven, hvor majoriteten er innen servering.

Svarprosent

Det finnes en rekke teknikker og tiltak som kan bidra til økt svarprosenten. Dette kan være alt fra personalisering av spørreskjema, lengde og form, anonymitet, belønning, insentiver, tematikk, formell støtte, samarbeid med institusjoner, personlig levering og oppmøte (Jacobsen, 2015). Vi har valgt å benytte oss av følgende teknikker: begrenset antall spørsmål, anonymitet, objektivitet, innbydende design av e-post og spørreskjema. I tillegg undersøker vi et viktig tema: økonomistyring i nordnorske reiselivsbedrifter. På grunn av begrenset tid og ressurser var det ikke mulig for oss å ta i bruk alle teknikkene. Vi valgte å filtrere ut alle bedrifter med registrerte e-postadresser i Proff Forvalt (2020) for å unngå å bruke tid på å lete opp e-postadresser og for å komme i gang med utsendelsen av spørreundersøkelsen raskest

mulig. Ved beregning av svarprosent er det vanlig å benytte aktiv svarprosent (Saunders et al., 2012). Vi har beregnet aktiv svarprosent slik tabell 1 viser:

Tabell 1: Aktiv svarprosent

Antall bedrifter totalt (populasjon)	544
Antall ugyldige e-postadresser	63
Antall korrigerede e-postadresser	35
Antall utsendte spørreskjema	516
Antall svar på spørreundersøkelsen	114
Aktiv svarprosent	22,09 %

Av 516 utsendte spørreskjema var det totalt 114 som besvarte. Dette tilsvarer en aktiv svarprosent på 22,09 %, noe som er akseptabelt i forhold til hva man kan forvente. Med en såpass liten populasjon var det likevel nødvendig med over 100 besvarelser for at datamaterialet skulle være analyserbart. Dessverre har svarprosenten på nettbaserte spørreundersøkelser hatt en negativ trend (Jacobsen, 2015). Det er ønskelig at svarprosenten skal være over 50 %, men dette har vist seg å være utfordrende i flere studier.

Frafall

De vanligste årsakene til frafall i en spørreundersøkelse er at undersøkelsen ikke kommer fram til riktig person eller at personen ikke har mulighet eller kapasitet til å svare. Frafall beregnes ut fra hvor mange som ikke har svart, og dette gjelder hele undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Vi hentet ut en populasjon på 544 nordnorske reiselivsbedrifter, hvorav e-postadresser til 28 av disse var oppgitt feil og ikke mulig å innhente i ettertid. Det vil si at allerede fra starten hadde vi et frafall på omkring 5 % av populasjonen. Jacobsen (2015) påpeker at hovedproblemet med frafall er ikke “*hvor mange som faller fra ... men hvem som faller fra*” (Jacobsen, 2015, s. 310). Dette er fordi et systematisk skjevt frafall gjør resultatene usikre. Det er “*normalt ikke noe problem med bortfall av enheter*” (Johannessen et al., 2011, s. 258) når data hentes fra registre hvor hele populasjonen inngår. Det som er viktig er at de som har svart på spørreundersøkelsen representerer populasjonen.

Tabell 2: Gjennomsnitt av antall ansatte i populasjon og utvalg

Gjennomsnitt størrelse (populasjon)	14,3
Gjennomsnitt størrelse (utvalg)	12,7

Tabellen viser at utvalget på 114 bedrifter har noe færre antall ansatte målt i gjennomsnitt enn populasjonen med 12,7 ansatte mot 14,3 ansatte i populasjon på 516 bedrifter. Utvalget kan representere populasjonen på grunn av at fordelingen ikke er betydelig skjevfordelt.

4.5.4 Datatriangulering

I vår studie kombinerer vi primær- og sekundærdata, og trianguleringen består derfor i datatriangulering. Dette er en strategi for å øke validiteten av forskningsfunn ved bruk av ulike datakilder og metoder som sammen skal føre til entydige slutninger om fenomenet som studeres (Mathison, 1988). Vi valgte å benytte oss av registerdata fra Proff Forvalt (2020) for å innhente bedriftsinformasjon som e-postadresse, antall ansatte, plassering og kontaktinformasjon til daglig leder. Dette datamaterialet benyttet vi senere for å sikre ekstern validitet, blant annet ved frafallsanalysen.

4.6 Analyseteknikker

Vi har i denne studien valgt å benytte analyseverktøyene Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics versjon 26 og Microsoft Office Excel (2016). Analysene som er blitt benyttet er faktoranalyse, logistisk regresjonsanalyse og generell deskriptiv statistikk.

Spørreundersøkelsen inkluderer enkeltspørsmål på nominalt nivå, men består i all hovedsak av spørsmål på ordinalt nivå. Nominalvariabler kjennetegnes ved at verdiene er gjensidig utelukkende og ikke kan rangeres på en logisk måte (Johannessen et al., 2016). Bedriftene benytter enten budsjetter eller ikke, hvor det ene alternativet utelukker det andre. Majoriteten av spørsmålene er på et ordinalt nivå som i denne sammenheng betyr orden. Verdier på ordinalt nivå kjennetegnes ved at de er gjensidig utelukkende og har en logisk rangering. Målet med spørsmål på ordinalnivå er å få frem flere nyanser enn hva man oppnår på et nominalt nivå. Svaralternativene kan settes i en bestemt rekkefølge hvor verdiene uttrykker grader, kvalitet eller posisjon i en serie. Spørsmålene kan konstrueres som skalaer, med for eksempel gradering fra 1 til 5 (Johannessen et al., 2016).

Spørsmålene fra King et al. (2010) er hovedsakelig operasjonalisert fra 1 til 7 på Likert-skalaen, mens de resterende spørsmålene er målt fra 1 til 5. Ved bruk av Likert-skala er det vanlig å kode med høy tallverdi for de høyeste svaralternativene (Jacobsen, 2015). I vår studie har vi konsekvent valgt å operasjonalisere fra 1 til 5 på Likert-skalaen. “*Helt enig*” er kodet med tallet 5 og “*Helt uenig*” er kodet med tallet 1. Variabler bør i utgangspunktet være

på metrisk nivå ved utførelse av avansert statistikk. Det er likevel vanlig forskningspraksis å behandle variabler fra Likert-skala på metrisk nivå, så fremt de har fem eller flere verdier (Jacobsen, 2015).

Etter at spørreskjemaet var sendt ut, oppdaget vi at ved besvarelse av spørsmål 6: “*Hvor mange årsverk har bedriften?*” at enkelte bedrifter oppga kommatall. Dette gjorde førte til en automatisk formatering i Excel som omgjorde tallet til dato. Dette ble oppdaget og rettet i ettertid, slik at datamaterialet i analysene er korrekt. Vi avdekket også at Likert-skalaen på spørsmål 47 var vendt “*feil*” vei, slik at faktoranalysen i utgangspunktet inneholdt mye støy. Vi valgte å rotere svarene slik at 1 “*Uforutsigbar*” ble flyttet til 5, og omvendt. En korrigeret versjon finnes også i vedlegg 2.

Faktoranalyse (vedlegg 4) er en statistisk analysemetode som kan avdekke hvordan ett sett med spørsmål kan forklares av et mindre antall faktorer. Analysen finner ut hvor mange faktorer variablene kan reduseres til og hvordan variablene kan kombineres i ulike faktorer. Faktoranalysen i vår studie resulterte i én faktor for hver av betingelsene størrelse, struktur og strategi. Oppfattet usikkerhet i omgivelsene resulterte i to faktorer: dynamiske omgivelser og konkurranseintensitet (fiendtlighet). Faktorene som er utledet fra faktoranalysen brukes videre i en logistisk regresjonsanalyse. De ulike faktorene er målt i gjennomsnittet av hvert spørsmål for hver respondent.

4.6.1 Beskrivende statistikk

Man skiller prinsipielt mellom to typer statistikk innen samfunnsforskning: beskrivende statistikk og slutningsstatistikk. Beskrivende statistikk avgrenser seg til å analysere hvordan enheter fordeler seg på variablene i et gitt datamateriale (Johannessen et al., 2016). De vanligste analyseteknikkene som anvendes er univariat analyse, bivariat analyse og regresjonsanalyse. I resultatkapittelet har vi i all hovedsak brukt beskrivende statistikk i form av gjennomsnitt og standardavvik som presenteres i figurer og tabeller. Gjennomsnittet viser det typiske svaret i en fordeling, mens standardavviket sier noe om hvor langt de enkelte verdiene i gjennomsnitt ligger fra gjennomsnittsverdien. Bakgrunnen for at vi presenterer gjennomsnittsverdien og standardavviket er for å kunne danne en mening om hva det typiske svaret er for de ulike bedriftene basert på hva de mener om egen budsjettbruk. Ved å se nærmere på standardavviket måler vi om det er stor spredning blant svarene som er gitt av de ulike bedriftene. Dette presenteres i krysstabeller for å få frem forskjellene mellom bedriftene som bruker budsjetter og de som ikke bruker budsjetter.

Deskriptiv statistikk legger grunnlaget for slutningsstatistikk. Hensikten med slutningsstatistikk er å beregne “*usikkerhet knyttet til generalisering av resultater fra et utvalgt til en populasjon*” (Johannessen et al., 2016, s. 438). Slutningsstatistikk forutsetter sannsynlighetsutvalg, det vil si at utvalget er tilfeldig trukket fra populasjonen. Det finnes to typer slutningsstatistikk: estimering og hypotesetesting. Ved estimering anslår man en parameter i populasjonen ved hjelp av et estimat i utvalget. Denne slutningsstatistikken beregner intervallestimater, som er statistiske sikkerhetsmarginer for utvalgsresultater. Eksempler på beregning av estimater er gjennomsnitt eller prosentdelere i et utvalg (Johannessen et al., 2016). Når man benytter et utvalg av en populasjon som grunnlag for en studie er det knyttet en viss usikkerhet til resultatene når man generaliserer resultatene fra utvalg til populasjon.

Den andre typen slutningsstatistikk er hypotesetesting som beregner om forskjeller mellom grupper i utvalg er tilstrekkelig store slik at man kan forkaste en nullhypotese om det ikke er forskjell mellom de respektive populasjonene. Hypotesetesting ser på forholdet mellom utvalg og populasjon, den statistiske sannsynligheten for å forkaste korrekt nullhypotese. Denne typen slutningsstatistikk betegnes ofte som signifikanstesting, hvor man undersøker om forskjeller mellom ulike grupper er statistisk signifikante eller utslagsgivende (ibid.).

4.6.2 Logistisk regresjon

I studien bruker vi logistisk regresjonsanalyse for å finne ut om det er relasjon mellom budsjettbruk og de ulike betingelsesfaktorene. Budsjettbruken kan enten være 0 (*nei*) eller 1 (*ja*). På grunn av at den avhengige variabelen (budsjettbruk) er dikotom (kan bare ha to verdier), kan ikke en lineær regresjonsanalyse benyttes. Dette er på grunn av at en lineær regresjonsanalyse med en dikotom avhengig variabel ville resultere i et feilledd som blir heteroskedastisk, og oppfyller følgelig ikke kravet om et homoskedastisk feilledd (at variansen er konstant). Vi må derfor benytte en logistisk regresjonsanalyse (en såkalt logit). Logit-modellen presenteres slik:

$$p(\text{Budsjettbruk}_i) = \Delta(\beta_1 + \beta_2\text{Struktur}_i + \beta_3\text{Utvikling}_i + \beta_4\text{Dynamisk}_i + \beta_5\text{Fiendtlighet}_i + \beta_6\text{Strategi}_i + \beta_7\text{Ansatte}_i + \beta_8\text{Sektor}_i + \beta_9\text{Styremedlemmer}_i + \beta_{10}\text{Familiemedlemmer}_i + \beta_n\text{Kompstyre } N_i + \mu_i)$$

$\beta_1 - \beta_n$ er parameterne som estimeres og μ_i er residualen. Hypotesene som testes i logit-modellen er ansatte (størrelse), struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene (OUO). For å kunne konkludere med relasjoner mellom variablene, må sammenhengene være

statistisk signifikante. P-verdier på et 10 %-nivå er merket med ** og p-verdier på et 5 %-nivå er merket med *. Dersom sammenhengene ikke er signifikant forkastes hypotesen, og nullhypotesen (H_0) beholdes. Dersom det ikke er noen sammenheng mellom variablene som testes, er dette nullhypotesen. Koeffisientenes fortegn i logit-modellen indikerer om det brukes mer eller mindre budsjetter.

I den logistiske regresjonsanalysen har vi valgt å kjøre to modeller for alternativhypotesene. De ulike regresjonsanalysene tar utgangspunkt i faktoranalysen (vedlegg 4). Siden vi undersøker små- og mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge er det ikke utenkelig at mange av bedriftene har en eierstruktur hvor daglig leder og styreleder er én og samme person. I spørreundersøkelsen kontrollerte vi også for økonomisk kompetanse og hvor mange styremedlemmer bedriftene har, samt om disse består av familiemedlemmer. Logit-modellene består av en modell for bedrifter hvor daglig leder og styreleder er to ulike personer, mens den andre modellen består av bedrifter hvor disse er samme person.

En grunn til at vi valgte å kjøre to modeller var på bakgrunn av faktoren struktur. Faktoren struktur måler delegering av beslutningsmyndigheten i bedriftene. Mange av de nordnorske små- og mellomstore reiselivsbedriftene har samme person som daglig leder og styreleder. Det var derfor naturlig å presentere en modell for bedrifter hvor styreleder og daglig leder ikke er samme person, og en annen for bedrifter der styreleder og daglig leder er samme person. Ved å benytte to modeller unngikk vi mye støy og ugyldige data knyttet til bedriftenes struktur og eierforhold (daglig leder-styreleder).

Modellens forklarende variabler er struktur, utvikling, dynamisk, fiendtlighet og strategi. Struktur måler hvilken struktur (desentralisering versus sentralisering) bedriftene har, og om dette kan relateres til budsjettbruk. Utviklingsfaktoren måler i hvor stor grad bedriftene mener deres økonomistyring er godt tilpasset en rekke kontekstuelle faktorer (vedlegg 4 og vedlegg 2). Dynamisk og fiendtlighet (inngår i OUO) måler om usikkerheten i omgivelsene kan relateres til hvorvidt bedriftene benytter mer eller mindre budsjetter. Bedriftens strategi kan enten fokusere på produkt differensiering, kostnadslederskap eller en nøytral tilnærming. I dette tilfellet måler vi om kostnadslederskap fører til mindre bruk av budsjetter.

De kontrollerende variablene i analysen er antall ansatte (størrelse), antall styremedlemmer, familiemedlemmer- og økonomisk kompetanse i styret. Størrelsesfaktoren undersøker om antall ansatte i bedriftene kan relateres til budsjettbruk i henhold til alternativhypotese 1. Videre kontrollerer vi for om antall styremedlemmer, familiemedlemmer- og økonomisk

kompetanse i styret kan ha betydning for reiselivsbedriftenes budsjetteringspraksis. I tillegg har vi delt bedriftene inn i 3 sektorer hvor sektor 1 er basis og gjelder selskaper som driver med overnatting (i tillegg til andre tjenester innenfor reiseliv). Sektor 2 driver med opplevelser (i tillegg til andre tjenester innenfor reiselivet, unntatt overnatting), og sektor 3 er selskaper som ikke driver med overnatting og/eller opplevelser.

4.7 Etiske hensyn

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser for både de som blir undersøkt og for samfunnet (Jacobsen, 2015). Som forskere har vi en plikt til å nøye tenke gjennom hvordan forskningen kan påvirke de vi forsker på, samt hvordan forskningen vil oppfattes og kan brukes. Nerdrum (1998, referert i Johannessen et al., 2016) viser til tre særlige typer hensyn en forsker må tenke igjennom ved gjennomførelse av en studie; *“informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi”*, *“forskerens plikt til å respektere informantens privatliv”* og *“forskerens ansvar for å unngå skade”*.

Informantene som spørres om å delta, den som deltar og den som har deltatt i en undersøkelse skal ha mulighet for å bestemme over sin deltakelse. Vedkommende skal gi et klart svar og frivillig samtykke til å delta. Informantene skal også på hvilket som helst tidspunkt kunne velge å trekke seg og besvarelsen fra undersøkelsen uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et al., 2016). Alle bedriftene deltok frivillig på vår spørreundersøkelse. Vi tydeliggjorde i e-postene vi sendte ut til bedriftene at deltaksen var frivillig.

Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv handler om at folk selv skal bestemme hvem de slipper inn i på seg og livet sitt og hvilken informasjon som skal slippes ut. Enkeltindividet skal ha rett til å nekte forskere adgang til opplysninger om seg selv, og dette må forskere respektere. Deltakere i en undersøkelse skal ha rett til å kontrollere hvorvidt informasjon de gir skal deles med andre eller ikke. I tillegg skal deltakerne være sikre på at forskere ivaretar konfidensialitet og ikke bruker opplysninger slik at man kan gjenkjenne enkeltpersoner eller bedrifter. I e-posten som ble sendt til respondentene presiserte vi at alle bedrifter og deres svar ville være anonyme og behandles konfidensielt. I undersøkelsen har spørsmålene basert seg på generell informasjon om bedriften og hvordan økonomistyringen er. Vi har bevisst unngått å stille spørsmål rundt person- og bedriftsinformasjon som hadde gjort det mulig for oss å gjenkjenne bedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Det har ikke

vært interessant for oss å vite hvem som har svart hva siden vi har vært interesserte i å undersøke den generelle økonomistyringen i bedriftene.

Forskerens ansvar for å unngå skade relateres særlig til medisinsk forskning, men prinsippet gjelder også for samfunnsvitenskapelig forskning. Forskere må gjøre en vurdering om datainnsamlingen kan berøre sårbare og følsomme områder det er vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen hos den som for eksempel blir intervjuet. Respondentene som deltar i en undersøkelse skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2016). Studien vår og spørreundersøkelsen innhenter ikke personlige opplysninger, og det vil derfor ikke være nødvendig å ta dette hensynet.

Alle empiriske undersøkelser som innebærer innhenting og behandling av personopplysninger skal meldes til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Jacobsen, 2015). I forkant av studien sendte vi en søknad til NSD hvor vi la til spørreundersøkelsen som vedlegg, og fikk denne etterhvert godkjent. Vi opplyste om at opplysningene som ble hentet inn skulle anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner eller enkeltbedrifter kunne gjenkjennes. Siden undersøkelsen ble sendt ut til et relativt stort antall bedrifter, er faren for identifisering liten. Jacobsen (2015) hevder at som tommelfingerregel er et utvalg på over 150 respondenter vanskelig å identifisere.

Utover disse hensynene har vi gjennom hele studien forsøkt å henvise til benyttede kilder korrekt og nøyaktig. Vi har også presentert empiri og de funn vi har på en objektiv måte.

5. RESULTATER

I dette kapittelet vil vi presentere empirien som ble samlet inn gjennom den nettbaserte spørreundersøkelsen vi utarbeidet. Empirikapittelet er delt inn i to deler. I den første delen (5.1) presenterer vi beskrivende statistikk med figurer og krysstabeller som viser hvordan bedriftene har svart på de ulike spørsmålene. Vi starter med å se på budsjettbruken i reiselivsbedriftene, hvilke budsjetter som blir benyttet og årsaker til å ikke benytte budsjett. Videre ser vi på resultatene koblet opp mot betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og usikre omgivelser. Resultatene i det første delkapittelet fremstilles i prosentandel, gjennomsnitt og standardavvik. Prosentandel er frekvensen i prosent, gjennomsnittet forteller den typiske verdien de klynger seg rundt og standardavviket sier i hvor stor grad de ulike verdiene sprer seg rundt gjennomsnittet (Jacobsen, 2005).

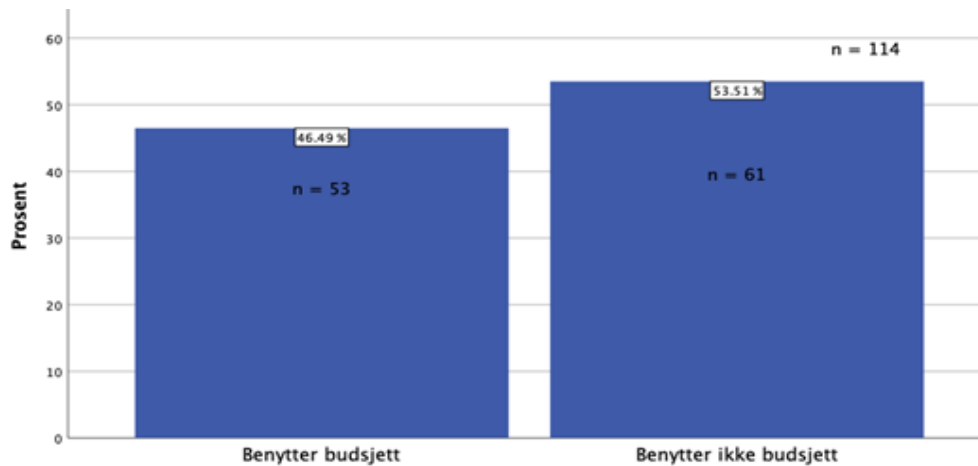
I den andre resultatdelen (5.3) har vi brukt en logistisk regresjonsanalyse for å studere relasjonen mellom budsjettbruk og de ulike betingelsesfaktorene. Regresjonsanalysen baserer seg på faktorer fra faktoranalysen (vedlegg 4). Sentrale funn fra dette kapittelet vil oppsummeres i kapittel 5.2 og 5.4.

5.1 Budsjettbruken i nordnorske reiselivsbedrifter

I dette kapittelet presenteres den deskriptive statistikken for å gi et overblikk av funnene ved studien. Det gis også en presentasjon av deskriptiv statistikk for enkelte av de sentrale forklaringsvariablene. Vi vil senere benytte analysen og resultatene i en diskusjon hvor vi svarer på problemstillingen og alternativhypotesene som er utformet.

I presentasjon av tabellene i den deskriptive analysen har vi valgt å slå sammen verdiene 1-2 og 4-5 på spørsmål som er målt ved en 5-poengs Likert-skala. De positive og negative responsene for hver faktor studeres samtidig uten at det går på bekostning av den nøytrale oppfatningen av hvert spørsmål. Tabellene tar utgangspunkt i den deskriptive statistikken som er presentert i vedlegg 6.

I spørreundersøkelsen ble bedriftene spurt om de benytter budsjetter aktivt i sin økonomistyring eller ikke. De som huket av "ja" ble videre spurt om hvilke typer budsjetter de anvender og i hvilket omfang. Bedriftene som svarte "nei" på budsjettbruk fikk imidlertid andre oppfølgingsspørsmål. Vi valgte å gi respondentene ulike datasett basert på hvorvidt de benytter budsjett eller ikke aktivt i økonomistyringen for å unngå ugyldige data og støy i datasettet.



Figur 4: Andel bedrifter som aktivt benytter/ikke benytter budsjetter i sin økonomistyring

Figuren viser at 46,49 % (53 stk.) av bedriftene benytter budsjetter aktivt i sin økonomistyring, mens 53,51 % (61 stk.) ikke gjør det. Videre spurte vi hvor mange ansatte og årsverk bedriftene har. Tabellene nedenfor viser hvordan disse bedriftene fordeler seg basert på størrelse (målt i antall ansatte og årsverk).

5.1.1 Bedriftsstørrelse og budsjettbruk

Alternativhypotese H1: *Små bedrifter bruker budsjetter i mindre grad enn større bedrifter.*

Tidlig i spørreundersøkelsen ble bedriftene bedt om å oppgi hvor mange ansatte og årsverk de hadde. Dette ble senere kategorisert i et intervall på 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99 og 100-250. Nedenfor presenteres de ulike tabellene i antall ansatte og årsverk i en krysstabell som viser fordelingen basert på budsjettbruken i bedriftene.

Tabell 3: Bruker bedrifter budsjetter fordelt på antall ansatte?

		Intervall 1-4	Intervall 5-9	Intervall 10-19	Intervall 20-49	Intervall 50-99	Intervall 100-250
Bruker budsjett n = 53	Antall bedrifter:	19	10	8	11	2	3
	Prosentfordeling:	35,85 %	18,87 %	15,09 %	20,75 %	3,77 %	5,66 %
	Gjennomsnitt: 2,55 Standardavvik: 1.526						
Bruker ikke budsjett n = 61	Antall bedrifter:	35	11	12	3		
	Prosentfordeling:	57,38 %	18,03 %	19,67 %	4,92 %		
	Gjennomsnitt: 1,72 Standardavvik: 0.951						

Tabell 4: Bruker bedrifter budsjetter basert på antall årsverk?

		Intervall 1-4	Intervall 5-9	Intervall 10-19	Intervall 20-49	Intervall 50-99	Intervall 100-250
Bruker budsjett	Antall bedrifter:	25	10	7	8	3	
	Prosentfordeling:	47,17 %	18,87 %	13,21 %	15,09 %	5,66 %	
n = 53		Gjennomsnitt: 2,13 Standardavvik: 1.316					
Bruker ikke budsjett	Antall bedrifter:	42	13	4	2		
	Prosentfordeling:	68,85 %	21,31 %	6,56 %	3,28 %		
n = 61		Gjennomsnitt: 1,44 Standardavvik: 0.764					

Tabellene over viser at flestparten av de små bedriftene i undersøkelsen ikke benytter budsjetter i sin økonomistyring med henholdsvis 57,38 % og 68,85 %. Tabellene viser at når størrelsen i bedriftene øker i form av flere ansatte og årsverk, øker også bruken av budsjett. Størrelse målt i antall ansatte og antall årsverk viser at gjennomsnittet blant bedriftene som benytter budsjetter er større, med et gjennomsnitt på 2,55 og 2,13 mot 1,72 og 1,44 hos bedrifter som ikke bruker budsjetter. Likevel ser vi at standardavviket blant bedriftene som benytter budsjetter er høyere enn bedriftene som ikke benytter budsjetter. Dette kan forklares ved at det er flere bedrifter i de ulike intervallene av de som bruker budsjetter.

Hvorfor lar en betydelig andel bedrifter være å bruke budsjetter?

53,51 % av bedriftene som deltok på spørreundersøkelsen benytter ikke budsjetter aktivt i sin økonomistyring. Disse fikk et eget datasett med spørsmål om hvorfor de ikke benytter budsjett. Det ble stilt seks ulike spørsmål hvor bedriftene huket av på en Likert-skala hvor 1 = “Helt uenig”, 3 = “Nøytral” og 5 = “Helt enig”. Disse spørsmålene gjaldt hvorvidt bedriftene så seg enige i de foreslåtte årsakene til hvorfor de ikke benytter seg av budsjetter i økonomistyringen. I tabell 5 er det kun bedriftene som innledningsvis svarte at de ikke benytter budsjetter aktivt i økonomistyringen som er inkludert.

Tabell 5: Årsaker til at bedrifter ikke benytter seg av budsjetter i økonomistyringen

		Ser ikke behovet	Bruker andre måltall	Det er for tidkrevende og kostbart	Mangler kompetanse	Får bistand fra andre til økonomistyringen	Er tilfreds med økonomistyringen slik den er	
Bruker ikke budsjett	Uenig/litt uenig	16 %	15 %	21 %	62 %	44 %	13 %	
	Nøytral	41 %	33 %	39 %	26 %	20 %	15 %	
	Enig/helt enig	43 %	52 %	39 %	11 %	36 %	72 %	
	Gjennomsnitt	3,39	3,52	3,3	2,25	2,67	3,79	
n = 61		Standardavvik	1.159	1.206	1.038	1.059	1.399	1.112

Tabellen over viser at 43 % av bedriftene ikke ser behovet for budsjettering. 52 % benytter andre måltall, 39 % mener det er for tidkrevende og kostbart, mens kun 11 % hevder at de mangler kompetanse. 36 % av bedriftene får bistand fra andre, mens 72 % lar være å bruke budsjetter fordi de er fornøyde med økonomistyringen i bedriften slik den er.

Hvilke budsjetter blir brukt og hvor ofte?

Vi spurte videre bedriftene som benytter budsjetter aktivt i sin økonomistyring om hvilke budsjetter som blir utarbeidet, og hvor ofte de blir brukt. Spørsmålene ble målt ved en 5-punkts Likert-skala der 1 = “Brukes ikke”, 3 = “Av og til”, 5 = “Brukes systematisk”. Skalaen i spørreskjemaet oppgir kun tekst på ekstremalpunktene 1 og 5.

Tabell 6: *Hvilke budsjetter blir brukt og hvor ofte?*

		Årlige driftsbudsjetter	Halvårlige driftsbudsjetter	Kvartal driftsbudsjetter	Månedlige driftsbudsjetter	Langsiktige driftsbudsjetter	Investeringsbudsjetter	Likviditetsbudsjetter
Bruker budsjett	Ikke/sjeldent bruk	13 %	32 %	40 %	34 %	49 %	34 %	32 %
	Av og til	17 %	17 %	11 %	6 %	11 %	26 %	17 %
	Ofte/ systematisk bruk	70 %	51 %	49 %	60 %	40 %	40 %	51 %
n = 53	Gjennomsnitt	4,00	3,28	3,13	3,43	2,87	3,09	3,19
	Standardavvik	1.117	1.598	1.755	1.670	1.618	1.418	1.557

Tabell 6 viser at bedriftene som benytter budsjetter, bruker årlige budsjetter (70 %) i veldig stor grad. I tillegg viser den at halvårlige- (51 %), kvartalvise- (49%), månedlige- (60%) og likviditetsbudsjetter (51 %) også blir brukt i relativt stor grad. Langsiktige budsjetter (40 %) og investeringsbudsjetter (40 %) blir brukt i noe mindre grad. Bedriftene benytter seg fortrinnsvis av årlige-, månedlige-, halvårlige- og kvartalvise driftsbudsjetter.

5.1.2 Bedriftsstruktur og budsjettbruk

Alternativhypotese H2: *Det er mindre behov for budsjetter i en sentralisert organisasjon enn i en desentralisert.*

Organisasjonsstrukturen ble målt gjennom fem spørsmål som omhandler delegering av beslutninger og beslutningsmyndighet. Fire av disse spørsmålene ble rettet mot delegering av beslutninger mellom leder og styret. Det siste spørsmålet handler om på hvilket nivå de fleste operative beslutningene tas, og dette ble rettet mot leder- og ansattnivå. På grunn av ordvalget “operative” valgte vi å ekskludere styrenivå fra dette spørsmålet. Dette gjorde vi på grunn av at de operative beslutningene gjerne tas i den daglige driften av leder eller ansatte.

Spørsmålene rundt delegeringen av beslutninger mellom leder og styret ble målt i en 5 punkts Likert-skala hvor 1 = “Kun leder”, 3 = “Både daglig leder og styret” og 5 = “Kun styret”.

Tabell 7: Delegering av beslutningsmyndighet

		Prissetting av produkter/tjenester	Større investeringer	Oppsigelser/ansettelser	Initiering av nye ideer til produkter
Bruker budsjett n = 53	Kun/mest daglig leder	58,49 %	20,75 %	73,58 %	43,40 %
	Både daglig leder og styret	37,74 %	33,96 %	13,21 %	47,17 %
	Mest/kun styret	3,77 %	45,28 %	13,21 %	9,43 %
	Gjennomsnitt 2,48 Standardavvik	2,13 1.038	3,28 1.231	2,00 1.092	2,49 1.012
Bruker ikke budsjett n = 61	Kun/mest daglig leder	49,18 %	29,51 %	55,74 %	39,34 %
	Både daglig leder og styret	40,98 %	37,70 %	29,51 %	49,18 %
	Mest/kun styret	9,84 %	32,79 %	14,75 %	11,48 %
	Gjennomsnitt 2,57 Standardavvik	2,33 1.044	3,02 1.297	2,31 1.336	2,62 1.035

Tabell 7 viser at de fleste beslutningene i bedriftene tas på ledernivå. Prissetting av produkter og tjenester tas i 58,49 % av bedriftene som bruker budsjetter på ledernivå, mens i de tilfeller det er snakk om større investeringer involveres styret i større grad. Oppsigelser og ansettelser tas i 73,58 % av bedriftene kun av daglig leder/lederteamet. Tabellen viser at initiering av nye ideer til produkter og tjenester i 47,17 % besluttes i både av leder og styret, men også i stor grad kun/mest av lederen (43,40 %).

I bedrifter som ikke benytter budsjetter prissettes produkter og tjenester i stor grad av kun daglig leder og styret. Strukturen i bedriftene som ikke benytter budsjetter har større fordeling av beslutningsmyndighet knyttet til større investeringer, og standardavviket er på 1.297. Ikke ulikt bedrifter som benytter budsjetter initieres nye produkter mest av daglig leder sammen med styret, også i de bedrifter som ikke bruker budsjetter. Oppsigelser og ansettelser tas i all hovedsak av daglig leder i reiselivsbedriftene.

Bedriftene ble spurt om beslutningsmyndigheten er delegert til leder eller ansatt vedrørende den operative beslutningsmyndigheten. Spørsmålet ble målt på en 5 punkts Likert-skala hvor 1 = "Kun ansatt", 3 = "Både ansatt og leder" og 5 = "Kun leder".

Tabell 8: Den operative beslutningsmyndighet

		De fleste operative beslutninger
Bruker budsjett n = 53	Kun/mest ansatt	16,98 %
	Både ansatt og leder	26,42 %
	Mest/kun leder	56,60 %
	Gjennomsnitt Standardavvik	3,60 1.115
Bruker ikke budsjett n = 61	Kun/mest ansatt	11,48 %
	Både ansatt og leder	19,67 %
	Mest/kun leder	68,85 %
	Gjennomsnitt Standardavvik	3,84 1.186

Tabell 8 viser at de fleste operative beslutninger tas kun eller mest av lederen i bedriftene. Dette gjelder uavhengig av om bedriftene bruker budsjetter eller ikke med henholdsvis 56,60 % og 68,85 %. Bedrifter med budsjettering involverer de ansatte noe mer i de operative beslutningene som tas, enn i bedriftene som ikke benytter seg av budsjett.

Resultatene fra bedriftsstruktur og budsjettbruk viser at det ikke er mindre behov for budsjetter i sentraliserte reiselivsbedrifter enn i desentraliserte slik vi antok i alternativhypotese H2. Likevel viser gjennomsnittet av gjennomsnittet at bedriftene uten budsjetter i større grad er sentraliserte (2,57 og 3,84) enn bedrifter uten budsjetter (2,48 og 3,60).

5.1.3 Bedriftsstrategi og budsjettbruk

Alternativhypotese H3: *Det er større behov for tradisjonelle budsjetter i reiselivsbedrifter som følger en kostnadslederstrategi enn i en bedrift som fokuserer på differensiering.*

Bedriftenes strategi ble målt ved ett spørsmål i spørreskjemaet. Spørsmålet rettet seg mot hvilket strategisk fokus bedriftene har. Bedriftene fikk velge mellom produktdifferensiering, kostnadslederskap eller en nøytral tilnærming.

Tabell 9: Hvilket strategisk fokus bedriftene har

		Hvilket strategisk fokus har bedriften?
Bruker budsjett n = 53	Produktdifferensiering	45,28 %
	Nøytral	41,51 %
	Kostnadslederskap	13,21 %
	Gjennomsnitt Standardavvik	2,55 1.011
Bruker ikke budsjett n = 61	Produktdifferensiering	45,90 %
	Nøytral	37,70 %
	Kostnadslederskap	16,39 %
	Gjennomsnitt Standardavvik	2,52 1.163

Av tabell 9 ser vi at 45,28 % av de nordnorske reiselivsbedriftene som deltok i undersøkelsen fokuserer på produktdifferensiering hvor de tilbyr kunder unike og spesielle produkter. Dette gjelder både bedrifter som benytter seg av og de som ikke benytter seg budsjettet. Tabellen viser at 41,51 % av bedrifter som benytter budsjett og ca. 38 % av de som ikke benytter seg av budsjett har et nøytralt strategisk fokus. En mindre del av bedriftene har et strategisk fokus på å være kostnadsleder, som baserer seg på å ha et generelt lavere kostnadsnivå enn

konkurrerende bedrifter. Reiselivsbedriftene med og uten budsjettpraksis benytter fortrinnsvis samme bedriftsstrategi: produktdifferensiering, hvorav svært få er kostnadsledere.

På bakgrunn av resultatene kan vi ikke konkludere med at det er større behov for budsjetter i reiselivsbedrifter som følger en kostnadslederstrategi enn i bedrifter som fokuserer på differensiering.

5.1.4 Dynamiske omgivelser og budsjettbruk

Alternativhypotese H4: Økt dynamikk og konkurranse reduserer behovet for budsjetter i små- og mellomstore reiselivsbedrifter.

Opplevelse av usikkerhet i omgivelsene er målt ved fem spørsmål i spørreundersøkelsen, og spørsmålene er fordelt på 2 faktorer i analysen. Den ene måler stabilitet/dynamikk i bedriftens omgivelser og den andre måler konkurranseintensiteten.

Stabiliteten og dynamikken i omgivelsene ble målt ved to spørsmål. Vi spurte om hvor stabile/dynamiske bedriftens teknologiske- og økonomiske omgivelser oppleves som. Spørsmålene ble målt i en 5-punkts Likert-skala hvor 1 = “Veldig stabil”, 3 = “Nøytral” og 5 = “Veldig dynamisk”.

Tabell 10: Stabilitet/dynamikk i omgivelsene

		Hvor stabile/dynamiske er bedriftens teknologiske omgivelser?	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens økonomiske omgivelser?
Bruker budsjett n = 53	Veldig/noe stabil	26,42 %	18,87 %
	Nøytral	39,62 %	60,38 %
	Noe/veldig dynamisk	33,96 %	20,75 %
	Gjennomsnitt 3,52	3,08	3,96
	Standardavvik	1.089	0.831
Bruker ikke budsjett n = 61	Veldig/litt stabile	24,59 %	22,95 %
	Nøytral	45,90 %	54,10 %
	Litt/veldig dynamiske	29,51 %	22,95 %
	Gjennomsnitt 2,96	3,00	2,92
	Standardavvik	1.00	0.9

Tabell 10 viser at bedrifter som benytter budsjetter opplever bedriftens teknologiske omgivelser som veldig varierte. 26,42 % opplever teknologiske omgivelser som veldig stabile, 33,96 % som veldig dynamiske mens 39,62 % er nøytrale. Av bedrifter som ikke benytter budsjetter oppleves også de teknologiske omgivelsene som varierte. Man ser likevel en overvekt av bedrifter som er nøytrale i opplevelsen av teknologiske omgivelser med 45,90

% . De resterende bedriftene har fordelt seg relativt jevnt med 24,59 % på “Veldig/noe stabil” og 29,51 % på “Noe/veldig dynamisk”.

De økonomiske omgivelsene oppleves både av bedrifter som bruker og ikke bruker budsjetter som relativt nøytrale, med henholdsvis 60,38 % og 54,10 %. Standardavviket avviker med 0.831 og 0.900. Dette betyr at det typiske avviket fra gjennomsnittet ikke utgjør et skifte i verdiene. Det samlede gjennomsnittet viser at bedrifter med budsjetter opplever større dynamikk knyttet til faktorene (3,52), enn bedrifter uten budsjetter (2,96).

Det tredje spørsmålet knyttet til stabilitet/dynamikk relateres til konkurranseintensitet. Bedriftene ble spurt om hvordan de ville klassifisere markedsaktivitetene til konkurrentene sine. Spørsmålet ble målt gjennom en 5 punkts Likert-skala, hvor 1 = “Ikke intens”, 3 = “Nøytral” og 5 = “Svært intens”.

Tabell 11: Konkurrentenes markedsaktiviteter

		Markedsaktiviteten til konkurrentene
Bruker budsjett n = 53	Ikke/noe intens	47,17 %
	Nøytral	45,28 %
	Noe/svært intens	7,55 %
	Gjennomsnitt	2,51
	Standardavvik	0.846
Bruker ikke budsjett n = 61	Ikke/noe intens	49,18 %
	Nøytral	37,70 %
	Noe/svært intens	13,11 %
	Gjennomsnitt	2,57
	Standardavvik	0.921

Tabellen viser at bedriftene (uavhengig av budsjettbruk) ikke opplever konkurrentenes markedsaktiviteter som intense, med henholdsvis 47,17 % og 49,18 %. Omkring 45 % av bedriftene som bruker budsjetter har en nøytral oppfatning, mens 7,55 % mener konkurransen er svært intens. Blant bedriftene som ikke bruker budsjetter opplever 37,70 % konkurransen som nøytral, mens 13,11 % har svart at konkurransen oppfattes som svært intens.

Gjennomsnittet ligger på 2,51 blant bedriftene som bruker budsjetter og 2,57 blant bedriftene som ikke bruker budsjetter. Dette betyr at gjennomsnittet av bedriftene mener at markedsaktiviteten til konkurrentene oppfattes som mindre intense, og trekker mot det nøytrale.

Konkurransenintensiteten ble målt ytterligere ved to spørsmål. Vi spurte bedriftene om hvor intense de opplever priskonkurranse på innkjøp og ved salg i deres bransje. Spørsmålene er målt i en 5 punkts Likert-skala hvor 1 = “Ikke intens”, 3 = “Nøytral” og 5 = “Svært intens”.

Tabell 12: Priskonkurranse på innkjøp og salg

		Priskonkurranse på innkjøp	Priskonkurranse på salg
Bruker budsjett	Ikke/noe intens	47,17 %	24,53 %
	Nøytral	33,96 %	22,64 %
	Noe/svært intens	18,87 %	52,83 %
n = 53	Gjennomsnitt 3,02	2,62	3,42
	Standardavvik	1.13	1.167
Bruker ikke budsjett	Ikke/noe intens	29,51 %	19,67 %
	Nøytral	47,54 %	42,62 %
	Noe/svært intens	22,95 %	37,70 %
n = 61	Gjennomsnitt 3,12	2,93	3,31
	Standardavvik	1.014	1.088

Tabellen ovenfor viser at bedrifter som ikke benytter budsjetter opplever priskonkurranse på innkjøp som mer intens (22,95 %) enn bedrifter som bruker budsjetter (18,87 %). Svarene viser også at 47,17 % av de som benytter budsjetter ikke opplever denne faktoren som intens, mens 33,96 % er nøytrale. Av bedrifter som ikke bruker budsjetter oppfatter 47,54 % priskonkurranse på innkjøp som nøytralt, mens den resterende andelen på 29,51 % anser konkurransen som lite intens. Priskonkurranse på innkjøp viser ingen store forskjeller mellom de reiselivsbedriftene basert på hvorvidt de har en eksisterende budsjetteringspraksis eller ikke.

Priskonkurranse på salg viser at 52,83 % av bedriftene som benytter budsjetter føler konkurransen som svært intens. Bedrifter som ikke benytter budsjetter opplever samme faktor som vesentlig lavere med 37,70 %. De resterende bedriftene som ikke benytter budsjetter opplever priskonkurranse på salg som nøytralt med 42,62 %, og 19,67 % som ikke intens. For bedriftene som benytter budsjett opplever 22,64 % konkurransen på salg som nøytral, og 24,53 % som ikke intens. Gjennomsnittet viser at bedriftene uavhengig av budsjetteringspraksis har et relativt likt gjennomsnitt med 3,42 og 3,31.

På bakgrunn av resultatene rundt dynamiske omgivelser og budsjettbruk kan vi ikke konkludere med at behovet for budsjetter reduseres av økt dynamikk og konkurranse i bedriftene slik alternativhypotese H4 forteller.

5.1.5 Oppsummering partielle statistiske analyser

Resultatene viser at 54 % av nordnorske små- og mellomstore reiselivsbedrifter ikke bruker budsjetter aktivt i sin økonomistyring. Gjennomsnittlig størrelse på bedrifter som budsjetterer er 2,55, mens for bedriftene uten budsjetter er gjennomsnittet 1,72. Det betyr at det er flere større bedrifter i den nordnorske reiselivsnæringen som budsjetter. Dette støttes opp av tabell 4 som viser budsjettbruk fordelt på antall årsverk. En stor del av bedriftene som ikke budsjetterer bruker andre måltall og er tilfreds med økonomistyringen slik den er. Mange av disse mener også at budsjettering er for tidkrevende og kostbart, samt at de ikke ser behovet for dette.

Reiselivsbedriftene kjennetegnes i stor grad av en desentralisert struktur (ledernivå), mens i beslutninger knyttet til større investeringer blir styret involvert i større grad (sentralisering). Rundt 45 % av bedriftene opererer innenfor produkt differensiering, mens rundt 13 til 16 % av bedriftene fokuserer på kostnadslederskap. De resterende bedriftene har et nøytralt strategisk fokus.

De dynamiske teknologiske- og økonomiske omgivelsene i reiselivsnæringen opplever bedriftene som nøytrale. Det betyr at bedriftene hverken opplever disse faktorene som veldig stabile eller veldig dynamiske, men en blanding mellom disse. Bedriftene opplever heller ikke markedsaktivitetene til konkurrentene som intense. Likevel ser vi en økende trend knyttet til intensitetsnivået innenfor priskonkurranse på salg av tjenester og varer.

5.2 Logistisk regresjonsanalyse

De ulike tabellene nedenfor tar utgangspunkt i den deskriptive statistikken som ligger vedlagt (vedlegg 5) og faktoranalysen (vedlegg 4).

Tabell 13: Logistisk regresjon (Styreleder og daglig leder er ulike personer)

Logistisk regresjon [obs = 53]				
Budsjettbruk	Koeffisient	Std. Err.	z	P> z
Struktur	0,6376654	0,6845433	0,93	0,352
Utvikling	1.277993	0,7543249	1,69	0,09**
Dynamisk	-1,058504	0,606299	-1,75	0,081**
Fiendtlighet	0,6867537	0,7235469	0,95	0,343
Strategi	-0,2802035	0,4430225	-0,63	0,527
Ansatte	0,0331934	0,0380282	0,87	0,383
Sektor2	0,6823741	1,358969	0,5	0,616
Sektor3	0,1340694	1,038624	0,13	0,897
Styremedlem	0,5562716	0,2847965	1,95	0,051**
Familiemedlemmer	-1,539603	0,9173908	-1,68	0,093**
Kompetanse-Styret	0,6267296	0,4863097	1,29	0,197

I denne tabellen er styreleder og daglig leder ulike personer. Den viser at faktoren dynamisk og utvikling er signifikant på et 10 %-nivå. Tabellen viser også at kontrollvariablene antall styremedlemmer og familiemedlemmer i styret er signifikant på et 10 %-nivå. Det betyr at dette delvis kan forklare budsjettbruken i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter. Utvikling måler hvor godt tilpasset økonomistyringen er de kontekstuelle behovene til reiselivsbedriftene, og en økning innenfor utvikling knyttes til mer bruk av budsjetter. I praksis betyr dette at bedriftene som har en god økonomistyring også bruker budsjetter. Likevel er faktoren kun signifikant på et 10 %-nivå og kan derfor kun bekreftes delvis. Videre viser resultatene at et styre som består av flere styremedlemmer indikerer større bruk av budsjetter, mens flere familiemedlemmer i styret reduserer bruken av budsjetter.

Tabell 14: Logistisk regresjon (Styreleder og daglig leder er samme person)

Logistisk regresjon [obs = 61]				
Budsjettbruk	Koeffisient	Std. Err.	z	P> z
Struktur	-0,8999477	0,4533314	-1,99	0,047*
Utvikling	-0,986203	0,6381452	-1,55	0,122
Dynamisk	0,0879934	0,599847	0,15	0,883
Fiendtlighet	-1,398082	0,6572385	-2,13	0,033*
Strategi	0,9713463	0,5058863	1,92	0,055**
Ansatte	0,1401571	0,0880989	1,59	0,112
Sektor2	3,520166	1,448168	2,43	0,015*
Sektor3	-0,1885652	1,152707	-0,16	0,87
Styremedlem	0,3051801	0,363456	0,84	0,401
Familiemedlemmer	-2,832154	0,9862131	-2,87	0,004*
Kompetanse-Styret	0,7707021	0,4840302	1,59	0,111

I denne regresjonsmodellen er styreleder og daglig leder samme person. Modellen viser at faktorene struktur og fiendtlighet er signifikant på et 5 %-nivå. Koeffisientene viser at en mer sentralisert struktur og økning av fiendtlighet i bedriftene reduserer behovet for budsjetter. Strategi er signifikant på et 10 %-nivå, og følgelig vil kostnadslederbedrifter i større grad benytte budsjetter enn bedrifter som fokuserer på produkt differensiering.

Sektor 2 (som driver med opplevelser i tillegg til andre tjenester) er signifikant på et 5 %-nivå, noe som viser at opplevelsessektoren bruker budsjetter i stor grad. Videre ser vi at familiemedlemmer i bedriftene minsker bruken av budsjetter.

5.2.1 Hypotesetesting

Alternativhypotese H1: Små bedrifter bruker budsjetter i mindre grad enn større bedrifter.

I testen for bruk av budsjetter og størrelse ser vi for alle bedrifter, uavhengig av lederstruktur, at disse ikke er signifikant. For bedrifter hvor daglig leder og styreleder er samme person er p-verdien 0,112. Denne variabelen er nesten signifikant på et 10 %-nivå, og en økning i størrelse ville økt behovet for budsjetter dersom denne var signifikant. Vi ikke kan se en relasjon mellom størrelse og budsjettbruk, og kan derfor ikke konkludere med at små bedrifter bruker budsjetter i mindre grad enn større bedrifter.

Alternativhypotese H2: Det er mindre behov for budsjetter i en sentralisert organisasjon enn i en desentralisert.

I bedrifter hvor daglig leder og styreleder er samme person er faktoren struktur signifikant på et 5 %-nivå (0,047). Det betyr at i disse bedriftene vil faktoren struktur ha betydning for budsjettbruken. I analysen kan man se at en økning i struktur vil redusere behovet for budsjettering. En økning i faktoren struktur resulterer i en mer sentralisert struktur, noe som betyr at det vil være mindre behov for budsjetter i en sentralisert organisasjon enn i en desentralisert. Alternativhypotese H2 vil derfor beholdes for selskaper med samme daglig leder og styreleder.

Videre finner vi at for bedrifter der daglig leder og styreleder er ulike personer er faktoren struktur ikke signifikant. Det betyr at nullhypotesen ikke forkastes og betingelsesfaktoren struktur kan ikke relateres til budsjettbruken.

Alternativhypotese H3: Det er større behov for tradisjonelle budsjetter i reiselivsbedrifter som følger en kostnadslederstrategi enn i en som fokuserer på differensiering.

Strategi er signifikant på et 10 %-nivå for bedrifter hvor styreleder og daglig leder er samme person. Det betyr at bedrifter som fokuserer på kostnadslederskap vil benytte budsjetter i større grad enn bedrifter som fokuserer på produkt differensiering, noe som er i tråd med alternativhypotese 3.

For bedrifter hvor daglig leder og styreleder ikke er samme person er p-verdien til strategi 0,527. Det betyr at budsjettbruk kan ikke forklares ved valg av strategi for disse bedriftene. Det betyr at alternativhypotese 3 delvis bekreftes for bedrifter som har samme styreleder og daglig leder, mens for bedrifter med ulik lederstruktur kan vi på bakgrunn av resultatene ikke forkaste nullhypotesen.

Alternativhypotese H4: Økt dynamikk og konkurranse reduserer behovet for budsjetter i små- og mellomstore reiselivsbedrifter.

For bedrifter hvor styreleder og daglig leder er ulike personer er usikkerhet i omgivelsene (dynamikk) signifikant på et 10 %-nivå. En økning i dynamikk vil resultere i en reduksjon av budsjettbruken. Fiendtlighet har en p-verdi på 0,343 og er ikke signifikant. En økning i fiendtlighet ville ført til mer bruk av budsjetter dersom denne var signifikant.

Dette betyr at for bedrifter med ulik daglig leder og styreleder finner vi ingen indikasjoner på at økt konkurranseintensitet reduserer behovet for budsjetter, mens en økning av dynamikk vil føre til en reduksjon av budsjettbruk. Følgelig bekreftes alternativhypotese delvis for bedrifter med ulik lederstruktur, i dette tilfellet av faktoren knyttet til dynamisk (dynamikk).

For bedrifter hvor daglig leder og styreleder er samme person vil fiendtlighet ha en sammenheng med budsjettbruk, og følgelig vil økt konkurranse kunne redusere behovet for budsjetter. For den dynamiske faktoren kan vi ikke se en sammenheng mellom budsjettbruk, her med p-verdi på 0,883. Alternativhypotese 4 bekreftes også her kun delvis, og i dette tilfellet knyttet til fiendtlighet (konkurranseintensitet).

Alternativhypotese H4 fastslår at en økning i dynamikk og konkurranse (samlet) vil føre til redusert budsjettbruk, men vi kan ikke konkludere med dette for noen av reiselivsbedriftene i utvalget vårt. Resultatet viser at for enkelte bedrifter indikerer økt fiendtlighet til redusert bruk av budsjetter.

5.2.2 Funn fra logistisk regresjonsanalyse

Vi kan ikke konkludere med at det er en sammenheng mellom bedriftsstørrelse (ansatte) og bruken av budsjetter basert på regresjonsanalysene. For bedrifter hvor styreleder og daglig leder er samme person vil struktur ha betydning for bruken av budsjetter. En sentralisert struktur reduserer behovet for budsjetter, mens desentralisering fører til økt bruk. Dette funnet gjelder likevel ikke for bedrifter hvor styreleder og daglig leder er forskjellige personer.

For bedrifter med samme styreleder og daglig leder er den strategiske faktoren er signifikant på et 10 %-nivå. Bedriftene med kostnadslederstrategier bruker i større grad budsjetter enn bedrifter som følger en differensieringsstrategi. For bedrifter med ulike ledere (daglig leder og styreleder) er ikke strategi relatert til budsjettbruken. Følgelig kan vi ikke konkludere med at bedrifter med kostnadslederskapsstrategier øker behovet for budsjetter (krav om 5 %-signifikansnivå).

Vi undersøker også om økt dynamikk og konkurranse reduserer behovet for budsjetter i små- og mellomstore reiselivsbedrifter. I bedrifter hvor styreleder og daglig leder er samme person har de dynamiske omgivelsene ikke en sammenheng med budsjettbruk. Fiendtlighet (konkurranseintensitet) på en annen side er signifikant på et 5 %-nivå. En økning i konkurranseintensitet fører til redusert behov for budsjetter. For bedrifter med ulik

lederstruktur vil verken dynamikk eller konkurranse ha betydning for budsjettbruk.

Alternativhypotese H4 knyttet til både økt dynamikk og konkurranse kan derfor ikke forklare budsjettbruken. Den kan delvis knyttes til reiselivsbedrifter hvor styreleder og daglig leder er samme person, hvor deler av hypotesen knyttet til fiendtlighet (konkurranseintensitet) er signifikant.

Resultatene viser at de kontrollerende variablene antall styremedlemmer og familiemedlemmer er signifikante på et 10 %-nivå for bedrifter med ulik styreleder og daglig leder. Det viser at desto flere styremedlemmer i bedrifter øker bruken av budsjetter, mens flere familiemedlemmer i bedriften reduserer behovet for budsjetter. Variabelen utvikling er for disse bedriftene også signifikant på et 10 %-nivå, og relateres til økt budsjettering. Det betyr at reiselivsbedriftene som i større grad har en økonomistyring tilpasset deres behov, også benytter budsjetter som en del av deres styringspakke.

I bedrifter med samme styreleder og daglig leder er antall familiemedlemmer den eneste kontrollvariabelen signifikant, med et 5 %-nivå. Flere familiemedlemmer i styret fører til redusert bruk av budsjetter for disse type reiselivsbedrifter.

6. DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi diskutere våre empiriske funn. Diskusjonen baserer seg på det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2, empiriske hypoteser som ble utviklet i kapittel 3 og innsamlet empiri i kapittel 5.

Budsjettet er ansett som et av de mest brukte styringssystemene og er trolig det første formelle styringssystemet organisasjoner benytter seg av (King et al., 2010). Studien vår viser at en stor andel av respondentene (53,5 % av 114 bedrifter) ikke benytter budsjetter. En stor del av disse bedriftene begrunner med at de ikke føler behov for å budsjetter i sin økonomistyring. I tillegg viser studien at bedriftene bruker andre måltall fremfor budsjetter, samt at budsjetteringspraksis oppleves å være tidkrevende og kostbar. Det trekkes en klar sammenheng mellom våre funn og kritikken som er rettet mot budsjetter. Den tradisjonelle budsjettprosessen iverksettes ifølge Hope & Fraser (2003) normalt minst fire til fem måneder før årsslutt, og den tar omkring 20 til 30 % av toppledelsens tid. Dette gjør at andre viktige aktiviteter nedprioriteres i perioden. Budsjettet kritiseres også for å gi liten verdi i forhold til hvor tid- og kostnadskrevende utarbeidelsen er (Hansen et al., 2003). Det er trolig derfor mange av de små- og mellomstore reiselivsbedriftene ikke benytter budsjetter da det benyttes mer ressurser enn det genererer informasjon. Mange små virksomheter velger å utøve kontroll og koordinering gjennom hyppig uformell samhandling fremfor å benytte et styringsverktøy som budsjettet (Davila & Foster, 2005, 2007).

6.1 Størrelse og budsjettbruk

Chenhall (2003) og Banbury & Nahapiet (1979) argumenterer med at det er en sammenheng mellom tilgjengelige ressurser og bruken av formelle systemer. At en så stor andel av de nordnorske reiselivsbedriftene velger å ikke bruke budsjetter kan ses i sammenheng med bedriftenes størrelse. Små bedrifter er mindre komplekse (med enkle strukturer) enn større bedrifter og har derfor et mindre behov for å budsjettere (Chenhall, 2003). Små bedrifter opplever et større behov for direkte og personlig styring (Bruns & Waterhouse, 1975) og kan i mindre grad enn større bedrifter gi avkall på ressurser til budsjettering fordi det kan gå på bekostning av kjerneaktiviteten (King et al., 2010). De fleste nordnorske reiselivsbedrifter i studien kategoriseres som små bedrifter, og rundt 83 % av respondentene har i underkant av 20 ansatte. Siden budsjettet anslås å være det første formelle styringsverktøyet som blir innført i en bedrift, vil det være liten sannsynlighet for at bedriftene som ikke bruker

budsjetter, bruker andre formelle styringssystemer i utstrakt grad. Likevel viser studien at mer enn halvparten av bedriftene som ikke budsjetterer, bruker andre måltall i sin økonomistyring (tabell 5). Typiske eksempler på dette kan være at de kontrollerer fortløpende om de har penger på konto, de analyserer årsregnskapene sine og de kan kontrollere omsetningen ved hver momsinnberetning. Mange av bedriftene mener de ikke mangler kompetanse for å drive med økonomistyring og budsjettering, og de mener at budsjetter kan være gode styringsverktøy. Bedriftene hevder likevel at de er tilfredse med økonomistyringen slik den er i dag, og at den er tilpasset deres kontekstuelle behov for styringsinformasjon.

Størrelsen på organisasjoner blir gjenspeilet langs to dimensjoner - kompleksitet og ressurstilgang (Fredrickson & Mitchell, 1984; King et al., 2010; Mintzberg, 1994). Studien viser at en vesentlig andel av reiselivsbedriftene ikke bruker budsjetter. Bedrifter med ansatte mellom 1 til 19 bruker gjerne ikke budsjetter, men straks antall ansatte overstiger 19 ser vi en økende tendens til budsjettering i bedriftene. Større bedrifter er mer komplekse og de har tilgang på mer ressurser enn mindre bedrifter. Det betyr at større bedrifter gjerne har et større behov for formelle styringsverktøy og kontrollere økonomien. Større bedrifter har gjerne et bedre økonomisk- og kompetansemessig utgangspunkt for å sikre prosessene knyttet til styringssystemer gjennom økt investeringsevne. Små bedrifter har som regel mindre grad av kompleksitet, og har som regel begrenset ressurstilgang. Likevel reduseres effektiviteten av uformell styring raskt i takt med en økning av antall ansatte i virksomheten. Det kan dermed tenkes at behovet for et formelt styringssystem vil øke når størrelsen på virksomheten øker.

Tabell 3: *“Bruker bedrifter budsjetter fordelt på antall ansatte”* og tabell 4: *“Bruker bedrifter budsjetter basert på antall årsverk”* viser at det er de aller største bedriftene i studien benytter budsjetter. Det kan likevel ikke konkluderes at små bedrifter opplever et mindre behov for budsjetter enn større bedrifter slik teorien hevder med hensyn til den logistiske regresjonsanalysen. Tabellene viser at en betydelig andel av små bedrifter med få ansatte også benytter budsjetter, selv om majoriteten av den nordnorske reiselivsnæringen ikke bruker budsjett aktivt i økonomistyringen.

6.2 Struktur og budsjettbruk

Strukturen til bedrifter relateres gjerne til de roller og arbeidsoppgaver som de ansatte er satt til å gjøre for å sikre at virksomhetens drift fungerer tilstrekkelig. Strukturen skal fungere slik at arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet blir fordelt hensiktsmessig i organisasjonen.

Samtidig skal strukturen fungere som en veileder for styring og koordinering (Chenhall, 2003). Små bedrifter med liten grad av kompleksitet har gjerne behov for en annen type struktur enn større bedrifter med høy kompleksitet. Ifølge Chenhall (2003) er store bedrifter ofte mer formaliserte og styres i større grad gjennom regler og prosedyrer. Dette gjør bedriftene for å sikre drift innenfor lovpålagte hjemler og forskrifter. Når bedriftene øker i størrelse, øker også behovet for å delegere. Dette kommer av at større bedrifter knyttes til økt kompleksitet og desentralisering, som igjen krever mer formelle styringssystemer (King et al., 2010). Flertallet av de nordnorske reiselivsbedriftene ansees som små bedrifter og viser seg å ha en sentralisert struktur på det operative beslutningsnivået. En sentralisert struktur innebærer mer personlig og direkte styring, som samsvarer med funnene til Bruns og Waterhouse (1975) og King et al. (2010).

Fra tabell 8: “*Den operative beslutningsmyndighet*” viser studien at de nordnorske små- og mellomstore reiselivsbedriftene tar de fleste beslutningene på ledernivå. Dette omfatter blant annet beslutninger som omhandler prissetting av produkter og tjenester, oppsigelser og ansettelser og initiering av nye ideer til produkter. Det betyr at bedriftene i stor grad er desentralisert fra styrenivå til ledernivå. Forklaringen på dette kan være at flertallet av reiselivsbedriftene er små og har færre enn 20 ansatte. I tillegg har over halvparten av bedriftene en styreleder som også opptrer som daglig leder. Beslutninger knyttet til større investeringer tas imidlertid i større grad av styret eller i en kombinasjon mellom leder og styret. Dette skjer spesielt i de bedrifter som bruker budsjetter, der ca. 45 % av bedriftene oppgir at disse beslutningene kun tas av styret. Slike beslutninger tas gjerne i forbindelse med budsjetteringsprosessen, og viser i korte trekk at viktige beslutninger som tunge investeringer tas av toppledelsen gjennom en sentralisert struktur. I den daglige driften med mindre tunge investeringer delegeres myndigheten gjennom en desentralisert struktur til ledernivå.

De operative beslutningene blir i større grad delegert til lavere nivå i organisasjonen i bedriftene med budsjetter, mens bedriftene som ikke budsjettering delegerer dette i mindre grad. Dette kan sees i sammenheng med at flere større bedrifter bruker budsjetter, og følgelig gir økt størrelse økt kompleksitet, noe som resulterer i at behovet for formell styring øker og beslutningsmyndigheten delegeres deretter.

I bedriftene som ikke bruker budsjetter oppgir rundt 69 % at de operative beslutningene tas på et ledernivå. Dette kan ha en sammenheng med at de fleste bedrifter som ikke benytter

budsjetter har relativt få ansatte og er av en liten størrelse. Organisasjonsstrukturen er sannsynligvis sentralisert og bedriften har mindre behov for formell administrativ styring.

Den logistiske regresjonsmodellen i tabell 14 “*Logistisk regresjon (Styreleder og daglig leder er samme person)*” viser at strukturen kan relateres til budsjettbruk i bedriftene. Det er viktig å påpeke at i disse bedriftene er styreleder og daglig leder én og samme person. En mer sentralisert struktur fører til mindre bruk av budsjetter i reiselivsbedriftene. En desentralisert struktur øker bruken av budsjetter.

Det kan tenkes at relasjonen mellom eiere og styret er tett i bedriftene hvor styreleder og daglig leder er samme person. En slik relasjon vil kunne føre til mindre behov for styringssystemer slik Bruns & Waterhouse (1975) hevder. Sentraliserte virksomheter krever mindre bruk av avanserte styringsverktøy da dette kan skje gjennom hyppig uformell kommunikasjon. En bedrift som vokser i form av flere ansatte øker kompleksiteten, noe som ofte resulterer i at beslutningsmyndighet må delegeres til ulike nivåer. Desentralisering medfører et større behov for formell kontroll og styring, som igjen øker behovet for økonomisystemer. Det kan være flere forklaringer på hvorfor desentraliserte virksomheter hvor daglig leder og styreleder er samme person øker bruken av budsjetter. En forklaring kan være at styret gjerne består av flere personer som sammen ønsker den informasjonen og kontrollen de ulike styringsverktøyene produserer og gir.

6.3 Strategi og budsjettbruk

Langfield-Smiths (1997) definerer strategi som hvordan en virksomhet velger å konkurrere innenfor sin bransje. Vi har valgt å måle bedriftenes strategi gjennom Porters (1980) konkurransestrategi: hvorvidt bedriftene fokuserer på produktdifferensiering eller kostnadslederskap. Vi argumenterer i alternativhypotese 3 med at det er større behov for budsjett i bedrifter som har et strategisk fokus på kostnadslederskap enn i bedrifter som fokuserer på differensiering. Hypotesen er utviklet med bakgrunn i argumentasjon om at kostnadsledelse krever spesifikke driftsmål og budsjetter for å kunne følge opp kostnadene på operativt nivå (Chenhall & Morris, 1995).

Tabell 9: “*Hvilket strategisk fokus bedriftene har*” viser at i underkant av halvparten (ca. 45 %) av bedriftene fokuserer på produktdifferensiering uavhengig om bedriftene benytter budsjett eller ikke. Produktdifferensieringsstrategier krever budsjetter som kan tilrettelegge for fleksibilitet (Bjørnenak, 2003; King et al., 2010) og kundefokuserte styringssystemer

(Bjørnenak, 2003). Bedriftene fokuserer på å tilby kunder unike produkter som verdsettes høyere enn andre alternativene på markedet. Det er ingen betydelig forskjell tilknyttet den strategiske tilnærmingen ved bruk av budsjetter eller ikke. Rundt 13-17 % av bedriftene oppgir at de fokuserer på kostnadslederskap, hvorav den resterende delen på ca. 40 % er nøytral.

Produktdifferensieringsstrategier fokuserer i all hovedsak på bedriftens eksterne omgivelser, og det vil være nødvendig å samle informasjon om konkurrenter for videre planlegging (Simons, 1987). At en stor andel av bedriftene fokuserer på produktdifferensiering kan sees i sammenheng med bedriftenes størrelse, konkurransesituasjon og behov i markedet. Flertallet av bedriftene (95,62 %) som har svart på spørreskjemaet er små bedrifter med under 50 ansatte. Tabell 9 viser at 29,6 % av bedriftene har svart at de har et strategisk fokus på kostnadslederskap. Siden kostnadslederskap er knyttet til skalafordeler og effektiv administrering, (Langfield-Smith, 1997) vil disse bedriftene være avhengige av et visst produksjonsvolum. Det er derfor ikke usannsynlig at bedriftene må ha en viss størrelse for å dra fordeler av denne strategien. Det vil være naturlig at små differensierte bedrifter har et større behov for kundefokuserte styringssystemer. Små bedrifter er ofte mer avhengige av enkeltkunder enn større bedrifter. Store bedrifter tåler lettere et tap av en eller flere kunder, hvor de mindre bedriftene gjerne er avhengige av et godt kundeforhold for å unngå en eventuell likviditetskrise.

Med utgangspunkt i tabell 12 "*Priskonkurranse på innkjøp og salg*" viser studien at bedriftene i reiselivsbransjen opplever en intens konkurranse på salg (produkter og kunder). Det betyr at bedriftene også må fokusere på marginer og kostnader, noe som gjenspeiles i bruken av ulike budsjetter. De fleste bedriftene i studien benytter seg av årlige budsjetter, og mange bedrifter kombinerer med både halvårlige-, kvartalsvise- og månedlige budsjetter. Det kan tyde på at selv om bedriftene fokuserer på produktdifferensiering, er også kostnadskontroll viktig. Det virker som at bedriftene forsøker å finne en balanse mellom fleksibilitet ved å tilpasse seg markedet, kundens etterspørsel og forutsigbarhet ved en produktdifferensieringsstrategi samtidig som de benytter seg av tradisjonelle budsjetter. Dette kan bety at de små- og mellomstore reiselivsbedriftene i Nord-Norge i utvalget vårt i dag opererer med en produktdifferensieringsstrategi, men at målet i fremtiden er å implementere en hybrid-strategi mellom produktdifferensiering og kostnadslederskap. En slik strategi kan være viktig i en næring som er i vekst, men hvor lønnsomheten likevel er lav. Det kan likevel

tyde på at det eksisterer en form for mistilpasning (Chenhall, 2003; King et al., 2010) mellom bedriftenes strategiske fokus og budsjettpraksis.

I små- og mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge hvor daglig leder og styreleder er samme person kan vi se en relasjon mellom budsjettbruk og valg av strategi. Resultatet fra tabell 14 “*Logistisk regresjon (Styreleder og daglig leder er samme person)*” viser at bedrifter som fokuserer på en kostnadslederstrategi vil i større grad benytte seg av budsjetter enn bedrifter som fokuserer på produkt differensiering. Langfield-Smith (1997) argumenterer for at en kostnadslederstrategi krever effektiv administrering, noe som kan knyttes til at en slik strategi også krever en viss form for økonomisk kontroll. Det er derfor sannsynlig at bedrifter med en slik strategi benytter budsjetter for å få en effektiv og sikker administrering.

For reiselivsbedriftene med ulike leder (daglig leder / styreleder) viser studien at valg av strategi ikke er av betydning for bruken av budsjetter, og vi kan derfor ikke konkludere med at det er større behov for budsjetter i disse reiselivsbedriftene som følger en kostnadslederstrategi.

6.4 Opplevd usikkerhet i omgivelsene og budsjettbruk

Opplevd usikkerhet i omgivelsene kan påvirke hvorvidt bedrifter velger å bruke budsjetter eller ikke. Det er en del litteratur på området, og Chapman (1997), Chenhall (2003), Hope & Fraser (2003) og Otley (2016) argumenter med at usikkerhet i omgivelsene kan føre til at bedriftene trenger mer fleksibilitet. På den andre siden argumenteres det for at bedriftene trenger mer forutsigbarhet (Chenhall, 2003; Khandwalla, 1972). Den todelte argumentasjonen står i sammenheng med hva Malmi & Brown (2008) mener rundt usikkerhet i omgivelsene. De sier at på den ene siden vil usikkerhet i omgivelsene medføre behov for omfattende bruk av styringssystemer, og på den andre siden et mindre omfattende bruk.

Tabell 10: “*Stabilitet/dynamikk i omgivelsene*” viser at de nordnorske reiselivsbedriftene som benytter budsjetter har ulike oppfatninger av bedriftens eksterne teknologiske- og økonomiske omgivelser. En stor del av reiselivsbedriftene som bruker budsjetter opplever de teknologiske omgivelsene som veldig dynamiske (ca. 34 %). Den største andelen (ca. 40 %) av bedriftene opplever faktoren som ganske nøytral, altså ikke veldig dynamisk, dog heller ikke veldig stabil. Det er ikke en markant forskjell mellom bedriftene med og uten eksisterende budsjettpraksis. Bedrifter uten budsjettbruk opplever de teknologiske omgivelsene som veldig dynamiske (ca. 30 %), men en større andel (ca. 46 %) opplever

faktoren som nøytral. Når det kommer til de økonomiske omgivelsene mener ca. 21-22 % av bedriftene at de oppleves som veldig dynamisk, mens over halvparten av bedriftene har en nøytral holdning (ca. 60 % av bedriftene med budsjett og ca. 54 % av bedriftene uten budsjett). Dette tyder på at uavhengig av budsjettbruk så oppleves de dynamiske omgivelsene (teknologiske- og økonomiske omgivelser) som nokså like. Bedriftene opererer i samme bransje, og mange av bedriftene møter muligens på mange av de samme utfordringene og usikkerhetene knyttet til de eksterne omgivelsene. Økt dynamikk og konkurranse i omgivelsene reduserer nødvendigvis ikke behovet for budsjettpraksis i små- og mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Usikkerhet i omgivelsene kan derfor ikke relateres til hvorvidt bedrifter velger å benytte budsjetter eller ikke.

Reiselivsnæringen i Nord-Norge oppfatter ikke markedsaktivitetene til konkurrentene som en trussel som presentert i tabell 11: "*Konkurrentenes markedsaktiviteter*". Svært mange av bedriftene påstår at konkurrentenes markedsaktiviteter ikke føles som intens (ca. 47 % og ca. 49 %), og kun et fåtall mener det motsatte (ca. 8 % og ca. 13 %). Den samme trenden viser seg på priskonkurranse på innkjøp som presenteres i tabell 12. Reiselivsnæringen oppfatter konkurransen på innkjøp som svært lite intens, og dette viser seg spesielt på bedriftene som benytter budsjett. En forklaring på dette kan være at en stor del av reiselivsnæringen tilbyr produkter som ikke nødvendigvis er avhengige av innkjøpsavtaler for å realisere totalproduktet. En stor del av bedriftene tilbyr opplevelsesprodukter som for eksempel å oppleve nordlyset, det norske havet, den råe naturen med mere. Det sier seg selv at dette er produkter som ikke nødvendigvis trenger store innkjøp for å produsere.

Når man videre ser på tabell 12: "*Priskonkurranse på innkjøp og salg*" som tar for seg priskonkurranse på salg oppfatter vi en helt annen situasjon. Reiselivsbedriftene med en etablert budsjetteringspraksis oppfatter konkurransen på salg som svært intens (ca. 53 %). Bedriftene uten budsjetter opplever også en intens konkurranse, men ikke i like stor grad (ca. 38 %). Likevel er dette samlet en helt annen situasjon enn priskonkurranse på innkjøp, som kan forklares ved at mange av reiselivsbedriftene konkurrerer om det samme kundesegmentet. Bedriftene i reiselivsnæringen tilbyr gjerne mange av de samme produktene og tjenestene. Dette kan medføre at de må være konkurransedyktige på pris og produkter. Dette kan trolig sees i sammenheng med det typiske valget av strategi for reiselivsbedriftene. En betydelig andel av de nordnorske reiselivsbedriftene konkurrerer med en produktdifferensieringsstrategi, hvor de tilbyr unike produkter til høyere pris. Likevel virker det som at bedriftene konkurrerer i en næring som er presset på salg/pris. Hver enkelt bedrift

prøver å skille seg ut med unike produkter samtidig som det konkurreres om det beste produktet med en konkurransedyktig pris.

I bedrifter hvor styreleder og daglig leder er samme person ser vi at økt konkurranse (fiendtlighet) vil redusere behovet for budsjetter. En økning innen konkurranseintensitet vil føre til at virksomheter er mindre avhengige av formelle kontrollersystem som budsjettet, en motsetning av hva Khandwalla (1972) mener. Dette kan trolig ha en sammenheng med at bedriftene gjerne har få ansatte og knappe ressurser som ikke brukes til formelle styringsverktøy når markedet er presset. Når det gjelder økt dynamikk vil ikke denne faktoren være av betydning for budsjettbruken.

For bedriftene hvor daglig leder og styreleder ikke er samme person vil i dette tilfellet ikke fiendtlighet ha betydning for budsjettbruken, men den dynamiske faktoren (dynamisk). En økning innenfor de dynamiske omgivelsene fører til redusert budsjettbruk slik deler av alternativhypotese 4 påpeker. Hypotesen kan derfor delvis bekreftes både for bedrifter med samme og ulik daglig leder og styreleder – den vil trolig ha en effekt på bruk av budsjetter.

7. KONKLUSJON

Fenomenet som er undersøkt i denne studien er om budsjettpraksiser i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter kan relateres til fire gitte betingelsesfaktorer. Vi har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

“Er budsjettbruken i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter relatert til bedriftsstørrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene?”

Vi ønsket med denne problemstillingen å finne ut om nordnorske reiselivsbedrifters bruk av budsjetter kan relateres til betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene. For å belyse denne tematikken var det først og fremst nødvendig å undersøke hvilke budsjettpraksiser som eksisterer i de små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedriftene.

Funn fra studien viser at en betydelig andel av bedriftene ikke bruker budsjetter, ca. 54 %. Den resterende andelen (46 %) av bedriftene bruker fortrinnsvis det tradisjonelle budsjettet, det årlige driftsbudsjettet. Resultatene viser at bedriftenes størrelse ikke har betydning for budsjettpraksisen i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter. En betydelig andel reiselivsbedrifter i studien har færre enn 20 ansatte og ansees som små bedrifter (iht. EU). Det er kun et fåtall av bedriftene som har flere enn 20 ansatte.

De fleste bedriftene kjennetegnes ved en desentralisert struktur, hvor majoriteten av beslutningene tas på ledernivå (ikke styrenivå), og disse fokuserer fortrinnsvis på produkt differensiering. Studien viser følgelig at de fleste nordnorske reiselivsbedriftene består av en kombinasjon av produkt differensiering, desentralisering og uten en formell budsjetteringspraksis.

Den strukturelle faktoren (desentralisering versus sentralisering) kan ikke relateres til budsjettbruk i reiselivsbedrifter med ulik styreleder og daglig leder. Derimot i bedriftene hvor disse lederrollene består av samme person vil denne faktoren ha betydning. Den viser at desto mer grad av sentralisering fører til mindre bruk av budsjetter, noe som er i tråd med det Lawrence & Lorsch (1967) mener. Større grad av desentralisering fører til større behov for kontroll, i dette tilfellet et styringsverktøy som budsjettet.

For valg av strategi vil kostnadsledere i større grad benytte budsjetter enn bedrifter som fokuserer på produkt differensiering. I dette tilfellet gjelder det kun for reiselivsbedriftene

hvor daglig leder og styreleder er samme person. Bedrifter med ulik styreleder og daglig leder kan ikke den strategiske faktoren knyttes til budsjetteringspraksis.

Økt usikkerhet i omgivelsene viser noe redusert bruk av budsjetter. Dette gjelder for alle reiselivsbedriftene i studien, men den er noe forskjellig for bedriftene avhengig av hvordan lederstrukturen er (om daglig leder og styreleder er samme person eller ikke). For reiselivsbedriftene som har ulik daglig leder og styreleder vil de dynamiske omgivelsene føre til redusert bruk av budsjetter, mens fiendtlighet (konkurransenintensitet) vil ikke påvirke dette. Bedriftene som består av samme leder i styret og den daglige drift vil fiendtlighet (konkurransenintensitet) påvirke bruken av budsjetter negativt. Den dynamiske faktoren vil ikke ha betydning for budsjettbruk for disse bedriftene.

Studien viser at hverken størrelse, struktur, strategi eller oppfattet usikkerhet i omgivelsene (dynamikk og fiendtlighet) er relatert til budsjettbruk dersom man undersøker små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter samlet. Derimot vil eierstrukturen (daglig leder og styreleder) på bedriftene være avgjørende for forklaringsgraden for flere av faktorene. Forklaringsgraden på betingelsesfaktorene er størst i bedriftene hvor daglig leder og styreleder er samme person, mens for bedriftene med ulike leder er forklaringsgraden noe mindre. For bedrifter med ulik lederstruktur vil utvikling og fiendtlighet (konkurransenintensitet) være de eneste faktorene av betydning for budsjettbruk. Imidlertid viser faktoren utviklingen i hvor stor grad bedriftenes økonomistyring er godt tilpasset deres kontekstuelle behov, og viser følgelig at desto bedre tilpasning øker bruken av budsjetter.

Et alternativt funn i studien viser at familiemedlemmer i bedriftene reduserer bruken av budsjetter. Dette funnet gjelder imidlertid for alle bedrifter uavhengig av lederstruktur. Det kan tyde på at familiebedrifter i reiselivet ikke ser behovet for budsjetteringspraksis, og trolig benytter alternative verktøy i deres økonomistyring. I bedriftene med samme daglig leder og styreleder er det bedrifter som leverer tjenester og produkter innen opplevelsessektoren (sektor 2) som i størst grad benytter budsjetter.

7.1 Studiens bidrag

Formålet med denne studien har vært å studere budsjettet som styringsverktøy i små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter. Vi har undersøkt om budsjettbruk kan relateres til betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene. Studien vår kan bidra i form av nye kunnskaper rundt hvilke kontekstuelle faktorer som

påvirker reiselivsbedrifters budsjetteringspraksis. Forskning rundt budsjettbruk kan gi et godt kunnskapsmessig bidrag både til reiselivsnæringen som sliter med små marginer og beskjedne lønnsomhet, men også til små- og mellomstore bedrifter generelt.

Studien bidrar med kunnskap om nordnorske reiselivsbedrifters budsjetteringspraksis, størrelse, struktur, strategi og hvordan bedriftene oppfatter eksterne kontekstuelle faktorer. Kunnskapen og funn fra studien kan være et praktisk bidrag til bedriftsledere, og spesielt bedrifter hvor daglig leder og styreleder er samme person. Studien viser at det er flest relasjoner mellom budsjettbruk og de ulike betingelsesfaktorene i disse bedriftene.

Forskningen viser at det fortsatt er behov for å studere om betingelsesfaktorer kan relateres eller vise sammenhenger til budsjetteringspraksiser i nordnorsk reiseliv. Det er også behov for gode operasjonaliseringer og avklaringer av begreper for å finne de “*riktige*” faktorene som kan forklare budsjettpraksisen i bedriftene.

Reiselivsnæringen er en viktig næring i Norge og har vært det i mange år. I 2017 hadde reiselivsbransjene transport, servering, overnatting, opplevelse og informasjon i Norge en samlet inntekt på 192 milliarder kroner. Økt turisme, øker også betydningen av reiselivet. Til tross for mange kunder, sliter næringen med lav lønnsomhet. Reiselivet bidrar med mange arbeidsplasser i landet og store inntekter til kommunene. I 2019 sto næringen for sysselsetting av 17 tusen mennesker, og viser med dette at det er en svært viktig næring for landsdelen.

Flere forskere (Chenhall & King et al.) mener at budsjettbruk kan knyttes til betingelsesfaktorene størrelse, struktur, strategi og oppfattet usikkerhet i omgivelsene. Vårt funn er at dette ikke er gjeldende for små- og mellomstore nordnorske reiselivsbedrifter. Vi finner ingen relasjoner mellom de ulike betingelsesfaktorene som kan forklare næringens budsjetteringspraksis. Det vi imidlertid finner ut er at betingelsesfaktorene kan knyttes til budsjettbruk dersom man deler opp næringen i to deler knyttet til leder og eierstruktur. I den logistiske regresjonsanalysen kontrollerte vi for hvorvidt daglig leder og styreleder var samme person eller ei. Reiselivsbedrifter hvor daglig leder og styreleder er samme person kan struktur, fiendtlighet (konkurransenintensitet) og strategi (10 %-signifikant) knyttes til budsjettbruk. Videre ser vi også at antall familiemedlemmer i styret har en negativ effekt på budsjettering. For bedrifter hvor daglig leder og styreleder er ulike personer er det kun dynamiske omgivelser, utvikling, antall styremedlemmer og familiemedlemmer som kan relateres (10 %-signifikant) til budsjettbruk. Faktoren utvikling måler i hvor stor grad

bedriftene mener deres økonomistyring er godt tilpasset en rekke faktorer, og resultatene viser at bedre tilpasning knyttes til økt bruk av budsjetter.

7.2 Begrensninger

I denne studien er det kun budsjettet som styringsverktøy som blir studert. Det betyr at vi ikke kan diskutere eller konkludere den nordnorske reiselivsnæringens trend knyttet til andre styringsverktøy. Dette er noe som kan sees på som en begrensning, nettopp fordi mange forskere (f.eks. Malmi & Brown (2008)) mener man ikke kan studere et verktøy alene, men at styringspakken må sees på som en helhet.

Ved datainnsamlingen valgte vi å benytte et nettbasert spørreskjema som vi sendte ut via e-post. Vi opplevde at den første mailen vi sendte ble mottatt som en “*tom*” melding, og at man var nødt til å trykke “*les mer*” for å få fram noe tekst. Dette kan ha ført til en lavere svarprosent, særlig siden mange frykter å klikke på slike typer linker i frykt av virus.

Spørreskjemaet ble sendt ut til e-postadresser hentet fra Proff Forvalt (2020) sitt register. Til tross for at vi valgte å ha kriterier på hvilke bedrifter vi ønsket å ha med i studien, kan vi ikke bekrefte at alle e-postadressene vi fikk oppgitt var riktige. En svakhet i studien er at vi ikke kan garantere for at spørreundersøkelsen ble sendt ut til ønskede mottakere.

Studien kan ikke garantere for at respondentene har forstått alle spørsmålene i spørreundersøkelsen fullt og helt. Blant annet spørsmålene knyttet til dynamiske- og konkurranseintense omgivelser hadde lav Cronbach-alpha (vedlegg 4), noe som kan bety at spørsmålene var noe utydelig eller vanskelige å forstå.

Selv om vi presiserte i utsendingen av undersøkelsen at vi ønsket besvarelse fra daglig leder eller annen person med god innsikt i økonomistyringen, kan vi ikke garantere at dette er tilfelle. Vi har ingen kontroll på om undersøkelsen er kommet på avveie og eventuelt blitt besvart av andre enn ønsket. Den metodiske begrensningen til nordnorske reiselivsbedrifters budsjetteringspraksis for en gitt periode kan ha hatt sin innvirkning på resultatene. Studien kan ikke si noe om hvorvidt betingelsesfaktorene kan relateres til budsjettbruk over tid.

7.3 Forslag til videre forskning

Det vil være interessant å forske videre på hele styringspakken (Malmi & Brown, 2008) i små- og mellomstore reiselivsbedrifter. Dette er imidlertid et stort prosjekt, da vi selv har erfart at det er svært omfattende bare det å ta for seg ett av flere styringsverktøy. Det vil kunne være utfordrende å studere hele styringspakken med tanke på tid og omfanget rundt en masteroppgave.

Det vil også være muligheter for å studere sammenhengen mellom hvorvidt budsjettbruk i reiselivsbransjen fører til økt prestasjon med hensyn til de ulike betingelsesfaktorene. En mulighet kan også være å studere sammenhengen mellom prestasjon og budsjett i flere bransjer for å sammenlikne resultatene. For å få et større innblikk i andre bransjer kan man kombinere kvantitative og kvalitative metoder for å få frem dybdekunnskaper som ikke er like enkle å få gjennom rene kvantitative studier.

Når det gjelder begrensningen til Nord-Norge, ville det vært interessant å studere samme fenomen i andre landsdeler. Dersom en slik studie hadde funnet lignende resultater vil man kunne generalisere eventuelle funn til hele den norske reiselivsnæringen.

En annen mulighet kan være å studere samme fenomen over lengere tid (tidsseriedata). Dette gir et bedre grunnlag for å konkludere om reiselivsnæringens budsjetteringspraksis endrer seg over tid. Det er spesielt usikkerheten i omgivelsene som raskt kan endres, noe som kan gi utslag på en eventuell budsjetteringspraksis. Dette ville vært spesielt interessant å se hvorvidt betingelsesfaktorene påvirket budsjettbruken i etterkant av korona-pandemien herjinger vinteren/høsten 2020.

8. LITTERATURLISTE

- Andersson, M., Husebekk, A., & Penttilä, R. (2015). Vekst fra nord. Hvordan kan Norge, Sverige og Finland oppnå bærekraftig vekst i skandinavisk Arktis? Hentet fra https://site.uit.no/growthfromthenorth/files/2016/03/Growth-from-the-North-lowres-NO_REVISED.pdf
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12 ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Argyris, C. (1952). *The impact of Budgets on People*. New York: The Controllershship Foundation.
- Banbury, J., & Nahapiet, J. (1979). Towards a framework for the study of the antecedents and consequences of information systems in organizations. *Accounting Organizations and Society*, 4(3), 127-168.
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
- Bjørnenak, T. (2010a). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*.
- Bjørnenak, T. (2010b). Ulike systemer for ulike formål?. *Magma*, 13(4), 18-19.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing beyond budgeting : unlocking the performance potential* (2 ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Bruns, W., & Waterhouse, J. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research Autumn*(177-203).
- Chapman, C. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting Organizations and Society*, 22, 836-863.

- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chenhall, R., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting system in entrepreneurial and conservative business organisations. *Omega, International Journal of Management Science*, 23(5), 485-597.
- Cress, W. P., & Pettijohn, J. B. (1985). A survey of budget-related planning and control policies and procedures. *Journal of Accounting Education*, 3(2), 61-78.
- Damvad. (2013). Kompetanse, forskning og innovasjon i Nord-Norge. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/9a4393660e6643cca1c5039a8dac6406/kompetanse_forskning_og_innovasjon.pdf
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting system adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control system in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Ekholm, B., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47-57.
- Forskningsrådet. (2017). Egenerklæring om foretak. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/siteassets/utlysninger/vedlegg-utlysninger/egenerklarings skjema-for-foretak.pdf>
- Fredrickson, J., & Mitchell, T. (1984). «Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment». *The Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2012). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Gorton, M. (1999). Use of financial management techniques in the U.K.-based small and medium sized enterprises: empirical research findings. *Journal of Financial Management and Analysis*, 12(1), 56-64.
- Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi og finans*, 24(04), 57-63.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Helgesen, Ø. (1999). Kundelønnsomhet (Doktoravhandling). Bergen, Norges Handelshøyskole.
- Hoff, K. G. (2004). *Budsjettering - taktisk økonomistyring* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Bjørnenak, T. (2005). *Driftsregnskap og budsjettering* (5 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Bragelien, I. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede, G. (1967). *The Game of Budget Control*. Groningen: Koninklijke Van Gorcum.
- Holmes, S., & Nicholls, D. (1989). Modelling the accounting information requirements of small business. *Accounting and Business Research*, 19(74), 143-150.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hornngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., & Foster, G. (2002). *Management and cost accounting* (3 ed.). London: Prentice Hall.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M. V., & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (Vol. 13). New Jersey: Pearson Educational.

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. Essex: Pearson Education Limited.
- Husby, Ø., & Løvlie, J. (1998). «The Balanced Scorecard» - mer enn et målesystem. *Magma*, 5(1998).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomistyring i Norge. *Magma*, 18-30.
- Kaplan, R., & Atkinson, A. (1998). *Advanced management accounting*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* (13 ed.). Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Khandwalla, P. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research Autumn*, 275-285.
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare business. *Management Accounting Research*, 21, 40-55.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control system as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.

- Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17(2), 13-17.
- Matthews, C., & Scott, S. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 34-52.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-301.
- McMahon, R. (2001). Business growth and performance and the financial reporting Practices of Australian manufacturing SME's. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 152-165.
- Menon. (2013). Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge. Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/20annikenrapport-sektoranalyse-av-reiselivsnaringen-i-nord-norge-revidert-190813.pdf>
- Menon. (2014). Verdiskapningsanalyse av reiselivsnæringen i Norge - utvikling og fremtidspotensial. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/78e603ad6c8e432695d2bca64fe54d3f/verdiskapningsanalyse-av-reiselivsnaringen-sluttrapport-28--januar-2015.pdf>
- Merchant, K. A. (1981). The design of corporate budgeting system: influences on managerial behaviour and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Wiley.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained. Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76.
- NHO. (2018). SMB-løft(et).
- NHO. (2019). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NHO-Reiseliv. (2019a). Reiselivsnæringens verdi. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/verdienavreiseliv>

- NHO-Reiseliv. (2019b). Nordnorsk Reiselivsstatistikk 2019. Hentet fra <https://indd.adobe.com/view/23e4454e-1bd8-49c3-9322-8836e54a4d19>
- NHO-Reiseliv. (2019c). Tall og fakta om reiselivsnæringen. Hentet fra <http://nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Otley, D. T. (1987). *Account Control and Organizational Behavior*, London UK: William Heinemann Ltd
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
doi:10.1006/mare.1999.0115
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Regjeringen. (2012). Små bedrifter - store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (2 utg.). London: Pat Bond.
- Sandino, T. (2007). Accounting control systems and business strategies: an empirical analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(4), 357-374.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 utg.). Harlow England: Pearson Education Limited.
- Sending, A. (2009). *Økonomistyring 2*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sending, A. (2013). *Økonomistyring 1* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Sending, A. (2014). *Økonomistyring 2* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategies: an empirical analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(4), 357-374.
- Simsek, Z. & Veiga, J. (2001). A Primer on Internet Organizational Surveys. *Organizational Research Methods*, 4(3), 218-235.
- SSB. (2019). Virksomheter - årlig. Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar>
- Stedry, A. C. (1960). *Budget Control and Cost Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405-421.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.

9. VEDLEGG

Vedlegg 1: Forespørsel ved deltakelse

Kjære reiselivsbedrift

Dette er en forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt ved UiT.

Prosjektet går ut på å utvikle kunnskap om forhold som kan bidra til å bedre lønnsomheten i små- og mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Denne undersøkelsen gjennomføres i samarbeid med to masterstudenter som studerer økonomi og administrasjon.

Vi håper du kan delta!

Vi håper at daglig leder eller en annen person i bedriften med god kjennskap til bedriftens økonomistyring kan sette av cirka 10 minutter til å besvare denne undersøkelsen.

- ▶ Datamaterialet vil være anonymt og vil slettes etter endt studie (utgangen av mai 2020)
- ▶ Enkeltpersoner eller enkeltbedrifter vil ikke kunne gjenkjennes
- ▶ Innsamlet data vil bli sammenliknet for å forstå og utvikle kunnskap om nordnorske reiselivsbedrifter
- ▶ Dataen vil bli behandlet i henhold til Datatilsynets og Personvernombudets regler.
- ▶ Som forskere er vi underlagt etiske retningslinjer og taushetsplikt.

Eventuelle spørsmål om deltakelse eller undersøkelsen generelt kan rettes til:

**Erik Nilsen, masterstudent UiT
Hilde Sivertsvik Iversen, masterstudent UiT**

Bernt Arne Bertheussen, dosent Handelshøgskolen UiT

Klikk her for å delta

Vedlegg 2: Spørreskjema

1. Benytter bedriften budsjetter aktivt i sin økonomistyring? *

2. Er bedriften en del av en kjede? *

3. Hvis ja, blir budsjettet primært utarbeidet sentralt eller lokalt?

	1	2	3	4	5	
Lokalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sentralt

4. Hvilken del(er) av reiselivet er din bedrift engasjert i? *

Overnatting; Opplevelser; Informasjon; Transport; Servering

5. Hvor mange ansatte har bedriften? *

6. Hvor mange årsverk har bedriften? *

7. Hvor aktiv rolle har eier(ne) i daglig drift? *

	1	2	3	4	5	
Inaktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veldig aktiv

8. Er styreleder og daglig leder samme person? *

9. Hvor mange styremedlemmer har bedriften? *

10. Hvor mange styremedlemmer er eksterne? *

11. Hvor mange familiemedlemmer er engasjert i den daglige driften? *

12. Hvor mange familiemedlemmer er medlem av styret? *

13. Hvilken økonomisk kompetanse har styret? *

	1	2	3	4	5	
Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor

Bedriften benytter budsjett

14. Hvor aktiv er eier(ne) i budsjettarbeidet? *

	1	2	3	4	5	
Inaktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veldig aktiv

15. Hvor aktivt bruker eier(ne) budsjettet? *

	1	2	3	4	5	
Inaktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veldig aktiv

Hvilke følgende budsjetter blir brukt?

16. Årlige driftsbudsjetter *

17. Halvårlige driftsbudsjetter *

18. Kvartalsvise driftsbudsjetter *

19. Månedlige driftsbudsjetter *

20. Langsiktige driftsbudsjetter (lengre enn 1 år) *

21. Investeringsbudsjetter *

22. Likviditetsbudsjetter * 1 2 3 4 5

Blir ikke brukt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Blir brukt systematisk
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

23. Benytter dere andre styringsverktøy i tillegg til budsjett i bedriften? Hvilke:

24. Tror du at behovet for budsjetter vil øke når bedriften vokser? *

Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

25. Tror du at bedriftsstørrelsen har betydning for om det er behov for budsjetter? *

Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

Hvorfor benytter dere ikke budsjetter?

Helt uenig Helt enig

26. Vi ser ikke behovet *
27. Vi bruker andre måltall *
28. Det er for tidkrevende og kostbart *
29. Vi mangler kompetanse *
30. Vi får bistand fra andre til økonomistyringen *
31. Vi er tilfreds med økonomistyringen slik den er *
32. Hvilke andre måltall benytter dere i økonomistyringen?
33. Tror du at behovet for budsjetter vil øke når bedriften vokser? *
34. Tror du at bedriftsstørrelsen har betydning for om det er behov for budsjetter? *

Helt uenig Helt enig

Har bedriften konkrete mål for?

35. Hvor stor omsetningen bør være? *
36. Hvor stort det årlige overskuddet bør være? *
37. Hvor stor likviditetsreserven bør være? *
38. Hvor høy egenkapitalandelen bør være?

Hvem har størst innflytelse på følgende beslutninger?

Ansattnivå Ledernivå

39. Prissetting av produkter eller tjenester *
40. Større investeringsbeslutninger *
41. Oppsigelser eller ansettelse *
42. Initierting av ideer til nye produkter eller tjenester *
43. På hvilket nivå blir de fleste operative beslutninger tatt? *

44. Hvilket strategisk fokus har bedriften din? *

Produktdifferensiering Kostnadslederskap

Hvor stabile/dynamiske er bedriftens eksterne omgivelser?

Veldig stabile Veldig dynamiske

Teknologiske omgivelser:

Innovasjon, skape og introdusere nye produkter, tjenester og/eller produksjonsprosesser, internett, digitalisering, etc

45. Teknologiske omgivelser *

Økonomiske omgivelser:

Politiske forhold, lovendringer eller andre reguleringer fra myndigheter, ulike former for EU-tilpasning, nye retningslinjer som øker bedriftens kostnader eller stiller krav til redesign av et eller flere produkter / tjenester, etc.

46. Økonomiske omgivelser *

47. Hvordan vil du klassifisere markedsaktivitetene til konkurrentene dine?

Uforutsigbare Forutsigbare

Hvor intens opplever du følgende to faktorer i din bransje?

Ikke intens Svært intens

48. Priskonkurransen på innkjøp *

49. Priskonkurransen på salg *

Hvor enig er du i følgende påstander om bedriftens utvikling?

Helt uenig Helt enig

50. Vi har fått flere kunder i forhold til de største konkurrentene våre *
51. Vi har fått flere årsverk i forhold til de største konkurrentene våre *
52. Vi har fått flere produkter i forhold til de største konkurrentene våre *
53. Vi har vokst raskere i forhold til de største konkurrentene våre *
54. Vi har blitt mer lønnsomme i forhold til de største konkurrentene våre *
55. Vi har vært mer innovative i forhold til de største konkurrentene våre *
56. Vi har rekruttert mer nøkkelpersonell i forhold til de største konkurrentene våre *
57. Vi har opplevd en tøffere konkurranse i forhold til de største konkurrentene våre

Hvor enig er du i følgende utsagn: Bedriftens økonomistyring er godt tilpasset..

Helt uenig Helt enig

58. Vårt strategiske fokus *
59. Våre omgivelser *
60. Vår organisasjonsstruktur *
61. Bedriftens størrelse i antall ansatte *
62. Bedriftens forventede vekst *

Din vurdering av bedriftens økonomi

Svært dårlig Svært god

63. Jeg vurderer bedriftens lønnsomhet i dag som *
64. Jeg vurderer bedriftens likviditet i dag som *
65. Jeg vurderer utviklingen i bedriftens lønnsomhet som *
66. Jeg vurderer utviklingen i bedriftens likviditet som *

Vedlegg 3: NACE-koder

Bransjekoder - NACE		
NACE-kode	Bransjetekst	Bransje/gruppe
49.392	Turbiltransport	Transport
49.393	Transport med taubaner, kabelbaner og skiheiser	Transport
50.109	Kysttrafikk ellers med passasjerer	Transport
55.101	Drift av hoteller, pensjonater og moteller med restaurant	Overnatting
55.102	Drift av hoteller, pensjonater og moteller uten restaurant	Overnatting
55.201	Drift av vandrerhjem	Overnatting
55.202	Drift av ferieleiligheter	Overnatting
55.300	Drift av campingplasser	Overnatting
56.101	Drift av restauranter og kafeer	Servering
56.102	Drift av gatekjøkken	Servering
56.301	Drift av puber	Servering
56.309	Drift av barer ellers	Servering
79.120	Reisearrangørvirksomhet	Informasjon
79.901	Turistkontorvirksomhet og destinasjonsselskaper	Informasjon
79.902	Guider og reiseledere	Informasjon
79.903	Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangørvirksomhet	Informasjon
79.909	Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted	Opplevelse
93.210	Drift av fornøyles- og temaparker	Opplevelse
93.291	Opplevelsesaktiviteter	Opplevelse
93.292	Fritidsetablisement	Opplevelse
93.299	Fritidsvirksomhet ellers	Opplevelse

Vedlegg 4: Faktoranalyse

	Spørsmål	Faktorladninger	
		#1	#2
Størrelse			
Størrelse	Hvor mange ansatte har bedriften?		
Struktur	<u>Hvem har størst innflytelse på følgende beslutninger?</u>		
Struktur	Prissetting av produkter eller tjenester	0,803	
	Større investeringsbeslutninger	0,740	
	Oppsigelser eller ansettelser	0,823	
	Initiering av ideer til nye produkter eller tjenester	0,846	
Cronbach's alpha		STRK1: 0,810	
Utvikling	<u>Hvor enig er du i følgende utsagn: Bedriftens økonomistyring er godt tilpasset..</u>		
	Vårt strategiske fokus	0.8536	
	Våre omgivelser	0.8562	
	Vår organisasjonsstruktur	0.8998	
	Bedriftens størrelse i antall ansatte	0.8151	
	Bedriftens forventede vekst	0.7993	
Strategi	<u>Hvordan vil du best beskrive bedriftens strategiske fokus?</u>		
Strategi	Hvilket strategisk fokus har bedriften din?		
Usikkerhet i omgivelsene			
Dynamisk	<u>Hvor stabile/dynamiske er bedriftens eksterne omgivelser?</u>		
	- Teknologiske omgivelser	0,846	-0,021
	- Økonomiske omgivelser	0,781	0,190
	Hvordan vil du klassifisere markedsaktiviteten til konkurrentene dine?	-0,136	0,741
Fiendtlighet	<u>Hvor intens opplever du følgende to faktorer i din bransje?</u>		
	- Priskonkurransen på innkjøp	0,372	0,620
	- Priskonkurransen på salg	0,160	0,787
Cronbach's alpha		OUO1: 0,581 OUO2: 0,572	

Vedlegg 5: Deskriptiv statistikk (Logit)

Deskriptiv statistikk

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Budsjettbruk	114	.4649123	.5009694	0	1
Struktur	114	2.526316	.9153125	1	5
Utvikling	114	3.668421	.8069736	1.4	5
Dynamisk	114	2.986842	.8069736	1	5
Fiendtlighet	114	2.897661	.7579499	1	4.66667
Strategi	114	2.535088	1.090424	1	5
Ansatte	114	12.70175	21.9722	1	150
Sektor 1	114	.6403409	.4820163	0	1
Sektor 2	114	.1842105	.3893673	0	1
Sektor 3	114	.1754387	.382021	0	1
Styremedlem	114	2.77193	.4820163	0	9
Familiemedler	114	.6403509	.3893673	0	1
Kompetanse	114	3.982456	.382021	1	5

Deskriptiv statistikk (DL != SL)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Budsjettbruk	53	.5849057	.4974536	0	1
Struktur	53	2.551887	.6380531	1.5	5
Utvikling	53	3.796226	.6944733	2	5
Dynamisk	53	3.075472	.8400791	1	5
Fiendtlighet	53	2.874214	.7017268	1	4.66667
Strategi	53	2.490566	1.049224	1	5
Ansatte	53	21.37736	29.51872	1	150
Sektor 1	53	.6226415	.4893644	0	1
Sektor 2	53	.1509434	.3614196	0	1
Sektor 3	53	.2264151	.4225158	0	1
Styremedlem	53	3.566038	1.916622	0	9
Familiemedler	53	.6037736	.4937931	0	1
Kompetanse	53	4.301887	.9724059	1	5

Deskriptiv statistikk (DL = SL)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Budsjettbruk	61	.3606557	.4841758	0	1
Struktur	61	2.504098	1.106319	1	5
Utvikling	61	3.667377	.8840172	1.4	5
Dynamisk	61	2.909836	.76653	1	5
Fiendtlighet	61	2.918033	.8088761	1	4.66667
Strategi	61	2.57377	1.13224	1	5
Ansatte	61	5.163934	5.459488	1	30
Sektor 1	61	.6557377	.4790701	0	1
Sektor 2	61	.2131148	.4129065	0	1
Sektor 3	61	.1311475	.340363	0	1
Styremedlem	61	2.081967	1.129824	0	5
Familiemedler	61	.6721311	.4733326	0	1
Kompetanse	61	3.704918	.9191348	1	5

Vedlegg 6: Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk						
Spm.	Spørsmål	N	Min	Maks	Gj.snitt	Std.avvik
1	Benytter bedriften budsjetter aktivt i sin økonomistyring?	114	0	1		
5	Hvor mange ansatte har bedriften? (1=Ja)	53	1	6	2,55	1.526
5	Hvor mange ansatte har bedriften? (1=Nei)	61	1	6	1,72	0.951
6	Hvor mange årsverk har bedriften? (1=Ja)	53	1	6	2,13	1.316
6	Hvor mange årsverk har bedriften? (1=Nei)	61	1	6	1,44	0.764
16-22	<i>Hvilke budsjetter blir brukt og hvor ofte? (1=Ja)</i>				3,28	
	Årlige driftsbudsjetter	53	1	5	4	1.117
	Halvårlige driftsbudsjetter	53	1	5	3,28	1.598
	Kvartal driftsbudsjetter	53	1	5	3,13	1.755
	Månedlige driftsbudsjetter	53	1	5	3,43	1.670
	Langsiktige driftsbudsjetter	53	1	5	2,87	1.618
	Investeringsbudsjetter	53	1	5	3,09	1.418
26-31	Likviditetsbudsjetter	53	1	5	3,19	1.557
	<i>Årsaker til at bedrifter ikke benytter budsjetter: (1=Nei)</i>				3,15	
	Ser ikke behovet	61	1	5	3,39	1.159
	Bruker andre måltall	61	1	5	3,52	1.206
	Det er for tidkrevende og kostbart	61	1	5	3,3	1.038
	Mangler kompetanse	61	1	5	2,25	1.059
	Får bistand fra andre til økonomistyringen	61	1	5	2,67	1.399
Er tilfreds med økonomistyringen slik den er	61	1	5	3,79	1.112	
39-42	<i>Delegering av beslutningsmyndighet (1=Ja)</i>				2,48	
	Prissetting av produkter/tjenester	53	1	5	2,13	1.038
	Større investeringer	53	1	5	3,28	1.231
	Oppsigelser/ansettelser	53	1	5	2	1.092
	Initiering til nye produkter	53	1	5	2,49	1.012
39-42	<i>Delegering av beslutningsmyndighet (1=Nei)</i>				2,57	
	Prissetting av produkter/tjenester	61	1	5	2,33	1.044
	Større investeringer	61	1	5	3,02	1.297
	Oppsigelser/ansettelser	61	1	5	2,31	1.336
	Initiering til nye produkter	61	1	5	2,62	1.035
43	De fleste operative beslutninger (1=Ja)	53	1	5	3,6	1.115
43	De fleste operative beslutninger (1=Nei)	61	1	5	3,84	1.186
44	Hvilket strategisk fokus har bedriften? (1=Ja)	53	1	5	2,55	1.011
44	Hvilket strategisk fokus har bedriften? (1=Nei)	61	1	5	2,52	1.163
45-46	<i>Stabilitet/dynamikk i omgivelser (1=Ja)</i>				3,52	
	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens teknologiske omgivelser?	53	1	5	3,08	1.089
	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens økonomiske omgivelser?	53	1	5	3,96	0.831

	<i>Stabilitet/dynamikk i omgivelser (1=Nei)</i>				2,96	
45-46	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens teknologiske omgivelser?	61	1	5	3	1.00
	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens økonomiske omgivelser?	61	1	5	2,92	0.90
47	Markedsaktiviteten til konkurrentene (1=Ja)	53	1	5	2,51	0.846
47	Markedsaktiviteten til konkurrentene (1=Nei)	61	1	5	2,57	0.921
	<i>Priskonkurransen på innkjøp og salg (1=Ja)</i>				3,02	
48-49	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens teknologiske omgivelser?	53	1	5	2,62	1.130
	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens økonomiske omgivelser?	53	1	5	3,42	1.167
	<i>Priskonkurransen på innkjøp og salg (1=Nei)</i>				3,12	
48-49	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens teknologiske omgivelser?	61	1	5	2,92	1.014
	Hvor stabile/dynamiske er bedriftens økonomiske omgivelser?	61	1	5	3,31	1.088
	<i>Vekst og utvikling i reiselivsbedriftene (1=Ja)</i>				3,09	
	Flere kunder	53	1	5	3,3	1.137
	Flere årsverk	53	1	5	2,74	1.227
50-56	Flere produkter	53	1	5	2,98	1.217
	Vokst raskere	53	1	5	3,13	1.161
	Blitt mer lønnsomme	53	1	5	3,17	1.105
	Vært mer innovativ	53	1	5	3,47	1.012
	Rekruttert flere nøkkelpersoner	53	1	5	2,83	1.205
	<i>Vekst og utvikling i reiselivsbedriftene (1=Nei)</i>				2,93	
	Flere kunder	61	1	5	3,38	1.035
	Flere årsverk	61	1	5	2,54	1.205
50-56	Flere produkter	61	1	5	3	1.252
	Vokst raskere	61	1	5	2,82	1.272
	Blitt mer lønnsomme	61	1	5	2,95	1.175
	Vært mer innovativ	61	1	5	3,16	1.172
	Rekruttert flere nøkkelpersoner	61	1	5	2,69	1.259
	<i>Prestasjonsmål (1=Ja)</i>				3,52	
63-66	Lønnsomhet i dag	53	1	5	3,3	1.295
	Likviditet i dag	53	1	5	3,4	1.261
	Utvikling i lønnsomheten	53	1	5	3,7	0.992
	Utvikling i likviditeten	53	1	5	3,68	0.956
	<i>Prestasjonsmål (1=Nei)</i>				3,46	
63-66	Lønnsomhet i dag	61	1	5	3,44	1.009
	Likviditet i dag	61	1	5	3,52	1.192
	Utvikling i lønnsomheten	61	1	5	3,39	0.842
	Utvikling i likviditeten	61	1	5	3,49	0.942

