

Bruk av innovative styringssystemer

Topplederes kjennetegn og valg av innovative styringssystemer i norske hoteller.

Av

Joel Aauto Yance

Veiledere: Førstemanuensis Liv Bente Hannevik Friestad og
Stine Ryen Bårdsen

Utredningen i hovedprofilen: Økonomisk Styring

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder og godkjent som sådan. Godkjenning innebærer ikke at verken høyskolen eller sensorer inntår for teorier og metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Universitetet i Agder, 2015
Handelshøgskole ved UiA

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av min toårige mastergrad i økonomi og administrasjon, spesialisert i økonomisk styring og prosjektledelse ved Universitetet i Agder.

Tiden jeg har brukt for å gjennomføre oppgaven har vært innholdsrik, både faglig og sosialt. Jeg har hatt mange støtte personer rundt meg som jeg vil rette en stor takk til. Først og fremst vil jeg takke mine veiledere Liv Bente Hannevik Friestad og Stine Ryen Bårdsen for konstruktiv veiledning, hjelp og inspirasjon for utføring av denne oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til alle hotelledere som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen, noe som gjorde det mulig å gjennomføre oppgaven.

Jeg vil også rette en spesiell takk til mine foreldre Alberto Aduato og Marina Yance for all støtte. Jeg vil takke min bror Carlos Aduato for inspirasjon og gode råd i studietiden, samt Sandra Sait Eppeland for tålmodighet, støtte og hjelp i den krevende perioden i forbindelse med masteroppgaven. Jeg vil også takke mine faddere i Grimstad som bidro for at mitt opphold i Norge ble mulig, hvor jeg vil rette spesiell takk til Ellen og Trygve Ryder, og Kjellaug og Arne Inntjore.

Avslutningsvis vil jeg takke medstudenter for et minnerik studietid, og venner fra både Norge og Peru for moralsk støtte under arbeidet med denne oppgaven.

Kristiansand, 3. juni 2015

Joel Aduato Yance

Sammendrag

Interessen for innovative styringssystemer har økt som et resultat av både sterkere konkurranse og teknologisk utvikling i markedet. For å tilpasse seg til det nye markedet, har mange organisasjoner tatt i bruk de nye styringssystemene som balansert målstyring, aktivitets basert kalkyle og Beyond Budgeting for å nevne noen. Det er også organisasjoner som fortsatt ikke bruker innovative styringssystemer.

I dette studiet har vi analysert hvorfor noen organisasjoner tar i bruk innovative styringssystemer, mens andre ikke gjør det. Studiet ser på topplederens kjennetegn og betingende variabler (strategi og historisk resultat), som er en årsak for bruk av innovative styringssystemer. Det ble lagt til grunn ni forskjellige innovative styringssystemer. Informasjonen om topplederens bruk av de ni innovative styringssystemer ble hentet inn ved bruk av spørreundersøkelse som ble sendt på epost.

Resultatene viste at innovative styringssystemer ble brukt i noen grad av forskjellige hoteller. Verktøyet som ble brukt mest var total kvalitetsledelse, mens ikke-finansielle målstyring var det verktøyet som ble brukt minst blant hotellene. Det ble utført faktoranalyse av de ni innovative verktøy, hvor vi fikk fire forskjellige faktorer kalt: MCS1, MCS2, MCS3 og BB. MCS3 som bestod av BSC og target costing, ble fjernet i analysedelen fordi det var ikke reliabel nok. ABC ble også fjernet fordi det hadde sterk ladning både på MCS3 og BB, noe som ikke er ønsket.

Hypotesetestingen viser at topplederens kjennetegn, strategi og historisk resultat er viktige faktorer for å forklare bruk av innovative styringsverktøy. Noen hypoteser er støttet under faktorene, mens andre er ikke det. Det viser at utforming av faktorer påvirker våre resultater. Det er også vist at topplederens kjennetegn forsterker effekten av strategi og historisk resultat på bruk av innovative styringsverktøy. Noe som danner interaksjonseffekt.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Tabell liste.....	6
Figur liste.....	6
Formel liste.....	6
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Formål.....	10
1.4 Disposisjon	10
2. Teori	11
2.1 Upper echelons	12
2.2 Demografiske kjennetegn	13
2.2.1 Alder	14
2.2.2 Funksjonelle bakgrunn	15
2.2.3 Erfaringer innen annet arbeid.....	17
2.2.4 Utdannelse.....	18
2.2.5 Sosioøkonomiske bakgrunn	20
2.2.6 Finansielle posisjon i bedriften	21
2.2.7 Ledergruppe heterogenitet	22
2.2.8 Lederstil.....	23
2.3 Kontingente variabler	25
2.3.1 Strategi	25
2.3.2 Historisk resultat	26
2.4 Styringssystemer.....	28
2.5 Relevance lost.....	30
2.6 Innovative styringssystemer	30
2.6.1 Aktivitets basert kalkyle (ABC)	31
2.6.2 Balansert målstyring (BSC)	33
2.6.3 Aktivitets basert styring (ABM)	34
2.6.4 Target costing.....	34
2.6.5 Ikke-finansielle resultatmål	35

2.6.7 Rullerende prognose	37
2.6.8 Total kvalitetsledelse	37
2.6.9 Beyond Budgeting	38
3. Metode.....	42
3.1 Forskningsdesign og strategi	42
3.2 Populasjon og avgrensing	44
3.3 Utvalg av enheter	45
4.3 Datainnsamling	46
3.4.1 Operasjonalisering.....	47
3.4.2 Oppbygging av spørreundersøkelse	49
3.5 Evaluering av datamaterialet	51
3.5.1 Validitet.....	52
3.5.2 Reliabilitet	56
3.6 Svarprosent	58
4. Analyse.....	59
4.1 Presentasjon av resultater	59
4.2 Hypotesetest.....	70
4.2.1 Bruk av MCS1.....	73
4.2.2 Bruk av MCS2.....	74
4.2.3 Bruk av Beyond Budgeting	75
4.2.4 Bruk av Budsjett.....	77
5. Avslutning	78
5.1 Konklusjon.....	78
5.1.2 <i>Utfordringer</i>	80
5.2 Forslag til videre forskning.....	80
6. Litteraturliste	82
Vedlegg 1 Følg brev til spørreundersøkelsen.....	89
Vedlegg 2 Spørreundersøkelse.....	90
Vedlegg 3 Faktor analyse av avhengige variabler	99
Vedlegg 4 Reliabilitet test av avhengige variabler.....	100
Vedlegg 5 Faktoranalyse av enkelte uavhengige variabler	101
Vedlegg 6 Regresjonsanalyse.....	103
Vedlegg 7 Deskriptiv frekvens av lederstil og strategi	111

Tabell liste

Tabell 1 KMO Barlett's test av avhengige variabler.....	54
Tabell 2 Faktoranalyse av avhengige variabler.....	55
Tabell 3 KMO og Barlett's sammensatte test av uavhengige variabler.....	55
Tabell 4 Reliabilitetstest (Cronbach's alpha).....	57
Tabell 5 Svarprosent.....	58
Tabell 6 Svarbeskrivelse av uavhengige variabler.....	60
Tabell 7 Budsjett	61
Tabell 8 Faktoranalyse av lederstil.....	62
Tabell 9 Faktoranalyse av ledergruppens heterogenitet.....	62
Tabell 10 Faktoranalyse av strategi.....	62
Tabell 11 Deskriptiv statistikk	63
Tabell 12 Alder.....	64
Tabell 13 Funksjonell bakgrunn (dummy).....	64
Tabell 14 Ansiennitet	65
Tabell 15 Utdannelse (dummy).....	65
Tabell 16 Sosioøkonomisk bakgrunn.....	66
Tabell 17 Finansiell posisjon.....	67
Tabell 18 Heterogenitet i gruppen av toppledere	67
Tabell 19 Korrelasjonsmatrise	70
Tabell 20 Regresjonsanalyse.....	72
Tabell 21 Oppsummering av resultatet til hypotesetestingen	77

Figur liste

Figur 1 Rammeverk av hypoteser	28
Figur 2 Konseptuelt rammeverk (Hambrick & Mason, 1984, p. 198).....	41
Figur 3 Gjennomsnittsbudsjett av innovative styringssystemer	59
Figur 4 Gjennomsnittsbeskrivelse av heterogenitet	68

Formel liste

Formel 1 Standardisering	71
--------------------------------	----

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Innovative styringssystemer er konsekvens av at teknologien har hatt sterk endring. Det er nye informasjonskanaler og stor markedsdynamikk som gjør at nyere styringsverktøy er nødvendig å føre inn for å lykkes i dagens komplekse markedet (Foster & Ward, 1994). Tradisjonelle styringssystemer har mistet sin relevans i det nye markedet (Johnson & Kaplan, 1987), der det er viktig med rask og riktig informasjon for å ta nye beslutninger, noe tradisjonelle styringssystemer ikke leverer.

Markedskonkurransen er blitt sterkere i de siste årene, noe som fører til at organisasjoner vurderer å bruke innovative styringsverktøy for å tilfredsstille kundenes behov, samt å gjøre organisasjonen konkurransedyktig (Naranjo-Gil, Maas, & Hartmann, 2009). Hoteller konkurrerer om å tiltrekke seg nasjonale og internasjonale kunder. I følge UNWTO (2015) har hotellgjester økt fra 527 millioner gjester i år 1995 til 1138 millioner gjester i år 2014 rundt i verden, mens i Nord-Europa har hotellgjester økt fra 44.8 millioner gjester i år 2000 til 72.6 gjester i år 2014. Dette tyder på at det er like viktig å innføre innovative styringssystemer i hoteller som i produksjonsindustrien.

Det er mange organisasjoner som har innført innovative styringssystemer, og det er fortsatt noen som ikke har gjort det (Naranjo-Gil et al., 2009). Det er gjennomført studier for å forklare hvorfor enkelte organisasjoner tar i bruk innovative styringssystemer, mens andre ikke. Baines and Langfield-Smith (2003) baserte seg på betingende faktorer, såkalt kontingenteori, for å forklare bruk og implementering av innovative styringssystemer. De mente at organisasjonene foretok vurderinger basert på forventede kostnader og inntekter før de tok i bruk innovative verktøy (Chenhall, 2003).

Studier viser at det ikke bare er kontingente faktorer som predikerer bruk av innovative styringssystemer, men at også topplederens kjennetegn kan brukes for å gjøre det (Naranjo-Gil et al., 2009). Denne oppgaven baserer seg både på kontingenteori og topplederens kjennetegn for å forklare bruk av innovative styringssystemer. Oppgaven baserer seg også på teorien av Hambrick and Mason

(1984), der det forklares at toppledere påvirker organisasjonens oppførsel, dermed bruk av nyere styringsverktøy.

Vi skal analysere effekten av topplederens kjennetegn på bruk av innovative styringssystemer. Det skal også analyseres effekten av betingende faktorer, som strategi og historisk resultat, på bruk av innovative styringsverktøy.

Basert på Olsen (2012) sitt studie skal vi her forklare om ni innovative styringsverktøyer, som er: ”aktivitets basert kalkyle (ABC), balansert målstyring (BSC), aktivitets basert styring (ABM), target costing, ikke-finansielle resultatsmål, benchmarking, rullerende prognose, total kvalitetsledelse (TKL) og beyond budgeting (BB)” (p. 36).

1.2 Problemstilling

Som beskrevet innledningsvis, er ideen er å etterforske grundig hvordan og i hvilken grad topplederens kjennetegn påvirker bruk av innovative styringssystemer. Basert på Hambrick and Mason (1984) skal denne oppgaven først og fremst fokusere på topplederens demografiske kjennetegn som: alder, funksjonell bakgrunn, erfaringer innen annet arbeid, utdanning, sosioøkonomiske røtter, finansielle posisjon, heterogenitet av gruppeledere og lederstil. Disse variablene har både direkte og indirekte virkning på bruk av innovative styringssystemer. Indirekte virkning går gjennom kontingente faktorer. I dette studie skal vi fokusere på to kontingente faktorer; strategi og historiske resultater, som viser organisasjonens behov for innovasjon.

Det er mange innovative styringssystemer som brukes i organisasjonen avhengig av topplederens kjennetegn. Dette studiet skal basere seg på teorien til Olsen (2012), der det fokuseres på ni innovative styringssystemer, som blir utdypet nærmere i kapittel 2.6.

Med utgangspunkt i dette har vi utformet følgende problemstilling som skal ligge til grunn for denne masteroppgaven: *Hvilken virkning har topplederens kjennetegn på bruk av innovative styringsverktøy i organisasjonen?*

1.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å se hvordan toppledere påvirker organisasjoner til å bruke innovative styringssystemer, og hvordan interaksjon mellom topplederens kjennetegn og kontingente variabler påvirker bruk av innovative styringssystemer i hoteller.

Toppledernes kjennetegn har i mange år vært et viktig tema for å forklare organisasjonens grad av innovasjon. Organisasjonens struktur skyldes toppledernes arbeid gjennom planlegging, kontroll og utforming av strategier. Dersom toppledere er viktig for at en organisasjon skal fungere, er deres kjennetegn også viktig for å forstå på hvilken måte organisasjonen utfører sine oppgaver og hva slags styringsverktøy de baserer seg mest på.

Det har imidlertid vært lite forskning rundt topplederens kjennetegn og bruk av innovative styringssystemer ved norske hoteller, noe som betyr at utfordringer og hindringer kan dukke opp underveis.

1.4 Disposisjon

Denne masteroppgaven er delt inn i fem kapitler. Det neste kapitlet presenterer teorien denne oppgaven er basert på, som dreier seg om innovative systemer kontingente variabler og topplederens kjennetegn. I det tredje kapitlet innføres metoden der forskningsstrategi og design er spesifisert, samt validitet og reliabilitet.

I det fjerde kapitlet analyseres datamaterialet som ble samlet inn. Uavhengige variabler og avhengige variabler blir analysert her for å gi svar på hypotesene. Til slutt er det femte kapitlet som tar for seg konklusjon og forslag til videre forskning.

2. Teori

Innovativ økonomistyring er innføring av nye teknikker og verktøy som i utgangspunkt ikke er brukt i organisasjonen før. Innovative styringssystemer settes i bruk avhengig av bedriftens interne og eksterne faktorer (Olsen, 2012). Bruk av innovative styringssystemer kan bli påvirket av både behovet for bruk av nyere og mer avanserte systemer, og viljen og evnen hos toppledere til å legge merke til det behovet for deretter å foreta endringer (Naranjo-Gil et al., 2009).

Noen forskere som Hall (1972), mente at styringssystemer i organisasjoner er uavhengig av lederne, og at organisasjonen påvirker ledere og ikke motsatt, fordi mennesker kommer og går mens organisasjonen og dens system blir igjen. Tidligere litteratur påpekte også at nye styringssystemer ble innført avhengig av organisasjonsresultat.

Det ble derimot utviklet teorier om at innovative styringssystemer er innført avhengig av organisasjonens karakteristika (Ax & Bjørnenak, 2005), noe som skal fokuseres på i dette studiet. Disse organisasjonskarakteristika faller under to kategorier, som er betingende faktorer (kontingente variabler) og topplederes kjennetegn (Naranjo-Gil et al., 2009).

Topplederes kjennetegn og virkningen på styringssystemet, går inn i teorien av ”upper echelon” som først ble nevnt av Child (1972), ved å påpeke at toppledere bestemmer og designer strukturen på organisasjonen som påvirker resultatet. Viktigst av alt var at strukturen burde passe sammen med organisasjonens omgivelser, det vil si i samsvar med kontingente variabler. Videre ble upper echelons teori utviklet av Hambrick and Mason (1984), som analyserer blant annet hvordan topplederes kjennetegn reflekteres i bedriftsresultatene. Hambrick and Mason (1984) går ikke nærmere inn på den delen av topplederes kjennetegn som har med psykologiske spørsmål å gjøre. Grunnen til dette er fordi disse variablene er vanskelige å observere. Dermed legger de vekt på de observerbare variablene av toppledernes kjennetegn.

Kontingente variabler identifiserer behovet for bruk og endring av innovative styringssystemer, ved å vurdere nytten av det (Baines & Langfield-Smith, 2003).

Basert på Naranjo-Gil et al. (2009) sin forskning skal dette studiet fokusere på to viktige kontingente variabler, nemlig strategi og historiske resultater.

Styringssystemet er et viktig element i bedriftene for å ha bedre kontroll. Simons (1995) mener at "management control system are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities" (p. 5). Styringssystem består ikke bare av et element som kan brukes for å kontrollere alt i en bedrift, men det består av en samling av elementer som samspiller med hverandre. Hovedpoenget med styringssystemet er å få arbeiderne til å arbeide til bedriftens fordel. Det innebærer at arbeidere gjør den riktige jobben.

Styringssystemer er mer nødvendig i en større bedrift der formell kommunikasjon føres inn for å ha bedre kontroll av oppgaver (Davila & Foster, 2007). I små bedrifter er det mulig å ha uformell kontroll, der det legges vekt på interaksjon og personlig kommunikasjon. Når en bedrift utvikler seg trenger toppledere formelle systemer for å kontrollere og motivere arbeidere, noe som er både mindre kostbart og mer effektivt enn å kontrollere basert på uformelle regler og observasjoner. Styringssystemer avhenger av toppleres kjennetegn. Det avhenger også av bedriftens kontingente variabler, som strategier og historisk resultat (Otley, 1999). Dette gjør at forskjellige bedrifter bruker forskjellige styringssystemer avhengig av deres toppleres kjennetegn (Hambrick & Mason, 1984), og kontingente variabler (Chenhall, 2003). Bedriftsresultat avhenger for øvrig av type styringsverktøy som brukes i organisasjonen (Bento, Bento, & White, 2014).

2.1 Upper echelons

Teorien om upper echelons ble utviklet av Hambrick and Mason (1984). Med denne teorien tar de utgangspunkt i toppleres virkning på bedriftsresultater. Denne teorien ble innført for å vite nærmere om toppleres kjennetegn, og hvordan forskjellige type kjennetegn påvirker styringssystemer.

Hambrick and Mason (1984) legger vekt på "organizational outcomes" som den faktoren som blir påvirket av toppleres kjennetegn. Styringssystemer og organizational outcomes er i nær slekt, og i følge Chenhall (2003) kan begge begreper

forstås på samme måte. Det kan dermed sies at toppledere og deres kjennetegn påvirker bruk av styringssystemer.

Kjennetegn ved toppledere kan brukes som et verktøy for å forutsi hvilke styringssystemer som blir brukt i organisasjonen (Hambrick & Mason, 1984). Toppledere velger enkelte styringsverktøy for å gjennomføre oppgaver i en organisasjon basert på deres kognitive evner samt deres verdier, som faller under psykologiske trekk. For å kunne forutsi hvilke styringssystemer, som med stor sannsynlighet toppledere skal bruke, er det nødvendig å vite ledernes kjennetegn; både psykologiske og demografiske (Hambrick & Mason, 1984).

Topplederes kognitive evner og verdier som faller under det psykologiske området, er vanskelig å observere. Dermed har Hambrick and Mason (1984) foreslått at det kan brukes topplederens demografiske kjennetegn for å forstå hvordan de foretrekker å ha styringssystemer og hvordan de anvender disse verktøyene. I det følgende skal det legges til grunn kun demografiske kjennetegn ved toppledere.

2.2 Demografiske kjennetegn

Demografiske kjennetegn ved toppledere er en viktig faktor for å kunne vite nærmere om deres arbeid (Hambrick & Mason, 1984). Ved å ta utgangspunkt i både demografiske og psykologiske kjennetegn ved toppledere, kan man ha en bedre forståelse av styringssystemer som velges. Det vil si at både observerbare og ikke observerbare kjennetegn ved topplederne spiller en viktig rolle for å forutsi styringssystemer som blir brukt i en bedrift.

Observerbare kjennetegn som blir fokusert i det videre er: alder, funksjonelle bakgrunn, erfaringer innen andre arbeid, utdanning, sosioøkonomiske røtter, finansielle posisjon og heterogenitet av gruppeledere. I tillegg til disse faktorene mente Abernethy, Bouwens, and Lent (2010) at lederens stil også er en viktig faktor som påvirker valg og bruk av styringssystemer. Lederens stil ble ikke tatt hensyn til av Hambrick and Mason (1984) da de utviklet upper echelons teorien for 30 år siden. Ettersom lederens stil påvirker valg og bruk av styringssystemer, vil det bli tatt hensyn til i det følgende.

2.2.1 Alder

Toppledernes alder fører til at organisasjonen får en annen retning ved at yngre ledere tar større risiko enn eldre ledere (Hambrick & Mason, 1984). Organisasjoner får større utvikling dersom toppledere er yngre (Child, 1974). Forskjellige aldersgruppe kan ha store virkninger, fordi yngre ledere ikke tenker det samme som eldre ledere og motsatt. Med yngre ledere får bedriften nye måter å arbeide på som gjør at bedriften tilpasses nye trender. Likevel kan en kombinasjon av både yngre og eldre ledere antageligvis være det beste alternativet.

Hambrick and Mason (1984) mente at dersom yngre ledere får bedriften til å vokse fortere, kan det skyldes tre faktorer. Den første faktoren sier at eldre ledere etter hvert har begynt å ha mindre fysisk og mental utholdenhet, noe som får dem til å nøye seg med det bedriften produserer eller tjener (Child, 1974). Eldre ledere i det lange løp har også lært mye, noe som får dem til å være mindre interessert i å lære mer eller til å søke etter nye ideer. Den andre faktoren sier at eldre ledere som har jobbet lenge i en bedrift, automatisk blir godt kjent og vant til det systemet, noe som gjør at de vanskelig søker etter nye innovative styringssystemer. Eldre ledes psykologiske engasjement til bedriftens arbeidsmåte er større i forhold til de unge ledere (Stevens, Beyer, & Trice, 1978). Den tredje og siste faktoren sier at eldre ledere fokuserer mer på organisasjonens stabilitet, dermed unnlater de å gjøre noe som kan ødelegge det (Carlsson & Karlsson, 1970). Arbeiderens alder påvirker måten en person jobber på og deres engasjement i bedriften. Studiet av James, McKechnie, and Swanberg (2010) belyste at arbeidere blir mer engasjerte jo eldre de blir, men at kvaliteten på arbeidet blant forskjellige aldersgruppe ikke varierer så mye. Det vil si at begge aldersgrupper kan gjøre en jobb med høy kvalitet.

Eldre arbeidere gjør et viktig arbeid som arbeidere, men etter hvert har de det vanskelig med å lære eller utvikle seg mer. Mange eldre medarbeidere mister evnen til å kunne lære nye måter å arbeide på (Vianen, Dalhoeven, & Pater, 2010). Det viser at alder får personer til å skille seg fra hverandre. Unge og eldre personer har forskjellige type preferanser. Unge er ute etter å oppdage nye sider, utvikle seg, satse

mer og ta høyere risiko. Eldre personer nøyer seg med det de har. Det gjør at disse forskjellene kan få virkning i en bedrifts valg og bruk av innovative styringssystemer.

Aldersdiversitet i en organisasjon fører til noen virkninger i bedriftsresultatet (Kunze, Boehm, & Bruch, 2013), dermed blir også styringssystemer påvirket fordi bedriftsresultatet avhenger av både styringssystemer og toppledernes kjennetegn (Hambrick & Mason, 1984). Å ha ansatte med samme alder i en organisasjon er nesten umulig, fordi eldre ansatte etterhvert erstattes med nye yngre ansatte, noe som fører til at aldersdiversiteten i organisasjonen øker. Aparna and Hyuntak (2009) mente at resultatet av å ha stor aldersforskjell blant toppledere gir negative konsekvenser ved at toppledernes ytelse ikke blir optimal.

Aldersforskjell blant toppledere i en organisasjon påvirker resultat på ulike måter. Simons, Pelled, and Smith (1999) fant ut at det er en negativ sammenheng mellom aldersforskjell blant toppledere og bedriftsresultat. Bantel and Jackson (1989) fant ingen effekt av topplederes alder og bedriftsresultat, mens Kilduff, Angelmar, and Mehra (2000) fant ut at det er en positiv effekt ved å foreta en simulering av denne type studie.

Basert på diskusjonen over og på Naranjo-Gil et al. (2009) sin studie, blir hypotesen utformet slik:

H1a: Organisasjoner med yngre toppledere bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.2.2 Funksjonelle bakgrunn

Mange generaliserer topplederne uten å merke hva slags erfaring de har fra før av eller på hvilke avdelinger de har jobbet før den nåværende avdelingen de jobber i. Toppledernes funksjonelle bakgrunn, kan predikere deres valg av innovative styringsverktøy. Hambrick and Mason (1984) mente at lederne bruker tidligere erfaringer for å løse aktuelle problemer, fordi hver gang de begynner på ny avdeling tar de med seg det de har lært.

Funksjonell bakgrunn påvirker til en viss grad styringssystemer toppledere velger, men virkning er ikke bestemmende for endelig valg av styringsverktøy som skal velges og brukes (Hambrick & Mason, 1984). Tidligere studier viser at toppledere fra forskjellige avdelinger i samme bedrift ikke har samme måte å løse problemer eller oppgaver på. Når de løser problemer tar de utgangspunkt i deres avdelingserfaring (Dearborn & Simon, 1958).

Ledere som har erfaring på utvikling av nye produkter og tjenester, kan ha det vanskelig for å utføre oppgaver som planlegging, kontroll og belønning, noe som innebærer å gjøre andre oppgaver enn utvikling av nye produkter (Miles & Snow, 1978). Ledere tar utgangspunkt i sine oppgaver og avdelinger for å velge det verktøyet de trenger. For at ledere skal kunne gjøre sitt beste, er det nødvendig at de foretar de oppgavene som passer inn i deres avdelinger (Lawrence & Lorsch, 1967)

Hambrick and Mason (1984) fant tre forskjellige oppgaver i en bedrift som kan påvirke lederes valg av styringssystem og strategier.

1. "Output functions" har med salg, markedsføring og produktutvikling å gjøre. Ledere som foretar slikt arbeid har forskjellige preferanser når det kommer til arbeidsutøving (Miles & Snow, 1978).
2. "Throughput functions" omhandler produksjon, prosessteknikk og regnskap. Disse lederne skiller seg fra ledere som jobber med "output function" ved at de fokuserer på andre utviklingsteknikker samt påvirker styringssystemet på en annen måte (Miles & Snow, 1978).
3. "Law and Finance" referer til ledere som tar forskjellige oppgaver enn de to førstnevnte. Det gjør at de også har en annen måte å arbeide på og påvirker styringssystemer på en annen måte (Hayes & Abernathy, 1980).

Basert på diskusjonen over og på teorien av Hambrick and Mason (1984), blir hypotesen utformet slik:

H1b: Organisasjoner som har toppledere med lang erfaring innen "output-function", bruker innovative styringssystemer i større grad enn andre ledere

2.2.3 Erfaringer innen annet arbeid

Gjennom tidligere erfaringer fra andre arbeidsplasser kan en toppleder også påvirke strategien og styringssystemer som velges og brukes. Topplederes erfaringer viser veien de bør ta for å løse problemer og velge strategien de bør bruke samt styringssystemer (Hambrick & Mason, 1984).

Toppledere som har vært lenge i en bedrift, får automatisk et bedre forhold til organisasjonen og har bedre kjennskap til det som foregår enn en som ikke har jobbet lenge i bedriften eller enn en som nettopp har blitt ansatt (Schwenk, 1993).

Toppledere som har vært lenge i en bedrift kan ved hjelp av sine erfaringer velger de mest effektive måter å arbeide på, noe som gir et bedre resultat til bedriften. En ny toppleder derimot må lære å kjenne bedriften først for å kunne med stor sikkerhet velge de mest riktige styringssystemene. Topplederes erfaring i en bedrift har dermed stor betydning for bedriftsresultatet som igjen avhenger av styringssystemer og strategier som toppledere velger ut i fra deres tidligere erfaringer.

Topplederes ansettelsesvarighet øker arbeidserfaringer i bedriften, men det kan også føre til to forskjellige resultater (Schwenk, 1993). Det første er at jo lengre topplerne jobber på samme sted jo mer engasjerte blir de på bedriftens strategier. Det fører til riktig valg av styringsverktøy som fører til gode bedriftsresultater (Schwenk, 1993). Det andre er dersom toppledere jobber lenge på samme plass, havner de i en rutine som i lengden fører til negative resultater. De lager ofte planer tilsvarende forrige sesong som ikke samsvarer med det som foregår i markedet (Schwenk, 1993).

Toppledere som blir ansatt utenfra har en tendens til å gjøre større endringer på styringssystemer enn de som blir toppledere i samme bedrift (Helmich & Brown, 1972). Grunnen til dette er fordi nye topplerens engasjement til bedriftens styringssystemer ikke er så stort. De føler at de bør gjøre endringer for at de skal føle seg som en del av bedriften, for å vise at det er de som bestemmer og for å finne ansatte de kan stole på i tiden de skal jobbe sammen (Carlson, 1972; Helmich & Brown, 1972).

Bedriftens kultur får toppledere til å bli vant til en arbeidstype og et arbeidsmiljø. Det fører til at ledere har det vanskelig ved nye arbeidsplasser dersom arbeidstype og arbeidsmiljø er veldig forskjellig (Hambrick & Mason, 1984). Tidligere dårlige erfaringer kan føre til at ledere også blir forsiktige med hva de bør utføre eller ikke. Dersom en leder i en bedrift utfører oppgaver uten å lykkes, blir det lite sannsynlig at lederen utfører samme oppgave i en annen bedrift (Hambrick & Mason, 1984).

Det dreier seg om å tilpasse seg den nye arbeidsplassen samt markedet, og utforme de mest ideelle styringssystemer for bedriften slik at resultatene også blir positive. Topplederne som raskt oppdager mulige styrker og svakheter ved bedriften, kan føre til at bedriften velger de riktige strategier og styringssystemer for å jobbe effektivt (Olsen, Murthy, & Teare, 1994).

Basert på diskusjonen over og på studiet av Hambrick and Mason (1984), blir hypotesen utformet slik:

H1c: Organisasjoner med toppledere som har mindre erfaring fra selskapet (kort tenure), bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.2.4 Utdannelse

Upper echelons teorien foreslår at utdannelsen påvirker toppleres bestemmelsesprosess (Finkelstein & Hambrick, 1996). Utdannelsen kan betegnes som en del av humankapitalen som fører til at ledere har bedre ferdigheter for å få bedriften til å ha positive resultater (Sluis & Praag, 2008). Det kan også brukes som indikatorer for å se arbeidsmåten topplerer velger samt utforming av styringssystemer i organisasjoner.

Dersom hotelledere har økonomisk utdanning (regnskap, revisor, osv.), operativ utdanning (data, ingeniør, teknisk, osv.) (Naranjo-Gil et al., 2009), eller utdanning innen hotell/reiseliv, fører det til at de har en forretningsorientert utdanning.

Topplerer som har forretningsorientert utdanning er mer kjent med styringssystemer, og er dermed i stand til å bruke innovative styringssystemer i større grad (Naranjo-Gil et al., 2009)

Utdannelsen fører til at topledernes observerbare og ikke observerbare ferdigheter blir forbedret. Ved hjelp av disse ferdighetene blir vedkommende i bedre stand som person for å kontrollere og lede en bedrift til å ha bedre resultater (Damiani & Ricci, 2014). Bedre resultater i en bedrift er konsekvens av effektiv valg og bruk av styringssystemer.

Ved hjelp av sine utdannelser, kan topledere bli bedre oppdatert på de nyeste ledelsesteorier som er viktig, og som trengs for å utforme nye og moderne styringssystemer, slik at bedriften blir ledet frem på den beste måten (Damiani & Ricci, 2014). Utforming av styringssystemet er viktig fordi bedriftsresultater avhenger av den. Dermed trengs det at ledere har de nødvendige kunnskaper for å velge, utforme og bruke styringssystemer i organisasjonen.

Utdannelsen gjør at ledere forbedrer sine ferdigheter samt deres psykologiske trekk. En forbedring i det psykologiske trekk innebærer at ledere har motivasjon, selvkontroll, rettferdighet og at de er samarbeidsvillige med ansatte. Disse faktorene er viktig i en bedrift for å utforme et arbeidsmiljø hvor ansatte føler seg trygge slik at de holder ut lenge uten å bryte deres kontrakt.

Utdannelsen til topledere påvirker utformingen av bedriftens struktur og innovasjon (Hambrick & Mason, 1984). Toppledere lærer i løpet av sin utdannelsesperiode å håndtere problemer på forskjellige måter avhengig av skolen de går på og hvilken utdanning de tar.

Basert på diskusjonen over og studiet av Naranjo-Gil et al. (2009) blir hypotesen utformet slik:

H1d: Organisasjoner som har topledere med forretningsorientert utdannelsesbakgrunn, bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.2.5 Sosioøkonomiske bakgrunn

Økonomiske og sosiale forskjeller mellom mennesker gjør at de foretar forskjellige handlinger avhengig av deres sosiale bakgrunn som for eksempel religion, hudfarge og økonomisk-nivå. Studier om virkning av sosioøkonomiske bakgrunn på styringssystemer var lite gjennomført frem til Hambrick and Mason (1984) utviklet upper echelons teori. Grunnen til dette er fordi ledere stor sett var av samme sosioøkonomisk bakgrunn som jobbet på samme plass, det vil si at det var høy grad av homogenitet.

I et studie utført av Kiker and Condon (1979) fant de ut at foreldrenes utdanning kan ha påvirkning på både motivasjon og utdanning til barna, som igjen påvirker videre på barnets fremtidige inntekt.

Sosioøkonomisk bakgrunn kan også være bestemmende for valg av organisasjon. Channon (1979) fant ut at topplederne velger organisasjonstype avhengig av deres bakgrunn. Han delte organisasjonsformer i tre og plasserte toppledere med sine unike bakgrunner i hver av disse organisasjonsformene. De tre organisasjonsformene var: entreprenør-form, familiedrevet-form, og profesjonelt ledet-form. Entreprenør-form skilte seg ut for å være aggressiv i markedet ved å foreta større investeringer.

Entreprenør-formen var preget av ledere som hadde en lav sosial bakgrunn, og som vanligvis ikke fullførte sine høyere utdanninger (Channon, 1979). De to andre organisasjonsformene skilte seg ut for å være mer forsiktige med sine investeringer ved å ta sine beslutninger annerledes. Ledere til familiedrevet- og profesjonell ledet-form tilhørte vanligvis det høyere sosiale nivået, som vanligvis tok høyere utdanning på de beste skoler. Studiet som Channon (1979) foretok var utført og basert på ledere i Storbritannia, og av den grunnen kan det ikke konkluderes på at lederne fra andre land handler i likhet med ledere fra Storbritannia.

Basert på diskusjonen over og studiet av Hambrick and Mason (1984), blir hypotesen utformet slik:

H1e: Organisasjoner som har toppledere med lav sosioøkonomisk bakgrunn, bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.2.6 Finansielle posisjon i bedriften

Toppledere kan enten være eier av bedriften eller en som ikke eier (ansatt). Bedriftens struktur og kontroll avhenger av toppleres finansielle forhold til bedriften, det vil si at det kommer an på om det er eier-leder eller ikke-eier leder. Perera and Baker (2007) mente at ikke-eier ledere velger å bruke mer omfattende resultatmål enn eier-ledere. Det kan skyldes at eiere krever å ha en strukturert, tydelig og effektiv målstyring, men det kan også skyldes at ikke-eier ledere ønsker ikke å miste sine bonus eller incentiver som avhenger av et godt bedriftsresultat (Lewellyn & Huntsman, 1970).

Eier-ledere har en tendens til å fokusere mest på bedriftens inntekt, mens ikke-eier ledere fokuserer på bedriftens interne og eksterne fremgang. Ikke eier-ledere er avhengige av at bedriften ikke går konkurs. Derfor er de nøye med å innføre de nødvendige styringssystemer som fører til at bedriften går riktig vei.

Ledere som ikke er eiere i bedriften, utformer styringssystemer de skal bruke for å få de resultater som eierne ønsker. De fokuserer på å lage de beste mekanismene som gir gode resultater slik at de blir belønnet for det (Perera & Baker, 2007).

For eier-ledere i små bedrifter er det lettere å skape et nært forhold med ansatte ved å skape tillitt, respekt og samarbeid med hverandre. Det fører til at miljøet i organisasjonen blir bra for å motivere arbeiderne til å gjøre jobben uten å bruke strenge tiltak for å kontrollere dem, og som ødelegger det gode miljøet i bedriften (Matlay, 1996). Ikke-eier ledere har derimot ikke det nære forholdet med de ansatte. Det fører til at de bruker kontrollsystemet nøye, slik at ansatte utfører arbeidet som planlagt (Perera & Baker, 2007).

Toppledere som er ikke-eier virker å være mer arbeidsbevisste og ambisiøse enn ledere som eier andeler i bedriften (Masson, 1971). Disse ikke-eier lederne motiveres mest av det gode resultatet som bedriften får til slutt, og utformer dermed og velger de mest relevante styringssystemer for å oppnå deres mål.

Basert på diskusjonen over, blir hypotesen utformet slik:

H1f: Organisasjoner som har eiertoppleder, bruker innovative styringssystemer i mindre grad

2.2.7 Ledergruppe heterogenitet

Heterogenitet i gruppe av toppledere er en av de viktigste og mest relevante topplederes kjennetegn (Naranjo-Gil, Hartmann, & Maas, 2008, p. 223). Topplederes diversitet er bestemmende for bedriftens styringssystemutforming, og deres ansvar er å veilede organisasjoner. Det er toppledere som bygger opp strategier ved å ta hensyn til både interne og eksterne forhold og som har som mål å gi gode bedriftsresultater. Ved bruk av riktige styringssystemer kan de få til at deres strategiske planer oppnås, og som videre fører til positive bedriftsresultater (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

Heterogene toppledere, som innebærer ulike ledere med ulike bakgrunn og erfaringer, har større mulighet til å styre bedriften i vanskelige situasjoner (Keck, 1997). I det nye markedet hvor usikkerheten er stor endrer bedrifter sine strategier for å klare å konkurrere (Naranjo-Gil et al., 2008). I slike situasjoner er det nødvendig med en heterogen toppledergruppe, som kan komme med konstruktive og varierte ideer for valg og bruk av effektive styringssystemer. Strukturen av topplederes gruppe har både negative og positive effekter på organisasjoner. Dermed vil deres virkning på bedriftsresultatet avhenge av både eksterne og interne forhold som bedriften går gjennom (Priem, 1990).

Naranjo-Gil et al. (2008) fant at heterogene ledergruppe er mer i stand til å kunne håndtere ustabile situasjoner. To viktige faktorer ble funnet for å begrunne dette:

1. Heterogenitet fører til at forskjellige ledere bidrar med forskjellige type kunnskap, beslutningsprosess og varierte profesjonelle perspektiver
2. Heterogenitet ved å basere seg på den sosiale identitetsteorien, som tar utgangspunkt i menneskets forhold til hverandre. Når flere mennesker jobber sammen oppstår det identitetsforhold som fører til at arbeiderne blir mer engasjerte og motiverte til å gjøre en god jobb (Haslam, 2001)

Det er to forskjellige heterogenitetsdimensjoner, nemlig jobb-relaterte og ikke jobb-relaterte faktorer (Webber & Donahue, 2001). I denne oppgaven blir det tatt utgangspunkt i jobb-relaterte faktorer som erfaringer, ferdigheter og deres perspektiver som er relevant til oppgaven toppledere utfører. Utdannelse, tidligere arbeidsfunksjon og ansettelsestid i nåværende arbeidsplass skaper de nødvendige erfaringer og ferdigheter som toppledere bruker for å utføre oppgaver (Pelled, 1996). Jobb-relaterte heterogenitet har virkning på topplederes arbeidsytelse, og ikke jobb-relaterte heterogenitet påvirker ikke topplederes handlinger som er forbundet til arbeidet de gjør i organisasjonen (Simons et al., 1999).

Heterogenitet kan i enkelte situasjoner føre til negative effekter, fordi med ulike ledere kan det fort oppstå sterke uenigheter mellom dem. Noen forskere som Milliken and Martins (1996) mente at heterogenitet kan føre til at toppledere blir mer innovative og at de finner løsninger som er av høy kvalitet for organisasjonens fordel, samtidig som at heterogenitet kan føre til at samholdet mellom toppledere svekkes betydelig. Dersom det er mange ledere som innehar viktige erfaringer og egenskaper kan det fort føre til to forhold; den ene er at de bidrar med det de kan best for å få bedriften til å vokse både økonomisk og strukturelt, men det andre er at lite samhold mellom dem fører til dårlig arbeidsmiljø.

Basert på diskusjonen over og studiet av Naranjo-Gil et al. (2008), blir hypotesen utformet slik.

H1g: Organisasjoner som har heterogenitet i gruppe av toppledere, bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.2.8 Lederstil

Lederstil i samspill med øvrige ledes kjennetegn, påvirker design og bruk av styringssystemer (Abernethy et al., 2010). Toppledere utvikler visjonen til bedriften og basert på deres egenskaper videreføres visjonen til de ansatte. Deretter velger de verktøyene de synes er best egnet for å kontrollere arbeiderne, slik at best resultat oppnås.

Ledere har forskjellige måter å ta seg av bedriftsoppgaver på. De har sine egne måter å forholde seg til de ansatte. Bolton, Brunnermeier, and Veldkamp (2008) utviklet et konseptuellrammeverk som inneholdt fem lederstil-elementer: visjon, kommunikasjon, myndiggjøring av ansatte i bedriften, plangjennomføring og integritet. Enhver leder velger den visjonen som passer best til bedriften og deres personlighet. Deretter velger de måter å kommunisere visjonen på, og så velger de i hvilken grad ansatte blir myndiggjort. Ledere foretar sine valg avhengig av personlighet og atferdstrekk som faller under "lederstil". Det skilles mellom to forskjellige lederstiler (Jansen, 2011): (1) "transactional" og (2) "transformational" (p. 107). Den første er effektiv under stabile markeder og tilgjengelig informasjon, mens den andre er effektiv under komplekse oppgaver og markeder, der informasjon ikke alltid er tilgjengelig.

I studiet som Abernethy et al. (2010) utførte, baserte de seg på tre av de fem lederstil-elementene utviklet av Bolton et al. (2008). De baserte seg på spørsmålet om hvordan ledere bruker planlegging og kontrollsystemet (PCS) for å kommunisere med ansatte som har et større ansvar, i hvilken grad ledere pleier å gi ansatte ansvar for å foreta egne beslutninger som er relatert med bedriften, det vil si myndiggjøring, og hvordan de bruker prestasjonsmålingssystem (PMS) som kontrollerer at oppgavene er gjennomført. Bruk og valg av styringsverktøy avhenger av lederstil.

Ledere kan ha to typer arbeidsforhold med sine ansatte. Den første er der ledere bruker en strukturell stil som går ut på å fastsette regler og prosedyrer, og andre kontrollmekanismer som fører til at ansattes prestasjon blir optimal (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). I følge Jansen (2011) passer denne typen lederstil under kybernetikk styringssystem, der det legges vekt på målsetting, resultatstyring og incentiver basert på prestasjon. Resultatet sammenlignes med det som ble planlagt i starten. Kybernetikk styringssystem er brukbart under lite komplekst marked, og lederstilen som passer best her er "transactional lederstil".

Den andre er der ledere som opptrer mer omsorgsfullt kan skape et nærmere samarbeid med ansatte ved å skape personlige forhold, foreta uformell kommunikasjon og skape et tillitsforhold (Judge et al., 2004). I følge Jansen (2011), faller denne type styring under implisitt styringssystem, som er vanlig å bruke når

målsetting er vanskelig på grunn av manglende informasjon i komplekse markeder. Her legges vekt på verdier, oppfatninger og utforming av nye visjoner. Lederstil som passer best her er ”transformational lederstil”

Basert på diskusjonen over, blir hypotesen utformet slik:

H1h: Organisasjoner som har toppledere med transformational lederstil, bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.3 Kontingente variabler

Kontingente variabler påvirker behovet for innovasjon og endring, samt design og bruk av styringssystemer som toppledere kan benytte seg av for å skape gode resultater for virksomheten (Chenhall, 2003). Disse variablene er blant annet kontekstuelle variabler som virksomhetens omgivelse, teknologi, strategi og historiske resultater (Baines & Langfield-Smith, 2003). Kontingente variabler påvirker organisasjoner på forskjellige måter avhengig av kontekstuelle faktorer som bedriften er omringet av. Videre skal det legges fokus på to av disse kontingente variablene som viser behovet for innovative styringssystemer: strategi og historisk resultat.

2.3.1 Strategi

Bedriftsresultatet avhenger av den type styringsverktøy som settes i bruk, og den type styringsverktøy som brukes avhenger av strategien. Det vil si at strategien er en faktor som bestemmer økonomistyrings-innovasjonsgrad (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Bedrifter kan for eksempel satse på produkt differensiering eller lavpris strategi, noe som fører til ulik bruk av styringsverktøy, dermed ulike bedriftsresultater.

Organisasjoner som arbeider med produkter som er tilpasset til bestemte kunder (customized products), bruker i stor grad innovativ økonomistyring (Bouwens & Abernethy, 2000). Ved bruk av denne strategien er de i stand til å omstille seg raskt til kundenes krav eller være klar for nye konkurrenter.

Basert på typologien av Miles and Snow (1978) finnes det to forskjellige organisasjoner: prospector og defender. Disse påvirker strategien ulikt. For eksempel prospector-organisasjoner har en tendens til å være i konstante endringer for å tilpasse seg til markedet. De er ute etter å utvikle nye produkter og tilpasse disse produktene til kundenes ønske. Det vil si at prospector-organisasjoner er mer dynamisk og lager proaktive strategier, som betyr at de forbereder seg til markedsutfordringer før de kommer.

Defender-organisasjoner er mer forsiktige med hva de gjør. De lager vanligvis reaktive strategier som betyr at de endrer sine strategier etter at det oppstår endringer i markedet. Defender-organisasjoner fokuserer vanligvis mest på driftseffektivitet, konkurranse og pris (Miles & Snow, 1978).

Prospector-organisasjoner lager proaktive strategier, og gjennom virkningen som eksisterer mellom strategi og økonomistyring, kan proaktive strategier føre til at det settes i bruk innovativ økonomistyring (Langfield-Smith, 1997). Å være proaktiv krever at det nødvendigvis settes i bruk avansert økonomistyring, slik at informasjonen som trengs for å foreta bestemmelser kommer riktig og til rett tid.

Basert på diskusjonen over, blir hypotesen utformet slik:

H2: Organisasjoner som er basert på prospector strategi, bruker innovative styringssystemer i større grad.

2.3.2 Historisk resultat

Historisk resultat er en kontingent variabel som også påvirker økonomistyrings-innovasjon ved å identifisere organisasjonsbehov for bruk av nyere verktøy (Naranjo-Gil et al., 2009).

Dårlig organisatorisk-prestasjon kan i følge Johnson and Kaplan (1987) skyldes manglende relevant informasjon som kommer fra tradisjonelle styringssystemer. Dermed er organisasjoner med dårlige prestasjoner nødt til å endre deres styringssystemer for å kunne ha gode resultater. Mange av disse bedriftene som

opplever dårlige prestasjoner er i stand til å foreta kritiske beslutninger som å utforme økonomistyring med høy risikograd, med tanke på å forbedre situasjonen (Bolton, 1993).

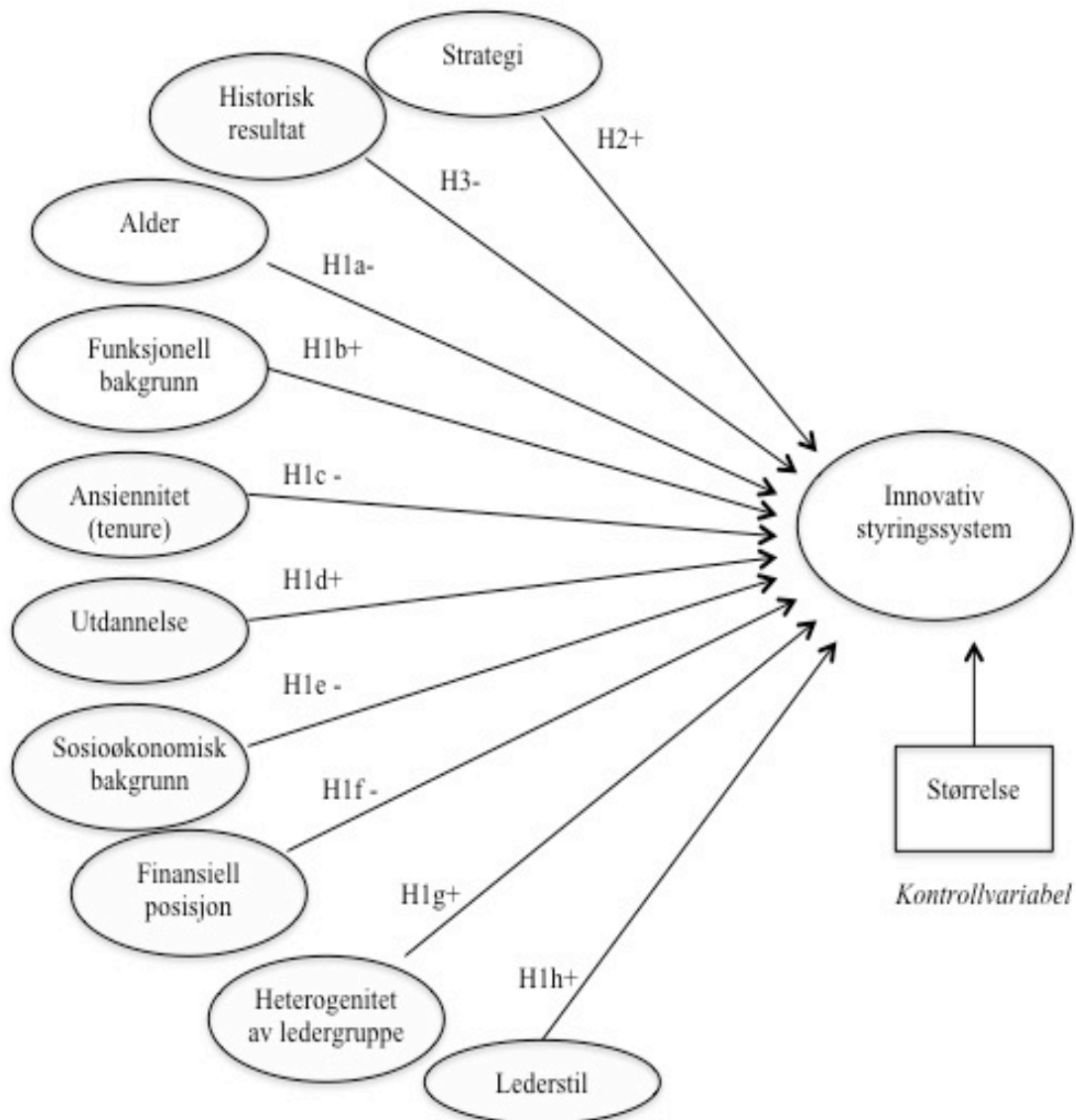
Organisasjoner med økonomikrise gjør at de leter etter nye alternativer som kan hjelpe å kontrollere krisen. I dette tilfelle settes nye styringsverktøy i bruk som for eksempel aktivitets basert kalkulasjon for å løse kriseproblemet. Bedriftens lave prestasjon fører til at de søker effektive styringssystemer som får prestasjonen til å bli bedre. En løsning til dette er i følge forskere å innføre innovative økonomistyring (Naranjo-Gil et al., 2009). Dermed tyder det på at det eksisterer en positiv virkning mellom organisasjonens dårlige historiske prestasjon og bruk av innovativ styringsverktøy.

Basert på diskusjonen over, blir hypotesen utformet slik:

H3: Organisasjoner som har forholdsvis dårlig historisk prestasjon, bruker innovative styringssystemer i større grad.

Videre skal vi presentere en figur som beskriver virkning av topplederens kjennetegn på bruk av innovative styringssystemer i hoteller. Som nevnt tidligere er dette studiet basert på ”upper echelons teori” av Hambrick and Mason (1984), og hypotesene ble også utformet basert på teorien av Naranjo-Gil et al. (2009).

Figur 1 Rammeverk av hypoteser



2.4 Styringssystemer

Begrepet styringssystemer (management control systems) er forklart av mange forskere og på forskjellige måter, men begrepet peker på de samme ideene og prinsippene. En av de første fagfolkene som forklarte begrepet var Lowe (1971). Han så at organisasjoner kunne ikke gå av seg selv når det er mange viktige økonomiske aktiviteter som foregår. Lowe nevnte fire hovedgrunner for at organisasjoner trenger å planlegge og budsjettere:

1. Organisasjoner har sine mål, som er i utgangspunktet annerledes enn topplederens mål.

2. Toppledere fra andre avdelinger føler seg vanligvis usikker på hva deres egne mål er, og mange ledere bestemmer selv hvordan deres oppførsel i organisasjonen er samt at de kan formulere sine egne arbeidsplaner.
3. Bedriftens økonomiske tilstand samt lederes oppførsel er usikker. Usikkerheten berører både interne og eksterne organisasjonsforhold.
4. Måloppnåelse i bedriften krever både arbeidsinnsats og ressurser. Effektiv ressursfordeling er nødvendig for at pengebruk (økonomien) i bedriften blir gunstig.

På grunn av organisasjonens kompleksitet er det nødvendig med kontroll i form av informasjon basert rutiner og prosedyrer som ledere kan bruke for enten å beholde eller forandre arbeidsmåten bedriften har (Simons, 1995). Gjennom kontrollsystemer kan ledere oppdage feil og rette det, slik at resultat av oppgaver ikke avviker fra det som ble planlagt. Styringssystemer er også viktig for å kunne samle inn informasjon som ledere kan bruke for å kunne utføre deres oppgaver, samt lede bedriften til å ha en positiv utvikling og forsterke de verktøyene som fører til at ansatte har bedre arbeidsoppførsel i form av bedre innsats og engasjement (Otley, 1999).

Otley (2003) oppdaget to utfordringer ved styringssystemer. Den første var ”information and accountability systems” som omfatter usikkerheten ved systemet som har med design og rapportering å gjøre. Det vil si at ingen vet om systemer som tas i bruk er de riktige og som fører til gode handlinger, samt ingen vet hvis disse systemene gir rapport (informerer) når målene er oppnådd. Den andre er ”behavioural in nature” som understreker problematikken av å motivere ledere til å gjøre det som fører til gode resultater for bedriften.

Videre mente Otley (2003) at det burde endres ”management control” som inngår i en tradisjonell og internstyring, med ”performance management” som går ut på å kontrollere både interne og eksterne forhold. Eksterne forhold er produkt av outsourcing, og når det er nødvendig å kontrollere forholdet med leverandører, andre avdelinger, osv.

2.5 Relevance lost

Debatten kalt "Relevance Lost" initiert av Johnson and Kaplan (1987) introduserte nyere ideer om finansiell informasjonsbruk. Det vil si å gi beslutningstakere relevant informasjon slik at de med sikkerhet kunne vite hva de skulle bli bedre på, og hva de tjente mest penger på. For å gi beslutningstakere bedre informasjon, introduserte de blant annet den kostnadskalkylen kalt "aktivitets basert kalkyle" eller ABC-kalkyle som var effektiv på lønnsomhetsanalyse, og som skulle erstatte de tradisjonelle selvkost-kalkylene.

Lønnsomhetsanalyse var i utgangspunktet basert på en begrenset kostnadsgruppe innenfor organisasjonen, men etter hvert ble analysen utvidet til andre eksterne kostnadsdrivere som kunder, markeder og verdikjeder. Denne nye strategien skulle gi bedre informasjon om lønnsomhet som er viktig for videre investering. Det vil si at ved denne analysen kunne det oppdages om en viss kundegruppe er lønnsom eller ikke, for deretter å ta beslutninger om ytterligere investeringer (Bjørnenak, 2010).

Prestasjonsmålingssystemer ble etter hvert innført som et alternativt til lønnsomhetsanalyse og produktkalkyler. Det nye systemet bestod blant annet av finansielle prestasjonsmål og ikke-finansielle nøkkeltall som førte til balansertmålstyring (Bjørnenak, 2010). Hovedideen med å innføre nye styringsverktøy var å kunne få organisasjonen til å yte bedre resultater, å gi en bedre prestasjon ved bruk av nye nøkkeltall, og å opprette aktuelle og effektive strategier ved hjelp av balansert målstyring (Bjørnenak, 2010).

2.6 Innovative styringssystemer

Etter at økonomistyring ble besluttet for å ha mistet sin relevans (Johnson & Kaplan, 1987), måtte organisasjonene finne nye økonomistyringsverktøy for å tilpasse seg til betingende faktorer som; teknologi, omgivelser, organisasjonsstørrelse, struktur, strategi og nasjonalkultur (Chenhall, 2003).

Disse styringssystemer som er egnet for dagens komplekse og mer dynamisk markedet er kjent som innovative styringsverktøy, og er viktige elementer som kan

føre til at organisasjoner gjør det like bra eller bedre enn konkurrentene (Foster & Ward, 1994).

Organisasjoner har forskjellige behov avhengig av deres bransje og posisjon i markedet, noe som fører til at de designer og bruker styringssystemer annerledes. Det fører også til at de designer og setter i bruk innovativ økonomistyring på forskjellige måter basert på markedet de befinner seg i (Baines & Langfield-Smith, 2003). Hver organisasjon har forskjellige kontingente faktorer, og forskjellige type toppledere som påvirker økonomistyrings-innovasjonen.

Innføring av innovativ styringsverktøy, varierer blant bransjer. Noen bransjer får bedre nytte av et styringsverktøy enn andre, mens i andre bransjer tar det lengre tid å få styringsverktøy ordentlig i bruk noe som gir svak nytte. Angående innføringsvariansen har blant annet Ax and Bjørnenak (2005) sagt at det ikke bare burde tas i bruk bransjeeffekter som forklaring for disse variansene, men det bør også brukes bedriftens karakteristika, som vanligvis er for eller imot innføring av nye innovative styringsverktøy.

Som nevnt innledningsvis, i det følgende skal vi presentere følgende innovative styringsverktøy: aktivitets basert kalkyle (ABC), balansert målstyring (BSC), aktivitets basert styring (ABM), target costing, ikke-finansielle resultatsmål, benchmarking, rullerende prognose, total kvalitetsledelse (TKL) og beyond budgeting (BB).

2.6.1 Aktivitets basert kalkyle (ABC)

Aktivitets basert kalkyle er et innovativt verktøy som passer godt til høy teknologi og produktivitet. Den som definerte begrepet først var Bruns and Kaplan (1987), ved å oppdage at i industrier foregikk endringer både i teknologi og produktivitet, noe som førte til at kostnadene fordelte seg annerledes. Kostnadsfordeling endret seg fordi økt automatisering førte til reduksjon i arbeidskraft (direkte kostnad), og økning i for eksempel avskrivning (indirekte kostnader). Endringen i kostnadsfordeling betydde at det burde settes større fokus på de indirekte kostnadene, noe som ikke var vanlig før.

Videre ble ABC nevnt av blant annet Drucker (1999). Han mente at tradisjonelle kostkalkyle kostnadsførte også oppgaver som ble gjennomført i bedriften, mens ABC-metoden kostnadsførte oppgaver som ikke ble gjennomført, som for eksempel kostnader av å vente på en viktig del som er kritisk for å fortsette produksjonen. Med andre ord ABC-metoden registrerer kostnader som vanligvis tradisjonelle kalkyler ikke registrerer.

I følge standardlærebøker i bedriftsøkonomi av forfattere som blant annet Boye, Heskestad, and Holm (2011), er ABC-metoden et alternativ for bedre kostnadsfordeling som erstatter tradisjonelle selvkost og bidragsmetoden som fører til ufullstendig kostnadsfordeling. Hovedpoenget med ABC-metoden er å unngå negative konsekvenser som oppstår ved feilaktig kostnadsfordeling. For å unngå negative konsekvenser, fordeler ABC-metoden indirekte kostnader på en mer fullstendig måte enn tradisjonell kalkyle gjør.

ABC-metoden baserer seg på to faktorer; aktiviteter og kostnadsdrivere. Disse faktorene fører til at bedriften får et bedre bilde på kostnadene basert på en årsakssammenheng, det vil si at dersom kostnadsdriver øker, øker aktivitetskostnaden (Boye et al., 2011). Aktivitet kan for eksempel være innkjøp og kostnadsdriver antall innkjøp, total innkjøpskostnad avhenger av antall innkjøp som foretas.

Ved å bruke aktiviteter som grunnlag for kostnadsfordelinger, kan det oppdages om enkelte aktiviteter er relevante eller ikke. Det gir grunnlag for enten å legge til flere aktiviteter eller å kvitte seg med noen av de eksisterende (Hoff, 2009). ABC-metoden hjelper også å oppdage grunnen for at et produkt er ulønnsomt, samt å redusere kostnader.

Det er imidlertid noen ulemper ved bruk av ABC-metoden. En av de er at aktivitetssats som er en beregnede kostnad per enhet, forutsetter at det brukes samme ressursmengde hver gang, noe som ikke skjer alltid (Hoff, 2009).

2.6.2 Balansert målstyring (BSC)

Balansert målstyring ble først introdusert av Kaplan and Norton (1992), ved å si at "what you measure is what you get" (p. 71). Problemet var at finansielle prestasjonsmål, som var vanlig å bruke under industritiden, ikke lenger var aktuell for å gi riktig informasjon for videre investering og planlegging. For å løse problemet ble ledere anbefalt enten å gjøre finansielle prestasjonsmål mer effektive eller å introdusere ikke-finansielle prestasjonsmål. Det endte med at ledere brukte begge prestasjonsmål, fordi de ville ha en balanse av både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmåla som ga bedre resultatmål samt bedre oversikt over de svake deler av bedriften.

Ved å foreta en studie av tolv bedrifter introduserte Kaplan and Norton (1992) et sett av målinger (balanced scorecard) som kunne gi ledere bedre oversikt over organisasjonens handlinger. Balansert målstyring består av både finansielle målinger som viser resultater av foretatte handlinger, samt ikke-finansielle som fokuserer på kunder, interne prosesser og opplæring og innovasjon. Disse regnes som et effektivt prestasjonsmålsystem

Balansert målstyring ble i senere år utviklet, ved blant annet å koblet det til bedriftens strategiske mål og visjon (Kaplan & Norton, 1996). Hovedfordelen med balansert målstyring ligger i at ved operasjonalisering av mål til delmål og kortsiktige styringsparametere, styres medarbeideres gjøremål mot måloppnåelse (Hoff, 2009).

Måten balansert målstyring tolkes og brukes på avhenger av type personer, nærmere bestemt av faglig og yrkesmessig bakgrunn (Madsen & Stenheim, 2014). Det vises for eksempel at personer med regnskapsbakgrunn har en tendens til å bruke ABC basert på prestasjonsmålsystem, det vil si tradisjonell ABC, mens personer med organisasjons og H&R bakgrunn legger vekt på ABC som et verktøy for strategi utvikling (Geert, 2002)

2.6.3 Aktivitets basert styring (ABM)

Plowman (2001) mente at “Activity based management enables managers to understand product and customer profitability, the cost of business processes, and how to improve them” (p. 4). Organisasjoner fokuserer på å øke deres lønnsomhet gjennom varierte aktiviteter, dermed er det nødvendig å foreta en grundig analyse på aktiviteter for å se om de skaper de ønskede verdier for produktene (Hoff, 2009). Aktiviteter som ikke skaper noen verdi for produktene bør elimineres.

Ved å foreta aktivitetsanalyser brukes det vanligvis ulike metoder som gir best mulig bilde av aktivitetskostnader, men den vanligste metoden som brukes er ABC-metoden (Hoff, 2009). Hovedpoenget med aktivitetsanalyse er å forstå hva som forårsaker kostnader, og hvordan aktivitetene både bidrar og påvirker hverandre i verdiskapingsprosessen, det vil si kostnadsdriveranalyse (p. 74).

Plowman (2001) mente at direkte kostnader ved å lage et produkt eller service innebærer to tredjedeler av totale kostnader og det kan i utgangspunkt måles, mens indirekte kostnader er den siste tredjedel som ikke kan måles, og som er kjent som black box. Aktivitetsbasert styring er egnet for å gi bedre lys i black box som vanligvis er vanskelig å måle (Plowman, 2001).

Aktivitetsanalyse kan deles i to grupper (Hoff, 2009). Den første er operasjonelle aktivitets analyse som fokuserer på effektiv bruk av organisasjonens eiendeler, den andre er strategisk aktivitetsanalyse som fokuserer på bedre produktivitet og effektivitet ved å endre aktiviteter som ikke har positive bidrag.

2.6.4 Target costing

Dette innovative verktøyet er også et svar for å forbedre problemet med tradisjonelle styringsverktøy som i sin tid ble beskrevet av Johnson and Kaplan (1987). De mente at innovative styringsverktøy er nødvendige i det nye dynamiske markedet. Target costing, ”målkostnads kalkulasjon” som Hoff (2009, p. 141) kalte det på norsk, er en av de innovative kalkulasjonsmetodene som kan benyttes i det nye markedet.

Hoff (2009) mente at ”målkostnadskalkulasjon er en systematisk kostnads-og tidsreducerende prosess for å kunne møte markedets krav til fremtidig pris og eget krav til fortjeneste for et produkt med og av forhåndsbestemte attributter og kvalitet” (p. 144).

Målkostnadskalkulasjon introduserer ideen om at både produksjons og markedsførings avdeling også bør fokusere på både etterspørsel og eventuelle sterke konkurrenter, heller enn bare å fokusere på interne resultatindikatorer (Gagne & Discenza, 1995). Det vil si at markedsføringsavdelingen bør ta sine produktbeslutninger uten å ta kostnader for gitt. I dette tilfelle mente Hoff (2009) at prisen på produktet er gitt, produktets design og prosess ved produksjon utformes slik at kostnadene ved et ferdiglaget produkt ligger innenfor kostnadsrammen som prisen satt.

Målkostnadskalkulasjon setter stort fokus på kostnadene ved produksjonsprosess, det vil si at ved produksjon av funksjonsriktige produktkomponenter og produkter bør kostnadene ligge innenfor forutbestemte grenser (Hoff, 2009).

For å etablere målkostnadskalkulasjon bør det først vites salgpris av produktet, deretter trekkes ut ønskede profitt for til slutt bestemme målkostnad (Gagne & Discenza, 1995). Målkostnad, som er beløpet etter å ha trukket profitt fra salgpris, analyseres i samarbeide med medarbeidere i organisasjonen for å vite om produksjonskostnaden ligger innenfor målkostnaden. Dersom produksjonskostnadene ligger utenfor målkostnaden kan det gjøres noen justeringer ved en kostnadsanalyse. Lanseringen av produktet i markedet er avhengig av at produksjonskostnad ligger innenfor målkostnadskalkulasjon som er resultat av at profitt trekkes fra salgpris (Gagne & Discenza, 1995).

2.6.5 Ikke-finansielle resultatmål

Bruns and Kaplan (1987) mente at finansielle og ikke finansielle faktorer må til for å ha riktig balanse i organisasjonsstyring. Disse perspektiver ble satt opp i en årsak-virkningssammenheng, og skulle hjelpe medarbeidere til å omsette strategiene til operasjonelle termer, samt veilede arbeidet for måloppnåelse (Hoff, 2009).

Kundeperspektiv er markedet og kundesegmentet som organisasjonen skal rette seg mot (Hoff, 2009). Det er en hoved faktor som er viktig for å koble organisasjonens interne prosesser med kundenes forbedret resultater (Kaplan & Norton, 2001). Faktoren er ”value proposition, delivered to the customer” (p. 86). Det vil si at verditilbudet til kunden, som leveres i form av produkter og tjenester, bør inneha de egenskapene som tilfredsstillende kundene i et vist markedssegment. Disse egenskapene oppsummeres i fire kategorier: pris, service, relasjoner og image (Hoff, 2009; Kaplan & Norton, 2001).

Interne perspektiv er en viktig faktor for å ha bra respons fra kundene. Gjennom strategien og aktiviteter kan både legges veien til rette for å oppnå de ønskede resultater, og utføre oppgaver som er annerledes enn konkurrentene. Det vil si at strategien alene ikke er nok for å lykkes. Kaplan and Norton (2001) mente at ” the art of developing a succesful and sustainable strategy is ensuring alignment between an organization`s internal activities and its customer value proposition”(p. 90). Organisasjonsaktiviteter er koblet til interne prosesser som omfatter verdikjeden.

Læring og vekst fører også til at organisasjonen er bedre i stand til å konkurrere i markedet. Hoff (2009) mente at dersom organisasjoner skal lykkes bør de fokusere på læring, kreativitet og personlig ansvar. Videre innførte Kaplan and Norton (1996) tre faktorer som bør legges vekt på ved læring og vekst: (1) humankapital, (2) informasjonssystemene og motivasjon, (3) medvirkning og organisatorisk innordning (Hoff, 2009, p. 324).

Disse ikke-finansielle perspektiver ble introdusert som et alternativ for bedre balanse av organisasjonens resultatmål og strategimål (Kaplan & Norton, 1992, 1996) .

2.6.6 Benchmarking

I følge Smith (2007) referert av Hoff (2009, p. 269), startet ideen om benchmarking i USA i 1979, ved at Xerox som er et amerikansk selskap tok i bruk denne metoden for å klare å konkurrere mot et japansk kopimaskinselskap, som på den tiden hadde begynt å overta markedet. Innføringen av benchmarkingmetoden hjalp Xerox og som et resultat ble deres produksjonskostnad halvert.

Benchmarking er en metode som brukes for å sammenligne prestasjonen, samt å lære av de beste i markedet (Hoff, 2009). Organisasjoner kan i enhver tid analysere sin markedsposisjon i forhold til konkurrenter. Dersom det eksisterer en betydelig forskjell, innfører organisasjonen tiltak for at forskjellen reduseres. Spørsmålene som bør besvares ved bruk av benchmarking er: hvor gode er vi i dag?, hvor gode kan vi bli?, hvem kan vi lære av? og hvordan kan vi forbedre oss? (Hoff, 2009, p. 268).

Fordelen med benchmarking er at ved å se på andre organisasjoner kommer nye ideer for løse problemer, samt øker bevissheten om kostnader, ytelse og service.

2.6.7 Rullerende prognose

Det har vært en del kritikk mot budsjetter i det siste, fordi bortsett fra å være kostbar gir feil signal i det dynamiske markedet (Merchant & Van-der-Stede, 2012). For å fikse svakhetene med budsjett som ikke tilpasser seg til raske og korte markedsendringer, mente kritikere at å innføre rullerende prognoser, det vil si å foreta endringer på tradisjonelle planer og budsjetter ved å oppdatere planer oftere, kunne være løsningen (Merchant & Van-der-Stede, 2012).

Periodiske vurderinger av rullerende prognoser varierer fra bedrift til bedrift, i noen bedrifter kan vurderingen være hver måned eller kvartal, avhengig av bedriftens aktiviteter, som for eksempel introduksjon av ny produkt eller tjeneste (Bognes, 2009). Rullerende prognoser er sett på som en viktig faktor innenfor den pågående BB, altså noe som kan brukes istedenfor tradisjonelle budsjetter.

2.6.8 Total kvalitetsledelse

Kvalitetskontroll eksisterte før industrien tok plass i markedet. Det var vanlig prosedyre at kjøpere og selgere, ved å møtes ansikt til ansikt, foretok kvalitetssjekk på produktet (Sandholm, 1995).

Sandholm (1995) skilte mellom kvalitet og totalkvalitet. Han mente at kvalitet er det som kundene forventer av produktet eller tjeneste, det vil si ”egnethet for bruk” (p. 9). Totalkvalitet innebærer både kvalitet på selve produktet og kvalitet i alle ledd i

produksjonsprosessen. Det vil si kvalitet i interne prosesser og funksjoner, samt høy grad av engasjement av alle i organisasjonen. Arbeidet med kvalitet fokuserer kun på en del, eller en funksjon i organisasjonen. Totalkvalitet fokuserer på flere deler eller funksjoner (Sandholm, 1995, p. 14).

I følge Hoff (2009) er totalkvalitetsledelse et begrep som består av to deler, total og kvalitetsledelse. Total omfatter hele organisasjonen, mens kvalitetsledelse fokuserer på arbeidet som ledelse utfører slik at produktet, rutiner og prosesser oppnår høy kvalitet. Dermed er totalkvalitetsledelse både ledelsesfilosofi og et sett med orienteringsprinsipper og systemer, som fokuserer på å tilfredsstille kundenes behov ved å lage produkter av høy kvalitet. Hoff (2009) mente at totalkvalitetsledelse består av tre hovedoppgaver, nemlig ”kvalitetsvedlikehold, kvalitetsforbedring og kvalitetsfornyelse” (p. 191).

2.6.9 Beyond Budgeting

Beyond budgeting, heretter kalt BB, er et bedre alternativt for tradisjonelle styringsverktøy som budsjettering (Bognes, 2009). Før vi går videre med BB, skal gis en kort presentasjon av tradisjonell budsjett.

Ordet budsjett er opprinnelig et fransk ord for ”bougett” (Bognes, 2012). Med bougett mente de en skinnpose med penger som skipskaptein fikk av skipseiere for å handle når de reiste ut i havet. Skipskaptein kunne imidlertid ikke handle for mer enn det han hadde råd til, det vil si for mer enn bougett. Videre ble budsjett innført i andre bedrifter og i andre steder for å kontrollere og koordinere aktivitetene. USA ble en av de første land som innførte budsjett som styringsverktøy i en produksjonsindustri (Bognes, 2012).

Hoff (2002) mente at budsjettet er ”et tallmessig uttrykk for en bedrifts handlingsplaner for en gitt fremtidig periode” (p. 18). Det vil si at for å oppnå et mål i en viss periode, er det nødvendig å ha vise parametere som må følges, disse parametere er vanligvis fastsatt i tall. Merchant and Van-der-Stede (2012) mente at budsjettet viser de handlinger som bør foretas for å gjennomføre arbeidet i løpet av en

viss periode, samt viser hvilken og hvor mye ressurser skal brukes for å fullføre oppgaven.

Proessen som leder til budsjett baserer seg på to faktorer: mål og organisasjon (Hoff, 2002). Mål er enten kortsiktig eller langsiktig, samt konkret og kvantifiserbar. Noen organisasjoner baserer seg på kvalitative mål. Det medfører at oppgavene gjennomføres til avtalt kvalitet samt innenfor en gitt tid, og ressursramme. Organisasjonen omfatter både mennesker som jobber og materiale eiendeler i bedriften. I dette tilfelle er det nødvendig å fokusere på at mennesker føler seg identifisert med bedriftens mål, samt at de føler eierskap til planer som skal gjennomføres. Disse er faktorer som fører til at planene blir gjennomført effektiv og riktig, samt at målene blir oppnådd (Hoff, 2002).

Det har imidlertid oppstått kritikk rundt budsjettering og generelt mot tradisjonelle styringsverktøy (Johnson & Kaplan, 1991). En av de første som kom med kritikken mot budsjettering var Wallander (1995) referert i Hoff (2009, p. 448), som mente blant annet at budsjettene baserte seg for mye i historien, noe som kunne gi feil signal ved eventuelle markedsendringer. Videre var også Bognes (2009) en av kritikere av budsjett. Ved budsjett var han i mot begrepet "performance management" (p. 8), Han mente at performance management, fører til at ansatte blir vant til å bli fortalt hva de bør gjøre, uten å gi de rom for selvstyring under kritiske situasjoner. For å ha bedre styring i organisasjonen mente Bognes (2009); (Hope & Fraser, 2003; Wallander, 1995) at budsjett bør erstattes med det innovative styringsverktøyet BB. I det videre går vi nærmere på BB.

Å arbeide mer eller mindre uten budsjett er ikke nytt. For mer enn 40 år siden Wallander (1995), tidligere sjef i Svenska Handelsbanken, bestemte seg for å arbeide uten budsjetter basert på hans tidligere erfaringer (Hoff, 2009). Grunnen til dette var blant annet fordi: det krevde mye arbeid å lage budsjett, budsjettene risikerte å bli uten styringsverdi i et dynamiske markedet, og at budsjett levde sitt eget liv uavhengig av strategiske mål (Hoff, 2009, p. 448). På den tiden viste academia imidlertid lite interesse på det nye styringsformen (Ekholm & Wallim, 2000).

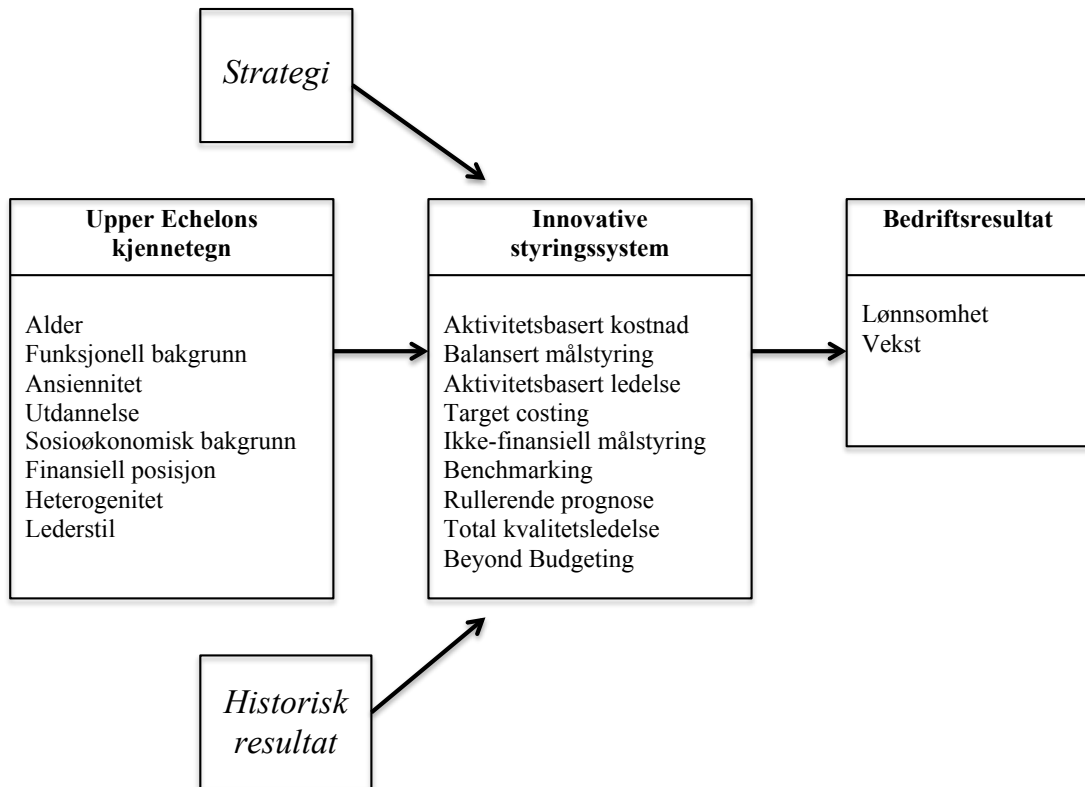
BB ble innført som konsept på slutten av 1990-tallet da Hope and Fraser (2003) etablerte Buyond Budgeting Round Table (BBRT) som består av forskjellige bedrifter. Disse bedrifter oppdaget at det var svakheter ved tradisjonelle styringssystemer, noe som førte til at de prøvde nye muligheter ved å erstatte eller forsterke tradisjonelle budsjetter (Bognes, 2009). BB er sett på som en relativ kontrakts forbedring. Det vil si at det går over til en langsiktig tenkning hvor kontrollen fordeles til andre nivåer, ved å vise tillit til ledere fra andre nivåer slik at de tar beslutninger innenfor vise rammer (Hope & Fraser, 2003). Å gi ledere fra lavere nivå større beslutningsmyndighet samt økt tillitt, er en forutsetning for at bedriften blir mer fleksibel og tilpasningsdyktig. Bognes (2009) mente at "trust" er et av de viktigste ord ved BB, mens ved tradisjonelle budsjett er ordet "trust" byttet med "control" noe som ikke fører til positive resultater i det dynamiske markedet.

Bognes (2009) mente at i forhold til tradisjonell budsjettering er BB et annet menneskesyn, ved å basere seg på McGregor (1987) positive og negative menneskesyn som bestod både av teori X og Y. Teori X beskriver ansatte som passer under tradisjonelle budsjetter. Det vil si ansatte som trenger å bli kontrollert og kommandert basert på "principal-agent" kontrakt med lav tillitsnivå (Bognes, 2009, p. 30). Teori Y beskriver karakteristika av ansatte som passer under BB, det vil si ansatte som tar større ansvar og som er mer involvert i organisasjonens plangjennomføring. I følge Bognes (2009) var budsjettering kun en liten del av et systematisk problem, dermed kunne problemet ikke løses kun ved bruk av nye styringsverktøy eller prosesser. Problemet skulle løses også ved bruk av nye ledelsesprinsipper, det vil si ved å ta "virkeligheten på alvor langs begge dimensjoner" (Bognes, 2012, p. 5). Han mente videre at det ikke hjelper dersom det brukes nye ledelsesprinsipper basert på teori Y, samtidig som det brukes styringsprosesser basert på teori X. Han mente at dersom størst mulig nytte var ønsket, burde begge dimensjoner endres (styringsprosesser og ledelsesprinsipper) over til teori Y.

I figur 2, presenterer vi det konseptuelle rammeverket som vi baserer oss på. Der kan vi se at topledere kjennetegn påvirker bruk av innovative styringssystemer. og at bruk av innovative styringssystemer påvirker bedriftsresultater. Bedriftsresultat avhenger av topledere kjennetegn, og type styringssystemer som tas i bruk i

organisasjonen. Riktig valg av styringssystemer fører til blant annet god lønnsomhet og vekst. Bedriftsresultat er ikke hovedtema i dette studiet, dermed legges det ikke vekt på dette videre.

Figur 2 Konseptuelt rammeverk (Hambrick & Mason, 1984, p. 198)



3. Metode

I denne delen presenteres de metodiske valgene som er gjort. Generelt kan det velges mellom to typer metoder for å utføre en forskning, avhengig av type studie: kvalitativ og kvantitativ (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010). Kvalitativ forskning er først og fremst basert på kvalitet av studiet, det fokuserer ikke på høye målingstall og heller ikke på statistiske prosedyrer. Kvantitativ forskning baserer seg mest på høye målingstall, analyse og empirisk vurdering (Zikmund et al., 2010, p. 134).

Forskningsformålet, enten det er eksplorativt, deskriptivt eller kausalt, avhenger av hvor utviklet kunnskapen ved forskningen er (Sekaran & Bougie, 2013). Eksplorativt brukes når det ikke er mye kunnskap eller forskning om den aktuelle situasjonen. Deskriptivt brukes når det skal beskrives en persons karakteristika, en situasjon eller hendelse ved å samle inn data. Kausalt brukes for å forklare om en variabel forårsaker endring på en annen variabel eller ikke (årsakssammenheng) (Sekaran & Bougie, 2013, p. 98).

Problemstillingen til dette studiet baserer seg på hvordan topplederens kjennetegn påvirker bruk av innovative styringsverktøy. Der topplederens kjennetegn er den uavhengige variabelen, mens innovative styringsverktøy er den avhengige variabelen. Det blir også undersøkt hotellets strategi, og historiske resultater. For å gi svar på problemstillingen skal det utføres en empirisk undersøkelse basert på kvantitative forskningsmetode som fokuserer på analyse av høy antall målinger (Zikmund et al., 2010). Problemstillingen kategoriseres som forklarende (kausalt), fordi det baseres på uavhengige og avhengige variabler som gir et resultat gjennom en årsakssammenheng. Det kategoriseres også som deskriptivt fordi det beskriver karakteristika av personer, hendelser eller situasjoner. Dette studiet er basert på primær data som vil si informasjon som samles inn ved at forskeren foretar intervjuer, undersøkelser eller observasjoner (Sekaran & Bougie, 2013).

3.1 Forskningsdesign og strategi

For å utføre undersøkelsen skal det tas utgangspunkt i norske hoteller. Etter å ha utført en grundig analyse av antall relevante hoteller i Norge fant vi ut at det er 911 hoteller

som kan brukes for videre analyse. Dette fører til at studiet faller under kvantitativ metode (Ringdal, 2001). Forskningsmetodevalget (valg av kvantitativ eller kvalitativ) er en del av forskningsdesign som tydeliggjør veien forskeren bør følge.

Forskningsdesign er i følge Zikmund et al. (2010) en hovedplan som spesifiserer metoder og prosedyrer som trengs for å samle og analysere informasjonen. Innsamlingen av informasjon kan foretas basert på kvalitativ eller kvantitativ metode. I dette studiet skal det brukes kvantitativ metode fordi det legges vekt på variabler og kategorier. Variablene settes sammen med hypoteser, deretter testes mot data (Ringdal, 2001). Det mest vanlige kvantitative designet legger vekt på survey-metoden (spørreundersøkelsen), som går ut på å undersøke store utvalg ved å spørre om et eller flere temaer på en lik eller standardisert måte.

Utformingen av forskningsdesign avhenger av type problemstilling, og basert på forskningsstrategi velges veien som bør følges for å forklare problemstillingen best. Sekaran and Bougie (2013) mente at det kan velges mellom fire forskjellige hoved forskningsstrategier som inngår i kvantitativ metode: ”experiments, surveys, interviews og case studie” (p. 95). Dette studiet baserer seg på et stort utvalg, dermed velges survey design.

Survey design (undersøkelse) er vanligvis brukt for å samle inn informasjon fra og om mennesker, for å beskrive, sammenlikne eller forklare deres kunnskap, holdninger eller oppførsel (Fink, 2003). Ettersom studiet skal analysere topplederes forhold til innovative styringssystemer, blir det foretatt en undersøkelse i form av et spørreskjema som sendes via epost. Surveydesign er egnet for å samle inn kvantitative data, noe som vi er ute etter med dette studiet for å kunne uttale oss om hele populasjonen (norske hotelledere). Surveydesign er også egnet for å bruke i forklarende (kausal) problemstillinger, det vi si at det passer bra i dette studiets problemstilling som har en forklarende kategori.

Bortsett fra surveydesign baserer studiet seg på tverrsnitt design, som går ut på å spørre respondenten kun en gang. Hensikten er å samle inn kvantitativ data for å beskrive en populasjon (Ringdal, 2013).

Undersøkelsen er basert på et teoretisk rammeverk, dermed legges deduktiv strategi til grunn (Sekaran & Bougie, 2013). Deduktiv strategi går ut på å utforme hypoteser basert på tidligere studier, og deretter testes hypoteser ved å foreta empiriske undersøkelser basert på kvantitative metode (Ringdal, 2001). Dette studiet går fra teori til empiri, det vil si at det skapes forventninger om hvordan virkeligheten ser ut basert på teorier og tidlige studier. Videre, etter bruk av empiri, finner vi ut om forventninger stemmer med virkeligheten (Jacobsen, 2000)

3.2 Populasjon og avgrensing

For å kunne gjennomføre en undersøkelse er det nødvendig å ha enten en gruppe av mennesker, hendelser eller interessante saker som det kan hentes informasjonen fra. Det er vanligvis kalt for populasjon eller målgruppe (Sekaran & Bougie, 2013). Å fokusere på en hel populasjon kan være for krevende, dermed er et alternativt å velge ut enheter av populasjonen som kan være representativt (Hanssen-Bauer & Gangdal, 2008). Studiet fokuserer på topplederes kjennetegn og bruk av innovative styringssystemer i organisasjonen. For å utføre studiet legges det til grunn toppledere som jobber i hoteller i Norge. Det innebærer hoteller med restauranter og av ulik størrelse. Det er derfor viktig å vite antall hotell som har virksomhet i Norge for å kunne si noe om hvor stor den teoretiske populasjonen er.

Ifølge SSB (2015) er det registret 911 hoteller i Norge per dagsdato. Det viser seg at den teoretiske populasjonen er forholdsvis ikke så stor. Disse hotellene ble undersøkt ved bruk av et spørreskjema, som skal sendes via epost-adresser. Ved epost-adresseinnsamling fikk vi tak i kun 782 epost-adresser. Det betyr at den teoretiske populasjonen ble redusert med 129 på grunn av frafall i form av begrenset hotellinformasjon i både registeret og proff forvalt. Proff forvalt er et data program som inneholder regnskapsinformasjon om norske bedrifter. Med reduksjonen av teoretisk populasjon gis det plass til den faktiske populasjonen (Jacobsen, 2000), som i dette tilfellet er 782.

Dette studiet er avgrenset til norske hoteller, ut fra et geografisk kriterium "avgrensing i rom" (Jacobsen, 2000, p. 273). Hoteller utenfor Norge regnes ikke med her. Det kunne blitt tatt øvrige avgrensinger i dette studiet basert på variabler som

årsomsetning, antall ansatte osv., for å redusere populasjonen slik at det ble enklere å utføre og kontrollere undersøkelsen (Jacobsen, 2000). Men basert på et lavt hotellantall som ble funnet til dette studiet, velger vi å ikke foreta øvrige avgrensninger. Dette er fordi det kan føre til et enda lavere antall enheter i den faktiske populasjonen, og fordi studiet fokuserer kun på norske hoteller.

3.3 Utvalg av enheter

Ved en forholdsvis stor populasjon er det vanlig å velge ut enheter slik at undersøkelsen blir mulig (Jacobsen, 2000). Utvalget er representativt for hele populasjonen, dermed bør det unngås skjevhet og systematiske feil. Tilfeldig utvalg (sannsynlighetsutvalg) garanterer mer representativ utvalg.

Dette studiet har få enheter i populasjonen, dermed er det mulig å utføre undersøkelsen uten å foreta tilfeldig utvalg av enheter (hoteller) som representerer hele populasjonen. Dersom det foretas et teoretisk utvalg av enhetene blir utvalget ikke så stor, noe som fører til at det faktiske utvalget blir enda lavere på grunn av frafall i form av at enhetene ikke svarer, eller vi ikke får tak i dem.

Undersøkelsen ble foretatt ved å sende spørreskjema til den faktiske populasjonen, gjennom epost-adresse. Den faktiske populasjonen er de hotellene som er tilgjengelige og som vi kan sende spørreskjema til, det vil si de vi har oversikt over. For å finne epost-adressene av hotellets toppledere har proff forvalt blitt brukt, som er et program som inneholder informasjon om forskjellige virksomheter i Norge. Det lå mange epost-adresser tilgjengelig ved proff forvalt, men det var også en del som ikke lå der, dermed måtte det brukes andre kilder på internett for å finne de resterende epost-adresser.

Av de 791 tilgjengelige enheter (hoteller), skal det ikke velges ut et vist antall hoteller for å undersøke, det vil si at det skal regnes med alle de 791 enheter til videre undersøkelse. Det er også stor sannsynlighet for at ikke alle enheter svarer, dermed blir det øvrige frafall som fører til at endelige antall svar blir redusert. Reduksjonen av endelig antall svar er en av de hovedgrunner for at det ikke foretas utvalg av enheter.

4.3 Datainnsamling

Datamaterialet er en viktig faktor for å kunne gi svar på problemstillingen, av den grunnen er data ført inn i forsknings studier i form av primær eller sekundær data. Sekundær data ligger tilgjengelig ute som er allerede samlet inn av andre og det koster lite eller ingenting å få tak i, men det er vanligvis samlet inn til andre formål (problemstilling) enn det en vil belyse (Jacobsen, 2000). Primærdata er vanligvis samlet inn av forskerens eget formål, noe som vil si at det er samlet kun en gang.

Dette studiet er basert på primærdata, fordi vi ønsker at data skal være tilpasset og egnet til å svare på problemstillingen, noe som ikke er mulig å gjøre ved bruk av tilgjengelig data som ligger ute i form av sekundær data. Primær data skal innhentes ved hjelp av spørreundersøkelser, som gir mulighet til å standardisere spørsmålene.

I følge Sekaran and Bougie (2013) er spørreundersøkelse en måte å innsamle data på ved å bruke ferdig formulert spørsmål som svares vanligvis ved ferdig definerte og lukkede alternativer. Med spørreundersøkelse brukes også mindre tid og er mindre kostbar i forhold til andre måter å innsamle data på som for eksempel samtaleintervjuer og observasjon. Men ulempen ved spørreundersøkelse er at det er høyere grad av ikke-respons feil.

Spørreundersøkelse har tre forskjellige måter å innsamle data på: selvutfyllingsskjema, telefonintervju og besøksintervju (Ringdal, 2013). Dette studiet benytter seg av selvutfyllingsskjema via epost som gir mulighet til å undersøke et stort geografisk område. Dette er den enkleste måten man kan nå frem til respondentene i hele Norge på kort tid og ved begrenset økonomi. Toppledere (respondenten) som får spørreskjema tilsendt, kan svare enten hjemme, på jobb eller der de best liker (Sekaran & Bougie, 2013), samt kan de føle seg mer komfortabel til å svare personlige spørsmål som er vanskelige å svare på når noen er tilstede.

Det er imidlertid noen ulemper ved selvutfyllingsskjema, det kan eksempelvis være vanskelig å forklare respondentene ved eventuelle uklarheter, eller at det er mange som ikke svarer på spørreskjema fordi de enten ikke får det eller har bare ikke lyst til

å svare. Dersom det er for lav respondenter er det vanskelig å utale seg om hele populasjonen (Sekaran & Bougie, 2013).

3.4.1 Operasjonalisering

Bruk av de ni innovative styringssystemer ble målt i en likert skala mellom 1 og 7, basert på scenarier. Scenariene beskrev to forskjellige hoteller A og B som ble plassert hver på sin kant. Hotell A var de hotellene som brukte innovative styringssystemer og B var de som ikke brukte (se spørreskjema under vedlegg 1).

For analyse formål relatert til hypoteser, ble det foretatt en faktoranalyse av de ni innovative verktøy, se tabell 2. Resultatet av faktor analysen viser at innovative styringssystemer ble gruppert i fire forskjellige faktorer. Den første faktoren består av benchmarking (kunder), benchmarking (interne avdelinger), ABM og rullerende prognose, og ble kalt etter management control systems 1 (MCS1). Den andre faktoren består av total kvalitets ledelse og ikke-finansiell målstyring og ble kalt MCS2. Den tredje faktoren består BSC og target costing og ble kalt MCS3. Og den fjerde faktoren består kun av BB.

Av de ni innovative styringsverktøyene ble ABC fjernet av videre analyse, fordi det hadde like sterke ladninger på faktor MCS3 og BB, noe som kan gi feile signaler (Hinton, McMurray, & Brownlow, 2014), se tabell 2. Reliabilitet test viste at MCS3 har for lav Cronbach's alpha verdi (-0.271). Det førte oss til å fjerne MCS3 fra analysedelen, fordi lav Cronbach's alpha viser dårlig reliabilitet og dårlig reliabilitet i måleinstrumentet gir feil informasjon (Zikmund et al., 2010).

Noen av de uavhengige variablene ble også målt i en likert skala mellom 1 og 7 basert på scenarier. Strategi er en av de variablene som ble målt basert på scenarier. Siden det ble fire spørsmål som beskrev strategi, ble det foretatt en faktoranalyse for å se om de spørsmålene kunne settes sammen i en faktor. Av tabell 9 ser vi at av de fire spørsmålene ble tre av dem satt sammen i en faktor kalt strategi. Mens ett av spørsmålene (fokus på lavpriskonkurranse), ble fjernet fordi det hadde lav ladning.

Informasjon om historisk resultat ble hentet inn fra programmet proff forvalt basert på soliditet. Soliditet gir informasjon basert på egen kapital og gjeld, noe som er viktig for å se om hotellet tåler tap.

Informasjon om topplederens kjennetegn ble hentet inn ved å stille spørsmål basert på både ordinal og nominell skala. For eksempel alder ble spurt i form av ordinal skala, der det ble gitt alternativ alder som de kunne krysse basert på deres egne alder. Det ble også stilt noen åpne spørsmål som for eksempel om funksjonelle bakgrunn. Toppledere ble det gitt alternativer de kunne krysse basert på deres tidligere funksjonelle bakgrunn. Dersom de ikke fant det alternativet som passet for dem, kunne de selv skrive i kommentarfeltet som ble gitt so ekstra alternativ. Funksjonelle bakgrunn ble for øvrig formert som dummy spørsmål.

Spørsmål om tenure ble utformet som nominal, der de kunne svare ”ja” eller ”nei” på spørsmål om de hadde jobbet i et annet hotell før. Utdannelse ble også formulert som dummy, der de tre spørsmålene baserte seg om ledere hadde forretningsorientert utdannelse eller ikke. Spørsmålene har verdi ”0” og ”1”, der ”0” betyr at de ikke har forretningsorientert utdannelse, og ”1” at de har det. Se tabell 12.

Spørsmål om sosioøkonomisk bakgrunn ble utformet som ordinal, der de kunne rangere deres økonomisk bakgrun mellom 1 (meget dårlig) og 5 (meget bra). Spørsmål om finansielle posisjon ble også utformet som nominal, der toppledere kunne krysse på alternativet 1 (eier ikke aksjer) og 4 (eier mer enn 51% aksjer), basert på deres finansiell posisjon i bedriften.

Informasjon om ledergruppe heterogenitet, ble hentet basert på en matrise bestående av 4 spørsmål om hvor like toppledere var. På hver spørsmål kunne de velge mellom 1 (svært ulike) og 7 (svært like). Det ble foretatt en faktoranalyse av spørsmålet, for å se om items spurte om det som var ment å spørre. Av tabell ser vi at alle items faller under samme faktor, kalt heterogenitet. Det viser at spørsmålene henter inn riktig informasjon.

For å hente inn informasjon om lederstil, ble spørsmål utformet som matrise i en likert skala mellom 1 (aldri) og 7 (alltid). Det ble for øvrig foretatt en faktoranalyse av

lederstil for å skille mellom transactional og transformational lederstil.

Faktoranalysen ga oss to faktorer som forventet, se tabell 7.

Som kontrollvariabel har vi bestemt oss å bruke størrelse av hotell, noe som kan kontrollere effekten av hoteller. For å hente informasjon om størrelse, ble det spurt om hvor mange rom hoteller har. Spørsmålene ble utformet som nominell, der ledere kunne skrive antall rom i en åpen felt. Det ble også spurt om hoteller bruker budsjett, basert på et ”ja” eller ”nei” spørsmål.

3.4.2 Oppbygging av spørreundersøkelse

For å få inn ønsket data legges det vekt på en riktig oppbygging av spørreskjema, som dekker problemstillingen.

Oppbygging av spørreskjema bør basere seg på tre viktige områder som er: utforming, måling og karakteristika av spørreskjema (Sekaran & Bougie, 2013, p. 149). Disse tre områder er viktige å ta hensyn til ved oppbygging av spørreskjema, fordi det kan redusere eventuelle skjevhet (bias) i undersøkelsen.

Utforming innebærer blant annet: innhold og formål, språk, type og form av spørsmål, sekvens og personlig informasjon (Sekaran & Bougie, 2013). Spørreundersøkelsen for denne studie har som formål å spørre om topplederens bruk av innovative styringsverktøy basert på deres kjennetegn. Topplederens kjennetegn regnes som objektive variabler som påvirker bruk av innovative styringssystemer, dermed er spørsmålene formulert som enkelt direkte spørsmål med forskjellige kategorier for å få best mulig informasjon ut av respondentene.

Språk som brukes i undersøkelsen er tilpasset slik at respondentene ikke misforstår spørsmålene. Ved en kvantitativ metode er det vanlig å operasjonalisere begreper ved å bruke forståelig ord (Jacobsen, 2000), i denne undersøkelsen er det brukt scenarioer som forklarer enkelte begreper slik at respondentene kan forstå bedre hva de ble spurt om. Spørsmålene ble også formulert slik at det passer inn i den kulturen som respondentene befinner seg i, i dette tilfelle til norske kulturen, på den måten unngår vi å bruke ord med uønskede betydninger.

Spørsmålene i undersøkelsen har en lukkede form, det vil si at det ble spurt om en kategori deretter ble det gitt svaralternativer basert på likert-skala fra en til sju, der respondentene kan krysse det alternativet de synes er mest relevant, denne type spørsmål krever lite tid til å svare på. Lukkede spørsmål er mer vanlig å bruke ved kvantitative metoder, dermed er også mulig og standardisere informasjonen som samles inn i form av tall (Jacobsen, 2000), det gjør lettere å analysere mange enheter samlet.

Det er også noen spørsmål i spørreskjema som har en åpen form, det ble gjort slik fordi i mange tilfeller svaralternativet er ”annet”, noe som fører til at de kan forklare med ord. Det ble også spurt om kategorier som respondentene har mulighet til å forklare selv, basert på deres erfaring på hotellet, dermed ble det stilt enkelte åpne spørsmål. For å unngå skjevhet har vi utformet spørsmålene som ikke er tvetydige, ledende eller av dobbel betydning. I følge Sekaran and Bougie (2013) er det viktig å stille tydelige spørsmål, og dersom et spørsmål har dobbel betydning er det lurt å dele det på to eller flere spørsmål.

Spørreskjemaet er utformet slik at respondentene kan svare på spørsmål av generelle karakter som berører temaet først, det vil si de enkle spørsmål, deretter ble det spurt om mer spesifikke spørsmål som er kjent for å være skarpt og relativt vanskelig Sekaran and Bougie (2013), her inkluderes personlige, følsomme og sensitive spørsmål som ble plassert til slutt for å unngå null svar. Jacobsen (2005) mente at følsomme spørsmål fører til at respondentene reagerer med mistro, og kan føre til at de ikke svarer på skjemaet, dermed bør de plasseres på slutten.

Demografiske spørsmål som alder, kjønn, utdanningnivå, ansiennitet osv., er anbefalt å ha i starten eller på slutten av spørreskjema (Sekaran & Bougie, 2013). Vi valgte å plassere det i starten, fordi ved å få respondenten til å svare på demografiske spørsmål først, får vi dem til å føle seg psykologisk identifisert med spørreskjemaet noe som fører til at de blir forpliktet til å svare. Vi valgte ikke å spørre etter navn. Dersom det er nødvendig å identifisere respondenten skal det gjøres ved å se på deres epost-adresse, kodifisering eller navn som vi fant på proff forvalt.

Spørsmålene er formulert slik at vi kan få måle innhentet data uten problemer, dermed har vi vurdert forskjellige type skalaer som tillater å måle data på den beste måten. Det finnes fire forskjellige skalaer: nominal, ordinal, intervall og ratio (Sekaran & Bougie, 2013). Svaralternativer baserer seg mest på ordinal skala, på den måten kan vi se hvor mye vekt toppledere legger på spørsmålene som er laget ut i fra operasjonaliserte konsepter. Det er også brukt nominal skala der det stilles demografiske spørsmål, for eksempel type kjønn. Videre ble det spurt basert på intervall skala der svaralternativer kunne utformes som likert skala med sju alternativer, dette ble gjort blant annet for å vite type styringsverktøy hotellet bruker.

Det legges også spesiell vekt på spørreskjemaets struktur og utseende, noe som spiller en viktig rolle for godt svar (Sekaran & Bougie, 2013). Vi har lagt vekt på å skrive en passende og riktig innledning som følger med spørreskjemaet. Spørsmålene ble gruppert for hver kategori og for hver gruppe ble det gitt instruksjoner om hvordan de bør svare på spørsmålene. Spørsmålene og svaralternativer er også utformet slik at respondentene kan finne logiske koblinger, til dette fikk vi hjelp av våre veiledere. Spørreskjema ble sendt til NSD for godkjenning, noe som er et krav for å utføre undersøkelse i Norge. Spørreskjemaet ble godkjent uten problemer.

Oppbygging av spørreskjema ble gjort i samarbeid med mine medstudenter Alexander Rebo og Anders Waagønes, fordi vi har samme populasjon og ett felles variabel (styringsverktøy). Dersom vi sendte spørreskjema hver for oss ville det medføre at toppledere fikk samme spørsmål to ganger, noe som kunne føre til misforståelse og svak respons. Dermed ble vi i samarbeid med våre veiledere enige om å lage et felles spørreskjema for å unngå eventuelle responsrate og validitets problemer. Før vi sendte spørreskjemaet ut, ble det testet av en toppleder med hotellerfaring som ga oss positiv svar.

3.5 Evaluering av datamaterialet

Det er viktig å se om metoden vi bruker for å måle et konsept virkelig måler variablene vi studerer, og ved å operasjonalisere variablene unngår vi å sette i bruk de elementene som ikke er nødvendige, eller unngår vi å overse de som er viktige (Sekaran & Bougie, 2013). Enhver undersøkelse er utsatt for bias som fører til skjev

måling av variablene, dermed gjennomføres en vurdering for å se om instrumentet (spørreskjemaet) som er brukt, måler riktig og innhenter gode informasjon. For å se om instrumentet som brukes er rimelig godt, foreslår Sekaran and Bougie (2013) at det bør foretas en vurdering av både validitet og reliabilitet.

3.5.1 Validitet

Validitet fokuserer på om instrumentet som er utviklet, måler riktig de begrepene som er ment å måle. Det eksisterer forskjellige type validitet, for enkelhetsskyld grupperes validitet under tre hovedkategorier (Sekaran & Bougie, 2013); innholds validitet, kriterierelatert validitet og begrepsvaliditet. Disse er instrumentvaliditet, som viser at spørreskjemaet vi har utviklet forklarer formålet.

Innholds validitet påpeker at måleinstrumentet bør bestå av riktige faktorer som beskriver konseptet. Her legges det vekt på face validity, som går ut på at faktorene som prøver å måle konseptet, gjør virkelig det. Instrumentet (spørreskjemaet) som brukes i dette studiet inneholder faktorer som i utgangspunkt skal dekke forholdet mellom variablene, som er topplederers kjennetegn og innovative styringssystemer. Det ble nøye kontrollert at det ikke ble spurt om temaer utenfor problemstillingen, samt at spørsmålene ble dekkende. Spørreskjemaet ble testet av en toppleder for å sikre innholds validitet, hvorav vi fikk gode tilbakemeldinger.

Kriterierelatert validitet stiller spørsmål om hvor bra måleinstrumentet arbeider i praksis. I denne undersøkelsen har spørreskjemaet gjort den oppgaven som ble forventet, og ble hentet inn en forholdsvis mengde informasjon som gjør det mulig å drøfte problemstillingen. Spørreskjemaet skal måle om toppledere bruker innovative styringssystemer i dag, ikke i fremtiden, dermed faller under konkurrent validitet.

Begrepsvaliditet er brukt i denne undersøkelsen for å se i hvilken grad den operasjonelle definisjonen samsvarer med den teoretiske definisjonen. Dermed har blitt lagt vekt på operasjonalisering, riktig formulering av spørsmål og riktig bruk av måleskalaer.

Det er også lagt vekt på både intern og ekstern validitet. Intern validitet skapes ved å ha riktig resultat (Jacobsen, 2005). For å vite om resultatet er riktig, er det mulig å be respondentene om å si sin mening om resultatet. Men siden det blir for krevende både for respondentene og oss, velges det å ikke foreta den type validitetstest. Resultater blir derimot sammenlignet med andre undersøkelsesresultat, blant annet av Naranjo-Gil et al. (2009); (Olsen, 2012), for å se om det er noen likheter som kan føre til at gyldigheten blir styrket. Det blir heller ingen endringer av spørreskjemaoppbygging, respondenter eller prosedyrer som kan svekke intern validitet.

Ekstern validitet viser i hvor stor grad kan resultatet av en undersøkelse overføres til andre steder, det vil si om konklusjonen kan generaliseres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2005). Denne undersøkelsen har en begrenset populasjon, noe som gjør det vanskelig å generalisere resultatet til andre steder. Større populasjon fører til bedre resultat noe som gjør det mulig å generalisere, i denne undersøkelsen legges fokus på intern validitet.

Det blir foretatt en test av spørreinstrumentet, for å se om det fungerer i forhold til formålet og at spørsmålene gjenspeiler de begrepene og variablene som ble angitt i undersøkelsen. Bruk av de ni innovative styringssystemer blir testet i lys av faktoranalyse. Det er en måte å analysere strukturen av korrelasjoner i en datasett som består av forskjellige spørsmål. På den måten kan det finnes ut om det finnes felles faktorer.

Her skal faktoranalyse brukes for å teste både konvergent og divergent validitet av spørreskjemaet som ble brukt for å hente inn informasjon. God konvergent validitet er når respondentene forveksler ikke deres svar på et spørsmål med et annet spørsmål relatert til en variabel. Diskriminant validitet er graden av uavhengighet mellom variablene.

En betydning for å foreta faktoranalyse er at Keiser-Meyer-Oklin test (KMO) er sterk oppladet. (Field, 2009) mente at 0.5-0.7 er svak, 0.7-0.8 er god, 0.8-0.9 er sterk og >0.9 er meget bra. Før det ble gjort en faktoranalyse av både uavhengige og avhengige variabler blir det undersøkt om KMO's er sterk nok.

Tabell 1 KMO Barlett's test av avhengige variabler

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	133.9
	df	55
	Sig.	.000

Av tabellen over ser vi at KMO av avhengige variabler er 0.637 og svak. Faktoranalyse kan utføres tilfredsstillende dersom KMO er over 0.5 (Hinton et al., 2014). Bartlett's test viser oss om det er noe forhold mellom variablene. Dersom det ikke er noe forhold, utføres ikke faktoranalyse. Her er $P < 0.001$, noe som også bekrefter oss for å utføre en faktor analyse av avhengige variabler.

Basert på diskusjonen over ser vi at faktoranalyse av innovative styringssystemer er nødvendig. Det skal visse oss sammensetningen (gruppering) av de ni avhengige variablene.

Ut i fra tabell 2, ser vi at det ble funnet 4 faktorer. Faktorene er kalt etter "management accounting system" (MCS). Den første faktoren er kalt MCS1 og inneholder fire items (becnhmarking 1 og 2, ABM og rullerende prognose). Den andre faktoren er kalt MCS2 og inneholder tre elementer (TKL 1 og 2 og ikke finansiell målstyring). Den tredje faktoren er kalt MCS3 og inneholder to elementer (BSC, og target costing). Den fjerde faktoren inneholder et element (BB), som blir kalt BB.

Av tabellen kan vi se at det er god konvergent validitet fordi elementer som faller i samme faktor har en ladning høyere enn 0.4. Vi kan også se at det er diskriminant validitet i måleinstrumentet, fordi variablene som har høy ladning på en faktor har lav på den andre. Det viser at nesten alle variabler på hver faktor, skiller seg fra variabler som faller i andre faktor, unntatt ABC. ABC har ikke god validitet fordi det har like sterk ladning på både faktor MCS3 og BB. Det fører til at ABC blir ikke tatt med i analysedelen for å unngå skjevhet.

Budsjett blir også presentert i analyse som en avhengig variabel. Det er imidlertid ikke med i faktoranalyse av innovative styringsverktøy, fordi spørsmål om budsjett er basert på ”ja” og ”nei” spørsmål, og spørsmål om innovative styringsverktøy er basert på likert skala mellom 1 og 7. Det gjør at spørsmål om budsjett skiller seg sterk, dermed blir analysert som en egen faktor. Budsjett presenteres i reliabilitet test, deskriptiv analyse og i videreanalyse.

Fullstendig informasjon om kommunalitet og eigenvalues, kan dere finne under vedlegg 3.

Tabell 2 Faktoranalyse av avhengige variabler

	MAS 1	MAS 2	MAS 3	MAS 4
	1	2	3	4
Bechmarking1.1	.771	-.148	-.185	.082
Benchmarking1.2	.736	.086	.011	.384
ABM1.1	.466	.031	.157	-.303
RullerendePrognose1.1	.844	.176	-.072	-.095
TKL1.1	.047	.785	-.091	.090
TKL1.3	.374	.682	.123	-.022
Ikke-finansielle1.1	-.125	.589	.052	-.017
BSC1.1	-.100	.098	.678	-.032
Targetcosting1.1	-.072	.033	-.756	.091
ABC1.1	-.157	-.077	.466	.586
BB1.1	.143	.096	-.240	.682

Videre skal vi teste om det er nødvendig å foreta en sammensatt faktoranalyse av uavhengige variabler.

Tabell 3 KMO og Barlett's sammensatte test av uavhengige variabler

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.460
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	43.573
	df	45
	Sig.	.532

Av tabell 3 ser vi at KMO er lavere enn 0.5 og at $P > 0.05$. Det vil si at det er ikke sterk forhold mellom spørsmålene av variablene. Dersom det er sterk korrelasjon mellom variablene, er det nødvendig med en faktoranalyse. Det blir ikke utført faktoranalyse av uavhengige variabler. Dette fordi det er svak korrelasjon mellom uavhengige variabler, og fordi uavhengige variablene er den som forklarer de avhengige.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet påpeker at resultatene av en undersøkelse bør være riktige, det vil si at vi kan stole på dem (Jacobsen, 2005). Undersøkelsen kan bli reliabel på forskjellige måter, en av dem er ved å unngå åpenbare målefeil. Dersom undersøkelsen representerer det som er ment å representere sies det at det er høy grad av reliabilitet, for å gjøre det bør også undersøkelsen gjennomføres på riktig måte. Reliabilitet er en forutsetning for å få validitet.

For å sikre reliabilitet i denne undersøkelsen ble valgt de riktige respondenter for å få riktig svar til dette studiet. Det er et ønske om å få informasjon om topplederens kjennetegn, organisasjonens strategi samt historiske resultater. Dermed ble spørsmålene basert på topplederens bakgrunn og erfaringer, type strategier de bruker i markedet og deres bruk av innovative styringssystemer. Informasjon om historiske resultater ble hentet fra proff forvalt (sekundær data).

For å forsterke reliabiliteten kan spørreskjemaet bli utformet slik at det henter riktig informasjon ved flere undersøkelsesomganger, det vil si at det blir et riktig måleinstrument. Det var ikke mulig å teste spørreskjema flere ganger, på grunn av manglende tid. Men det ble utformet slik at det gir færrest mulig tilfeldige feil. For å unngå tilfeldig feil, ble det sikret at de riktige respondentene fikk spørreskjema. Det ble foretatt en nøye vurdering av epost-adressene som spørreskjema skulle sendes til slik at riktig person på det riktig sted fikk spørreskjema. Dersom feil person får spørreskjema kan det føre til feil informasjon, dermed svekket reliabilitet.

Reliabiliteten blir også styrket ved å sortere de relevante svarene, det kan gjøres ved å vurdere om datamaterialet som ble hentet er relevante. Det er en fordel at datamaterialet ligger lagret slik at det kan analyseres, og ses om det foreligger høy

grad av reliabilitet. Siden det er vanskelig å foreta prøve undersøkelser på forskjellige tidspunkter for å forsikre reliabilitet, skal det brukes Cronbach's alfa ved SPSS programmet for å analysere intern reliabilitet.

Cronbach's alfa måler korrelasjonsnivå av elementer av samme gruppe (Sekaran & Bougie, 2013). Ved å se på Cronbach's alpha kan vi avgjøre om en gruppe av items har intern konsistens, noe som får faktoren til å være reliabel. Cronbach's alpha bør vanligvis være over 0.6 eller 0.7 (Hinton et al., 2014).

Det skal vurderes reliabilitetsgrad av MCS1, MCS2, MCS3 og BB for å se hvor stabile faktorene er. Som presentert i tabell 4, er Cronbach's alpha av MCS1 høyere enn 0.6 og har dermed god reliabilitet. God reliabilitet viser at respondentene har forstått spørsmålene relatert til variablene på det samme måte, det vil si at måle instrumentet måler riktig. Vi kan også se at Cronbach's alfa til MCS2 er 0.473 noe som viser at reliabiliteten er svak. Vi velger likevel å ta med MCS2 i analysedelen, fordi Cronbach's alpha nivå viser at vi kan stole på svarene som vi fikk. MCS3 har negativ Cronbach's alpha, det fører til at vi fjerner MCS3 i analysedelen, fordi det mangler intern konsistens og er lite reliabel. Videre ser vi at BB er kun et element noe som viser at det har ikke reliabilitets problem.

Budsjett måler ikke bruk av innovative styringssystemer, det måler om hoteller fortsatt bruker tradisjonell styring. Og det er kun et item om budsjett, dermed har ikke reliabilitets problem. I tabell 4 er presentert en oppsummering av reliabilitet test. Under vedlegg 4 kan dere finne en komplett oversikt over reliabilitet test.

Tabell 4 Reliabilitetstest (Cronbach's alpha)

	Cronbach's alpha	N elementer
MCS1	0,721	4
MCS2	0,473	3
MCS3	-0,271	2
Bruk av BB	Kun et element	1
Budsjett	Kun et element	1

3.6 Svarprosent

For å hente informasjon om hotellets strategi, topplederens kjennetegn og bruk av innovative styringssystemer, ble spørreskjemaet sendt til 787 hotelltoppledere i Norge gjennom surveyXact. Informasjon om historiske resultater ble hentet i form av sekundær data fra proff forvalt.

Av de 787 toppledere har 100 gjennomført spørreundersøkelse, det utgjør en svarprosent av 12.70 %. Det var 46 respondenter som svarte spørreundersøkelse ufullstendig av forskjellige grunner, noe som utgjør en svarprosent av 5.84 %. Disse ufullstendige svarene kan brukes i analysen til en vis grad, det fører til at det er en svarprosent av 18, 55 % tilsammen.

Andelen av de som ikke svarte var 603. Noen av dem ga beskjed om de ikke var interessert i å delta i undersøkelsen, mens andre kunne ikke fordi de var bortreist. Det utgjorde en prosentandel av 76.6 %. Det ble også sendt spørreundersøkelse til feil sted, eller til epost-adresser som ikke eksisterte noe som førte oss til å gi avkall på respondentene. Avkall på respondentene blir om til frafall og i dette tilfelle er 4.8 %.

Det var lite respondenter i første omgang, dermed ble det sendt purre meldinger for å øke prosentandelen. Svarprosenten er ikke så stor som vi hadde ønsket, men det er ikke vanlig å få så stor svarprosent på elektronisk epostundersøkelser (Zikmund et al., 2010).

Tabell 5 Svarprosent

Ikke svart	603	76,60 %
Noen svar	46	5,80 %
Gjennomført	100	12,70 %
Frafalt	38	4,80 %
I alt	787	100,00 %
Svarprosent		18.50%

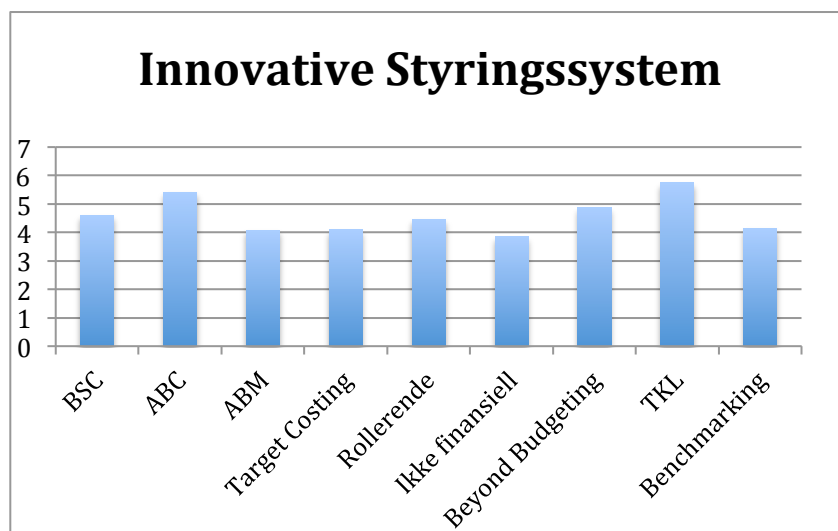
4. Analyse

For videre analyse blir det fokusert på innsamlet datamateriale for å gi svar på problemstillingen. Det ble brukt statistikkprogrammet SPSS for å analysere svarene fra spørreundersøkelse. Antall respondenter som gjennomførte spørreskjema er 146, hvorav 100 gjennomførte og 46 svarte på en del av undersøkelsen. Det danner grunnlag for bruk av statistiske programmet. I det videre vil bli presentert resultater av avhengige og uavhengige variabler og deres forhold. Deretter presenteres det en korrelasjonsanalyse av avhengige og uavhengige variable. Tilslutt presenteres hypotesetest basert på regresjonsanalyse.

4.1 Presentasjon av resultater

I figur 3 er presentert en gjennomsnittsbruk av innovative styringssystem basert på svarene som respondentene ga i spørreskjema. Vi ser at total kvalitetsledelse er det verktøyet som er brukt mest (5.74). Verktøyet som er brukt minst er ikke-finansiell målstyring (3.85). Av figuren kan vi også se at aktivitetsbasert kostnad (ABC) har en høy gjennomsnittsbruk (5.4). Det viser seg at hotellene i Norge tilpasser seg til det nye markedet ved å innføre nye styringsverktøy.

Figur 3 Gjennomsnittsbruk av innovative styringssystemer



I tabell 6 kan vi se bruk av innovative styringssystemer. Det er mange hoteller som bruker innovative styringssystemer i stor grad. Det er 28 hotelledere som har svart at de bruker ikke target costing i det hele tatt, og 21 at de bruker i stor grad.

Aktivitetsbasert kostnad og total kvalitetsledelse er mest brukt blant hotellene. Det er kun 4 hoteller som svarte at de bruker ikke ABC i det hele tatt, mens én som svarte at det ikke bruker TKL i det hele tatt. Det forklarer blant annet at markedskonkurranse har økt betydelig i det siste at hotelledere må fokusere på effektivisering i alle ledd, slik at riktig tjeneste er levert. Større bruk av ABC forklarer også at hoteller har behov for bedre kontroll av kostnader.

Av tabellen kan vi også se at benchmarking er brukt i stor grad. Dersom benchmarking er brukt i stor grad er tegn på at hoteller planlegger i forhold til type planlegging eller investering konkurrentene gjør.

Rullerende prognose er et verktøy som også er brukt i stor grad blant hoteller. Det bekrefter at tradisjonelle langtidsplanlegging er lite vektlagt. Hoteller fokuserer heller på korte og fleksible planer. Det er også noen hoteller som svarte at de ikke bruker rullerende prognoser i det hele tatt, det viser at disse hoteller stoler på langsiktige planer. Det er viktig å merke seg at hotellederes svar har variert mye i skalaen.

Tabell 6 Svarbeskrivelse av uavhengige variabler

Bruk	BSC	ABC	ABM	Target Costing	Rullerende prognose	Ikke-finansiell målstyring	BB	Benchmarking	TKL
Ikke i det hele tatt 1	14	4	21	28	25	24	22	15	1
2	8	7	8	10	9	11	8	13	2
3	9	5	13	11	6	13	6	21	2
4	19	15	26	21	9	20	6	15	11
5	13	18	4	18	10	14	9	18	22
6	23	18	9	14	14	11	6	17	37
I stor grad 7	24	44	26	21	37	18	56	25	50
	N=110	N=111	N=107	N=123	N=110	N=111	N=113	N=124	N=125
Gjennomsnitt	4.58	5.40	4.07	4.09	4.45	3.85	4.89	4.13	5.74
Min-Max	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7

Tabell 7 viser oss hvor mye norske hoteller bruker budsjetter. Det er flertall som fortsatt bruker budsjetter. Det forteller oss at noen hoteller enten bruker kun budsjetter, eller en kombinasjon av både budsjetter og innovative styringssystemer.

Tabell 7 Budsjett

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja	104	75.9	75.9
Nei	33	24.1	100.0
Total	137	100.0	

Av tabell 11 (deskriptiv statistikk) kan vi se en komplett beskrivelse av både uavhengige og avhengige variabler. "N" beskriver antall toppledere som har svart på spørsmålet. Som nevnt tidligere det er noen ledere som gjennomførte spørreskjemaet, mens andre gjennomførte ikke. Det forklarer grunnen for at det er ujevnt N.

Blant variablene ble spørsmålene utformet avhengig av type informasjon vi ønsket å få inn. Utdannelse ble utformet som dummy variabler for å hente inn nøyaktig informasjon. Alle dummy variablene er relevant for å gi svar på vår hypotese, det er grunnen for at vi tar med de i analysen.

Funksjonelle bakgrunn er også utformet som dummy variabel. I tabellen viser vi spørsmålene som beskriver funksjonelle bakgrunn, og som kan gi svar på hypotesen vår. Hotelledere som har hatt erfaring innen salg og markedsføring forklarer bruk av innovative styringssystemer (Hambrick & Mason, 1984).

Lederstil er også nevnt to ganger i tabellen selv om det ikke er dummy variabel. Spørsmål om lederstil ble utformet i form av matrise med fem selvstendige spørsmål. Vi foretok en faktoranalyse av disse spørsmål og fikk redusert til to faktorer, og basert på type lederstil ble kalt transactional og transformational (se tabell 8).

Tabell 8 Faktoranalyse av lederstil

Hva er kommunikasjonen basert på?	Transformational	Transactional
Regler	-.025	.941
Prosedyrer	.030	.942
Uformell kommunikasjon	.837	-.040
Tillitsforhold	.803	.277
Personlig forhold	.775	-.157

Det ble også foretatt en faktoranalyse av ledergruppe heterogenitet, som bestod av fire items. Av tabell 9 kan vi se at det ble redusert til en faktor, kalt "heterogenitet"

Tabell 9 Faktoranalyse av ledergruppens heterogenitet

Hvor lik er toppledelsen ved hotellet når det kommer til følgende områder?	Heterogenitet
Alder	.751
Utdannelse	.874
Arbeidserfaring	.789
Sosioøkonomisk bakgrunn	.826

Som nevnt under operasjonalisering, ble det stilt flere spørsmål for å hente inn informasjon om strategi. Det ble foretatt en faktoranalyse for å se om disse spørsmålene måler det de er ment å måle. Vi ser av tabell 10 at strategi om lavpriskonkurransen, har negativ og for lav ladning. Spørsmål vedrørende strategi om lavpris konkurranse ble dermed fjernet av strategi faktoren.

Tabell 10 Faktoranalyse av strategi

Spørsmålene er basert på scenarier. Hotell A og B	Strategi
Strategi, nye produkter	.808
Strategi, nye markeder	.729
Strategi, lavpriskonkurransen	-.381
Strategi, stadige forbedringer	.674

Lederstil (transactional og transformational), ledergruppe heterogenitet og strategi, ble basert på faktoranalyse, transformert til en faktor i SPSS. I tabell 11 er presentert alle disse faktorene.

I tabell 11 ser vi videre at Standardavvik (SD) viser i hvilken grad topplederens svar på et spørsmål varierer, med dette kan vi se om de har en tilnærmet likt forståelse av spørsmålet. Dersom SD er lav betyr det at toppledere har forstått og svart spørsmål på samme måte. Av tabellen ser vi at BB har en forholdsvis høy SD (2.5), det betyr at toppledere hadde i mindre grad forskjellig svar av spørsmålet. De andre variablene har SD under 2 det viser at topplederens svar har ikke variert stort.

Tabell 11 Deskriptiv statistikk

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	S.D.	Variance
Alder	149	5	1	6	3.55	1.130	1.276
Funksjonelle Bakgrunn1	149	1	0	1	.35	.478	.229
Funksjonelle Bakgrunn2	149	1	0	1	.17	.375	.141
Funksjonelle Bakgrunn3	149	1	0	1	.11	.311	.096
Tenure	141	1	1	2	1.18	.383	.147
Utdannelse1	147	1	0	1	.37	.484	.234
Utdannelse2	147	1	0	1	.05	.228	.052
Utdannelse3	147	1	0	1	.58	.496	.246
Sosioøkonomisk bakgrunn	99	4	1	5	3.71	.824	.679
Finansielle posisjon	100	3	1	4	2.18	1.336	1.785
Heterogenitet	99	6	1	7	4.31	1.532	2.347
Transactional	100	6	1	7	4.09	1.596	2.547
Transformational	105	6	1	7	5.47	1.128	1.273
Strategi	104	6	1	7	4.13	1.522	2.318
Historisk resultat	139	415.2	-315.2	100.0	11.56	51.6	2659.4
Størrelse	100	311	0	311	74.89	68.1	4630.321
MCS1	97	6	1	7	4.36	1.676	2.808
MCS2	111	5	1	7	5.36	1.068	1.141
BB	113	6.00	1.00	7.00	4.893	2.5	6.1
Budsjett	137	1	1	2	1.24	.429	.184

Videre skal det presenteres en nøyere deskriptiv analyse av uavhengige variabler som; alder, funksjonelle bakgrunn, ansiennitet, utdannelse, sosioøkonomisk bakgrunn,

finansiell posisjon og heterogenitet. Spørsmål som dekker disse variablene er formulert som ordinal skala, det er også noen dummy variabler.

Hva er din alder?

Tabell 12 Alder

	Frekvens	Gyldig prosent	kumulativ Prosent
Under 25	6	4.0	4.0
25-34	24	16.1	20.1
35-44	33	22.1	42.3
45-54	56	37.6	79.9
55-64	28	18.8	98.7
Over 65	2	1.3	100.0
Total	149	100.0	

Av tabell 12 ser vi at det er 149 som svarte på dette spørsmålet. Vi ser også at det er høyere antall ledere som er mellom 45 og 54 år, noe som utgjør 37.6% av respondenter. I figur 3 ser vi at innovative styringssystemer begynner å bli brukt mye, særlig total kvalitetsledelse. Basert på resultat fra figur 3 og tabell 12, ser vi at ikke bare yngre toppledere bruker innovative styringssystemer i hoteller. Bedre svar er forventet å få ved regresjonsanalyse.

Har du jobbet i andre avdelinger ved dette hotellet før din nåværende stilling?

Tabell 13 Funksjonell bakgrunn (dummy)

	Funksjonelle bakgrunn innen generell hotell drift (1)			Funksjonelle bakgrunn innen salgs og markedsføring (2)			Funksjonelle bakgrunn innen regnskap og økonomi (3)		
	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Ikke valgt	97	65,1	65,1	124	83,2	83,2	133	89,3	89,3
Valgt	52	34,9	100	25	16,8	100	16	10,7	100
Total	149	100		149	100		149	100	

Av tabell 13 ser vi at det er 25 toppledere som har funksjonell bakgrunn erfaring innen salgs og markedsføring, det utgjør en 16,8%. Det er størst antall toppledere som har erfaring innen generell drift, nemlig 52, og det utgjør en 34,9%. Det tyder på at i norske hoteller, toppledere som har erfaring innen generell drift bruker innovative

styringssystemer i større grad. Mens toppledere som har erfaring innen regnskap og økonomi tar innovative styringssystemer mindre i bruk.

Har du arbeidserfaring fra annen type virksomhet?

Tabell 14 Ansiennitet

	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Ja	116	82.3	82.3
Nei	25	17.7	100.0
Total	141	100.0	

Av tabell 14 kan vi se at det er flertall av hotelledere som har jobbet i en annen virksomhet før. Det forklarer at hotelledere som kommer fra annen virksomhet, bruker innovative styringssystemer i større grad. Denne konklusjonen er basert på resultatet vi fikk i figur 3, hvor vi kan se at bruk av innovative styringssystemer i hoteller, er jevnt fordelt. Dersom bruk av innovative styringssystemer hadde vært null, og antall hotelledere som kommer fra andre virksomhet hadde fortsatt vært flertall (116/141). Så hadde vi konkludert med at hotelledere som kommer fra andre virksomhet, bruker innovative styringssystemer i liten grad. Vi får et endelig svar under regresjonsanalyse.

Har du utdanning innen noen av disse områdene?

Tabell 15 Utdannelse (dummy)

	Økonomisk relatert utdanning (1)			Operativ relatert utdanning (2)			Hotell/reiseliv relatert utdanning (3)		
	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
Ikke valgt	93	63,3	63,3	139	94.6	94.6	62	42.2	42.2
Valgt	54	36,7	100	8	5.4	100.0	85	57.8	100.0
Total	147	100		147	100.0		147	100.0	

Vi ser av tabell 15 at det er 54 som svarte at de har utdanning innen økonomi, 8 innen operativ (data, teknisk osv) og 85 svarte at de er utdannet innen hotell/reiseliv. Disse tre typer utdannelse representerer forretningsorientert utdannelsen. Flertall av

hotelledere er utdannet innen hotell/reiseliv og økonomi. Ved å se på antall hotelledere som svarte på at de har forretningsorientert utdanning, og basert på resultatet av figur 3, ser vi at det kan eksistere en årsakssammenheng mellom antall toppledere som har forretningsorientert utdanning, og bruk av innovative styringssystemer. Det vil si jo mer forretningsorienterte hotelledere, jo mer bruk av innovative styringssystemer. Nærmere svar om hypotesene støttes eller ikke, ser vi under hypotesetest.

Hvordan har dine foreldres økonomisk bakgrunn vært?

Tabell 16 Sosioøkonomisk bakgrunn

	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ Prosent
Meget dårlig	1	1.0	1.0
Dårlig	4	4.0	5.1
Passende	34	34.3	39.4
Bra	44	44.4	83.8
Meget bra	16	16.2	100.0
Total	99	100.0	

Av tabell 16 ser vi at det er 99 toppledere som svarte på dette spørsmålet, hvorpå 44 av dem kommer fra en familie som økonomisk sett er bra posisjonert. 16 toppledere svarte på at deres foreldre økonomisk bakgrunn er meget bra. Det er mange toppledere som hadde bra økonomisk forhold under oppveksten. Basert på resultatet under figur 3, og en årsaks-virkningssammenheng, ser vi at innovative styringssystemer stor sett, er brukt av toppledere som har hatt bra økonomisk bakgrunn. Et endelig svar får vi under regresjonsanalyse ved å teste våre hypoteser. Dette resultatet dekker toppledere av norskehoteller.

Eier du aksjer i hotellet?

Tabell 17 Finansiell posisjon

	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ Prosent
Nei	52	52.0	52.0
Ja, mindre enn 25%	7	7.0	59.0
Ja, mindre enn 50%	12	12.0	71.0
Ja, mer enn 51%	29	29.0	100.0
Total	100	100.0	

Av tabell 17 ser vi at det er 29 hotelledere som svarte at de eide aksjer mer enn 51%, det utgjør 29% av alle som svarte på dette spørsmålet, som var 100. Det er 52 hotelledere som svarte at de ikke eier aksjer. De som eier aksjer mindre enn 50% er regnet som ikke-eiere. Vi ser da at det er flertall av hotelledere som er ikke-eiere. Sammenlignet med resultatet fra figur 3, som viser at innovative styringssystemer begynner å bli mye brukt, ser vi at ikke-eier toppledere tar i bruk innovative styringssystemer i norskehoteller.

Hvor lik er toppledelsen ved hotellet når det kommer til følgende områder?

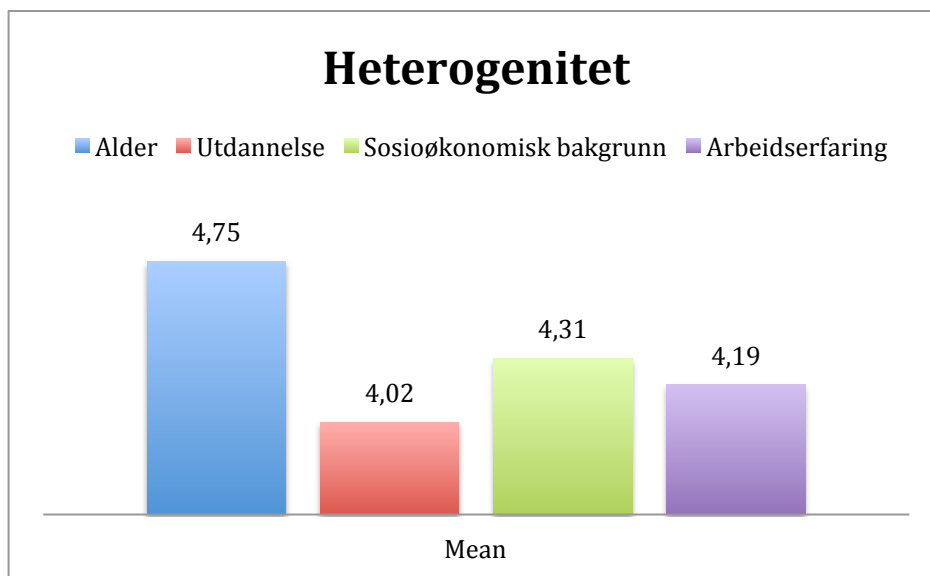
Tabell 18 Heterogenitet i gruppen av toppledere

	Alder			Utdanning			Sosioøkonomisk bakgrunn			Arbeidserfaring		
	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent	Frekvens	Gyldig prosent	Kumulativ prosent
1 Svært ulike	9	8.7	8.7	16	15.5	15.5	13	13.1	13.1	13	12.6	12.6
2	6	5.8	14.4	12	11.7	27.2	7	7.1	20.2	7	6.8	19.4
3	8	7.7	22.1	11	10.7	37.9	7	7.1	27.3	15	14.6	34.0
4	17	16.3	38.5	18	17.5	55.3	23	23.2	50.5	19	18.4	52.4
5	23	22.1	60.6	21	20.4	75.7	20	20.2	70.7	24	23.3	75.7
6	21	20.2	80.8	11	10.7	86.4	16	16.2	86.9	11	10.7	86.4
7 Svært like	20	19.2	100.0	14	13.6	100.0	13	13.1	100.0	14	13.6	100.0
Total	104	100.0		103	100.0		99	100.0		103	100.0	

Av tabell 18 ser vi at hotelledere er mer likt i forhold til alder, og de er mer ulike i forhold til utdanning. Basert på figur 18, kan vi si at det er bra heterogenitet i gruppe av hotelledere. Det er ikke et område der de er svært like eller svært ulike. Leder

gruppe heterogenitet skal i teorien føre til bruk av innovative styringssystemer. Resultatet av tabell 18, er et godt utgangspunkt for å konkludere med at teorien stemmer med vår empirisk undersøkelse til en viss grad. Det er imidlertid flere innovative styringssystemer, gruppert på forskjellige faktorer. Hvorvidt heterogenitet i ledergruppe påvirker bruk av hver av disse faktorene, skal avgjøres ved regresjonsanalyse under hypotesetest.

Figur 4 Gjennomsnittsbeskrivelse av heterogenitet



Av figur 4 ser vi en gjennomsnittsbeskrivelse av ledergruppes heterogenitet. Der bekreftes resultatet av tabell 18 om at hotelledere er mer like i forhold til alder (4,75), og mindre like i forhold til utdanning (4,02). Sammensatt er hotelledere ikke så forskjellige, og heller ikke så like. Noe som kan ha en annen effekt på bruk av innovative styringssystemer, enn forventet.

Frekvensbeskrivelse av lederstil og strategi presenteres under vedlegg 7.

Videre skal analyseres om det foreligger noen sterke interne korrelasjoner mellom uavhengige variabler, noe som ikke er ønsket. Sterk korrelasjon oppstår når det er begreper som ligner med hverandre, eller om uavhengige variabler har sterk årsaks-virkningsforhold. Hvis det er tilfellet gir det analyseproblemer. Det er vanlig at det er noen sterke korrelasjoner mellom uavhengige variabler og avhengige variabler, da uavhengige variabler har en virkning på avhengige variabler.

Det vi er ute etter med korrelasjonsanalyse er å se om det eksisterer multikolinearitet. Multikolinearitet oppstår når flere uavhengige variabler har en korrelasjon av enten 1 eller -1. Dersom det er en høy korrelasjon mellom uavhengige variabler er det vanskelig å utføre en reliabel analyse (Sekaran & Bougie, 2013). Dersom det eksisterer en korrelasjon som er høyere enn 0.7, eksisterer multikollinearitet problemer.

Av tabell 19 ser vi at det er ingen komplikasjoner fordi alle variablene har verdi under 0.7, dermed oppstår ikke multikolinearitetets problem. Det viser også at uavhengige variabler har ingen interne korrelasjoner som svekker hverandre.

Dersom det er sterk korrelasjon mellom elementer av samme variabler viser at det er god konvergent validitet (Zikmund et al., 2010). Av tabell 19 ser vi at forholdet mellom størrelse og finansiell posisjon har den høyeste verdi (-.440), så lenge den verdien ikke går over 0.7 kan trygt sies at det ikke eksisterer multikollinearitetets problemer (Sekaran & Bougie, 2013)

Tabell 19 Korrelasjonsmatrise

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Alder	1															
Funksjonelle Bakgrunn (1)	-.133	1														
Funksjonelle Bakgrunn (2)	-.076	.274**	1													
Funksjonelle Bakgrunn (3)	-.093	.246**	.250**	1												
Ansiennitet	.014	-.092	-.097	-.154	1											
Utdannelse (1)	.112	.115	.007	.096	.000	1										
Utdannelse (2)	-.035	-.052	-.025	-.084	-.035	.066	1									
Utdannelse (3)	-.057	.084	-.107	-.055	-.022	-.178*	-.220**	1								
Sosio økonomisk bakgrunn	.235*	-.104	.056	.079	.056	-.020	-.122	.078	1							
Finansiell posisjon	.257**	-.123	-.080	-.145	.023	-.085	-.183	-.120	.230*	1						
Heterogenitet	.099	-.220*	.082	.081	.181	.035	.003	-.063	.059	.058	1					
Transactional	.072	.005	-.059	.034	-.093	-.229*	-.087	.190	-.018	-.024	.069	1				
Transformational	.101	-.048	.031	.051	-.092	.041	.016	.099	-.077	-.041	.186	.017	1			
Strategi	-.123	.054	-.135	-.063	-.028	-.129	-.213*	.116	-.002	-.061	-.107	.112	.101	1		
Historisk resultat	.115	-.130	-.066	.001	-.030	.096	-.026	.059	-.071	-.008	.006	-.042	.117	-.086	1	
Størrelse	-.150	-.036	-.126	-.087	-.042	.101	-.024	.187	.078	-.440**	-.067	.152	-.155	.091	.048	1

* Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå

** Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå

Funksjonell bakgrunn: (1) står for generell hotelldrift
 (2) står for salgs og markedsføring
 (3) står for regnskap og økonomi

Utdannelse: (1) står for økonomisk relatert
 (2) står for operativ relatert
 (3) står for hotell/reiseliv.

4.2 Hypotesetest

Videre skal det foretas regresjonsanalyse av avhengige og uavhengige variabler for å se om hypotesene støttes eller forkastes.

Under validitetsdelen av oppgaven ble det utført en faktoranalyse av avhengige variabler. Basert på faktoranalyse ble avhengige variabler (innovative styringssystemer) delt inn i fire forskjellige faktorer: MCS1, MCS2, MAC3 og BB. Av de fire faktorene er tre reliable nok, mens MCS3 ikke er reliabel. Dermed er MCS3 fjernet fra videre analyse.

I tabell 20 kan vi se de viktige delene av regresjonsanalyse som ble foretatt i SPSS. Bruk av MCS1 består av benchmarking, aktivitets basert ledelse (ABM) og rullerende prognose. MCS2 består av TKL og ikke-finansiell målstyring. BB består av kun et element, Beyond Budgeting. Som nevnt under operasjonalisering, i regresjonsanalyse skal også analyseres bruk av budsjett.

Hypotesene skal testes basert på standardiserte betaverdier og signifikant verdier (P-verdier) som vi får ut av regresjonsanalysen.

Når vi gjennomfører regresjonsanalysen, får vi både standardiserte og ustandardiserte koeffisienter. Ustandardiserte koeffisienter gir oss en grov fortelling om variansen av variablene, noe som vanligvis ikke kan brukes for å bestemme årsakssammenheng mellom uavhengige og avhengige variabler. Dermed er det naturlig å standardisere koeffisienter for å se den mest riktige årsakssammenheng effekten. Standardisering foretas ved å gange ustandardisert koeffisient (β_1) med ratio av standardavvik av uavhengige variabler (her x_1), se formel 1.

$$\beta_1^* = \beta_1 \frac{S_{x_1}}{S_y}$$

Formel 1 Standardisering

Standardiserte beta verdier (β^*), som skal brukes i analysen, forklarer effekten som uavhengig variabel har på den avhengige variabelen. Eksempelvis, dersom standardiserte beta verdien er $\beta^*=0.55$, vil si at dersom uavhengig variabel (x_1), endrer seg med 1 så fører til at avhengig variabel endrer seg med 0.55. Dersom beta verdien er stor, så er effekten av topplederens kjennetegn på bruk av innovative styringssystemer også stor (Hinton et al., 2014).

Signifikant verdi (P-verdi), forteller om hypotesene støttes eller forkastes. Siden det er mange uavhengige og avhengige variabler i dette studie, er det valgt å ha en P-verdi på 10%. Det betyr at hypotesene forkastes dersom $P>0.1$, fordi med P-verdi høyere enn 0.1, vil si at det er mer enn 10% av variansen av avhengige variabler som ikke forklares av uavhengige variabler.

I tabell 20 presenteres kun standardiserte verdier og signifikantnivå. Det vil si de som vi skal basere oss på for å teste hypotesene. En komplett beskrivelse av regresjonsanalyse av alle faktorene (MCS1, MCS2, BB og budsjett), finner man i vedlegg 6.

Tabell 20 Regresjonsanalyse

	Bruk av MCS1		Bruk av MCS2		Bruk av BB		Bruk av Budsjett	
	Beta (β^*)	Sig.	Beta (β^*)	Sig.	Beta (β^*)	Sig.	Beta (β^*)	Sig.
(Constant)		.611		.013		.802		.000
Alder	.196*	.099	.174	.212	-.199*	.098	.161	.197
Funksjonelle Bakgrunn (1)	-.107	.378	.205	.153	.163	.181	-.079	.546
Funksjonelle Bakgrunn (2)	.240**	.040	-.077	.583	-.199*	.093	.018	.889
Funksjonelle Bakgrunn (3)	.001	.990	.116	.387	.147	.205	-.046	.706
Ansiennitet	.049	.663	-.049	.701	.238**	.031	-.115	.321
Utdannelse (1)	.011	.925	.037	.781	-.216*	.059	.116	.335
Utdannelse (2)	.127	.294	-.017	.902	.158	.175	-.123	.322
Utdannelse (3)	.167	.208	.028	.844	-.441***	.000	.360	.006
Sosioøkonomisk Bakgrunn	-.201*	.071	.093	.485	.129	.262	.073	.549
Finansielle posisjon	-.045	.726	.016	.910	-.095	.444	.045	.733
Heterogenitet	-.062	.610	.255*	.075	.071	.555	-.002	.987
Transactional	.048	.670	.113	.392	.192	.091	-.147	.220
Transformational	.148	.191	-.032	.811	.235	.040	-.174	.148
Strategi	.279**	.020	.148	.269	.038	.746	-.200	.105
Historisk resultat	-.268**	.014	.014	.907	-.147	.163	.182	.104
Størrelse	.583	.000	.067	.641	.047	.701	-.149	.260
R-square (R2)	.510		.191		.414		.310	
Justert (R2)	.353		-.029		.255		.128	

*Korrelasjon er signifikant på 0.1 nivå

**Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå

***korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå

Funksjonell bakgrunn: (1) står for generell hotelldrift
 (2) står for salgs og markedsføring
 (3) står for regnskap og økonomi

Utdannelse: (1) står for økonomisk relatert
 (2) står for operativ relatert
 (3) står for hotell/reiseliv.

4.2.1 Bruk av MCS1

Av tabell 20 ser vi at topplederens alder har en $\beta^*=0.196$ og en p-verdi=0.099. Vi ser at denne variabelen er signifikant på 10% nivå, men beta verdien er positiv. Det peker på en annen retning enn forventet. Det viser at hypotesen om at yngre hotelltoppledere bruker innovative styringssystemer i større grad (H1a), bør forkastes. Det er imidlertid i innovative styringssystemer som faller under MCS1. Det strider med resultatet av (Naranjo-Gil et al., 2009). Grunnen kan være at de i sitt studie fokuserte på offentlig helsevesen, mens i dette studie fokuserer vi på norskehoteller. I tabell 12 ser vi at det er flere eldre hotelledere som tar i bruk innovative styringssystemer, noe som forklarer resultatet vi fikk av regresjonsanalyse.

Topplederes funksjonelle bakgrunn (2) under MCS1, har $\beta^*=0.240$ og P-verdi=0.040. Det gir grunn for å støtte hypotese om at toppledere med erfaring innen salg og markedsføring, bruker innovative styringssystemer i større grad. Det vil si at H1b forkastes ikke. Dette kan også bekreftes ved å se på tabell 13, som viser at det er 25 hotelledere som svarte at de har erfaring innen salg og markedsføring. Av tabell 13 ser vi også, at toppledere med funksjonelle bakgrunn innen generelle hotell drift og regnskap og økonomi, bruker ikke innovative styringssystemer som faller under MCS1.

H1c påpeker at topplederens ansiennitet (tenure) har en negativ effekt på bruk av innovative styringssystemer. Regresjonsanalyse viser en $\beta^*=0.049$ og P-verdi=0.663 på tenure, det fører til at H1c bør også forkastes. Det strider med resultatet av (Naranjo-Gil et al., 2009).

Topplederes forretnings orientert utdanning har $\beta^*=0.011$ og P-verdi=0.925 under utdanning 1, $\beta^*=0.127$ og P-verdi=0.294 under utdanning 2 og $\beta^*=0.167$ og P-verdi=0.208 under utdanning 3. Basert på disse resultatene forkastes H1d under MCS1, fordi P-verdiene er høyere enn 10%.

Topplederes sosioøkonomiske bakgrunn har $\beta^*=-0.201$ og P-verdi=0.071. Disse resultatene bekrefter hypotesen (H1e) om at hotelledere som har hatt vanskelig økonomisk bakgrunn, bruker innovative styringssystemer som faller under MCS1 i

større grad. Og det avkrefter det vi fant under tabell 16. Dette hypotesetest resultatet er imidlertid basert kun på MCS1.

Finansiell posisjon har $\beta^*=-0.045$ og P-verdi=0.726, dermed støttes ikke hypotese (H1f) om at hotelledere som er ikke-eiere, bruker innovative styringssystemer som faller under MCS1 i større grad.

Topplederes heterogenitet har $\beta^*=-0.062$ og P-verdi=0.610. Det fører til at H1g forkastes under MCS1.

Lederstil transformational har $\beta^*=0.148$ og P-verdi=0.191. Det fører til at H1h også forkastes. Teorien av (Hiebl, 2013) stemmer ikke i norskehoteller.

Strategi er signifikant på 5% nivå. Og av tabell 20 ser vi at strategi har $\beta^*=0.279$ og P-verdi=0.020, dermed støttes H2. Hoteller som har prospector strategi, bruker innovative styringssystemer som faller under MCS1 i større grad. Det stemmer med studiet av (Naranjo-Gil et al., 2009).

Historisk resultat har $\beta^*=-0.268$ og P-verdi=0.014, det viser at H3 også støttes under MCS1. Det bekrefter vår hypotese om at hoteller med lav historiske resultater bruker mer innovative styringssystemer. Det bekrefter også at hoteller letter etter nye alternativer dersom resultatene viser seg å være lite tilfredsstillende.

Vi ser av tabellen at bruk av MAC1 har en R-square lik 0.510. Det viser at selv om det er mange hypoteser som måtte forkastes, forklarer modellen en stor del av variansen av innovative systemer under (MCS1).

4.2.2 Bruk av MCS2

Av tabell 20 ser vi at bruk av MCS2, støtter hypotesene i liten grad. H1a er ikke støttet her, og heller ikke under MCS1. Det bekrefter at i hoteller brukes MCS1 og MCS2 uavhengig av alder. Det støttes heller ikke H1b. Det viser at hotelledere med funksjonelle bakgrunn innen generelle drift eller annet, kan også sette i bruk styringsverktøy som faller under MCS2.

H1c støttes heller ikke her. Det er forventet en negativ virkning av ansettelsestid (tenure) på MCS2. Vi ser at ($\beta^*=-0.049$) er negativ men for svak, noe som viser at det har lite betydning for å forutsi kriteriet. Videre er forretnings orientert utdannelse ikke signifikant, dermed forkastes også H1d.

Sosioøkonomisk bakgrunn har en $\beta^*=0.093$, det viser at topplederens tidligere økonomisk forhold forklarer ikke bruk av MCS2 i stor grad. Det fører til at H1e forkastes. Finansiell posisjon av toppledere er ikke signifikant (P-verdi=0.910). Det fører også til at H1f forkastes.

Heterogenitet viser å ha en positiv virkning på bruk av MCS2 ($\beta^*=0.255$), og P-verdien=0.075. Det bekrefter vår hypotese om at heterogenitet i gruppe at toppledere, fører til at det brukes MCS2 i større grad. Dermed støttes H1g. Det bekrefter også teorien av (Hambrick & Mason, 1984).

Transformational lederstil har en $\beta^*=-0.032$, dermed støttes ikke H1h. Det betyr at hotelledere som har arbeidsforhold med underansatte basert på uformelle regler, bruker ikke innovative styringssystemer i større grad enn hotelledere som har arbeidsforhold med underansatte basert på regler og prosedyrer.

Strategi og historisk resultat har lav beta og høy P-verdi (Sig.). Dermed forkastes både H2 og H3 under MCS2. Vi ser også av tabellen at R square av MCS2 er 0.191. Det viser at topplederens kjennetegn forklarer bruk av innovative styringssystemer i liten grad.

4.2.3 Bruk av Beyond Budgeting

Under BB kan vi se at hypotesene støttes ikke i stor grad.

Alder er en av dem som er signifikant P-verdi= 0.098, og $\beta^*=-0.199$. Vi ser at alder har en negativ virkning på bruk av BB. I vår hypotese var det forventet negativ virkning av alder på bruk av innovative systemer. Dermed støttes H1a under BB. Alder er ikke støttet verken i MCS1 eller MCS2. Det forteller oss at BB er et styringsverktøy som er mest bruk blant yngre hotelledere. Mens MCS1

(benchmarking, aktivitets basert målstyring og rullerende prognoser) og MCS2 (totalkvalitetsledelse og ikke finansiell målstyring), brukes av både yngre og eldre toppledere i norskehoteller.

Funksjonell bakgrunn er signifikant P-verdi 0.093, men det har en negativ virkning $\beta^*=-0.199$ noe som ikke er forventet. Dermed forkastes H1b. Det forteller oss at hotelledere som har funksjonelle bakgrunn innen salg og markedsføring, bruker BB i samme grad som de som har funksjonelle bakgrunn innen generell hotell drift.

Ansiennitet er også signifikant, men har en positiv $\beta^*=0.238$ noe som ikke var forventet. Dermed forkastes også H1c.

Forretningsorientert utdanning er signifikant under økonomisk relatert (P-verdi=0.059) og hotell/ reiseliv (P-verdi=0.000). Men hypotesen (H1d) om at forretningsorientert hotelledere bruker BB i større grad, støttes ikke. Det fordi beta er negativ, henholdsvis ($\beta^*=-0.216$) og ($\beta^*=-0.441$), noe som ikke var forventet.

H1e er heller ikke støttet her, fordi det har for høy signifikans nivå (0.202). H1f har for høy signifikans nivå (0.221), og er heller ikke støttet. Det støttes heller ikke H1g, fordi det er stor del av variansen i BB som ikke forklares av heterogene ledergruppe.

Transformational lederstil har en $\beta^*=0.235$ og P-verdi=0.040 det viser at det stemmer med vår hypotese. Dermed støttes H1h. Vi ser at transsactional lederstil er også signifikant (P-verdi=0.091). Noe som forteller oss at ikke bare hotelledere som baserer seg på uformelle kommunikasjon, bruker BB. Men de som baserer seg på formelle regler og prosedyrer, også gjør det.

Ytterligere hypoteser under BB forkastes fordi de har for lav beta og for høy P-verdi. For eksempel strategi har $\beta^*=0.038$ og P-verdi=0.746 noe som viser at 74.6% av variansen gjenstår uforklart. Dermed forkastes H2 og H3 under BB.

Tross skuffede resultat under BB, er R-square=0.414. Det viser at topplederens kjennetegn forklarer 41.4% av bruk av BB.

4.2.4 Bruk av Budsjett

Av tabell 20 ser vi at bruk av budsjett er lite signifikant. Under de fleste hotellederes kjennetegn ser vi både for høy P-verdi og for lav β^* -verdi. Heterogenitet er minst signifikant, med P-verdi 0.987 og $\beta^*=-0.002$. Noe som sier at heterogenitet i gruppe av toppledere, forklarer ikke bruk av budsjett.

Utdannelsen (hotell/reiseliv) er signifikant under budsjett, med P-verdi=0.006 og $\beta^*=0.360$. Det vil si at hotelledere som har utdanning innen hotell/reiseliv, tar i bruk budsjett i større grad. Hotelledere som har økonomisk relatert og operativ orientert utdanning, bruker budsjett i mindre grad i norskehoteller.

Avslutningsvis blir det presentert i en tabell resultatet av hypotesene som ble støttet og de som ikke ble støttet.

Tabell 21 Oppsummering av resultatet til hypotesetestingen

	Bruk av MCS1	Bruk av MCS2	Bruk av BB
H1a	Støttes ikke	Støttes ikke	Støttes
H1b	Støttes	Støttes ikke	Støttes ikke
H1c	<i>Støttes ikke</i>	<i>Støttes ikke</i>	<i>Støttes ikke</i>
H1d	<i>Støttes ikke</i>	<i>Støttes ikke</i>	<i>Støttes ikke</i>
H1e	Støttes	Støttes ikke	Støttes ikke
H1f	<i>Støttes ikke</i>	<i>Støttes ikke</i>	<i>Støttes ikke</i>
H1g	Støttes ikke	Støttes	Støttes ikke
H1h	Støttes ikke	Støttes ikke	Støttes
H2	Støttes	Støttes ikke	Støttes ikke
H3	Støttes	Støttes ikke	Støttes ikke

5. Avslutning

5.1 Konklusjon

Dette studiet baserer seg på å analysere organisasjonens valg av innovative styringssystemer. Vi belyste at bruk av innovative styringssystemer er påvirket av organisasjonens behov for bruk av nyere verktøy, samt topplederens evne og vilje til å legge merke til disse behovene og foreta nødvendige endringer i styringsverktøy. Det ble lagt til grunn to faktorer som viste behovet for nyere styringsverktøy: strategi og historisk resultat. I tillegg ble det lagt til grunn topplederens demografiske kjennetegn som har både direkte effekt på bruk av nyere styringsverktøy, og indirekte effekt når strategi og historiske resultat viser behovet for det.

Ni forskjellige innovative styringssystemer (BSC, ABC, ABM, target costing, rullerende prognose, ikke-finansielle målstyring, BB, total kvalitets ledelse og benchmarking), ble grunnlaget for dette studiet. Basert på en faktoranalyse ble innovative styringssystemer redusert til seks, som ble gruppert inn i tre forskjellige faktorer (MCS1, MCS2 og BB).

Studiet viser at topplederens kjennetegn og kontingente variabler har en viss betydning for bruk av innovative styringssystemer. Strategi og historiske resultater er viktig for bruk av innovative styringssystemer under MCS1. Dette bekrefter nok engang teorien av Hambrick and Mason (1984) som mente at beslutninger for å ta i bruk innovative styringssystemer er ikke basert bare på optimalisering, men også av type strategi. Historisk resultat viser seg å være viktig for bruk av innovative styringssystemer. Det tas mer i bruk innovative styringssystemer når hoteller har dårlige resultater.

Resultatet av topplederens kjennetegns effekt på bruk av innovative styringsverktøy var ikke støttende som i Naranjo-Gil et al. (2009) sitt studie. En forklaring på dette er at det ble fokusert på hoteller i Norge, noe som ikke garanterer å gi samme resultat som tidligere studier utført i andre land og basert på andre bedrifter.

Studiet bekreftet at hotelledere med vanskelig økonomisk bakgrunn, hotelledere med salgs og markedsføring bakgrunn, hoteller med prospector strategi og hoteller med dårlige historiskresultat, påvirker bruk av innovative styringssystemer under MCS1 i

større grad. Noe som bekrefter teorien av Hambrick and Mason (1984). Det ble ikke bekreftet at yngre toppledere påvirker bruk av innovative verktøy under MCS1. Det kan skyldes at eldre toppledere har større kjennskap til innovative verktøy nå enn før. Det kan også forklare med at demografiske kjennetegn påvirker nyere styringsverktøy på en annen måte enn forklart i teorien av Naranjo-Gil et al. (2009).

Under MCS2 ble kun H1g støttet. Det viser at heterogenitet i gruppe av hotelledere, fører til mer bruk av innovative styringssystemer. De andre hypotesene ble ikke støttet under MCS2. Dette kan skyldes at topplederes kjennetegn, påvirker bruk av innovative styringssystemer på en annen måte. For eksempel at ikke bare ledere med funksjonell bakgrunn innen salg og markedsføring, bruker MCS2 men det viser seg at ledere med andre type funksjonell bakgrunn også gjør det.

Under BB er hypotesene støttet til en viss grad. Årsakssammenheng mellom alder og bruk av BB, viser seg å være som forventet. Det blir bekreftet at yngre toppledere bruker BB i større grad. Grunnen til dette kan være at BB, er ett nytt styringsverktøy som yngre ledere foretrekker fremfor andre tradisjonelle styringsverktøy. Resultatet under BB viser også at, hotelledere med både transactional og transformational lederstil, bruker BB i større grad. Dermed er ikke kun hotelledere med transformational lederstil, som bruker BB. Det viser oss at bruk av BB er avhengig av begge type lederstil, noe som er nødvendig i det krevende og dynamisk hotellmarkedet.

Budsjett viser seg å være lite signifikant. Det kan være fordi spørsmål om budsjett ble utformet som ”ja” og ”nei”, og ikke basert på scenarier. Budsjett er mye brukt blant hotellene. Hvem som påvirker bruk av budsjett er ukjent. Men av regresjonsanalyse ser vi at hotelledere som har utdannelse innen hotell/reiseliv, tar i bruk budsjett i høyere grad. Av tabell 7 ser vi at norske hoteller fortsatt bruker budsjetter, noe som vil si at innovative styringssystemer tas bruk gradvis.

Dette studiet bidrar til økonomistyringslitteratur og til teorien av upper echolon. Som nevnt tidligere er strategi og historisk resultat sett som en årsak for bruk av innovative styringssystemer og ikke som et resultat (virkning). Resultatet av studiet bekrefter til

en viss grad at topplederens kjennetegn er prediktiv for bruk av innovative styringsverktøy.

Tilslutt poengteres det at innovative styringssystemer i dette studiet er gruppert i tre faktorer basert på en faktoranalyse, se tabell 2. Noe som varierer fra Naranjo-Gil et al. (2009) sitt studie som består av BSC, benchmarking og ABC gruppert i en faktor. Det fører oss til å være forsiktig med å sammenligne resultatet av dette studiet med andre studier, som grupperer innovative styringssystemer på en annen måte.

5.1.2 utfordringer

Gjennomføring av dette studiet har hatt sine utfordringer. En av de største utfordringene har vært å utføre undersøkelsen, og analysere data på kort tid.

For å utføre undersøkelsen måtte vi først utforme spørsmålene på en riktig og effektiv måte. Deretter måtte undersøkelsen sendes til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for godkjenning, noe som også var tidskrevende.

Videre ble spørsmålene om innovative styringssystemer og betingende variabler, utformet basert på scenarier, noe som tillot oss å hente nyttig og omfattende informasjon. Men data som hentes basert på scenariene er utfordrende å behandle i programmet SPSS, noe som gjør at dataanalyse blir også tidskrevende.

5.2 Forslag til videre forskning

Bruk av innovative styringssystemer er et tema som har blitt behandlet av samtlige forfattere (Naranjo-Gil et al., 2009; Olsen, 2012). Videre forskning bør basere seg først og fremst på alternativ sammensetning (gruppering) av innovative styringssystemer. Resultatet er sensitiv av grupperingsmåte, dermed bør det foretas en analyse av konteksten før gruppering av innovative verktøyene. Det finnes for øvrig ikke en universal måte å gruppere verktøyene på, det avhenger av måten undersøkelsen er utført på.

I videre studier kan det alternativt også fokuseres på flere kontingente variabler enn bare strategi og historisk resultat. Det kan også brukes flere kontrollvariabler enn størrelse noe som kan tydeliggjøre resultatet av studiet. I videre studier kan det også alternativt fokuseres på to forskjellige bransjer, og sammenligne graden av bruk av innovative verktøy i hver bransje. Eventuelt kan det sammenlignes offentlig med privat virksomhets bruk av innovative verktøy, noe som kan være interessant siden flere offentlige virksomheter har begynt å legge mer vekt på nyere verktøy.

Det kan også legges inn flere årsaker på bruk av innovative verktøy som organisasjonens struktur, beliggenhet eller tekniske problemer. Det avhenger av undersøkelses hensikt og omfang.

I dette studie ble det hovedsakelig basert på direkte effekten topplederens kjennetegn har på bruk av innovative styringssystemer. Det oppfordres i videre studier å analysere både direkte og indirekte effekt av topplederens kjennetegn, på bruk av innovative styringssystemer. Indirekte effekt oppstår når topplederens kjennetegn, påvirker bruk av innovative styringssystemer gjennom kontingente variabler.

Avslutningsvis poengteres det at det er nødvendig med videre undersøkelse for å bekrefte våre resultater. Det kan utføres ved å bruke andre metoder, og eventuelt ved å bruke andre varianter av årsaks variabler, noe som kan gi et mer omfattende bilde av bruk av innovative styringssystemer.

6. Litteraturliste

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. v. (2010). *Leadership and control system design* (Vol. 21).
- Aparna, J., & Hyuntak, R. (2009). The role of context in work team diversity research: a meta-analytic view. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. *Accounting Organizations and Society*, 28(7-8), 675-698.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bento, A. L., Bento, R., & White, L. (2014). Strategic performance management systems: Impact on business results. *Journal Of Computer Information Systems*, 54(3), 25-33.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*, 13(4), 49-54.
- Bognes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bognes, B. (2012). Beyond Budgeting: En styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & Finans*, 29(4), 3-11.
- Bolton, M. K. (1993). Organizational innovation and substandard performance: when is necessity the mother of innovation? *Organization Science*, 4, 57-75.
- Bolton, P., Brunnermeier, M. K., & Veldkamp, L. (2008). Leadership, coordination and mission-driven management. *AFA 2009 San Francisco Meetings Paper*.
- Bouwens, J., & Abernethy, M. A. (2000). The consequences of customization on management accounting systems design. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 221-241.

- Boye, K., Heskestad, T., & Holm, E. (2011). *Kostnads og inntektsanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bruns, W. J., & Kaplan, R. S. (1987). *Accounting & management : Field study perspectives*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Carlson, R. O. (1972). *School superintendents: Career and performance* Columbia, Ohio Merrill.
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations *American Sociological Review*, 35, 710-718.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal Of Management*, 30(6), 749-778.
- Channon, D. (1979). Leadership and corporate performance in the service industries *Journal of Managemet Studies*, 16, 185-201.
- Chenhall, R. H. (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. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach *Organizations and Society*, 23, 243-264.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance. *journal of Management Studies*, 11, 13-27.
- Damiani, M., & Ricci, A. (2014). Managers' education and the choice of different variable pay schemes: Evidence from Italian firms. *European Management Journal*, 32(6), 891-902
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges of the 21st Century*. New York: Harper Business.

- Ekholm, B. G., & Wallim, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS : (and sex, drugs and rock 'n 'roll)* (3rd ed.). London: Sage.
- Fink, A. (2003). *The survey kit* (2nd edition ed.). CA: Sage.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on organizations*. St Paul: West Publishing Company.
- Foster, B. J., & Ward, T. J. (1994). Theory of perpetual management accounting innovation lag in hierarchical organizations *Accounting, Organizations and Society*, 19(4-5), 401-411.
- Gagne, M. L., & Discenza, R. (1995). Target costing *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(1), 16-22.
- Geert, B. (2002). The reception pattern of the balanced scorecard: Accounting for interpretative viability. *University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management)*.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations structure and process*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hanssen-Bauer, H., & Gangdal, J. (2008). *En undersøkelse viser: Bruk og misbruk av meningsmålinger* Oslo: Cappelen Damm
- Haslam, A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline *Harvard Business Review*, 58(4), 67-77.
- Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 371-381.
- Hiebl, M. R. W. (2013). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223-240.
- Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained* (2nd ed. ed.): Routledge.
- Hoff, K. G. (2002). *Driftsregnskal og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2010). Predicting employee engagement in a age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 173-196.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22(2), 105-124.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston Harvard Business School Press.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost : The rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive the new business environment* Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action*. Boston, M. A. : Harvard Business School Press.
- Keck, S. L. (1997). Top management team structure: Differential effects by environmental context *Organization Science*, 8(2), 143-156.
- Kiker, B. F., & Condon, C. M. (1979). The impact of motivation and socioeconomic background on earnings. *Economics Letters*, 2(3), 287-294.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 207-232.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Homewood, Ill: Irwin
- Lewellyn, W. G., & Huntsman, B. (1970). Managerial pay and corporate performance *American Economic Review*, 60(4), 710-720.
- Lowe, E. A. (1971). On the idea of a management control system: Integrating accounting and management control *Journal of Management Studies*, 8(1), 1-12.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitterature. *Magma*, 22-33.
- Masson, R. T. (1971). Executive motivations, earnings, and consequent equity performance. *Journal of Political Economy*, 79(6), 1278-1292.
- Matlay, H. (1996). Employee relations in small firms; A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295.
- McGregor, D. (1987). *The Human Side of Enterprise*. Harmondsworth, Middlesex.: Penguin Books Ltd.
- Merchant, K. A., & Van-der-Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (Vol. 3rd ed). Harlow Prentice Hall/Financial Times
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York McGraw-Hill.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.

- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects *The European Accounting Review*, 18(4), 667-695.
- Olsen, M. D., Murthy, B., & Teare, R. (1994). CEO perspectives on scanning the global hotel business environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(4), 3-9.
- Olsen, T.-E. (2012). *Diffusion and adoption of management accounting innovations in the public sector: The case of Norwegian health entities and institutions within higher education* (PhD), (Norwegian School of Economics, Department of Accounting, Auditing and Law) Tor-Eirik Olsen, Bergen
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: Whence and whither? *British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Perera, S., & Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 10-30.
- Plowman, B. (2001). *Activity based management : Improving processes and profitability*. Aldershot, Hants, England: Gower.
- Priem, R. L. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11(6), 469-478.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* Bergen: Fagbokforlag
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandholm, L. (1995). *Kvalitetstyring med totalitet* Lund: Studentlitteratur
- Schwenk, C. R. (1993). Management tenure and explanations for success and failure. *Omega-International Journal Of Management Science*, 21(4), 449-456.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business*. Chennai, India: John Wiley & Sons Ltd.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control system to drive strategic renewal* USA: Harvard Business School Press.

- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *The Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Sluis, J. v. d., & Praag, M. v. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, 22, 795-841.
- Smith, J. (2007). *Handbook of management accounting* Elsevier/Cima.
- SSB. (2015). Overnattingar, januar 2015. from <http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/overnatting/maaned/2015-03-06?fane=tabell&sort=nummer&tabell=220171>
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- UNWTO. (2015). World tourism barometer, 2015. from http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_01_january_excerpt_1.pdf
- Vianen, A. E. M. V., Dalhoeven, B. A. G. W., & Pater, I. E. D. (2010). Aging and employability willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 226-247.
- Wallander, J. (1995). *Budgeten-ett onödigt ont*. Stockholm: SNS förlag
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis *Journal Of Management*, 27(2), 141-162.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods* South-Western, Cengage Learning.

Vedlegg 1 Følgerebrev til spørreundersøkelsen

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vi er tre masterstudenter fra Handelshøyskolen ved Universitet i Agder, som våren 2015 arbeider med to separate masterutredninger. Begge studier fokuserer på hotellets økonomiske styringssystemer, derfor har vi utarbeidet et felles spørreskjema for datainnsamlingen.

Vi ønsker at den som svarer på denne undersøkelsen innehar en funksjon ved hotellet som gir kjennskap til hotellets ledelse og økonomistyring. Hvis du som har mottatt denne e-posten ikke er i en slik posisjon, ber vi om at du videresender e-post til rette vedkommende.

Din deltakelse vil være avgjørende for studienes suksess, og vi vil være svært takknemlig dersom du tar deg tid til å delta.

Link til deltakelse: <http://www.survey-xact.no/LinkCollector?key=G8ALN5UQ3211>

Spørreskjemaet vil være åpent til torsdag 30.april 2015.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (www.nsd.no).

Har du spørsmål til studien, ta kontakt med Alexander Rebo (alexar10@student.uia.no) eller Joel Aduino (jgjanc10@student.uia.no) eller våre veiledere. Stine Rye Bårdsen (Stine.r.bardsen@uia.no) og Liv Bente H. Friestad (liv.b.friestad@uia.no).

Med vennlig hilsen

Joel Aduino, Alexander Rebo og Anders Waagønes

Vedlegg 2 Spørreundersøkelse

Velkommen til vår spørreundersøkelse!

Undersøkelsen vil ta ca. 10-15 minutter å besvare.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Vi er meget takknemlig for din deltakelse i vår undersøkelse.

Med vennlig hilsen

Alexander Rebo, Anders Waagønes og Joel Aauto

Til å starte med ønsker vi litt informasjon om deg som respondent.

Hva er din alder?

- (1) Under 25
- (2) 25-34
- (3) 35-44
- (4) 45-54
- (5) 55-64
- (6) Over 65

Har du utdanning innen noen av disse områdene?

- (1) Økonomisk relatert (regnskap, revisor, osv.)
- (2) Operativt relatert (data, ingeniør, teknisk, osv.)
- (3) Hotell/reiseliv
- (4) Annet _____

Har du jobbet i andre avdelinger ved dette hotellet før din nåværende stilling?[Du kan her velge flere alternativer]

- (1) Nei
- (2) Ja, med generell hoteldrift
- (3) Ja, med salgs og markedsføring
- (4) Ja, med regnskap og økonomi
- (5) Ja, med annet _____

Har du arbeidserfaring fra annen type virksomhet?

- (1) Ja
- (2) Nei

Vi vil på de neste sidene presentere noen spørsmål, noen utsagn og scenarier om hotellets bruk av økonomiske styringsverktøy.

For hvert scenariene er det ønsket at du skal krysse av hvor på skalaen ditt hotell ligger i forhold til de to angitte eksempelhotellene. Det vil være en skala fra 1 til 7, der hotell A og B vil representere hvert sitt ytterpunkt på skalaen.

Bruker ditt hotell budsjetter som en del av hotellets økonomiske styring?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

I hvilken grad sammenlignes økonomiske nøkkeltall mot tilsvarende nøkkeltall hos;

	1 Ikke i det hele tatt	2	3	4	5	6	7 I stor grad	8 Vet ikke
Konkurrenter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Interne avdelinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Prisen kundene er villige til å betale er styrende for hotellets kostnad for å tilby tjenesten.

Hotell B: Hotellets kostnader for å tilby tjenesten er styrende for prisen kundene betaler.

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

I hvor stor grad er du enig i følgende utsagn?

	1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig	Vet ikke
Hotellet har et gjennomgående fokus på kvalitet i alle ledd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Hotellet har et gjennomgående fokus på å redusere kostnader	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Hotellet har et gjennomgående fokus effektivisering i alle ledd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet bryter ned kostnadene til grunnleggende aktiviteter og bruker mengde av hver aktivitet som grunnlag for prissetting per rom.

Hotell B: Hotellet vurderer kostnadene per rom basert på den totale kostnadsrammen.

Direkte (vask av rom m.m.) og indirekte (resepsjonstjenester m.m.) kostnader er hovedfokuset i kostnadsanalysene.

Hvor på skalaen ligger ditt hotell?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet foretar jevnlig aktivitetsanalyser for å se om disse aktivitetene gir ønsket verdi for produktene.

Hotell B: Hotellet baserer seg mest på tradisjonelle metoder, som ikke legger vekt på aktivitetens virkning på produktets verdi.

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet jobber etter finansielle mål og har et sterkt fokus på å forbedre disse målene. De ansatte bedømmes i hovedsak på bakgrunn av de finansielle målene.

Hotell B: Hotellet måler ikke-finansielle tall i tillegg til finansielle mål og disse er en sentral del når man skal bedømme resultater.

[Ikke-finansielle tall kan være f. eks kundetilfredshet, læring og utvikling i organisasjonen]

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet har forkastet tradisjonell budsjettering og benytter seg av andre styringssystemer. Styret og ledelsen godkjenner ikke noe årlig budsjett.

Hotell B: Hotellet bruker tradisjonelle budsjetter. Styret og ledelsen godkjenner årlig budsjett.

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

I hvilken grad bruker hotellet rullerende prognoser? [Rullerende prognose: Prognoser med varighet på 12 eller flere måneder, oppdateres og forskyves fremover gjenvnlig.

Gjerne etter hvert kvartal]

1 Ikke i det hele tatt	2	3	4	5	6	7 I stor grad	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet har sterkest fokus på mål knyttet til læring og vekst, kundene og interne prosesser.

Hotell B: Hotellet legger sterkest vekt på finansielle resultater (regnskapstall, osv.).

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

De neste spørsmålene vil ta for seg i hvilken grad hotellet benytter seg av de ulike styringsverktøyene.

Skalaen vil gå fra 1 til 7, der 1 betyr at det ikke brukes og 7 betyr at styringsverktøyet brukes mye i driften av hotellet. Kjenner du ikke til uttrykkene kan du svare "vet ikke".

I hvilken grad benytter hotellet de følgende styringsverktøyene?

	1 Brukes ikke	2	3	4	5	6	7 Brukes mye	Vet ikke
Budsjett	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Benchmarking	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Target Costing	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Total Quality Management	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Aktivitetsbasert ledelse (ABM)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

	1 Brukes ikke	2	3	4	5	6	7 Brukes mye	Vet ikke
Kundelønnsomhetsanalyse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Revenue Management	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Value Creation Model	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Balansert Målstyring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Beyond Budgeting	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Rullerende prognoser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Ikke-finansiell målstyring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Neste del tar for seg hotellets markedsstrategi.

Hotell A: Hotellet utvikler ofte nye tilbud (utvikler nye produkter eller tjenester).

Hotell B: Hotellet legger fokus på tradisjonelle produkter og service (utvikler ikke nye produkter eller tjenester).

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet fokuserer på større og nye markeder.

Hotell B: Hotellet fokuserer på små og tradisjonelle markeder.

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet legger vekt på lavpriskonkurranse og effektiv drift.

Hotell B: Hotellet legger vekt på kreativitet og tilpassing av produkter og tjenester til kundene.

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hotell A: Hotellet fokusere på stadige forbedringer på alle områder.

Hotell B: Hotellet venter på at det skjer endringer i markedet for å så utføre interne endringer.

Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?

1 Hotell A	2	3	4	5	6	7 Hotell B	Vet ikke
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Videre kommer to spørsmål som omhandler hotellets ledelse og deres ledelsesfilosofi.

Hvor lik er toppledelsen ved hotellet når det kommer til følgende områder?

	1 Svært ulike	2	3	4	5	6	7 Svært like	Vet ikke
Alder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Utdanning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Arbeidserfaring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Sosioøkonomisk bakgrunn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hva er kommunikasjon og relasjon med ansatte fra lavere nivå basert på?

	1 Aldri	2	3	4	5	6	7 Alltid	Vet ikke
Basert på regler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Basert på prosedyrer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Basert på uformell kommunikasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Basert på tillitsforhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Basert på personlig forhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Her ønsker vi litt informasjon om hotellet og hotellets generelle drift, også her ønsker vi tall fra 2013 hvis dette er tilgjengelig. Hvis ikke dette er tilgjengelig ønsker vi de nyeste tilgjengelige tallene.

Hvor mange rom tilbyr hotellet? [Ekskludert leiligheter og hytter]

Som avslutning ønsker vi ytterligere litt informasjon om deg som respondent.

Eier du aksjer i hotellet?

- (1) Nei
- (2) Ja, mindre enn 25%
- (3) Ja, mindre enn 50%
- (4) Ja, mer enn 51%

Hvordan har dine foreldres økonomisk bakgrunn vært?

- (1) Meget bra
- (2) Bra
- (3) Passende
- (4) Dårlig
- (5) Meget dårlig

Din informasjon er nå lagret.

Vi takker så mye for deltakelsen. Vi setter stor pris på at du har tatt deg tid til å gjennomføre den.

Skulle du ha noen spørsmål angående studiene eller spørreundersøkelsen, ikke nøl med å ta kontakt.

Mvh

Alexander Rebo, Anders Waagønes og Joel Aauto

Vedlegg 3 Faktor analyse av avhengige variabler

Communalities		
	Initial	Extraction
Bechmarking1.1	1.000	.657
Benchmarking1.2	1.000	.696
ABM	1.000	.335
RullerendePrognose	1.000	.757
TKL1.1	1.000	.635
TKL1.3	1.000	.621
Ikke-finansielle	1.000	.366
BSC	1.000	.480
Targetcosting	1.000	.585
ABC	1.000	.592
BB	1.000	.552
Extraction Method: Principal Component Analysis		

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.460	22.360	22.360	2.460	22.360	22.360	2.282	20.747	20.747
2	1.491	13.553	35.913	1.491	13.553	35.913	1.516	13.778	34.525
3	1.261	11.462	47.375	1.261	11.462	47.375	1.396	12.687	47.212
4	1.065	9.679	57.054	1.065	9.679	57.054	1.083	9.842	57.054
5	.992	9.020	66.074						
6	.905	8.229	74.304						
7	.819	7.449	81.752						
8	.712	6.475	88.228						
9	.528	4.801	93.029						
10	.430	3.906	96.935						
11	.337	3.065	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Vedlegg 4 Reliabilitet test av avhengige variabler

Reliabilitet test av MCS1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.721	.718	4

Item-Total Statistics MCS1					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bechmarking1.1	13.24	27.933	.573	.383	.626
Benchmarking1.2	12.92	25.181	.563	.394	.626
ABM1.1	13.35	33.543	.264	.102	.789
RullerendePrognose1.1	12.76	23.849	.672	.464	.553

Reliabilitet test av MCS2

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.473	.562	3

Item-Total Statistics MCS2					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TKL1.1	9.68	7.130	.426	.222	.291
TKL1.3	10.26	6.540	.320	.187	.351
Ikke-finansielle1.1	12.24	3.622	.272	.085	.581

Reliabilitet test av MCS3

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
-.271	-.272	2

Item-Total Statistics MCS3					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BSC1.1	4.16	4.818	-.120	.014	.
Targetcosting1.1	4.59	4.171	-.120	.014	.

Vedlegg 5 Faktoranalyse av enkelte uavhengige variabler

Faktoranalyse av lederstil

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.588
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	169.756
	df	10
	Sig.	.000

	Communalities	
	Initial	Extraction
Hva er kommunikasjon og relasjon med ansatte fra lavere nivå basert på?		
Regler	1.000	.887
Prosedyrer	1.000	.889
Uformell kommunikasjon	1.000	.702
Tillitsforhold	1.000	.721
Personlig forhold	1.000	.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.992	39.839	39.839	1.992	39.839	39.839	1.948	38.962	38.962
2	1.833	36.657	76.496	1.833	36.657	76.496	1.877	37.534	76.496
3	.558	11.151	87.646						
4	.420	8.398	96.044						
5	.198	3.956	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktoranalyse av heterogenitet i gruppe av hotelledere

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	141.047
	df	6
	Sig.	.000

Communalities		
Hvor lik er toppledelsen ved hotellet når det kommer til følgende områder?	Initial	Extraction
Alder	1.000	.563
Utdanning	1.000	.764
Arbeids erfaring	1.000	.622
Sosioøkonomisk bakgrunn	1.000	.682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.632	65.804	65.804	2.632	65.804	65.804
2	.589	14.720	80.524			
3	.450	11.244	91.769			
4	.329	8.231	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktoranalyse av strategi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.641
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	41.080
	df	6
	Sig.	.000

Communalities		
Hvilket av scenarioene føler du beskriver ditt hotell best?	Initial	Extraction
Hotellet fokuserer på nye produkter	1.000	.653
Hotellet fokuserer på nye markeder	1.000	.532
Hotellet fokuserer på lavpriskonkurranse	1.000	.145
Hotellet fokuserer på stadig forbedringer	1.000	.454

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.785	44.616	44.616	1.785	44.616	44.616
2	.949	23.723	68.339			
3	.723	18.075	86.414			
4	.543	13.586	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Vedlegg 6 Regresjonsanalyse

I resultatet av regresjonsanalyse fikk vi to alternativer, alternativ 1 og 2. Alternativ 1 viser resultatet uten kontrollvariabel. Alternativ 2 viser resultatet med kontrollvariabel.

For å teste våre hypoteser brukte vi alternativ 2 som inneholder kontrollvariabel, det gir bedre forklaring (er mer signifikant).

Regresjonsanalyse av MCS1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535a	.287	.077	1.591
2	.714b	.510	.353	1.332

- a. uten kontrollvariabel (størrelse)
- b. med kontrollvariabel (størrelse)

ANOVA (a)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.879	15	3.459	1.366	.200b
	Residual	129.101	51	2.531		
	Total	180.979	66			
2	Regression	92.210	16	5.763	3.246	.001c
	Residual	88.770	50	1.775		
	Total	180.979	66			

- a. avhengig variabel: MCS1
- b. uten kontrollvariabel (størrelse)
- c. med kontrollvariabel (størrelse)

Coefficients (a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (β^*)		
1	(Constant)	2.697	1.943		1.388	.171
	Alder	.115	.233	.067	.496	.622
	Funksjonelle Bakgrunn1	-.358	.534	-.096	-.670	.506
	Funksjonelle Bakgrunn2	.727	.646	.151	1.126	.266
	Funksjonelle Bakgrunn3	-.658	.700	-.122	-.940	.352
	Ansienitet	-.007	.573	-.002	-.012	.991
	Utdannelse1	.289	.470	.082	.615	.541
	Utdannelse2	.222	.716	.044	.310	.758
	Utdannelse3	.532	.519	.161	1.025	.310
	Sosioøkonomisk bakgrunn	-.174	.272	-.081	-.639	.525
	Finansiell posisjon	-.370	.188	-.276	-1.966	.055
	Heterogenitet	-.007	.176	-.006	-.039	.969
	Transactional	.160	.137	.154	1.166	.249
	Transformational	.095	.187	.067	.506	.615
	Strategi	.275	.151	.252	1.817	.075
	Historisk resultat	-.006	.003	-.211	-1.698	.096
2	(Constant)	.856	1.673		.512	.611
	Alder	.336	.200	.196	1.679	.099
	Funksjonelle Bakgrunn1	-.398	.447	-.107	-.889	.378
	Funksjonelle Bakgrunn2	1.155	.549	.240	2.106	.040
	Funksjonelle Bakgrunn3	.008	.603	.001	.013	.990
	Ansienitet	.211	.482	.049	.438	.663
	Utdannelse1	.038	.397	.011	.095	.925
	Utdannelse2	.642	.606	.127	1.060	.294
	Utdannelse3	.555	.435	.167	1.277	.208
	Sosioøkonomisk bakgrunn	-.433	.234	-.201	-1.848	.071
	Finansiell posisjon	-.060	.170	-.045	-.352	.726
	Heterogenitet	-.076	.148	-.062	-.513	.610
	Transactional	.050	.117	.048	.429	.670
	Transformational	.210	.158	.148	1.325	.191
	Strategi	.304	.127	.279	2.401	.020
	Historisk resultat	-.007	.003	-.268	-2.549	.014
	Størrelse	.014	.003	.583	4.766	.000

a. avhengig variabel: MCS1

Regresjonsanalyse av MSC2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433a	.188	-.016	1.024
2	.437b	.191	-.029	1.031

- a. uten kontrollvariabel (størrelse)
- b. med kontrollvariabel (størrelse)

ANOVA (a)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.529	15	.969	.924	.544b
	Residual	62.928	60	1.049		
	Total	77.456	75			
2	Regression	14.762	16	.923	.868	.606c
	Residual	62.694	59	1.063		
	Total	77.456	75			

- a. avhengig variabel: MCS2
- b. uten kontrollvariabel (størrelse)
- c. med kontrollvariabel (størrelse)

Coefficients (a)							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta (β^*)			
1	(Constant)	2.970	1.098		2.706	.009	
	Alder	.161	.133	.164	1.210	.231	
	Funksjonelle Bakgrunn1	.444	.310	.202	1.435	.157	
	Funksjonelle Bakgrunn2	-.242	.397	-.084	-.611	.544	
	Funksjonelle Bakgrunn3	.342	.428	.104	.801	.427	
	Ansienitet	-.147	.324	-.056	-.453	.652	
	Utdannelse1	.100	.270	.048	.371	.712	
	Utdannelse2	-.073	.442	-.022	-.165	.870	
	Utdannelse3	.067	.285	.033	.236	.814	
	Sosioøkonomisk bakgrunn	.140	.160	.111	.878	.383	
	Finansiell posisjon	-.009	.107	-.011	-.080	.937	
	Heterogenitet	.186	.101	.257	1.840	.071	
	Transactional	.080	.081	.126	.986	.328	
	Transformational	-.038	.117	-.042	-.322	.749	
	Strategi	.106	.094	.149	1.126	.265	
	Historisk resultat	.000	.002	.019	.161	.873	
	2	(Constant)	2.871	1.125		2.553	.013
		Alder	.172	.136	.174	1.262	.212
		Funksjonelle Bakgrunn1	.451	.312	.205	1.446	.153
		Funksjonelle Bakgrunn2	-.222	.402	-.077	-.551	.583
Funksjonelle Bakgrunn3		.383	.439	.116	.872	.387	
Ansienitet		-.127	.329	-.049	-.386	.701	
Utdannelse1		.077	.276	.037	.280	.781	
Utdannelse2		-.055	.446	-.017	-.123	.902	
Utdannelse3		.057	.288	.028	.198	.844	
Sosioøkonomisk bakgrunn		.118	.168	.093	.702	.485	
Finansiell posisjon		.013	.117	.016	.113	.910	
Heterogenitet		.185	.102	.255	1.813	.075	
Transactional		.072	.084	.113	.862	.392	
Transformational		-.029	.119	-.032	-.240	.811	
Strategi		.106	.095	.148	1.117	.269	
Historisk resultat		.000	.002	.014	.118	.907	
Størrelse		.001	.002	.067	.469	.641	

a. avhengig variabel: MCS2

Regresjonsanalyse av Beyond Budgeting

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642a	.412	.266	2.05476
2	.643b	.414	.255	2.06950

- a. uten kontrollvariabel (størrelse)
- b. med kontrollvariabel (størrelse)

ANOVA (a)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.835	15	11.856	2.808	.002b
	Residual	253.323	60	4.222		
	Total	431.158	75			
2	Regression	178.472	16	11.154	2.604	.004c
	Residual	252.686	59	4.283		
	Total	431.158	75			

- a. avhengig variabel: Beyond Budgeting
- b. uten kontrollvariabel (størrelse)
- c. med kontrollvariabel (størrelse)

Coefficients (a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (β^*)		
1	(Constant)	.731	2.204		.332	.741
	Alder	-.473	.265	-.207	-1.785	.079
	Funksjonelle Bakgrunn1	.843	.626	.160	1.346	.183
	Funksjonelle Bakgrunn2	-1.438	.812	-.204	-1.771	.082
	Funksjonelle Bakgrunn3	1.074	.866	.138	1.240	.220
	Ansienitet	1.430	.652	.233	2.192	.032
	Utdannelse1	-1.038	.546	-.209	-1.901	.062
	Utdannelse2	1.198	.886	.154	1.353	.181
	Utdannelse3	-2.111	.565	-.438	-3.734	.000
	Sosioøkonomisk bakgrunn	.428	.328	.142	1.303	.197
	Finansiell posisjon	-.214	.211	-.113	-1.013	.315
	Heterogenitet	.123	.202	.072	.609	.544
	Transactional	.302	.164	.200	1.846	.070
	Transformational	.475	.229	.228	2.075	.042
	Strategi	.062	.188	.038	.329	.743
	Historisk resultat	-.006	.004	-.143	-1.395	.168
2	(Constant)	.569	2.259		.252	.802
	Alder	-.455	.271	-.199	-1.681	.098
	Funksjonelle Bakgrunn1	.854	.631	.163	1.353	.181
	Funksjonelle Bakgrunn2	-1.405	.822	-.199	-1.709	.093
	Funksjonelle Bakgrunn3	1.141	.890	.147	1.283	.205
	Ansienitet	1.463	.663	.238	2.208	.031
	Utdannelse1	-1.075	.558	-.216	-1.925	.059
	Utdannelse2	1.228	.895	.158	1.372	.175
	Utdannelse3	-2.128	.571	-.441	-3.726	.000
	Sosioøkonomisk bakgrunn	.391	.345	.129	1.133	.262
	Finansiell posisjon	-.179	.232	-.095	-.771	.444
	Heterogenitet	.121	.204	.071	.593	.555
	Transactional	.289	.168	.192	1.716	.091
	Transformational	.490	.234	.235	2.095	.040
	Strategi	.062	.189	.038	.325	.746
	Historisk resultat	-.006	.004	-.147	-1.414	.163
	Størrelse	.002	.004	.047	.386	.701

a. avhengig variabel: Beyond budgeting

Regresjonsanalyse av budsjett

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543a	.295	.124	.389
2	.556b	.310	.128	.388

- a. uten kontrollvariabel (størrelse)
- b. med kontrollvariabel (størrelse)

ANOVA (a)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.921	15	.261	1.729	.068b
	Residual	9.374	62	.151		
	Total	13.295	77			
2	Regression	4.116	16	.257	1.709	.069c
	Residual	9.179	61	.150		
	Total	13.295	77			

- a. avhengig variabel: Budsjett
- b. uten kontrollvariabel (størrelse)
- c. med kontrollvariabel (størrelse)

Coefficients (a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (β^*)		
1	(Constant)	1.491	.417		3.580	.001
	Alder	.073	.049	.182	1.496	.140
	Funksjonelle Bakgrunn1	-.065	.117	-.072	-.552	.583
	Funksjonelle Bakgrunn2	.040	.151	.033	.263	.794
	Funksjonelle Bakgrunn3	-.027	.162	-.020	-.165	.870
	Ansienitet	-.107	.123	-.099	-.870	.388
	Utdannelse1	.080	.102	.092	.782	.437
	Utdannelse2	-.151	.167	-.111	-.899	.372
	Utdannelse3	.294	.106	.351	2.773	.007
	Sosioøkonomisk bakgrunn	.018	.060	.035	.300	.766
	Finansiell posisjon	.035	.039	.109	.911	.366
	Heterogenitet	-.001	.038	-.005	-.037	.971
	Transactional	-.044	.030	-.172	-1.473	.146
	Transformational	-.056	.043	-.154	-1.302	.198
	Strategi	-.058	.035	-.202	-1.659	.102
	Historisk resultat	.001	.001	.172	1.557	.125
2	(Constant)	1.582	.423		3.739	.000
	Alder	.064	.049	.161	1.306	.197
	Funksjonelle Bakgrunn1	-.071	.117	-.079	-.607	.546
	Funksjonelle Bakgrunn2	.021	.151	.018	.140	.889
	Funksjonelle Bakgrunn3	-.063	.165	-.046	-.379	.706
	Ansienitet	-.123	.123	-.115	-1.001	.321
	Utdannelse1	.101	.104	.116	.972	.335
	Utdannelse2	-.167	.168	-.123	-.998	.322
	Utdannelse3	.302	.106	.360	2.849	.006
	Sosioøkonomisk bakgrunn	.038	.063	.073	.602	.549
	Finansiell posisjon	.015	.043	.045	.343	.733
	Heterogenitet	-.001	.038	-.002	-.016	.987
	Transactional	-.038	.031	-.147	-1.238	.220
	Transformational	-.063	.043	-.174	-1.464	.148
	Strategi	-.057	.035	-.200	-1.646	.105
	Historisk resultat	.001	.001	.182	1.648	.104
	Størrelse	-.001	.001	-.149	-1.138	.260

Vedlegg 7 Deskriptiv frekvens av lederstil og strategi

Lederstil (transactional)

Hva er kommunikasjon og relasjon med ansatte fra lavere nivå basert på?

	regler			Basert på prosedyrer		
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Aldri	7	6.8	6.8	8	7.8	7.8
2	17	16.5	23.3	6	5.9	13.7
3	20	19.4	42.7	21	20.6	34.3
4	18	17.5	60.2	19	18.6	52.9
5	23	22.3	82.5	19	18.6	71.6
6	11	10.7	93.2	20	19.6	91.2
7 Alltid	7	6.8	100.0	9	8.8	100.0
Total	103	100.0		102	100.0	

Lederstil (transformational)

Hva er kommunikasjon og relasjon med ansatte fra lavere nivå basert på?

	Tillitsforhold			Uformell kommunikasjon			Basert på personlig forhold		
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Aldri	1	.9	.9	2	1.9	1.9	4	3.7	3.7
2	1	.9	1.9	2	1.9	3.8	6	5.6	9.3
3	2	1.9	3.8	2	1.9	5.7	10	9.3	18.7
4	8	7.5	11.3	14	13.3	19.0	20	18.7	37.4
5	23	21.7	33.0	20	19.0	38.1	17	15.9	53.3
6	30	28.3	61.3	36	34.3	72.4	30	28.0	81.3
7 Alltid	41	38.7	100.0	29	27.6	100.0	20	18.7	100.0
Total	106	100.0		105	100.0		107	100.0	

Strategi

Hvilke av scenariene beskriver best ditt hotel? Hotell A er proactive, Hotell B er reaktive

	Nye produkter			Nye markeder			Stadige forbedringer		
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Hotell B	35	31.8	31.8	30	27.3	27.3	30	27.3	27.3
2	9	8.2	40.0	14	12.7	40.0	14	12.7	40.0
3	16	14.5	54.5	34	30.9	70.9	34	30.9	70.9
4	9	8.2	62.7	5	4.5	75.5	5	4.5	75.5
5	17	15.5	78.2	12	10.9	86.4	12	10.9	86.4
7 Hotell A	24	21.8	100.0	15	13.6	100.0	15	13.6	100.0
Total	110	100.0		110	100.0		110	100.0	