

# **Beyond Budgeting i den norske hotellbransjen som følge av Covid-19**

KRISTIAN RAMMEL

VEILEDER

Terje Heskestad

**Universitetet i Agder, 2022**

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Master

## Forord

Denne mastergradsavhandlingen markerer slutten på to lærerike år på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet våren 2022 innen spesialiseringen økonomisk styring.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til veileder Terje Heskestad for god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Jeg vil også takke alle informanter som har stilt opp og svart på min spørreundersøkelse. Denne avhandlingen ville aldri ha blitt gjennomført uten deres hjelp. I tillegg fortjener medstudenter og andre bekjente som hjalp meg ved å ta pilotundersøkelsen, en stor takk.

Prosessen har vært svært lærerik, og personlig har det vært en ny og interessant erfaring å arbeide med et så omfattende prosjekt alene. Det har virkelig testet min evne til å planlegge og å være strukturert, som er noe jeg vil ta med meg videre i både arbeidslivet og livet generelt.

Kristiansand, 25. mai 2022

Kristian Rammel

---

## Sammendrag

Covid-19 har ført til nedgangstider i de aller fleste bransjer i Norge. Særlig hardt rammet har reiselivsbransjen vært, noe spesielt hotellene har fått kjenne på. Nedgangstider og ustabile omgivelser stiller krav til tilpasning og endring, også gjennom hvordan bedriftene styres.

Mange hevder at bedrifter i krisesituasjoner som Covid-19 vil dra nytte av mer dynamiske styringsverktøy og en mer desentralisert form for ledelse, i tillegg til at man bør forkaste budsjettet da det blir sett på som for utdatert. Denne filosofien kalles Beyond Budgeting, og har siden sin opprinnelse på 1990-tallet fått stadig mer fotfeste i både norsk og internasjonalt næringsliv. Andre hevder derimot at en krisesituasjon som Covid-19 skaper såpass stor usikkerhet at bedriftene bør agere motsatt – nemlig at man bør holde fast ved det trygge og skape mest mulig kontroll ved å bruke budsjettet mer og sentralisere beslutningsmyndigheten.

Formålet med denne masteravhandlingen er å belyse hvordan pandemien har påvirket graden av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis. Det undersøkes blant annet hvorvidt pandemien har ført til en økt, uendret eller redusert grad av Beyond Budgeting i den norske hotellbransjen, i tillegg til at det undersøkes hvilke faktorer i bransjen som kan assosieres med Beyond Budgeting-endring.

Funnene tyder på at pandemien *ikke* har hatt en betydelig påvirkning på graden av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis. Det er imidlertid flere hoteller som har *økt* graden av Beyond Budgeting som følge av pandemien, enn som har *redusert* graden. I tillegg kan økt digitalisering, ustabile omgivelser og kjedetilhørighet til en viss grad assosieres med endring av Beyond Budgeting-praksis, men disse assosiasjonene er ikke av betydelig art.

Avhandlingen er en av få studier som tar for seg Beyond Budgeting som et målbart, kvantitativt fenomen. Ved hjelp av en nøye gjennomgang av hva som går igjen i både Beyond Budgeting-teori og øvrig forskning, måles Beyond Budgeting av totalt syv variabler i denne studien. Gjennom disse variablene måles det *endring* av Beyond Budgeting-grad som følge av pandemien, men også graden av Beyond Budgeting i bransjen både i dag og før pandemien. Variablene blir målt gjennom en elektronisk spørreundersøkelse sendt ut til totalt 831 norske hoteller, hvor 75 av disse hotellene besvarte undersøkelsen.

## Abstract

Covid-19 has led to downturns in the vast majority of Norwegian industries. The travel industry has been hit especially hard, which hotels in particular have experienced. Downturns and unstable environments are placing demands on adaption and change, also with regard to how companies are managed.

Many argue that companies in crisis situations such as Covid-19 will benefit from using more dynamic management tools and a more decentralized form of management, and rejecting budgets as they are looked upon as outdated. This philosophy is called Beyond Budgeting, which, since its origins in the 1990s, has become increasingly popular in both Norwegian and international business. On the other hand, others argue that a crisis situation such as Covid-19 creates so much uncertainty that companies should act in the opposite direction – namely that companies should stick to the safe and create as much control as possible, by using budgets more and centralize decision-making authority.

The purpose of this master thesis is to examine how the pandemic has affected the degree of Beyond Budgeting in the management practices of Norwegian hotels. One of the main research areas is the examination of whether the pandemic has led to an increased, unchanged or reduced degree of Beyond Budgeting in the Norwegian hotel industry. In addition, the factors in the industry that can be associated with Beyond Budgeting change are examined.

The findings suggest that the pandemic has *not* had a considerable impact on the degree of Beyond Budgeting in the management practices of Norwegian hotels. However, there are more hotels that have *increased* than *decreased* the degree. In addition, digitalization, unstable environments and chain affiliation may be associated to some extent with changes in Beyond Budgeting practices, but these associations are not of a significant nature.

This dissertation is one of few studies that addresses Beyond Budgeting as a measurable, quantitative phenomenon. As a result of theory review, Beyond Budgeting is measured by seven variables in this study. Through these variables, changes in the Beyond Budgeting degree as a result of the pandemic are measured, but also the degree of Beyond Budgeting in the industry both today and before the pandemic. The variables are measured through an online survey sent out to a total of 831 Norwegian hotels, where 75 of these hotels answered.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Aktualisering av tema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Struktur</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Litteratur og tidligere forskning</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Hoteller</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Den norske hotellbransjen .....	4
2.1.2 Covid-19 sin påvirkning på den norske hotellbransjen .....	4
2.1.3 Hoteller i kriser .....	5
<b>2.2 Covid-19 sin påvirkning på arbeidslivet</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Bruk av hjemmekontor .....	6
2.2.2 Digitalisering .....	7
2.2.3 Ustabile omgivelser .....	8
<b>2.3 Tradisjonelt budsjett</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4 Beyond Budgeting</b> .....	<b>10</b>
2.4.1 Problemsiden: Kritikk av det tradisjonelle budsjettet .....	11
2.4.2 Løsningssiden: Endring av prosess og lederskap .....	12
2.4.3 Alternative styringsverktøy .....	14
<b>2.5 Budsjettering og delegering i kriser</b> .....	<b>16</b>
2.5.1 ”Kriser fører til innstramming” .....	16
2.5.2 ”Kriser fører til dynamisk styring og desentralisering .....	18
<b>2.6 Oppsummering</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Teoretiske rammeverk og hypoteseutvikling</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Grad av Beyond Budgeting</b> .....	<b>20</b>
3.1.1 Styringsverktøy .....	20
3.1.2 Delegering .....	20
3.1.3 BB-ledelse .....	21
3.1.4 BB-prosess .....	21
3.1.5 Oppdatering av styringsverktøy .....	21
3.1.6 Budsjettkritikk .....	21
3.1.7 Oppsummering av rammeverket .....	22
<b>3.2 Hypoteser</b> .....	<b>22</b>
3.2.1 Endring av Beyond Budgeting-grad.....	23
3.2.2 Faktorer som assosieres med Beyond Budgeting .....	25
3.2.3 Beyond Budgeting-kategoriens sammenheng med hverandre.....	27
<b>3.3 Oppsummering</b> .....	<b>28</b>
<b>4. Metode</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1 Forskningsdesign</b> .....	<b>29</b>
4.1.1 Type forskningsdesign .....	29
4.1.2 Forskningsstrategi .....	29
4.1.3 Metodisk tilnærming .....	30
4.1.4 Tidshorisont.....	30
<b>4.2 Forskningsmetode</b> .....	<b>30</b>

4.2.1 Kvantitativ metode .....	30
4.2.2 Primærdata .....	31
4.2.3 Sekundærdata .....	31
<b>4.3 Populasjon og utvalg .....</b>	<b>31</b>
4.3.1 Teoretisk populasjon .....	31
4.3.2 Faktisk populasjon og bruttoutvalg .....	32
4.3.3 Nettoutvalg og svarprosent.....	33
<b>4.4 Datainnsamling .....</b>	<b>34</b>
4.4.1 Rekrutteringsmetode .....	34
4.4.2 Utforming av spørreundersøkelse .....	35
4.4.3 Operasjonalisering av variabler.....	37
<b>4.5 Kvalitetssikring.....</b>	<b>42</b>
4.5.1 Reliabilitet .....	42
4.5.2 Validitet .....	44
<b>4.6 Analyseteknikker .....</b>	<b>48</b>
4.6.1 Gjennomsnittsmålinger .....	48
4.6.2 Korrelasjonsanalyser .....	48
4.6.3 ANOVA-tester .....	49
4.6.4 Hensyn til normalfordeling .....	49
<b>4.7 Etisk og juridisk ansvar .....</b>	<b>49</b>
4.7.1 Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.....	50
4.7.2 Forskerens plikt til å respektere respondentens privatliv .....	50
<b>4.8 Oppsummering .....</b>	<b>51</b>
<b>5. Empiri og analyse.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Respondenter og virksomheter.....</b>	<b>52</b>
5.1.1 Respondentene .....	52
5.1.2 Virksomhetene .....	53
<b>5.2 Styringsverktøy .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3 Delegering.....</b>	<b>60</b>
<b>5.4 Beyond Budgeting-ledelse .....</b>	<b>62</b>
<b>5.5 Beyond Budgeting-prosess .....</b>	<b>63</b>
<b>5.6 Budsjettkritikk.....</b>	<b>65</b>
<b>5.7 Budsjettutarbeidelse .....</b>	<b>66</b>
<b>5.8 Prognosejustering .....</b>	<b>69</b>
<b>5.9 Statistiske BB-sammenhenger .....</b>	<b>72</b>
<b>5.10 Hypotesetesting .....</b>	<b>74</b>
5.10.1 Endring av Beyond Budgeting-grad.....	74
5.10.2 Faktorer som assosieres med Beyond Budgeting .....	75
5.10.3 Beyond Budgeting-kategoriens sammenheng med hverandre.....	77
<b>5.11 Oppsummering .....</b>	<b>79</b>
<b>6. Diskusjon .....</b>	<b>80</b>
<b>6.1 Endring av Beyond Budgeting-grad .....</b>	<b>80</b>
<b>6.2 Faktorer som assosieres med Beyond Budgeting.....</b>	<b>83</b>
<b>6.3 Beyond Budgeting-kategoriens sammenheng med hverandre.....</b>	<b>89</b>
<b>6.4 Oppsummering .....</b>	<b>91</b>
<b>7. Avslutning.....</b>	<b>92</b>
<b>7.1 Konklusjon .....</b>	<b>92</b>
<b>7.2 Svakheter .....</b>	<b>93</b>
<b>7.3 Forslag til videre forskning.....</b>	<b>94</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>96</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>111</b>
<b>Vedlegg 1: Discussion Paper: International – Kristian Rammel .....</b>	<b>111</b>

<b>Vedlegg 2: Mailer til hoteller om deltakelse i spørreundersøkelse .....</b>	<b>117</b>
<b>Vedlegg 3: Informasjonsskriv om forskningsprosjekt .....</b>	<b>120</b>
<b>Vedlegg 4: Spørreundersøkelsen .....</b>	<b>122</b>
<b>Vedlegg 5: Faktoranalyse av skalavariabler .....</b>	<b>134</b>
<b>Vedlegg 6: Normalitet.....</b>	<b>138</b>
<b>Vedlegg 7: Pearson R-korrelasjonsanalyser .....</b>	<b>139</b>
<b>Vedlegg 8: Tillatelse til gjengivelse av bilde .....</b>	<b>141</b>

## Figuroversikt

Figur 2.1: Antall hoteller i Norge etter måned.....	5
Figur 2.2: Beyond Budgeting som prosess og ledelse .....	12
Figur 3.1: Teoretisk rammeverk.....	22
Figur 4.1: Frafallsanalyse mellom faktisk populasjon og nettoutvalg etter fylke.....	47
Figur 5.1: Respondentenes stilling i sin nåværende virksomhet.....	53
Figur 5.2: Hoteller i utvalget fordelt på hotellkategorier etter beliggenhet og gjestens formål.....	54
Figur 5.3: Hoteller i utvalget fordelt på fylker.....	55
Figur 5.4: Bruk av primære og sekundære styringsverktøy, før pandemien og nå .....	56
Figur 5.5: Bruk av styringsverktøy uavhengig av prioritering, før pandemien og nå.....	57

## Tabelloversikt

Tabell 2.1: BBRTs kritikk mot budsjetter.....	11
Tabell 2.2: De 12 Beyond Budgeting-prinsippene.....	13
Tabell 4.1: Frafall fra teoretisk populasjon til nettoutvalg.....	34
Tabell 4.2: Oversikt over utforming av spørreundersøkelse.....	36
Tabell 4.3: Reliabilitetsmål for skalavariabler.....	43
Tabell 5.1: Respondentenes erfaring, målt etter antall år ansatt i sin nåværende virksomhet.....	52
Tabell 5.2: Hoteller i utvalget fordelt på hotellgrupper etter størrelse.....	53
Tabell 5.3: Beskrivelse av Endring, Primært styringsverktøy .....	57
Tabell 5.4: Samvariasjon mellom PSV-variabler og situasjonsvariabler .....	58
Tabell 5.5: Enveis ANOVA-tester med PSV i dag som grupperingsvariabel og situasjonsvariabler som kontinuerlige .....	59
Tabell 5.6: Samvariasjon mellom PSV-variabler og eBB-variabler.....	59
Tabell 5.7: Beskrivelse av delegeringsvariabler .....	60
Tabell 5.8: Samvariasjon mellom delegeringsvariabler og situasjonsvariabler.....	61
Tabell 5.9: Samvariasjon mellom delegeringsvariabler og eBB-variabler .....	61
Tabell 5.10: Korrelasjonsmatrise mellom delegeringsvariabler .....	62
Tabell 5.11: Beskrivelse av BBL-variabler.....	62
Tabell 5.12: Samvariasjon mellom BBL-variabler og situasjonsvariabler .....	63

Tabell 5.13: Samvariasjon mellom BBL-variabler og eBB-variabler .....	63
Tabell 5.14: Beskrivelse av BBP-variabler.....	64
Tabell 5.15: Samvariasjon mellom BBP-variabler og situasjonsvariabler .....	64
Tabell 5.16: Samvariasjon mellom BBP-variabler og eBB-variabler.....	65
Tabell 5.17: Beskrivelse av Budsjettkritikk.....	65
Tabell 5.18: Samvariasjon mellom Budsjettkritikk og situasjonsvariabler .....	65
Tabell 5.19: Samvariasjon mellom Budsjettkritikk og eBB-variabler.....	66
Tabell 5.20: Beskrivelse av budsjettvariabler .....	66
Tabell 5.21: Samvariasjon mellom budsjettvariabler og situasjonsvariabler .....	67
Tabell 5.22: Samvariasjon mellom budsjettvariabler og eBB-variabler.....	67
Tabell 5.23: Korrelasjonsmatrise, budsjettvariabler .....	68
Tabell 5.24: Beskrivelse av prognosevariabler.....	69
Tabell 5.25: Samvariasjon mellom prognosevariabler og situasjonsvariabler .....	70
Tabell 5.26: Samvariasjon mellom prognosevariabler og eBB-variabler .....	71
Tabell 5.27: Korrelasjonsmatrise, prognosevariabler .....	71
Tabell 5.28: Korrelasjonsmatrise, statiske BB-variabler .....	72
Tabell 5.29: Enveis ANOVA-tester med PSV i dag som grupperingsvariabel og statiske "BB nå"- variabler som kontinuerlige variabler .....	73
Tabell 5.30: Test av hypotese H1a, H1b, H1c, H1d, H1e og H1f .....	74
Tabell 5.31: Test av hypotese H2 og H3.....	75
Tabell 5.32: Test av hypotese H4 og H5.....	75
Tabell 5.33: Test av hypotese H6a, H6b, H6c, H6d, H6e og H6f .....	76
Tabell 5.34: Test av hypotese H7, H8, H9, H10, H11 og H12 .....	77
Tabell 5.35: Test av hypotese H13.....	78
Tabell 5.36: Test av hypotese H14, H15, H16, H17 og H18 .....	78
Tabell 5.37: Test av hypotese H19 og H20.....	79
Tabell 6.1: Oppsummering av statiske BB-variabler.....	80
Tabell 6.2: Oppsummering av endringsbaserte BB-variabler (eBB-variabler) .....	81
Tabell 6.3: Oppsummering av første forskningsspørsmål .....	83
Tabell 6.4: Oppsummering av andre forskningsspørsmål .....	88
Tabell 6.5: Oppsummering av tredje forskningsspørsmål .....	91



# 1. Introduksjon

## 1.1 Aktualisering av tema

12. mars 2020 vil for alltid være en merkedato i norsk historie. Dette var datoen da regjeringen iverksatte de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Plutselig måtte man holde avstand til hverandre og begrense sosial kontakt så mye som mulig, i tillegg til at man ikke fikk lov til å reise på hytta. Dette markerte for alvor starten på Covid-19-pandemiens utbredelse i Norge, som per våren 2022 fortsatt regnes som aktiv.

For næringslivet har konsekvensene vært enorme. Regjeringens krav om nedstengninger, folks økte forsiktighet av å ferdes ute blant folk og reiserestriksjoner har skapt nedgangstider for majoriteten av norske bransjer, som blant annet har ført til konkurser, permitteringer og kraftige underskudd. Spesielt reiselivsbransjen har vært hardt rammet, ettersom regjeringen til tider både har forbudt og sterkt frarådet reiser som kan kategoriseres som ”unødvendige”, i tillegg til at antallet utenlandske turister også naturligvis har vært svært begrenset.

Dette har fått dramatiske konsekvenser for den norske hotellbransjen, som har vært en av bransjene som har blitt hardest rammet av pandemien (Spence, 2021). Blant annet har hotellene hatt en dramatisk nedgang i antall overnattinger, og en rekke konkurser (Gilje Grøndahl, 2021; Skalleberg Nilsen, 2021). 38 prosent av norske hoteller har i løpet av pandemien opplevd omsetningssvikt på hele 76 til 100 prosent lavere enn normalt, i tillegg til at permitteringer har vært hyppig benyttet i bransjen (NHO Reiseliv, 2022). Pandemien har dermed stilt store krav til norske hoteller. Nedgangstider og ustabile omgivelser har gjort at hotellene har måttet være tilpasningsdyktige for raske endringer, ettersom regjeringens tiltak og pandemiens utvikling generelt har vært direkte avgjørende for deres drift og omsetning.

Covid-19-pandemiens karakter og omfang er å betegne som en krise, og synet på hvordan bedrifter skal styres under kriser er relativt delt. Mange hevder at bedrifter under kriser vil ha nytte av mer dynamiske styringsverktøy som er mer fleksible og tilpasset raske endringer, og at man derfor skal benytte seg av denne typen styringsverktøy framfor budsjetter (Bogsnes, 2016; Collins, Holzmann & Medoza, 1997; Lindsay & Libby, 2007; PWC, 2020a; Senge, 2006). Budsjetter blir sett på som statiske, utdaterte og for lite relevante i en krises ustabile omgivelser (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003; Wallander, 1999). I tillegg mener

tilhengere av denne filosofien at bedrifter også skal desentralisere både beslutningsmyndighet og ledelsesform, da dette er mer tilpasset raske endringer og ustabile omgivelser (Bogsnes, 2016; Bratianu, 2020; Dooley, 2002; Mintzberg, 1993).

En slik filosofi kalles *Beyond Budgeting*, og har, siden Jeremy Hope og Robin Frasers oppfinnelse av begrepet i 1998, fått stadig mer fotfeste i både norsk og internasjonalt næringsliv. Filosofien har en problemside og en løsningsside, hvor problemsiden omhandler en kritikk av budsjettet som styringsverktøy, og at bedrifter skal forkaste det helt (Bogsnes, 2016; PWC, 2020a). Løsningssiden handler om hva man isteden skal benytte seg av – nemlig mer dynamiske styringsverktøy som er mer tilpasset raske endringer, samt desentralisert beslutningsmyndighet og ledelse (Bogsnes, 2016; PWC, 2020a).

Andre hevder derimot at en krisesituasjon som Covid-19 skaper såpass stor usikkerhet at bedriftene bør få mest mulig oversikt og kontroll over situasjonen. Dette taler for en *motsatt* effekt av *Beyond Budgeting*-filosofien – nemlig at man isteden skal holde fast ved det trygge og bruke budsjettet *mer*, i tillegg til at man skal ta flere beslutninger på høyere plan i organisasjonen – altså en *sentralisering* av beslutningsmyndighet (Bakonyi, 2018; Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten, 2016; Cznariawska-Joerges, 2018; D’Aveni, 1989; Dutton, 1986; Ezzamel, 1990; Lorain, Garcia Domonte & Sastre Paláez, 2015; PWC, 2020a).

Å undersøke hvilken av disse to teoriene som er mest gjeldende for en dagsaktuell krisesituasjon som Covid-19-pandemien, er derfor noe som har trigget meg. Jeg har gjennom flere fag på siviløkonomstudiet blitt introdusert for *Beyond Budgeting*-begrepet, som jeg har opplevd som svært interessant. Derfor var det naturlig at jeg ville undersøke om og hvordan et såpass aktuelt tema som Covid-19-pandemien har påvirket graden av dette i norsk næringsliv. Å undersøke hele det norske næringslivet har naturligvis av tids- og ressurs hensyn ikke vært mulig, så det var viktig å avgrense til én konkret bransje, som i tillegg har vært hardt rammet av pandemien. Her er den norske hotellbransjen en interessant og hardt påvirket bransje, som derfor er et relevant avgrensingsgrunnlag.

## **1.2 Problemstilling**

Formålet med denne mastergradsavhandlingen er å belyse hvordan pandemien har påvirket graden av *Beyond Budgeting* i norske hotellers styringspraksis. Det undersøkes blant annet hvorvidt pandemien har ført til en økt, uendret eller redusert grad av *Beyond Budgeting* i den

norske hotellbransjen, i tillegg til at det undersøkes hvilke faktorer i bransjen som kan assosieres med Beyond Budgeting-endring. Studien har derfor følgende problemstilling:

***Hvordan har Covid-19-pandemien påvirket graden av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis?***

I tillegg til problemstillingen har jeg utformet tre forskningsspørsmål, som mer spesifikt beskriver hva jeg ønsker å finne ut ved studien, og som til sammen svarer på problemstillingen (Sekaran & Bougie, 2016, s. 40). Forskningsspørsmålene er også mer detaljert knyttet opp mot studiens formål, og lyder som følger:

*F1: Har Covid-19-pandemien ført til en økt, redusert eller uendret grad av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis?*

*F2: Hvilke faktorer assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad i norske hotellers styringspraksis som følge av Covid-19-pandemien?*

*F3: Hvordan henger ulike former for Beyond-Budgeting-praksis sammen for norske hoteller?*

### **1.3 Struktur**

Avhandlingen består av et kapittel for litteratur og forskning, et kapittel for teoretiske rammeverk, et metodekapittel, et analysekapittel, et diskusjonskapittel, og et avslutningskapittel.

Jeg vil først ta for meg relevant faglitteratur og øvrig forskning. Det teoretiske rammeverket er derfor et resultat av trender og fenomener som går igjen i litteratur og forskning, som blir brukt til å angi hvordan Beyond Budgeting skal måles kvantitativt, og til å utvikle hypoteser. I metodekapitlet vil studiens metodiske tilnærminger og mine metodiske overveielser diskuteres, mens funnene ved hjelp av dataanalyse vil presenteres i analysekapitlet. I analysekapitlet vil jeg også teste hypotesene, dog uten teoretisk forankring. Den teoretiske forankringen vil derimot bli presentert i diskusjonskapitlet, hvor funnene fra analysekapitlet vil knyttes opp mot litteratur, forskning og det teoretiske rammeverket. Til slutt vil jeg konkludere avhandlingens funn knyttet opp mot problemstillingen i avslutningskapitlet, hvor jeg også vil drøfte studiens svakheter og komme med forslag til videre forskning.

## 2. Litteratur og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg se på relevant litteratur og forskning som danner grunnlaget for det teoretiske rammeverket. Jeg vil først se på den norske hotellbransjen og hvordan den har blitt påvirket av Covid-19, før jeg vil ta for meg forskning på hvordan hoteller agerer i kriser, og Covid-19 sin påvirkning på arbeidslivet generelt. Deretter vil jeg redegjøre for teori om forskjellige styringsverktøy og -filosofier, samt eksisterende forskning på hvordan kriser kan påvirke organisasjoners benyttelse av styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet. Til slutt vil jeg komme med en kort oppsummering av hva jeg har gått igjennom.

### 2.1 Hoteller

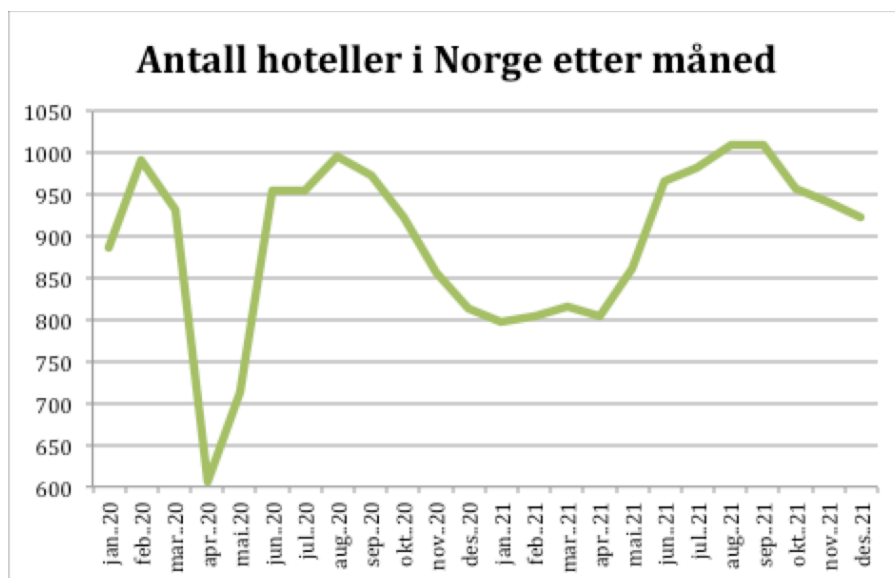
#### 2.1.1 Den norske hotellbransjen

Ved den siste målingen, i desember 2021, var det totalt 923 hoteller i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021). I tillegg til kjedeløse hoteller, er disse fordelt på totalt 19 hotellkjeder (LookingforBooking, 2022). Nordic Choice, Scandic og Thon Hotels regnes for å være de tre klart største hotellkjedene i Norge, med henholdsvis 95, 88 og 78 hoteller over hele landet (Hotelia, 2020, s. 34; Nordic Choice Hotels, 2022; Scandic Hotels, 2022; Thon Hotels, 2022).

Den vanligste måten å måle hotelstørrelse på er gjennom antall hotellrom, som er en ofte brukt størrelsesindikator for hoteller i kvantitativ forskning (DeFranco, 1996; Sharma, 2002, s. 113). I Norge er det vanlig å dele inn hoteller i tre størrelseskategorier basert på antall hotellrom, hvor *mindre* hoteller har færre enn 60 rom, *mellomstore* hoteller har mellom 60 og 100 rom, og *store* hoteller har flere enn 100 rom (Jørgensen, 2022). Hoteller kan også deles inn i kategorier basert på *beliggenhet*, for eksempel landhoteller og byhoteller, eller *gjestens formål*, for eksempel fullservicehoteller, konferansehoteller og spahoteller (Jørgensen, 2022).

#### 2.1.2 Covid-19 sin påvirkning på den norske hotellbransjen

Som nevnt i 1.1, har hotellbransjen vært en av bransjene i Norge som har blitt hardest rammet av pandemien (Spence, 2021), med blant annet stor nedgang i omsetning og antall besøkende, samt konkurser og hyppig bruk av permitteringer (Gilje Grøndahl, 2021; NHO Reiseliv, 2022; Skalleberg Nilsen, 2021). Statistikk fra SSB viser antall hoteller i Norge i perioden januar 2020 til og med desember 2021. Hotellantallet vises i følgende diagram:



Figur 2.1: Antall hoteller i Norge etter måned. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021).

Vi ser at den største nedgangen i antall hoteller var fra mars 2020 til april 2020, da antallet gikk fra 931 til 605, altså en reduksjon på 35 prosent i antall hoteller på én måned (Statistisk sentralbyrå, 2021a). Dette kan med rimelighet sies å ha en sammenheng med den første Covid-19-nedstengningen av Norge, som for alvor startet 12. mars 2020 med de strengeste tiltakene man har sett i Norge i fredstid (Regjeringen Solberg, 2020a). Deretter ser vi en oppgang igjen i juni 2020, hvor mange av tiltakene ble lettet på (Regjeringen Solberg, 2020b), mens vi igjen ser en nedgang høsten 2020, hvor det igjen ble innført nye tiltak (Regjeringen Solberg, 2020c). Sommeren 2021 ser vi derimot en oppgang igjen, som med rimelighet kan sies å ha en sammenheng med at rekordmange nordmenn tilbrakte denne sommerferien i hjemlandet på grunn av reiserestriksjoner til andre land (Innovasjon Norge, 2021, s. 7).

### 2.1.3 Hoteller i kriser

Jeg vil nå ta for meg hvordan tidligere forskning tar for seg hoteller i kriser. Flere studier tar for seg hvorvidt det er forskjeller i fleksibilitet og tilpasningsdyktighet mellom hoteller under kriser basert på egenskaper ved hotellene, og hva som kjennetegner disse forskjellene.

Én side av forskningen hevder at små hoteller er mer fleksible enn store hoteller, blant annet ettersom prosesser ofte tar kortere tid, det er færre beslutningstakere, og informasjon skal gå over færre ledd (Engeset, 2020; Huynh, 2018). Dette gjør dem mer egnet for krisehåndtering enn større hoteller, og ifølge Duman, Ayazlar, Üyesi, & Pekmezci (2021) eksisterer denne sammenhengen også spesifikt for Covid-19-pandemien. I tillegg hevdes sammenhengen å

eksistere for hvorvidt hotellene er tilknyttet en kjede eller ikke, hvor flere studier hevder at uavhengige hoteller er mer fleksible og tilpasningsdyktige enn kjedehoteller (Dang, 2014, s. 17; Hyuinh, 2018; Kostynets, 2020, s. 158). Her gjelder de samme sammenhengene som ved størrelse, nemlig at uavhengige hoteller har færre å ta hensyn til, og kan ta flere beslutninger både raskere og på egenhånd, noe som gjør dem mer håndterbare for kriser enn kjedehoteller.

Motsatt hevder annen forskning at større og kjedetilknyttede hoteller er mer egnet for krisehåndtering enn små og uavhengige. O'Neill & Carlback (2011, s. 519) hevder at kjedehoteller er mer robuste og egnet for kriser, ettersom de har dynamiske og tilpasningsdyktige mekanismer og verktøy som er mer egnet for svingninger enn uavhengige hoteller. I tillegg hevdes det i andre studier at kjedehoteller er mer villige til å investere i moderne og dynamiske ledelsespraksiser, noe som gjør dem godt egnet for kriser (Le, Wu & Zhong, 2020; Leung, Lee & Law, 2012; Shehata & Kattara, 2008). En annen studie hevder også at kjedehoteller delegerer beslutningsmyndighet til et signifikant lavere organisasjonsnivå enn uavhengige hoteller (Hodari, Turner, Sturman & Nath, 2017).

Relatert til størrelse, hevder Alonso-Almeida, Llach, Barquero & Bremser (2016) at større hoteller er mer tilpasningsdyktige og fleksible enn små. Forskerne hevder her at større hoteller har bedre og mer effektive systemer egnet for krisehåndtering som følge av mer ressurser, som ifølge Berglund (2021) også gjelder for virksomheter generelt, uavhengig av bransje. Vitez (2019) hevder at større virksomheter har en mer desentralisert organisasjonsstruktur enn små, som er en videreføring av Mintzbergs teori om at jo større og mer kompleks en organisasjon er, jo større er behovet for arbeidsdeling (Mintzberg, 1983).

## **2.2 Covid-19 sin påvirkning på arbeidslivet**

I dette delkapitlet vil jeg se på ulike faktorer som til en viss grad har endret arbeidslivet som følge av Covid-19, både på tvers av bransjer og spesifikt i den norske hotellbransjen.

### **2.2.1 Bruk av hjemmekontor**

Statistikk fra SSB viser en betydelig økning i utbredelsen av hjemmekontor hos ansatte i Norge som følge av pandemien (Statistisk sentralbyrå, 2021b). I alt oppga 8,9 prosent av ansatte med arbeidsavtale at de har benyttet seg av hjemmekontor, som er det høyeste antallet de siste 15 årene. I tillegg antas det at antallet i realiteten er høyere.

En undersøkelse gjort av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) viser at 32 prosent av de ansatte i hotellbransjen hadde hjemmekontor i løpet av februar og mars 2021 (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021, s. 13). Antallet befinner seg på nedre halvdel av bransjene som undersøkelsen tar for seg, men samtidig vesentlig høyere enn SSB sitt nasjonale antall. Nå skal det riktignok sies at SSB sin statistikk er fra 2020, mens AFI sin undersøkelse er fra våren 2021.

### **2.2.2 Digitalisering**

En annen effekt pandemien har hatt på arbeidslivet er økt grad av digitalisering, som tilsier veksten av digital data og teknologi for å skape nye inntekts- og verdiskapende muligheter, som potensielt kan lede til nye forretningsmodeller (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2020, s. 552). Digitalisering omfatter altså ikke bare selve utviklingen eller overgangen fra analoge til digitale plattformer, men hvordan man aktivt bruker denne overgangen til å tilegne seg konkurransefortrinn.

En undersøkelse gjort av KPMG (2020) viser at bedrifter investerer mer i digitale tjenester som følge av pandemien, og at ny teknologi implementeres i rekordfart. I tillegg til at graden av digitale verktøy øker, er mange av selskapene i undersøkelsen opptatt av å utnytte de digitale verktøyene til å øke sitt forretningsmessige potensial, samt å maksimere verdiene de henter fra sine data (KPMG, 2020). Det har sammenheng med den nevnte definisjonen av digitalisering – nemlig at digitalisering ikke bare er et taktskifte fra det analoge til det digitale, men en aktiv prosess fra bedriftenes side for å utnytte det digitale til sin fordel.

Amankwah-Amoah, Khan, Wood & Knight (2021, s. 608) hevder at pandemien har skutt fart i utviklingen og utbredelsen av moderne, digital teknologi i både samfunnet generelt og for bedrifter. Videre hevdes det at det er en sammenheng mellom digitalisering og effektivitet, og at stadig flere bedrifter tar i bruk nye digitale løsninger nettopp for å effektivisere egen drift i en vanskelig tid (Amankwah-Amoah et al., 2021, s. 605). Pandemien har økt viktigheten av digitale verdiskapende aktiviteter hos bedriftene, ettersom dette er med på å forbedre bedriftenes konkurransefortrinn og langsiktig bærekraftighet, men også for å minimere de negative effektene pandemien fører med seg (Amankwah-Amoah et al., 2021, s. 605).

Relatert til kriser generelt, hevder flere studier at økt digitalisering assosieres med raskere respons på kriser, ettersom moderne digitale verktøy gjør bedrifter mer fleksible og

tilpasningsdyktige for raske og uforutsigbare endringer (Aničić & Paunovic, 2021, s. 9; Guo, Yang, Huang & Guo, 2020; Khai, Onn, Zulkifi, Kandasamy & Ahmad, 2020, s. 76; Vial, 2019; Warner & Maximilian, 2019; Yoo, 2010). Relatert til styringsverktøy hevder El Attal (2021, s. 77) at bruk av digitale verktøy assosieres med effektive metoder for justering av prognoser, som blant annet fører til at prognoser kan justeres oftere, billigere og mer effektivt.

Når det kommer til hotellbransjen, hevder Navarsete & Seim (2019, s. 48-49) at den norske hotellbransjen er mer passiv i forhold til andre norske bransjer når det kommer til synet på digitalisering, ettersom man først og fremst selger opplevelser fremfor fysiske produkter. Som følge av dette er man avhengige av menneskelig interaksjon, for eksempel gjennom service, noe som gjør at hotellbransjen på generell basis er noe mer forsiktig med den digitale transformeringen enn de andre bransjene i undersøkelsen (Navarsete & Seim, 2019, s. 72).

### **2.2.3 Ustabile omgivelser**

Den tredje og siste effekten pandemien har hatt på arbeidslivet som jeg skal ta for meg, er hvordan bedrifters omgivelser har blitt mer ustabile og uforutsigbare. Covid-19-pandemien har skapt omgivelser som kjennetegnes ved at de er fremvoksende, fartsfylte, uforutsigbare og overveldende (Christianson & Barton, 2021, s. 572).

Ifølge Senge (2006) kjennetegnes uforutsigbare omgivelser ved at de både er dynamiske og komplekse, nærmere bestemt at de innehar *dynamisk kompleksitet* (Senge, 2006, s. 71).

Dynamisk komplekse omgivelser kjennetegnes ved at den samme handlingen kan resultere i svært forskjellige utfall på både kort og lang sikt (Senge, 2006, s. 71). I tillegg har dynamisk komplekse omgivelser et høyt antall faktorer å ta hensyn til, noe som gjør det enda mer komplisert og uforutsigbart for bedriftene å fatte beslutninger (Senge, 2006, s. 72).

På bedriftsnivå har pandemien ført til at rutiner stadig endres, samhandlinger forstyrres og at risiko må revurderes fortløpende (Christianson & Barton, 2021, s. 572). Omgivelsene rundt bedriftene oppleves altså som mer usikre og uforutsigbare enn hva de gjorde før pandemien, og dette stiller krav til hyppig handlekraft hos bedriftene i et komplekst og dynamisk forretningsmiljø (Christianson & Barton, 2021, s. 575).

Ettersom ustabile omgivelser gjør det vanskelig for bedrifter å forutse fremtiden, hevder Sandalgaard (2012) at bedrifter omringet av slike omgivelser oftere må justere hvordan de



tror fremtiden vil se ut, i takt med hyppige endringer i omgivelsene. Som følge av dette hevder Sandalgaard at bedrifter omringet av ustabile omgivelser må justere prognosene sine oftere, og at det dermed er en sammenheng mellom ustabilitet i omgivelsene og hyppighet av prognosejustering (Sandalgaard, 2012). Shoghi & Safieepoor (2013) fremhever i sin studie en sammenheng mellom ustabilitet i omgivelser og innovasjon. Studiens funn indikerer at bedrifter som er omringet av ustabile omgivelser er mer villige til å innovere, ettersom omgivelsene stiller krav til fleksibilitet og endring (Shoghi & Safieepoor, 2013).

Hotellbransjen må sies å ha blitt hardt rammet av pandemiens uforutsigbarhet, ettersom tiltak som reiseråd, avstandsregler og sjenkestopp har hatt direkte innvirkning på hotellenes drift og omsetning (Myredal, 2021). Disse restriksjonene har endret seg fra uke til uke (Regjeringen, 2022), og hotellbransjen har ikke hatt noen form for innsyn eller påvirkning på tiltakene som regjeringen har kommet opp med. Uforutsigbarhet og krav til rask tilpasning har derfor vært nøkkelbegreper for hotellene i deres omgivelser og forretningsmiljø under pandemien.

### **2.3 Tradisjonelt budsjett**

Jeg vil nå gå nærmere inn på hva som menes med et tradisjonelt budsjett. Hoff (2016, s. 462) definerer budsjett som ”*det tallmessige uttrykket for virksomhetens behandlingsplaner for en gitt fremtidig periode og milepælsplanen på veien til strategisk måloppnåelse*”.

Budsjettet er altså både en plan for *hva* virksomheten skal oppnå, og *hvordan* man skal oppnå dette, for en gitt periode kalt *budsjettperioden*. Merchant & Van der Stede (2017, s. 297-298) har en mer detaljert tilnærming til budsjetter, hvor det pekes på at budsjettet har fire hovedformål: *planlegging, koordinering, motivasjon* og *kontroll*. I tillegg er budsjettet det mest brukte styringsverktøyet på tvers av organisasjoner (Bogsnes, 2016, s. 27; Johansen & Madsen, 2013, s. 23; Lorain et al., 2015, s. 74; Merchant & Van der Stede, 2017, s. 300), selv etter Covid-19-pandemiens inntreden (Frekhaug & Furnes, 2021, s. 49; PWC, 2020a, 0:11).

Når det kommer til selve utarbeidelsen av det tradisjonelle budsjettet, finnes det forskjellige tidshorisonter relatert til for hvor lang tid budsjettet blir utarbeidet. *Kapitalbudsjettering* er budsjetter som blir utarbeidet for en lang tidshorison, for eksempel ett til tre eller fem år (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 299). Det vanligste er likevel at budsjettet utarbeides for det neste regnskapsåret, altså for ett år av gangen, kalt *årlig budsjettering* (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 300). Man oppretter altså en oppstilling på hva man kan forvente av

inntekter og kostnader det kommende regnskapsåret basert på hvilke forventninger man har av perioden, hvor denne oppstillingen tilsvarer et budsjett bestående av mål, belønninger, handlingsplaner, ressursallokering og koordinering (Hope & Fraser, 2003, s. 5).

En slik form for budsjett er *statisk*, dersom det ikke dannes rom for å endre eller *rullere* budsjettet underveis. *Statistiske budsjett* sees derfor i denne sammenhengen på som tradisjonelle budsjett (Hoff, 2016, s. 382). Rullerende budsjett derimot, hvor budsjettene endres eller justeres oftere enn årlig, for eksempel månedsvis eller kvartalsvis (Hoff, 2016, s. 468), faller derfor utenfor min definisjon av tradisjonelle budsjetter. Et tradisjonelt budsjett tilsvarer altså i denne utredningen et statisk budsjett som blir utarbeidet én gang i året eller sjeldnere.

## 2.4 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting (heretter BB) er navnet på en styrings- og ledelsesfilosofi som er kritisk til budsjettet som styringsverktøy, og som heller oppfordrer til en mer dynamisk form for styring (Hoff, 2016, s. 453-454). Mer detaljert går filosofien ut på to elementer – at man skal forkaste budsjettet helt, og at man isteden skal benytte seg av mer dynamiske styringsverktøy og en mer desentralisert form for ledelse (PWC, 2020a, 01:23-01:36). For å oppnå dette skal man følge 12 prinsipper – hvor seks av prinsippene dreier seg om desentralisert ledelse, mens de seks andre prinsippene dreier seg om hvordan man skal styre mer dynamisk gjennom dynamiske styringsprosesser og -verktøy (Hoff, 2016, s. 454-459).

Filosofien vokste for første gang frem på 1970-tallet da Svenska Handelsbanken, gjennom administrerende direktør Jan Wallander, bestemte seg for å kvitte seg med budsjetter (Bjørnenak, 2010; Bogsnes, 2016, s. 81). Wallander var senere til inspirasjon for Hope & Fraser sin utvikling av BB som begrep for en ny styringsfilosofi som erstatning for budsjettet i 1998 (Bogsnes, 2016, s. 72), før Bogsnes videreførte begrepet ytterligere gjennom *Implementing Beyond Budgeting*, som første gang kom ut i 2009 (Bogsnes, 2016, s. 26). Bogsnes sitt bidrag var i hovedsak et *atferdsmessig* perspektiv på BB, både gjennom budsjettkritikk ved at han mente budsjett fører til uetisk atferd, men også gjennom prinsipper og retningslinjer for hvordan ledelse skal *utøves*, istedenfor bare strukturelle retningslinjer.

Ifølge professor ved NHH, Trond Bjørnenak, som har brukt flere år på å studere virksomheter som benytter seg av Beyond Budgeting, har BB både en *problemside* og en *løsningsside* (PWC, 2020a, 02:00-03:10). Problemsiden omhandler kritikken av og det faktum at man skal

forkaste det tradisjonelle budsjettet, mens løsningssiden handler om hva slags prosesser og verktøy man skal bruke som erstatning for budsjettet, og *hvordan* man skal bruke dem.

#### 2.4.1 Problemsiden: Kritikk av det tradisjonelle budsjettet

Jeg vil nå ta for meg *problemsiden* ved BB, nemlig kritikken av det tradisjonelle budsjettet. Beyond Budgeting Round Table (BBRT), verdens fremste BB-organisasjon, oppsummerer sin kritikk av budsjettene med følgende 10 punkter (Hoff, 2016, s. 450; Bogsnes, 2016, s. 26-27):

BBRTs kritikk mot budsjetter	
1. Det er for tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter.	6. Budsjettene opprettholder kostnadene i stedet for å redusere dem.
2. Budsjettet gir brukerne lav nytteverdi.	7. Budsjettene hemmer produkt- og strategiutvikling.
3. Budsjettet fokuserer ikke på aksjonærverdiene.	8. Budsjettene fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier.
4. Budsjettene er for rigide og forhindrer nødvendige raske handlinger.	9. Det er liten eller ingen sammenheng mellom budsjettene og strategiene.
5. Budsjettene sementerer en avhengighetskultur.	10. Budsjettene legger opp til uetisk adferd.

Tabell 2.1: BBRTs kritikk mot budsjetter. Kilde: (Bogsnes, 2016, s. 26-27; Hoff, 2016, s. 450).

Som vi ser av punktene, går BBRTs budsjettkritikk generelt ut på at budsjettet blir sett på som irrelevant, ineffektivt, for langsiktig og for langsomt. Som et supplement til disse punktene mener Bogsnes at budsjettet har blitt en barriere mot å oppnå gode prestasjoner, og at det forhindrer organisasjonene til å nå sitt fulle potensial (Bogsnes, 2016, s. 28). Særlig hevder Bogsnes at budsjettet er lite tidsrelevant, ettersom budsjettet ble oppfunnet for flere hundre år siden, og at det fungerte bedre på den tiden. I dag derimot, er omgivelsene mer dynamiske og uforutsigbare, og det gjør budsjettet utdatert, hevder Bogsnes (Bogsnes, 2016, s. 28).

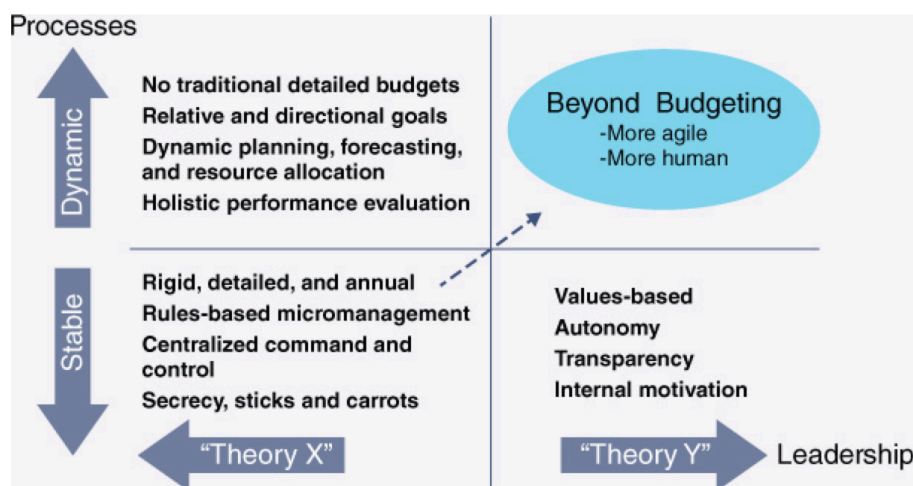
Ifølge Wallander (1999, s. 408-409) er hovedproblemet med budsjetter at mennesket har vanskeligheter med å forutsi fremtiden som annerledes enn en fortsettelse av det som har skjedd til nå. Det vil si at man gjennom et budsjett vil ha vanskeligheter med å forutsi og fange opp endringer ettersom man tror eller tvinges til å tro at historien vil gjenta seg, noe som gjør budsjettet lite relevant og lite fleksibelt som styringsverktøy (Heskestad, 2014).

Hope & Fraser mente allerede i 2003 at budsjettproblemene hadde eksistert i flere tiår (Hope & Fraser, 2003, s. 4). De mener at budsjettet er for dyrt og tungvint, og irrelevant for et konkurransedyktig miljø, hvor budsjettet egentlig ikke tilfredsstiller noens behov. I tillegg hevder de at graden av ”gaming” og andre uetiske handlinger som følge av budsjettbruk har økt til et uakseptabelt nivå.

Ifølge Bjørnenak (2013) er budsjettet signifikant negativt assosiert med lønnsomhet, og det klart minst lønnsomme verktøyet av totalt seks ulike typer styringssystemer i hans analyse av norsk bankvirksomhet (Bjørnenak, 2013, s. 34-35). Selv om årsaksforholdene ikke er klare, forteller Bjørnenaks analyse at jo mer norske banker bruker budsjett til planlegging, koordinering og ressursallokering, jo lavere lønnsomhet oppnår dem (Bjørnenak, 2013, s. 35).

#### 2.4.2 Løsningssiden: Endring av prosess og lederskap

I tillegg til budsjettkritikken og idéen om å forkaste budsjettet, har BB-filosofien en løsningsside som handler om hvordan man isteden skal lede og styre bedriften. Filosofien går ut på at man skal endre både *styringsprosesser* og *ledelse*, og kan oppsummeres med følgende figur (Bogsnes, 2016, s. 74), gjengitt med tillatelse fra Bjarte Bogsnes selv (se vedlegg 8):



Figur 2.2: Beyond Budgeting som prosess og ledelse. Kilde: Bogsnes (2016, s. 74).

Som vist av figuren, går filosofien ut på at man for det første skal benytte seg av *dynamiske* prosesser fremfor *stabile*, hvor budsjettkritikken går igjen. Styringsprosessene skal være helhetlige, relative og veiledende, og skal oppdateres kontinuerlig. Måten man leder på skal være *teori Y-basert*, noe som grovt kan oppsummeres ved at synet på de ansatte skal være at de har lyst til å jobbe, oppnå og ta ansvar, istedenfor en teori X-tilnærming hvor man må

overvåke de ansatte ettersom de misliker og vil unngå å jobbe (CMI, 2015, s. 1-2). I tillegg assosierer BB-filosofien desentralisert ledelse med desentralisering av beslutningsmyndighet, som for øvrig også er i tråd med annen forskning (Alston, Alston & Mueller, 2019; Bogsnes, 2016, s. 101; Chen & Wakabayashi, 1996). Modellen legger til rette for en desentralisert måte å lede på gjennom bruk av dynamiske og tilpassningsdyktige styringssystemer, med mål om å bli mer *smidig og menneskelig* (Bogsnes, 2016, s. 73).

Mer detaljert har Bogsnes videreført denne idéen ved å sette sammen 12 prinsipper for BB-filosofien, hvorav seks av prinsippene tar for seg hva som kjennetegner desentralisert teori Y-ledelse, mens de seks andre tar for seg hva som kjennetegner dynamiske prosesser (Bogsnes, 2016, s. 77-78). Disse er gjengitt på originalspråket for å unngå misforståelser og uklarheter:

Leadership Principles	Management Processes
<b>Purpose</b> – Engage and inspire people around bold and noble causes, <b>not</b> around short-term financial targets.	<b>Rhythm</b> – Organize management process dynamically around business rhythms and events, <b>not</b> around the calendar year only.
<b>Values</b> – Govern through shared values and sound judgments, <b>not</b> through detailed rules and regulations.	<b>Targets</b> – Set directional, ambitious, and relative goals; <b>avoid</b> fixed and cascaded targets.
<b>Transparency</b> – Make information open for self-regulation, innovation, learning, and control; <b>don't</b> restrict it.	<b>Plans and forecasts</b> – Make planning and forecasting lean and unbiased processes, <b>not</b> rigid and political exercises.
<b>Organization</b> – Cultivate a strong sense of belonging and organize around agile and accountable teams; <b>avoid</b> hierarchical controls and bureaucracy.	<b>Resource allocation</b> – Foster a cost-conscious mindset and make resources available as needed, <b>not</b> through detailed annual budget allocations.
<b>Autonomy</b> – Trust people with freedom to act; <b>don't</b> punish everyone if someone should abuse it.	<b>Performance evaluation</b> – Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development, <b>not</b> based on measurement only and <b>not</b> for rewards only.
<b>Customers</b> – Connect everyone's work with customer needs; <b>avoid</b> conflicts of interest.	<b>Rewards</b> – Reward shared success against competition, <b>not</b> against fixed performance contracts.

Tabell 2.2: De 12 Beyond Budgeting-prinsippene. Kilde: Bogsnes (2016, s. 77-78).

Det elementære ved BB-filosofien i praksis er at det skal være en *sammenheng* mellom ledelses- og prosessprinsippene. Det gir for eksempel ingen mening å ha en desentralisert teori Y-ledelse dersom belønningssystemet kun er basert på individuelle bonuser (Bogsnes, 2016, s. 78). Med andre ord er både ledelses- og prosessprinsippene like viktige i utformingen av et BB-basert styringssystem, selv om prinsippene skal fungere mer som en veiledning enn en ”fasit” eller ”oppskrift” på hvordan filosofien skal utøves (Bogsnes, 2016, s. 79-80).

### **2.4.3 Alternative styringsverktøy**

I BB-litteraturen har vi sett at bedrifter oppfordres til å forkaste budsjettet og isteden erstatte det med andre typer styringsverktøy som er mer dynamiske og som er bedre egnet for desentralisert ledelse. Hope & Fraser etterspurte dette i 2003, da de mente at man trengte et styringsverktøy som fjerner alle forhindringene som budsjettet skaper, og som ivaretar og fremmer organisasjonens mål (Hope & Fraser, 2003, s. 15).

Det er viktig å fremheve at BB ikke er et styringsverktøy i seg selv, men heller en styrings*filosofi* som gjennom sine 12 prinsipper fungerer som en veiledning for organisasjoner og deres styringsverktøy (Bogsnes, 2016, s. 181). Det finnes i dag flere typer slike styringsverktøy, som i sin art og praksis minner om og trekker i retning av BB-filosofien, og som ”tilfredsstillende” mange av BB-prinsippene (Bjørnenak, 2010). Jeg velger å benytte meg av Bjørnenak (2013) sin definisjon, og kaller disse verktøyene for ”alternative styringsverktøy”. Bjørnenak tar for seg fem slike alternative styringsverktøy (Bjørnenak, 2013, s. 31-32), og jeg vil i det følgende beskrive dem kort. I tillegg til Bjørnenaks fem verktøy tar jeg også for meg *target costing*, ettersom dette går igjen i budsjettlitteraturen.

#### ***Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)***

ABC-kalkulasjon foregår ved at man skaper detaljerte kalkyler gjennom at indirekte kostnader blir fordelt på ulike *kostnadscentre* basert på *kostnadsdrivere*, som igjen er basert på hva kalkyleobjektet faktisk brukes til og dens *aktiviteter* (Bjørnenak, 2010; Hoff, 2016, s. 65-66). På den måten får man et presist og relevant bilde på hva man faktisk bruker penger på, ettersom størrelsen på en kostnad avhenger av dens bruk eller aktivitet.

#### ***Balansert målstyring***

Balansert målstyring tar sikte på å vurdere bedriftens utvikling gjennom fire ulike perspektiver med like stort fokus – nemlig *kundene, det finansielle, interne prosesser* samt

*læring og vekst* (Hoff, 2016, s. 313; Kaplan, 2009, s. 1254). Idéen ble oppfunnet av Robert Kaplan og David Norton i 1992, som så nødvendigheten av å fange opp et bredere spekter av mål utover bare de finansielle målene, ved å også inkludere *ikke-finansielle måltall*, for at bedriftens overordnede mål skulle nås (Hoff, 2016, s. 313; Kaplan, 2009, s. 1255).

### ***Benchmarking***

Benchmarking handler om å sammenligne sin egen bedrifts ytelser opp mot hva de beste på området presterer (Hoff, 2016, s. 268). Man kan enten sammenligne seg med de som er ”best i bransjen”, altså konkurrenter, eller med de som er ”best i klassen”, som vil si bedrifter som er kjent for gode prestasjoner uavhengig av bransje (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 304).

### ***Rullerende prognoser***

Mye av budsjettkritikken går ut på at omgivelsene er i stadig og rask endring, noe som gjør at budsjettets forutsetninger endres (Hope & Fraser, 2003, s. 8). En løsning på dette er bruk av rullerende prognoser, som skal ”vise hva de enkelte ledere og team mener de realistisk skal kunne oppnå basert på de tiltakene som skal iverksettes for å nå de ambisiøse målene” (Hoff, 2016, s. 457). Mer detaljert er en prognose en forutsigelse på hvordan en utvikling vil arte seg, og at prognosen er *rullerende* vil si at bedriften kan oppdatere budsjettforutsetningene fortløpende og kontinuerlig istedenfor bare én gang i året (Hoff, 2016, s. 457; PWC, 2020b, s. 9; Quick, 2012, s. 45). Rullerende prognoser ses i så måte på som et mer tilpasningsdyktig og fleksibelt styringsverktøy enn tradisjonelle budsjetter (Quick, 2012, s. 45).

Forskjellen fra budsjetter er at en prognose er et syn på hvordan bedriften *tror* det vil gå, mens et budsjett er et syn på hvordan bedriften *vil* det skal gå (Quick, 2012, s. 45). En forutsetning for å lykkes med rullerende prognoser er derfor at man er brutalt ærlige i utarbeidelsen av dem, som vil si at man må ta høyde for både ”gode” og ”dårlige” nyheter i prognosene for å gjøre dem mest mulig realistiske og effektive (PWC, 2020b, s. 21-22; Quick, 2012, s. 45-46).

### ***Kundelønnsomhetsanalyser***

Gjennom en kundelønnsomhetsanalyse oppretter man en lønnsomhetsanalyse for hver enkelt kunde eller kundegruppe, og rangerer dem etter lønnsomhet (Hoff, 2016, s. 325). Det sies at 80 prosent av inntektene kommer fra 20 prosent av kundene (Dowling, & Uncles, 1997, s. 4), og ved denne metoden får man kartlagt hvilke kunder som både er lønnsomme og ulønnsomme.

### ***Target costing***

Target costing fokuserer på hva et produkt kan koste for at det skal være lønnsomt (Bjørnenak, 2010). Dette tilsvarer en prosess hvor kostnadene beregnes ut ifra hva kunden er villig til å betale, samt eget krav til fortjeneste (Hoff, 2016, s. 138-139).

## **2.5 Budsjettering og delegering i kriser**

I dette delkapitlet vil jeg ta for meg ulike teorier på hvordan kriser påvirker bedrifters bruk av budsjettet som styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet. Her er forskningen delt (Becker et al., 2016, s. 1490). Noe forskning taler for en effekt som tilsier at kriser fører til større ustabilitet som igjen gjør at bedriftene vil stramme inn beslutningsmyndighet og holde på budsjettet for å bevare kontrollen i et ustabilt miljø. Annen forskning hevder at kriser øker behovet for raskere beslutninger og fleksibilitet – altså en motsatt effekt hvor budsjettet kan bli sett på som for statisk og derfor bør skiftes ut, og at man desentraliserer beslutningsmyndighet.

Ifølge Nesheim (2016) kjennetegnes kriser av uforutsigbarhet, handling under tidspress og stor usikkerhet knyttet til årsakssammenhenger. Hadley, Pittinsky, Sommer & Zhu (2011, s. 5) hevder at ledere under krisesituasjoner er under et alvorlig tidspress og mangler tid til å innhente, sikre og behandle informasjon. Covid-19-pandemien er å betrakte som en krise med høy kompleksitet (Bratianu, 2020), noe som baner vei for handling hos bedriftene, og i hvilken grad dette får konsekvenser for budsjettbruk og delegering skal jeg nå gjøre rede for.

### **2.5.1 ”Kriser fører til innstramming”**

Jeg vil først ta for meg den delen av teorien og forskningen som sier at kriser fører til at man beholder budsjettet som styringsverktøy og at man strammer inn beslutningsmyndigheten.

#### **Økt viktighet av budsjett**

Administrerende direktør i Sparebank1, Sigurd Aune, hevder i podkast-episoden *PWC-podden: Beyond Budgeting i praksis* at man ved finanskrisen i 2008 ikke så en bølge av bedrifter som gikk over til en mer dynamisk styring. Man så heller ikke at bedriftene i nevneverdig grad kvittet seg med budsjettene, på tross av at krisen førte med seg at det i stor grad var forhold utenfor bedriftens kontroll som styrte resultat og bunnlinjen (PWC, 2020a, 16:03-16:32). Videre hever Aune at han ikke tror Covid-19 vil føre til at bedrifter forkaster



budsjettet, ettersom en såpass usikker situasjon som Covid-19 fører til at man vil holde fast ved det trygge og skape mest mulig kontroll (PWC, 2020a, 17:00-17:31).

At viktigheten av budsjettet som styringsverktøy øker under kriser, støttes av Becker et al. (2016). Her har også finanskrisen i 2008 blitt tatt som utgangspunkt, og analysen konkluderes med at viktigheten av budsjettet for planlegging og ressursallokering *økte* som følge av finanskrisen (Becker et al., 2016: 1504). Ezzamel (1990) konkluderer sin analyse av ulike typer omgivers påvirkning på budsjettbruk med at det er en positiv sammenheng mellom usikkerhet i omgivelsene og bruk av budsjetter (Ezzamel, 1990, s. 193). Analysene tyder altså på at bruk av budsjettet som styringsverktøy blir mer viktig i økonomiske kriser og i situasjoner hvor det er stor usikkerhet i omgivelsene.

En analyse som tar for seg utbredelsen av budsjetter hos spanske bedrifter etter finanskrisen, viser at 97 prosent av bedriftene i undersøkelsen fortsatt benyttet seg av budsjetter i 2013, selv etter fem år med nedgangstider (Lorain et al., 2015, s. 83). Dette på tross av at Spania var et av landene i Europa som ble hardest rammet av finanskrisen. Mange av bedriftene hadde riktignok *endret* budsjettet, gjennom å gjøre det mer fleksibelt og tilpasningsdyktig til raske endringer, men svært få av bedriftene hadde forkastet budsjettet helt, på tross av den allment kjente budsjettkritikken (Lorain et al., 2015, s. 76; s. 74-75; s. 83-84).

### **Innstramming av beslutningsmyndighet**

Relatert til delegering av beslutningsmyndighet, er det flere studier som peker på en effekt der kriser fører til en innstramming og sentralisering. Ifølge Dutton (1986) er dette en naturlig reaksjon på en krise fra bedrifters side, ettersom man vil skape kontroll og oversikt i et ustabil forretningsmiljø.

Det samme hevdes av Bakonyi (2018) som sammenligner økt sentralisering som følge av nedgangstider med økt effektivitet, ettersom de kortsiktige fordelene av sentralisering overgår de langsiktige fordelene av desentralisering i nedgangstider. Disse kortsiktige fordelene av sentralisering er et mer helhetlig organisasjonsfokus, enklere kommunikasjon og raskere beslutninger, som ses på som viktigere enn innovasjon og fleksibilitet – som ville vært tilfellet med desentralisering (Bakonyi, 2018).

I tillegg til at sentralisering trekkes frem som fordelaktig, viser også flere case-studier at dette faktisk har vært tilfelle for mange bedrifter under ulike kriser, og at det var med på å håndtere krisen (Cznariawska-Joerges, 2018; D’Aveni, 1989).

### **2.5.2 ”Kriser fører til dynamisk styring og desentralisering”**

Jeg vil nå ta for meg den delen av forskningen som taler for en motsatt effekt – nemlig at kriser fører til at bedrifter *legger fra seg* budsjettet som styringsverktøy og *desentraliserer* beslutningsmyndighet, som på mange måter er en videreføring av BB-filosofien presentert i 2.4. Som en overordnet forutsetning vil BB-filosofien derfor gjelde for denne teorien, men ettersom BB allerede har blitt nøye beskrevet vil jeg her isteden gjøre plass til annen forskning som tar for seg denne effekten.

#### **Mer dynamiske styringsverktøy**

I den samme podkast-episoden som ble referert til i forrige delkapittel, stiller professor ved NHH, Trond Bjørnenak, seg uenig i Aunes påstander om at bedrifter ikke vil kvitte seg med budsjetter. Tvert imot hevder Bjørnenak at noen bedrifter vil betrakte omgivelsene knyttet til Covid-19-pandemien som såpass usikre at budsjettet vil bli sett på som irrelevant og for langsiktig (PWC, 2020a, 17:34-17:50). Han ser isteden på prognoser og dynamiske styringssystemer som mer relevante styringsverktøy enn budsjettet, ettersom Covid-19 er en såpass usikker situasjon med ustabile og usikre omgivelser (PWC, 2020a, 18:10-18:20).

I 1997 studerte Collins, Holzmann & Medoza sammenhengen mellom strategi og bruk av budsjett i politiske og økonomiske kriser i Sør-Amerika. Man fant her ut at viktigheten av budsjetter blir redusert i slike kriser, og forskerne konkluderte med at ”store kriser reduserer nytteverdien av budsjettet” (Collins et al., 1997, s. 682). Særlig blir det pekt på at de ustabile omgivelsene som en krise medfører stiller krav til rask tilpasning og reaksjoner fra bedriftene i disse omgivelsene (Collins et al., 1997, s. 674; s. 679).

Lindsay & Libby (2007) hevder i sin caseanalyse av Svenska Handelsbanken at bedrifter overlever kriser bedre ved å *ikke* budsjettere, og at bedriftene heller bør benytte seg av mer desentraliserte styringssystemer for å tilpasse seg de ustabile omgivelsene. Budsjettet blir både sett på som for statisk og for irrelevant i en så usikker situasjon som en krise er (Lindsay & Libby, 2007).

## **Økt desentralisering**

Ifølge Mintzberg (1993) eksisterer det en positiv sammenheng mellom kompleksitet i en organisasjons omgivelser og graden av desentralisering i organisasjonens struktur. Mintzbergs teori bygger på at jo mer komplekse omgivelsene til organisasjonen er, jo mer desentralisert er organisasjonsstrukturen (Dooley, 2002, s. 13). Med andre ord taler en såpass kompleks situasjon som en krise er (Bratianu, 2020), for at organisasjonene i disse omgivelsene vil dra nytte av en desentralisert struktur. Det vil si en struktur hvor flere ledd enn bare toppledelsen kan fatte beslutninger på vegne av selskapet, og hvor det foreligger en standardisering av arbeidsprosesser, resultater og ferdigheter samt gjensidig justering, fremfor direkte overvåkning av de ansatte (Dooley, 2002, s. 13-14). Mintzbergs teori taler derfor for at organisasjoner i komplekse omgivelser også vil strebe etter å oppnå en slik desentralisert struktur, ettersom dette vil være fordelaktig for organisasjonen.

Senge (2006) har mange av de samme tilnærmingene til usikkerhet i omgivelser og bruk av styringsverktøy som Mintzberg når han snakker om *dynamisk kompleksitet*, et begrep som ble nøyere beskrevet i 2.2.3. Senge hevder at styring gjennom konvensjonelle prognoser og analysemetoder og konvensjonell planlegging ikke passer inn i dynamisk komplekse omgivelser, ettersom effekten av handlinger er svært komplisert å forutse på forhånd (Senge, 2006, s. 71). Statiske og konvensjonelle styringsverktøy blir sett på som for upresise, langsomme og for lite tilpasningsdyktige til å gi et godt nok bilde på de komplekse og uforutsigbare omgivelsene som bedriftene er omringet av.

## **2.6 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg tatt for meg relevant litteratur og forskning knyttet til problemstillingen. Vi har sett at den norske hotellbransjen har blitt hardt rammet av pandemien, og at det i forskningen er ulike syn på hvem som håndterer kriser best av store og små hoteller, samt kjedetilknyttede og uavhengige. Mer hjemmekontor, økt digitalisering og mer ustabile omgivelser trekkes frem som sentrale effekter pandemien har hatt på det norske arbeidslivet, og er også noe som har rammet hotellbransjen. I tillegg har jeg gått igjennom teori om budsjett, prognoser og alternative styringsverktøy, samt en detaljert forklaring av Beyond Budgeting-filosofien. Til slutt så vi hvordan tidligere forskning tar for seg krisers påvirkning av bedrifters styringspraksis, hvor én side av forskningen hevder at kriser øker viktigheten av budsjettet og sentraliserer beslutningsmyndigheten, mens annen forskning derimot assosierer kriser med mer dynamiske styringsverktøy og økt desentralisering.

### **3: Teoretiske rammeverk og hypoteseutvikling**

Basert på gjennomgangen av litteratur og tidligere forskning i kapittel 2, vil jeg nå presentere det teoretiske rammeverket som vil bli brukt som grunnlag til utvikling av hypoteser.

Avslutningsvis vil jeg komme med en kort oppsummering av kapitlets mest sentrale områder.

#### **3.1 Grad av Beyond Budgeting**

BB er et relativt komplekst begrep som omhandler flere forskjellige faktorer. Som følge av dette er begrepet ofte vanskelig å måle, og mange studier, som i likhet med denne studien tar for seg graden av BB i organisasjoner eller bransjer, er derfor kvalitative. Likevel har jeg gjennom en grundig gjennomgang av BB-litteraturen funnet flere faktorer som har en tendens til å gå igjen, og som jeg derfor lar representere BB som et målbart fenomen i denne studien. Basert på denne litteraturgjennomgangen vil jeg nå gjennomgå de mest sentrale faktorene som i litteraturen oftest relateres til BB. Disse vil senere bli brukt som kvantitative variabler til å måle graden av BB i virksomhetene som studiens informanter representerer.

##### **3.1.1 Styringsverktøy**

Vi så i forrige kapittel at mye av BB dreier seg om en kritikk av budsjettet som styringsverktøy, ved at det blant annet er for statisk og for lite tilpasningsdyktig (Bogsnes, 2016; Lindsay & Libby, 2007; Wallander, 1999). Prognoser blir sett på som et mer tilpasningsdyktig og fleksibelt styringsverktøy enn budsjetter, ettersom prognoser justeres oftere og er lettere å justere (Quick, 2012, s. 45). Alternative styringsverktøy, som Bjørnenak (2013) bruker som en paraplykategori av andre mer dynamiske typer styringsverktøy enn både budsjetter og prognoser, sees på som styringsverktøyene med høyest BB-grad.

##### **3.1.2 Delegering**

En annen faktor som går igjen i BB-litteraturen er at desentralisering assosieres med høyere grad av BB (Bogsnes, 2016). Med andre ord taler delegering av beslutningsmyndighet til lavere nivåer i organisasjonen for at organisasjonene kan ta raskere beslutninger og derfor bli tilpasningsdyktige mot raske endringer og ustabile omgivelser. Spesielt tilpasningsdyktighet går i BB-litteraturen igjen som noe budsjettet klart mangler – og høyere grad av dette er derfor noe BB-tilhengere vil etterstrebe. I tillegg tenderer en høyere grad av desentralisering mot en ”teori Y-basert” form for ledelse med høy grad av autonomi, som vi har sett er ett av nøkkelbegrepene i spesielt Bogsnes’ atferdsmessige bidrag til BB-begrepet.

### **3.1.3 BB-ledelse**

BB-ledelse indikerer Bogsnes' seks ledelsesprinsipper som ble gjennomgått i 2.4.2. Kort og godt tilsvarer dette halvparten av prinsippene som fungerer som retningslinjer, men ikke en fasit, for hva som skal kjennetegne BB som styringsfilosofi (Bogsnes, 2016). Prinsippene dreier seg, i likhet med delegering av beslutningsmyndighet, om den atferdsmessige delen av BB. En videre utgreiing av hvorfor BB-ledelse assosieres med grad av BB er derfor ikke nødvendig, ettersom dette fremstår som relativt selvsagt.

### **3.1.4 BB-prosess**

Det samme gjelder BB-prosess, som tilsvarer de seks andre BB-prinsippene til Bogsnes. Disse prinsippene handler derimot om hva som skal kjennetegne BB-følgende bedrifters *styringsprosesser*, og er mer knyttet til den utøvende og praktiske delen av BB, enn den atferdsmessige (Bogsnes, 2016). Heller ikke her er en videre utgreiing nødvendig, da sammenhengen mellom prinsippene og BB-grad er relativt selvsagt.

### **3.1.5 Oppdatering av styringsverktøy**

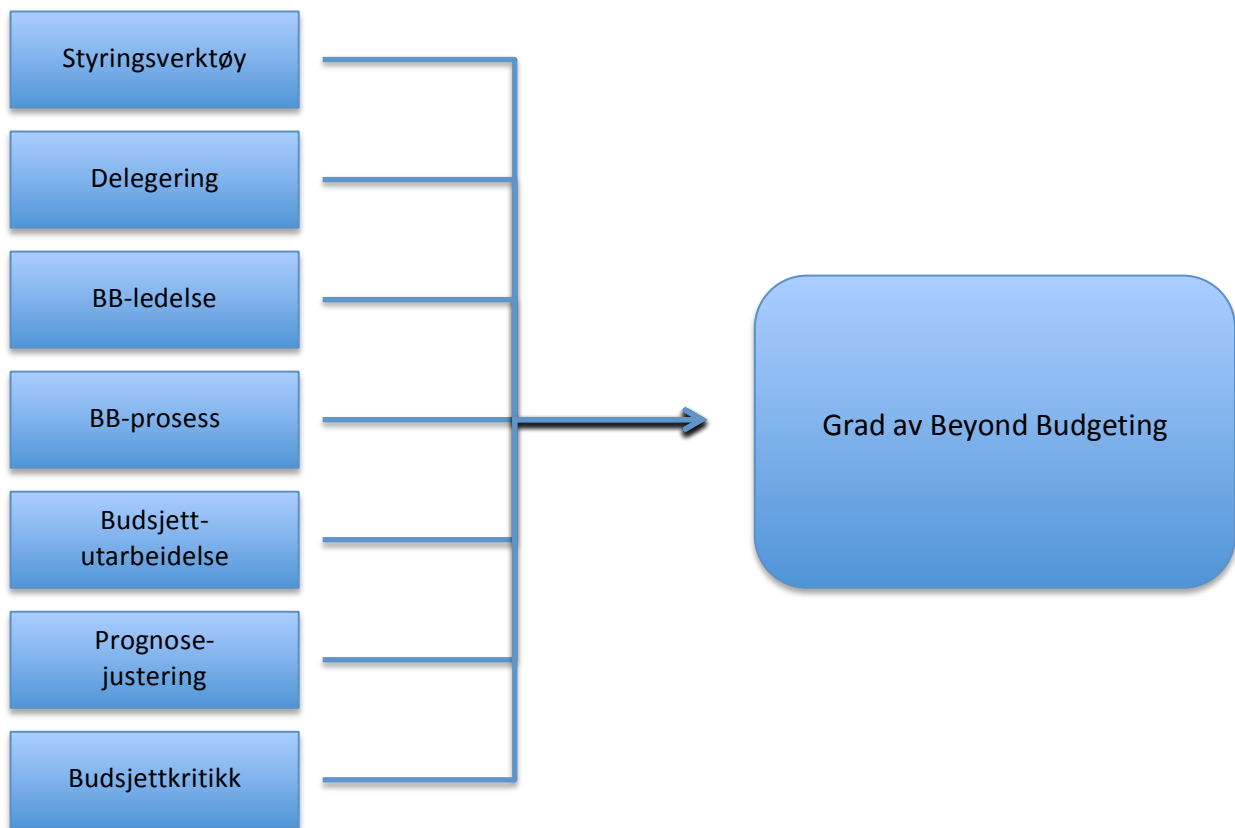
Denne kategorien dreier seg om tendensen til at bedriftene *ikke* endrer styringsverktøy, men at de heller endrer hvor ofte styringsverktøyet oppdateres eller endres. Forskning tyder på at jo oftere et budsjett utarbeides eller prognoser justeres, jo mer tilpasningsdyktig og justerbart for ustabile omgivelser er det (El Attal, 2021; Lorain et al., 2015; Quick, 2012). Budsjetter som utarbeides oftere enn én gang i året sees ikke på som et typisk tradisjonelt, statisk budsjett, men heller en mer fleksibel budsjettform (Hoff, 2016). Det samme gjelder prognoser, hvor prognoser som justeres oftere enn én gang i året omtales som "rullerende prognoser", som faktisk kategoriseres som et alternativt styringsverktøy i Bjørnenak (2013). Med andre ord tyder teorigjennomgangen på at jo oftere et budsjett utarbeides eller prognoser justeres, jo mer fleksible og tilpasningsdyktige er dem, som igjen assosieres med høyere grad av BB.

### **3.1.6 Budsjettkritikk**

Den siste kategorien er, i likhet med BB-ledelse og BB-prosess, relativt selvsagt. Kritikk av budsjettet som styringsverktøy er selve essensen i BB sin problemside, og kritikken oppsummeres av BBRTs 10 kritiske budsjettpåstander som ble nevnt i 2.4.1 (Bogsnes, 2016; Wallander, 1999). Høyere grad av budsjettkritikk assosieres derfor med høyere grad av BB, og motsatt.

### 3.1.7 Oppsummering av rammeverket

Det teoretiske rammeverket kan oppsummeres med følgende figur:



Figur 3.1: Teoretisk rammeverk.

For alle BB-kategoriene representerer en økning også en økning i BB-grad. For seks av kategoriene betyr det derfor at større grad av delegering eller desentralisering, større grad av BB-ledelse, større grad av BB-prosesser, oftere utarbeidelse av budsjetter, oftere justering av prognoser, og større grad av budsjettkritikk, assosieres med større grad av BB, og motsatt. For styringsverktøy sees budsjett på som styringsverktøyet med lavest BB-grad, prognoser med ”mellomst” BB-grad, og alternative styringsverktøy med høyest BB-grad.

### 3.2 Hypoteser

Etter å ha undersøkt og oppsummert det teoretiske rammeverket, vil jeg nå presentere mine hypoteser. Samtlige hypoteser er utviklet som en videreføring av det teoretiske rammeverket.

Mitt vitenskapelige ståsted for hypotesene tilsvarer en BB-tilnærming. Relatert til hovedteoriene om BB og kriser som ble presentert i 2.5, tilsier dette en større tro på teorien

som at kriser fører til mer dynamisk styring og desentralisering, enn teorien om at kriser fører til innstramming. I tillegg taler mitt BB-pregede vitenskapelige ståsted for en størst mulig sammenheng mellom BB-kategoriene, ettersom BB-kategoriene til sammen presenterer det samme fenomenet – nemlig grad av BB. Som nevnt tidligere har jeg i denne studien tre forskningsspørsmål, og hypotesene relateres til disse forskningsspørsmålene.

### **3.2.1 Endring av Beyond Budgeting-grad**

Mitt første forskningsspørsmål lyder følgende:

*F1: Har Covid-19-pandemien ført til en økt, redusert eller uendret grad av Beyond Budgeting i norske hotelliers styringspraksis?*

Relatert til dette forskningsspørsmålet har jeg en overordnet hypotese som gjelder for seks av de syv BB-kategoriene. Unntaket er budsjettkritikk, hvor endring ikke måles. Grunnen til dette er at budsjettkritikk måles ved meningsrelaterte påstander, og det er vanskelig å måle hvorvidt man var mer enig i en påstand før enn nå, i hvert fall når det kun er snakk om en periode på to år, altså før pandemien. Denne generelle hypotesen for dette forskningsspørsmålet er følgende:

*H1: Majoriteten av hotellene rapporterer ingen endring i BB-grad, men flere rapporterer økning enn reduksjon.*

Ettersom pandemien kun har vart i to år på det tidspunktet respondentene besvarer undersøkelsen, tror jeg ikke endringene har vært såpass drastiske at majoriteten av hotellene har foretatt endringer. Dette, i tillegg til at mye av teorien tyder på at virksomheter ikke endrer i det hele tatt som følge av kriser, gjør at jeg holder igjen påvirkningen pandemien har hatt på BB-graden i bransjen i hypotesene. Samtidig tyder teorien om at pandemien har ført til at flere har *økt* enn *redusert* BB-graden for samtlige av BB-kategoriene, på at mitt BB-støttende vitenskapelige ståsted likevel står relativt sterkt i hypotesene. Den generelle hypotesen gir følgende testbare, variabelrelaterte delhypoteser:

*H1a: Majoriteten av hotellene har ikke endret primært styringsverktøy, men flere har endret til et styringsverktøy med høyere BB-grad enn lavere.*

H1b: *Majoriteten av hotellene har ikke endret nivået på delegering av beslutningsmyndighet, men flere delegerer mer enn mindre.*

H1c: *Majoriteten av hotellene har ikke endret grad av BB-ledelse, men flere rapporter økning enn reduksjon.*

H1d: *Majoriteten av hotellene har ikke endret grad av BB-prosess, men flere rapporter økning enn reduksjon.*

H1e: *Majoriteten av hotellene har ikke endret hvor ofte budsjettet utarbeides, men flere utarbeider oftere enn sjeldnere.*

H1f: *Majoriteten av hotellene har ikke endret hvor ofte prognosene justeres, men flere justerer oftere enn sjeldnere.*

Relatert til forskningsspørsmålet vil jeg også se på utbredelsen av budsjettet som styringsverktøy, både før pandemien og nå. Mye av teorien tyder på at budsjettet er det mest utbredte styringsverktøyet på tvers av organisasjoner (Bogsnes, 2016, s. 27; Johansen & Madsen, 2013, s. 23; Lorain et al., 2015, s. 74; Merchant & Van der Stede, 2017, s. 300), og på grunnlag av dette har jeg hypoteser om at budsjettet var både det mest utbredte og viktigste styringsverktøy for hotellene *før pandemien*.

Etter pandemien derimot, har jeg en teori om at viktigheten og prioriteringen av budsjettet har gått ned, og her kommer mitt BB-baserte vitenskapelige ståsted frem. Samtidig tror jeg at utbredelsen uavhengig av viktighet eller prioritering er tilnærmet den samme, ettersom mye av teorien tyder på at budsjettet fortsatt brukes, men at både viktigheten av det er redusert, og at flere har gjort budsjettet mer fleksibelt og tilpasningsdyktig (Lorain et al., 2015). Det siste henger sammen med hypotesen om at flere har økt hvor ofte budsjettet utarbeides, enn redusert. I tillegg tyder forskning på at budsjettet fortsatt er det mest utbredte styringsverktøyet etter pandemien, dog uavhengig av viktighet og prioritering (Frekhaug & Furnes, 2021, s. 49; PWC, 2020a, 0:11).

H2: *Budsjettet var det mest utbredte primære styringsverktøyet i den norske hotellbransjen før pandemien.*

H3: *Budsjettet er ikke det mest utbredte primære styringsverktøyet i den norske hotellbransjen i dag.*

H4: *Budsjettet var det mest utbredte styringsverktøyet i den norske hotellbransjen før pandemien.*



H5: *Budsjettet er det mest utbredte styringsverktøyet i den norske hotellbransjen i dag.*

### **3.2.2 Faktorer som assosieres med Beyond Budgeting**

Forskningsspørsmål 2 lyder følgende:

*F2: Hvilke faktorer assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad i norske hotellers styringspraksis som følge av Covid-19-pandemien?*

Relevant for dette forskningsspørsmålet er hvorvidt det eksisterer signifikante samvariasjoner mellom situasjonsvariabler og endringsbaserte BB-variabler (heretter eBB-variabler). Den generelle, overordnede hypotesen hevder at det er en signifikant sammenheng mellom situasjonsvariablene og eBB-variablene. Rent kvantifiserbart har jeg justert dette til å gjelde halvparten av eBB-variablene, igjen for å begrense effekten pandemien har hatt på BB-endringen i bransjen basert på teori og pandemiens korte varighet, som jeg diskuterte ved forrige forskningsspørsmål.

Mitt BB-baserte vitenskapelige ståsted er noe mer nedtonet for disse hypotesene, ettersom hypotesene er ikke-direksjonelle ved at de ikke angir i hvilken retning jeg tror samvariasjonene gjelder. Dette er både som følge av at forskningen er svært delt for hvorvidt BB-graden blir økt eller redusert for situasjonsvariablene, i tillegg til at forskningsspørsmålet strengt tatt ikke tar stilling til verken økning eller reduksjon, men retningsuavhengig *endring*. Den generelle hypotesen for situasjonsvariablene er derfor:

H6: *Det er signifikant samvariasjon mellom situasjonsvariablene og minimum 3 av eBB-variablene.*

Mer detaljert tilsier dette følgende, testbare variabelspesifikke hypoteser:

H6a: *Det er signifikant samvariasjon mellom Størrelse og minimum 3 av eBB-variablene.*

H6b: *Det er signifikant samvariasjon mellom Kjeditilhørighet og minimum 3 av eBB-variablene.*

H6c: *Det er signifikant samvariasjon mellom Opplevd krise og minimum 3 av eBB-variablene.*

H6d: *Det er signifikant samvariasjon mellom Hjemmekontor og minimum 3 av eBB-variablene.*

H6e: *Det er signifikant samvariasjon mellom Digitalisering og minimum 3 av eBB-variablene.*

H6f: *Det er signifikant samvariasjon mellom Omgivelser og minimum 3 av endrings-BB-variablene.*

I tillegg er det flere sider av litteratur- og forskningsgjennomgangen som tyder på mer spesifikke sammenhenger. Her kommer derimot mitt BB-pregede vitenskapelige ståsted tydeligere frem, da jeg stoler mer på delen av forskningen som tilsier sammenheng med *økt* BB-grad, enn *redusert*. Samtlige av disse hypotesene predikerer derfor positive BB-sammenhenger.

I forskningen er det relativt stor enighet om at større hoteller har mer desentralisert organisasjonsstruktur enn små, som taler for en positiv sammenheng mellom størrelse og delegering (Mintzberg, 1983; Vitez, 2019). Dette, kombinert med at mye forskning tyder på at større hoteller er mer tilbøyelige for endringer i krisesituasjoner (Alonso-Almeida et al., 2016; Berglund, 2021), gjør at jeg har en hypotese om en positiv sammenheng mellom hotellstørrelse og økt desentralisering som følge av pandemien.

I tillegg hevder Mintzberg (1993) og Dooley (2002) at organisasjoner som opplever ustabile omgivelser vil dra nytte av desentralisering, både når det kommer til struktur gjennom hvilket ledd i virksomheten som kan fatte beslutninger, men også for hvordan ledelsen utøves. Som en videreføring av dette har jeg en hypotese om at økning i ustabile omgivelser også omfatter en økning av både delegering og BB-ledelse.

Senge (2006) peker også på at organisasjoner med ustabile omgivelser også vil dra nytte av mer dynamiske styringsverktøy, noe som taler for en sammenheng mellom økning av BB-baserte styringsverktøy (presentert som variabelen *ePSV*) og ustabilitet i omgivelsene. I tillegg hevder teorien i 2.5.2 om at kriser fører til mer dynamisk styring, at kriser assosieres med økt grad av BB-baserte styringssystemer, noe som taler for en positiv sammenheng mellom opplevd krise og endring til mer BB-baserte styringsverktøy. Jeg har dermed utarbeidet følgende hypoteser for spesifikke variablsammenhenger:

H7: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Størrelse og Delegering nå.*

H8: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Størrelse og eDelegering.*

H9: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Opplevd krise og ePSV.*

H10: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Omgivelser og ePSV.*

H11: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Omgivelser og eDelegering.*

H12: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Omgivelser og eBBL.*

### **3.2.3 Beyond Budgeting-kategoriens sammenheng med hverandre**

Det tredje og siste forskningsspørsmålet lyder følgende:

*F3: Hvordan henger ulike former for Beyond-Budgeting-praksis sammen for norske hoteller?*

Her er det relevant å studere hvordan BB-variablene korrelerer med hverandre, både for de statiske og de endringsbaserte BB-variablene. Her ser jeg for meg en betydelig andel av positive samvariasjoner mellom eBB-variablene, ettersom det teoretiske rammeverket fremhever BB som et begrep sammensatt av flere faktorer som spiller inn samtidig. En økning i en faktor assosieres derfor med en økning i en annen faktor, og motsatt. Samtidig tar jeg også her hensyn til pandemiens kortvarighet og pandemiens påvirkning av BB for øvrig. Hypotesen er derfor ikke at alle eBB-variablene korrelerer med hverandre, som realistisk sett ville vært utopisk å tro, men marginalt under halvparten av de totalt 15 mulige samvariasjonene. En generell, kvantifiserbar hypotese er dermed:

*H13: Det er minimum 7 signifikante positive samvariasjoner mellom de 6 eBB-variablene.*

I likhet med forrige forskningsspørsmål, har jeg også her hypoteser på spesifikke sammenhenger. For det første tyder det teoretiske rammeverket på en betydelig sammenheng mellom delegering og BB-ledelse (Alston et al., 2019; Bogsnes, 2016, s. 101; Chen & Wakabayashi, 1996). Begge faktorene handler om desentralisering, og en desentralisert beslutningsstruktur assosieres ofte med en desentralisert teori y-basert form for ledelse, med høy grad av autonomi. Denne sammenhengen tror jeg stemmer for både de statiske og eBB-variablene.

Bogsnes (2016) poengterer også flere ganger at det skal være en sammenheng mellom ledelses- og prosessprinsippene, og at det ene ikke kan utelate det andre. Jeg ser derfor både

for meg en statistisk sammenheng mellom *BBL* og *BBP*, men også at de endres i takt med hverandre.

Det samme gjelder for sammenhengen mellom styringsverktøy og BB-prosess. Som nevnt i litteratur- og forskningskapitlet og rammeverket, handler Bogsnes' prosessprinsipper om hva som ideelt sett skal kjennetegne dynamiske styringsverktøy og -prosesser. At dette har sammenheng med hvilket styringsverktøy man bruker, fremgår derfor som ganske logisk. Også her tror jeg på en sammenheng mellom både de statiske og eBB-variablene.

Det samme gjelder budsjettkritikk, hvor min hypotese er at de som bruker budsjettet også er minst kritiske til budsjettet, etterfulgt av henholdsvis prognoser og alternative styringsverktøy, basert på økning i BB-grad. Jeg har derfor følgende, testbare variabelspesifikke hypoteser:

H14: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom Delegering og BBL.*

H15: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom eDelegering og eBBL.*

H16: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom BBL og BBP.*

H17: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom eBBL og eBBP.*

H18: *Det er signifikant positiv samvariasjon mellom ePSV og eBBP.*

H19: *Det er signifikant forskjell i BBP basert på hvilket primære styringsverktøy hotellene bruker, hvor hoteller som bruker et alternativt styringsverktøy har høyest grad av BBP, etterfulgt av henholdsvis de som bruker prognoser og de som bruker budsjett.*

H20: *Det er signifikant forskjell i Budsjettkritikk basert på hvilket primære styringsverktøy hotellene bruker, hvor hoteller som bruker et alternativt styringsverktøy har høyest grad av Budsjettkritikk, etterfulgt av henholdsvis de som bruker prognoser og de som bruker budsjett.*

### **3.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg tatt for meg det teoretiske rammeverket som sammen med øvrig forskning har dannet grunnlaget for totalt 20 hypoteser med 12 tilhørende delhypoteser. Hypotesene er konstruert med et BB-perspektiv, som vil si at utformingen av dem taler for en BB-effekt som er i tråd med BB-teorien i 2.4. Effekten av pandemien på grad av BB er imidlertid tonet ned i hypotesene, som vil si at hypotesene ikke tar for gitt en 100 prosent BB-transformering som følge av pandemien, hvor det blant annet er tatt hensyn til pandemiens korte varighet og det faktum at mye av forskningen faktisk taler *imot* en BB-effekt.

## 4. Metode

I dette kapitlet vil jeg ta for meg hvordan forskningsprosessen og undersøkelsen er bygd opp, samt hvilke metodiske overveielser jeg har gjort underveis. Jeg vil først beskrive forskningsdesign, metode og detaljer om forskningsprosessen, før jeg vil gå nærmere inn på kvalitetssikring og analyseteknikker. Deretter vil jeg gjøre rede for hvordan mitt etiske og juridiske ansvar som forsker er ivaretatt, før jeg til slutt vil oppsummere kapitlet kort.

### 4.1 Forskningsdesign

I studier hvor det skal gjennomføres en undersøkelse må det tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles *forskningsdesign* (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011, s. 77). En mer detaljert definisjon sier at forskningsdesign tilsvarer den overordnede planen for innsamling, måling og analyse av data, opprettet for å besvare studiens forskningsspørsmål (Sekaran & Bougie, 2016, s. 95).

#### 4.1.1 Type forskningsdesign

Studien vi har med å gjøre i denne avhandlingen ønsker, som nevnt tidligere, å *beskrive* hvordan pandemien har påvirket norske hotellers styringspraksis, og hva denne påvirkningen skyldes. Vi har dermed et *deskriptivt* forskningsdesign, ettersom målet med studien er å samle inn data som beskriver objekters egenskaper (Sekaran & Bougie, 2016, s. 43). I dette tilfellet er *objektene* norske hoteller, mens *egenskapene* tilsvarer deres holdninger, handlingsmønstre og praksis innen styringsprosesser og ledelse. Forskningsdesignet er også delvis *korrelasjonelt*, ettersom deler av problemstillingen går ut på å studere samvariasjon mellom ulike variabler som blir målt ved hjelp av undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 320; Sekaran & Bougie, 2016, s. 44). Dette er riktignok bare en underkategori av det deskriptive forskningsdesignet.

#### 4.1.2 Forskningsstrategi

Videre er studiens forskningsstrategi en *spørreundersøkelse*, som er en av de mest utbredte forskningsstrategiene innen næringslivsforskning (Sekaran & Bougie, 2016, s. 97).

*Forskningsstrategi* tilsvarer forskerens plan for å få svar på sin problemstilling (Johannessen et al., 2011, s. 278; Sekaran & Bougie, 2016, s. 95), og dette er gjort gjennom en elektronisk spørreundersøkelse som er sendt ut til totalt 831 norske hoteller. Gjennom spørreundersøkelsen måles respondentenes verdi på ulike variabler, samt annen kvantitativ data som brukes til å besvare forskningsspørsmål og hypoteser.

### 4.1.3 Metodisk tilnærming

Når det kommer til tidshorisont, har denne studien en *deduktiv* tilnærming, som vil si at vi går fra teori til empiri (Johannessen et al., 2011, s. 55; Sekaran & Bougie, 2016, s. 26). Jeg har altså gått fra det generelle til det konkrete, ved at jeg først har funnet eksisterende teori på området som jeg har brukt til å utlede hypoteser, før jeg deretter har gått til verks med å innhente empiriske data ved hjelp av min kvantitative spørreundersøkelse, som jeg igjen har brukt til å enten forkaste eller beholde hypotesene. Jeg valgte en deduktiv tilnærming ettersom det fantes en del eksisterende forskning på området, blant annet fra Finanskrisen i 2008, som man kan bruke til å danne hypoteser på hvorvidt det samme vil skje som følge av en så aktuell situasjon som Covid-19-pandemien.

### 4.1.4 Tidshorisont

Denne studien er en *tverrsnittsundersøkelse*. Slike undersøkelser foregår over et kort tidsrom, og beskriver et øyeblikksbilde gjennom at data kun samles inn på ett tidspunkt (Sekaran & Bougie, 2016, s. 104-105). Hotellene ble gitt en to ukers frist på å besvare undersøkelsen, og den skulle ikke gjentas. Data ble dermed kun samlet inn én gang, over en kort tidsperiode.

I en ideell verden ville imidlertid denne studien vært en *longitudinell* undersøkelse hvor data ble samlet inn to ganger – før pandemien og nå. Dette har av tidshensyn ikke vært mulig. Respondentene bes isteden om å beskrive ulike situasjoner og tilstander slik de var før pandemien, og sammenligne dette med nåsituasjonen. Hvor nøyaktig man husker hvordan det var før pandemien kontra nå, er derimot ikke sikkert.

## 4.2 Forskningsmetode

Det skilles i samfunnsvitenskapen mellom *kvalitative* og *kvantitative* metoder (Johannessen et al., 2011, s. 35). Kvalitative metoder kjennetegnes ved at man går i dybden innenfor et avgrenset empirisk felt, og har ofte et *eksplorativt* forskningsdesign (Harboe, 2006, s. 32-33). Kvantitative metoder derimot, er generaliserende og testbare, og deres mål er å etablere et overblikk over et problems omfang og gi innsikt i ulike variabler innenfor et undersøkelsesfelt (Harboe, 2006, s. 33). Forskningsdesignet er som oftest *deskriptivt* (Harboe, 2006, s. 33).

### 4.2.1 Kvantitativ metode

Etttersom denne studien har et deskriptivt forskningsdesign med spørreundersøkelse som forskningsstrategi, har studien en *kvantitativ* metodetilnærming. En fordel med en slik

tilnærming er at man får god oversikt over et stort datamateriale, som man kan bruke til å se trender og analysere statistiske sammenhenger. Man får også hatt med flere respondenter enn ved kvalitative metoder, som gir større sjans for at svarene representerer populasjonen som helhet, og at utvalget dermed er representativt (Johannessen et al., 2011, s. 259).

En ulempe ved kvantitative metoder er at man ikke får gått i dybden på samme måte som ved kvalitative. I denne studien kunne man i blant hatt nytte av mer utgreiende forklaringer på *hvorfor* man har endret eller ikke endret ulike faktorer som følge av pandemien. Jeg var derfor tidlig inne på tanken om å gjennomføre en ”mixed methods”-tilnærming (Sekaran & Bougie, 2016, s. 106), men av plass- og tidshensyn holdt jeg meg til kun den kvantitative delen.

#### **4.2.2 Primærdata**

*Primærdata* tilsvarer førstehåndsdataba som forskeren selv innhenter for å besvare et forskningsspørsmål eller en problemstilling. I dette tilfellet tilsvarer respondentenes svar på spørreundersøkelsen studiets primærdata, og spørreundersøkelse er en av de vanligste formene for primærdatainnsamling (Hox & Boeije, 2005, s. 593).

#### **4.2.3 Sekundærdata**

*Sekundærdata* derimot, tilsvarer allerede tilgjengelig data som opprinnelig er samlet inn for andre grunner eller forskningsspørsmål av andre forskere, og som blir gjenbrukt (Hox & Boeije, 2005, s. 593). I denne studien er sekundærdata brukt ved flere anledninger, blant annet ved SSB-statistikk, samt tjenesten Proff Forvalt, som ble brukt til å innhente informanter.

### **4.3 Populasjon og utvalg**

Jeg vil nå gå nærmere inn på informantene, og hvordan disse ble valgt ut og rekruttert. Jeg vil først se på studiens teoretiske populasjon, før jeg gradvis vil gå smalere inn på studiens nettutvalg – som vil si hvem som faktisk svarte på undersøkelsen.

#### **4.3.1 Teoretisk populasjon**

Som nevnt i 2.1.1 eksisterer det i dag totalt 923 hoteller i Norge. I utgangspunktet tilsvarer derfor disse 923 hotellene studiens *teoretiske populasjon*, som vil si alle vi ideelt sett ønsker å uttale oss om (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 103). Dette peker tilbake til problemstillingen, som sier at vi skal undersøke *norske hoteller*.

Det er riktignok verdt å nevne at dette tallet er basert på statistikk fra SSB, mens tall brukt ved blant annet *faktisk populasjon* senere er basert på statistikk fra Proff Forvalt. Grunnen til dette er at Proff Forvalt sitt bransjekriterie er ”Hoteller og andre overnattingssteder”, som tilsier at andre overnattingssteder enn hoteller også er tatt med. Slike overnattingssteder skal *ikke* være med i den teoretiske populasjonen, ettersom det faller utenfor problemstillingen og hva slags typer bedrifter studien skal undersøke – nemlig hoteller.

#### **4.3.2 Faktisk populasjon og bruttoutvalg**

Jeg valgte ut informanter basert på kriterier, og jeg har derfor foretatt meg en *kriteriebestemt utvalgsstrategi* (Johannessen et al., 2011, s. 224). I utvelgelsen benyttet jeg meg av tjenesten Proff Forvalt, som gir brukere mulighet til å søke opp bedrifter basert på selvvalgte kriterier.

Totalt benyttet jeg meg av fire søkekriterier i Proff Forvalt sine systemer. Det første og mest opplagte var ”bransje”, hvor jeg huket av for bransjen ”Hoteller og andre overnattingssteder”. Det neste var at foretaket skulle være aktivt. De to neste kriteriene tok jeg med for å forsikre meg om at alle hotellene i utvalget eksisterte før pandemien, ettersom mange av spørsmålene i undersøkelsen sammenligner nåsituasjonen med slik det var før pandemien. Hotellene måtte derfor ha vært stiftet senest 1. januar 2020 og ha hatt en driftsinntekt på minimum 1,5 millioner NOK i 2019, for å forsikre meg om at hotellene både har og hadde en viss størrelse før pandemien. Jeg huket også av for at foretaket måtte ha en aktiv e-postadresse, men forstod raskt at mange av hotellene ikke hadde dette registrert på Proff Forvalt. Jeg noterte meg likevel først ned alle e-postadressene til hotellene som *hadde* registrert adresse, før jeg senere tok vekk kriteriet, og dermed fant de ikke-registrerte e-postadressene manuelt gjennom hotellenes nettsider. Alle epostadresser ble notert ned som en mailliste i et Excel-ark.

I tillegg til Proff Forvalts kriterier, tok jeg en manuell gjennomgang av alle foretak som matchet kriteriene – for å forsikre meg om at alle de valgte foretakene faktisk var hoteller, ettersom bransjekriteriet også innebærer ”andre overnattingssteder”. Mindre overnattingssteder som moteller, pensjonater og hosteller ble derfor ikke tatt med. Her kan det hende at enkelte overnattingssteder er tatt med i den faktiske populasjonen, men ikke tatt med i SSB sine tall for den teoretiske populasjonen. Det er derfor en sjanse for at den faktiske populasjonen er litt for høy sammenlignet med den teoretiske, men av tidshensyn har jeg ikke gjort noen videre undersøkelse av dette, spesielt ettersom det ikke finnes noen oversikt over hvilke hoteller SSB har tatt med i sin statistikk.



I tillegg merket jeg raskt at flere av de største hotellkjedene kun sto oppført som ett foretak, med én felles e-postadresse. Dette gjorde at jeg måtte søke opp og finne disse kjedenes respektive hotellers navn og e-postadresser manuelt på hotellenes nettsider. Det ble også gjort manuelle gjennomganger av alle disse hotellene for å forsikre meg om at de eksisterte før pandemien, som i utgangspunktet var et av Proff Forvalt-kriteriene.

Det ble også vurdert om jeg skulle ha med kjedetilknyttede hoteller i det hele tatt, og om jeg isteden skulle hatt én respondent for hver hotellkjede som helhet, ettersom det vil være logisk at hoteller i samme kjede har mange av de samme formene for styringspraksis, for eksempel samme type styringsverktøy. Her fant jeg imidlertid raskt ut at kjedetilknyttede hoteller for det første måtte være med i analysen ettersom de representerer en betydelig del av hotellene i landet, i tillegg til at utvalget ville blitt svært skjevfordelt dersom en hel hotellkjede kun skulle utgjøre én respondent. I så fall ville uavhengige hoteller fått en altfor stor betydning i analysen sammenlignet med de kjedetilknyttede, som ville svekket analysen betydelig.

Totalt endte jeg opp på 831 hoteller, som tilsvarer studiens *faktiske populasjon*, altså alle vi ideelt sett ønsker å uttale oss om, basert på gitte kriterier (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 103). Det spesielle med denne studien er at hele denne faktiske populasjonen er valgt ut til å delta, som vil si at faktisk populasjon og *bruttoutvalg* er det samme (Johannessen et al., 2011, s. 262). Som oftest kan man ikke undersøke alle i den faktiske populasjonen og må gjøre et utvalg, men i dette tilfellet er det snakk om såpass få informanter i den faktiske populasjonen at jeg lar det også gjenspeile utvalget. I tillegg var jeg avhengig av et stort bruttoutvalg, ettersom nettbaserte spørreundersøkelser ofte har svært lav svarprosent. Dette i kombinasjon med at det er fordelaktig med mange svar i statistiske analyser, gjorde at bruttoutvalget måtte være stort – faktisk så stort at det tilsvarer hele den faktiske populasjonen.

### **4.3.3 Nettoutvalg og svarprosent**

Totalt var det 75 personer, og dermed også 75 hoteller, som besvarte undersøkelsen, som derfor utgjør studiens *nettoutvalg* (Johannessen et al., 2011, s. 262). Dette gir en svarrate på ni prosent, som er en litt lavere svarprosent enn hva som er normalt for lignende studier med nettbaserte spørreundersøkelser. Dette gir følgende oversikt:

Populasjon/utvalg	Antall hoteller	Beskrivelse
Teoretisk populasjon	923	Aktive hoteller i Norge
Faktisk populasjon og bruttoutvalg	831	Aktive hoteller i Norge, stiftet før 2020 med minimum 1,5 MNOK i driftsinntekt i 2019
Nettoutvalg	75	Aktive hoteller i Norge, stiftet før 2020 med minimum 1,5 MNOK i driftsinntekt i 2019, som har besvart undersøkelsen

*Tabell 4.1: Frafall fra teoretisk populasjon til nettoutvalg.*

## 4.4 Datainnsamling

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for hvordan datainnsamlingen har foregått ved å gå nærmere inn på rekrutteringsmetode, hvordan spørreundersøkelsen ble uformet, og hvordan variablene ble operasjonalisert.

### 4.4.1 Rekrutteringsmetode

Det er kun én rekrutteringsmetode som har blitt brukt, nemlig rekruttering via mail. Dette er en av de vanligste rekrutteringsmetodene innen næringslivsforskning, og har både fordeler og ulemper (Sekaran & Bougie, 2016, s. 143). En fordel er at man sparer tid og ressurser ved at man når mange mottakere på kort tid. Dette er spesielt relevant for store utvalgsgrupper, og dersom jeg skulle brukt en annen rekrutteringsmetode, for eksempel via telefon eller direkte kontakt, måtte jeg ha redusert utvalgsstørrelsen betraktelig, noe som igjen ville ha hemmet studiens kvalitet og utvalgets representativitet. Rekruttering via mail har derfor vært nødvendig for å opprettholde et såpass stort utvalgsantall som 831. I tillegg kan man ved mail lett nå ut til respondenter over store geografiske områder (Sekaran & Bougie, 2016, s. 143).

En stor ulempe med rekruttering via mail er risikoen for at mailen havner i mottakerens søppelpost (Sekaran & Bougie, 2016, s. 144). Jeg var tidlig klar over denne risikoen, og benyttet meg av flere ”spam-test-tjenester”, hvor man sender mailen sin til test-epostadresser, og får svar på hvorvidt mailen vil havne i søppelpost eller ikke. I tillegg ble invitasjonsmailen prøvesendt til et stort utvalg bekjente og medstudenter, for å finne ut om mailen faktisk havnet i deres normale innboks, og ikke i søppelpost.

Etter å også ha forhørt meg med UiA sin IT-avdeling om hvordan jeg kunne minimere søppelpost-risikoen, endte jeg opp med å dele opp maillisten i 40 adresser av gangen. Mer detaljert sendte jeg ut 20 identiske mailer hvor min egen student-epostadresse var lagt til i ”Til”-feltet, mens 40 adresser av gangen var lagt til som blindkopi. Med blindkopi unngikk jeg et uprofesjonelt inntrykk med at mottakerne ser alle adressene mailen er sendt til, i tillegg til risikoen ved at en respondent vil svare alle adressene dersom vedkommende kommer borti ”Svar alle”-knappen. Blindkopi er også brukt av anonymitetshensyn – nemlig at hver enkelt mottaker skal holdes anonym for de andre mottakerne.

I tillegg gir rekruttering via mail mottakeren muligheten til å svare når vedkommende har tid. Det kan også være en ulempe, ettersom mottakeren lett kan overse eller glemme å besvare mailen. Det var derfor viktig at mailen var så kortfattet og presis som mulig, og mailen gjennomgikk flere runder med spissing og nedkorting. Utdypende detaljer om prosjektet og behandling av personopplysninger ble heller lagt til som et vedlegg som mottakerne kunne lese hvis de ønsket det (se vedlegg 3). I tillegg ble det sendt ut en purringsmail til mottakere som ikke hadde besvart undersøkelsen etter én uke, noe som økte antall svar fra 45 til 65. En siste purringsmail ble sendt etter enda en uke på samme dag som svarfristen, som økte antall svar fra 65 til 75. Invitasjonsmailen og purringsmailene ligger vedlagt som vedlegg 2.

#### **4.4.2 Utforming av spørreundersøkelse**

Spørreundersøkelsen ble utformet gjennom tjenesten ”Nettskjema.no”, som er en tjeneste opprettet av Universitetet i Oslo for utarbeidelse av forskningsbaserte spørreundersøkelser. Tjenesten gir inviterte muligheten til å besvare undersøkelsen direkte på nettsiden gjennom en link, som naturligvis ble delt i invitasjonsmailen. Se vedlegg 4 for hele spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen er delt opp i totalt 10 sider fordelt etter temaer. I tillegg til at fordeling over flere sider er oversiktlig for meg som forsker med tanke på hvilket tema det spørres etter, gir det også en motiverende effekt på respondentene ved at det ikke kommer for mange spørsmål på én og samme side. Dette, i tillegg til at respondentene underveis i besvareelsesprosessen kunne se hvor mye av undersøkelsen man hadde fullført prosentmessig, var, i hvert fall ideelt sett, med på å motivere respondentene til å fullføre undersøkelsen og ta seg god tid. I pilotundersøkelsen som først ble sendt ut til et utvalg bekjente og medstudenter, var hele undersøkelsen på én side uten noen form for fullføringsprosent. Tilbakemeldingene her var derfor preget av at undersøkelsen virket lang og tidvis demotiverende, noe som ble

rettet på ved spørsmålsfordeling over flere sider, fullføringsprosent, fjerning av unødvendige spørsmål, og forenkling av språk.

Undersøkelsen starter med enkle, innledende spørsmål om blant annet fylke og stilling. Dette ”varmer opp” respondentene ved at man starter simpelt og bredt, før man gradvis spisser spørsmålene mer i takt med at respondentene har kommet mer i gang og satt seg mer inn i undersøkelsen (Sekaran & Bougie, 2016, s. 115). Dette har også en motiverende effekt – nemlig at respondentens førsteinntrykk av undersøkelsen er at den er enkel å svare på, noe som ideelt sett fører til at man unngår eller reduserer frafall (Sekaran & Bougie, 2016, s. 118).

Etter hvert kommer de mer faglige og detaljerte spørsmålene, hvor respondentene først skal svare på hvilket styringsverktøy de bruker i dag, og om pandemien har endret dette. Deretter følger noen av de samme type spørsmålene om delegering, før respondentene skal ta stilling til påstander om budsjettkritikk, ledelse, styringsprosesser, opplevd krise, grad av hjemmekontor, digitalisering og uforutsigbarhet. Undersøkelsen avsluttes med at respondentene selv kan velge å legge til noe som tekstsvaret, i tillegg til at de blir bedt om å oppgi navnet på hotellet de representerer. Det siste kommer jeg tilbake til i 4.7.2.

I undersøkelsen skilles det mellom fire typer svaralternativer, nemlig nominale skalaer, intervallskalaer, tekstsvaret og rangordnede svaralternativer med fempunkts Likert-skalaer (Johannessen et al., 2011, s. 287-290; Sekaran & Bougie, 2016, s. 207-210). Noen spørsmål er avhengige av hva man har svart tidligere, noe som gjør antall spørsmål uforutsigbart. Det skilles også mellom spørsmål og påstander, hvor *påstander* er noe respondenten skal indikere sin enighet i eller beskrive påvirkningen av, utfra en fempunktsskala. Utformingen av spørreundersøkelsen kan oppsummeres av følgende tabell:

Side	Antall spørsmål	Antall påstander
1. Innledende spørsmål	6-11 spørsmål	0 påstander
2. Styringsverktøy i dag	2-9 spørsmål	0 påstander
3. Styringsverktøy før pandemien	2-24 spørsmål	0 påstander
4. Delegering før og etter pandemien	2-3 spørsmål	0 påstander
5. Budsjettkritikk	1 spørsmål	10 påstander
6. Opplevd krise	2 spørsmål	9 påstander
7. Ledelse før og etter pandemien	2 spørsmål	12 påstander
8. Styringsprosesser før og etter pandemien	2 spørsmål	12 påstander
9. Hjemmekontor, digitalisering og omgivelser	4 spørsmål	10 påstander
10. Avslutning	2 valgfrie spørsmål	0 påstander

Tabell 4.2: Oversikt over utforming av spørreundersøkelse.

#### **4.4.3 Operasjonalisering av variabler**

I korrelasjonelle forskningsdesign, som denne studien har elementer av, arbeider man med flere variabler som man studerer sammenhengen mellom. Disse variablene må naturligvis måles. Denne prosessen fra det generelle til det konkrete kalles *operasjonalisering*, og viser hvordan generelle ideer kan gjøres operative (Haraldsen, 1999; Johannessen et al., 2011, s. 67). Ved hjelp av spørreundersøkelsen måles det totalt 29 variabler i denne studien, hvor 25 blir brukt i statistiske analyser, og jeg vil nå beskrive hvordan disse blir operasjonalisert.

#### ***Fylke, Stilling, Hotelltype og Erfaring***

Tre av disse variablene er på nominalnivå, som betyr at de ikke kan rangeres eller brukes i korrelasjonsanalyser. Verdien av variablene velges blant nominale skalaer, altså skalaer hvor det er flere svaralternativer, men som ikke kan rangeres på noe vis. *Erfaring* måles derimot på intervallnivå ved at den tar for seg antall år respondenten har vært ansatt i hotellet, men denne brukes ikke i statistiske analyser, da den kun beskriver respondentene og ikke hotellene.

#### **Situasjonsvariabler (S-variabler)**

Situasjonsvariabler er variabler som er tatt med for å besvare forskningsspørsmål 2, nemlig faktorer som assosieres med påvirkning av BB-grad. To av variablene utgjør egenskaper ved selve hotellene, som ble diskutert i 2.1.3, mens de fire andre er utbredte følger av pandemiens påvirkning på arbeidslivet generelt, som ble diskutert i 2.3.

#### ***S1: Størrelse***

Størrelsen på hotellet måles gjennom antall hotellrom, som respondenten indikerer gjennom et tekstsvar. Det ble vurdert å inkludere flere måleinstrumenter for størrelse, for eksempel antall ansatte eller omsetning, men av hensyn til både undersøkelsens tidsramme og respondentenes anonymitetsrett, holdt jeg meg til antall rom, som vi har sett er vanlig i kvantitativ forskning.

#### ***S2: Kjeditilhørighet***

Kjeditilhørighet måles ved en ”dummy-variabel” (Sekaran & Bougie, 2016, s. 273), som indikerer 0 hvis hotellet ikke er en del av en kjede, og 1 hvis det er en del av en kjede.

#### ***S3: Opplevd krise***

Denne variabelen sier noe om i hvilken grad hotellene opplever å være hardt rammet av pandemien, og øker i takt med negativ påvirkning. Dette er en allerede reliabilitets- og

validitetstestet skalavariabel som har blitt brukt i flere studier, hvor det totalt er syv faktorer som respondentene tar stilling til, med tanke på hvor påvirket de har blitt av faktorene som følge av en aktuell krise, og om denne påvirkningen har vært en reduksjon eller økning (Asel, Posch & Speckbacher, 2014; Becker et al., 2016; Bedford, Speklé & Widener, 2020; Janke, Mahlendorf & Weber, 2014). For å gjøre variabelen relevant for en pandemi har jeg, i likhet med Frekhaug & Furnes (2021), lagt til de tre faktorene ”trivsel på arbeidsplassen”, ”sykefravær” og ”opplevd forutsigbarhet”. Variabelen har dermed 10 måleinstrumenter, og er en forenklet måling av påvirkningen krisen har hatt på hotellene (Frekhaug & Furnes, 2021, s. 31). Med unntak av ”sykefravær” er ni av måleinstrumentene reversible, som vil si at verdien for alle disse måleinstrumentene er reversert i gjennomsnittsberegningen, for å få variabelen til å øke i takt med negativ påvirkning, og ikke motsatt (Sekaran & Bougie, 2016, s. 277).

#### ***S4: Digitalisering***

Her undersøkes det om pandemien har ført til redusert, uendret eller økt grad av digitalisering. Variabelen er en skalavariabel bestående av fire måleinstrumenter, basert på faktorer som går igjen i teori og forskning om digitalisering, som beskrives nærmere i 2.2.2. Variabelen øker i takt med økt grad av digitalisering som følge av pandemien.

#### ***S5: Hjemmekontor***

Her undersøkes det i hvor stor grad hjemmekontor har tatt over for normalt arbeid på arbeidsplassen under pandemien. Respondentene bes om å indikere på en skala fra 1 til 5 hvor høy grad av hjemmekontor det har vært for de ansatte under pandemien, kontra normalt arbeid på arbeidsplassen. Midtverdien 3 indikerer en ”50/50”-fordeling.

#### ***S6: Omgivelser***

I denne skalavariabelen undersøkes det hvorvidt pandemien har ført til mer stabile, uendrede eller mer ustabile omgivelser for hotellene. I likhet med *Digitalisering* er måleinstrumentene funnet som et resultat av teorigjennomgang, som beskrives nærmere i 2.2.3, og variabelen har totalt syv måleinstrumenter. Variabelen øker i takt med grad av ustabilitet i omgivelsene som følge av pandemien.

#### **Statiske BB-variabler (sBB-variabler)**

BB-variabler representerer de utvalgte kategoriene som beskriver graden av BB i denne avhandlingen, presentert i det teoretiske rammeverket. Statistiske ”BB nå”-variabler beskriver

hotellenes BB-grad i nåsituasjonen, mens statiske ”BB før”-variabler beskriver hotellenes BB-grad før pandemien.

#### ***sBB1: Primært styringsverktøy (PSV)***

Denne variabelen er på nominalnivå, som gjør at den ikke kan brukes i korrelasjonsanalyser. Variabelen beskriver hvilken type styringsverktøy hotellene primært benytter, og har både en variabel for nåsituasjonen (*PSV nå*) og for før pandemien (*PSV før*). Verdien er enten ”budsjett”, ”prognoser ” eller ”alternativt styringsverktøy”, hvor det siste er konstruert av meg som forsker dersom respondentene har svart ABC-kalkulasjon, balansert målstyring, benchmarking, kundelønnsomhetsanalyser, ikke-finansielle måltall eller target costing.

#### ***sBB2: Delegering***

Denne variabelen tar for seg på hvilket nivå i virksomheten de fleste driftsbeslutninger tas, og måles både for nåsituasjonen og slik det var før pandemien dersom respondenten svarer ”Nei” på om driftsbeslutningene tas på et annet nivå nå enn før pandemien. Variabelen øker i takt med grad av desentralisering og dermed også grad av BB-praksis, med andre i ord i takt med jo lavere nivå i virksomheten de fleste driftsbeslutninger tas. Variabelen har syv alternativer basert på organisasjonsnivå, og måles på intervallnivå.

#### ***sBB3: BB-ledelse (BBL)***

BB-ledelse indikerer hotellenes grad av BB-basert ledelse. Beyond Budgeting nevnes ikke i undersøkelsen for å unngå ledende spørsmål, men det er altså graden av dette i hotellets utøvelse av ledelse som måles. Dette er en skalavariabel med seks påstander som respondentene tar stilling til med en fempunktets Likert-skala som går på grad av enighet, og påstandene er tatt fra Bjarte Bognes’ seks BB-ledelsesprinsipper, som ble nøye forklart i 2.4.2. Prinsippene er oversatt ved hjelp av PWC (2020b), og omformulert slik at de språklig sett blir påstander om hvordan ledelsen utøves i hotellet på forskjellige områder. Språket er også forenklet og nedkortet ved enkelte påstander. Variabelen måles bare for nåsituasjonen, da det er vanskelig å si hvorvidt man var mer eller mindre enig i en påstand før enn nå.

#### ***sBB4: BB-prosess (BBP)***

Her gjelder akkurat det samme som ved BB-ledelse, bare at det er Bognes’ seks prinsipper for hvordan BB-baserte *styringsprosesser* skal utøves, som det tas stilling til. Disse forklares nærmere i 2.4.2, og det er gjort samme overveielser knyttet til oversetting og forenkling og

nedkorting av språk ved påstandene. Variabelen måles bare for nåsituasjonen, da det er vanskelig å si hvorvidt man var mer eller mindre enig i en påstand før enn nå.

### ***sBB5: Budsjettkritikk***

Budsjettkritikk måles gjennom 10 påstander som respondenten skal ta stilling til ved samme fempunkts Likert-skala som ved *BBL* og *BBP*. Skalavariabelen har dermed også 10 måleinstrumenter, og disse instrumentene er tatt fra BBRT's budsjettkritikk, som er nøyere beskrevet i 2.4.1. Språket er ved noen påstander nedkortet og forenklet. Variabelen måles bare for nåsituasjonen, da det er vanskelig å si hvorvidt man var mer eller mindre enig i en påstand før enn nå.

### ***sBB6 og 7: Budsjettutarbeidelse (Bud) og prognosejustering (Prog)***

Disse variablene øker i takt med hvor ofte budsjettet utarbeides og prognosene justeres. De måles på intervallnivå, som vil si at det er like stor avstand mellom hvert alternativ (Sekaran & Bougie, 2016, s. 210). Det er totalt syv alternativer. Både *Bud* og *Prog* har variabler for både nåsituasjonen og for før pandemien.

### **Endrings-BB-variabler (eBB-variabler)**

I likhet med de statiske BB-variablene, assosieres en økning i en eBB-variabel med en økning i BB-grad. eBB-variablene tar imidlertid stilling til BB-kategoriens *endring* av BB-grad, og en økning i en eBB-variabel tilsvarer en økning i den aktuelle BB-kategorien, og motsatt.

### ***eBB1: Endring, primært styringsverktøy (ePSV)***

Denne variabelen er konstruert som et resultat av nominalvariablene *PSV nå* og *PSV før*. Den er konstruert med en fempunktsskala, hvor verdien 3 indikerer "ingen endring", med andre ord dersom det primære styringsverktøyet er det samme nå som før pandemien. Dersom respondenten har svart "Ja" på spørsmålet "Bruker ditt hotell samme primære styringsverktøy nå som før pandemien?", vil den derfor få verdien 3 på denne variabelen.

Variabelen øker i takt med endring av BB-grad, og i hvilken retning og størrelse endringen har gått. Styringsverktøyene kan deles opp i følgende kategorier: "Budsjett" som styringsverktøyet med lavest BB-grad, "Prognoser" med "midterste" BB-grad, og "Alternative styringsverktøy" med høyest BB-grad. Et "hopp" over ett ledd indikerer 2 eller 4 avhengig av i hvilken retning "hoppet" går, mens hopp over to ledd indikerer 1 eller 5. Ingen



endring indikerer altså 3. Denne variabelens verdier har derfor følgende betydning: 1 = Fra alternativt styringsverktøy til budsjett, 2 = Fra prognoser til budsjett eller fra alternativt styringsverktøy til prognoser, 3 = Ingen endring, samme type primære styringsverktøy i dag som før pandemien, 4 = Fra prognoser til alternativt styringsverktøy eller fra budsjett til prognoser, 5 = Fra budsjett til alternativt styringsverktøy.

#### ***eBB2: Endring, Delegering (eDelegering)***

I likhet med *ePSV*, måles denne variabelen basert på endring som følge av pandemien. Den konstrueres derfor som følge av *Delegering nå* og *Delegering før*. Nivået på delegering nå sammenlignes med hvordan det var før pandemien, og i henhold til skalaen har variabelens verdi følgende betydning: 1 = to eller flere hakk tilbake, 2 = ett hakk tilbake, 3 = ingen endring, 4 = ett hakk fremover, 5 = to eller flere hakk fremover. ”Tilbake” assosieres med *høyere* organisasjonsnivå for beslutninger enn før, mens ”fremover” assosieres med *lavere*.

#### ***eBB3: Endring, BB-ledelse (eBBL)***

Denne variabelen måles direkte gjennom et spørsmål, hvor respondentene blir bedt om å ta stilling til de samme seks påstandene som ved den statiske BBL-variabelen, bare at de nå skal sammenligne hvorvidt påstandene stemmer mer, mindre eller er uendret nå sammenlignet med hvordan det var før pandemien. Jo høyere verdi denne variabelen har, jo mer har graden av BB-ledelse i hotellet økt som følge av pandemien. Midtverdien 3 indikerer ”ingen endring”.

#### ***eBB4: Endring, BB-prosess (eBBP)***

Her gjelder det samme som ved *eBBL*, bare at det er prosessprinsippene det tas stilling til.

#### ***eBB5 og 6: Endring, Budsjettutarbeidelse (eBud) og Endring, Prognosejustering (eProg)***

I likhet med endringsvariablene for styringsverktøy og delegering, konstrueres disse basert på endring fra før pandemien kontra nå. At budsjettet utarbeides eller prognosene justeres oftere enn før, tolkes som en høyere grad av BB-praksis ettersom det gjør styringsverktøyene mer fleksible, noe som tilsier at variablene øker i takt med positiv BB-endring. Variablene har nøyaktig samme verdier for skalaene som *eDelegering*, nemlig en rangering fra 1 til 5, hvor 3 indikerer ingen endring. De samme verdiene for antall hakk fremover og tilbake gjelder som ved *eDelegering*, hvor ”fremover” assosieres med *oftere* utarbeidelse eller justering, mens ”tilbake” assosieres med *sjeldnere* utarbeidelse eller justering.

## 4.5 Kvalitetssikring

Jeg vil nå se på studiens kvalitetssikring, ved å gjøre rede for hvordan *reliabilitet* og *validitet* kommer frem. Dette er essensielt for hvor *pålitelige* og *gyldige* resultatene er.

### 4.5.1 Reliabilitet

*Reliabilitet* tilsvarer datamaterialets nøyaktighet og pålitelighet, og i hvilken grad man ville fått de samme resultatene om man gjorde undersøkelsen om igjen (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 108; Johannessen et al., 2011, s. 44; Sekaran & Bougie, 2016, s. 137). Reliabilitet måles gjennom nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011, s. 44). Den ideelle måten å måle studiens reliabilitet på ville vært å gjennomføre undersøkelsen to ganger for å se om resultatene ble de samme begge gangene (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 108). Da dette ikke har vært mulig av tids- og ressurshensyn, har studiens reliabilitet blitt sikret på andre områder.

Å ikke stille ledende spørsmål er en sentral forutsetning for høy grad av reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 195). Jeg brukte derfor et så nøytralt språk som mulig i alle spørsmålsformuleringer. At temaet for avhandlingen er Beyond Budgeting ble heller aldri nevnt, verken i undersøkelsen eller i mailen. Dette ble unngått for å forsikre at respondentenes svar ikke skulle være påvirket av deres holdninger til Beyond Budgeting i utgangspunktet, men at svarene isteden skulle beskrive deres hotellere reelle styringspraksis. I tillegg til nøytralitet ble det også lagt vekt på et så enkelt språk som mulig, og lite fagbegreper.

Samtidig er en viss grad av fagbegreper nødvendig og ikke til å unngå i et såpass detaljert tema. Hotellene ble derfor bedt om at helst en med kunnskaper om og erfaring rundt hotellets økonomistyring og ledelse de siste årene skulle besvare undersøkelsen. Dette ble også sikret gjennom innledende spørsmål om stilling og antall år ansatt. Dette ga meg muligheten til å luke ut respondenter som ikke tilfredsstilte disse kravene, noe som sikrer at avstanden mellom respondenten og kompleksiteten i undersøkelsens fagbegreper ikke blir for stor. Som et resultat av dette unngår jeg, ideelt sett, målefeil som følge av respondenters manglende erfaring eller andre egenskaper som potensielt kan redusere datamaterialets nøyaktighet og konsistens (Golafshani, 2003, s. 599). Det ideelle for problemstillingen er at alle respondentene ble ansatt før pandemien, og at deres stilling tilsier at de har kunnskaper om hotellets økonomistyring og ledelse. Disse kravene til både stilling og erfaring må sies å ha blitt innfridd, noe som beskrives nærmere i analysekapitlet, nærmere bestemt i delkapittel 5.1.

Et annet element ved spørsmålsutforming er at man må sikre at respondentene svarer det de mener eller ønsker å svare. ”Vet ikke” er derfor lagt til i alle spørsmål med svaralternativer, for å forsikre at respondentene ikke svarer noe bare for å svare noe dersom de er usikre. Det samme gjelder alternativet ”Annet”, som blir fulgt opp med en mulighet for tekstsvar, hvor respondentene kan utdype hva de mener mer nøyaktig. Et høyt antall ”Vet ikke”-svar er riktignok ikke ønskelig, ettersom det etterlater mangler i datamaterialet, som igjen fører til færre utvalgsdata for måling av variabler. Det er derfor essensielt at begrepene blir forstått.

I tillegg blir forskningsprosessen, utformingen av spørreundersøkelsen og resultatene nøye beskrevet i studien, noe som baner vei for at andre forskere kan gjøre tilsvarende undersøkelse på nytt. Dersom resultatene her vil bli de samme, styrker som nevnt dette studiens reliabilitet, også kalt ”interreliabilitet” (Johannessen et al., 2011, s. 44).

Et annet element er at spørreskjematjenesten ”Nettskjema.no” transporterer all data fra spørreundersøkelsen direkte til en Excel-fil, noe som reduserer risikoen for feilkoding dersom dette skulle blitt gjort manuelt. Med tanke på at denne Excel-filen også kan brukes direkte av SPSS, bidrar også dette til at dataenes reliabilitet blir ivaretatt.

Den siste kategorien av reliabilitet kalles *internt konsistens*, og handler om hvorvidt måleinstrumentene til skalavariabler er homogene, eller *korrelerte* (Sekaran & Bougie, 2016, s. 224). Med andre ord handler det om hvorvidt de forskjellige type måleinstrumentene i en variabel som måles av flere spørsmål eller påstander, måler det samme, generelle fenomenet. For å teste hvorvidt dette stemmer for skalavariablene i denne studien, har jeg ved hjelp av SPSS testet samtlige skalavariablers Cronbach’s Alpha, som måler i hvilken grad en skalavariablers måleinstrumenter er uavhengige målinger av det samme konseptet, og om de er korrelerte med hverandre (Sekaran & Bougie, 2016, s. 224).

Skalavariabel	Cronbach’s Alpha
Beyond Budgeting-ledelse ( <b>BBL</b> )	0,77
Endring, Beyond Budgeting-ledelse ( <b>eBBL</b> )	0,93
Beyond Budgeting-prosess ( <b>BBP</b> )	0,83
Endring, Beyond Budgeting-prosess ( <b>eBBP</b> )	0,95
Budsjettkritikk ( <b>BK</b> )	0,91
Opplevd krise ( <b>OPKR</b> )	0,79
Digitalisering ( <b>DIG</b> )	0,94
Omgivelser ( <b>UOMG</b> )	0,89

Tabell 4.3: Reliabilitetsmål for skalavariabler.

Av tabellen ser vi at alle skalavariablene har Cronbach's Alpha-verdier over 0,70, som betyr at samtlige skalavariabler har tilfredsstillende reliabilitet og god intern konsistens mellom måleinstrumentene (Ferketich, 1990). Det er derfor statistisk grunnlag for å si at alle studiens skalavariabler har måleinstrumenter som måler det samme generelle fenomenet.

#### **4.5.2 Validitet**

*Validitet* handler om hvor godt eller relevant data representerer fenomenet, altså i hvilken grad et datamateriale måler det det har til hensikt til å måle (Johannessen et al., 2011, s. 73). Det er ofte en sammenheng mellom reliabilitet og validitet i et spørreskjema, men det finnes tilfeller der skjemaet har høy grad av reliabilitet, men samtidig lav grad av validitet ettersom dataene registrerer faktorer som ikke har med det studerte å gjøre (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 109; Polit & Beck, 2004). Det skiller i hovedsak mellom tre typer validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Shadish, Cook & Campbell, 2022).

#### **Begrepsvaliditet**

*Begrepsvaliditet* handler om i hvilken grad dataene i undersøkelsen er gode og *valide* representasjoner av det generelle fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 73). Alle spørsmål, begreper og variabler ble nøye gjennomgått flere ganger av både meg selv og veileder, i tillegg til at bekjente og medstudenter som besvarte pilotundersøkelsen ga tilbakemeldinger på hvilke spørsmål og begreper som var vanskelige å forstå, eller som kunne mistolkes. Det ble derfor gjort justeringer i takt med tilbakemeldingen på pilotundersøkelsen, og som nevnt i 4.5.1 ble det lagt vekt på et enkelt og presist språk med minst mulig bruk av fagbegreper.

Noen variabler er direkte gjengitt med identiske måleinstrumenter fra eksisterende, validitetstestede forskningsprosjekter, noe som styrker validiteten. Andre variablers måleinstrumenter er gjengitt fra litteratur og forskning hvor Likert-skalaer indikerer respondentens enighet og deres hotells påvirkning av det som beskrives. En tredje kategori av variabler måles som et resultat av hva som *generelt* gjengis i litteratur og forskning, og spesielt disse måleinstrumentene ble nøye gjennomgått og kvalitetssikret av både meg selv og veileder, for å forsikre at variablene måler det de er ment til å måle.

For å teste begrepsvaliditeten er det via SPSS gjort *faktoranalyser* av samtlige av studiens åtte skalavariabler (se vedlegg 5). Formålet med en faktoranalyse er å undersøke i hvilken grad en skalavariablers måleinstrumenter måler det de har til hensikt med å måle, altså den aktuelle

skalavariabelen, samt hvor godt egnet de er for datareduksjon (Sekaran & Bougie, 2016, s. 292). Med unntak av *Opplevd krise* har samtlige av skalavariablenes måleinstrumenter KMO-verdier høyere enn 0,50. Dette betyr at samtlige av disse variablenes måleinstrumenter er godt egnet for datareduksjon (Napitupulu, Kadar & Jati, 2017, s. 701). *Opplevd krise* er den eneste skalavariabelen dette ikke gjelder for, da måleinstrumentet ”leverandørers leveransedyktighet” har en KMO-verdi lavere enn 0,50. Likevel er *Opplevd krise* sin totale KMO-verdi på 0,82 såpass mye høyere enn 0,50, at jeg valgte å *ikke* fjerne ”leverandørers leveransedyktighet” som måleinstrument i analysen.

I tillegg har seks av skalavariablene én faktor med egenverdi over 1, mens *Opplevd krise* og *Budsjettkritikk* har to faktorer med egenverdi over 1. Dette handler om hvor mange faktorer som måleinstrumentene forklarer, og jo flere faktorer med egenverdi over 1, jo mindre korrelerte er måleinstrumentene (Napitupulu et al., 2017, s. 701). I tillegg har majoriteten av faktorladningene tilfredsstillende verdier over 0,5 for minst én faktor, som anses som ”svært signifikant” (Bagozzi & Yi, 1988; Napitupulu et al., 2017, s. 701).

Ettersom samtlige av de åtte skalavariablene har KMO-verdier over 0,50, i tillegg til at dette gjelder for 54 av totalt 55 måleinstrumenter, er det grunnlag for å si at skalavariablene er godt egnet for datareduksjon. I tillegg har seks av åtte skalavariabler kun én faktor med egenverdi over 1, som betyr at de fleste skalavariablene har måleinstrumenter som til sammen forklarer én og samme faktor, i tillegg til at majoriteten av faktorladningene er svært signifikante. Som følge av disse to funnene, er det grunnlag for å si at skalavariablene har tilfredsstillende begrepsvaliditet, og at måleinstrumentene er gode og valide representasjoner av sine respektive skalavariabler.

### **Intern validitet**

*Intern validitet* handler om i hvilken grad resultatene kan anses som *gyldige*, og hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger (Johannessen et al., 2011, s. 365; Pripp, 2018). Med andre ord sier intern validitet noe om hvorvidt det man finner ut av i undersøkelsen er basert på selve undersøkelsen og ikke andre faktorer eller konkurrerende forklaringer. Her er utformingen av spørreundersøkelsen viktig, og denne ble som nevnt gjennomgått nøye med veileder, og testet på et mindre utvalg gjennom en pilotundersøkelse.

Noe som kan true den indre validiteten, er at respondenten blir utålmodig og bare svarer noe raskt som vedkommende nødvendigvis ikke mener for å komme seg igjennom undersøkelsen. Jeg var derfor tydelig i invitasjonsmailen på undersøkelsens forventede tidsbruk, som var mellom 10 og 15 minutter. I tillegg ble alle påstander som respondentene skulle ta stilling til gjort så korte og presise som mulig, for å hindre tunge og lange setninger som respondenten i verste fall kunne mistet både tålmodighet og motivasjon ved å måtte lese igjennom.

### **Ekstern validitet**

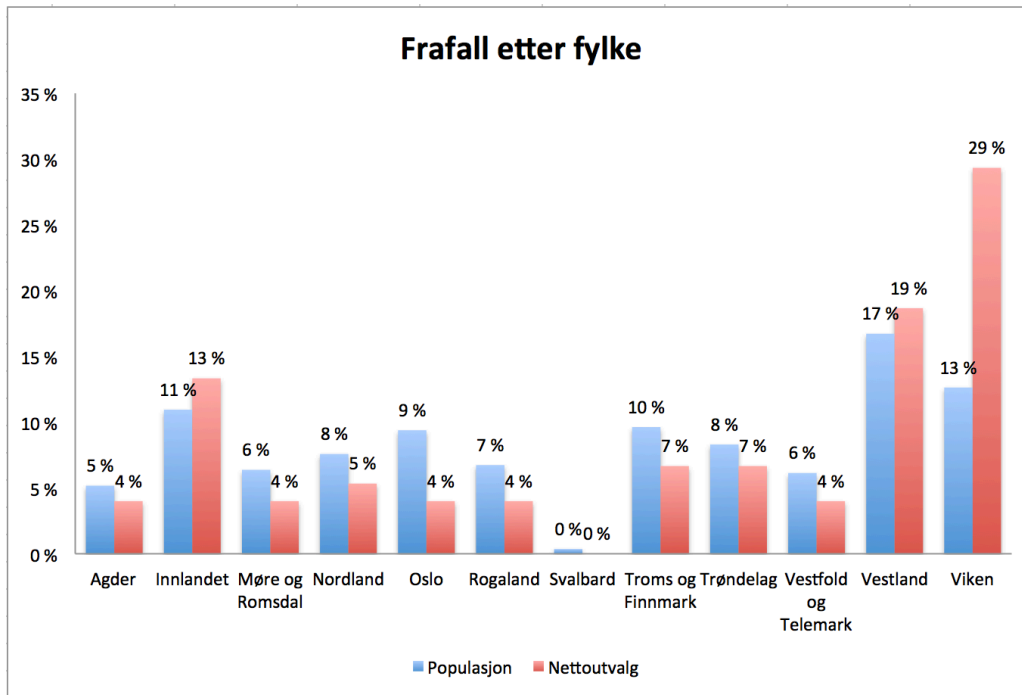
*Ekstern validitet*, også kalt *generalisering* eller *overførbarhet*, handler om i hvilken grad resultatet kan generaliseres til hele den teoretiske eller faktiske populasjonen, altså i hvor stor grad utvalget er *representativt* (Johannessen et al., 2011, s. 367; Sekaran & Bougie, 2016, s. 172). Jo større utvalget er, desto større sjanse er det for at egenskapene ved utvalget er lik egenskapene ved populasjonen som helhet, og jo mindre sjanse er det for utvalgsskjevhet (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 109; Grønmo, 2004).

Et *stort* og *randomisert* utvalg er den beste måten å sikre representativitet, og dermed også ekstern validitet, på (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 109). Alle fylker og hotelltyper er representert i nettoutvalget og dermed også i undersøkelsen, noe som må sies å tale for et *randomisert* utvalg. *Størrelsen* på utvalget er derimot ikke det største. Som nevnt tidligere er studiets nettoutvalg 75 og både faktisk populasjon og bruttoutvalg 831, noe som gir en svarrate på ni prosent. Ettersom det totalt eksisterer 923 hoteller i Norge i dag, kan ikke resultatene fra undersøkelsen generaliseres til alle norske hoteller. Til det er det for stor avstand mellom teoretisk populasjon og nettoutvalget.

Imidlertid er det viktig å påpeke at denne studien har et deskriptivt forskningsdesign, som i sin art baserer seg på respondenters svar og som legger til grunn at respondentene forteller sannheten. At alle de 923 norske hotellene skulle svart på en undersøkelse av dette omfanget er utopisk å tro, så at den eksterne validiteten i denne studien er lavere enn den interne, fremstår som selvsagt og noe vi må ta for gitt.

I undersøkelser hvor det er stort frafall, som det må sies at denne undersøkelsen har, må det gjøres en frafallsanalyse for at resultatene kan sies å være generaliserbare (Drageset & Ellingsen, 2009, s. 109). Her har jeg valgt å lage en frafallsanalyse på fylker, ettersom dette er en objektiv kategori som er lett å finne for den faktiske populasjonen. Jeg ville også gjerne

gjøre frafallsanalyse på hotellstørrelse, men alle hoteller i populasjonen hadde ikke informasjon på sine nettsider om antall hotellrom. I tillegg ble frafallsanalyse basert på hotellkategori vurdert, men her er det individuelle forskjeller på hvordan hvert enkelt hotell oppfatter seg selv. Fylke ble derfor valgt som eneste tilgjengelige, objektive kategori.



Figur 4.1: Frafallsanalyse mellom faktisk populasjon og nettutvalg etter fylke.

Vi ser at prosentfordelingen av fylker mellom faktisk populasjon og nettutvalg er relativt lik, hvor Viken, Vestland og Innlandet utgjør de tre største fylkene for både populasjon og utvalg. Med unntak av Viken og Oslo er differansen mellom populasjon og utvalg for samtlige fylker mellom null og tre prosent, som må sies å være relativt likt, spesielt med tanke på at det er såpass stort avvik i det totale antallet hoteller mellom gruppene. Oslo sitt avvik på fem prosent er litt høyere, men ikke betydelig høyere. For Viken er det imidlertid klare forskjeller, hvor nettutvalget har en høy andel hoteller fra Viken sammenlignet med populasjonen. Det er imidlertid ikke unaturlig at et fylke stikker seg ut på denne måten, ettersom nettutvalgets lave antall gjør det sensitivt for prosentvise endringer. En ekstra respondent fra Viken vil naturligvis gjøre betydelig større utslag på prosentandelen til nettutvalget enn tilfellet ville vært for populasjonen, hvor det totale antallet er over 10 ganger så stort som nettutvalget.

Oppsummert kan utvalget generelt sies å være godt geografisk representativt for populasjonen, med unntak av Viken som er relativt skjevt fordelt.

## 4.6 Analyseteknikker

For statistiske analyser har jeg brukt statistikkprogrammet *Statistical Package for the Social Sciences*, forkortet SPSS, og Microsoft Excel. Jeg vil i dette delkapitlet redegjøre for de ulike analyseteknikkene jeg har brukt i tolkningen og analyseringen av datamaterialet.

### 4.6.1 Gjennomsnittsmålinger

Verdien av en respondents variabel tilsvarer verdien av det aktuelle måleinstrumentet dersom variabelen kun har *ett* måleinstrument, eller gjennomsnittet av verdiene til måleinstrumentene dersom den har *flere* måleinstrumenter, altså dersom den er en skalavariabel. En variabels totale verdi for hele nettoutvalget tilsvarer gjennomsnittet av alle verdiene for den aktuelle variabelen. Alternativet ”Vet ikke” er tatt ut av gjennomsnittsmålingene for alle variabler.

### 4.6.2 Korrelasjonsanalyser

I tilfeller hvor korrelasjonen mellom to variabler blir undersøkt er *korrelasjonsanalyser* brukt, som forteller oss om det eksisterer en signifikant *samvariasjon* mellom variablene, om denne er positiv, nøytral eller negativ, og hvor sterk den er (Johannessen et al., 2011, s. 321). Dette måles gjennom korrelasjonskoeffisienten *Pearson R*, som har en verdi mellom  $-1,00$  (fullstendig negativt sammenfall) og  $1,00$  (fullstendig positivt sammenfall). En *Pearson R* på 0 tilsier ingen samvariasjon, og Cohen & Holliday (1982) har følgende tommelfingerregel på hvordan en samvariasjon skal tolkes: Veldig svak =  $0,00-0,19$ , svak =  $0,20-0,39$ , moderat =  $0,40-0,69$ , høy =  $0,70-0,89$ , og meget høy =  $0,90-1,00$  (Johannessen et al., 2011, s. 322).

En samvariasjon er imidlertid irrelevant fra et forskningsperspektiv dersom den ikke er *signifikant*. At en sammenheng er *signifikant* tilsier at sammenhengen man har funnet ved hjelp av utvalget også gjelder for populasjonen som helhet, og at man kan forkaste nullhypotesen som sier at det ikke eksisterer noen sammenheng (Johannessen et al., 2011, s. 391). En samvariasjons *p-verdi* tilsvarer sannsynligheten for at sammenhengen *ikke* stemmer (Sekaran & Bougie, 2016, s. 21). Her setter man en grense for hvilken sannsynlighet man maksimalt kan akseptere, som kalles *signifikansnivå*. Det vanligste signifikansnivået man opererer med i samfunnsforskning er 5% (Johannessen et al., 2011, s. 397), og det blir også brukt i denne studien. Etersom min studie har et relativt lavt antall respondenter kan også et høyere signifikansnivå på opp mot 10% godtas, og jeg vil derfor kommentere disse samvariasjonene dersom de er relevante (Midtbø, 2007, s. 70). Jeg vil imidlertid ikke forkaste nullhypoteser på dette nivået.



### 4.6.3 ANOVA-tester

I andre tilfeller er *enveis ANOVA-tester* brukt, for å finne ut av om det er signifikante forskjeller mellom tre eller flere grupper av respondenters gjennomsnittsverdier til en variabel (Ross & Willson, 2017, s. 21). I denne studien kategoriseres disse gruppene ved hjelp av en nominalvariabel. Dersom testens p-verdi er innenfor det valgte signifikansnivået, er det signifikante forskjeller mellom gruppens gjennomsnittsverdier av den valgte variabelen.

### 4.6.4 Hensyn til normalfordeling

For parametriske tester som Pearson R- og ANOVA-tester, er en vanlig forutsetning for troverdige testresultater at variablene må ha normalfordelte data (Hoskin, 2012; Kim & Park, 2019). Normalitetstester gjort via SPSS viser imidlertid at ingen av de totalt 25 variablene som brukes i parametriske tester i denne studien, har normalfordelte data. I vedlegg 6 vises det nærmere hvordan samtlige variabler har signifikante Kolmogorov Smirnov- og Shapiro-Wilk-verdier, som betyr at dataene ikke er normalfordelte (Ghasemi & Zahedasl, 2012). I tillegg er både Skewness og Kurtosis-verdiene for de aller fleste variablene høyere eller lavere enn 0, som også indikerer ikke-normalitet (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017, s. 61).

Forskning viser imidlertid at normalfordelte data *ikke* er en forutsetning for at parametriske tester skal gi resultater som er til å stole på, så lenge utvalgsstørrelsen er relativt stor (Blanca, Alarcón, Arnau, Bono, Bendayan, 2017; Kim & Park, 2019; Nefzger & Drasgow, 1957; Winer, Brown & Michels, 1991). En utvalgsstørrelse på mellom 30 og 40 pekes ut av Ghasemi & Zahediasl (2012) og Hoskin (2012) som en øvre grense på hvor stor utvalgsstørrelsen maksimalt kan være for at parametriske testresultater ikke er til å stole på hvis dataene ikke er normalfordelte. Min utvalgsstørrelse på 75 regnes derfor som stor nok til at de parametriske testresultatene er troverdige, på tross av at ingen dataer er normalfordelte.

## 4.7 Etisk og juridisk ansvar

Som for all annen virksomhet i samfunnet, gjelder etiske prinsipper, retningslinjer og regler også for forskningsvirksomhet (Johannessen et al., 2011, s. 93). Det er ifølge Nerdrum (1998) i hovedsak tre typer etiske hensyn som en forsker må tenke igjennom; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011, s. 95). Det siste prinsippet sees på som irrelevant i denne sammenhengen ettersom studien ikke tar for seg personlige opplysninger, og diskuteres derfor ikke ytterligere.

Det ble allerede i invitasjonsmailen opplyst om de viktigste etiske prinsippene og hensynene som er tatt i forbindelse med undersøkelsen. En utbrodering og mer detaljert beskrivelse av disse kunne informantene enkelt finne ved å lese igjennom det vedlagte PDF-dokumentet i informasjonsmailen – nemlig det NSD-godkjente skjemaet som tar for seg min behandling av personopplysninger og forskningsprosessen for øvrig (se vedlegg 3). At studien er godkjent av NSD ble det tidlig opplyst om, for å styrke studiens etiske troverdighet.

#### **4.7.1 Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi**

Den som deltar i en undersøkelse har rett til å bestemme over sin egen deltakelse, som vil si at det skal være frivillig å delta, og at vedkommende skal kunne trekke seg når som helst uten saklig grunn og negative konsekvenser (Johannessen et al., 2011, s. 95). Disse to rettighetene ble det tydelig opplyst om i både invitasjonsmailen og det vedlagte NSD-skjemaet.

#### **4.7.2 Forskerens plikt til å respektere respondentens privatliv**

Et annet prinsipp ved anonyme undersøkelser sier at informanter ikke skal kunne identifiseres (Johannessen et al., 2011, s. 96). Navn på respondenter har derfor aldri vært tilgjengelig, heller ikke for meg som forsker. Hotellnavn og mailadresser derimot, har jeg hatt tilgang til under hele forskningsprosessen, men dette ble slettet i takt med prosjektets slutt, noe det ble informert om. 100 prosent anonymitet og min taushetsplikt som forsker ble tydelig informert om i både mailen og NSD-skjemaet.

Et ”unntak” fra prinsippet om anonymitet i undersøkelsen, er at respondentene i slutten av undersøkelsen ble bedt om å oppgi navnet på hotellet de representerer. Det ble imidlertid tydelig presisert at dette kun var av praktiske årsaker med tanke på å holde oversikt over hvilke hoteller som hadde besvart undersøkelsen, og at hotellnavnet verken skulle brukes i undersøkelsen eller oppgaven. De som hadde besvart undersøkelsen og oppgitt hotellnavn ble dermed slettet av maillisten, og mottok dermed *ikke* en purringsmail.

”Nettskjema.no” gir ikke forskeren mulighet til å se hvilke e-postadresser som har svart, noe som gjorde at dette var den eneste muligheten til å holde orden på dette. Det kan diskuteres om dette er etisk riktig, og jeg var lenge i tvil. Jeg landet likevel på at denne måten å gjøre det på gagnar både respondentene og kvaliteten på undersøkelsen. Det gagnar respondentene ved at de slipper å få purringsmailer når de allerede har svart, og det gagnar kvaliteten på undersøkelsen ved at undersøkelsen ikke gjøres om igjen av det samme hotellet, dersom en

purringsmail blir åpnet av en hotellansatt som ikke vet at hotellet allerede har svart, og som dermed gjør undersøkelsen på nytt som resulterer i at hotellet blir representert to ganger.

#### **4.8 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gått igjennom studiens metodiske egenskaper og de metodiske overveielserne jeg har gjort underveis. Vi har sett at studien har et kvantitativt design med spørreundersøkelse som valgt strategi. Av totalt 831 hoteller var det 75 som besvarte undersøkelsen, og som følge av denne lave svarprosenten har jeg gjort en frafallsanalyse basert på fylkesfordeling, som viser at utvalget med unntak av ett fylke er godt geografisk representert. I tillegg har jeg vist hvordan variablene operasjonaliseres, og tatt stilling til reliabilitet og validitet, både metodisk og statistisk, og konkludert med at dette er relativt godt tatt hensyn til. Dataene analyseres ved gjennomsnittsmålinger, Pearson R-korrelasjonsanalyser og ANOVA-tester, og mitt etiske og juridiske ansvar som forsker er godt ivaretatt.

## 5. Empiri og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere dataene og resultatene av spørreundersøkelsen, med hjelp av analyseteknikkene som er beskrevet i 4.6. Jeg vil først ta for meg særtrekk og beskrivelser av respondentene og virksomhetene som er representert, før jeg vil gå videre til det analytiske. Her vil jeg ta for meg en og en BB-variabel, og hvordan disse både utarter seg hos respondentene som helhet, samt hvordan de korrelerer med andre relevante variabler. All analyse gjøres med relevans til problemstillingen, forskningsspørsmålene og hypotesene. Jeg vil avslutte analysekapitlet med å teste hypotesene som ble presentert i 3.2.

### 5.1 Respondenter og virksomheter

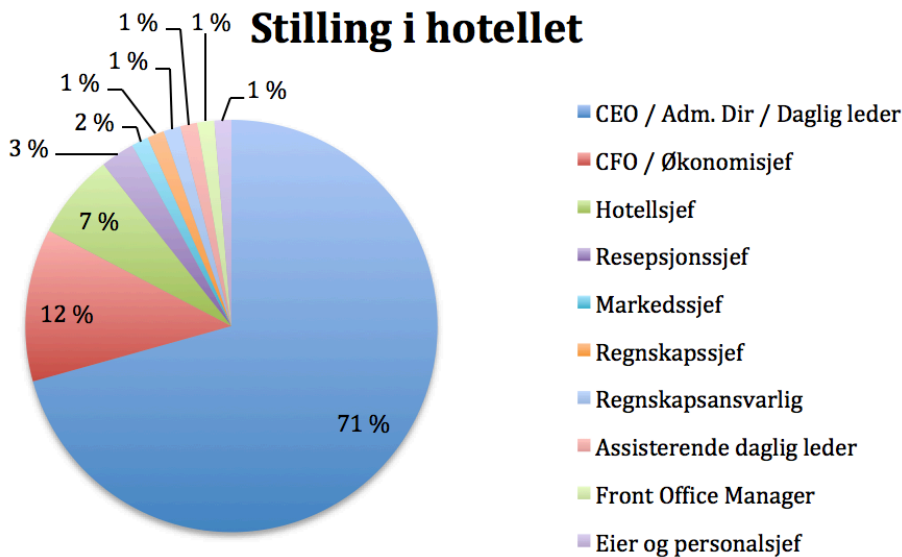
#### 5.1.1 Respondentene

Som nevnt i metodekapitlet, er det viktig for analysen at flest mulig respondenter har vært ansatt i hotellet før pandemien brøt ut. Dette for å sikre at respondentene kan sammenligne nåsituasjonen med slik det var før pandemien. To og et halvt år før april 2022, som er da dataene ble innsamlet, tilsvarer oktober 2020, som var omtrent fem måneder før pandemien brøt ut. Fordelingen av antall respondenter som ble ansatt før pandemien og underveis, ser slik ut:

Antall år ansatt (Gj.snitt: 11,0 år)		
2,5 år eller kortere	9	12 %
Lengre enn 2,5 år	64	88 %
Totalt	73	100 %

Tabell 5.1: Respondentenes erfaring, målt etter antall år ansatt i sin nåværende virksomhet.

To av respondentene ønsket ikke å svare på hvor lenge de har vært ansatt, som er grunnen til at totalt antall svar er 75, og ikke 73. Vi ser at 12 prosent av respondentene ble ansatt under pandemien eller rett før den brøt ut. Det ble derfor vurdert om noen av disse respondentene skullet tas vekk fra undersøkelsen, men ettersom samtlige av disse ni enten er daglig ledere eller hotellsjefer, ble de ikke fjernet. Såpass sentrale stillinger indikerer at disse respondentene har nok av kunnskaper om hvordan hotellet var før pandemien, selv om de ikke opplevde det selv. Et gjennomsnitt på 11 år ansatt tyder også på at respondentene på generelt grunnlag har god erfaring og kunnskaper om hvordan det stod til med hotellet før pandemien kontra nå. Den totale fordelingen av stillinger er det neste vi ser på:



Figur 5.1: Respondentenes stilling i sin nåværende virksomhet.

Den mest representerte stillingen står øverst på listen til høyre, og går gradvis nedover. Vi ser at hele 71 prosent av respondentene er CEO, administrerende direktører eller daglig ledere, som må anses å være stillingene med høyest kunnskap om virksomhetens drift og ledelse. Videre er også CFO/økonomisjef og hotellsjef, som er nest- og tredje mest representert, også stillinger med gode kunnskaper rundt dette. Spesielt er CFO/økonomisjef relevante stillinger når det kommer til detaljer rundt styringsverktøy. På generelt grunnlag er derfor stillingene og utbredelsen av dem godt egnet for å ha gode kunnskaper rundt hotellenes ledelse, drift og økonomistyring, som var det viktigste ”ønsket” som ble etterspurt i invitasjonsmailen. Det er også fordelaktig at kun tre stillinger representerer hele 90 prosent av respondentene, ettersom dette reduserer eventuelle utfordringer knyttet til at respondentene har ulike stillinger.

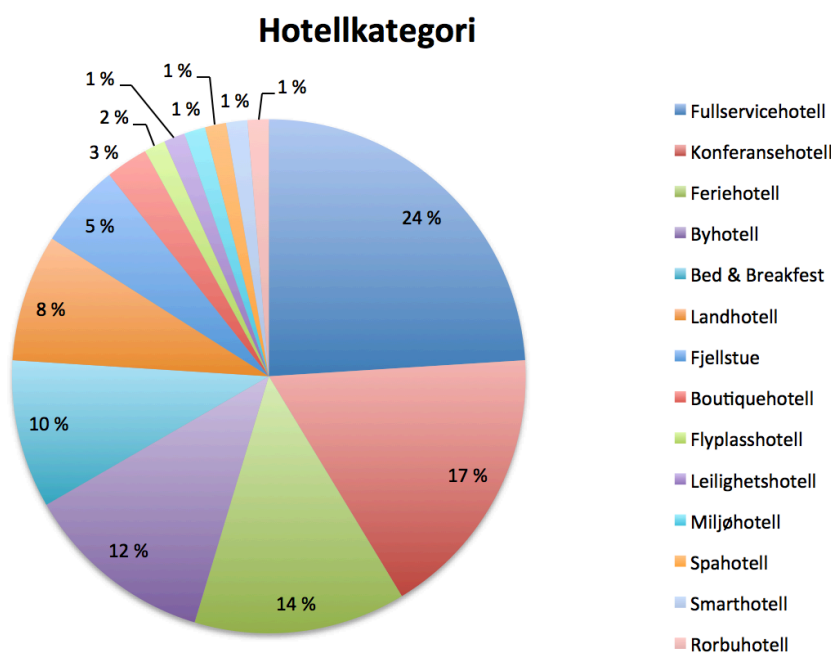
### 5.1.2 Virksomhetene

Jeg vil nå presentere detaljer rundt virksomhetene, altså hotellene, som respondentene representerer. Først ser vi på fordelingen av hoteller etter størrelse basert på antall hotellrom, som videre indikerer om hotellene er små, mellomstore eller store, som vi har sett er en vanlig inndeling av hotellgrupper i Norge (Jørgensen, 2022):

Hotellgrupper etter størrelse (Gj.snitt: 102,04 rom)		
Små hoteller (færre enn 60 rom)	32	44 %
Mellomstore hoteller (mellom 60 og 100 rom)	17	23 %
Store hoteller (Flere enn 100 rom)	24	33 %
Totalt	73	100 %

Tabell 5.2: Hoteller i utvalget fordelt på hotellgrupper etter størrelse.

Vi ser at det er en relativ jevn fordeling av hotellgrupper, med et lite flertall av små hoteller. En slik jevn fordeling av hotellstørrelser er ønskelig, ettersom avstanden mellom eier og ledelse kan variere avhengig av hvor stort hotellet er – som igjen kan ha innvirkning på respondentenes svar. Det totale gjennomsnittet på 102 rom indikerer imidlertid at mange av de store hotellene har langt flere enn 100 rom. At det er færrest mellomstore hoteller er naturlig, ettersom dette er den minste kategorien, med et intervall på kun 41 rom. Hotellene kan også deles opp i kategorier ut ifra hotellets beliggenhet og gjestens formål (Jørgensen, 2022), og denne fordelingen er følgende:

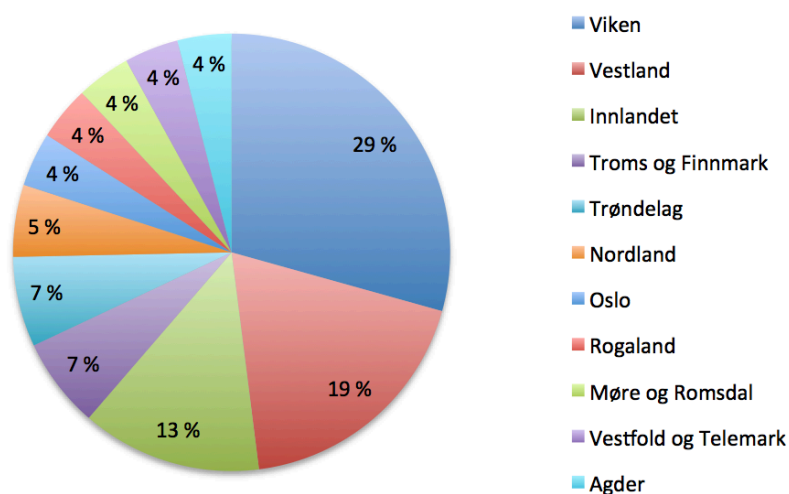


Figur 5.2: Hoteller i utvalget fordelt på hotellkategorier etter beliggenhet og gjestens formål.

Den mest representerte kategorien står øverst på listen til høyre, og går gradvis nedover. Vi ser at fullservice- og konferansehoteller er de mest representerte kategoriene, som vanligvis assosieres med et stort antall rom og et bredt servicetilbud (Jørgensen, 2022). At ”Bed & Breakfast” er representert med hele syv hoteller, var i utgangspunktet noe jeg stilte spørsmålsteget ved, ettersom dette er en kategori som det kan diskuteres om er et hotell. Her dobbeltsjekk jeg med de respektive virksomhetenes hjemmesider, og konkluderte med at samtlige av disse syv ”Bed & Breakfast”-virksomhetene omtaler seg selv som hoteller, og har en størrelse og et servicetilbud som anses som bredt nok til å bli omtalt som hoteller.

Til slutt ser vi på hvilke fylker som er representert, og fordelingen av dem:

## Fylke



Figur 5.3: Hoteller i utvalget fordelt på fylker.

Det mest representerte fylket står øverst på listen til høyre, og går gradvis nedover. Vi ser at alle Norges 11 fylker er representert. Svalbard, som utgjorde tre hoteller i bruttoutvalget, er den eneste kategorien som ikke er representert. Med unntak av Viken, Vestland og Innlandet, som skiller seg ut som de tre klart mest representerte fylkene, er fordelingen relativt jevn.

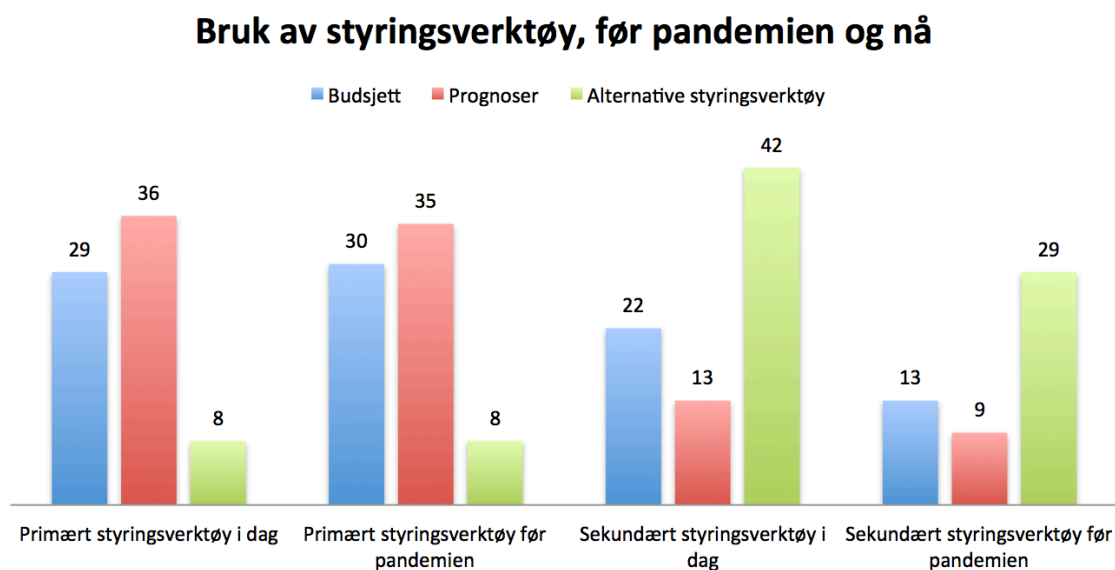
## 5.2 Styringsverktøy

Etter å ha beskrevet respondentene og deres representerte virksomheter, vil jeg nå gå videre til den analytiske og empiriske delen av kapitlet. Her vil jeg ta for meg svarfordeling, gjennomsnittsberegninger og standardavvik, Pearson R-korrelasjonsanalyser, samt enveis-ANOVA-tester.

Ved visning av samvariasjoner basert på Pearson R-korrelasjonsanalyser, er det et par ting jeg vil presisere. Samvariasjoner med fet skrift indikerer samvariasjoner med p-verdi lavere enn 10%. En samvariasjon med fet skrift og \*\* indikerer at samvariasjonen er signifikant med p-verdi lavere enn 1%, mens en samvariasjon med fet skrift og \* indikerer en signifikant samvariasjon med p-verdi lavere enn 5%, men høyere enn 1%. En samvariasjon med fet skrift uten stjerne indikerer en samvariasjon med p-verdi lavere enn 10%, men høyere enn 5%, altså en ikke-signifikant samvariasjon med bruk av mitt valgte signifikansnivå på 5%, men som kan kommenteres. Dersom en samvariasjon står i fet skrift og kursiv, betyr dette at

samvariasjonen allerede er vist eller kommentert, for å skape oversikt over hvilke samvariasjoner som er ”nye” og verken vist eller kommentert tidligere.

Jeg vil nå starte den analytiske delen med å se nærmere på respondentenes styringsverktøy før og etter pandemien. ”Alternative styringsverktøy” er en paraplykategori som tilsvarer alle styringsverktøy som ikke er budsjett eller prognoser. Her er en oversikt over fordelingen av primære og sekundære styringsverktøy, før og etter pandemien, basert på de 73 respondentene som har oppgitt dette:

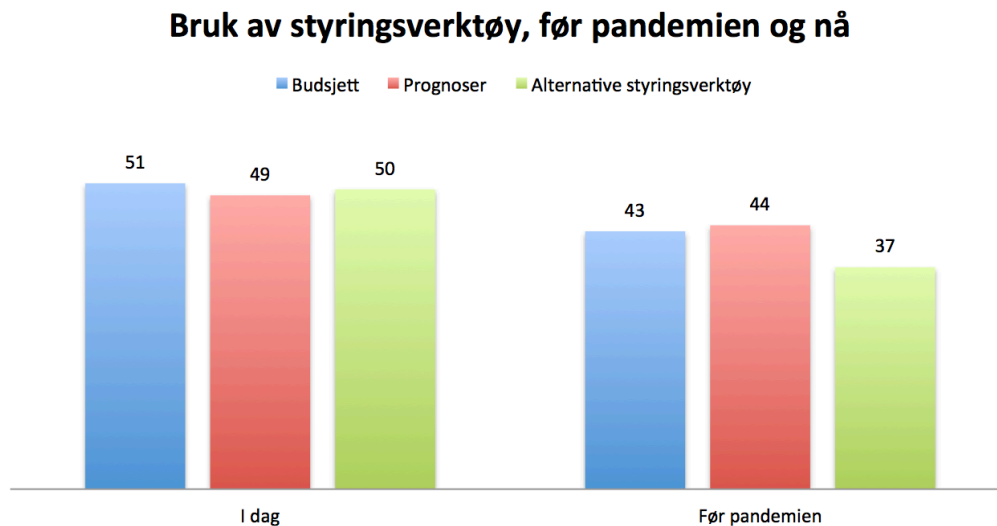


Figur 5.4: Bruk av primære og sekundære styringsverktøy, før pandemien og nå.

Vi ser at rangeringen av utbredelse av styringsverktøy er uendret for henholdsvis primære og sekundære styringsverktøy før og etter pandemien. For både før og etter pandemien er prognoser det mest utbredte primære styringsverktøyet, etterfulgt av budsjett og alternative styringsverktøy. For sekundære styringsverktøy derimot, er alternative styringsverktøy mest utbredt etterfulgt av budsjett og prognoser, både før og etter pandemien. Vi ser også at bruken av sekundære styringsverktøy har økt betydelig fra før pandemien til nå, med en økning fra 51 til 77 sekundære styringsverktøy totalt. I tillegg ser vi at flere bruker budsjett som et *sekundært* styringsverktøy i dag enn før pandemien, mens færre bruker budsjettet som *primært* styringsverktøy i dag enn før pandemien, riktignok med minst mulig margin. Antallet prognoser har økt for både primære og sekundære styringsverktøy, mens alternative styringsverktøy har økt betraktelig for sekundære og er uendret for primære.



For å se på utbredelsen av styringsverktøy før og etter pandemien uavhengig av styringsverktøyets prioritering eller viktighet, har jeg slått sammen primære og sekundære styringsverktøy, som gir følgende oversikt:



Figur 5.5: *Bruk av styringsverktøy uavhengig av prioritering, før pandemien og nå.*

Vi ser at alle de tre kategoriene av styringsverktøy har økt, med et totalt antall fra 124 før pandemien, til 150 nå. Dette gir et snitt på 1,7 styringsverktøy per hotell før pandemien, til 2,1 styringsverktøy per hotell nå. Vi ser også at prognoser med minst mulig margin var det mest brukte styringsverktøyet før pandemien, mens budsjett er det mest brukte styringsverktøyet i dag, også dette med minst mulig margin. Alternative styringsverktøy har gått fra å være det minst brukte styringsverktøyet før pandemien, til å bli det nest-mest brukte i dag, riktignok med minst mulig margin i begge retninger. Generelt er det svært jevnt mellom utbredelsen av styringsverktøyene både før pandemien og i dag, men spesielt i dag. I dag er utbredelsen så å si identisk mellom de tre kategoriene, mens det før pandemien var en liten tendens til at alternative styringsverktøy var mindre utbredt enn budsjett og prognoser.

Når vi først er inne på hotellenes styringsverktøy, vil jeg nå gå nærmere inn på endringsvariabelen ”Endring, Primært styringsverktøy” (*ePSV*), som er beskrevet i 4.4.3:

N=73	Reduksjon	Ingen endring	Økning	Gj.snitt	Std.avvik
ePSV	4 %	93 %	3 %	2,96	0,39

Tabell 5.3: *Beskrivelse av Endring, Primært styringsverktøy.*

Både det at hele 93 prosent av hotellene rapporterer ingen endring av primært styringsverktøy, og at gjennomsnittet avrundes til midtverdien 3, ”Ingen endring”, tyder på at majoriteten av hotellene *ikke* har endret primært styringsverktøy som følge av pandemien. Med andre ord bruker 93 prosent av hotellene det samme primære styringsverktøyet i dag som før pandemien. Et standardavvik så lavt som 0,39 tyder også på at dataene er konsentrert rundt gjennomsnittsverdien, og at det er stor enighet i svarene (Sekaran & Bougie, 2016, s. 284).

Av hotellene som *har* endret det primære styringsverktøyet, er det marginalt flere som har oppgitt ”reduksjon”, altså verdiene 1 eller 2, enn ”økning”, som tilsvarer verdiene 4 eller 5. Som nevnt i 4.4.3 betyr dette at flere har foretatt en endring til et primært styringsverktøy med mindre BB-grad enn hva de hadde før pandemien, enn motsatt.

Videre vil vi undersøke hvordan endringsvariabelen for styringsverktøy korrelerer med situasjonsvariablene. Her er også dummy-variabelen for *ePSV* tatt med, for å undersøke om endring av primært styringsverktøy har samvariasjoner med situasjonsvariabler uavhengig av i hvilken BB-retning endringen forekommer.

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
ePSV	-0,040	0,072	0,074	-0,008	0,112	<b>0,220</b>
ePSV (Dummy)	0,036	-0,184	0,074	-0,008	0,112	<b>-0,243*</b>

Tabell 5.4: Samvariasjon mellom PSV-variabler og situasjonsvariabler.

Av tabellen ser vi at det er en svak, negativ signifikant samvariasjon mellom dummy-variabelen for styringsverktøy og *Omgivelser*. Dette tyder på at hotellene som har endret primært styringsverktøy har opplevd mindre ustabile omgivelser som følge av pandemien, enn de hotellene som har bevart det samme primære styringsverktøyet som før pandemien. Omvendt tyder det også på at jo mer ustabile omgivelsene har vært for hotellene, jo mindre tilbøyelige har hotellene vært til å endre sitt primære styringsverktøy.

Det er også en svak positiv samvariasjon mellom den retningsavhengige ePSV-variabelen og *Omgivelser*, men denne er ikke signifikant på det valgte 5%-nivået. P-verdien er riktignok under 10%, så det kan kommenteres at samvariasjonen tyder på at en positiv BB-endring av primært styringsverktøy også tyder på mer ustabile omgivelser, og omvendt. For å se hvorvidt det er forskjeller i situasjonsvariablene basert på hvilket primære styringsverktøy hotellene bruker i dag, er det gjort enveis ANOVA-tester med *PSV i dag* som grupperingsvariabler, og

situasjonsvariablene som kontinuerlige variabler. Ettersom *PSV i dag* er en nominalvariabel er korrelasjonsanalyser ikke mulig, som er grunnen til at ANOVA-testen brukes isteden.

Resultatet av ANOVA-testen viser følgende sammenhenger:

Enveis ANOVA, Primært styringsverktøy i dag					
	Gj.snitt, Budsjett	Gj.snitt, Prognoser	Gj.snitt, Alt. styringsverktøy	F	Sig.
Størrelse	71,33	127,83	93,88	2,87	<b>0,06</b>
Kjedetilørighet	0,14	0,47	0,25	4,61	<b>0,014*</b>
Opplevd krise	3,55	3,66	3,61	0,16	0,85
Digitalisering	3,49	4,09	3,78	4,31	<b>0,02*</b>
Hjemmekontor	1,89	1,76	1,60	0,17	0,85
Omgivelser	3,94	4,33	3,76	3,58	<b>0,03*</b>

Tabell 5.5: Enveis ANOVA-tester med *PSV i dag* som grupperingsvariabel og situasjonsvariabler som kontinuerlige.

Vi ser at det er signifikante forskjeller basert på hvilket primære styringsverktøy man bruker, for tre av situasjonsvariablene. Analysen forteller oss at hoteller som primært bruker prognoser har opplevd signifikant mest ustabile omgivelser, etterfulgt av de som primært bruker henholdsvis budsjett og alternative styringsverktøy. Den samme sammenhengen og rekkefølgen gjelder for i hvor stor grad pandemien har ført til en økt grad av digitalisering, bare at rekkefølgen er ombyttet for de som primært bruker budsjett og de som primært bruker alternative styringsverktøy. Det er også signifikante forskjeller i *Kjedetilørighet*, som forteller oss at det er signifikant flere kjedetilknyttede hoteller som primært bruker prognoser, enn de som primært bruker henholdsvis alternative styringsverktøy og budsjett. En siste kommenterbar sammenheng tyder på at hoteller som primært bruker prognoser på generell basis er større enn de som primært bruker henholdsvis alternative styringsverktøy og budsjett, men denne sammenhengen er ikke signifikant på mitt valgte 5%-nivå.

Videre ser vi på hvordan *ePSV* og dummy-variabelen korrelerer med de andre *eBB*-variablene:

	eDelegering	eBBL	eBBP	eBud	eProg
ePSV	<b>-0,288*</b>	0,192	0,154	0,019	<b>0,716**</b>
ePSV (Dummy)	<b>-0,378**</b>	0,126	<b>0,210</b>	-0,021	<b>0,716**</b>

Tabell 5.6: Samvariasjon mellom *PSV*-variabler og *eBB*-variabler.

Her ser vi at den retningsavhengige *PSV*-variabelen har en svak, signifikant negativ samvariasjon med endringsvariabelen for delegering, og en sterk, signifikant positiv

samvariasjon med endringsvariabelen for prognosejustering. Dette tyder på at hoteller med positiv BB-endring av styringsverktøy delegerer mindre, som vil si at de sentraliserer beslutningsmyndighet mer som følge av pandemien, og omvendt. I tillegg tyder analysen på at hoteller med positiv BB-endring av styringsverktøy også justerer prognosene sine *oftere* enn før pandemien, og omvendt.

Dummy-variabelen har de samme signifikante korrelasjonene som den retningsavhengige. Endring av primært styringsverktøy, uavhengig av BB-retning, er dermed signifikant korrelert med økt sentralisering av beslutningsmyndighet og hyppigere prognosejustering, og omvendt. Endring av primært styringsverktøy kan også tyde på økt BB-tankegang i hotellenes styringsprosesser, men denne samvariasjonen er ikke signifikant på mitt valgte 5%-nivå.

### 5.3 Delegering

Den neste BB-kategorien jeg skal ta for meg er delegering av beslutningsmyndighet, i analysen bare kalt ”delegering”. *Delegering nå* og *Delegering før* måler som kjent på hvilket nivå i virksomheten de fleste driftsbeslutninger tas, henholdsvis i dag og før pandemien. Endringsvariabelen måles etter i hvilken grad man har økt, redusert eller ikke endret dette beslutningsnivået i virksomheten. Variablene har følgende statistikk:

N=75	Reduksjon	Ingen endring	Økning	Gj.snitt	Std.avvik
eDelegering	2,7 %	94,5 %	2,7 %	2,99	0,31
Delegering nå	-	-	-	2,92	1,05
Delegering før	-	-	-	2,92	1,06

Tabell 5.7: Beskrivelse av delegeringsvariabler.

For endringsvariabelen ser vi at hele 95 prosent av hotellene tar de fleste driftsbeslutninger på samme nivå i organisasjonen i dag som før pandemien, som i tillegg til gjennomsnittet tilnærmet lik midtverdien 3, ”Ingen endring”, indikerer at majoriteten av hotellene *ikke* har endret på hvilket organisasjonsnivå de fleste driftsbeslutninger tas. Det lave standardavviket på 0,31 indikerer også at det er lite variasjon og stor enighet i svarene. Vi ser også at det er like mange som har redusert og økt delegeringen, som vil si at graden av sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet som følge av pandemien er like stor for hotellene.

For de statiske delegeringsvariablene ser vi at variablene har like gjennomsnittsverdier, som vil si at nivået på delegering generelt har vært likt for hotellene før pandemien og nå. Dersom

vi runder av til nærmeste hele verdi, betyr dette at de fleste driftsbeslutningene til hotellene gjennomsnittlig både før pandemien og nå, tas hos *ledelsen*, nemlig organisasjonsnivå 3 av totalt 7 nivåer. Standardavvikene for begge variablene er på rundt 1, som indikerer at det er relativt stor enighet i svarene. Videre ser vi på hvordan delegeringsvariablene korrelerer med situasjonsvariablene:

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
eDelegering	0,167	0,125	-0,153	0,032	-0,063	0,021
eDelegering (Dummy)	0,043	-0,064	0,107	-0,099	0,024	0,166
Delegering nå	<b>0,382**</b>	<b>0,272*</b>	0,156	-0,072	0,128	0,142
Delegering før	<b>0,423**</b>	<b>0,304**</b>	0,102	-0,059	0,113	0,181

Tabell 5.8: Samvariasjon mellom delegeringsvariabler og situasjonsvariabler.

Vi ser at endringsvariabelen ikke korrelerer med noen av situasjonsvariablene. *Delegering før* og *Delegering nå* derimot, har begge positive signifikante samvariasjoner med *Størrelse* og *Kjedetilørighet*. Dette tyder på at større hoteller og hoteller med kjedetilørighet delegerer mer og motsatt, både i dag og før pandemien. Disse signifikante samvariasjonene er svake, med unntak av samvariasjonen mellom *Delegering før* og *Størrelse*, som er moderat.

Videre undersøker vi hvordan delegeringsvariablene korrelerer med de andre eBB-variablene:

	ePSV	eBBL	eBBP	eBud	eProg
eDelegering	<b>-0,288*</b>	<b>-0,343**</b>	<b>-0,249*</b>	-0,008	<b>-0,451**</b>
eDelegering (Dummy)	<b>0,356**</b>	0,128	0,132	-0,030	0,227
Delegering nå	-0,008	0,155	0,099	-0,064	-0,046
Delegering før	-0,087	0,051	0,024	-0,071	-0,198

Tabell 5.9: Samvariasjon mellom delegeringsvariabler og eBB-variabler.

Av nye samvariasjoner ser vi at den retningsavhengige endringsvariabelen for delegering er signifikant negativt korrelert med *eBBL*, *eBBP* og *eProg*. Dette indikerer en svak tendens til at hoteller som har desentralisert beslutningsmyndighet som følge av pandemien, altså som har økt delegeringen, også har redusert graden av BB-praksis i både ledelse og styringsprosesser, i tillegg til at de også har redusert hyppigheten av prognosejustering. Dummy-variabelens positive signifikante samvariasjon med *ePSV* indikerer at hoteller som har endret nivået på delegering også har endret sitt primære styringsverktøy til styringsverktøy med høyere BB-grad enn før pandemien. Alle de signifikante samvariasjonene er svake, med unntak av samvariasjonen mellom *eDelegering* og *eProg*, som er moderat.

Til slutt undersøker vi hvordan delegeringsvariablene korrelerer med *hverandre*, gjennom en korrelasjonsmatrise:

	eDelegering	eDelegering (Dummy)	Delegering nå	Delegering før
eDelegering	1,000			
eDelegering (Dummy)	-0,184	1,000		
Delegering nå	-0,129	-0,031	1,000	
Delegering før	0,206	-0,038	<b>0,939**</b>	1,000

Tabell 5.10: Korrelasjonsmatrise mellom delegeringsvariabler.

Vi ser at den eneste signifikante samvariasjonen er den sterke positive samvariasjonen mellom *Delegering nå* og *Delegering før*. Den høye verdien indikerer at variablene nesten er identiske og at det delegeres på tilnærmet samme nivå nå som før pandemien, noe vi også så ved gjennomsnittsverdiene og standardavvikene for variablene i starten av delkapitlet.

## 5.4 Beyond Budgeting-ledelse

Neste BB-kategori er BB-ledelse, eller *BBL*, som er en skalavariabel med seks måleinstrumenter, med verdier fra 1 til 5 basert på enighet i hvorvidt de seks påstandene passer til hotellenes ledelse i dag. Endringsvariabelen er også en skalavariabel, og tar for seg hvorvidt og i hvilken retning hotellene har endret sin grad av BB-ledelse, sammenlignet med før pandemien. Endringsvariabelen og den statiske variabelen for *BBL* har følgende statistikk:

N=70	Reduksjon	Ingen endring	Økning	Gj.snitt	Std.avvik
eBBL	4 %	67 %	29 %	3,34	0,71
BBL	-	-	-	4,06	0,70

Tabell 5.11: Beskrivelse av BBL-variabler.

For endringsvariabelen ser vi at majoriteten av hotellene ikke har endret sin BB-ledelse som følge av pandemien, som vil si at majoriteten av hotellene har en total *eBBL*-score på mellom 2,5 og 3,4, som avrundet blir 3. Samtidig ser vi at klart flere hoteller har *økt* sin BB-ledelse enn *reduisert*, som mer detaljert vil si at flere hoteller hevder at ledelsespåstandene stemmer *mer* nå enn før pandemien, enn *mindre*. Økning vil si en *eBBL*-verdi mellom 3,5 og 5,0, mens reduksjon tilsvarer en verdi mellom 1,0 og 2,4. Gjennomsnittsverdien på 3,34 indikerer det samme, nemlig at flertallet ikke har endret BBL, men at flere har økt enn redusert.

Standardavviket på 0,71 er lavt, spesielt med tanke på at det er en skalavariabel. Det indikerer at det er stor enighet og lite variasjon i svarene.

For den statiske BBL-variabelen ser vi en gjennomsnittsverdi på 4,06, som naturligvis avrundes til 4. 4 på den brukte Likert-skalaen tilsvarer ”Litt enig”, som igjen betyr at hotellene generelt sett er litt enig i at BBL-prinsippene passer til deres ledelse i dag. Det virker altså å være en tendens til at norske hotellers ledelse i dag er relativt BB-basert. Standardavviket er også her lavt, som indikerer enighet og lite variasjon. Videre undersøker vi hvordan BBL-variablene samvarierer med situasjonsvariablene:

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
eBBL	0,058	-0,129	0,107	-0,099	0,024	0,166
BBL	0,001	-0,116	0,060	0,014	0,010	0,065

Tabell 5.12: Samvariasjon mellom BBL-variabler og situasjonsvariabler.

Her ser vi at det ikke finnes noen signifikante eller kommenterbare samvariasjoner. Alle samvariasjonene har altså p-verdi høyere enn 10%. Når det kommer til samvariasjoner mellom BBL-variablene og eBB-variablene, har vi derimot flere interessante funn:

	ePSV	eDelegering	eBBP	eBud	eProg
eBBL	0,192	<b>-0,343**</b>	<b>0,710**</b>	-0,247	0,099
BBL	0,153	<b>-0,246*</b>	<b>0,449**</b>	<b>-0,376*</b>	0,087

Tabell 5.13: Samvariasjon mellom BBL-variabler og eBB-variabler.

Av nye samvariasjoner ser vi for det første at *eBBL* har en sterk signifikant positiv samvariasjon med *eBBP*. Det er altså en sterk tendens til at hoteller som har fått en mer BB-basert form for ledelse som følge av pandemien, også har fått mer BB-baserte styringsprosesser, og motsatt. I tillegg ser vi at den statiske BBL-variabelen har svake signifikante negative samvariasjoner med *eDelegering* og *eBud*, og en moderat positiv signifikant samvariasjon med *eBBP*. Dette tyder på en svak tendens til at hoteller med høy BB-grad i sin ledelse i dag har sentralisert sin beslutningsmyndighet som følge av pandemien og motsatt, og at de også utarbeider budsjettene sine sjeldnere enn før pandemien og motsatt. I tillegg tyder funnene på en moderat tendens til at hoteller med høy BB-grad i sin ledelse i dag også har mer BB-baserte styringsprosesser i dag enn de hadde før pandemien.

## 4.5 Beyond Budgeting-prosess

Etter å ha undersøkt BB-ledelse, er det naturlig at neste BB-kategori er BB-prosess, eller *BBP*. For både den statiske variabelen og endringsvariabelen gjelder de samme egenskapene

som ved *BBL*, ved at variablene er skalavariabler med seks måleinstrumenter basert på henholdsvis enighet i påstander og endring basert på hvorvidt påstandene stemmer mer eller mindre nå enn før pandemien. Variablene har følgende statistikk:

N=68	Reduksjon	Ingen endring	Økning	Gj.snitt	Std.avvik
eBBP	6 %	63 %	31 %	3,35	0,73
BBP	-	-	-	4,09	0,73

Tabell 5.14: Beskrivelse av BBP-variabler.

Generelt har vi tilnærmet like funn som ved *BBL*-variablene. Majoriteten av hotellene har ikke endret BB-grad i styringsprosessene, noe vi ser på både den overrepresenterte midtverdien og gjennomsnittet som avrundes til midtverdien. I tillegg ser vi, i likhet med *BBL*-variablene, at klart flere har *økt* enn *redusert* BBP-graden som følge av pandemien, noe som også indikeres ved gjennomsnittsverdien til *eBBP*. Det lave standardavviket tyder på stor enighet og lite variasjon.

For den statiske variabelen er det tilnærmet samme gjennomsnittsverdi som ved *BBL*. Dette tyder på at hotellenes styringsprosesser i dag er relativt BB-basert, basert på gjennomsnittsverdien ”Litt enig” relatert til BBP-påstandene. Standardavviket er også lavt. Videre ser vi på BBP-variablenes samvariasjon med situasjonsvariablene:

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
eBBP	0,120	-0,242*	0,205	-0,018	0,037	0,151
BBP	0,125	-0,139	-0,060	-0,176	0,105	-0,129

Tabell 5.15: Samvariasjon mellom BBP-variabler og situasjonsvariabler.

I motsetning til *BBL*-variablene, har vi her både en signifikant og kommenterbar samvariasjon. *eBBP* har en svak signifikant negativ samvariasjon med *Kjedetilørighet*, som forteller oss at uavhengige hoteller har hatt en litt større tendens til å øke BB-graden i sine styringsprosesser enn kjedetilknyttede hoteller, og motsatt. I tillegg tyder den kommenterbare positive samvariasjonen mellom *eBBP* og *Opplevd krise* på at jo mer negativt hotellene har opplevd pandemien, jo mer tilbøyelige har de vært til å øke BB-graden i sine styringssystemer, og motsatt. Den statiske variabelen derimot, har ingen signifikante eller kommenterbare samvariasjoner med situasjonsvariablene.



Videre vil vi undersøke BBP-variablenes samvariasjoner med eBB-variablene:

	ePSV	eDelegering	eBBL	eBud	eProg
eBBP	0,154	<b>-0,288*</b>	<b>0,710**</b>	-0,230	0,163
BBP	-0,007	-0,067	<b>0,256*</b>	-0,139	0,188

Tabell 5.16: Samvariasjon mellom BBP-variabler og eBB-variabler.

I tillegg til de to allerede kommenterte signifikante samvariasjonene, ser vi en svak positiv signifikant samvariasjon mellom *BBP* og *eBBL*. Dette forteller oss om en svak tendens til at hoteller med høy BB-grad i sine styringsprosesser i dag var mer tilbøyelige til å øke BB-graden i sin utøvelse av ledelse i løpet av pandemien, og motsatt.

## 5.6 Budsjettkritikk

Neste BB-kategori, *Budsjettkritikk*, er også en skalavariabel, med totalt 10 måleinstrumenter som indikerer enighet i kritiske påstander om budsjettet som styringsverktøy, med fempunkts Likert-skala. Undersøkelsen måler ingen endring av budsjettkritikk fra før pandemien til nå, som gjør at vi kun har en statisk variabel. Denne variabelen tar for seg respondentenes gjennomsnittlig enighet i påstandene i nåsituasjonen, og har følgende statistikk:

N=74	Gj.snitt	Std.avvik
Budsjettkritikk	2,40	1,01

Tabell 5.17: Beskrivelse av *Budsjettkritikk*.

Vi ser at gjennomsnittsverdien ligger mellom 2 og 3, som tilsvarer verdiene ”litt uenig” og midtverdien ”verken enig eller uenig”. Ved avrunding ser vi at gjennomsnittet er nærmest 2, som indikerer at respondentene på generelt grunnlag er litt uenige i budsjettkritikken. Standardavviket på rundt 1 indikerer at respondentene generelt avviker med én verdi fra gjennomsnittet, som igjen betyr at den gjennomsnittlige variasjonen ligger mellom verdiene 1, ”uenig” til midtverdien 3, ”verken enig eller uenig”. Det er i hvert fall lite som tyder på at respondentene på generelt grunnlag er enige i budsjettkritikken, og det er betydelig mer som taler for at de er uenige. *Budsjettkritikk* har følgende samvariasjoner med situasjonsvariablene:

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
Budsjettkritikk	0,170	<b>0,235*</b>	0,124	0,054	0,049	<b>0,201</b>

Tabell 5.18: Samvariasjon mellom *Budsjettkritikk* og situasjonsvariabler.

Av tabellen ser vi en svak positiv signifikant samvariasjon mellom *Budsjettkritikk* og *Kjedetilhørighet*. Dette tyder på en svak tendens til at kjedetilknyttede hoteller er mer kritiske til budsjettet som styringsverktøy enn uavhengige hoteller, og motsatt. I tillegg tyder den svake positive kommenterbare samvariasjonen mellom *Budsjettkritikk* og *Omgivelser* på at jo mer kritiske hotellene er til budsjettet som styringsverktøy, jo mer ustabil har hotellene opplevd omgivelsene under pandemien og motsatt, men denne sammenhengen er ikke signifikant. Videre vil vi undersøke om det finnes signifikante tendenser til at endring av BB-grad samvarierer med hvor kritiske hotellene er til budsjettet som styringsverktøy:

	ePSV	eDelegering	eBBL	eBBP	eBud	eProg
<b>Budsjettkritikk</b>	-0,122	0,118	0,046	-0,034	0,159	-0,008

Tabell 5.19: Samvariasjon mellom *Budsjettkritikk* og *eBB*-variabler.

Av tabellen ser vi at *Budsjettkritikk* ikke har signifikante eller kommenterbare samvariasjoner med noen av *eBB*-variablene, og kan derfor ikke assosieres med BB-endring.

## 5.7 Budsjettutarbeidelse

Den nest-siste BB-kategorien jeg tar for meg er budsjettutarbeidelse, i analysen forkortet *Bud*. Kategorien har både en endringsvariabel og to statistiske variabler, *Bud nå* og *Bud før*, som indikerer hvor ofte hotellenes budsjetter ble utarbeidet henholdsvis i dag og før pandemien, uavhengig av styringsverktøyets prioritering eller viktighet. Endringsvariabelen tar for seg hvorvidt hotellene utarbeider budsjettet sjeldnere, oftere, eller uendret sammenlignet med før pandemien. Variablene har følgende statistikk:

N=41	Sjeldnere	Ingen endring	Oftere	Gj.snitt	Std.avvik
<b>eBud</b>	2 %	93 %	5 %	3,02	0,27
<b>Bud nå</b>	-	-	-	3,31	1,70
<b>Bud før</b>	-	-	-	3,24	1,73

Tabell 5.20: Beskrivelse av budsjettvariabler.

Vi ser at for også denne endringsvariabelen har majoriteten av hotellene som bruker budsjett *ikke* foretatt en endring av hvor ofte budsjettet utarbeides, med hele 93 prosent av respondentene. Gjennomsnittet tilnærmet lik midtverdien på 3 indikerer også dette, i tillegg til at det lave standardavviket indikerer stor enighet og lite variasjon i svarene. Samtidig ser vi at

det er flere hoteller som utarbeider budsjettet sitt *oftere* nå enn før pandemien, enn det er hoteller som utarbeider budsjettet *sjeldnere* nå enn før pandemien.

Både *Bud nå* og *Bud før* har gjennomsnittsverdier som avrundes til verdien 3. Dette betyr at hotellene gjennomsnittlig utarbeider budsjettet sitt hver niende måned, og at det også var slik før pandemien. Standardavviket er imidlertid litt høyere enn ved de andre statistiske variablene, men relativt like for både *Bud nå* og *Bud før*. Dette betyr at det er litt mer variasjon i svarene enn ved de andre statistiske BB-variablene, og at svarene gjennomsnittlig varierer mellom omtrent ”sjeldnere enn hver 12. måned” og ”kvartalsvis”. Hvordan budsjettvariablene korrelerer med situasjonsvariablene, ser vi av følgende tabell:

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
eBud	-0,144	0,171	0,152	0,082	-0,015	-0,019
eBud (Dummy)	0,050	0,077	0,185	-0,084	<b>0,270</b>	-0,065
Bud nå	-0,029	0,158	-0,095	0,007	<b>-0,276*</b>	-0,012
Bud før	0,080	0,252	-0,133	0,000	-0,235	0,051

Tabell 5.21: Samvariasjon mellom budsjettvariabler og situasjonsvariabler.

Vi ser at det er en svak negativ signifikant samvariasjon mellom *Bud nå* og *Digitalisering*. Dette betyr at det er en svak tendens til at jo høyere grad av digitalisering hotellene har opplevd som følge av pandemien, jo sjeldnere blir budsjettet deres utarbeidet i dag, og motsatt.

I tillegg ser vi en svak positiv kommenterbar samvariasjon mellom dummy-variabelen for endring av budsjettutarbeidelse og *Digitalisering*. Dette taler for en svak tendens som tilsier at hoteller som i løpet av pandemien har endret hvor ofte budsjettet blir utarbeidet, uavhengig av om dette er sjeldnere eller oftere, har opplevd en økt grad av digitalisering som følge av pandemien, og motsatt. Denne sammenhengen er imidlertid ikke signifikant.

Videre undersøker vi budsjettvariablenes samvariasjon med eBB-variablene:

	ePSV	eDelegering	eBBL	eBBP	eProg
eBud	0,019	-0,008	-0,247	-0,230	<b>0,322*</b>
eBud (Dummy)	0,060	-0,026	<b>-0,328*</b>	<b>-0,328*</b>	<b>0,322*</b>
Bud nå	-0,022	-0,053	<b>0,251</b>	0,188	-0,111
Bud før	0,019	-0,232	<b>0,368*</b>	0,210	<b>-0,314*</b>

Tabell 5.22: Samvariasjon mellom budsjettvariabler og eBB-variabler.

Samvariasjonene mellom budsjettutarbeidelse og prognosejustering gjelder naturligvis bare for hoteller som benytter seg av både budsjett og prognoser, uavhengig av hva som er primært og hva som er sekundært styringsverktøy.

Den positive signifikante samvariasjonen mellom *eBud* og *eProg*, tyder på at det er en svak tendens til at hoteller som har økt hyppigheten på hvor ofte budsjettet utarbeides, også har økt hyppigheten på hvor ofte prognosene justeres, og motsatt. Den identiske samvariasjonen med dummy-variabelen tyder på at dette også stemmer uavhengig av om budsjettutarbeidelsen har blitt økt eller redusert, men at budsjettutarbeidelsesendring tyder på prognosjusteringsøkning, og motsatt. Videre tyder de identiske, negativt signifikante samvariasjonene mellom dummy-variabelen og *eBBL* og *eBBP*, på en svak tendens til at hoteller som har endret hvor ofte budsjettet utarbeides, uavhengig av retning, har redusert BB-graden i både ledelse og styringsprosesser som følge av pandemien.

Vi ser også at *Bud før* har to svake signifikante samvariasjoner, en positiv med *eBBL*, og en negativ med *eProg*. Dette tyder på svake tendenser til at jo oftere hoteller utarbeidet budsjettet før pandemien, jo mer tilbøyelige var de til å øke BB-graden i sin ledelse i løpet av pandemien og motsatt, og jo mer tilbøyelige er de i dag til å justere prognosene sine sjeldnere enn før pandemien og motsatt.

Det er også en svak kommenterbar samvariasjon mellom *Bud nå* og *eBBL*. Denne forteller oss om en tendens til at jo oftere hotellene utarbeider budsjettet i dag, jo mer tilbøyelige har de vært til å øke sin grad av BB-ledelse i løpet av pandemien og motsatt, men sammenhengen er ikke signifikant. Til slutt ser vi på hvordan budsjettvariablene korrelerer med hverandre:

	eBud	eBud (Dummy)	Bud nå	Bud før
eBud	1,000			
eBud (Dummy)	<b>0,322*</b>	1,000		
Bud nå	0,128	-0,129	1,000	
Bud før	0,128	-0,129	<b>1,000**</b>	1,000

Tabell 5.23: Korrelasjonsmatrise, budsjettvariabler.

Her er det en svak positiv signifikant samvariasjon mellom den retningsavhengige endringsvariabelen og dummy-variabelen for endring. Dette repeterer mye av det som ble nevnt innledningsvis i dette delkapitlet, nemlig at endring av budsjettutarbeidelse assosieres

med en *økning* i budsjettutarbeidelse. Det er altså betydelig flere hoteller som har økt enn redusert hyppigheten av budsjettutarbeidelse som følge av pandemien, som nevnt tidligere.

Ingen signifikante samvariasjoner mellom de statistiske budsjettvariablene og endringsbudsjettvariablene tyder på at endring av budsjettutarbeidelse er uavhengig av hvor ofte budsjettet blir utarbeidet, både i dag og før pandemien. At *Bud før* og *Bud nå* er perfekt positivt korrelerte tyder på at hotellenes budsjetter utarbeides like ofte før pandemien som nå, noe vi også så tidligere med tilnærmet identiske gjennomsnittsverdier og standardavvik.

## 5.8 Prognosejustering

Den siste BB-kategorien jeg skal ta for meg er prognosejustering, som forkortes *Prog* i analysen. Endringsvariabelen tar, i likhet med *eBud*, for seg hvorvidt prognosene justeres sjeldnere, oftere, eller forblir uendret, sammenlignet med før pandemien. De statistiske variablene *Prog nå* og *Prog før* øker i takt med hvor ofte prognosene justeres, henholdsvis i dag og før pandemien, med totalt syv verdier. Prognosevariablene har følgende statistikk:

N=43	Sjeldnere	Ingen endring	Oftere	Gj.snitt	Std.avvik
eProg	0 %	86 %	14 %	3,21	0,56
Prog nå	-	-	-	5,98	0,85
Prog før	-	-	-	5,74	1,24

Tabell 5.24: Beskrivelse av prognosevariabler.

I likhet med alle de andre eBB-variablene, rapporterer majoriteten av hotellene ”Ingen endring”, med hele 86 prosent. Dette ser vi også ved gjennomsnittsverdien som avrundes til midtverdien, og det lave standardavviket som tyder på enighet og lite variasjon. Mer merkbart er det at ingen hoteller justerer prognosene *sjeldnere* enn før pandemien. Derimot justerer alle hoteller som har endret hvor ofte prognosene justeres, prognosene sine *oftere* nå enn før pandemien. Det er derfor betydelig flere hoteller som har *økt* enn *redusert* prognosejusteringen som følge av pandemien.

Av de statistiske variablene ser vi at *Prog nå* har litt høyere gjennomsnittsverdi enn *Prog før*, som er naturlig ettersom samtlige av hotellene som har endret prognosejustering har foretatt en økning. Variablene er likevel ikke mer forskjellige enn at begge gjennomsnittsverdiene kan avrundes til verdi 6, som er ”månedlig”. Prognosene blir altså justert i gjennomsnitt én gang hver måned både før og etter pandemien, som er betydelig oftere enn hva tilfellet var for

budsjettutarbeidelse, hvor gjennomsnittet lå på hver niende måned. Standardavvikene er lavere enn tilfellet var for budsjettutarbeidelse, som indikerer at det er større enighet og mindre variasjon i svarene for prognosejustering enn ved budsjettutarbeidelse.

Prognosevariablene har følgende samvariasjoner med situasjonsvariablene:

	Størrelse	Kjedetilhørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
<b>eProg</b>	-0,231	-0,252	-0,008	-0,145	<b>0,397**</b>	<b>-0,296</b>
<b>Prog nå</b>	<b>0,317*</b>	0,216	0,176	<b>0,265</b>	0,180	0,127
<b>Prog før</b>	<b>0,288</b>	0,186	0,150	<b>0,292</b>	-0,049	<b>0,262</b>

Tabell 5.25: Samvariasjon mellom prognosevariabler og situasjonsvariabler.

Ettersom det som nevnt ikke er noen hoteller som har redusert hyppigheten av prognosejustering, er dummy-variabelen ikke relevant å ta med, da den korrelerer 100 prosent og er identisk med den retningsavhengige prognosevariabelen. Dummy-variabelen og *eProg* har dermed identiske samvariasjoner med samtlige av variablene i studien, og er dermed av praktiske grunner ikke tatt med i analysegrunnlaget.

Vi ser en moderat positiv signifikant samvariasjon mellom *eProg* og *Digitalisering*, som tyder på en moderat tendens til at jo høyere grad av digitalisering hotellene har oppnådd som følge av pandemien, jo mer tilbøyelige er de til å både endre og øke hvor ofte prognosene blir justert, og motsatt. *eProg* har også en svak negativ kommenterbar samvariasjon med *Omgivelser*, som indikerer at jo mer ustabile hotellene opplever omgivelsene, jo mindre tilbøyelige er de til å endre og øke prognosejustering, og motsatt.

*Prog nå* korrelerer svakt positivt signifikant med *Størrelse*, som tyder på at det er en svak tendens til at større hoteller justerer prognosene sine oftere enn små, og motsatt. Den samme sammenhengen virket å eksistere også før pandemien, men denne samvariasjonen er kun kommenterbar og ikke signifikant.

Det er også en svak positiv kommenterbar samvariasjon mellom begge de statiske prognosevariablene og *Hjemmekontor*. Dette vitner om en svak tendens til at jo større grad av hjemmekontor hotellene har hatt i løpet av pandemien, jo oftere blir prognosene deres justert både i dag og før pandemien, og motsatt. *Prog før* har også en svak positiv kommenterbar samvariasjon med *Omgivelser*, som forteller om en svak tendens til at jo mer ustabile

hotellene har opplevd omgivelsene under pandemien, jo oftere justerte de prognosene før pandemien, og motsatt. Sammenhengene er imidlertid ikke signifikante på 5%-nivå.

Prognosevariablene har følgende samvariasjoner med eBB-variablene:

	ePSV	eDelegering	eBBL	eBBP	eBud
eProg	<b>0,716**</b>	<b>-0,451**</b>	0,099	0,163	<b>0,322*</b>
Prog nå	-0,194	0,207	0,091	<b>0,259</b>	-0,154
Prog før	<b>-0,496**</b>	<b>0,459**</b>	-0,010	0,073	-0,244

Tabell 5.26: Samvariasjon mellom prognosevariabler og eBBL-variabler.

Av nye, ikke-kommenterte samvariasjoner ser vi at *Prog før* har to moderate signifikante korrelasjoner – én negativ med *ePSV* og én positiv med *eDelegering*. Dette forteller oss for det første om at det er en moderat tendens til at jo oftere hotellenes prognoser ble justert før pandemien, jo mer tilbøyelige var de til å endre styringsverktøy til et styringsverktøy med lavere BB-grad i løpet av pandemien, enn hva de hadde før, og motsatt. Dette tilsvarer en endring fra alternativt styringsverktøy til prognoser eller budsjett, eller fra prognoser til budsjett. Den andre moderate tendensen tyder på at jo oftere hotellenes prognoser ble justert før pandemien, jo mer tilbøyelige var de til å delegerer beslutningsmyndighet i større grad i løpet av pandemien, altså å foreta en desentralisering, og motsatt.

Den siste ikke-kommenterte samvariasjonen er en svak kommenterbar positiv samvariasjon mellom *Prog nå* og *eBBP*, som tyder på en tendens til at de hotellene som har økt BB-graden i sine styringsprosesser i løpet av pandemien, justerer prognosene sine oftere, og motsatt.

Til slutt undersøker vi hvordan prognosevariablene korrelerer med hverandre:

	eProg	Prog nå	Prog før
eProg	1,000		
Prog nå	-0,098	1,000	
Prog før	<b>-0,610**</b>	<b>0,673**</b>	1,000

Tabell 5.27: Korrelasjonsmatrise, prognosevariabler.

Vi ser at det er en moderat positiv signifikant samvariasjon mellom *Prog før* og *Prog nå*, som indikerer at variablene er svært like. Dette bekrefter det som ble diskutert i starten av delkapitlet. I tillegg er det en moderat negativ signifikant samvariasjon mellom *Prog før* og

*eProg*. Dette forteller oss at hotellene som i løpet av pandemien har endret hvor ofte prognosene justeres, justerte prognosene sjeldnere før pandemien enn de som ikke har endret, og motsatt. Omvendt betyr dette at jo oftere hotellene justerte prognosene før pandemien, jo mindre tilbøyelige var de også til å endre dette i løpet av pandemien, og motsatt.

## 5.9 Statistiske BB-sammenhenger

Den siste analysekategorien vi skal undersøke, er de statistiske BB-variablenes samvariasjon med hverandre. Alle statistiske BB-variabler som vi har undersøkt er derfor samlet i en korrelasjonsmatrise, som er presentert i følgende tabell:

	Delegering nå	Delegering før	BBL	BBP	Budsjettkritikk	Bud nå	Bud før	Prog nå	Prog før
Delegering nå	1,000								
Delegering før	<b>0,939**</b>	1,000							
BBL	<b>0,220</b>	0,147	1,000						
BBP	<b>0,214</b>	<b>0,200</b>	<b>0,446**</b>	1,000					
Budsjettkritikk	<b>0,251*</b>	<b>0,292</b>	-0,144	0,094	1,000				
Bud nå	-0,085	-0,114	0,024	0,031	-0,072	1,000			
Bud før	0,039	-0,040	0,059	0,022	-0,061	<b>1,000**</b>	1,000		
Prog nå	0,226	<b>0,292*</b>	0,200	-0,034	0,037	-0,020	-0,033	1,000	
Prog før	0,190	<b>0,341*</b>	0,165	-0,073	0,088	-0,147	-0,210	<b>0,673**</b>	1,000

Tabell 5.28: Korrelasjonsmatrise, statistiske BB-variabler.

Av nye samvariasjoner, tar vi først for oss *Delegering nå*, som har én signifikant og to kommenterbare, nye samvariasjoner. Variabelen har en svak positiv signifikant samvariasjon med *Budsjettkritikk*, som tyder på at det er en svak tendens til at jo mer desentraliserte hotellene er i dag, jo mer kritiske er de til budsjettet som styringsverktøy. Motsatt tyder dette på at jo mer sentraliserte hotellene er, jo mindre kritiske er de til budsjettet som styringsverktøy. I tillegg tyder de to svake positive kommenterbare samvariasjonene med *BBL* og *BBP* på en svak tendens til at jo mer desentraliserte hotellene er, jo høyere BB-grad har de i deres ledelse og styringsprosesser, og motsatt.

*Delegering før* har, i likhet med *Delegering nå*, også svake positive samvariasjoner med *BBP* og *Budsjettkritikk*, men disse er bare kommenterbare og ikke signifikante på mitt valgte 5%-nivå. Sammenhengene tyder på en svak tendens til at jo mer desentraliserte hotellene var før pandemien, jo mer kritiske er de til budsjettet i dag og motsatt, og jo høyere grad av BB-grad har de i deres styringsprosesser i dag og motsatt. *Delegering før* har også to svake positive signifikante samvariasjoner med begge de statistiske prognosevariablene. Dette forteller oss at



det er en svak tendens til at jo mer desentraliserte hotellene var før pandemien, jo oftere justeres de respektive hotellenes prognoser både i dag og før pandemien, og motsatt.

Den siste nye signifikante samvariasjonen som matrisen gir oss, er en moderat positiv signifikant samvariasjon mellom *BBL* og *BBP* på 1%-nivå. Dette tyder på at jo høyere grad av BB-grad hotellene har i sin ledelse, jo høyere BB-grad har de også i sine styringsprosesser og motsatt. Som nevnt tidligere var de respektive variabelenes endringsvariabler sterkt korrelerte, noe som gjør at denne positive signifikante samvariasjonen ikke er spesielt overraskende. I stedet forsterker det sammenhengen mellom BB-ledelse og BB-prosesser ytterligere.

For å også se hvordan den statistiske variabelen for primært styringsverktøy korrelerer med de andre statistiske BB-variablene, er det gjort enveis ANOVA-tester med *PSV i dag* som grupperingsvariabel og de statistiske "BB nå"-variablene som kontinuerlige variabler. ANOVA-testene gir oss følgende resultater:

Enveis ANOVA, Primært styringsverktøy i dag					
	Gj.snitt, Budsjett	Gj.snitt, Prognoser	Gj.snitt, Alt. styringsverktøy	F	Sig.
Delegering nå	2,62	3,22	2,63	3,08	<b>0,052</b>
BBL	4,10	4,13	3,75	1,01	0,37
BBP	3,95	4,16	4,38	1,35	0,27
Budsjettkritikk	1,82	2,68	2,91	9,57	<b>&lt;0,001**</b>
Bud nå	3,62	2,84	3,33	1,21	0,31
Prog nå	6,18	5,92	6,00	0,40	0,68

Tabell 5.29: Enveis ANOVA-tester med *PSV i dag* som grupperingsvariabel og statistiske "BB nå"-variabler som kontinuerlige variabler.

Vi ser at det er en signifikant forskjell i budsjettkritikk avhengig av hvilket styringsverktøy hotellene primært bruker. Ettersom sammenhengen er signifikant på 1%-nivå med en p-verdi så lav som mindre enn 0,1%, må den antas å være relativt sterk. Testresultatene forteller oss at hoteller som primært bruker alternative styringsverktøy er signifikant mer kritiske til budsjettet enn hoteller som primært bruker henholdsvis prognoser og budsjett. I tillegg ser vi en annen sammenheng med p-verdi marginalt høyere enn 0,05. Sammenhengen er derfor så vidt ikke signifikant, men kun kommenterbar, og vitner om at hoteller som primært bruker prognoser tar de fleste driftsbeslutninger på et lavere organisasjonsnivå enn hoteller som primært bruker henholdsvis alternative styringsverktøy og budsjett.

## 5.10 Hypotesetesting

I dette delkapitlet vil jeg oppsummere studiens funn og analysen av disse, ved å peke tilbake på forskningsspørsmålene og teste hypotesene som ble presentert i 3.2.

### 5.10.1 Endring av Beyond Budgeting-grad

Vi ser først på hypoteser knyttet til første forskningsspørsmål, som lyder følgende:

*F1: Har Covid-19-pandemien ført til en økt, redusert eller uendret grad av Beyond Budgeting i norske hotellere styringspraksis?*

Min første generelle hypotese knyttet til dette forskningsspørsmålet er som følger:

*H1: Majoriteten av hotellene rapporterer ingen endring i BB-grad, men flere rapporterer økning enn reduksjon.*

For å teste denne hypotesen er det utarbeidet seks delhypoteser. Testen av disse delhypotesene vises av følgende tabell:

Hypotese	Variabel	Reduksjon	Ingen endring	Økning	Resultat
H1a: Ingen endring > økning > reduksjon	ePSV	4%	93%	3%	Forkastes
H1b: Ingen endring > økning > reduksjon	eDelegering	2,7%	94,5%	2,7%	Forkastes
H1c: Ingen endring > økning > reduksjon	eBBL	4%	67%	29%	Beholdes
H1d: Ingen endring > økning > reduksjon	eBBP	6%	63%	31%	Beholdes
H1e: Ingen endring > økning > reduksjon	eBud	2%	93%	5%	Beholdes
H1f: Ingen endring > økning > reduksjon	eProg	0%	86%	14%	Beholdes

Tabell 5.30: Test av hypotese H1a, H1b, H1c, H1d, H1e og H1f.

Hypotesene blir testet ved svarfordeling for eBB-variabler. Vi ser at fire av seks delhypoteser blir beholdt, noe som gir en prediksjonsprosent på 67. For eBBL, eBBP, eBud og eProg har majoriteten ikke endret, mens flere har økt enn redusert, som er overens med hypotesene. For ePSV derimot har flere redusert enn økt, mens for eDelegering har like mange redusert som økt. Disse variabelenes respektive hypoteser blir derfor forkastet. Videre ser vi på hypotesene H2 og H3, som er knyttet til utbredelse av budsjett som primært styringsverktøy i bransjen:

Primært styringsverktøy			
Hypotese	Utbredelse før pandemien	Utbredelse i dag	Resultat
H2: Budsjett mest utbredt før pandemien	Prognoser > Budsjett > Alternative styringsverktøy		<b>Forkastes</b>
H3: Budsjett ikke mest utbredt i dag		Prognoser > Budsjett > Alternative styringsverktøy	<b>Beholdes</b>

Tabell 5.31: Test av hypotese H2 og H3.

Hypotesene blir testet ved å se på figur 5.4. Vi ser at budsjettet verken var det mest utbredte primære styringsverktøyet før pandemien, eller i dag. Som følge av dette blir én hypotese beholdt, mens den andre blir forkastet. For utbredelsen av styringsverktøy før og etter pandemien uavhengig av prioritering, vises hypotesetestingen av følgende tabell:

Styringsverktøy uavhengig av prioritering			
Hypotese	Utbredelse før pandemien	Utbredelse i dag	Resultat
H4: Budsjett mest utbredt før pandemien	Prognoser > Budsjett > Alternative styringsverktøy		<b>Forkastes</b>
H5: Budsjett mest utbredt i dag		Budsjett > Alternative styringsverktøy > Prognoser	<b>Beholdes</b>

Tabell 5.32: Test av hypotese H4 og H5.

Hypotesene blir testet ved å se på figur 5.5. Vi ser at budsjettet ikke var mest utbredt før pandemien, men er det i dag. Én hypotese blir derfor beholdt, mens den andre blir forkastet.

### 5.10.2 Faktorer som assosieres med Beyond Budgeting

Vi går nå videre til hypoteser knyttet til andre forskningsspørsmål, som lyder:

*F2: Hvilke faktorer assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad i norske hotellere styringspraksis som følge av Covid-19-pandemien?*

H6 er en generell hypotese som predikerer et minimum antall signifikante samvariasjoner mellom situasjonsvariablene og eBB-variablene. Hypotesen lyder følgende:

H6: Det er signifikant samvariasjon mellom situasjonsvariablene og minimum 3 av eBB-variablene.

Hypotesen har seks delhypoteser som testes i følgende tabell:

Hypotese	Situasjonsvariabel	Antall signifikante eBB-samvariasjoner	Resultat
H6a: $\geq 3$ signifikante eBB-samvariasjoner	Størrelse	0	Forkastes
H6b: $\geq 3$ signifikante eBB-samvariasjoner	Kjedetilørighet	1	Forkastes
H6c: $\geq 3$ signifikante eBB-samvariasjoner	Opplevd krise	0 (1 kommenterbar)	Forkastes
H6d: $\geq 3$ signifikante eBB-samvariasjoner	Hjemmekontor	0	Forkastes
H6e: $\geq 3$ signifikante eBB-samvariasjoner	Digitalisering	1	Forkastes
H6f: $\geq 3$ signifikante eBB-samvariasjoner	Omgivelser	0 (2 kommenterbare)	Forkastes

Tabell 5.33: Test av hypotese H6a, H6b, H6c, H6d, H6e og H6f.

Hypotesene blir testet ved hjelp av Pearson R-korrelasjonsanalyse. Vi ser at samtlige delhypoteser forkastes. Ingen av situasjonsvariablene har minimum tre signifikante samvariasjoner med eBB-variablene. *Kjedetilørighet* og *Digitalisering* er de eneste situasjonsvariablene som har signifikante eBB-samvariasjoner i det hele tatt, og de har i tillegg kun én hver. *Omgivelser* ville med et signifikansnivå på 10% hatt to signifikante eBB-samvariasjoner, men ettersom jeg i denne analysen benytter meg av et 5%-nivå er disse kun kommenterbare og ikke signifikante. Det samme gjelder *Opplevd krise*, som har én kommenterbar eBB-samvariasjon. Et signifikansnivå på 10% ville uansett ikke ha beholdt noen av hypotesene, ettersom ingen situasjonsvariabler har minimum tre samvariasjoner med p-verdi lavere enn 10%.

De resterende hypotesene knyttet til forskningsspørsmål 2 tar for seg konkrete variabelspesifikke sammenhenger, og testes ved følgende tabell:

Hypotese	Samvariasjon	Retning	Signifikant/ikke signifikant	Resultat
H7: Signifikant positiv samvariasjon mellom Størrelse og Delegering nå	<b>0,382**</b>	Positiv	Signifikant	<b>Beholdes</b>
H8: Signifikant positiv samvariasjon mellom Størrelse og eDelegering	0,167	Positiv	Ikke signifikant	<b>Forkastes</b>
H9: Signifikant positiv samvariasjon mellom Opplevd krise og ePSV	0,074	Positiv	Ikke signifikant	<b>Forkastes</b>
H10: Signifikant positiv samvariasjon mellom Omgivelser og ePSV	<b>0,220</b>	Positiv	Ikke signifikant (kommenterbar)	<b>Forkastes</b>
H11: Signifikant positiv samvariasjon mellom Omgivelser og eDelegering	0,021	Positiv	Ikke signifikant	<b>Forkastes</b>
H12: Signifikant positiv samvariasjon mellom Omgivelser og eBBL	0,166	Positiv	Ikke signifikant	<b>Forkastes</b>

Tabell 5.34: Test av hypotese H7, H8, H9, H10, H11 og H12.

Hypotesene blir testet ved hjelp av Pearson R-korrelasjonsanalyse. Vi ser at kun én av hypotesene blir beholdt, ettersom H7 er den eneste hypotesen hvor den predikerte sammenhengen både er signifikant og har riktig retning. Dette gjelder den positive signifikante samvariasjonen mellom *Størrelse* og *Delegering nå*. Med et signifikansnivå på 10% ville også H10 blitt beholdt, ettersom samvariasjonen mellom *Omgivelser* og *ePSV* er positiv og har en p-verdi lavere enn 10%. Dette gjelder imidlertid ikke denne analysen, som jeg har vært inne på.

### 5.10.3 Beyond Budgeting-kategoriens sammenheng med hverandre

Vi går nå videre til testing av hypoteser knyttet til tredje og siste forskningsspørsmål, som lyder følgende:

*F3: Hvordan henger ulike former for Beyond-Budgeting-praksis sammen for norske hoteller?*

Også her er den første hypotesen generell. Hypotesen predikerer et minimum antall signifikante samvariasjoner mellom eBB-variablene, og lyder følgende:

*H13: Det er minimum 7 signifikante positive samvariasjoner mellom de 6 eBB-variablene.*

Hypotesen testes ved følgende tabell:

H13: Det er minimum 7 signifikante positive samvariasjoner mellom eBB-variablene.								
	ePSV	eDelegering	eBBL	eBBP	eBud	eProg	Antall positive	Antall negative
ePSV	1,000						-	-
eDelegering	<b>-0,288*</b>	1,000					0	1
eBBL	0,192	<b>-0,343**</b>	1,000				0	1
eBBP	0,154	<b>-0,249*</b>	<b>0,710**</b>	1,000			1	1
eBud	0,019	-0,008	-0,247	-0,230	1,000		0	0
eProg	<b>0,716**</b>	<b>-0,451**</b>	0,099	0,163	<b>0,322*</b>	1,000	2	1
<b>Totalt</b>							<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Resultat</b>							<b>Forkastes</b>	

Tabell 5.35: Test av hypotese H13.

Hypotesen blir testet ved hjelp av Pearson R-korrelasjonsanalyse, og tabellen over viser korrelasjonsmatrisen mellom eBB-variablene. Vi ser at hypotesen forkastes, ettersom det kun eksisterer tre signifikante positive samvariasjoner mellom eBB-variablene. Det er imidlertid verdt å merke seg at hypotesen ville blitt beholdt dersom den var ikke-direksjonell, ettersom det faktisk eksisterer syv signifikante samvariasjoner mellom eBB-variablene, men at fire av disse er negative. Det er også verdt å merke seg at det er marginalt flere negative enn positive signifikante samvariasjoner mellom eBB-variablene. Neste kategori av hypoteser knyttet til dette forskningsspørsmålet relaterer seg til spesifikke variablersammenhenger, og testes ved følgende tabell:

Hypotese	Samvariasjon	Retning	Signifikant/ikke signifikant	Resultat
H14: Signifikant positiv samvariasjon mellom Delegering og BBL	<b>0,220</b>	Positiv	Ikke signifikant (kommenterbar)	<b>Forkastes</b>
H15: Signifikant positiv samvariasjon mellom eDelegering og eBBL	<b>-0,343**</b>	Negativ	Signifikant	<b>Forkastes</b>
H16: Signifikant positiv samvariasjon mellom BBL og BBP	<b>0,446**</b>	Positiv	Signifikant	<b>Beholdes</b>
H17: Signifikant positiv samvariasjon mellom eBBL og eBBP	<b>0,710**</b>	Positiv	Signifikant	<b>Beholdes</b>
H18: Signifikant positiv samvariasjon mellom ePSV og eBBP	0,154	Positiv	Ikke signifikant	<b>Forkastes</b>

Tabell 5.36: Test av hypotese H14, H15, H16, H17 og H18.

Hypotesene blir testet ved hjelp av Pearson R-korrelasjonsanalyse. Vi ser at to av fem hypoteser blir beholdt, da det eksisterer signifikant positiv samvariasjon mellom *BBL* og *BBP*, og mellom *eBBL* og *eBBP*. Ved et signifikansnivå på 10% ville også H14 blitt beholdt, og ved ikke-direksjonelle hypoteser ville også H15 blitt beholdt. Dersom jeg hadde brukt et signifikansnivå på 10% og ikke-direksjonelle hypoteser, ville altså fire av fem hypoteser blitt beholdt.

De to siste hypotesene predikerer en signifikant forskjell i hver sin statiske BB-variabel, basert på hvilken type primært styringsverktøy hotellene bruker i nåsituasjonen, og rangeringen av denne forskjellen. Følgende tabell viser testen av hypotesene:

Hypotese	Høyest	Mellomst	Lavest	Signifikans	Resultat
H19: Signifikant forskjell for BBP: Alt. styringsverktøy > Prognoser > Budsjett	Alt. styringsverktøy	Prognoser	Budsjett	Ikke signifikant	<b>Forkastes</b>
H20: Signifikant forskjell for Budsjettkritikk: Alt. styringsverktøy > Prognoser > Budsjett	Alt. styringsverktøy	Prognoser	Budsjett	Signifikant	<b>Beholdes</b>

Tabell 5.37: Test av hypotese H19 og H20.

Hypotesene blir testet ved hjelp av enveis ANOVA-tester. Vi ser at én hypotese blir beholdt og én blir forkastet. Det er signifikante forskjeller på graden av *Budsjettkritikk* hos hotellene basert på deres primære styringsverktøy, og rangeringen stemmer overens med hypotesen. For *BBP* stemmer også rangeringen overens med hypotesen, men forskjellene mellom gruppene er ikke signifikante, som gjør at hypotesen derfor forkastes.

## 5.11 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet presentert dataene og resultatene fra spørreundersøkelsen ved hjelp av svarfordeling, gjennomsnittsverdier og statistiske analyser. Dette har jeg brukt til å teste hypotesene mine. Hypotesetestingen viser at en klar majoritet av hypotesene blir forkastet, noe som gir en uventet lav prediksjonsprosent. Vi har imidlertid sett at flere hypoteser ville blitt beholdt dersom jeg hadde benyttet meg av et signifikansnivå på 10%, og om samtlige hypoteser hadde vært ikke-direksjonelle.

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg gå mer detaljert inn på funnene som ble presentert i forrige kapittel, og se hvordan funnene kan forklares opp mot litteratur, tidligere forskning og det teoretiske rammeverket. Jeg vil altså gi funnene en *teoretisk forankring*. Kapitlet er delt opp i tre delkapitler, fordelt etter studiens tre forskningsspørsmål, i tillegg til en kort oppsummering til slutt.

### 6.1 Endring av Beyond Budgeting-grad

Første forskningsspørsmål lyder som følger:

*F1: Har Covid-19-pandemien ført til en økt, redusert eller uendret grad av Beyond Budgeting i norske hotellere styringspraksis?*

Det er totalt 10 hypoteser og delhypoteser knyttet til dette forskningsspørsmålet. Seks av hypotesene ble beholdt og fire forkastet, noe som gir en prediksjonsprosent på 60. Følgende to tabeller oppsummerer statistikk for de statistiske BB-variablene, samt fordelingsstatistikk for eBB-variablene:

Variabel	Skala	Gj.snitt	Nærmeste gjennomsnittsverdi	Standardavvik
Delegering nå	1-7	2,92	3 - Ledelsen	1,05
Delegering før pandemien	1-7	2,92	3 - Ledelsen	1,06
BB-ledelse nå (BBL)	1-5	4,06	4 - Litt enig	0,70
BB-prosess nå (BBP)	1-5	4,09	4 - Litt enig	0,73
Budsjettkritikk nå	1-5	2,40	2 - Litt uenig	1,01
Budsjettarbeidelse nå (Bud nå)	1-7	3,31	3 - Hver 9. måned	1,70
Budsjettarbeidelse før pandemien (Bud før)	1-7	3,24	3 - Hver 9. måned	1,73
Prognosejustering nå (Prog nå)	1-7	5,98	6 - Hver måned	0,85
Prognosejustering før pandemien (Prog før)	1-7	5,74	6 - Hver måned	1,24

*Tabell 6.1: Oppsummering av statistiske BB-variabler.*



Variabel	Reduksjon	Ingen endring	Økning	Standardavvik
Endring, Primært styringsverktøy (ePSV)	4%	93%	3%	0,39
Endring, Delegering (eDelegering)	2,7%	94,5%	2,7%	0,31
Endring, Beyond Budgeting-ledelse (eBBL)	4%	67%	29%	0,71
Endring, Beyond Budgeting-prosess (eBBP)	6%	63%	31%	0,73
Endring, Budsjettarbeidelse (eBud)	2%	93%	5%	0,27
Endring, Prognosejustering (eProg)	0%	86%	14%	0,56

Tabell 6.2: Oppsummering av endringsbaserte BB-variabler (eBB-variabler).

Som vist i tabell 6.2 har majoriteten av hotellene i samtlige BB-kategorier *ikke* endret graden av eller utbredelsen av BB. I tillegg ser vi ved tabell 6.1 at samtlige statistiske BB-variabler hvor verdiene måles både før og etter pandemien, har tilnærmet like gjennomsnittsverdier for disse to tidspunktene. Dette er også en indikasjon på at pandemien *ikke* har ført til en betydelig endring i hotellenes BB-grad.

Det er derimot interessant å undersøke de hotellene som faktisk *har* endret BB-grad i en eller flere kategorier, og se hvorvidt flest har *økt* eller *redusert* BB-graden. Som vi ser ved tabell 6.2 har flere økt enn redusert BB-graden for fire av de seks BB-kategoriene. For én kategori har flere redusert enn økt, mens for den siste kategorien har like mange redusert som økt. Dette taler for at flere har økt BB-graden, enn redusert den.

Med hensyn til teori vitner dette om at teorien om at kriser fører til dynamisk styring og desentralisering fra 2.5.2 står sterkere enn innstramningsteorien fra 2.5.1. Det er likevel ikke grunnlag for å si at teorien direkte stemmer for funnene, ettersom majoriteten av hotellene som ikke har endret BB-grad i BB-kategoriene har en gjennomsnittlig prosentfordeling så høy som 83 prosent. I snitt har altså så mange som i overkant av fire femtedeler av hotellene *ikke* endret BB-grad, noe som gjør at vi på langt nær kan godta teorien fra 2.5.2 og si at den gjelder for disse funnene. Verken teorien om økt dynamisk styring eller innstramningsteorien stemmer for funnene knyttet til variabelstatistikk – men det er grunnlag for å si at teorien om økt dynamisk styring stemmer *mer* enn innstramningsteorien.

I tillegg viser Figur 5.4 og Figur 5.5 at budsjettet er det mest utbredte styringsverktøyet i bransjen i dag – men at *flere* bruker det som *sekundært* styringsverktøy og *færre* bruker det som *primært*, enn før. Dette tyder på at mange har beholdt budsjettet, men at mange har

redusert viktigheten og prioriteringen av det. Dette er i sterk motsetning til Becker et al. (2016) og Ezzamel (1990), som gjennom sine funn isteden hevder at viktigheten av budsjettet *øker* som følge av kriser. Isteden er det mer forenlig med konklusjonen til Collins et al. (1997) sin artikkel, som er at store kriser *reduserer* nytteverdien av budsjettet. Denne artikkelen tar dog ikke får seg hvorvidt færre bruker budsjettet, men kun nedgangen i prioritering og viktighet (Collins et al., 1997).

I tillegg forteller fordelingsstatistikken for *eBud* at flere av de som har beholdt budsjettet også har endret hvor ofte det utarbeides, som er forenlig med Lorain et al. (2015) sine funn ved den spanske finanskrisen, hvor de aller fleste bedriftene beholdt budsjettet gjennom krisen, men at mange av disse samtidig gjorde det mer fleksibelt og tilpasningsdyktig.

Likevel har de aller færreste forkastet budsjettet helt, noe som igjen gir litt større medhold i innstrammings teorien. Der store deler av både BB-teorien og teorien om at kriser fører til økt dynamisk styring handler om at bedrifter skal forkaste budsjetter helt, er *ikke* dette tilfellet for mine funn. Isteden er budsjettet faktisk *mer* utbredt nå enn før pandemien, som vi ser av figur 5.5. Funnene er altså *ikke* en etterfølgelse av forkastingsteoriene til blant andre Lindsay & Libby (2007) og Tore Bjørnenak i PWC (2020a).

Gjennomsnittsverdiene til både *Bud nå* og *Prog nå* indikerer at bransjens budsjett og prognoser i gjennomsnitt blir utarbeidet og justert oftere enn én gang i året, som taler for at vi har å gjøre med rullerende budsjett og rullerende prognoser (Hoff, 2016, s. 468; PWC, 2020b, s. 9; Quick, 2012, s. 45). Dette taler for en BB-grad av en viss størrelse i bransjen. Disse gjennomsnittsverdiene er imidlertid identiske som *Bud før* og *Prog før*, som forteller oss at rullerende budsjett og rullerende prognoser eksisterte i tilnærmet like stor grad før pandemien. Det er altså ikke pandemien som har gjort budsjettene og prognosene rullerende, noe som taler for at pandemien ikke har hatt en betydelig endring i BB-grad for disse styringsverktøyene, men at disse styringsverktøyene allerede var BB-baserte før pandemien.

Ettersom funnene går litt i retning av både teorien om dynamisk styring og innstrammings teorien, er det mye som tyder på at de skal vektet likt. Likevel lar jeg funnene i *eBB*-variablene stå sterkest, i og med at økning er større enn reduksjon for så mange som to tredjedeler av *eBB*-variablene. Jeg konkluderer derfor forskningsspørsmålet med at pandemien *ikke* har endret graden av Beyonds Budgeting i bransjen, men at flere hoteller har

økt enn redusert graden. Dette er helt forenlig med mine forhåndsdefinerte hypoteser knyttet til fordelingsstatistikk. Argumentene for at pandemien har ført til henholdsvis redusert, uendret og økt BB-grad i den norske hotellbransjen oppsummeres i følgende tabell, hvor altså argumentene for uendret BB-grad står sterkest:

Oppsummering av første forskningsspørsmål		
Faktorer som taler for redusert BB-grad	Faktorer som taler for uendret BB-grad	Faktorer som taler for økt BB-grad
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flere hoteller bruker budsjett nå enn før pandemien.</li> <li>- Budsjettet har som følge av pandemien blitt det mest utbredte styringsverktøyet i hotellbransjen, dog uavhengig av viktighet og prioritering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En klar majoritet av hotellene rapporterer ”ingen endring” i alle 6 BB-kategorier.</li> <li>- Gjennomsnittsverdier før og etter pandemien er tilnærmet like for alle BB-kategorier hvor dette måles.</li> <li>- Lave standardavvik for både statiske og eBB-variabler tyder på stor enighet i svarene og lite variasjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Færre hoteller bruker budsjettet som primært styringsverktøy nå enn før pandemien. Prioriteringen og viktigheten av budsjettet har altså gått ned.</li> <li>- Flere hoteller rapporterer økning enn reduksjon for 4 av 6 BB-kategorier.</li> </ul>

Tabell 6.3: Oppsummering av første forskningsspørsmål.

## 6.2 Faktorer som assosieres med Beyond Budgeting

Andre forskningsspørsmål lyder:

*F2: Hvilke faktorer assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad i norske hotellers styringspraksis som følge av Covid-19-pandemien?*

Det er totalt 12 hypoteser og delhypoteser knyttet til dette forskningsspørsmålet. Imidlertid ble kun én av disse beholdt, noe som gir en prediksjonsprosent på åtte. En såpass lav prediksjonsprosent tyder enten på at jeg har overvurdert hvor mye situasjonsvariablene påvirker endring av BB-grad, eller at jeg helt enkelt har valgt feil, unøyaktige eller irrelevante situasjonsvariabler. Både faktoranalysen og reliabilitetsmålene, som ble presentert i henholdsvis 4.5.2 og 4.5.1, tyder på at situasjonsvariablene har tilfredsstillende operasjonalisering, noe som tyder på at det heller er teoretiske eller utvelgelsesmessige grunner til at såpass få forhåndsdefinerte hypoteser stemmer.

Jeg vil nå gå gjennom hver og en situasjonsvariabel og beskrive hvordan de samvarierer med BB-ending i analysen, og knytte dette opp mot litteratur, forskning og det teoretiske rammeverket. Alle samvariasjoner mellom situasjonsvariabler og eBB-variabler, situasjonsvariabler og statiske BB-variabler, samt situasjonsvariabler og dummy-eBB-variabler, finnes i henholdsvis vedlegg 7.2.1, 7.2.2 og 7.2.3.

### **Størrelse**

*Størrelse* har ingen signifikante samvariasjoner med noen av eBB-variablene. Både teorien om at større virksomheter er mer tilpasningsdyktige under kriser (Berglund, 2021) og den motsatte teorien om at små hoteller er mer fleksible enn store (Engeset, 2020; Huynh, 2018), ser derfor ut til å *ikke* stemme i denne studien. Isteden drar funnene mer i retning av DeFranco (1996) sine funn, som viser til at hotellstørrelse ikke signifikant påvirker hvordan man bruker budsjetter og prognoser.

DeFranco (1996) sine funn er likevel heller ikke helt forenlig med mine funn. Det er nemlig i min studie en signifikant positiv samvariasjon mellom *Størrelse* og begge de statiske *Prog-*variablene, nemlig hyppigheten av prognosejustering både før og etter pandemien. At større hoteller justerer prognosene oftere drar mer i retning av Alonso-Almeida et al. (2016) sin teori om at større hoteller har mer effektive og oppdaterte systemer enn små, som følge av mer ressurser. Funnene er imidlertid ikke relatert til *endring* av prognosejustering, som nevnt.

I tillegg har *Størrelse* signifikante positive samvariasjoner med både *Delegering nå* og *Delegering før*. At større virksomheter har mer desentralisert organisasjonsstruktur enn små er forenlig med Vitez (2019) sin teori, i tillegg til Mintzberg (1983) som sier at jo større og mer kompleks en organisasjon er, jo større er behovet for arbeidsdeling.

### **Kjedetilhørighet**

Den signifikante negative samvariasjonen mellom dummy-variabelen *Kjedetilhørighet* og *eBBP* tyder på at uavhengige hoteller har økt BB-graden i sine styringssystemer mer enn kjedetilknyttede hoteller, som følge av pandemien. Sammenhengen er i samsvar med teorien om at uavhengige hoteller er mer fleksible og tilpasningsdyktige enn kjedetilknyttede hoteller (Dang, 2014, s. 17; Huynh, 2018; Kostynets, 2020, s. 158), også spesifikt for kriser som Covid-19 (Duman et al., 2021). En annen teori som også forklarer sammenhengen, men på et annet grunnlag, er O'Neill & Carlback (2011, s. 519) som hevder at kjedetilknyttede hoteller

har mekanismer og verktøy som mer er tilpasset raske endringer basert på svingninger i etterspørselen. Ifølge teorien har kjedetilknyttede hoteller derfor ikke vært nødt til å endre dynamikken i sine styringsprosesser, ettersom de allerede har tilpasningsdyktige og dynamiske systemer, i motsetning til de uavhengige hotellene hvor endring har vært nødvendig.

Det er derimot ingen signifikant samvariasjon mellom *Kjedetilørighet* og den statiske *BBP*-variabelen, noe som tyder på at kjedetilknyttede hoteller *ikke* har styringssystemer som er mer tilpasset raske endringer. Likevel er kjedetilknyttede hoteller signifikant mer kritiske til budsjettet enn uavhengige hoteller, som taler for at de i hvert fall teoretisk er større tilhengere av mer dynamiske styringssystemer.

At de uavhengige hotellene har endret sine styringsprosesser mer enn de kjedetilknyttede er derimot ikke i tråd med motsatte funn, som derimot viser til at kjedetilknyttede hoteller er mer villige til å investere i moderne ledelsespraksiser (Le et al., 2020; Leung et al., 2012; Shehata & Kattara, 2008). Dersom man forutsetter at norske uavhengige hoteller i større grad er eldre og tradisjonsrike, er funnene også i strid med teorien om at eldre hoteller er mer tradisjonelle og konservative i sin styringsform (Alleyne, Greenidge, Corbin, Alleyne & Devonish, 2008, s. 234), da BB ofte blir sett på som en moderne og nyskapende styringsfilosofi (Goode & Malik, 2011; McVay & Cooke, 2006).

Kjedetilknyttede hoteller delegerer også beslutningsmyndighet til et signifikant lavere organisasjonsnivå enn uavhengige, som er i samsvar med Hodari et al. (2017) som hevder at uavhengige hoteller er mer sentraliserte enn kjedetilknyttede. Funnene er også i samsvar med den nevnte artikkelen om uavhengige hoteller som mer konservative i sin styringsform (Alleyne et al., 2008, s. 234), da sentralisering av beslutningsmyndighet blir sett på som en konservativ styringspraksis (Kiriya, Kompatsiaris & Mylonas, 2020).

### **Opplevd krise**

*Opplevd krise* har ingen signifikante samvariasjoner med verken statiske eller endringsbaserte BB-variabler. Dette tyder på at jo negativt man har opplevd Covid-krisen *ikke* påvirker verken nåværende eller endring av BB-grad for hotellene. Her må jeg i ettertid være kritisk og vurdere om jeg burde fjernet måleinstrument 7, ”trivsel på arbeidsplassen”, ettersom måleinstrumentet egner seg lite for datareduksjon, som vist i 4.5.2 og vedlegg 5. Om det ville

ført til flere signifikante samvariasjoner er derimot usikkert, og ettersom det kun er snakk om ett måleinstrument hvor alle de seks andre måleinstrumentene har høye KMO-verdier med sterke signifikante samvariasjoner med hverandre, tviler jeg på det. Jeg tror heller det er en teoretisk forklaring, nemlig at opplevd krise ikke har påvirket BB-grad.

Både teorier om at jo mer man opplever en krise fører til en økt BB-grad (Collins et al., 1997; Dooley, 2002; Lindsay & Libby, 2007; Mintzberg, 1993; Senge, 2006), og motsatt ved at kriser assosieres med innstramming (Bakonyi, 2018; Becker et al., 2016; Cznariawska-Joerges, 2018; D'Aveni, 1989; Dutton, 1986; Ezzamel, 1990), ser derfor ut til å *ikke* stemme ved mine funn.

### **Hjemmekontor**

*Hjemmekontor* har heller ingen signifikante BB-sammenhenger, verken statiske eller endringsbaserte. Her må jeg være kritisk og innrømme at sammenhengen mellom BB og grad av hjemmekontor ikke var spesielt trolig. Jeg ønsket likevel å undersøke om det eksisterte en sammenheng, ettersom det har vært lite forsket på tidligere, og det faktum at hjemmekontor kanskje har vært den mest synlige og utbredte konsekvensen på det generelle arbeidslivet i Norge som følge av pandemien.

### **Digitalisering**

*Digitalisering* har også få sammenhenger med eBB-variabler. Den moderate positive signifikante samvariasjonen på 1%-nivå med *eProg* er derimot interessant, i tillegg til den kommenterbare positive samvariasjonen med dummy-variabelen for *eBud*. Dette er i samsvar med El Attal (2021, s. 77) sine funn, som indikerer at bruk av digitale verktøy assosieres med effektive metoder for justering av prognoser. Dette taler for at økt grad av digitalisering gjør det enklere og billigere å lage prognoser, som gjør at de kan justeres oftere. Sammenhengen må likevel ikke overvurderes. *Digitalisering* har ingen positiv samvariasjon med verken *Prog nå* eller *Prog før*, i tillegg til at variabelen har en negativ signifikant samvariasjon med *Bud nå* – som indikerer at økt digitalisering som følge av pandemien assosieres med at budsjetter utarbeides sjeldnere, altså en motsatt effekt av teorien jeg nettopp har henvist til.

Med unntak av den moderate sammenhengen med hyppigere prognosejustering, er det likevel lite som tyder på at økt digitalisering fører til raskere respons på kriser, som hevdes i Aničić & Paunovic (2021, s. 9), Khai et al., (2020, s. 76), Guo et al., (2020), Vial (2019), Warner &

Maximilian (2019) og Yoo (2010), ettersom samvariasjonene med de fem andre eBB-variablene ikke er signifikante.

ANOVA-testen viser at hoteller som primært bruker prognoser har opplevd signifikant størst grad av digitalisering, etterfulgt av henholdsvis alternative styringsverktøy og budsjetter. At budsjetter har lavest assosiasjon med digitalisering kan relateres til Bogsnes (2016) og Wallander (1999) sin del av budsjettkritikken som hevder at budsjettet er utdatert og lite egnet for dagens forretningsmiljø. Denne sammenhengen er imidlertid ikke klar, ettersom verken Bogsnes eller Wallander tar for seg den spesifikke sammenhengen med digitalisering.

### **Omgivelser**

Omgivelser har også kun én signifikant samvariasjon med eBB-variablene, nemlig en svak negativ med *eBud*. Dette indikerer at ustabile omgivelser assosieres med en reduksjon i hvor ofte budsjettet utarbeides, som er en direkte motsetning av funnene i Lorain et al. (2015), og som dermed heller mer mot innstramningsteorien. Den teoretiske sammenhengen mellom ustabile omgivelser og økt villighet til å innovere (Shoghi & Safieepoor, 2013) virker heller ikke å stemme, ettersom samvariasjonene ikke er signifikante med så mange som fem av seks eBB-variabler.

Funnene viser ingen sammenheng med ustabilitet i omgivelsene og økt bruk av rullerende prognoser, som hevdes i Sandalgaard (2012). Den gjentatte, teoretiske sammenhengen mellom ustabile omgivelser og både delegert beslutningsmyndighet og desentralisert ledelse (Bratianu, 2020; Dooley, 2002; Mintzberg, 1993), er heller ikke gjeldende gjennom mine funn, ettersom *Omgivelser* ikke har signifikante samvariasjoner med verken *eDelegering* eller *eBBL*.

Sammenhengen mellom ustabile omgivelser og endring til styringsverktøy med høyere BB-grad (PWC, 2020a, 18:10-18:20; Senge, 2006), ville vært gjeldende med et signifikansnivå på 10%, ettersom den positive samvariasjonen mellom *Omgivelser* og *ePSV* har en p-verdi mellom 5% og 10%. Sammenhengen kan derfor kommenteres, og det kan argumenteres for at det er en *tendens* til at ustabile omgivelser assosieres med endring av mer BB-baserte styringsverktøy. Sammenhengen er likevel ikke signifikant på mitt valgte 5%-nivå. Det samme gjelder den kommenterbare samvariasjonen med *eProg*, med p-verdi mellom 5-10%.

Det er imidlertid en negativ signifikant samvariasjon mellom *Omgivelser* og dummyvariabelen for *ePSV*. Dette assosierer mer ustabile omgivelser med mindre tilbøyelighet til å endre sitt primære styringsverktøy, dog uavhengig av i hvilken retning det endres. Dette drar mer i retning av innstramningsteorien i 2.5.1, som hevder at krisers ustabilitet gjør at man *beholder* sitt primære styringsverktøy, som vi har sett flere forskningsartikler hevder gjelder for budsjetter (Becker et al., 2016; Ezzamel, 1990; Lorain et al., 2015).

ANOVA-testen viser at hoteller som primært bruker prognoser har opplevd signifikant mest ustabile omgivelser, etterfulgt av henholdsvis budsjett og alternative styringsverktøy. At de som primært bruker alternative styringsverktøy opplever omgivelsene som minst ustabile, kan indikere at alternative styringsverktøy er såpass tilpasset slike omgivelser at styringsverktøyene håndterer det til et slikt nivå at det ikke merkes like mye på bedriftene.

### Svar på forskningsspørsmål

For å svare på forskningsspørsmålet ser vi på følgende tabell som oppsummerer situasjonsvariablenes samvariasjon med eBB-variabler og dummy-eBB-variabler:

Oppsummering av andre forskningsspørsmål			
Situasjonsvariabel	Signifikante eBB-samvariasjoner	Signifikante Dummy-eBB-samvariasjoner	Totalt
<i>Størrelse</i>	0	0	0
<i>Kjedetilørighet</i>	1	0	1
<i>Opplevd krise</i>	0 (1 kommenterbar)	0	0 (1 kommenterbar)
<i>Hjemmekontor</i>	0	0	0
<i>Digitalisering</i>	1	1 + 1 kommenterbar	2 + 1 kommenterbar
<i>Omgivelser</i>	0 (2 kommenterbare)	1 + 1 kommenterbar	1 + 3 kommenterbare

Tabell 6.4: Oppsummering av andre forskningsspørsmål.

Vi ser at kjedetilørighet og grad av digitalisering kan assosieres med retningsavhengig endring av BB-grad, ettersom disse variablene har signifikant samvariasjon med minimum én eBB-variabel. Hvor negativt man har opplevd krisen og hvor ustabil man har opplevd omgivelsene kan med et signifikansnivå på 10% også assosieres med retningsavhengig BB-endring, men det gjelder ikke for denne studien. Assosiasjonene er imidlertid ikke spesielt sterke, ettersom ingen av situasjonsvariablene har mer enn én signifikant samvariasjon med eBB-variablene. Ustabile omgivelser kan derimot til en viss grad assosieres med retningsuavhengig BB-endring, ettersom den har en positiv samvariasjon med én dummy-



eBB-variabel. Hotellstørrelse og grad av hjemmekontor har ingen sammenheng med endring av BB-grad, ettersom de respektive variablene verken har signifikante eller kommenterbare samvariasjoner med noen eBB-variabler, verken retningsavhengige eller retningsuavhengige.

*Digitalisering* må sies å være den situasjonsvariabelen som kan assosieres mest med endring av BB-grad, ettersom variabelens positive samvariasjon med *eProg* både har høyest Pearson R-verdi som den eneste moderate samvariasjonen i korrelasjonsmatrisen, i tillegg til at denne samvariasjonen er den eneste i matrisen som er signifikant på 1%-nivå (se vedlegg 7.2.1). Det er også den eneste situasjonsvariabelen som totalt har to signifikante samvariasjoner med BB-endring. Med et signifikansnivå på 10% ville derimot *Omgivelser* vært den mest assosierte variabelen med endring av BB-grad, ettersom den i et slikt tilfelle ville vært den eneste situasjonsvariabelen med signifikant samvariasjon med mer enn én retningsavhengig eBB-variabel, og totalt fire signifikante samvariasjoner med BB-endring totalt.

### **6.3 Beyond Budgeting-kategoriens sammenheng med hverandre**

Tredje og siste forskningsspørsmål lyder følgende:

F3: *Hvordan henger ulike former for Beyond-Budgeting-praksis sammen for norske hoteller?*

Det er totalt åtte hypoteser knyttet til dette forskningsspørsmålet. Kun tre av disse ble beholdt, som gir en prediksjonsprosent på 38. Den lave prediksjonsprosenten kan være et resultat av to ting. Enten var jeg for optimistisk med tanke på i hvor stor grad BB-variablene henger sammen, eller så representerer ikke mine valgte BB-variabler BB som fenomen godt nok. Dersom det siste er tilfellet, har litteraturgjennomgangen, og dermed også det teoretiske rammeverket, vært for svakt og for lite relevant.

Samtidig er det verdt å nevne at samtlige av disse hypotesene er *direksjonelle* ved at de angir hvorvidt samvariasjoner er positive eller negative (Sekaran & Bougie, 2016, s. 84), og at jeg bruker et signifikansnivå på 5%. Derfor er det interessant at jeg med bruk av ikke-direksjonelle hypoteser og et signifikansnivå på 10%, ville beholdt fem av de åtte hypotesene, som ville gitt en vesentlig høyere prediksjonsprosent, nemlig 63. Dette taler for at mitt vitenskapelige ståsted har vært mer teoretisk begrunnet enn man først skulle anta, og at det heller har vært hypoteseutformingene mine som har vært for streng.

Alle hypotesene mine knyttet til dette forskningsspørsmålet er som sagt direksjonelle, og samtlige antar positive sammenhenger. Derfor er det både interessant og oppsiktsvekkende at det er flere *negative* enn positive signifikante samvariasjoner mellom eBB-variablene. Av totalt syv signifikante samvariasjoner mellom eBB-variablene, er fire negative og tre positive. Dette tyder på at eBB-variablene er langt fra så samkjørte som jeg trodde på forhånd, men at effekten nesten er motsatt. En endring i en BB-variabel assosieres altså ofte med endring i en annen BB-variabel, men endringene går oftere i *motsatte* retninger enn samme, som er noe jeg ikke hadde sett for meg på forhånd. Likevel tyder mye på at selve *endringene* er korrelerte, ettersom majoriteten av dummy-eBB-variablene, altså de retningsuavhengige eBB-variablene, korrelerer signifikant med hverandre, som kan ses nærmere i vedlegg 7.1.4.

Det er sterke sammenhenger mellom delegering og BB-ledelse, da det er signifikante samvariasjoner mellom både endringsvariablene og de statiske. Det er imidlertid et interessant og overraskende funn at endringsvariablene er *negativt* korrelerte, nemlig at økt desentralisering av beslutningsmyndighet assosieres med mindre grad av BB-basert ledelse. Den positive samvariasjonen mellom de statiske variablene er i samsvar med Bogsnes (2016) og BB-teori forøvrig, samt Alston et al. (2020, s. 6; s. 31) og Chen & Wakabayashi (1996), som assosierer delegert beslutningsmyndighet med desentralisert ledelse. Den negative samvariasjonen mellom endringsvariablene er derimot stikk motsatt av disse teoriene. Den samme signifikante negative samvariasjonen med *eDelegering* finner vi med *eBBP*.

Det er også sterke sammenhenger mellom *BBP* og *BBL*, da både de statiske og de endringsbaserte variablene har henholdsvis moderate og sterke positive samvariasjoner på 1%-nivå. Dette er i samsvar med Bogsnes (2016), som hevder at disse to kategoriene av BB-prinsipper henger nøye sammen med hverandre, og at det ene ikke kan utelate det andre.

Endring til et styringsverktøy med høyere BB-grad assosieres med økt sentralisering av beslutningsmyndighet, samt hyppigere justering av prognoser. Det første er stikk i strid med Bogsnes (2016) og øvrig BB-teori, som forteller om en sammenheng mellom desentralisering og dynamiske styringsprosesser. Økt prognosejustering som følge av pandemien assosieres med økt sentralisering av beslutningsmyndighet, som også er i kontrast med BB-teori. *eBud* og *eProg* er korrelerte, som tyder på at styringsverktøyene ofte endres i samme retning. Følgende tabell oppsummerer dette tredje og siste forskningsspørsmålet, hvor detaljer rundt de beskrevne samvariasjonene kan finnes i korrelasjonsmatrisene i vedlegg 7.1.1 og 7.1.2:

Oppsummering av tredje forskningsspørsmål		
	eBB-variabler	Statiske BB-variabler
Totalt antall mulige samvariasjoner	15 (100%)	36 (100%)
Antall positive signifikante samvariasjoner	3 (20%)	7 (19%)
Antall negative signifikante samvariasjoner	4 (27%)	0 (0%)
<b>Totalt antall signifikante samvariasjoner</b>	<b>7 (47%)</b>	<b>7 (19%)</b>

Tabell 6.5: Oppsummering av tredje forskningsspørsmål.

For å oppsummere forskningsspørsmålet, vil jeg si at de ulike BB-kategoriene, altså former for BB-praksis, henger relativt godt sammen. Mellom de endringsbaserte BB-variablene ser vi imidlertid at det er flere negative enn positive signifikante samvariasjoner, som er i strid med både teori og mine forhåndsdefinerte hypoteser. Mellom de statiske BB-variablene derimot, er samtlige signifikante samvariasjoner positive. Dette tyder på at BB virker mer som et sammensatt statisk fenomen for bedriftenes nåsituasjon både i dag og før pandemien, enn som et endringsfenomen hvor alle kategorier endres i samme retning.

Samtidig er det verdt å merke seg at nesten halvparten av samvariasjonene mellom eBB-variablene er signifikante mot bare 19 prosent for de statiske BB-variablene, som tyder på at BB likevel kan sees på som et endringsfenomen, men at det derimot endres i mer ulike retninger enn hva tilfellet er for statiske BB-kategorier.

## 6.4 Oppsummering

Jeg har nå gjort rede for hvordan studiens funn kan knyttes opp mot litteratur, forskning og det teoretiske rammeverket, samt hvordan funnene besvarer forskningsspørsmålene. Vi har sett at BB-graden i bransjen stort sett har vært uendret, men at flere har økt enn redusert BB-graden, noe som til en viss grad er forenlig med teorien i 2.5.2 om økt dynamisk styring, uten at denne teorien kan sies å gjelde for funnene som helhet. I tillegg har vi sett at situasjonsvariablene har relativt få signifikante samvariasjoner med BB-endring, men at digitalisering, ustabile omgivelser og kjedetilhørighet til en viss grad kan assosieres. Dette er både i tråd med og i strid med tidligere forskning, og det er overraskende at opplevd krise og størrelse ikke samvarierer signifikant med BB-endring, da vi har sett mye forskning som tyder på dette. Vi har også sett at BB-kategoriene henger relativt godt sammen, men at flere av eBB-variablene samvarierer i ulike retninger, som er motsatt av hva som gjelder for både hypoteser og de statiske BB-variablene, hvor samtlige signifikante samvariasjoner er positive.

## 7. Avslutning

Som en avslutning på denne avhandlingen vil jeg konkludere mine funn knyttet opp mot problemstillingen, i tillegg til at jeg vil drøfte svakheter ved studien og komme med forslag til videre forskning.

### 7.1 Konklusjon

Gjennom en elektronisk spørreundersøkelse sendt ut til totalt 831 norske hoteller, har formålet med denne studien vært å undersøke pandemiens påvirkning av Beyond Budgeting i den norske hotellbransjen. Noe av litteraturen taler for en *økt* Beyond Budgeting-grad, mens annen litteratur taler for både en *reduisert* og *uendret* grad. Ved hjelp av et teoretisk rammeverk som oppsummerer og ser trender av teori og tidligere forskning på fenomenet, har det blitt valgt ut syv kvantifiserbare kategorier som representerer Beyond Budgeting som et målbart fenomen. Formålet med studien belyses gjennom å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan har Covid-19-pandemien påvirket graden av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis?*

Denne studiens funn indikerer at majoriteten av norske hoteller *ikke* har endret grad av Beyond Budgeting i sin styringspraksis, men at flere har *økt* denne graden enn *reduisert*. Majoriteten av de signifikante samvariasjonene er svake, noe som tyder på at endringene ikke er betydelige. Hotellene har heller ikke forkastet budsjettet, men prioriteringen av budsjettet har gått ned. I alt virker graden av Beyond Budgeting å være av en viss størrelse i bransjen, men funnene tyder på at denne graden var lik før pandemien. Funnene tyder altså på at det ikke er pandemien som har endret denne graden av Beyond Budgeting i bransjen.

Videre kan økt digitalisering og mer ustabile omgivelser som følge av pandemien til en viss grad assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad, men sammenhengene er ikke betydelige. Egenskaper ved selve hotellene, i studien representert ved størrelse og kjedetilhørighet, har svært få sammenhenger med endring av Beyond Budgeting-grad, ifølge mine funn. Disse egenskapene kan imidlertid assosieres mer med *statisk* Beyond Budgeting-grad. Totalt har situasjonsvariablene flere positive sammenhenger med statisk Beyond Budgeting-grad enn endring av Beyond Budgeting-grad, som igjen peker på at det er en viss grad av Beyond Budgeting i bransjen, men at dette ikke er forårsaket av pandemien.

De syv målbare kategoriene av Beyond Budgeting henger godt sammen med hverandre, som indikerer at kategoriene har en ikke ubetydelig relevans knyttet til Beyond Budgeting-begrepet. De statiske Beyond Budgeting-variablene har utelukkende positive sammenhenger seg imellom og økes i takt med hverandre. For endringsvariablene derimot, er det tilnærmet like mange positive som negative sammenhenger – som betyr at økning i en kategori assosieres med en reduksjon i en annen for mange av kategoriene, som er i strid med både mine hypoteser og det teoretiske rammeverket. Også dette taler for at pandemien ikke har ført til en betydelig endring av Beyond Budgeting-grad i bransjen, ettersom mange kategorier har en tendens til å endres i ulike retninger.

## 7.2 Svakheter

Jeg vil nå diskutere svakheter ved studien, som er nyttig både for leserens forståelse av avhandlingen, og for å vise feil som forskere av lignende studier senere kan unngå eller rette opp i.

For det første var svarprosenten i spørreundersøkelsen relativt lav. Sett i ettertid burde jeg ha latt spørreundersøkelsen være åpen over en lengre tidsperiode, spesielt ettersom jeg opplevde at parringsmailer hadde god effekt på å øke antall svar. Dette betyr samtidig at jeg burde sendt ut spørreundersøkelsen før, ettersom jeg sendte denne ut så sent som i slutten av mars, med svarfrist i midten av april. Skulle jeg hatt undersøkelsen åpen lengre enn dette, ville jeg fått dårligere tid med analysearbeidet med undersøkelsesdataene, som for øvrig tok svært mye lenger tid enn jeg hadde sett for meg på forhånd.

Jeg ville imidlertid bruke god tid på utformingen av spørreundersøkelsen, ettersom jeg ville ha gode teoretiske kunnskaper om emnet før jeg opprettet den. I tillegg brukte jeg mye tid på å gjøre undersøkelsen så relevant, presis og motiverende som mulig, blant annet gjennom å sende ut en pilotundersøkelse. Jeg ville også ha 100 prosent klart for meg hva jeg ønsket å måle gjennom undersøkelsen, og *hvordan* jeg skulle måle det, blant annet med hensyn til hvordan variabler skulle operasjonaliseres. Sett i ettertid prioriterte jeg nok utformingen av og innholdet på undersøkelsen litt for mye på bekostning av å få mange svar som mulig. Imidlertid fikk jeg forhåpentligvis relevante og riktige svar ut fra dette, selv om svarprosenten kunne og burde vært høyere.

I analysearbeidet burde jeg vært mer kritisk til operasjonaliseringen av skalavariabler. I mange forskningsprosjekter blir alle måleinstrumenter med faktorladning lavere enn 0,5 fjernet fra skalavariablene (Ahmad, Zulkurnain & Khairushalimi, 2016, s. 160; Chen & Tsai, 2007, s. 1117), og dette er absolutt noe jeg også kunne gjort, ettersom dette gjelder for enkelte av måleinstrumentene. Jeg kunne også fjernet det ene måleinstrumentet med KMO-verdi under 0,5, nemlig ”trivsel på arbeidsplassen”-alternativet for *Opplevd krise*. Samtidig følte jeg at mange av disse måleinstrumentene var viktige temaer for de respektive skalavariablene, som gjorde at jeg likevel beholdt dem. Å fjerne disse måleinstrumentene kunne potensielt ført til at jeg ville fått flere signifikante samvariasjoner, spesielt for situasjonsvariablene, ettersom majoriteten av disse har flere måleinstrumenter.

Variabelen *Budsjettkritikk* tar nok også litt for mye plass og tid i spørreundersøkelsen sammenlignet med hvor viktig variabelen er, ettersom den ber respondenten ta stilling til hele 10 påstander. Her burde jeg forenklet variabelen ved å ta færre påstander basert på hva som går igjen i teorien. Dette kunne eventuelt også frigjort plass til at jeg kunne laget både en endringsvariabel og en ”før pandemien”-variabel for *Budsjettkritikk*. Jeg kunne også bare ha fjernet hele variabelen, ettersom den sier lite om bedriftenes *styringspraksis*, som strengt tatt er det problemstillingen spør etter.

### **7.3 Forslag til videre forskning**

Det er gjort lite forskning på Beyond Budgeting som et målbart fenomen tidligere, og jeg håper at denne studien baner vei for mer av dette. De målbare Beyond Budgeting-variablene har god begrepsvaliditet og reliabilitet og korrelerer godt med hverandre, noe som taler for at de kan brukes i andre studier hvor man vil måle Beyond Budgeting kvantitativt.

Det ville vært interessant å gjøre en lignende undersøkelse for en annen norsk bransje for å se om man får de samme funnene. Potensielt kan andre bransjer ha hatt en større grad av Beyond Budgeting-endring som følge av pandemien enn det hotellbransjen har hatt, eller større eller mindre grad av Beyond Budgeting i nåsituasjonen. Det kunne også vært spennende å gjennomføre den samme undersøkelsen i en utenlandsk hotellbransje, for å se om funnene i studien er unike for den *norske* hotellbransjen.

Som nevnt i avhandlingen har pandemien per våren 2022, som er tidspunktet for når denne avhandlingen skrives, kun vart i to år. Å gjennomføre den samme undersøkelsen igjen med

det samme bruttoutvalget når pandemien er 100 prosent over, for eksempel om fem år, kunne derfor bydd på interessante funn, ettersom man da kan relatere svar og endringer til pandemien som en lengre tidsperiode.

Avhandlingen tar ikke for seg hvorvidt en Beyond Budgeting-praksis er *lønnsom* for hotellene i dag, eller om endring av Beyond Budgeting-grad som følge av pandemien kan assosieres med endring i lønnsomhet. Bjørnenak (2013) tar, som nevnt, opp denne sammenhengen for norsk banksektor, og konkluderer med at Beyond Budgeting er positivt assosiert med lønnsomhet i denne bransjen. Det ville derfor vært interessant å finne ut av om dette også stemmer for hotellbransjen, og om pandemien har endret noe på en eventuell sammenheng mellom Beyond Budgeting og lønnsomhet.

Hvis vi en gang skulle oppleve en ny krise, for eksempel en ny pandemi, en ny finanskrise, eller hvis for eksempel krigen i Ukraina skulle spre seg over større deler av Europa, ville det vært interessant å gjennomføre den samme undersøkelsen som følge av denne eventuelle nye krisen, og se om denne studiens funn gjelder for kriser generelt, eller om de er mer basert på Covid-19-pandemien som et isolert fenomen.

## Litteraturliste

Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A. & Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the Fitness of a Measurement Model Using Confirmatory Factor Analysis (CFA). *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 17(1), 159-168. Hentet 11.05.2022 fra: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53502289/ijias\\_0017\\_001-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652313050&Signature=aNbR9XcsKgWSVwjJyIAdAG4XrHNr~zSGuLiLUPXuf6xsGZOMz-J6s90Ste-JrcX6MbwaBo~I6IDiDcClA5VzCkF48fmfWZWqe3UFjMSxM11peiZGwjx7WBqvDtzdyLGcArCvecjpZ88dyGsUBQBWAD-5dMJOSwWrjYZJRwLE7SC7N41IDoH8aM8dPJCFXfxiP2OAIXPfKNcBwmUgEZ-MibOHrZkK30bI27bP~RC01OeeKGOaogu-wguJO30cCvbp~OK~tzM7Wi62I-2Yq4SzEsGcRjXa11eHrNN4dkstVLd1-LaZLCRMMNbZ2DFTesMwVPrYHGWU9wRz4aZkly3rHw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=165](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53502289/ijias_0017_001-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652313050&Signature=aNbR9XcsKgWSVwjJyIAdAG4XrHNr~zSGuLiLUPXuf6xsGZOMz-J6s90Ste-JrcX6MbwaBo~I6IDiDcClA5VzCkF48fmfWZWqe3UFjMSxM11peiZGwjx7WBqvDtzdyLGcArCvecjpZ88dyGsUBQBWAD-5dMJOSwWrjYZJRwLE7SC7N41IDoH8aM8dPJCFXfxiP2OAIXPfKNcBwmUgEZ-MibOHrZkK30bI27bP~RC01OeeKGOaogu-wguJO30cCvbp~OK~tzM7Wi62I-2Yq4SzEsGcRjXa11eHrNN4dkstVLd1-LaZLCRMMNbZ2DFTesMwVPrYHGWU9wRz4aZkly3rHw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=165)

Alleyne, P. A., Greenidge, D., Corbin, A., Alleyne, P. G. & Devonish, D. (2008, oktober). The Practice of HRM and SHRM in the Barbados Hotel Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 219-240. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1080/15332840802157004>

Alonso-Almeida, M., Llach, J., Barquero, J. D. & Bremser, K. (2016). Workforce and destination influence over hospitality industry performance. *EuroMed Journal of Business*, 11(3), 1-15. Hentet 06.05.2022 fra: <https://es.eserp.com/wp-content/uploads/2020/12/9-ARTICULO-WORKFORCE-AND-DESTINATION-scopus.pdf>

Alston, E., Alston, L. J. & Mueller, B. (2019, november). The logic of leadership and organizational hierarchies. Hentet 06.05.2022 fra: [https://econ2017.sites.olt.ubc.ca/files/2019/11/pdf\\_seminar-paper\\_-Lee-J.-Alston\\_27-Nov.pdf](https://econ2017.sites.olt.ubc.ca/files/2019/11/pdf_seminar-paper_-Lee-J.-Alston_27-Nov.pdf)

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. Hentet 19.02.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>



Aničić, Z. & Paunovic, B. (2021). The Covid-19 crisis and small and medium-sized enterprises (SMEs) in Serbia: responsive strategies and significance of the government measures. (2021). *Journal of East European Management Studies (JEEMS)*, 3, 1-44. Hentet 07.05.2022 fra: [https://www.researchgate.net/profile/Zorica-Anicic/publication/356161968\\_The\\_Covid-19\\_crisis\\_and\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises\\_SMEs\\_in\\_Serbia\\_responsive\\_strategies\\_and\\_significance\\_of\\_the\\_government\\_measures\\_1/links/618e364307be5f31b76fe509/The-Covid-19-crisis-and-small-and-medium-sized-enterprises-SMEs-in-Serbia-responsive-strategies-and-significance-of-the-government-measures-1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zorica-Anicic/publication/356161968_The_Covid-19_crisis_and_small_and_medium-sized_enterprises_SMEs_in_Serbia_responsive_strategies_and_significance_of_the_government_measures_1/links/618e364307be5f31b76fe509/The-Covid-19-crisis-and-small-and-medium-sized-enterprises-SMEs-in-Serbia-responsive-strategies-and-significance-of-the-government-measures-1.pdf)

Asel, J. A., Posch, A. & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises in management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5, 213-231. Hentet 07.04.2022 fra: <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0051-4>

Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. Hentet 05.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

Bakonyi, Z. (2018, juli). Why do firms centralize their strategic decision-making during crisis? A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1191-1205. Hentet 11.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0303>

Becker, S., Mahlendorf, M. D., Schäffer U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517. Hentet 17.02 2022 fra: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>

Bedford, D. S., Speklé, R. F. & Widener, S. K. (2020). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*. Hentet 07.04.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>

Berglund, E. (2021, mai). *Managing Uncertainty: Results Based Frameworks During The Covid-19 Pandemic*. [Masteroppgave, Lund University]. Hentet 05.05.2022 fra: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9046410&fileId=9046431>

Bjørnenak, T. (2010, april). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 15.02.2022 fra:

<https://old.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

Bjørnenak, T. (2013, juni). Styringssystemer og lønnsomhet – en studie av norske sparebanker. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 15.02.2022 fra:

[https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282463/Magma%2b1306\\_31-36.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282463/Magma%2b1306_31-36.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Blanca, M. J., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R. & Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema* 2017, 29(4), 552-557. Hentet 05.05.2022 fra:

<https://doi.org/10.7334/psicothema2016.383>

Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting* (2. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Bratianu, C. (2020). Toward understanding the complexity of the COVID-19 crisis: a grounded theory approach. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15, 410-423. Hentet 17.02.2022 fra: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0024>

Chartered Management Institute (CMI). (2015). Douglas McGregor: Theory X and Theory Y. Hentet 21.02.2022 fra: [https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf)

Chen, C. F. & Tsai, D. C. (2007, august). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions? *Tourism Management*, 28(4), 1115-1122. Hentet 11.05.2022 fra:

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.007>

Chen, Z. & Wakabayashi, M. (1996). Decentralized Decision Making Practices in Chinese State-Owned Corporations. *Japanese Journal of Administration*, 10(2), 79-94. Hentet

06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.5651/jaas.10.79>

Christianson, M. K. & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572-576. Hentet 20.02.2022 fra:

<https://doi.org/10.1111/joms.12658>

Cohen, L. & Holiday, M. (1982). *Statistics for Social Scientists*. London: Harper and Row.

Collins, F., Holzmann, O. & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 669–689. Hentet 17.02.2022 fra:

[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00050-5)

Czarniawska-Joerges, B. (1988). Dynamics of organizational control: The case of Berol KemiAB. *Accounting, Organizations and Society*, 13(4), 415-430. Hentet 10.05.2022 fra:

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90014-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90014-1)

Dang, H. (2014, mai). *Designing new feedback management system for Långvik hotels*.

[Masteroppgave, Laurea University of Applied Sciences]. Hentet 06.05.2022 fra:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79967/thesis\\_HienDang\\_1101177.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79967/thesis_HienDang_1101177.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

D'Aveni, R. A. (1989). The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605. Hentet 10.05.2022 fra: <https://doi.org/10.5465/256435>

DeFranco, A. L. (1996, mai). The Importance and Use of Financial Forecasting and Budgeting at the Departmental Level in the Hotel industry as Perceived by Hotel Controllers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20(3), 99-110. Hentet 06.05.2022 fra:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109634809602000306>

Dooley, K. (2002). Organizational Complexity. *International Encyclopedia of Business and Management*, M. Warner (ed.). London: Thompson Learning, 5013- 5022. Hentet 18.02.2022 fra:

[https://www.researchgate.net/profile/Kevin\\_Dooley/publication/228384313\\_Organizational\\_complexity/links/00463534941358ee4f000000/Organizational-complexity.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kevin_Dooley/publication/228384313_Organizational_complexity/links/00463534941358ee4f000000/Organizational-complexity.pdf)

- Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82. Hentet 22.02.2022 fra: [https://www.researchgate.net/profile/Grahame-Dowling/publication/290890144\\_Do\\_Customer\\_Loyalty\\_Programs\\_Really\\_Work/links/564d2caf08ae1ef9296a883a/Do-Customer-Loyalty-Programs-Really-Work.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Grahame-Dowling/publication/290890144_Do_Customer_Loyalty_Programs_Really_Work/links/564d2caf08ae1ef9296a883a/Do-Customer-Loyalty-Programs-Really-Work.pdf)
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2009). Forståelse av kvantitativ helseforskning - en introduksjon og oversikt. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, 5(2), 100–113. Hentet 01.04.2022 fra: <https://doi.org/10.7557/14.244>
- Duman, F., Ayazlar, G., Üyesi, Ö. & Pekmezci, A. (2021, juni). Comparison of Hotel Room Prices Before and During COVID-19 Pandemic in Southeast Region of Turkey. *Journal of New Tourism Trends (JOINNTT)*, 2(1), 75-82. Hentet 05.05.2022 fra: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1908341>
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517. Hentet 10.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00434.x>
- El Attal, B. (2021, november). *Changes due to digitalization in controlling: Focus on selected controlling processes and the role of controllers*. [Masteroppgave, Universität Innsbruck]. Hentet 06.05.2022 fra: <https://diglib.uibk.ac.at/ulbtirolhs/content/titleinfo/6772331/full.pdf>
- Engeset, A. B. (2019, mars). “For better or for worse” – the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(1), 68-84. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1717600>
- Ezzamel, M. (1990, september). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1(3), 181-197. Hentet 17.02.2022 fra: [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70057-1](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70057-1)
- Ferketich, S. (1990, desember). Focus on psychometrics: Internal consistency estimates of reliability. *Research in Nursing & Health*, 13(6), 437-440. Hentet 04.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1002/nur.4770130612>

Frekhaug, P. & Furnes, P. (2021, mai). *Budsjettbruk under pandemi – En kvantitativ studie av budsjettbruk i utsatte bransjer under covid-19-pandemien*. [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. Hentet 15.02.2022 fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2780478/no.ntnu%3ainspera%3a82753627%3a84759474.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ghasemi, A. & Zahediasl, S. (2012, 20. april). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *Int J Endocrinol Metab.* 10(2), 486-489. Hentet 05.05.2022 fra: <https://dx.doi.org/10.5812%2Fijem.3505>

Gilje Grøndahl, K. (2021, 6. januar). Petter Stordalen slår Stavanger-hotell konkurs. *E24*. Hentet 11.02.2022 fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/EpJ55A/petter-stordalen-slaar-stavanger-hotell-konkurs>

Golafshani, N. (2003, 4. desember). Understanding Reliability and Vailidity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. Hentet 04.04.2022 fra: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (1. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Guo, H., Yang, Z., Huang, R. & Guo, A. (2020, 15. september). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers Of Business Research In China*, 14(1). Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>

Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A. & Zhu, W. (2011, 25. juni). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 633-648. Hentet 17.02.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.005>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2. utg). Thousand Oaks, CA: Sage.

Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk: Etter kokebokmetoden*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Harboe, T. (2006). Kap. 4: Kvalitative og kvantitative metoder. *Indføring i samfunnsvidenskabelig metode*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, 31-39. Hentet 01.04.2022 fra:  
[http://dannelse.pbworks.com/f/Harboe,+Thomas+\(2006\)+Kvalitative+og+kvantitative+metoder.pdf](http://dannelse.pbworks.com/f/Harboe,+Thomas+(2006)+Kvalitative+og+kvantitative+metoder.pdf)

Heskestad, T. (2014). Brenn tradisjonelle budsjetter. Hentet 21.02.2022 fra:  
<https://docplayer.me/104685393-Brenn-tradisjonelle-budsjetter.html>

Hodari, D., Turner, M. J., Sturman, M. C. & Nath, D. (2017, 21. juli). The role of hotel owners across different management and agency structures. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(1), 92-113. Hentet 05.05.2022 fra:  
<https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429342>

Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Holm Ingelsrud, M. & Hoff Bernstrøm, V. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. *Arbeidsforskningsinstituttet AFI*. Hentet 14.02.2022 fra:  
[https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI\\_fou\\_2021\\_04\\_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. USA: Harvard Business Press. Hentet 21.02.2022 fra:  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=8E8abpbeMZ0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=beyond+budgeting+&ots=b2YG0f2v20&sig=hr5FJLSdXKHfNxbatPniS6oTjmg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=beyond%20budgeting&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=8E8abpbeMZ0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=beyond+budgeting+&ots=b2YG0f2v20&sig=hr5FJLSdXKHfNxbatPniS6oTjmg&redir_esc=y#v=onepage&q=beyond%20budgeting&f=false)

Hoskin, T. (2012). Parametric and Nonparametric: Demystifying the Terms. *Mayo Clinic CTSA BERD Resource*. Hentet 05.05.2022 fra:

<https://www.mayo.edu/research/documents/parametric-and-nonparametric-demystifying-the-terms/doc-20408960>

Hotelia. (2020). Norsk hotellbransje – Markedsrapport 2020, 1. halvår. Hentet 22.02.2022 fra: <https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2020/09/Markedsrapport-2Q20.pdf>

Hox, J. J. & Boeije, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*. Elsevier Inc, 1, 593-599. Hentet 01.04.2022 fra: [http://joophox.net/publist/ESM\\_DCOL05.pdf](http://joophox.net/publist/ESM_DCOL05.pdf)

Innovasjon Norge. (2021). Nordmenns ferieplaner og reisemotiv i 2021 – Undersøkelse i Norge gjennomført i uke 12-13. Hentet 05.05.22 fra: [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Koronabarometer\\_v\\_r\\_2021\\_med\\_regioner\\_b3831b8a-c338-4e68-b766-be26d06baf35.pdf](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Koronabarometer_v_r_2021_med_regioner_b3831b8a-c338-4e68-b766-be26d06baf35.pdf)

Janke, R., Mahlendorf, M. D. & Weber, J. (2014, desember). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), 251-270. Hentet 07.04.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg). Oslo: Abstrakt forlag.

Johansen, B. & Madsen, D. Ø. (2013, juni). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 16(6), 18-30. Hentet 15.02.2022 fra: <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/193269/Madsen2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jørgensen, H. (2022, 15. januar). Hotell. *Store Norske Leksikon*. Hentet 29.04.2022 fra: <https://snl.no/hotell>

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269. Hentet 22.02.2022 fra: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

Khai, K. G., Onn, Y. W., Zulkifi, R. B., Kandasamy, S. & Ahmad, A. B. (2020, oktober). The necessity to digitalize SMEs business model during the covid-19 pandemic period to remain sustainable in Malaysia. *Journal of Education and Social Sciences*, 16(1), 73-81. Hentet 06.05.2022 fra: <https://www.jesoc.com/wp-content/uploads/2020/12/JESOC16-032.pdf>

Kim, T. K. & Park, J. H. (2019, august). More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size. *Korean J Anesthesiol*, 72(4), 331–335. Hentet 05.05.2022 fra: <https://doi.org/10.4097/kja.d.18.00292>

Kiriya, I., Kompatsiaris, P. & Mylonas, Y. (2020, 10. oktober). The Industrialization of Creativity and Its Limits: Introducing Concepts, Theories, and Themes. *The Industrialization of Creativity and Its Limits*, 1-13. Hentet 07.05.2022 fra: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-53164-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-53164-5_1)

Kostynets, V. (2020). Innovative concepts of hospitality services. Hentet 06.05.2022 fra: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16913/1/PIONBUG\\_2020\\_P157-158.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16913/1/PIONBUG_2020_P157-158.pdf)

KPMG. (2020, 11. desember). Pandemien skaper digitale vinnere – og tapere. Hentet 19.02.2022 fra: <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2020/12/pandemien-skaper-digitale-vinnere-og-tapere.html>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView: Introduktion til et håndværk* (2. utg). København: Hans Reitzels Forlag.

Le, S., Wu, J. & Zhong, J. (2021, august). Relationship quality and supply chain quality performance: The effect of supply chain integration in hotel industry. *Conceptual Intelligence*, Volume 37(3), 1388-1404. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1111/coin.12379>

Leung, D. H., Lee, A. & Law, R. (2016). Examining hotel managers' acceptance of web 2.0 in website development: A case study of hotels in Hong Kong. *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*, 53-65. Hentet 06.05.2022 fra: <https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HefeCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA53&dq=%22chain+hotels+are+more%22&ots=sLyl8wkA0k&sig=GYECgcLk2I->



[P5VsmKFNCZ\\_yoKEg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22chain%20hotels%20are%20more%22&f=false](https://www.researchgate.net/profile/R-Murray-Lindsay/publication/256068797_Svenska_Handelsbanken_Accomplishing_Radical_Decentralization_Through_'Beyond_Budgeting'/links/5e8c8d45299bf13079846ebf/Svenska-Handelsbanken-Accomplishing-Radical-Decentralization-Through-Beyond-Budgeting.pdf)

Lindsay, R. M. & Libby, T. (2007, november). Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Decentralized Organization without Budgets. *Issues in Accounting Education*, 22(4), 625–640. Hentet 17.02.2022 fra: [https://www.researchgate.net/profile/R-Murray-Lindsay/publication/256068797\\_Svenska\\_Handelsbanken\\_Accomplishing\\_Radical\\_Decentralization\\_Through\\_'Beyond\\_Budgeting'/links/5e8c8d45299bf13079846ebf/Svenska-Handelsbanken-Accomplishing-Radical-Decentralization-Through-Beyond-Budgeting.pdf](https://www.researchgate.net/profile/R-Murray-Lindsay/publication/256068797_Svenska_Handelsbanken_Accomplishing_Radical_Decentralization_Through_'Beyond_Budgeting'/links/5e8c8d45299bf13079846ebf/Svenska-Handelsbanken-Accomplishing-Radical-Decentralization-Through-Beyond-Budgeting.pdf)

LookingforBooking. (2022). Hotellkjeder i Norge. Hentet 08.02.2022 fra: <https://www.lookingforbooking.no/hotellkjeder/norge>

Lorain, M. A., García Dormonte, A. & Sastre Paláez, F. (2015). Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de Gestión*, 15(2), 65-89. Hentet 17.02.2022 fra: <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274341783003.pdf>

McVay, G. J. & Cooke, D. J. (2006, oktober). Beyond budgeting in an IDS: the Park Nicollet experience: is the traditional budgeting process worth all the time and effort that it requires? "There's a better way," was the conclusion of one large Midwestern integrated delivery system. *Healthcare Financial Management*, 60(10), 100+. Hentet 07.05.2022 fra: [link.gale.com/apps/doc/A153049901/AONE?u=anon~1b7a6741&sid=googleScholar&xid=f0720214](https://link.gale.com/apps/doc/A153049901/AONE?u=anon~1b7a6741&sid=googleScholar&xid=f0720214)

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems* (4. utg.). London: Pearson Education Limited.

Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall Inc.

Myredal, M. (2021, 28. mai). Toppmøte i Hotell-Bergen: - Krisen er ikke over. *BA – Bergensavisen*. Hentet 20.02.2022 fra: <https://www.ba.no/toppmote-i-hotell-bergen-krisen-er-ikke-over/s/5-8-1619916>

Napitupulu, D., Kadar, J. A. & Jati, R. K. (2017, mars). Validity Testing of Technology Acceptance Model Based on Factor Analysis Approach. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 5(3), 697-704. Hentet 05.05.2022 fra: <http://doi.org/10.11591/ijeecs.v5.i3.pp697-704>

Navarsete, T. S. & Seim, Ø. (2019, mai). *Hvordan påvirker digitalisering endring i utvalgte bransjer?* [Masteroppgave, OsloMet – storbyuniversitetet]. Hentet 19.02.2022 fra: [https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/7723/Navarsete\\_TrudeSolvoll-Seim\\_Oyvind.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/7723/Navarsete_TrudeSolvoll-Seim_Oyvind.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Nefzger, M. D. & Drasgow, J. (1957). The needless assumption of normality in Pearson's *r*. *American Psychologist*, 12(10), 623–625. Hentet 05.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1037/h0048216>

Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd: etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.

Nesheim, T. (2016, april). Kriseledelse og organisering. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 17.02.2022 fra: <https://old.magma.no/kriseledelse-og-organisering>

NHO Reiseliv. (2022). Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv. Hentet 10.02.2022 fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/>

Nordic Choice Hotels. (2022). Hotell i Norge. Hentet 22.02.2022 fra: <https://www.nordicchoicehotels.no/hotell/norge/>

O'Neill, J. W. & Carlbäck, M. (2011, september). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521. Hentet 05.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.003>

Polit, D.F. & Beck, C.T. (2004). *Nursing Research Principles and methods* (7. utg). Philadelphia: Lippencott W. & Wilkins.

Pripp, A. H. (2018, 3. september). Validitet. *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, 13. Hentet 05.04.2022 fra: <https://doi.org/10.4045/tidsskr.18.0398>

Proff Forvalt. (2022). Hentet 24.02.2022 fra: <https://forvalt.no/>  
(Brukt for å innhente informasjon om bedrifter. Bedriftene kan ikke nevnes av anonymitetshensyn.)

PWC. (2020a, 21. august). *PWC-podden: Beyond budgeting i praksis*. [Audio podkast]. Hentet 15.02.2022 fra: <https://www.pwc.no/no/podcast/pwc-podden/beyond-budgeting-i-praksis.html>

PWC. (2020b). Er din virksomhet klar til å kaste budsjettet? – Kom i gang med dynamisk styring. Hentet 22.02.2022 fra: [https://www.pwc.no/no/nyheter/pwc\\_rapport\\_dynamisk-styring.pdf](https://www.pwc.no/no/nyheter/pwc_rapport_dynamisk-styring.pdf)

Quick, C. (2012, april). Get ready to roll. *Corporate*, 44-46. Hentet 22.02.2022 fra: [https://performancemanagers.files.wordpress.com/2012/08/get-ready-to-roll\\_ab-mag-apr12\\_p44\\_46.pdf](https://performancemanagers.files.wordpress.com/2012/08/get-ready-to-roll_ab-mag-apr12_p44_46.pdf)

Regjeringen. (2022). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. Hentet 20.02.2022 fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Regjeringen Solberg. (2020a, 12. mars). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Hentet 11.02.2022 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>

Regjeringen Solberg. (2020b, 12. juni). *Justering av koronatiltak fra 15. juni*. Hentet 11.02.2022 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/justering-av-koronatiltak-fra-15.-juni/id2706388/>

Regjeringen Solberg. (2020c, 10. september). *Regjeringen vurderer innstramminger*. Hentet 11.02.2022 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/regjeringen-vurderer-innstramminger/id2741067/>

Ross, A. & Willson, V.L. (2017). One-Way Anova. *Basic and Advanced Statistical Tests*, 21-24. SensePublishers, Rotterdam. Hentet 05.05.22 fra: [https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8_5)

Sandalgaard, N. (2012, 19. oktober). Uncertainty and budgets: an empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 397-415. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1108/17465261211272157>

Savitsky, B., Findling, Y., Ereli, A. & Hendel, T. (2020, juli). Anxiety and coping strategies among nursing students during the covid-19 pandemic. *Nurse Education in Practice*, 46. Hentet 05.04.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102809>

Scandic Hotels. (2022). Hoteller i Norge. Hentet 22.02.2022 fra: <https://www.scandichotels.no/filters/norge>

Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7. utg). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organisation*. London: Random House Business Books.

Sharma, D. S. (2002, mars.) The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13(1), 101-130. Hentet 09.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0183>

Shadish, W., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2022). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal interference*. Boston: Houghton Mifflin.

Shehata, H. S. & Kattara, H. S. (2008). Revenue Management System between Awareness and Implementation – A Case Study on Egyptian Hotels. *ICGST-AIML Journal*, 8, 29-38. Hentet 06.05. 2022 fra: [https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Saleh-43/publication/258237853\\_A\\_Futures\\_Studies\\_Tool\\_to\\_Anticipate\\_the\\_Impacts\\_of\\_Wildcards\\_on\\_the\\_Future\\_of\\_the\\_Tourism\\_Industry\\_in\\_Egypt/links/00b7d539c277936a48000000/A-Futures-Studies-Tool-to-Anticipate-the-Impacts-of-Wildcards-on-the-Future-of-the-Tourism-Industry-in-Egypt.pdf#page=33](https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Saleh-43/publication/258237853_A_Futures_Studies_Tool_to_Anticipate_the_Impacts_of_Wildcards_on_the_Future_of_the_Tourism_Industry_in_Egypt/links/00b7d539c277936a48000000/A-Futures-Studies-Tool-to-Anticipate-the-Impacts-of-Wildcards-on-the-Future-of-the-Tourism-Industry-in-Egypt.pdf#page=33)

Shoghi, B. & Safieepoor, A. (2013). The Effects of Organizational Structure on the Entrepreneurial Orientation of the Employees. *Journal of International Studies (Kyiv)*, 6(2), 54-64. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-2/5>

Skalleberg Nilsen, F. (2021, 1. mars). Færre overnattinger og lavere priser tynger hotell-Norge. *E24*. Hentet 09.02.2022 fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/vAnOm5/faerre-overnattinger-og-lavere-priser-tynger-hotell-norge>

Statistisk sentralbyrå. (2021a). 12893: Opne bedrifter, etter statistikkvariabel, region, innkvarteringstype og måned. Hentet 10.02.2022 fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/12893/tableViewLayout1/>

Statistisk sentralbyrå. (2021b). 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. Hentet 14.02.2022 fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>

Spence, T. (2021, 10. februar). De lavtlønte rammes hardest av pandemien. Nå får de nok en dårlig nyhet før lønnsoppgjøret. *Aftenposten*. Hentet 11.02.2022 fra: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/GajyL4/de-lavtloente-rammes-hardest-av-pandemien-naa-faar-de-nok-en-daarlig-nyhe>

Thon Hotels. (2022). Hoteller i Norge. Hentet 22.02.2022 fra: <https://www.thonhotels.no/hoteller/norge/>

Vial, G. (2019, juni). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Viglia, G., De Canio, F., Stoppani, A., Invernizzi, A. C. & Cerutti, S. (2021, desember). Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*, 137, 336-344. Hentet 05.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.049>

Vitez, O. (2019, februar). Centralized Vs. Decentralized Organizational Structure. *Houston Chronicle*. Hentet 06.05.2022 fra: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-guidelines-843.html>

Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405-421. Hentet 21.02.2022 fra: [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00032-3)

Warner, K. S. R. & Maximilian, W. (2019, juni). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy* (12. utg.). London: Pearson Education Limited.

Winer, B. J., Brown, D. R. & Michels, K. M. (1991). *Statistical principles in experimental design* (3. utg.). New York: McGraw-Hill.

Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS Quarterly*, 34(2), 213–231. Hentet 06.05.2022 fra: <https://doi.org/10.2307/20721425>

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Discussion Paper: International – Kristian Rammel

#### Om masteravhandlingen

Som en avsluttende del av det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder, har jeg skrevet min masteravhandling med tittel "Beyond Budgeting i den norske hotellbransjen som følge av Covid-19". Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng innen spesialiseringen økonomisk styring, og er skrevet våren 2022, omtrent to år etter at pandemien for alvor utbredte seg i Norge med de strengeste og mest inngripende tiltakene vi har sett i fredstid.

Bakgrunnen for valg av tema er todelt. For det første har Covid-19-pandemien som vi alle vet skapt enorme utfordringer for både internasjonalt og norsk næringsliv. Majoriteten av norske bransjer har blitt hardt rammet av tiltak som avstandsregler, krav om nedstengning, sjenkestopp og reiserestriksjoner. Spesielt det siste har hatt enorm påvirkning på hotellbransjen, som har vært en av bransjene i Norge som har blitt hardest rammet av pandemien (NHO Reiseliv, 2022; Spence, 2021).

Samtidig har jeg personlig gjennom disse årene på UiA fått øynene opp for begrepet Beyond Budgeting, som jeg har hatt om i flere fag. Siden Jeremy Hope og Robin Fraser oppfant begrepet på 1990-tallet, har dette blitt en styringsfilosofi som har fått stadig større utbredelse i både norsk og internasjonalt næringsliv. Filosofien dreier seg i veldig korte trekk om at man skal forkaste budsjettet helt som styringsverktøy, og isteden benytte seg av mer dynamiske typer av styringsverktøy og en mer desentralisert form for ledelse (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003; Wallander, 1999).

Det er gjort mye interessant forskning på Beyond Budgeting, blant annet på hvordan det utarter seg for bedrifter i samfunnskriser, hvor forskningen er svært delt (Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten, 2016). Jeg tenkte derfor tidlig at Beyond Budgeting ville være et interessant tema for min masteravhandling. Å kombinere Beyond Budgeting med det mest aktuelle samfunnsfenomenet per våren 2022, nemlig Covid-19-pandemien, virket derfor både naturlig og interessant, spesielt ettersom Covid-19 er å betegne som en samfunnskrise og at forskningen på dette området er såpass delt (Becker et al., 2016; Bratianu, 2020). Jeg ville derfor undersøke om Covid-19-pandemien hadde ført til endring i graden av Beyond Budgeting i norske bedrifters styringspraksis.

Å undersøke alle norske bedrifter ville naturligvis være utopisk, noe som gjorde at jeg måtte avgrense til en konkret bransje. Hotellbransjen virket derfor som et naturlig valg, ettersom den har blitt såpass hardt rammet, i tillegg til at antall hoteller i Norge er på et lavt nok nivå til at jeg kunne ha med tilnærmet hele populasjonen i mitt bruttoutvalg. Jeg bestemte meg nemlig tidlig for å gjennomføre en kvantitativ metode ved hjelp av en spørreundersøkelse,

ettersom det tidligere har blitt gjort svært lite forskning på Beyond Budgeting som et målbart, kvantitativt fenomen. Den klare majoriteten av forskningsartikler jeg har funnet om begrepet har dreid seg om kvalitativ forskning gjennom intervjuer. Jeg utviklet derfor tidlig i prosessen følgende problemstilling, som tar for seg helt konkret hva jeg ønsker å finne ut av med studien:

### ***Hvordan har Covid-19-pandemien påvirket graden av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis?***

I tillegg til problemstillingen utformet jeg tidlig tre forskningsspørsmål, som mer spesifikt beskriver hva jeg ønsker å finne ut ved studien, og som til sammen svarer på problemstillingen (Sekaran & Bougie, 2016, s. 40). Forskningsspørsmålene er også mer detaljert knyttet opp mot studiens formål, og lyder som følger:

F1: Har Covid-19-pandemien ført til en økt, redusert eller uendret grad av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis?

F2: Hvilke faktorer assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad i norske hotellers styringspraksis som følge av Covid-19-pandemien?

F3: Hvordan henger ulike former for Beyond-Budgeting-praksis sammen for norske hoteller?

Resultatene av studien er funnet gjennom 75 hotellers svar på en spørreundersøkelse som totalt ble sendt ut til 831 norske hoteller basert på visse kriterier. Gjennom statistikkprogrammet SPSS er det gjort Pearson R-korrelasjonsanalyser og enveis ANOVA-tester, som har funnet signifikante sammenhenger som tester forhåndsdefinerte hypoteser, og som er med på å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

De statistiske analysene, dataene og variabelstatistikk forteller oss at Covid-19-pandemien på generell basis ikke har endret graden av Beyond Budgeting i norske hotellers styringspraksis. Det er riktignok en viss grad av Beyond Budgeting å spore i den norske hotellbransjen, men denne graden var tilnærmet lik før pandemien. Det er altså ikke pandemien som har ført til denne Beyond Budgeting-graden i bransjen, men funnene tyder på at dette har eksistert lenge før pandemien. Samtidig forteller analysen oss at det er flere hoteller som har *økt* graden av Beyond Budgeting, enn som har *redusert* den.

I tillegg kan effekter ved pandemien som økt digitalisering til en viss grad assosieres med endring av Beyond Budgeting-grad, men denne sammenhengen er ikke spesielt betydelig da variabelen kun har signifikant samvariasjon med én endringskategori av de totalt seks Beyond Budgeting-endringskategoriene i analysen. Egenskaper ved hotellene, i analysen



representert ved størrelse og kjedetilhørighet, har også svært få signifikante sammenhenger med Beyond Budgeting-endring.

### **Covid-19 som et internasjonalt fenomen**

Selv om majoriteten av norske bransjer har slitt som følge av pandemien, er pandemien ikke et særskilt norsk fenomen. Ordet "pandemi" indikerer at en epidemi er verdensomspennende, som i seg selv er grunn nok til å omtale Covid-19 som et internasjonalt fenomen (Braut, 2021). Reiserestriksjoner har, som navnet indikerer, gjeldt for alle land, ettersom svært mange utenlandsreiser har vært forbudt eller sterkt frarådet i de aller fleste land.

Graden av dette har imidlertid vært varierende, ettersom noen land har hatt strengere restriksjoner enn andre. Der noen land har hatt nærmest full nedstengning, som for eksempel Australia, har land som Sverige hatt betydelig mildere restriksjoner. Uten at det er gjort spesifikk forskning, kan dette ha hatt konsekvenser for hotellene, da et land som Australia i hvert fall teoretisk sett ville hatt flere restriksjoner som australske hoteller har måttet ta hensyn til, enn eksempelvis Sverige. Samtidig kan dette også ha hatt en motsatt effekt på hotellgjester, nemlig at Australia har hatt flere innenlandsreisende enn Sverige, ettersom utenlandsreiser har vært forbudt. Det er dermed grunnlag for å si at hotellbransjer i alle land har blitt påvirket av pandemien, men at graden av dette nok har variert i grad med blant annet coronapolitikk og hvilke spesifikke restriksjoner som har blitt gitt.

### **Beyond Budgeting som et internasjonalt fenomen**

Selv om mannen bak den nyeste formen for Beyond Budgeting-filosofien og formann i den internasjonale Beyond Budgeting-organisasjonen BBRT, Bjarte Bogsnes, er norsk, og Beyond Budgetings grunnlegger Jan Wallander er svensk, er Beyond Budgeting på ingen måte et særskandinavisk fenomen. Filosofien er vel så utbredt i andre land som i Norge, og BBRT har medlemmer over hele verden, dog med sin største medlemsbase i Europa (Libby & Lindsay, 2008, s. 3).

### **Er studiens teori forankret i internasjonalt næringsliv?**

Jeg vil nå se på teorien som er brukt som grunnlag til hypotesene og utformingen av spørreundersøkelsen, og hvorvidt dette er basert på internasjonalt næringsliv.

Svært lite av teorien som er brukt er norsk. Med unntak av Bjørnenak (2013) som tar for seg ulike former for alternative styringsverktøy og som assosierer budsjettet negativt med lønnsomhet for norske banker, kommer majoriteten av både faglitteratur og forskningsartikler fra utenlandske forfattere og utenlandske utvalg. Et eksempel på utenlandske utvalg er Lorain, García Dormonte & Sastre Paláez (2015) som for seg den spanske finanskrisen, hvor funnene indikerer at majoriteten av spanske bedrifter ikke la fra seg budsjettet som følge av krisen, men at mange heller gjorde det mer fleksibelt og

tilpasningsdyktig for ustabile omgivelser. Mange av de samme funnene basert på et utenlandsk utvalg finnes av Makrygiannakis & Jack (2016), hvis funn indikerer at den greske finanskrisen førte til tettere budsjettkontroll for greske hoteller. Dette taler for at teorien som er brukt i studien, og dermed også det teoretiske rammeverket, ikke gjelder særskilt for norsk næringsliv. Utformingen av begreper og antatte teoretiske sammenhenger er dermed konstruert mer med utgangspunkt i internasjonalt næringsliv og internasjonal forskning en norsk.

### **Gjelder studiens funn også for internasjonalt næringsliv?**

Jeg vil nå ta stilling til hvorvidt studiens funn også kan relateres til internasjonalt næringsliv. For det første kan mange av funnene relateres til teori, og som jeg nettopp la fram, er majoriteten av teorien forankret i internasjonalt næringsliv og internasjonal forskning. Det er derfor mye som tyder på at funnene stemmer bra med teorien, som igjen er knyttet opp mot internasjonale trender.

Et av mine mest sentrale funn er at de færreste hotellene har lagt fra seg budsjettet, men at mange hoteller isteden har gjort det mer tilpasningsdyktig gjennom at det utarbeides oftere, som vi nettopp så også gjaldt for den spanske finanskrisen i 2008 (Lorain et al., 2015). Andre funn, som at økt digitalisering som følge av pandemien assosieres med oftere prognosejustering, er i tråd med El Attal (2021) sine funn, som baserer seg på østerrikske virksomheter. Det er i analysen svært mange flere slike eksempler, og ettersom mange av funnene relaterer seg til teori, kan sammenhengene sies å også ha internasjonal relevans.

### **Forskjeller**

Jeg vil nå være mer kritisk og diskutere hvorvidt funnene faktisk kan være mer basert på norsk enn internasjonalt næringsliv. Jeg har i dette refleksjonsnotatet nevnt at det har vært forskjeller i coronapolitikk mellom ulike land. Som en følge av dette, kan det også ha vært forskjeller på i hvilken grad hoteller har mottatt statlige støtteordninger for å komme seg gjennom krisen.

Mer detaljert kan en av grunnene til at majoriteten av norske hoteller ikke har endret graden av Beyond Budgeting i verken sine styringsverktøy, på hvilket nivå i organisasjonen de fleste driftsbeslutninger tas, ledelsespraksis og hvor ofte styringsverktøy endres eller justeres, være at hotellene har mottatt støtteordninger som har vært tilfredsstillende nok til at man ikke har behøvd å gjøre drastiske endringer. Her kan det være forskjeller mellom ulike land, ikke bare når det gjelder coronapolitikk, men også grad av statlig innblanding.

I for eksempel et liberalt land som USA, som er kjent for lite statlig innblanding, kan det tenkes at hotellene har fått mindre støtteordninger enn hva norske hoteller har fått, som eventuelt har stilt større krav til endring hos hotellene i ustabile omgivelser og forretningsmiljø. Dersom vi hadde gjennomført den samme undersøkelsen med et utvalg

amerikanske hoteller, kunne vi derfor fått resultater som hadde talt før en større grad av Beyond Budgeting-endring som følge av pandemien, enn hva vi fikk gjennom min analyse av norske hoteller. Dette blir imidlertid bare spekulasjoner, men det ville vært svært interessant å gjennomføre den samme undersøkelsen i en utenlandsk hotellbransje for å se om resultatene er annerledes, noe jeg også oppfordrer til i studiens avslutningskapittel.

### Konklusjon

Vi har i dette refleksjonsnotatet sett at mye av studiens teori og funn kan relateres til internasjonalt næringsliv. Det er i det hele tatt lite som tyder på særnoske funn, da både teori, spørsmålsutforming og sammenhenger er mer forankret i internasjonal forskning enn norsk. Samtidig kan det godt tenkes at den samme undersøkelsen for hotellbransjer i andre land kunne gitt andre resultater, hvor faktorer som coronapolitikk og statlig innblanding kan ha mye å si for i hvilken grad hotellene har blitt tvunget eller motivert til å endre sin styringspraksis.

### Litteraturliste, Discussion Paper

Becker, S., Mahlendorf, M. D., Schäffer U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. Hentet 17.02 2022 fra: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>

Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting* (2. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Bratianu, C. (2020). Toward understanding the complexity of the COVID-19 crisis: a grounded theory approach. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15, 410-423. Hentet 17.02.2022 fra: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0024>

Braut, G. S. (2021, 8. november). Pandemi. *Store Norske Leksikon*. Hentet 12.05.2022 fra: <https://sml.snl.no/pandemi>

Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. USA: Harvard Business Press. Hentet 21.02.2022 fra: [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=8E8abpbemZ0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=beyond+budgeting+&ots=b2YG0f2v20&sig=hr5FJLSdXKHfNxbatPniS6oTjmg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=beyond%20budgeting&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=8E8abpbemZ0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=beyond+budgeting+&ots=b2YG0f2v20&sig=hr5FJLSdXKHfNxbatPniS6oTjmg&redir_esc=y#v=onepage&q=beyond%20budgeting&f=false)

Libby, T. & Lindsay, R. M. Libby. (2008, 6. januar). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Comprehensive Survey of North American Managers' Views. (CAAA) 2008 Annual Conference Paper. Hentet 12.05.2022 fra: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1080584>

Lorain, M. A., García Dormonte, A. & Sastre Paláez, F. (2015). Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de Gestión*, 15(2), 65-89. Hentet 17.02.2022 fra: <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274341783003.pdf>

Makrygiannakis, G. & Jack, L. (2016, 19. september). Understanding management accounting change using strong structuration frameworks. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(7), 1234-1258. Hentet 12.05.2022 fra: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2015-2201>

NHO Reiseliv. (2022). Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv. Hentet 10.02.2022 fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/>

Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7. utg). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Spence, T. (2021, 10. februar). De lavtlønte rammes hardest av pandemien. Nå får de nok en dårlig nyhet før lønnsoppgjøret. *Aftenposten*. Hentet 11.02.2022 fra: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/GajyL4/de-lavtloente-rammes-hardest-av-pandemien-naa-faar-de-nok-en-daarlig-nyhe>

Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405-421. Hentet 21.02.2022 fra: [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00032-3)

## Vedlegg 2: Mailer til hoteller om deltakelse i spørreundersøkelse

### Invitasjonsmail – Emne: Invitasjon til deltakelse i forskningsprosjekt (Sendt ut 29.03)

Hei.

Mitt navn er Kristian Rammel, og jeg er en masterstudent på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder som for tiden skriver min masteravhandling i økonomisk styring. Oppgaven handler om hvordan Covid-19 har påvirket norske hotellers bruk av styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse, hvor deres hotell er ett av totalt 831 norske hoteller som er med i mitt utvalg.

Du deltar i undersøkelsen ved å trykke på denne linken: <https://nettskjema.no/a/253992>

Det er naturligvis helt frivillig å delta, men jeg håper en representant fra deres hotell er villig til å ta undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta 10-15 minutter å gjennomføre. Det ideelle er at en med erfaring rundt og kunnskaper om hotellets økonomistyring og ledelse de siste årene besvarer undersøkelsen. Dette er imidlertid ikke et krav.

Alt datamateriale vil være anonymt, og prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen, be om innsyn i dine data, eller lignende. I så fall er det bare å kontakte meg via telefon eller mail. Enkelt personer og virksomheter vil ikke kunne identifiseres, og jeg som forsker er underlagt taushetsplikt. For flere detaljer rundt prosjektet og behandling av personopplysninger, se vedlagt PDF.

Dersom du eller andre fra ditt hotell ønsker et eksemplar av masteravhandlingen når den er ferdig, er det bare å be meg om det. Prosjektet vil avsluttes i takt med masteroppgavens innleveringsfrist, som er 1. juni 2022.

Frist for å besvare undersøkelsen er **tirsdag 12. april.**

På forhånd vil jeg takke deg for at du vil delta i min undersøkelse. Jeg har stor tro på at denne undersøkelsen vil gi interessante funn både for masteravhandlingen i seg selv, og for dere som aktører i den norske hotellbransjen.

Med vennlig hilsen,

Kristian Rammel  
Masterstudent på Handelshøyskolen ved UiA  
Mail: kristianr@student.uia.no  
Telefon: +4790083251

## **Første purring – Emne: Påminnelse om deltakelse i forskningsprosjekt (Sendt ut 05.04)**

Hei.

For en uke siden mottok dere en invitasjon til å delta i en spørreundersøkelse i forbindelse med min masteravhandling. Jeg ville vært svært takknemlig om dere ville brukt 10-15 minutter på å besvare undersøkelsen.

Dersom dere allerede har svart, kan dere se bort ifra denne påminnelsen.

**Jeg vil påminne dere om at siste frist for å besvare spørreundersøkelsen er tirsdag 12. april.**

Mitt navn er Kristian Rammel, og jeg er en masterstudent på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder som for tiden skriver min masteravhandling i økonomisk styring. Oppgaven handler om hvordan Covid-19 har påvirket norske hotellers bruk av styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse, hvor deres hotell er ett av totalt 831 norske hoteller som er med i mitt utvalg.

Du deltar i undersøkelsen ved å trykke på denne linken: <https://nettskjema.no/a/253992>

Det er naturligvis helt frivillig å delta, men jeg håper en representant fra deres hotell er villig til å ta undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta 10-15 minutter å gjennomføre. Det ideelle er at en med erfaring rundt og kunnskaper om hotellets økonomistyring og ledelse de siste årene besvarer undersøkelsen. Dette er imidlertid ikke et krav.

Alt datamateriale vil være anonymt, og prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen, be om innsyn i dine data, eller lignende. I så fall er det bare å kontakte meg via telefon eller mail. Enkeltpersoner og virksomheter vil ikke kunne identifiseres, og jeg som forsker er underlagt taushetsplikt. For flere detaljer rundt prosjektet og behandling av personopplysninger, se vedlagt PDF.

Dersom du eller andre fra ditt hotell ønsker et eksemplar av masteravhandlingen når den er ferdig, er det bare å be meg om det. Prosjektet vil avsluttes i takt med masteroppgavens innleveringsfrist, som er 1. juni 2022.

Frist for å besvare undersøkelsen er **tirsdag 12. april.**

På forhånd vil jeg takke deg for at du vil delta i min undersøkelse. Jeg har stor tro på at denne undersøkelsen vil gi interessante funn både for masteravhandlingen i seg selv, og for dere som aktører i den norske hotellbransjen.

Med vennlig hilsen,

Kristian Rammel  
Masterstudent på Handelshøyskolen ved UiA  
Mail: kristianr@student.uia.no  
Telefon: +4790083251

**Andre purring – Emne: Siste påminnelse om deltakelse i forskningsprosjekt  
(Sendt ut 12.04)**

Hei.

For en tid siden mottok dere en invitasjon til å delta i en spørreundersøkelse i forbindelse med min masteravhandling. Jeg ville vært svært takknemlig om dere kunne avsett 10-15 minutter til å besvare denne undersøkelsen.

**Jeg minner om at siste frist for å delta i spørreundersøkelsen er i dag, tirsdag 12. april.**

Dersom dere allerede har svart, kan dere se bort ifra denne påminnelsen.

Mitt navn er Kristian Rammel, og jeg er en masterstudent på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder som for tiden skriver min masteravhandling i økonomisk styring. Oppgaven handler om hvordan Covid-19 har påvirket norske hotellers bruk av styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse, hvor deres hotell er ett av totalt 831 norske hoteller som er med i mitt utvalg.

Du deltar i undersøkelsen ved å trykke på denne linken: <https://nettskjema.no/a/253992>

Det er naturligvis helt frivillig å delta, men jeg håper en representant fra deres hotell er villig til å ta undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta 10-15 minutter å gjennomføre. Det ideelle er at en med erfaring rundt og kunnskaper om hotellets økonomistyring og ledelse de siste årene besvarer undersøkelsen. Dette er imidlertid ikke et krav.

Alt datamateriale vil være anonymt, og prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen, be om innsyn i dine data, eller lignende. I så fall er det bare å kontakte meg via telefon eller mail. Enkelt personer og virksomheter vil ikke kunne identifiseres, og jeg som forsker er underlagt taushetsplikt. For flere detaljer rundt prosjektet og behandling av personopplysninger, se vedlagt PDF.

Dersom du eller andre fra ditt hotell ønsker et eksemplar av masteravhandlingen når den er ferdig, er det bare å be meg om det. Prosjektet vil avsluttes i takt med masteroppgavens innleveringsfrist, som er 1. juni 2022.

Frist for å besvare undersøkelsen er **tirsdag 12. april.**

På forhånd vil jeg takke deg for at du vil delta i min undersøkelse. Jeg har stor tro på at denne undersøkelsen vil gi interessante funn både for masteravhandlingen i seg selv, og for dere som aktører i den norske hotellbransjen.

Med vennlig hilsen,

Kristian Rammel  
Masterstudent på Handelshøyskolen ved UiA  
Mail: kristianr@student.uia.no  
Telefon: +4790083251

## **Vedlegg 3: Informasjonsskriv om forskningsprosjekt (vedlagt i mailer)**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***”Beyond Budgeting i den norske hotellbransjen som følge av Covid-19”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan Covid-19-pandemien har påvirket norske hotellers styringspraksis. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å finne ut av hvordan Covid-19-pandemien har påvirket norske hotellers styringspraksis, i hovedsak gjennom bruk av styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet. Hvorvidt hotellene har endret sin ”Beyond Budgeting”-tankegang som følge av pandemien står også sentralt i studien.

Problemstillingen er hvordan denne påvirkningen har vært, og hvilke faktorer som er grunnen til påvirkningen. De sentrale spørsmålene undersøkelsen stiller, er om pandemien har ført til at hotellene har endret eller ikke endret styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet, samt i hvilken retning denne eventuelle endringen er.

Prosjektet er en masteravhandling ved Handelshøyskolen i UiA innen spesialiseringen ”økonomisk styring”.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du som mottar denne mailen er med i utvalget ”aktive norske hoteller etablert før 2020 med over 1,5 millioner i driftsinntekt i 2019”. Ditt hotell er blant totalt 831 norske hoteller som mottar denne mailen og som er en del av utvalget. Utvalget er funnet gjennom tjenesten Proff Forvalt og de største hotellkjedenes hjemmesider.

Det er ønskelig for gjennomføringen av undersøkelsen at en med erfaring rundt og kunnskaper om hotellets økonomistyring og styring generelt de siste årene svarer på undersøkelsen. Jeg vil derfor be om at undersøkelsen videresendes til eller tas av en i virksomheten som tilfredsstillere disse kriteriene. Dette er imidlertid ikke et krav.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et elektronisk spørreskjema. Det vil ta deg ca. 10-15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om ditt hotells styringsverktøy og delegering av beslutningsmyndighet før og etter pandemien, samt at du bes ta stilling til påstander om blant annet budsjettkritikk, ledelse og styringsprosesser. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli



slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Student Kristian Rammel og veileder Terje Heskestad er de som vil ha tilgang til dine opplysninger.
- Kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen liste med mailadresser adskilt fra øvrige data.

Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, da individuelle svar ikke vil bli publisert. Det er heller gjennomsnittssvar fra flere respondenter som vil bli publisert. Mailadresser og hotellnavn vil heller ikke bli publisert.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgraden er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2022. Alle personopplysninger slettes innen prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved Terje Heskestad ([terje.heskestad@uia.no](mailto:terje.heskestad@uia.no)), eller meg selv, student Kristian Rammel ([kristianr@uia.no](mailto:kristianr@uia.no) eller +4790083251).
- Vårt personvernombud: Anne Lågstad ([anne.lagstad@uia.no](mailto:anne.lagstad@uia.no)).

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Terje Heskestad  
(Veileder)

Kristian Rammel  
(Student)

## Vedlegg 4: Spørreundersøkelsen

**Pandemiens påvirkning på hotellers styringspraksis**

Apert for svar?  
Skjemaet er åpent  
Steng

Sist endret  
28. mars 2022 20:48  
av Kristian Rammel

Endre tittel

Vis Bygg skjema Innstillinger Rettigheter Innhent svar Se resultater

---

**Pandemiens påvirkning på hotellers styringspraksis**

Side 1

### Innledende spørsmål

I hvilket fylke befinner ditt hotell seg?

- Agder
- Innlandet
- Møre og Romsdal
- Nordland
- Oslo
- Rogaland
- Svalbard
- Troms og Finnmark
- Trøndelag
- Vestfold og Telemark
- Vestland
- Viken

Hva er din stilling i hotellet?

- CEO / Adm.Dir / Daglig leder
- CFO / Økonomisjef
- Økonomimedarbeider / Controller
- Regnskapssjef
- Regnskapsansvarlig
- Annet

Vennligst spesifiser hvilken stilling du har i hotellet.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hva er din stilling i hotellet?»

I hvor mange år har du vært ansatt i hotellet?  
Vennligst skriv antall år.

Er ditt hotell en del av en hotellkjede, eller et uavhengig hotell uten kjedetilknøyning?

- Del av hotellkjede
- Uavhengig hotell
- Annet
- Vet ikke

Hvis annet, vennligst spesifiser.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Er ditt hotell en del av en hotellkjede, eller et uavhengig hotell uten kjedetilknøyning?»

(1/12)

Hvor mange hoteller består kjeden av?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Del av hotellkjede» er valgt i spørsmålet «Er ditt hotell en del av en hotellkjede, eller et uavhengig hotell uten kjedetilknøring?»

Om du ikke er sikker, gi et estimat.

Hvor mange hotellrom innehar ditt hotell?

Om du ikke er sikker, gi et estimat.

Hvilken av følgende kategorier beskriver ditt hotell best?

- Bed & Breakfast
- Byhotell
- Feriehotell
- Fjellstue
- Flyplasshotell
- Fullservicehotell
- Helsehotell
- Konferansehotell
- Landhotell
- Leilighetshotell
- Motell
- Miljøhotell
- Pasienthotell
- Pensjonat
- Spahotell
- Vandrerhjem
- Annet
- Vet ikke

Vennligst beskriv hvordan du vil kategorisere ditt hotell.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilken av følgende kategorier beskriver ditt hotell best?»

 Sideskift

Side 2

### Hotellets styringsverktøy i dag

Hvilken type styringsverktøy bruker ditt hotell primært i dag?

Dersom hotellet bruker flere styringsverktøy, velg det som blir mest brukt.

- Budsjett
- Prognoser
- ABC-kalkulasjon
- Balansert målstyring
- Benchmarking
- Ikke-finansielle måltall
- Kundelønnsomhetsanalyser
- Target costing
- Annet
- Vet ikke

(2/12)

Vennligst spesifiser hvilken type styringsverktøy ditt hotell primært bruker i dag.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilken type styringsverktøy bruker ditt hotell primært i dag?»

Hvor ofte blir budsjettet utarbeidet?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Budsjett» er valgt i spørsmålet «Hvilken type styringsverktøy bruker ditt hotell primært i dag?»

Ukentlig eller oftere

Månedlig

Kvartalsvis

Hver 6. måned

Hver 9. måned

Hver 12. måned

Sjeldnere enn hver 12. måned

Vet ikke

Hvor ofte blir prognosene justert?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Prognoser» er valgt i spørsmålet «Hvilken type styringsverktøy bruker ditt hotell primært i dag?»

Ukentlig eller oftere

Månedlig

Kvartalsvis

Hver 6. måned

Hver 9. måned

Hver 12. måned

Sjeldnere enn hver 12. måned

Vet ikke

Kombinerer dere dette styringsverktøyet med ett eller flere andre styringsverktøy?

Ja

Nei

Vet ikke

Hvilke(n) type styringsverktøy bruker dere i tillegg?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Kombinerer dere dette styringsverktøyet med ett eller flere andre styringsverktøy?»

Her kan du gi flere enn ett svar.

Budsjett

Prognoser

ABC-kalkulasjon

Balansert målstyring

Benchmarking

Ikke-finansielle måttall

Kundelønnsomhetsanalyser

Target costing

Annet

Vet ikke

Spesifiser hvilke(n) type styringsverktøy dere bruker i tillegg til det primære.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilke(n) type styringsverktøy bruker dere i tillegg?»

(3/12)

#### Hvor ofte blir budsjettet utarbeidet?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Budsjett» er valgt i spørsmålet «Hvilke(n) type styringsverktøy bruker dere i tillegg?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

#### Hvor ofte blir prognosene justert?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Prognoser» er valgt i spørsmålet «Hvilke(n) type styringsverktøy bruker dere i tillegg?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Sideskift

Side 3

### Hotellets styringsverktøy før pandemien

Bruker ditt hotell samme type primære styringsverktøy nå som før Covid-19-pandemien?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Utarbeides budsjettet deres like ofte nå som før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Budsjett» er valgt i spørsmålet «Hvilken type styringsverktøy bruker ditt hotell primært i dag?»

- Ja
- Nei
- Brukte ikke budsjett før pandemien
- Vet ikke

Hvor ofte ble budsjettet utarbeidet før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Utarbeides budsjettet deres like ofte nå som før pandemien?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned

(4/12)

- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Har pandemien ellers påvirket deres budsjett på områder som ikke er nevnt hittil?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja», «Nei» eller «Vet ikke» er valgt i spørsmålet «Utarbeides budsjettet deres like ofte nå som før pandemien?»

- Ja
- Nei
- Vet ikke

På hvilke andre områder har budsjettet deres blitt påvirket av pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har pandemien ellers påvirket deres budsjett på områder som ikke er nevnt hittil?»

Justeres prognosene deres like ofte nå som før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Prognoser» er valgt i spørsmålet «Hvilken type styringsverktøy bruker ditt hotell primært i dag?»

- Ja
- Nei
- Brukte ikke prognoser før pandemien
- Vet ikke

Hvor ofte ble prognosene justert før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Justeres prognosene deres like ofte nå som før pandemien?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Har pandemien ellers påvirket deres prognoser på områder som ikke er nevnt hittil?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei», «Ja» eller «Vet ikke» er valgt i spørsmålet «Justeres prognosene deres like ofte nå som før pandemien?»

- Ja
- Nei
- Vet ikke

På hvilke andre områder har prognosene deres blitt påvirket av pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har pandemien ellers påvirket deres prognoser på områder som ikke er nevnt hittil?»

Hvilken type primære styringsverktøy brukte dere før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker ditt hotell samme type primære styringsverktøy nå som før Covid-19-epidemien?»

pandemien?»

Dersom hotellet brukte flere styringsverktøy før pandemien, velg det som ble mest brukt.

- Budsjett
- Prognoser
- ABC-kalkulasjon
- Balansert målstyring
- Benchmarking
- Ikke-finansielle måltall
- Kundelønnsomhetsanalyser
- Target costing
- Annet
- Vet ikke

Spesifiser hvilken type primære styringsverktøy dere brukte før pandemien.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilken type primære styringsverktøy brukte dere før pandemien?»

Hvor ofte ble budsjettet utarbeidet, før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Budsjett» er valgt i spørsmålet «Hvilken type primære styringsverktøy brukte dere før pandemien?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Hvor ofte ble prognosene justert, før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Prognoser» er valgt i spørsmålet «Hvilken type primære styringsverktøy brukte dere før pandemien?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Kombinerte dere det primære styringsverktøyet med ett eller flere andre styringsverktøy før pandemien?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvilke(n) type styringsverktøy brukte dere i tillegg, før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Kombinerte dere det primære styringsverktøyet med ett eller flere andre styringsverktøy før pandemien?»

Her kan du gi flere enn ett svar.

(6/12)

- Budsjet
- Prognoser
- ABC-kalkulasjon
- Balansert målstyring
- Benchmarking
- Ikke-finansielle måttall
- Kundelønnsomhetsanalyser
- Target costing
- Annet
- Vet ikke

Spesifiser hvilke(n) type styringsverktøy dere brukte i tillegg til det primære, før pandemien.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilke(n) type styringsverktøy brukte dere i tillegg, før pandemien?»

Ble budsjettet deres utarbeidet like ofte før pandemien som nå?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Budsjet» er valgt i spørsmålet «Hvilke(n) type styringsverktøy brukte dere i tillegg, før pandemien?»

- Ja
- Nei
- Bruker ikke budsjett lenger
- Vet ikke

Hvor ofte ble budsjettet utarbeidet, før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Ble budsjettet deres utarbeidet like ofte før pandemien som nå?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Har pandemien ellers påvirket deres budsjett på områder som ikke er nevnt hittil?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Vet ikke», «Ja» eller «Nei» er valgt i spørsmålet «Ble budsjettet deres utarbeidet like ofte før pandemien som nå?»

- Ja
- Nei
- Vet ikke

På hvilke andre områder har deres budsjett blitt påvirket av pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har pandemien ellers påvirket deres budsjett på områder som ikke er nevnt hittil?»

Ble prognosene deres justert like ofte før pandemien som nå?



**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Prognoser» er valgt i spørsmålet «Hvilke(n) type styringsverktøy brukte dere i tillegg, før pandemien?»

- Ja
- Nei
- Bruker ikke prognoser lenger
- Vet ikke

Hvor ofte ble prognosene justert, før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Ble prognosene deres justert like ofte før pandemien som nå?»

- Ukentlig eller oftere
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Hver 6. måned
- Hver 9. måned
- Hver 12. måned
- Sjeldnere enn hver 12. måned
- Vet ikke

Har pandemien ellers påvirket deres prognoser på områder som ikke er nevnt hittil?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Vet ikke», «Nei» eller «Ja» er valgt i spørsmålet «Ble prognosene deres justert like ofte før pandemien som nå?»

- Ja
- Nei
- Vet ikke

På hvilke andre områder har deres prognoser blitt påvirket av pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har pandemien ellers påvirket deres prognoser på områder som ikke er nevnt hittil?»

Sideskift

Side 4

### Hotellets delegering av beslutningsmyndighet

Indikér på skalaen på hvilket nivå i virksomheten de fleste driftsbeslutninger blir tatt i dag.

- 1 - Eier
- 2
- 3 - Ledelsen
- 4
- 5 - Avdelingsleder
- 6
- 7 - Teamleder
- Vet ikke

Tas de fleste driftsbeslutninger på samme nivå i virksomheten nå, sammenlignet med før pandemien?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

På hvilket nivå i virksomheten ble de fleste driftsbeslutninger tatt før pandemien?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Tas de fleste driftsbeslutninger på samme nivå i virksomheten nå, sammenlignet med før pandemien?»

(8/12)

1 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Tas de fleste driftsbeslutninger på samme nivå i virksomheten nå, sammenlignet med før pandemien?»

- 1 - Eier
- 2
- 3 - Ledelsen
- 4
- 5 - Avdelingsleder
- 6
- 7 - Teamleder
- Vet ikke

Sideskift

Side 5

### Budsjettkritikk

Hvor enig er du i følgende påstander om budsjettet som styringsverktøy?

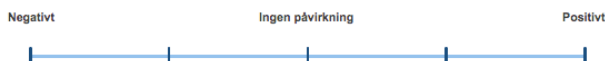
	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Vet ikke
Det er for tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter gir brukerne lav nytteverdi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter fokuserer ikke på aksjonærverdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter er for rigide og forhindrer nødvendige raske handlinger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter skaper en avhengighetskultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter opprettholder kostnader i stedet for å redusere dem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter hemmer produkt- og strateg utvikling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er liten eller ingen sammenheng mellom budsjett og strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter legger opp til uetisk adferd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Side 6

### Hotelllets påvirkning av Covid-19

Hvordan vil du si at pandemien overordnet sett har påvirket ditt hotell?



Verdi

I hvilken grad har pandemien påvirket ditt hotell på følgende områder?

	Stor reduksjon	Liten reduksjon	Ingen endring	Liten økning	Stor økning	Vet ikke
Antall besøkende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9/12)

	Stor reduksjon	Liten reduksjon	Ingen endring	Liten økning	Stor økning	Vet ikke
Utsøveling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunders betalingsevne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likviditet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandørers leveransedyktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trivsel på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sykefravær	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevd forutsigbarhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Side 7

### Hotellets ledelse

Hvor enig er du i følgende påstander om hvordan ledelsen utøves i din virksomhet i dag?

	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Vet ikke
Ledelsen prioriterer få, klare mål og verdier, og det styres ikke på detaljer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ledes gjennom felles verdier og sunn fornuft, ikke gjennom detaljerte regler og kontroll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det tilrettelegges for åpen informasjon som ikke begrenses hierarkisk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi føler sterk tilhørighet, og smidige, ansvarlige team blir foretrukket fremfor sentraliserte funksjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen stoler på mennesker og gir dem tillit og evnen til å handle, og de blir ikke detaljstyrt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidere har fokus på kunder fremfor hierarkiske relasjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad stemmer de samme påstandene om ledelsen i din virksomhet, nå sammenlignet med før pandemien?

	Stemmer mye mindre nå enn før	Stemmer litt mindre nå enn før	Ingen endring	Stemmer litt mer nå enn før	Stemmer mye mer nå enn før	Vet ikke
Ledelsen prioriterer få, klare mål og verdier, og det styres ikke på detaljer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ledes gjennom felles verdier og sunn fornuft, ikke gjennom detaljerte regler og kontroll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det tilrettelegges for åpen informasjon som ikke begrenses hierarkisk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi føler sterk tilhørighet, og smidige, ansvarlige team blir foretrukket fremfor sentraliserte funksjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen stoler på mennesker og gir dem tillit og evnen til å handle, og de blir ikke detaljstyrt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidere har fokus på kunder fremfor hierarkiske relasjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Side 8

### Hotellats styringsprosesser

(10/12)

## Hotellets styringsprosesser

Hvor enig er du i følgende påstander om hvordan styringsprosesser foregår i din virksomhet i dag?

	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Vet ikke
Samhandling blir koordinert kontinuerlig og dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingsykluser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det blir satt relative mål på kontinuerlig forbedring, og det blir ikke forhandlet faste kontrakter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planleggingsprosessen er kontinuerlig og inkluderende, og det er ikke en top-down årlig prosess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressurser er tilgjengelige ved behov, istedenfor gjennom årlige budsjettbevilgninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjon blir evaluert helhetlig og med feedback fra kolleger for læring og utvikling, ikke bare basert på målinger og med formål om belønning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det blir belønnet for felles suksess basert på relativ måloppnåelse, istedenfor faste mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad stemmer de samme påstandene om hvordan styringsprosesser foregår i din virksomhet, nå sammenlignet med før pandemien?

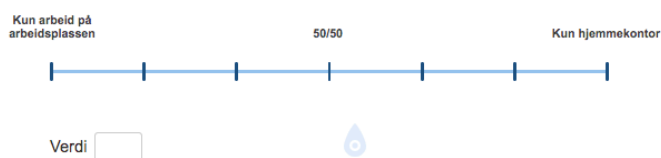
	Stemmer mye mindre nå enn før	Stemmer litt mindre nå enn før	Ingen endring	Stemmer litt mer nå enn før	Stemmer mye mer nå enn før	Vet ikke
Samhandling blir koordinert kontinuerlig og dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingsykluser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det blir satt relative mål på kontinuerlig forbedring, og det blir ikke forhandlet faste kontrakter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planleggingsprosessen er kontinuerlig og inkluderende, og det er ikke en top-down årlig prosess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressurser er tilgjengelige ved behov, istedenfor gjennom årlige budsjettbevilgninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjon blir evaluert helhetlig og med feedback fra kolleger for læring og utvikling, ikke bare basert på målinger og med formål om belønning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det blir belønnet for felles suksess basert på relativ måloppnåelse, istedenfor faste mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Side 9

## Hjemmekontor under pandemien

Hvordan har fordelingen mellom normalt arbeid på arbeidsplassen og hjemmekontor generelt vært for de ansatte i din virksomhet under pandemien?



## Digitalisering under pandemien

Hvordan har pandemien påvirket ditt hotell på følgende områder?

Stor reduksjon	Liten reduksjon	Ingen endring	Liten økning	Stor økning	Vet ikke
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(11/12)

Verdi



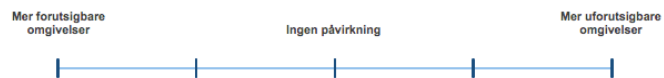
### Digitalisering under pandemien

Hvordan har pandemien påvirket ditt hotell på følgende områder?

	Stor reduksjon	Liten reduksjon	Ingen endring	Liten økning	Stor økning	Vet ikke
Investering i digitale tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementering av ny teknologi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utnyttelse av digitale verktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av digitale tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Omgivelser under pandemien

Hvordan vil du si at pandemien overordnet sett har påvirket ditt hotells omgivelser?



Verdi



Hvordan har pandemien påvirket ditt hotell på følgende områder?

	Stor reduksjon	Liten reduksjon	Ingen endring	Liten økning	Stor økning	Vet ikke
Hvor ofte rutiner endres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall uforutsigbare utfall av handlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall faktorer å ta hensyn til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krav til rask tilpasning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revurdering av risiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forstyrrelse av samhandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Side 10

### Avslutningsvis

Er det noe du ønsker å legge til?

Hva er navnet på hotellet deres?

Dette skal ikke brukes i undersøkelsen eller oppgaven, det er kun for å holde oversikt over hvilke hoteller som har svart og ikke svart.

[Se tidligere endringer i Nettstema](#)



Vilkår  
[Personvern og vilkår for bruk](#)  
[Nettstema bruker informasjonskapsler](#)  
[Tilretteleggelse](#)

Kontaktinformasjon  
[Kontaktpunkter Nettstema](#)

Ansvarlig for denne tjenesten  
[Webseksjonen - USIT](#)

## Vedlegg 5: Faktoranalyse av skalavariabler

### Opplevd krise (OPKR)

	Faktorladning, Faktor 1	Faktorladning, Faktor 2	KMO
OPKR1: Hvordan vil du si at pandemien overordnet har påvirket ditt hotell?	0,80	0,17	0,93
OPKR2: Antall besøkende	0,90	-0,22	0,80
OPKR3: Omsetning	0,94	-0,16	0,77
OPKR4: Lønnsomhet	0,88	0,11	0,85
OPKR5: Kunders betalingsevne	0,51	0,33	0,89
OPKR6: Likviditet	0,78	0,47	0,86
OPKR7: Leverandørers leveransedyktighet	0,05	0,19	0,34
OPKR8: Trivsel på arbeidsplassen	0,36	0,00	0,83
OPKR9: Sykefravær	-0,32	-0,32	0,74
OPKR10: Opplevd forutsigbarhet	0,25	-0,18	0,71
Totalt, OPKR			0,82

### Beyond Budgeting-ledelse (BBL)

	Faktorladning, Faktor 1	KMO
BBL1: Ledelsen prioriterer få, klare mål og verdier, og det styres ikke på detaljer.	0,50	0,84
BBL2: Det ledes gjennom felles verdier og sunn fornuft, ikke gjennom detaljerte regler og kontroll.	0,73	0,76
BBL3: Det tilrettelegges for åpen informasjon som ikke begrenses hierarkisk.	0,73	0,68
BBL4: Vi føler sterk tilhørighet, og smidige, ansvarlige team blir foretrukket fremfor sentraliserte funksjoner.	0,36	0,60
BBL5: Ledelsen stoler på mennesker og gir dem tillit og evnen til å handle, og de blir ikke detaljstyrt.	0,76	0,72
BBL6: Medarbeidere har fokus på kunder fremfor hierarkiske relasjoner.	0,54	0,63
Totalt, BBL		0,70

## Endring, Beyond Budgeting-ledelse (eBBL)

	Faktorladning, Faktor 1	KMO
eBBL1: Ledelsen prioriterer få, klare mål og verdier, og det styres ikke på detaljer.	0,68	0,84
eBBL2: Det ledes gjennom felles verdier og sunn fornuft, ikke gjennom detaljerte regler og kontroll.	0,83	0,92
eBBL3: Det tilrettelegges for åpen informasjon som ikke begrenses hierarkisk.	0,91	0,85
eBBL4: Vi føler sterk tilhørighet, og smidige, ansvarlige team blir foretrukket fremfor sentraliserte funksjoner.	0,94	0,85
eBBL5: Ledelsen stoler på mennesker og gir dem tillit og evnen til å handle, og de blir ikke detaljstyrt.	0,88	0,87
eBBL6: Medarbeidere har fokus på kunder fremfor hierarkiske relasjoner.	0,70	0,84
Totalt, eBBL		0,86

## Beyond Budgeting-prosess (BBP)

	Faktorladning, Faktor 1	KMO
BBP1: Samhandling blir koordinert kontinuerlig og dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingssykluser.	0,49	0,88
BBP2: Det blir satt relative mål på kontinuerlig forbedring, og det blir ikke forhandlet faste kontrakter.	0,60	0,88
BBP3: Planleggingsprosessen er kontinuerlig og inkluderende, og det er ikke en top-down årlig prosess.	0,77	0,83
BBP4: Ressurser er tilgjengelige ved behov, istedenfor gjennom årlige budsjettbevilgninger.	0,65	0,87
BBP5: Prestasjon blir evaluert helhetlig og med feedback fra kolleger for læring og utvikling, ikke bare basert på målinger og med formål om belønning.	0,77	0,84
BBP6: Det blir belønnet for felles suksess basert på relativ måloppnåelse, istedenfor faste mål.	0,77	0,83
Totalt, BBP		0,85

## Endring, Beyond Budgeting-prosess (eBBP)

	Faktorladning, Faktor 1	KMO
eBBP1: Samhandling blir koordinert kontinuerlig og dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingscykluser.	0,87	0,90
eBBP2: Det blir satt relative mål på kontinuerlig forbedring, og det blir ikke forhandlet faste kontrakter.	0,87	0,94
eBBP3: Planleggingsprosessen er kontinuerlig og inkluderende, og det er ikke en top-down årlig prosess.	0,95	0,87
eBBP4: Ressurser er tilgjengelige ved behov, istedenfor gjennom årlige budsjettbevilgninger.	0,98	0,86
eBBP5: Prestasjon blir evaluert helhetlig og med feedback fra kolleger for læring og utvikling, ikke bare basert på målinger og med formål om belønning.	0,85	0,87
eBBP6: Det blir belønnet for felles suksess basert på relativ måloppnåelse, istedenfor faste mål.	0,72	0,87
Totalt, eBBP		0,88

## Ustabile omgivelser (UOM)

	Faktorladning, Faktor 1	KMO
UOM1: Hvordan vil du si at pandemien overordnet sett har påvirket ditt hotells omgivelser?	0,28	0,79
UOM2: Hvor ofte rutiner endres	0,68	0,93
UOM3: Antall uforutsigbare utfall av handlinger	0,80	0,88
UOM4: Antall faktorer å ta hensyn til	0,94	0,85
UOM5: Krav til rask tilpasning	0,91	0,87
UOM6: Revurdering av risiko	0,89	0,89
UOM7: Forstyrrelse av samhandling	0,76	0,90
Totalt, UOM		0,88



## Budsjettkritikk (BK)

	Faktorladning, Faktor 1	Faktorladning, Faktor 2	KMO
BK1: Det er for tidkrevende og kostbart å utarbeide budsjetter.	0,39	0,62	0,87
BK2: Budsjetter gir brukerne lav nytteverdi.	0,47	0,52	0,89
BK3: Budsjetter fokuserer ikke på aksjonærverdier.	0,38	0,45	0,92
BK4: Budsjetter er for rigide og forhindrer nødvendige raske handlinger.	0,48	0,70	0,91
BK5: Budsjetter skaper en avhengighetskultur.	0,33	0,82	0,85
BK6: Budsjetter opprettholder kostnader i stedet for å redusere dem.	0,68	0,50	0,88
BK7: Budsjetter hemmer produkt- og strategiutvikling.	0,69	0,50	0,89
BK8: Budsjetter fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier.	0,41	0,49	0,87
BK9: Det er liten eller ingen sammenheng mellom budsjett og strategi.	1,00	-0,01	0,78
BK10: Budsjetter legger opp til uetisk adferd.	0,26	0,33	0,89
Totalt, BK			0,87

## Digitalisering (DIG)

	Faktorladning, Faktor 1	KMO
DIG1: Investering i digitale tjenester	0,90	0,82
DIG2: Implementering av ny teknologi	0,90	0,79
DIG3: Utnyttelse av digitale verktøy	0,91	0,80
DIG4: Bruk av digitale tjenester	0,86	0,82
Totalt, DIG		0,81

## Vedlegg 6: Normalitet

### Test av Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, Skewness og Kurtosis for alle variabler

Variabel	Kolmogorov-Smirnov (KS)	Sig. (KS)	Shapiro-Wilk (SW)	Sig. (SW)	Skewness	Kurtosis
Størrelse	0,188	<0,001**	0,810	<0,001**	1,639	2,318
Kjedetilørighet	0,432	<0,001**	0,588	<0,001**	0,788	-1,418
ePSV	0,501	<0,001**	0,314	<0,001**	-3,321	18,466
ePSV (Dummy)	0,538	<0,001**	0,275	<0,001**	3,489	10,457
Delegering nå	0,317	<0,001**	0,803	<0,001**	0,524	2,777
Delegering før	0,312	<0,001**	0,810	<0,001**	0,523	2,634
eDelegering	0,490	<0,001**	0,280	<0,001**	-3,171	26,733
eDelegering (Dummy)	0,538	<0,001**	0,272	<0,001**	3,517	10,659
Budsjettkritikk	0,123	0,007**	0,953	0,008**	0,358	-0,733
BBL	0,126	0,005**	0,938	0,001**	-0,678	-0,255
eBBL	0,215	<0,001**	0,838	<0,001**	0,425	1,754
BBP	0,116	0,017*	0,910	<0,001**	-1,174	2,465
eBBP	0,257	<0,001**	0,863	<0,001**	0,315	0,954
Bud nå	0,351	<0,001**	0,774	<0,001**	0,674	-1,142
Bud før	0,377	<0,001**	0,715	<0,001**	0,702	-1,312
eBud	0,487	<0,001**	0,378	<0,001**	1,013	12,053
eBud (Dummy)	0,537	<0,001**	0,292	<0,001**	3,404	10,076
Prog nå	0,265	0,002**	0,835	<0,001**	-0,589	-0,106
Prog før	0,281	0,002**	0,892	<0,001**	-0,516	1,450
eProg	0,508	<0,001**	0,420	<0,001**	2,628	5,811
eProg (Dummy)	0,517	<0,001**	0,410	<0,001**	2,157	2,778
Opplevd krise	0,169	<0,001**	0,920	<0,001**	-0,678	-0,615
Hjemmekontor	0,294	<0,001**	0,694	<0,001**	1,878	3,529
Digitalisering	0,169	<0,001**	0,878	<0,001**	-1,089	2,602
Omgivelser	0,142	<0,001**	0,899	<0,001**	-1,264	1,980

For Sig.-verdier:

\*\* = Signifikant på 1%-nivå

\* = Signifikant på 5%-nivå

## Vedlegg 7: Pearson R-korrelasjonsanalyser

For alle tabeller:

\*\* =  $p < 0,01$

\* =  $0,01 < p < 0,05$

Fet skrift uten \* =  $0,05 < p < 0,10$

### 7.1 Korrelasjonsmatriser

#### 7.1.1 Korrelasjonsmatrise, eBB-variabler

	ePSV	eDelegering	eBBL	eBBP	eBud	eProg
ePSV	1,000					
eDelegering	<b>-0,288*</b>	1,000				
eBBL	0,192	<b>-0,343**</b>	1,000			
eBBP	0,154	<b>-0,249*</b>	<b>0,710**</b>	1,000		
eBud	0,019	-0,008	-0,247	-0,230	1,000	
eProg	<b>0,716**</b>	<b>-0,451**</b>	0,099	0,163	<b>0,322*</b>	1,000

#### 7.1.2 Korrelasjonsmatrise, statiske BB-variabler

	Delegering nå	Delegering før	BBL	BBP	Budsjettkritikk	Bud nå	Bud før	Prog nå	Prog før
Delegering nå	1,000								
Delegering før	<b>0,939**</b>	1,000							
BBL	<b>0,220</b>	0,147	1,000						
BBP	<b>0,214</b>	<b>0,200</b>	<b>0,446**</b>	1,000					
Budsjettkritikk	<b>0,251*</b>	<b>0,292</b>	-0,144	0,094	1,000				
Bud nå	-0,085	-0,114	0,024	0,031	-0,072	1,000			
Bud før	0,039	-0,040	0,059	0,022	-0,061	<b>1,000**</b>	1,000		
Prog nå	0,226	<b>0,292*</b>	0,200	-0,034	0,037	-0,020	-0,033	1,000	
Prog før	0,190	<b>0,341*</b>	0,165	-0,073	0,088	-0,147	-0,210	<b>0,673**</b>	1,000

#### 7.1.3 Korrelasjonsmatrise, situasjonsvariabler

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
Størrelse	1,000					
Kjedetilørighet	<b>0,447**</b>	1,000				
Opplevd krise	0,097	0,102	1,000			
Hjemmekontor	-0,039	-0,058	-0,116	1,000		
Digitalisering	0,157	0,032	0,047	0,011	1,000	
Omgivelser	<b>0,273*</b>	<b>0,264*</b>	<b>0,332**</b>	0,010	0,162	1,000

### 7.1.4 Korrelasjonsmatrise, Dummy-eBB-variabler

	ePSV (Dummy)	eDelegering (Dummy)	eBud (Dummy)	eProg (Dummy)
ePSV (Dummy)	1,000			
eDelegering (Dummy)	<b>0,356**</b>	1,000		
eBud (Dummy)	-0,064	-0,092	1,000	
eProg (Dummy)	<b>0,716**</b>	<b>-0,451**</b>	<b>0,322*</b>	1,000

## 7.2 Samvariasjoner mellom Beyond Budgeting og situasjonsvariabler

### 7.2.1 Samvariasjoner mellom eBB-variabler og situasjonsvariabler

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
ePSV	-0,040	0,072	0,074	-0,008	0,112	<b>0,220</b>
eDelegering	0,167	0,125	-0,153	0,032	-0,063	0,021
eBBL	0,058	-0,129	0,107	-0,099	0,024	0,166
eBBP	0,120	<b>-0,242*</b>	<b>0,205</b>	-0,018	0,037	0,151
eBud	-0,144	0,171	0,152	0,082	-0,015	-0,019
eProg	-0,231	-0,252	-0,008	-0,145	<b>0,397**</b>	<b>-0,296</b>

### 7.2.2 Samvariasjoner mellom statiske BB-variabler og situasjonsvariabler

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
Delegering nå	<b>0,382**</b>	<b>0,272*</b>	0,156	-0,072	0,128	0,142
Delegering før	<b>0,423**</b>	<b>0,304**</b>	0,102	-0,059	0,113	0,181
BBL	0,001	-0,116	0,060	0,014	0,010	0,065
BBP	0,125	-0,139	-0,060	-0,176	0,105	-0,129
Budsjettkritikk	0,170	<b>0,235*</b>	0,124	0,054	0,049	<b>0,201</b>
Bud nå	-0,029	0,158	-0,095	0,007	<b>-0,276*</b>	-0,012
Bud før	0,080	0,252	-0,133	0,000	-0,235	0,051
Prog nå	<b>0,317*</b>	0,216	0,176	<b>0,265</b>	0,180	0,127
Prog før	<b>0,288</b>	0,186	0,150	<b>0,292</b>	-0,049	<b>0,262</b>

### 7.2.3 Samvariasjoner mellom dummy-eBB-variabler og situasjonsvariabler

	Størrelse	Kjedetilørighet	Opplevd krise	Hjemmekontor	Digitalisering	Omgivelser
ePSV (Dummy)	0,036	-0,184	0,074	-0,008	0,112	<b>-0,243*</b>
eDelegering (Dummy)	0,043	-0,064	0,107	-0,099	0,024	0,166
eBud (Dummy)	0,050	0,077	0,185	-0,084	<b>0,270</b>	-0,065
eProg (Dummy)	-0,231	-0,252	-0,008	-0,145	<b>0,397**</b>	<b>-0,296</b>

## Vedlegg 8: Tillatelse til gjengivelse av bilde

Tillatelse til gjengivelse av bilde  Internal\Normal

 1  

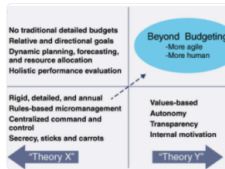


Kristian Rammel

Til: bjarte@bogsnesadvisory.com

to. 05.05.2022 00:40



Hei.

Mitt navn er Kristian Rammel, og jeg er en masterstudent i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Jeg skriver for tiden min masteravhandling om hvordan pandemien har påvirket graden av Beyond Budgeting i den norske hotellbransjen, som er et svært spennende tema.

I den anledning er en nøye beskrivelse av Beyond Budgeting-konseptet selvsagt en sentral del i mitt teorikapittel. I den anledning kunne jeg gjerne ha tenkt meg å ha brukt ett av bildene fra din e-bokversjon av *Implementing Beyond Budgeting*, ettersom dette gir en svært god og oppsummerende forklaring av begrepet. Bildet det er snakk om er vedlagt i denne mailen.

Jeg vil selvsagt henvise til boken din og hvilket sidetall bildet er hentet fra, i tillegg til at bildet er gjengitt med tillatelse fra deg, dersom du gir meg det.

Ser fram til å høre fra deg.

Mvh Kristian Rammel  
Student ved Handelshøyskolen ved UiA



Bjarte Bogsnes <bjarte@bogsnesadvisory.com>

Til: Kristian Rammel

to. 05.05.2022 10:51

Hei Kristian,

Spennende. Er det noen bestemt hotellkjede som har vært interessert?

Du må gjerne bruke bildet. Sender du meg en kopi av oppgaven når du er ferdig?

Bjarte

