



Implementering av GDPR i norske SMB'er

- Hvor forberedt er norske SMB'er på innføringen av personvernfordningen og hva kjennetegner bedriftene som har kommet lengst i implementeringsprosessen?

ANDERS AASLAND OG JAN ERIK SØRENSEN

VEILEDER

Stine Rye Bårdsen

Universitetet i Agder, 2018

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi



Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder, og utgjør 30 studiepoeng innenfor spesialiseringen økonomisk styring.

Masteroppgaven markerer slutten på det femårig løpet innen økonomi og administrasjon, og har vært en veldig interessant og krevende oppgave. Det har samtidig vært svært givende å gjennomføre denne prosessen og vi har lært utrolig mye. Vi har fått ett lite innblikk i hvordan forskning foregår, og det ga mersmak.

Det har vært svært interessant å forske på et dagsaktuelt tema som GDPR. Det var stadig oppslag i media under skrivingen av oppgaven, dette gjorde også at vår egen studie fikk oppmerksomhet i lokal media. I tillegg var det givende å tilegne seg kunnskap om ulike ledelsesteorier. Kombinasjonen av disse to kunnskapsområdene tror vi vil komme oss til nytte i arbeidslivet.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til vår veileder, universitetslektor Stine Rye Bårdsen ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder for god hjelp og veiledning. I tillegg ønsker vi å utrette en stor takk til førsteamanuensis Liv Bente Hannevik Friestad ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder for råd og ulike synspunkt under oppgaven. Til slutt vil vi også takke sertifisert personvernombud Geir André Strømsvold for inspirasjon til oppgaven.

Kristiansand, 31. mai 2018

Anders Aasland

Jan Erik Sørensen

Sammendrag

Denne studien forsøker å forklare sammenhengen mellom karakteristika ved daglig leder og implementeringen av GDPR i norske SMB'er. I tillegg undersøkes det om bedriftens størrelse og bransjetilhørighet har påvirkning på implementeringen. Med utgangspunkt i Upper Echelons Theory og Contingency Theory ble det formulert åtte forventninger for å undersøke sammenhengen med implementeringen av GDPR. Den empiriske analysen er basert på en spørreundersøkelse med svar fra 114 norske SMB'er, og resultatene er analysert ved bruk av logistisk regresjon.

Hovedfunnene fra studien viser at over 40 prosent av de norske SMB'ene ikke vil være i samsvar med personvernforordningen innen fristen 25. mai. Samtidig har 20 prosent fortsatt ikke iverksatt noen tiltak i forhold til GDPR. Regresjonsanalysen viser at daglig leders kjønn, bedriftens størrelse og bransje har signifikant innvirkning på implementeringen av GDPR. Funnene tyder på at bedrifter med mannlige daglige ledere har oftere implementert GDPR, enn bedrifter med kvinnelige ledere. Videre avdekker vi at større SMB'er oftere har implementert GDPR, enn mindre SMB'er. I tillegg viser resultatene at hvilken bransje bedriften tilhører har en påvirkning, der bilbransjen i signifikant mindre grad har implementert GDPR.

Studien forsøker å komplementere tidligere forskning som har vist at karakteristika ved ledere samt enkelte bedriftsfaktorer påvirker implementeringen av ulike styringssystemer. Da studien tar i bruk variabler hentet fra teoriene, vil denne studien kunne bidra til forskningen omkring Upper Echelons Theory og Contingency Theory. Denne studien er den første av sitt slag som bruker Upper Echelons Theory i sammenheng med implementeringen av personvernforordningen (GDPR).

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHALDSFORTEGNELSE	III
FIGURER	IV
TABELLER	IV
1 INNLEDNING	1
2 GENERAL DATA PROTECTION REGULATION	5
2.1 VIKTIGE BEGREPER	8
3 TEORI	9
3.1 UPPER ECHELON THEORY	10
3.1.1 Alder.....	11
3.1.2 Utdanningsnivå	12
3.1.3 Utdanningstype.....	13
3.1.4 Ansiennitet.....	14
3.1.5 Rekruttering.....	14
3.1.6 Kjønn	15
3.2 ANDRE TEORIER	16
3.2.1 Bedriftsstørrelse	16
3.2.2 Bransje	17
3.3 KONSEPTUELL MODELL	18
4 METODE	19
4.1 DATAMATERIALE	19
4.1.1 Populasjon og utvalg.....	19
4.2 DATAINNSAMLING.....	21
4.2.1 Utforming av spørreskjema	22
4.2.2 Pre-testing av spørreskjema	22
4.3 GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSE.....	23
4.4 FRAFALLSANALYSE	25
4.4.1 t-test.....	25
4.5 OPERASJONALISERING AV VARIABLER.....	27
4.5.1 Avhengig variabel: "Implementering av GDPR".....	28
4.5.2 Uavhengige variabler: Karakteristika ved daglig leder	28
4.5.3 Uavhengige variabler: Faktorer ved bedriften	29
4.6 LOGISTISK REGRESJON.....	30
5 RESULTAT	31
5.1 KARTLEGGING AV IMPLEMENTERINGEN AV GDPR	31
5.2 DESKRIPTIV STATISTIKK	34
5.3 KORRELASJON	35
5.4 RESULTATER FRA LOGISTISK REGRESJON	36
6 DISKUSJON	38

6.1 KARTLEGGINGEN AV IMPLEMENTERINGEN AV GDPR	38
6.2 KARAKTERISTIKA VED DAGLIG LEDER.....	40
6.2.1 Forventning 1: Alder.....	40
6.2.2 Forventning 2: Mastergrad.....	40
6.2.3 Forventning 3: Økonomi	41
6.2.4 Forventning 4: Ansiennitet.....	42
6.2.5 Forventning 5: Rekruttering.....	42
6.2.6 Forventning 6: Kjønn	43
6.3 ANDRE TEORIER	44
6.3.1 Forventning 7: Størrelse	44
6.3.2 Forventning 8: Bransje	44
7 AVSLUTNING OG KONKLUSJON.....	45
7.1 KONKLUSJON.....	45
7.2 MULIGE FEILKILDER I STUDIEN	46
7.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	48
LITTERATURLISTE.....	49
VEDLEGG.....	56
VEDLEGG 1: INFORMASJONSMAIL	56
VEDLEGG 2: DISTRIBUSJONSMAIL	57
VEDLEGG 3: SPØRREUNDERSØKELSE	58
VEDLEGG 4: EKSKLUDERTE VARIABLER GDPR_APRIL	65
VEDLEGG 5: EKSKLUDERTE VARIABLER GDPR_25.MAI.....	66
VEDLEGG 6: LOGISTISK REGRESJON GDPR_APRIL	67
VEDLEGG 7: LOGISTISK REGRESJON GDPR_25.MAI	69
VEDLEGG 8: REFLEKSJONSNOTAT ANDERS AASLAND.....	71
VEDLEGG 9: REFLEKSJONSNOTAT JAN ERIK SØRENSEN	74
Figurer	
FIGUR 1: KONSEPTUELL MODELL.....	18
FIGUR 2: SVARFORDELING AVHENGIGE VARIABLER	31
Tabeller	
TABELL 1: VIRKSOMHETER I NORGE (SSB, 2018)	20
TABELL 2: BRANSJEFORDELING	21
TABELL 3: FRAFALLSANALYSE.....	25
TABELL 4: T-TEST FRAFALLSANALYSE	26
TABELL 5: VARIABLER I MODELLEN	27
TABELL 6: DESKRIPTIV STATISTIKK	34
TABELL 7: KORRELASJONSMATRISE	36
TABELL 8: LOGISTISK REGRESJON GDPR APRIL.....	36
TABELL 9: LOGISTISK REGRESJON GDPR 25. MAI.....	37

1 Innledning

Den 7. mars 2012 fremla EU-kommisjonen et forslag til ny personvernforordning. Etter fire år med diskusjoner og endringer ble "The General Data Protection Regulation", forkortet GDPR, godkjent av EU Parlamentet den 14. April 2016. Det ble bestemt at loven skulle tre i kraft to år senere, den 25.mai 2018. I Norge erstatter GDPR personopplysningsloven fra 2000 (Datatilsynet, 2016c). I april 2018 kom det frem at loven ikke vil tre i kraft i EØS landene før tidligst 1. juli (Regjeringen, 2018).

Frem til ikrafttredelsen av GDPR, må bedrifter i EU forholde seg til 28 ulike lovverk om beskyttelse av persondata. Dette innebærer store administrative kostnader for bedrifter, som gjør det vanskeligere for bedrifter å få tilgang til nye markeder (ENISA, 2016). Formålet med den nye personopplysningsloven er å ivareta personvernet til enkeltpersoner og i tillegg gjøre det lettere for virksomheter ved at de kun trenger å forholde seg til en felles regulering for hele EU.

I 1995 innførte EU personverndirektivet (Direktiv 95/46/EF) med det formål å beskytte individer ved å regulere all elektronisk behandling av personopplysninger og utveksling av slike opplysninger (Ryz & Grest, 2016). Et EU direktiv har som hensikt å føre til større grad av rettslikhet mellom medlemslandene, men det er opp til hvert enkelt land å implementere målene direktivet setter i det nasjonale lovverket. Et direktiv har rom for tolkning og nasjonale tilpasninger og er altså ikke en ferdig lov som medlemslandene må følge fra dagen direktivet trer i kraft (Datatilsynet, 2016a). Personverndirektivet ble implementert i Norge gjennom Personopplysningsloven av 14. April 2000.

Derimot er GDPR, som er en EU forordning, noe ganske annet. En forordning er en ferdigutviklet lov som gjelder for alle EU landene den dagen EU kommisjonen har bestemt at den skal tre i kraft. Det er her ikke rom for medlemslandene å gjøre nasjonale endringer i lovteksten. GDPR vil dekke behovet for en etterlengtet oppdatering fra personverndirektivet, da den digitale verden har gjennomgått enorme endringer siden personverndirektivet ble formulert for over tjue år siden (Ryz & Grest, 2016; Tankard, 2016).

Antall cyberangrep mot virksomheter har nesten doblet seg de siste fem årene (Forum, 2018). Til tross for dette er det mange norske bedrifter som mener de har tilstrekkelige sikkerhetssystemer mot slike dataangrep, noe som ifølge Thaysen (2018) viser mangel på risikoforståelse. Det er stadig oppslag i media om brudd på datasikkerheten og lekkasjer av persondata, der det samtidig kommer frem at virksomhetene sitter på langt mer informasjon om enkeltpersoner enn det virksomhetene informerer om. «Vi legger alle igjen elektroniske spor – kanskje flere enn vi har tenkt over. Hva du gjør på nett, ser på TV, liker på Facebook og legger i handlekurven, registreres. Dataene lever videre – og noen ganger kan dataene avsløre mer enn man kanskje tror» (Datatilsynet, 2018, s. 4). Det kan være enkeltpersoner eller virksomheter som kan ha ulike gevinster ved å utnytte slik informasjon. Personlige opplysninger kan ha økonomisk verdi for virksomheter, som derfor ønsker å samle inn mest mulig persondata for å tilpasse reklamer, tjenester og priser. De kan også ønske å selge informasjonen til en tredjepart, bruke den i analyser til å forbedre kundetjenester, eller utvikle datamodeller av persondataen (Datatilsynet, 2018).

I følge en rapport fra Datatilsynet (2018) lagde en norsk digital-tv distributør omfattende kunde profiler ved bruk av innsamlet persondata med antakelser om blant annet enkeltpersoners inntekt, utdanning og sivil status. Teleselskaper lagrer persondata i form av metadata, dette er data som beskriver andre data. Disse opplysningene kan vise til rutiner som når vi står opp og legger oss, hvor vi bor, jobber og hvor vi befinner oss (Datatilsynet, 2018). Denne typen innsamling av persondata vil etter innføringen av GDPR bli begrenset i den forstand at persondata kun skal bli behandlet til det formål de var innhentet for og krever samtykke av datasubjektet (Datatilsynet, 2016b). All denne informasjonen blir lagret av virksomheter i forskjellig omfang og lengde. Kommer slik informasjon på avveie kan det få alvorlige konsekvenser for enkeltpersoner eller virksomheter. Et eksempel er da en stor amerikansk klesprodusent ble utsatt for et av de største databruddene hittil. Personopplysninger fra 150 millioner kunder ble kompromittert, inkludert brukernavn, passord og e-post adresser. Slik informasjon kan potensielt brukes til identitetstyveri (Bearak, 2018).

I en undersøkelse kom det frem at norske bedriftsledere hadde lite kunnskap om hva GDPR omhandler, hvor 98 prosent svarte at de ikke hadde god nok innsikt i personvernforordningen og kun én av ti virksomheter hadde startet arbeidet med å innføre GDPR i sine systemer (Bark, 2017). Det kom også frem i undersøkelsen at seksti prosent ikke visste om de kunne

legge ved god nok dokumentasjon på bedriftens håndtering av personopplysninger (Bark, 2017). Med tanke på de høye bøtene som brudd på GDPR innebærer og den potensielt negative effekten for bedriftens omdømme, er disse tallene urovekkende. Da 100 norske bedriftsledere deltok i en undersøkelse, kom det frem at fem av ti ikke trodde GDPR gjaldt deres virksomhet (Bromback, 2017). I realiteten vil GDPR gjelde alle norske virksomheter (Datatilsynet, 2016c). Videre kom det frem at 34 prosent av de norske lederne ikke hadde oversikt over hvor bedriften lagret persondata og kun 40 prosent svarte at kundedata var tilstrekkelig sikret (Bromback, 2017). I en annen undersøkelse kom det frem at nesten en tredel av respondentene mente at deres bedrift allerede var i tråd med hovedkomponentene i loven, men når de samme respondentene ble spurt en rekke kontrollspørsmål kom det frem at det i realiteten sannsynligvis bare var to prosent som var i samsvar med loven (Bowen, 2018).

Alle virksomheter innenfor reguleringsområdet vil påvirkes av GDPR, da alle virksomheter behandler persondata i større eller mindre grad. Dette inkluderer også personopplysninger om virksomhetens egne ansatte (Adolfsson et al., 2017). Det nye regelverket gir virksomheter nye plikter når det gjelder behandling av persondata, og det stilles strengere krav til rutiner for å etterleve personvernet. Det er daglig leder i bedriften som er ansvarlig for implementeringen av GDPR og igangsette ansatte i de nye rutinene (Datatilsynet, 2016c).

For å undersøke implementeringen av GDPR i norske bedrifter er det derfor nærliggende å se på ledelsesteori som en mulig forklarende faktor. Det finnes en rekke teorier innen ledelse, hvor vi blant annet har tatt utgangspunkt i Upper Echelons Theory (UET) av Hambrick og Mason (1984), da den har hatt stor betydning for forskere innen feltet (Hambrick, 2007). Teorien har i en årrekke vist til signifikante funn for ulike karakteristika ved daglig leder og implementering av kontroll- og styringssystemer (Hiebl, 2014; Hiebl et al., 2017; Naranjo-Gil et al., 2009; Olsen, 2012; Young et al., 2001). UET kan også være med å forklare hvorfor noen virksomheter presterer bedre enn andre (Díaz-Fernández et al., 2014; Mackey, 2008; Wang et al., 2016). Implementeringen av GDPR innebærer at bedriftene må utvikle nye systemer for håndteringen av persondata og utvikle, forbedre eller gjennomgå rutiner for risikohåndtering (Datatilsynet, 2016c).

Som en supplerende teori kan Contingency Theory (CT) sammen med UET være med å styrke forklaringen for forskning omkring økonomistyring (Hiebl, 2014). CT sier at det ikke finnes en fasit for hvordan en bedrift best styres, og at måten en bedrift ledes på er betinget av

ulike faktorer (Otley, 1980; Otley, 2016). Betingende faktorer kan blant annet være bedriftens strategi, størrelse og konkurranse (Chenhall, 2003; Luft & Shields, 2003) som antas å påvirke implementeringen av ulike kontroll- og styringssystemer i en virksomhet (Becker et al., 2011; Chenhall, 2003). I tillegg ønsker vi å undersøke om det er mulig å se noen forskjeller mellom ulike bransjer ved implementeringen av GDPR. Det har tidligere blitt forsket på bransje som påvirkende faktor ved implementering av ulike styringssystemer (Fallan et al., 2015; Hiebl et al., 2017) og GDPR (PwC, 2017c).

Studien vår har som formål å undersøke i hvilken grad norske små- og mellomstore bedrifter (SMB'er) er forberedt på den påtvungne implementeringen av ny personvernlov som trer i kraft i 2018. Ifølge Europakommisjonen er 99 prosent av bedriftene i Europa SMB'er (Europakommisjonen, 2018). Forskning omkring kunnskap om økonomistyring i SMB'er har i en årrekke vært marginal, og tidligere forskning på bruken og implementeringen av ulike kontroll og- styringssystemer har dreid seg mest rundt store bedrifter (López & Hiebl, 2015). Sammenlignet med store bedrifter er bruken av styringssystemer i SMB'er ikke bare lavere, men også annerledes (Becker et al., 2011). SMB'er er mindre komplekse i sin struktur, og ansett som mer fleksible og mottakelige for endringer (Mitchell & Reid, 2000). Ifølge GDPR er SMB'er ikke lovpålagt å ha et dedikert personvernombud slik som de store virksomhetene med 250 eller flere ansatte (GDPR, 2016). I tillegg er SMB'er ikke lovpålagt etter GDPR å føre oversikt over hvilke behandlingsaktiviteter som utføres, med unntak dersom behandlingen skulle medføre risiko for rettighetene til den registrerte eller straffbare forhold (Gimmingsrud, 2017).

Som tidligere nevnt var det bare én av ti norske virksomheter som hadde kommet i gang med implementeringen av GDPR for et år siden. Det er derfor av interesse å undersøke hvor mange norske SMB'er som har implementert GDPR en måned før fristen. Siden det er daglig leder som bestemmer når bedriften skal igangsette prosessen med å implementere GDPR i sine systemer og hvor mye ressurser bedriften allokere til dette arbeidet (Datatilsynet, 2016c) er det interessant å undersøke om karakteristika ved daglig leder har en påvirkning på implementeringen av GDPR. I tillegg vil vi undersøke om andre bedriftsfaktorer som størrelse og bransje har en påvirkning. Problemstillingen vår er derfor som følger:

Hvor forberedt er norske SMB'er på innføringen av personvernforordningen og hva kjennetegner bedriftene som har kommet lengst i implementeringsprosessen?

Når denne oppgaven skrives, er det kun få måneder igjen til loven trer i kraft og alle virksomheter som håndterer personopplysninger om EUs borgere må være i samsvar med det omfattende lovverket. Som tidligere nevnt ble fristen 25. mai forskjøvet for EØS landene under skrivingen av denne oppgaven. Da var allerede spørreundersøkelsen vår gjennomført og det vil derfor bli referert til fristen 25. mai i studien. Studien avgrenses til norske SMB'er innen bransjene IKT, bank og forsikring, energi og bil. Vi ønsker bare å undersøke daglig leder i bedriften, ikke andre ledere eller ansatte som er involvert i GDPR arbeidet. I tillegg velger vi kun å se på om bedriftene har implementert GDPR og om de har gjennomført de viktigste forberedelsene som kreves. Vi går ikke inn på de tekniske detaljene angående hvilke systemer bedriftene bruker.

Oppgaven er inndelt i 7 kapitler. GDPR medfører betydningsfulle endringer, disse går vi gjennom i kapittel 2. I kapittel 3 presenteres teorigrunnet for studien vår, hvor vi vil gjennomgå tidligere studier og relevant teori med mål om å skape et solid fundament for å kunne svare på problemstilling vår på en empirisk måte. Videre presenteres metodene som ble brukt for å gjennomføre studien i kapittel 4, etterfulgt av resultatene i kapittel 5, som deretter diskuteres i kapittel 6. Til slutt oppsummeres sentrale funn og konklusjon, samt en gjennomgang av mulige feilkilder og forslag til videre forskning i kapittel 7.

2 General Data Protection Regulation

EU kommisjonens mål med GDPR er å ivareta personvernet til enkeltpersoner gjennom å innføre strenge krav til bruk, oppbevaring og sikkerhet av innsamlede personopplysninger. I tillegg er det et mål å gjøre det lettere for virksomheter å holde orden på hvilke regler som gjelder ved å innføre en standard for hele EU. Der Personverndirektivet fra 1995 er tvetydig på det geografiske omfanget av loven, skal det ikke lenger være noen tvil om hvilke organisasjoner som blir påvirket av den nye personvernforordningen. GDPR vil gjelde for alle organisasjoner som behandler personopplysninger om personer bosatt i EU, uavhengig av hvor bedriften opererer fra og i hvilket land dataene behandles. (GDPR, 2016).

Innføringen av GDPR innebærer et større fokus på samtykke fra datasubjektet. Dette vil i høyere grad enn tidligere gi de registrerte makt over hva virksomheter kan bruke deres informasjon til. Virksomheter har ikke lov til å behandle dine personopplysninger med

mindre du har gitt et spesifikt og klart samtykke. Det er heller ikke tillatt å bruke personopplysninger til andre formål enn de er innsamlet for. Det vil i så tilfelle kreves at man innhenter nytt samtykke fra datasubjektet (Datatilsynet, 2016b).

Det innføres krav om at all informasjon knyttet til samtykke blir skrevet på en lettfattelig måte (Renaud & Shepherd, 2018). Vanlig praksis har lenge vært å bruke lange juridiske tekster hvor det er krevende å finne ut hva man egentlig samtykker til. Renaud og Shepherd undersøkte i februar 2018 personverntekstene til de ti mest besøkte websidene i Storbritannia. Ved bruk av ”Gunning Fog Index” som estimerer hvor mange år formell utdanning man behøver for å forstå en tekst, fant de at den ene personvernteksten krevde 17 år med utdanning for å forstås, noe som tilsvarer en mastergrad (Renaud & Shepherd, 2018). Dette er ikke holdbart etter 25. mai. Det stilles nå krav til at virksomhetene reviderer personverntekstene sine og sørger for at de er i samsvar med GDPR. «Informasjon om behandling av personopplysninger skal gis på en klar og tydelig måte, og ikke gjemmes bort i en personvernerklæring» (Datatilsynet, 2016b).

”Innebygd personvern” er et grunnleggende begrep i GDPR som innebærer at personvern skal være i fokus i hele design- og utviklingsprosessen av alle nye produkter, tjenester og datasystemer bedriftene utvikler. Samtidig må databehandleren sørge for tilfredsstillende anonymiserings- og sikkerhetstiltak for å møte lovens krav til beskyttelse av datasubjektenes rettigheter. Selskaper skal ta nødvendige steg for å sørge for at det kun samles inn og lagres personopplysninger som er nødvendige for å realisere innsamlingsformålet. Det er heller ikke tillat å lagre personopplysninger lengre enn det som er nødvendig for det opprinnelige formålet (GDPR, 2016).

Lovens artikkel 14 gir den registrerte rett til innsyn i hvilke personopplysninger den behandlingssansvarlige har samlet inn om han eller henne, hva informasjonen brukes til og hvor lenge personopplysningene skal oppbevares. (GDPR, 2016, s. 111).

Artikkel 20 innfører krav om dataportabilitet. Det innebærer at den registrerte har rett til å motta alle personopplysninger som en bedrift har registrert om han eller henne. Datasubjektet kan også kreve at informasjonen skal overføres direkte fra en leverandør til en annen, dette vil være aktuelt dersom man f.eks. ønsker å bytte forsikringsselskap eller bank. Det er derfor et krav om at personopplysningene skal være strukturert på en standardisert måte og være i

maskinlesbart format (GDPR, 2016). I tillegg kan datasubjektet kreve at alle personopplysninger den behandlingsansvarlige har om han eller henne skal slettes. Den behandlingsansvarlige skal også uten oppfordring slette personopplysninger som ikke lenger er nødvendige for det formål som de opprinnelig ble innsamlet for (GDPR, 2016).

Organisasjoner som ikke innretter seg etter loven risikerer store bøter. Et alvorlig brudd på loven kan føre til bøter opptil fire prosent av årlig omsetning eller 20 millioner euro, der det alternativet som utgjør den høyeste summen for den enkelte organisasjon blir gjeldende (Tikkinen-Piri et al., 2018). For å unngå spekulasjoner om det er rimeligere å betale noen bøter enn å fullstendig gå inn for å innrette seg etter loven, er de potensielle bøkene satt avskrekkende høyt. Bøter på denne størrelsen vil som nevnt bli ilagt for de mest alvorlige overtredelsene. Ifølge EU-kommisjonen gjelder dette brudd på «Privacy by design» konseptet eller bruk av personopplysninger uten tilstrekkelig samtykke fra den registrerte.

Ved databrudd skal Datatilsynet og alle datasubjektene som har fått personopplysningene sine kompromittert informeres senest innen 72-timer (GDPR, 2016). Dersom personopplysninger kompromitteres er bøter bare én av mange potensielle kostnader for bedriften. Ved databrudd kan det bli nødvendig å håndtere potensielt tusenvis av innkommende telefoner og eposter fra kunder, noe som kan kreve økt bemanning. Det kan bli nødvendig å leie inn spesialister for å rydde opp og tette sikkerhetshull. Databrudd kan også føre til tap av rennommé for bedriften, som igjen fører til tap av kunder (Foss, 2017). En global undersøkelse gjennomført i 2016 viste at bedrifters gjennomsnittskostnad per datasubjekt for et databrudd var på \$158 (Ponemon Institute, 2016)

Det nye regelverket vil som tidligere nevnt innebære at de fleste norske virksomheter må utarbeide nye rutiner i takt med det nye regelverket, og det vil ifølge Datatilsynet (2016c) kreve en god del ressurser for bedrifter å sette seg inn i de nye reglene, utarbeide rutiner, samt lære opp bedriftens ansatte. Selv om det er ledelsens ansvar å utforme nye rutiner for personvern, må alle ansatte i virksomheten ha kjennskap til og følge reglene som kommer med den nye loven (Datatilsynet, 2016c). For å følge de nye reglene er det derfor viktig at bedrifter har en god internkontroll på plass. Internkontroll består ofte av en del styrende dokumentasjon som ledelsen utøver, en del gjennomførende dokumentasjon som de ansatte gjerne står for, samt en del kontrollerende dokumentasjon som skal fange opp avvik i

systemet (Datatilsynet, 2012). Internkontroll kan i sin helhet ses på som et kvalitetssystem for etterlevelse av et eller flere regelverk (Datatilsynet, 2009).

Det vil for mange bedrifter utvilsomt kreve mye arbeid å komme i samsvar med GDPR, men i hvilken grad endringer er nødvendige i den enkelte bedrift avhenger av flere faktorer (Hodge, 2018). Estimerte gjennomsnittlige kostnader for å komme i samsvar med GDPR er 8 000 euro for SMB'er og 65 000 euro for store selskaper. Dette utgjør totalt 198 millioner euro for de 26 millioner selskaper som finnes i EU (Intrum, 2018). Men for bedrifter som fra før av har hatt ryddige og sikre datalagringsystemer for oppbevaring av kundedata, vil det å komme i samsvar med GDPR ikke kreve en stor omveltning fra tidligere praksis (Hodge, 2018). Dersom bedriftene ikke allerede har satt i gang, er det nå på høy tid å starte implementeringen av GDPR, eller risikere bøter (Renaud & Shepherd, 2018).

2.1 Viktige begreper

Dette delkapittelet har som funksjon å forklare noen sentrale begreper som brukes i personvernforordningen (GDPR) og personverndirektivet fra 1995.

Personopplysninger – «enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar fysisk person («den registrerte»); en identifiserbar fysisk person er en person som direkte eller indirekte kan identifiseres, særlig ved hjelp av en identifikator, f.eks. et navn, et identifikasjonsnummer, lokaliseringsopplysninger, en online-identifikator eller ett eller flere elementer som er spesifikke for nevnte fysiske persons fysiske, fysiologiske, genetiske, psykiske, økonomiske, kulturelle eller sosiale identitet» (GDPR, 2016, s. 32-33).

Datasubjekt - er en identifiserbar enkeltperson som får sin personlige informasjon behandlet av behandlingsansvarlig eller databehandler. Refereres også til som «den registrerte» (GDPR, 2016).

Behandlingsansvarlig - er den enheten som fastsetter formålene med og metodene for behandling av personlig data (GDPR, 2016).

Databehandler - er den enhet som behandler personlig data på vegne av den behandlingsansvarlige (GDPR, 2016).

Behandling – er alle operasjoner som utføres med personopplysninger, f.eks. innsamling, registrering, organisering, lagring, tilpasning eller endring, bruk, utlevering ved overføring, spredning, tilgjengeliggjøring, begrensning, sletting eller tilintetgjøring (GDPR, 2016).

3 Teori

Som teorigrunnlag har vi valgt å bruke Upper Echelon Theory (UET) med tilhørende forventninger for å se på karakteristika ved daglig ledere i norske SMB'er. Tidligere forskning viser at karakteristika ved ledere har en innvirkning på bruken og implementeringen av ulike styringssystem i bedrifter. Definisjonen på en bedrifts styringssystem har over flere år endret seg til å omfatte et mye bredere område. Tidligere dreide det seg kun om å hjelpe ledelsen i å ta avgjørelser ut ifra finansiell informasjon, hvor det i dag har blitt mer fokus på ikke-finansiell informasjon og gi ledere flere hjelpemidler for å skape et mer omfattende beslutningsgrunnlag (Chenhall, 2003). I følge Chenhall (2003) brukes ofte begrepene økonomisk styring, styringssystem og styringsverktøy om hverandre. Et eksempel på et styringsverktøy er budsjetter, mens et styringssystem vil blant annet omfatte hvordan slike styringsverktøy brukes for å oppnå ulike strategiske mål for bedriften (Chenhall, 2003). Innføringen av GDPR innebærer at bedriftene må implementere GDPR i sine styringssystem. Det vil derfor være av interesse å se om karakteristika ved daglig leder har en påvirkning på bedriftens implementering av GDPR. Vi vil også ta i bruk Contingency Theory (CT) med tilhørende forventninger om bedriftens størrelse. Forskning fra CT viser at implementering, bruk og utforming av kontroll og- styringssystemer er antatt å avhenge av ulike betingede faktorer (Otley, 1980). I tillegg ønsker vi å avdekke om bransjetilhørighet påvirker implementeringen av GDPR. Avslutningsvis vil forventningene bli presentert i en konseptuell forskningsmodell.

3.1 Upper Echelon Theory

Interessen for forskning omkring toppledelsen i bedrifter har de siste tiår hatt stor økning (Hiebl, 2014), og det har tidligere blitt forsket på hvilken effekt toppledelsen har på implementeringen av ulike styringsverktøy (Hiebl et al., 2017; Naranjo-Gil et al., 2009; Pavlatos, 2012), virksomhetens prestasjoner (Bertrand & Schoar, 2003; Mackey, 2008) og deregulering i tog industrien (Grimm & Smith, 1991). I tillegg har enkelte teoretikere argumentert for at topplederens handlinger har betydelig innvirkning på en bedrifts resultater (Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984). Det kommer også frem at bedrifter der daglig leder er deltagende i implementeringen av GDPR, har større sjanse for å innføre GDPR innen tidsfristen 25. mai (PwC, 2017a).

En tidligere studie av Quigley og Hambrick (2015) som undersøkte 1800 amerikanske selskap i ulike bransjer gjennom 60 år, viste at toppleders effekt på virksomhetenes prestasjoner hadde gått merkbart opp i nyere tid. Andre har argumentert for at toppledere generelt ikke har så stor innvirkning på bedrifters prestasjoner og at de er begrenset av faktorer som blant annet organisatorisk treghet og stivhengighet (DiMaggio & Powell, 1983; Hannan & Freeman, 1977; Haveman, 1993).

UET er en viktig kilde til å kunne gi svar på hvorfor noen bedrifter presterer bedre enn andre og hvilken rolle toppledelsen spiller i valg som tas i bedriften (Hambrick & Mason, 1984). Teorien ble utformet av Hambrick og Mason (1984) ved en sammenfatning av den tidligere litteraturen omkring karakteristika ved toppledelsen. Teorien går ut på at organisasjonens toppledelse påvirker organisasjonenes effektivitet og de strategiske valgene som tas, som igjen reflekteres av de kognitive egenskapene toppledelsen besitter (Hambrick & Mason, 1984). UET har sitt fundament i konseptet om bundet rasjonalitet (Cyert & March, 1963) som sier at enkelte situasjoner en leder møter er så komplekse og inneholder mer informasjon enn de har kunnskap til å håndtere, og at de derfor vil falle tilbake på sine tidligere erfaringer og preferanser for å takle slike situasjoner. Videre forklarer Hambrick og Mason (1984) at det er utfordrende å direkte måle de kognitive egenskapene, verdiene og oppfatninger en toppleder besitter, og foreslår heller å bruke observerbare demografiske karakteristika ved topplederne. Hambrick og Mason (1984) argumenterer derfor for at en bedrifts resultat - strategiske valg og prestasjonsnivå blir i stor grad påvirket av toppledelsens alder, utdanning, tidligere

arbeidserfaring, finansiell posisjon og gruppekarakteristika mfl. På den andre siden finnes det også motstand i ledelsesforskningen mot bruken av demografiske karakteristika som proxyer for kognisjon (Markóczy, 1997), men det eksisterer i dag en lang rekke studier som gir UET empirisk støtte (Hambrick & Mason, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001).

Forskere har gjort flere signifikante funn med undersøkelser omkring topplederers karakteristika, der demografiske karakteristika har vært i spissen (Finkelstein & Hambrick, 1996). På bakgrunn av dette har vi derfor valgt å se på daglig leders alder, ansiennitet, utdanningsnivå, utdanningstype og rekruttering som mulig forklaring på forskjeller i implementeringen av GDPR. Disse er valgt på grunnlag av at de er observerbare og målbare karakteristika ved daglig leder (Hambrick & Mason, 1984; Hiebl, 2014; Hiebl et al., 2017), samt de har tidligere blitt benyttet innen forskning ved implementering av ulike styringsverktøy (Hiebl, 2014; Hiebl et al., 2017; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Young et al., 2001). Flere av variablene er også noen av de mest studerte lederkarakteristikaene innen UET forskningen (Finkelstein et al., 2009; Wang et al., 2016). I tillegg argumenterer Hiebl (2014) for å undersøke om kjønn har en sammenheng med implementeringen av innovative styringsverktøy. Vi har derfor valgt å inkludere variabelen kjønn i vår studie.

3.1.1 Alder

Yngre ledere har i tidligere forskning vist seg å være mer innovative (Young et al., 2001) og mer villige til å ta risiko (Serfling, 2014). Naranjo-Gil et al. (2009) fant i studien av økonomiledere en negativ sammenheng mellom alder og bruken av innovative styringsverktøy. Hambrick og Mason (1984) argumenterte også for at ledere med lavere alder er mer åpne for innovativ praksis. Alder har også vist seg å ha en negativ sammenheng med bedrifters prestasjoner (Serfling, 2014). I følge Taylor (1975) hadde eldre ledere vansker med å ta effektive beslutninger når informasjonsmengden var stor, brukte lengre tid på å ta beslutninger, og var mindre sikre på beslutningene de tok. En annen ting er at eldre ledere kan ha vansker med å tilegne seg ny atferd og ta til seg nye ideer fordi de forholder seg mer til virksomhetens etablerte rutiner (Chown, 1960). Alder har også vist seg å innvirke negativt på kvaliteten i valgene som tas (Kirchner, 1958). Fallan et al. (2015) fikk støtte for sin hypotese for at sannsynligheten for å ha implementert balansert målstyring var mindre jo eldre

økonomiledere var, mens alder er ikke funnet å virke negativt på sannsynlighet for å ha implementert ERP-system "Enterprise resource planning" (Hiebl et al., 2017).

Wiersema og Bantel (1992) fant at motstanden mot strategiske endringer økte med alderen, mens villighet til å foreta endringer i bedriften var større hos yngre ledergrupper. En mulig forklaring på dette kan være at eldre ledere er mer fastlåst i samme gamle spor og vil ut ifra tidligere erfaringer utføre oppgavene slik de har blitt gjort ved tidligere anledninger (McClelland et al., 2010). Tidligere forskning argumenterer for at yngre ledere er på et annet stadium i arbeidslivet enn eldre og vil derfor i større grad være villige til å initiere til endringer i bedriften som vil kunne ha en positiv påvirkning på deres karriere på et senere tidspunkt (Finkelstein & Hambrick, 1996; Tihanyi et al., 2000; Young et al., 2001). På den andre siden er eldre ledere funnet å søke mer informasjon og evaluerte informasjonen mer nøyaktig (Taylor, 1975). Etter en gjennomgang av litteraturen har vi derfor følgende forventning om daglig leders alder og implementeringen av GDPR:

F1: *Jo eldre daglig leder er, jo mindre sannsynlig er det for at bedriften har implementert GDPR.*

3.1.2 Utdanningsnivå

Ifølge Hambrick og Mason (1984) kan en persons formelle utdanning til en viss grad reflektere hans eller hennes kunnskapsbase. Høyere utdanning generelt vektlegger bruk av analytiske teknikker for å ta beslutninger. Til sammenligning vil ledere uten høyere utdanning ha en idiosynkratisk og mindre analytisk fremgangsmåte for å ta beslutninger, og evnen til å samle inn informasjon og analysere den på en hensiktsmessig måte er fundamental kunnskap som tilegnes gjennom høyere utdanning innen de fleste disipliner (Goll & Rasheed, 2005). Ledere med høyere utdanning vil i større grad være mer innovative, og vil lettere kunne håndtere kompliserte utfordringer (Kimberly & Evanisko, 1981).

Det ble funnet en positiv sammenheng mellom ledergruppers gjennomsnittlige utdanningsnivå i flybransjen og initieringen av ulike strategiske endringer (Hambrick et al., 1996). Hiebl et al. (2017) undersøkte om økonomiledere med universitetsutdannelse hadde en positiv påvirkning på implementering av ERP-system i bedriften. Resultatene deres viste derimot at økonomiledere uten universitetsutdannelse i større grad tok i bruk ERP-system.

Young et al. (2001) fant at amerikanske sykehus som hadde ledere med en master- eller doktorgrad i større grad tok i bruk innovative styringsverktøy enn andre. På bakgrunn av litteraturen og siden GDPR innebærer at daglig leder blant annet bør ha forståelse for risikohåndtering (Datatilsynet, 2016d) har vi derfor følgende forventning om sammenhengen mellom daglig leders utdanningsnivå og sannsynligheten for å ha implementert GDPR:

F2: *Bedrifter der daglig leder har en mastergrad, har høyere sannsynlighet for å ha implementert GDPR, enn bedrifter der daglig leder ikke har mastergrad.*

3.1.3 Utdanningstype

I tillegg til utdanningsnivå argumenterer Hambrick og Mason (1984) også for at de fleste individer velger sin retning innen høyere utdanning med omhu, og at hvilket studie den enkelte velger derfor er en indikator på hvilke grunnleggende verdier og kognitive preferanser individet besitter. Man kan anta at en person som er utdannet innen et felt som for eksempel økonomi, vil ha en annerledes kognitiv base enn noen utdannet innen historie eller juss (Hambrick & Mason, 1984). Daglige ledere med økonomisk utdanning hadde ifølge Bertrand og Schoar (2003) høyere bedriftsresultat og var i gjennomsnitt mer aggressive i måten å lede bedriften. Lederne med økonomisk utdanning tok opp mer lån og utbetalte mindre utbytte. Naranjo-Gil et al. (2009) fant en signifikant positiv sammenheng mellom økonomiledere med økonomisk utdanning og implementering av innovative styringsverktøy. I tillegg fant Naranjo-Gil og Hartmann (2007) at daglige ledere med administrativ bakgrunn var mer effektive innefor kostbesparelses strategier. Ved en oppsummering av litteraturen omkring lederes utdanningstype argumenterer Finkelstein et al. (2009) for at ledere med økonomisk utdanning styrer bedriften annerledes enn ledere med annen utdanningsbakgrunn, og vil i større grad gjøre investeringer etter boka (Bertrand & Schoar, 2003). Økonomisk utdanning retter fokus på å minimere risiko og unngå store tap (Hambrick & Mason, 1984). Ledere med økonomisk utdanning utfører i større grad strategiske endringer i møte med nytt regelverk (Grimm & Smith, 1991). På bakgrunn av teorien har vi derfor følgende forventning om daglig leders utdanningstype og implementeringen av GDPR:

F3: *Bedrifter der daglig leder har en økonomisk utdanning, har oftere implementert GDPR enn bedrifter med daglig leder uten økonomisk utdanning.*

3.1.4 Ansiennitet

Tidligere forskning peker mot at ledere med lang ansiennitet foretar mindre store endringer i bedriften (Finkelstein et al., 2009). Det tyder også på at ledere med lang ansiennitet er mer forpliktet til bedriftens eksisterende tilstand (Hambrick & Fukutomi, 1991; Hambrick et al., 1993; Henderson et al., 2006; Miller, 1991), da deres måte å lede bedriften på historisk sett har vært en suksess (Finkelstein et al., 2009, s. 88). Ledere med lang ansiennitet er ifølge Hall (2011) mindre mottakelige for nytt tankesett.

Henderson, Miller og Hambrick (2006) viser et annet interessant funn på lederes ansiennitet ved en omvendt U-formet sammenheng mellom ansienniteten til daglig leder og bedriftens ytelse. Dette vises ved at bedriftens ytelse er lav etter nyansettelse av toppleder, for så å øke over årene. Bedriftens ytelse når sin topp etter elleve år, for deretter å falle. Allikevel fikk de ikke støtte for U-formen for daglige ledere innen den høy-dynamiske databransjen, men heller at bedriftens ytelse var høyest i startfasen, etterfulgt av en gradvis nedgang (Henderson et al., 2006).

Lengre ansiennitet er også funnet å ha en negativ effekt på bruken av innovative styringsverktøy (Naranjo-Gil et al., 2009), og sofistikert verdibasert ledelse (Burkert & Lueg, 2013). I følge Pavlatos (2012) hadde lang ansiennitet negativ påvirkning på bedriftens IT kvalitet, hvilket kan indikere at bedrifter med daglige ledere som har lang ansiennitet investerer mindre i nye IT systemer (Hiebl et al., 2017). På bakgrunn av dette kan ledere med lang ansiennitet stå ovenfor en større utfordring knyttet til implementeringen av GDPR i deres systemer. Ut ifra gjennomgangen av litteraturen har vi derfor følgende forventning om daglig leders ansiennitet og sannsynligheten for å ha implementert GDPR:

F4: *Jo lengre ansiennitet daglig leder har, jo lavere sannsynlighet er det for at bedriften har implementert GDPR.*

3.1.5 Rekruttering

Arbeidserfaring fra en annen bedrift kan i stor grad påvirke hvilke valg en leder velger å ta (Hambrick & Mason, 1984). Forskning tyder på at ledere som blir ansatt utenfra gjør større organisatoriske endringer (Helmich & Brown, 1972) samt kan ha en løsere og «mer

behagelig» ledelsesstil (Kotin & Sharaf, 1974). Det antas også at perspektivet til en leder er relativt begrenset dersom hele karrieren er tilbragt i samme bedrift (Hambrick & Mason, 1984). Hiebl et al. (2017) fikk støtte for sin hypotese om at økonomisjefer ansatt utenfra hadde større sannsynlighet for å ha adoptert ERP-system i deres bedrift, enn bedrifter med økonomisjefer ansatt innenfra. Det vil derfor være interessant å undersøke hvilken påvirkning daglige ledere ansatt utenfra har på implementeringen av GDPR. Hambrick og Mason (1984) argumenterte også for at i møte med store endringer som deregulering eller store teknologiske endringer, vil et ledergruppe ansatt innenfra bedriften, ha en veldig begrenset kunnskapsbase til å håndtere et slikt omfang. Sammenlignet med for tretti år siden er sjansene større for at daglige ledere rekrutteres utenfra og tilbringer mindre tid i samme bedrift (Cappelli & Hamori, 2005; Hamori & Kakarika, 2009). Etter en gjennomgang av teorien har vi derfor følgende forventning om rekruttering og sannsynligheten for å ha implementert GDPR:

F5: *Bedrifter der daglig leder er ansatt utenfra har oftere implementert GDPR, enn bedrifter der daglig leder er ansatt innenfra.*

3.1.6 Kjønn

I følge Finkelstein og Hambrick (1996) kan det være interessant å se på lederes kjønn i sammenheng med organisasjoners strategiske valg og prestasjonsnivå. Det har i historien vært et overtall av mannlige ledere, noe som har gjort forskning omkring dette området svært begrenset. I nyere tid har kjønnsfordelingen bedret seg og det har kommet flere kvinnelige ledere inn i arbeidslivet, spesielt i små og mellomstore bedrifter (Finkelstein & Hambrick, 1996). Selv om det finnes lite forskning omkring kjønn i sammenheng med implementeringen av styringssystemer, så har flere studier sett på kjønn i sammenheng med lederes atferd. Selv om Damanpour og Schneider (2009) oppdaget at kjønn ikke hadde noen betydning for innovasjon i en undersøkelse av ledere i offentlige organisasjoner, viser forskning at bedrifter med kvinnelige ledere presterer bedre og utsetter bedriften for mindre risiko, enn bedrifter ledet av mannlige ledere (Khan & Vieito, 2013). Dette peker mot at mannlige ledere tar større risiko når det kommer til avgjørelser (Huang & Kisgen, 2013), og at kvinnelige ledere er mer konservative (Zeng & Wang, 2015). Tidligere forskning har også funnet at kvinnelige ledere har en positiv innvirkning på samfunnsansvaret (CSR) i bedrifter (Manner, 2010; Marquis & Lee, 2013; Zhang et al., 2013). Bedrifter med kvinnelige ledere er også funnet å ha en høyere kvalitet på bedriftens styringspraksis (Vähämaa, 2017).

I tillegg argumenterer Hiebl (2014) for å se på om leders kjønn har en innvirkning på implementering av styringsverktøy. I følge Bobe og Kober (2018) er kvinner mer interaktive i bruken av styringssystemer. Siden kvinnelige ledere er funnet å være mer konservative, har en positiv innvirkning på samfunnsansvaret og utsetter bedriften for mindre risiko, har vi følgende forventning om sammenhengen mellom kjønn og sannsynligheten for å ha implementert GDPR.

F6: *Bedrifter med kvinnelig daglig leder har oftere implementert GDPR, enn bedrifter med mannlig daglig leder.*

3.2 Andre teorier

CT er basert på det grunnlag at det ikke finnes noe styringssystem som passer for alle bedrifter i alle situasjoner. Hva som er det optimale valget er avhengig av den interne og eksterne situasjonen til hver enkelt organisasjon (Otley, 1980). Teorien sier at hva som er det optimale styringssystemet for hver enkelt bedrift påvirkes av en rekke situasjonsbestemte faktorer, såkalte betingelsesfaktorer. Betingelsesfaktorene kan være både interne og eksterne variabler som påvirker organisasjonen. Tidligere forskning har blant annet undersøkt betingelsesfaktorer som nasjonal kultur (Flynn & Saladin, 2006), usikkerhet (Koufteros et al., 2005) og bedriftsstørrelse (Shah & Ward, 2003; Taylor & Taylor, 2014). Fra CT har vi valgt å undersøke om bedriftsstørrelse har en påvirkende faktor for implementeringen av GDPR for norske SMB'er. I tillegg har tidligere studier også undersøkt hvilken påvirkning bedriftens bransjetilhørighet har på bruken av styringssystemer (Ahmad & Schroeder, 2003; Hiebl et al., 2017). Bransje er derfor tatt med i denne studien da vi ønsker å undersøke om bransje kan ha en effekt på implementeringen av GDPR.

3.2.1 Bedriftsstørrelse

Fordi oppgavene i store selskaper ofte er mer komplekse, vil lederne sjeldent utføre endringer like ofte som i små selskaper, men heller bruke eksisterende systemer (Child, 1972), hvilket også er tilfelle ved innføring av ny styringspraksis (Shah & Ward, 2003). Men Shah og Ward (2003) argumenterer også for at større bedrifter har lettere tilgang til ressurser som vil være positivt for implementering av ny styringspraksis. I følge Kimberly og Evanisko (1981) vil også den økte tilgangen til ressurser som større bedrifter har, gjøre det lettere å gjennomføre

organisatoriske endringer. Store bedrifter vil ofte ha lettere tilgang til kapital, som muligens kan bidra til at en implementering som GDPR går raskere. I motsetning til store bedrifter, er små bedrifter funnet å ha mindre grad av formelle samfunnsansvarlige strategier (Perrini et al., 2007), ha en lavere sannsynlighet for å ha implementert ulike styringssystem (Mole et al., 2004; Shah & Ward, 2003) og i mindre grad utføre effektive endringer (Ates et al., 2013). Ifølge Young et al. (2001) argumenterer noen studier for at økt størrelse kan være en indikasjon på økt byråkrati, samt at størrelse har en negativ sammenheng med endringsvillighet i bedrifter. Verdú-Jover et al. (Verdú-Jover et al., 2006) avdekket at mindre bedrifter har større grad av handlingsfrihet fordi styrets medlemmer ofte er ansatt innenfra.

Hiebl et al. (2017) oppdaget at større bedrifter oftere hadde adoptert ERP-system. Det kom også frem i en undersøkelse av PwC (2017c) at store bedrifter hadde kommet lengre med implementeringen av GDPR enn de små bedriftene. På bakgrunn av dette antar vi at større SMB'er har lettere for å utføre store organisatoriske endringer som kan være nødvendige i en situasjon som de nå står ovenfor med GDPR. Vi har derfor følgende forventning for sammenheng mellom bedriftens størrelse og implementeringen av GDPR:

F7: Jo større bedriften er, jo mer sannsynlig er det for at bedriften har implementert GDPR.

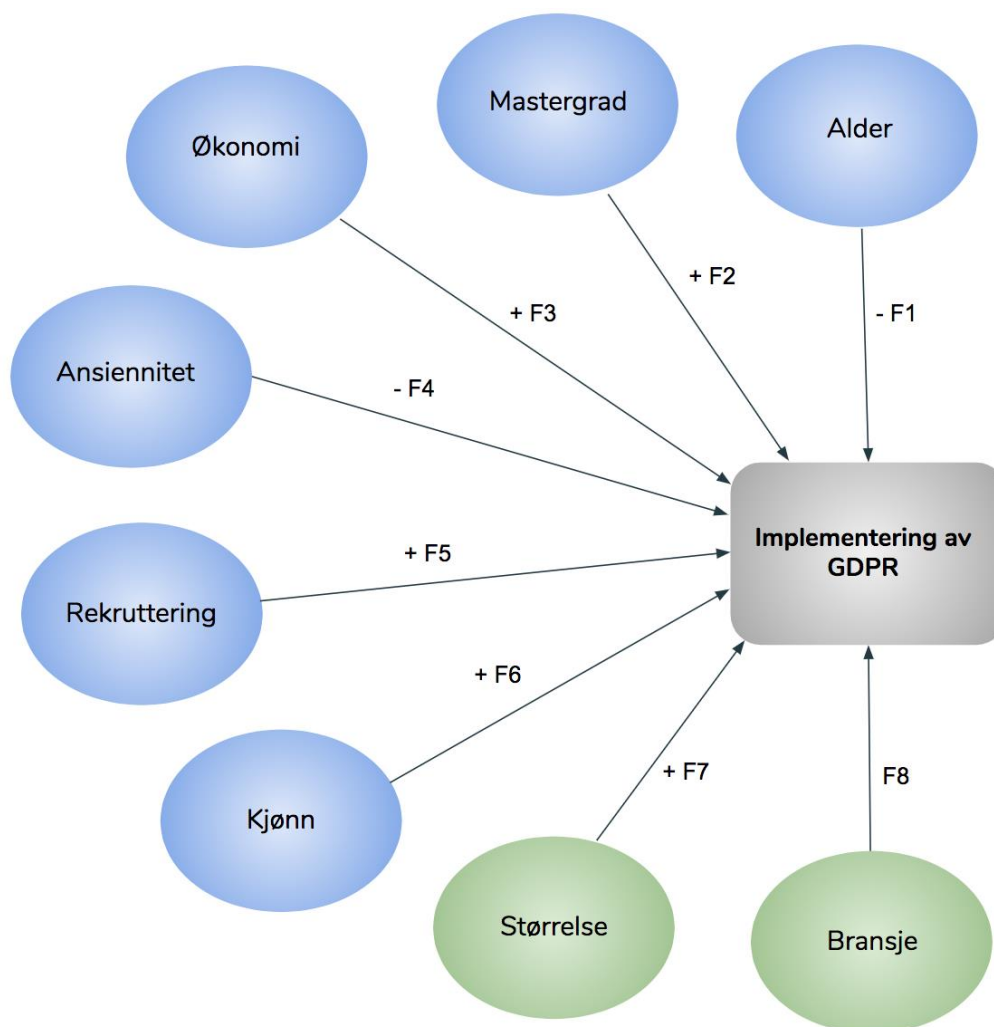
3.2.2 Bransje

Studien gjennomført av Hiebl et al. (2017) observerte at det var signifikante forskjeller mellom hvilken type bransje bedriften tilhørte og hvor ofte bedriften hadde adoptert et ERP-system. En undersøkelse utført av PwC (2017c) så blant annet på hvor langt ulike bransjer var kommet i innføringen av den nye personvernforordningen. I undersøkelsen ble det også gjort målinger av i hvilken fase de ulike bransjene var i prosessen. Det kom frem at 66 prosent av detaljhandelen mente de var i samsvar med GDPR, etterfulgt av finansinstitusjoner med 58 prosent, mens i bransjene teknologi og telekommunikasjon mente henholdsvis 48 og 23 prosent at de var i samsvar med loven (PwC, 2017b). Dette viser at det er klare forskjeller på de ulike bransjene ved innføringen av den kommende personvernforordningen. Vi har derfor i tillegg til størrelse valgt å undersøke om bransjetilhørighet påvirker bedriftens fremdrift i GDPR arbeidet, og har følgende forventning om sammenhengen mellom bransje og implementeringen av GDPR:

F8: *Hvilken bransje bedriften tilhører vil ha en påvirkning på om bedriften har implementert GDPR.*

3.3 Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen viser de uavhengige variablene vi skal undersøke om påvirker den avhengige variabelen "Implementering av GDPR". Karakteristika ved daglig leder, samt andre faktorer ved bedriftene utgjør de uavhengige variablene. Variablene som har sitt utspring fra UET er markert med blå farge, mens andre teorier er markert med grønn farge. Hver variabel er presentert med forventningsnummer og fortegnene illustrerer hvilken forventning vi har til hver variabel.



Figur 1: Konseptuell modell

4 Metode

Valg av metodisk tilnærming er avhengig av forskningenes formål og problemstillingen man står ovenfor (Jacobsen, 2015). Siden formålet med denne studien er å undersøke om det er mulig å avdekke noen sammenhenger mellom karakteristika ved daglig ledere i norske SMB'er og hvor langt bedriftene har kommet i implementeringen av GDPR, var det naturlig å bruke et deskriptivt forskningsdesign. Deskriptive forskningsdesign er velegnet når forskeren er interessert i sammenhenger mellom variabler for å forklare situasjoner eller populasjoner (Sekaran & Bougie, 2016). Videre ønsket vi å kunne generalisere funnene våre til resten av populasjonen, som gjorde at det ble nødvendig å ta i bruk et ekstensivt undersøkelsesopplegg. Ekstensive studier innebærer å undersøke mange enheter og få variabler (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) er metoden også velegnet til å generalisere funn fra et utvalg til en populasjon. For å gjennomføre dette ble det hensiktsmessig å ta i bruk en kvantitativ metode for datainnsamlingen, både for å samle inn data fra et stort antall respondenter og ikke minst for å være i stand til å gjennomføre en analyse av utvalget som skal være stort nok til å potensielt kunne trekke noen slutninger om populasjonen.

4.1 Datamateriale

4.1.1 Populasjon og utvalg

Den teoretiske populasjonen i studien vår defineres som alle små- og mellomstore bedrifter i Norge. Populasjonen representerer alle vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen, 2015). Ifølge Europakommisjonen (2018) er 99 prosent av alle bedrifter i EU SMBer. EU kommisjonen regner alle bedrifter som har færre enn 250 ansatte, og har enten mindre enn €50 millioner i årlig omsetning eller mindre enn €43 millioner i årlig samlet balanse, som SMB'er. I Norge brukes ofte en egen definisjon som sier at alle bedrifter med færre enn 100 ansatte er å regne som SMB'er (Handelsdepartementet, 2012). Denne brukes blant annet av NHO og Forskningsrådet, men siden fokuset for oppgaven er en EU forordning er det her hensiktsmessig å bruke EU's definisjon. Tall fra SSB (2018) viser at hele 99,9 prosent av norske bedrifter har færre enn 250 ansatte. Dessverre opererer ikke SSB med statistikk på bedriftenes omsetning. For å kartlegge populasjonen og opprette en utvalgsramme benyttet vi Proff Forvalt.

Det ble nødvendig å gjøre avvik fra definisjonen når vi skulle lage utvalgsramme for å unngå å ende opp med et utvalg bestående i stor grad av bedrifter uten noen registrerte ansatte. Som tabellen under viser, var det per 1.januar 2018, 377 051 bedrifter i Norge uten noen registrerte ansatte.

Antall virksomheter etter størrelse			
	2018		Endring i prosent
	Antall virksomheter	Prosent	2017 - 2018
Alle størrelsesgrupper	577 067	100,0	2,1
Ingen ansatte	377 051	65,3	2,0
1-4 ansatte	98 331	17,0	3,2
5-9 ansatte	41 757	7,2	1,6
10-19 ansatte	29 662	5,1	1,2
20-49 ansatte	20 654	3,6	1,4
50-99 ansatte	6 133	1,1	3,7
100 - 249 ansatte	2 715	0,5	1,0
250 ansatte og over	764	0,1	2,7

Tabell 1: Virksomheter i Norge (SSB, 2018)

Søk i databasen til Proff viser at 296 417 norske bedrifter har 1-249 ansatte og har samtidig under €50 millioner i omsetning (regnskapstall fra 2016). Vi valgte å gjøre et utvalg av 500 bedrifter innenfor disse kriteriene. Siden vi i tillegg ønsket å undersøke om det var forskjeller mellom ulike bransjer, ble utvalgsrammen vår delt inn i fem ulike bransjer. Ifølge Jacobsen (2015) er et utvalg på mellom 400 og 600 enheter ofte et tilstrekkelig stort utvalg både for å sikre en god presisjon og for å unngå at utvalget blir vanskelig å håndtere. I tillegg vil et utvalg på mindre enn 100 enheter være utsatt for svært høye feilmarginer og gjøre det vanskelig å gjennomføre en fornuftig analyse (Jacobsen, 2015).

Ved bruk av Proff Forvalt ble alle bedriftene innenfor disse kriteriene i de fem utvalgte bransjene eksportert til Excel. Respondentene for undersøkelsen ble så trukket ved at det ble utført et tilfeldig utvalg av 100 bedrifter fra hver bransje. Det var store variasjoner i størrelsen på bransjene, samt naturlig nok også innenfor utvalgsrammene i de ulike bransjene, men ifølge Jacobsen (2015) er forholdet mellom populasjon og utvalgsstørrelsen lite interessant. Det er ikke nødvendigvis slik at en behøver et større utvalg når populasjonen er større, ettersom det er variansen vi finner i populasjonen som er interessant (Jacobsen, 2015).

Tabell 2 viser populasjonens størrelse innenfor de fem valgte bransjene, utvalget vårt og antall respondenter per bransje.

Bransje	Populasjon	Utvalg	Respondenter	Svar %
Energi	369	100	29	29,00 %
Hotell	786	100	21	21,00 %
Bil	3 135	100	15	15,00 %
IKT	4 304	100	28	28,00 %
Bank og forsikring	1 328	100	21	21,00 %

Tabell 2: Bransjefordeling

4.2 Datainnsamling

Siden målet var å bruke tidsriktige primærdata, ble det nødvendig å gjennomføre vår egen spørreundersøkelse. For å forsøke å øke svarprosenten valgte vi å utforme et digitalt spørreskjema som ble sendt på mail til alle bedriftene i utvalget. I tillegg ble det besluttet å ringe dem som ikke svarte på spørreskjemaet tilsendt på mail for å forsøke å gjennomføre spørreundersøkelsen over telefon med daglig leder. Vi tok i bruk SurveyXact for utformingen av spørreskjemaet og innsamlingen av data fra respondentene, på grunn av de mange gunstige fordelene verktøyet gir. For det første har man en distribusjonskanal som forenkler hele prosessen med generering av spørreskjema, utsendelse og svar, i tillegg til at man kan eksportere svarene direkte til analyseverktøyet SPSS når undersøkelsen er gjennomført. Utsendelse av spørreskjema via epost gir også respondentene mulighet til å svare på undersøkelsen hvor og når de selv velger, som er et pluss da vi har forståelse for at bedriftsledere ofte er ute av kontoret og opptatt i møter og lignende i løpet av arbeidsdagen. Samtidig må det nevnes at det også er negative sider ved å sende spørreskjemaet på epost. Disse inkluderer at det er lettere for en mottaker å unngå å gjennomføre en undersøkelse mottatt på epost, å rett og slett bare ignorere forespørselen vår om å delta, som vil føre til økt frafall. Dersom frafallet blir stort, vil svarprosenten potensielt bli så lav at det blir vanskelig å generalisere resultatene til populasjonen. Dette var også grunnen til at vi valgte å følge opp daglig ledere via telefon dersom vi ikke hadde registrert svar fra dem i løpet av noen dager etter utsendelse av spørreundersøkelsen. På denne måten håpet vi å øke svarprosenten betraktelig. Ved bruk av denne innsamlingsmetoden er derfor arbeidet før undersøkelsen sendes ut spesielt viktig, da en av de store utfordringene ved bruk spørreskjema med faste

svaralternativer er å sørge for at spørsmålene måler det man ønsker å avdekke i studien (Jacobsen, 2015). Det er derfor svært viktig at operasjonaliseringen av begrepene er godt gjennomført.

4.2.1 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet vårt er inspirert av tidligere spørreundersøkelser som har undersøkt karakteristika ved daglig leder og betingende faktorer ved bedrifter i en annen setting (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Olsen, 2012; Young et al., 2001) og nylige spørreundersøkelser gjennomført av Atea, PwC og BDO angående bedriftenes status i GDPR implementeringen (Bark, 2017; PwC, 2017c; Thaysen, 2018).

Prosessen med å utforme spørreskjemaet var meget tidkrevende og det ble revidert flere ganger etter samtaler med veileder. Dette var en kritisk prosess for å sikre at spørsmålene ville gi svar på forventningene våre. Det er et mål at spørreundersøkelsen skal være så lett forståelig og lite tidkrevende som mulig for respondentene, samtidig som vi får hentet ut data om alt som er nødvendig for å gjennomføre studien vår. Lengre spørreskjemaer fører generelt sett til lavere svarprosent (Dillman, 1991).

Da det var avgjort hvilke spørsmål som var nødvendige å stille respondentene våre og hvem vi ønsket å ha som respondenter, meldte vi prosjektet vårt til Personvernombudet for forskning (NSD). Seks uker senere ble studien godkjent og vi kunne da starte datainnsamlingen vår.

4.2.2 Pre-testing av spørreskjema

Før spørreskjemaet ble sendt til utvalget vårt, valgte vi å utføre en pre-test ved å sende det ut til noen utvalgte testpersoner. Det er lagt inn aktiveringer i spørreskjemaet som gjør at noen spørsmål blir bare vist dersom svaret på forrige spørsmål tilsier at det er relevant. Vi ba dem derfor gjennomføre undersøkelsen og gjerne prøve forskjellige svaralternativer for å få testet alle spørsmålene og svaralternativene. Vi ba dem fokusere på spørsmålsformuleringene, for på denne måten sjekke om alt var forståelig for personer med ulik bakgrunn og utdanningsnivå. Spørreskjemaet ble sendt til to bedriftsledere uten høyere utdanning, ett

sertifisert personvernombud, en medstudent og en siviløkonom. Tilbakemeldingene var i stor grad positive og det ble bare gjort små endringer i enkelte spørsmålsformuleringer etter denne runden. Pre-testingen styrker undersøkelsens pålitelighet ved at den sikrer at spørreundersøkelsen ikke inneholder feil eller uklare formuleringer.

4.3 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Da godkjenning fra NSD var sikret var neste steg å sende ut et informasjonsskriv til utvalget vårt. Epost ble sendt til samtlige 500 bedrifter med informasjon om bakgrunnen for studien og formålet ved spørreundersøkelsen vår. Informasjonsbrevet er vedlagt i vedlegg 1. Øverst i eposten ble mottaker oppfordret om å videresende eposten til daglig leder dersom den ikke allerede hadde nådd rette vedkommende. Dette så vi som nødvendig fordi det ikke var mulig å få tak i epost til alle bedriftslederne på proff.no eller via bedriftens hjemmeside. Det ble også tydelig spesifisert at undersøkelsen er anonym og ingen data om enkeltpersoner eller enkeltbedrifter vil bli presentert i oppgaven vår.

Et fåtall bedrifter var kjapt ute med å svare på informasjonsmailen at de ikke ønsket å delta i spørreundersøkelsen, noe vi selvfølgelig respekterte og fjernet disse fra listen over potensielle respondenter før selve spørreundersøkelsen ble sendt ut. I tillegg fikk vi 40 auto svar om at epostadressen ikke eksisterer eller at mailen av annen grunn ikke hadde nådd frem. Det ble derfor nødvendig å gjøre et nytt forsøk på å finne korrekt epostadresse til daglig leder der mulig, ellers ble ny informasjonsmail sendt til bedriftens generelle epostadresse. Etter denne prosessen mottok vi bare 7 automatiske svar om at eposten ikke hadde kommet frem.

To arbeidsdager senere ble spørreundersøkelsen sendt på mail til bedriftene i utvalget. Av de 500 bedriftene i utvalget vårt var det 7 daglig ledere som ga beskjed etter mottak av informasjonsmailen at de ikke ønsket å delta. Det var derfor 493 bedrifter som ble tilsendt spørreundersøkelsen via epost. Vi lot dem deretter få 3 arbeidsdager, samt en helg til å svare på spørreskjemaet på nett. Etter denne prosessen hadde vi fått 39 svar, hvor 8 av disse kun hadde gjennomført deler av spørreundersøkelsen. Den neste fasen ble derfor avgjørende for å få en akseptabel svarprosent.

Andre fase av datainnsamlingen bestod av å ringe utvalget for å oppfordre flere til å svare via epost eller gjennomføre undersøkelsen over telefon. Det viste seg at mange av respondentene som vi fikk tak i aldri har sett eposten fordi den gikk rett i spamfilteret eller kundeserviceavdelingen har fått beskjed om å ikke videresende spørreundersøkelser og lignende til daglig leder. Vi var forberedt på at også denne runden kunne vise seg å ikke gi høy uttelling på svarprosenten. Vi fokuserte derfor i første omgang på ringe de bransjene som så langt hadde lavest svarprosent. Det var også et poeng å ringe bedrifter med kvinnelige daglig ledere for å oppnå en mer representativ fordeling, da en av forventningene våre omhandler daglig leders kjønn.

Gjennom hele datainnsamlingsprosessen hadde vi oversikt over hvilke grupper som var underrepresentert av de som hadde svart, og kunne da fokusere på å ringe spesifikke grupper for å forsøke å øke svarprosenten innen disse gruppene. Det ble satt av tre dager til å ringe utvalget vårt. I løpet av disse dagene ringte vi 225 bedrifter og fikk 25 nye svar, som ga en suksessrate på 11,1 prosent. Kun to av disse gjennomførte spørreundersøkelsen over telefon. 36 sa seg villig til å delta og ble derfor tilsendt spørreundersøkelsen til e-posten de oppga over telefon. I ettertid så vi at bare 23 av disse gjennomførte spørreundersøkelsen over nett. Det var klare forskjeller i interessen for å delta i spørreundersøkelsen mellom bransjene, der Energi og IKT skilte seg positivt ut på telefon, mens bransjene Hotell og Bil skilte seg negativt ut. På grunn av den lave uttellingen på telefon, ble det besluttet å sende en påminnelsemail til alle bedriftene som så langt ikke hadde svart på undersøkelsen. I løpet av den første dagen mottok vi 38 nye svar, og den påfølgende dagen ytterligere 12 svar. Det var interessant å se at de som svarte på undersøkelsen etter mottak av distribusjonsmailen eller påminnelsemailen i stor grad gjorde det innen 2 timer etter den ble sendt. Da vi avsluttet spørreundersøkelsen hadde vi en svarprosent på 22,8 prosent. Ifølge Jacobsen (2015) finnes det ingen klar regel for hva som er en tilfredsstillende svarprosent. Hovedproblemet er hvem som faller fra, ikke hvor mange. "Systematisk skjevt frafall, ikke totalt frafall, er det som gjør resultatene usikre" (Jacobsen, 2015, s. 310). Det ble derfor nødvendig å gjennomføre en frafallsanalyse.

4.4 Frafallsanalyse

Totalt fikk vi 114 svar, som gir en svarprosent på 22,8 prosent. Av disse frafalt 18 respondenter underveis i spørreskjemaet. Vi satt da igjen med 96 fullstendige svar, til bruk i analysen. Svarprosenten er betydelig lavere enn vi hadde håpet på, men ikke uvanlig for slike undersøkelser (Jacobsen, 2015).

Bedrifter i utvalget	500
Bedrifter som ga beskjed via epost om at de ikke ønsket å delta	7
Bedrifter som ble tilsendt spørreundersøkelsen via epost	493
Antall svar 3 arbeidsdager etter utsendelse av distribusjonsmail	39
Bedrifter som ble ringt	225
Bedrifter nådd via telefon	104
Bedrifter nådd via telefon som ikke ønsket å delta	66
Antall nye svar etter gjennomført ringerunde	25
Bedrifter som ble tilsendt påminnelsemail	363
Antall nye svar 2 arbeidsdager etter utsendelse av påminnelsemail	50
Antall svar totalt	114
Antall bedrifter som ikke har svart på undersøkelsen	386
Antall svar på spørreundersøkelsen i prosent	22,80 %
Respondenter som frafalt under gjennomføring av spørreundersøkelsen	18
Antall fullstendige svar	96
Antall fullstendige svar i prosent	19,20 %

Tabell 3: Frafallsanalyse

Frafallsanalysen gjengis i tabell 3 og viser som tidligere nevnt at 7 respondenter var kjapt ute med ønske om å ikke delta etter tilsendt informasjonsmail, i tillegg sa 66 respondenter over telefon at de ikke ønsket å delta. Det ble også registrert frafall underveis blant enkelte av de som valgte å svare på undersøkelsen. Av totalt 114 svar på spørreundersøkelsen er 18 svar fjernet på grunn av ufullstendige svar. De 96 fullstendige svarene danner grunnlaget for den videre analysen.

4.4.1 t-test

For å sjekke om respondentene er representative for populasjonen i de aktuelle bransjene ble det gjennomført en independent samples t-test som gjengis i tabell 4. Denne testen brukes når det er ulike enheter i de to gruppene som sjekkes mot hverandre (Hinton et al., 2014). Målet

er å teste om det er store forskjeller i gjennomsnittet mellom respondentene våre og resten av populasjonen i de ulike bransjene i studien. Vi testet variabelen antall ansatte for respondentene mot populasjonen, da dette er offentlig informasjon som vi kunne hente ut fra hele populasjonen ved bruk av Proff Forvalt. Først tester Levene's test om variansen er lik i gruppene. Som resultatene i tabell 4 viser, er p-verdiene fra bransjene IKT, bank-forsikring og energi signifikante, som indikerer at det er forskjell i variansen i disse gruppene. Da Levene's test viste signifikante forskjeller i varians, brukte vi den uparametriske Welch t-testen (markert grått) for å teste forskjellene i gjennomsnittsverdi. Denne testen er mer robust når gruppene har ulik varians og ulik størrelse. Som resultatene fra Welch t-test viser, ser vi at det for bransjene IKT og bank-forsikring ikke er signifikante forskjeller i gjennomsnittlig antall ansatte mellom respondentene våre og populasjonen. For bransjen Energi viser Welch t-test at det er signifikante forskjeller mellom respondentene våre og populasjonen, som gjør det vanskelig å kunne generalisere funnene våre for energibransjen. Vi ser at differansen mellom antall ansatte i gruppene er 15,745, dette betyr at bedriftene i respondentgruppen har i gjennomsnitt over 15 flere ansatte enn gjennomsnittet i bransjen. Det er veldig tydelig fra dataene våre at vi har fått med flere av de aller største SMB'ene i energibransjen blant respondentene våre. For bransjene hotell og bil viser Levene's test ingen signifikante forskjeller i varians og vi kunne derfor bruke Student's t-test for å undersøke forskjeller i gjennomsnittsverdi mellom gruppene. Som tabell 4 viser ga Student's t-test ingen signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdi mellom respondentene våre og populasjonen for bransjene hotell og bil.

	Forskjell i varians			Forskjell i gjennomsnittsverdi			
	n/N	Levene's test		Student's t-test / Welch t-test			
		F	Sig. (2-halet)	t	df	Sig. (2-halet)	Differanse
Ansatte: IKT	21 / 4317	32,819	0,000*	1,223	20,026	0,235	13,721
Ansatte: Bank og forsikring	19 / 1331	8,127	0,004*	1,393	18,177	0,181	10,320
Ansatte: Energi	25 / 373	25,403	0,000*	2,183	24,909	0,039*	15,745
Ansatte: Hotell	19 / 788	2,317	0,128	-1,232	805	0,218	-11,444
Ansatte: Bil	12 / 3138	1,182	0,277	0,609	3148	0,542	2,274

Tabell 4: t-test frafallsanalyse

4.5 Operasjonalisering av variabler

Ved bruk av kvantitativ metode er det viktig at egenskaper tallfestes eller kategoriseres så nøyaktig som mulig (Tuftes, 2011). Siden vi har tatt i bruk et kvantitativt spørreskjema er operasjonalisering av variablene en kritisk prosess for å sikre god begrepsvaliditet. I likhet med studien til Hiebl et al. (2017) er de fleste av våre variabler dikotome (dummy-koding) og er grunnet i hvordan observerbare karakteristika ved daglig leder måles i Upper Echelons teorien, da ledere enten besitter eller ikke besitter spesifikke karakteristika (Hambrick & Mason, 1984). En oversikt over variablene gjengis i tabell 5.

Variabel	Målenivå	Forklaring
<i>Avhengige variabler</i>		
GDPR april	Dikotom	Indikerer om bedriften har (1) eller ikke har (0) implementert GDPR per april 2018
GDPR 25.mai	Dikotom	Indikerer om bedriften kommer til (1) eller ikke kommer til å ha implementert GDPR innen 25.mai
<i>Uavhengige variabler</i>		
Kjønn	Dikotom	Indikerer om daglig leder er kvinne (1) eller mann (0)
Mastergrad	Dikotom	Indikerer om daglig leder har en mastergrad (1) eller ikke (0)
Økonomi	Dikotom	Indikerer om daglig leder har en økonomisk utdannelse (1) eller ikke har (0)
Rekruttering	Dikotom	Indikerer om daglig leder ble ansatt utenifra (1) eller om han/hun ble forfremmet innenifra (0)
Bransje: Bank og forsikring	Dikotom	Indikerer om bedriften tilhører bransjen "Bank og forsikring" (1) eller ikke (0)
Bransje: Energi	Dikotom	Indikerer om bedriften tilhører bransjen "Energi" (1) eller ikke (0)
Bransje: IKT	Dikotom	Indikerer om bedriften tilhører bransjen "IKT" (1) eller ikke (0)
Bransje: Hotell	Dikotom	Indikerer om bedriften tilhører bransjen "Hotell" (1) eller ikke (0)
Bransje: Bil	Dikotom	Indikerer om bedriften tilhører bransjen "Bil" (1) eller ikke (0)
Alder	Kontinuerlig	Daglig leders alder
Ansiennitet	Kontinuerlig	Antall år daglig leder har vært ansatt i bedriften
Størrelse	Kontinuerlig	Antall ansatte i bedriften

Tabell 5: Variabler i modellen

4.5.1 Avhengig variabel: ”Implementering av GDPR

De to avhengige variablene i studien omhandler begge bedriftens status i forhold til GDPR ved to ulike tidspunkter. Den første uavhengige variabelen er GDPR april, denne blir utledet fra spørsmål 2 i spørreundersøkelsen hvor respondentene ble bedt om å svare på om bedriften deres allerede var i tråd med GDPR når undersøkelsen ble gjennomført i april 2018. Den andre avhengige variabelen tar utgangspunkt i spørsmål 5 hvor respondentene blir bedt om å svare på om bedriften deres kommer til å ha implementert GDPR innen 25. mai 2018.

Spørsmål 2 og spørsmål 5 bestod av identiske svaralternativer, som var "ja", "nei" og "vet ikke/usikker". Valget om å ha med "vet ikke/usikker" kategorien var for å inkludere dem som ikke kunne svare med sikkerhet på disse spørsmålene og det ble vurdert som interessant å også ha med disse. Det ble senere i prosessen besluttet å omkode svarene på begge de avhengige variablene til dikotome variabler, der svaralternativet "ja" fikk verdien 1: bedriften er i samsvar med GDPR, og svaralternativene "nei" og "vet ikke/usikker" begge fikk verdien 0: bedriften er ikke i samsvar. I tillegg ble alle som svarte at de var i samsvar med GDPR i april lagt inn med verdien 1 i GDPR 25. mai, da disse respondentene på grunn av aktiveringer i spørreskjemaet ikke ble stilt dette spørsmålet og selvfølgelig også vil være i tråd med GDPR til 25. mai.

4.5.2 Uavhengige variabler: Karakteristika ved daglig leder

Alder (F1) er en kontinuerlig variabel. I undersøkelsens spørsmål nummer 7 blir respondenten bedt om å oppgi sin alder i tall. Det ble lagt inn et skrivefelt hvor det kun var mulig å bruke tall.

Mastergrad (F2) er utledet av undersøkelsens spørsmål 9 der respondentene ble bedt om å oppgi sin grad av utdanning. Her var det mulig å velge mellom fem alternativer som gikk fra videregående til doktorgrad som høyeste fullførte utdanning. I tillegg var det et sjette alternativ hvor respondenten selv kunne skrive inn sin grad av utdanning. Inspirert av studien til Young et al. (2001) om bruk av styringsverktøy ble denne variabelen omkodet til en dikotom variabel, hvor respondenter med minst en mastergrad fikk verdien 1: daglig leder har en mastergrad, og respondenter med lavere grad av utdanning fikk verdien 0: daglig leder har ikke en mastergrad.

Økonomi (F3) er basert på spørsmål 10 hvor respondenten ble bedt om å svare på hvilken type utdanning han eller hun har. Svaralternativene består av en mengde vanlige utdanningstyper i det norske utdanningssystemet, i tillegg var det igjen mulig for respondentene å skrive inn et egendefinert svar i "annet"-feltet dersom de følte de falt utenfor de forhåndsdefinerte alternativene. Det ble besluttet at det var nødvendig å inkludere åpne svaralternativer på disse, da det finnes for mange potensielle alternativer til å ta med alle og mange respondenter faller kanskje i en uventet kategori. Denne variabelen ble også i løpet av studien vurdert til å være mer hensiktsmessig som en dikotom variabel og svarene ble omkodet til en dikotom variabel hvor de med økonomisk utdanning ble gitt verdien 1: daglig leder har økonomisk utdanning, og alle andre fikk verdien 0: daglig leder har ikke økonomisk utdanning. Omkodingen av variabelen ble inspirert av studiene til Naranjo-Gil og Hartmann (2007) og Naranjo-Gil et al. (2009) som skilte mellom ledere med økonomisk utdanning og de uten.

Ansiennitet (F4) er en kontinuerlig variabel som måles ved at respondentene i spørsmål nummer 12 oppga hvor mange år han eller hun har jobbet i sin nåværende bedrift.

Rekruttering (F5) er en dikotom variabel basert på spørsmål 12 og 13 i spørreskjemaet, som ber daglig leder oppgi henholdsvis ansiennitet i bedriften og antall år som daglig leder i bedriften. Dersom svarene på disse to spørsmålene er identiske, forteller det oss at daglig leder ble ansatt i bedriften som daglig leder utenfra. Dersom daglig leder ble rekruttert utenfra fikk respondenten verdien 1: daglig leder ansatt utenfra, ellers 0: daglig leder ansatt innenfra.

Kjønn (F6) er en dikotom variabel, hvor variabelen blir gitt verdi 1 dersom respondenten svarer "kvinne", og 0 for "mann". Variabelen er utledet fra spørsmål 8, hvor respondentene ble bedt om å svare på om han/hun er kvinne eller mann.

4.5.3 Uavhengige variabler: Faktorer ved bedriften

Bedriftsstørrelse (F7) er en kontinuerlig variabel som er utledet fra spørsmål 24, som ba respondenten oppgi antall ansatte i bedriften.

Bransje (F8) er den siste uavhengige variabelen. Bransjene vi ønsket å undersøke ble valgt på forhånd slik at i spørsmål 26 i spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å velge

hvilken bransje bedriften deres tilhører, blant fem ulike kategorier, som er de samme som i utvalgsrammen vår. Bransje er omkodet til fem dikotome variabler, hvor bedriften som tilhører den spesifikke bransjen får den verdien 1: tilhører bransjen, og dersom den ikke tilhører bransjen får den verdien 0: tilhører ikke bransjen. Alle bransjevariablene kan ses i tabell 5.

4.6 Logistisk regresjon

Regresjonen i studien er todelt, ettersom vi utførte en regresjon på den avhengige variabelen av de bedriftene som var i tråd med GDPR i april, og i tillegg en regresjon på de bedriftene som allerede var eller sa de ville være i tråd med GDPR innen 25. mai 2018. Siden de avhengige variablene ble omkodet til binære variabler, var ikke forutsetningene for å gjennomføre en lineær regresjon lenger oppfylt (Skog, 2010) da lineær regresjon forutsetter at den avhengig(e) variabel(ene) er kontinuerlig og normalfordelt samt en lineær sammenheng mellom de uavhengige variablene. Studien tar derfor i bruk logistisk regresjon for å analysere resultatene. Lignende metode er brukt av Hiebl et al. (2017) for å undersøke sannsynligheten for adopsjon av ERP-system. I logistisk regresjon er den avhengige variabelen binær, og modellen forsøker å predikere sannsynligheten for at en observasjon fra en eller flere uavhengige variabler faller i en av to kategorier på en dikotom avhengig variabel. De uavhengige variablene kan i logistisk regresjon være både kontinuerlige og nominale. Logistisk regresjon forsøker å modellere sannsynligheten for at bedriften har implementert GDPR.

Ved hjelp av analyseverktøyet SPSS utførte vi multippel logistisk regresjon ved bruk av "Backward Likelihood Ratio" metoden. Modellen eliminerer bort variabler stegvis basert på p-verdier. I regresjonen er bransjen IKT brukt som referansebransje, og de fire andre bransjene indikerer hvor mye høyere eller lavere sannsynlighet de har for å ha implementert GDPR i forhold til IKT. IKT er valgt som referansebransje fordi den ble funnet å være den bransjen med høyeste andel bedrifter som ville være i samsvar med GDPR innen fristen. Alle variablene ble inkludert i regresjonen i første steg, deretter fjernet SPSS de variablene som ikke var signifikante. Derfor vises kun signifikante variabler i siste steg for hver av de to modellene. Resultatene gjengis i kapittel 5.4. I vedlegg 4 og 5 vises hvilke variabler som ble

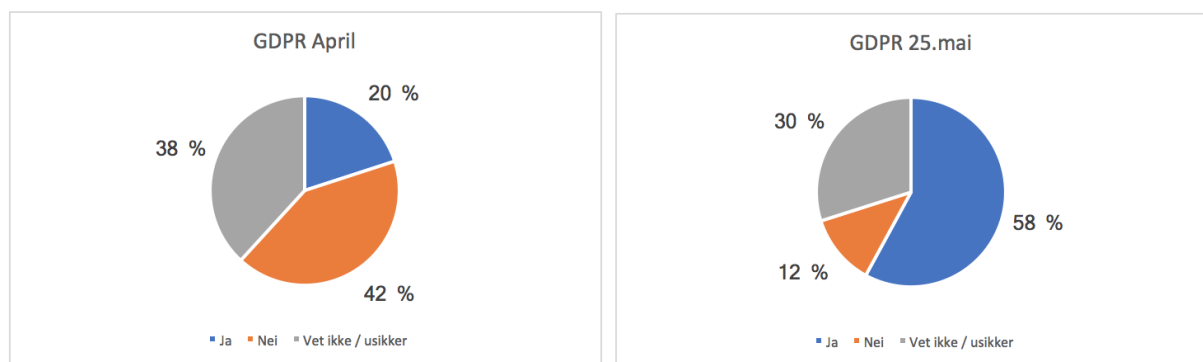
tatt ut fra de to modellene og i hvilke steg dette ble utført. I tillegg vises viktige tabeller fra de logistiske regresjonene i vedlegg 6 og 7.

5 Resultat

5.1 Kartlegging av implementeringen av GDPR

Utgangspunktet for denne studien var å undersøke om norske SMB'er har implementert GDPR, og hvilke faktorer som påvirker denne prosessen. Det første spørsmålet i spørreundersøkelsen viser at en av ti bedrifter i studien ikke har hørt om GDPR enda. Av disse gjelder det 26,7 prosent daglige ledere fra bilbransjen, 13 prosent fra IKT bransjen, 10 prosent fra hotellbransjen og 6,6 prosent fra energibransjen. Samtlige respondenter fra bransjen bank og forsikring har hørt om GDPR.

En visuell fremstilling av svarfordelingen for de avhengige variablene vises i figur 2. Bare en måned før fristen var hele 80 prosent av respondentene usikre på om de var i samsvar med loven, eller visste at de enda ikke oppfylte kravene. Det var altså bare 20 prosent som på det tidspunktet mente deres bedrift var i samsvar. På spørsmål om bedriften kommer til å være i samsvar med GDPR innen fristen, svarer 58 prosent ja, mens 30 prosent sier de er usikre, så svarer 12 prosent nei.



Figur 2: Svarfordeling avhengige variabler

Ser vi nærmere på hvilke bransjer som sier de vil være klar til 25. mai skiller bransjene energi og IKT seg positivt ut, der 66 prosent fra energi og 70 prosent fra IKT svarer at bedriften vil være i tråd med loven. Fra hotellbransjen og bank-forsikring svarer henholdsvis 55 prosent og

57 prosent at deres bedrift vil være klar. Resultatene fra bilbransjen viser at 36 prosent av respondentene vil være klare innen 25. mai. På spørsmål om hvilken fase av GDPR arbeidet bedriftene befinner seg i svarer 20 prosent at bedriften ikke har påbegynt arbeidet med implementeringen, 6 prosent er i planleggingsfasen, 23 prosent er i kartleggingsfasen og 38 prosent av bedriftene er i implementeringsfasen. 14 prosent vet ikke hvor bedriften står i forhold til GDPR arbeidet.

Av de norske SMB'ene svarer 71 prosent at det er bedriftens egne ansatte som utfører implementeringen i deres bedrift, mens det er 27 prosent der moderselskapet eller konsernet som utfører implementeringen av GDPR. I tillegg er det 9 prosent som har innleid konsultentselskap til GDPR arbeidet. 11 prosent er usikre eller vet ikke hvem som utfører GDPR arbeidet, mens 12 prosent har svart "annet" på spørsmål om hvem som utfører arbeidet med å implementere GDPR.

Det viser seg at de strenge bøtene GDPR har satt for brudd på datasikkerheten har i svært liten eller liten grad påvirket implementeringen av GDPR for halvparten av de daglige lederne. For kun 9 prosent av de daglige lederne har bøtene for brudd på GDPR enten i stor grad eller svært stor grad hatt påvirkning for bedriftens implementering av GDPR. Bedrifter med under 250 ansatte er ikke etter loven pliktet til å ha eget personvernombud, men resultatene viser at 17 prosent av SMB'ene har ansatt eget personvernombud, 3 prosent har innleid eksternt personvernombud til å utføre GDPR arbeidet, og 16 prosent av de daglige lederne vet ikke om deres bedrift har engasjert noen form for personvernombud i deres bedrift.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at 85 prosent av bedriftene oppbevarer persondata om kunder. Av disse gir 21 prosent av respondentene ikke beskjed til kundene at de oppbevarer deres persondata, mens 5 prosent ikke vet, og de resterende 74 prosentene gir beskjed til kundene sine at de oppbevarer persondata om dem. På spørsmål om kundene må samtykke til at bedriften oppbevarer personopplysninger, svarer nesten halvparten av bedriftene at kundene ikke må samtykke til at bedriften oppbevarer deres personlige opplysninger. 41 prosent av bedriftene krever samtykke av kundene sine, mens en av ti daglige ledere vet ikke om deres bedrift krever samtykke. Over halvparten av bedriftene har revidert samtykketekstene, 15 prosent er usikre og 30 prosent hadde ikke revidert samtykketekstene når denne studien ble utført. Da respondentene ble spurt om de opplyser kundene om bedriftens formål med å oppbevare kundenes personopplysninger, svarte to

tredjedeler av bedriftene at de gjorde dette, 30 prosent ga ikke informasjon om formålet, og 5 prosent oppga at de var usikre.

Av de norske SMB'ene innenfor bransjene bank-forsikring, energi, IKT, hotell og bil har 58 prosent systemer på plass for å enkelt kunne gi kunder innsyn i informasjonen bedriften lagrer om den registrerte, mens 30 prosent har ikke et slikt system på plass. Rundt en av ti er usikre på om deres bedrift har et slikt system på plass. Dersom den registrerte ønsker å få slettet sin informasjon fra bedriftenes systemer, svarer to av tre at bedriften har systemer på plass for å enkelt kunne gjennomføre dette. 24 prosent opplyser at slike systemer ikke er på plass, mens 10 prosent er usikre. Bedriftene plikter å informere den registrerte samt datatilsynet dersom avvik eller brudd på datasikkerheten skulle forekomme innen 72 timer. I studien oppgir rundt halvparten av respondentene at de ikke oppfyller dette kravet, 16 prosent er usikre og 34 prosent av bedriftene har rutiner for dette på plass.

5.2 Deskriptiv statistikk

Variabel	Kategorier	Frekvens	Relativ andel (%)	n
GDPR april	1 = implementert	19	19,8	96
	0 = ikke implementert	77	80,2	
GDPR 25. mai	1 = klar	56	58,3	96
	0 = ikke klar	40	41,7	
Kjønn	1 = kvinne	22	22,9	96
	0 = mann	74	77,1	
Utdanningsnivå	1 = mastergrad	38	39,6	96
	0 = ikke mastergrad	58	60,4	
Utdanning: Økonomi	1 = økonomiutdanning	56	58,3	96
	0 = ikke økonomiutdanning	40	41,7	
Rekruttering	1 = ansatt utenifra	60	62,5	96
	0 = forfremmet innenifra	36	37,5	
Bransje: Bank og forsikring	1 = bank og forsikring	19	19,8	96
	0 = ikke bank og forsikring	77	80,2	
Bransje: Energi	1 = energi	25	26,0	96
	0 = ikke energi	71	74,0	
Bransje: IKT	1 = IKT	21	21,9	96
	0 = ikke IKT	75	78,1	
Bransje: Hotell	1 = hotell	19	19,8	96
	0 = ikke hotell	77	80,2	
Bransje: Bil	1 = bil	12	12,5	96
	0 = ikke bil	84	87,5	

Kontinuerlig variabel	Min	Max	Gj. Snitt	Standardfeil	Median	Skjevhet	Kurtose	n
Alder	25	68	49,46	9,7	50	-0,57	0,016	96
Ansiennitet	1	39	10,70	8,13	10	1,039	0,932	96
Antall ansatte	1	180	22,52	34,76	8	2,676	7,882	96

Tabell 6: Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk fra studien presenteres i tabell 5. Ut ifra 96 gyldige svar viser den første avhengige variabelen at 19,8 prosent av norske SMB'er innenfor bransjene IKT, bank-forsikring, energi, hotell og bil svarer at de er i tråd med GDPR per april 2018. Den andre avhengige variabelen viser at 58,3 prosent er eller mener de vil være i tråd innen fristen 25. mai. Det er store variasjoner i den innsamlede dataen innenfor karakteristika ved daglig leder, bedriftens størrelse og de ulike bransjene. Rundt 20 prosent av respondentene er fra bransjene bank-forsikring og hotell, 26 prosent er fra energibransjen, omtrent 22 prosent fra IKT og 12,5 prosent er fra bransjen bil. Aldersspennet for de daglige lederne varierer fra 25 år til 68 år, i tillegg varierer ansiennitet fra 1 år til 39 år. 22,9 prosent av respondentene er kvinner, og rundt 40 prosent av respondentene har en mastergrad eller høyere. I tillegg er rundt tre

fjerdedeler av de daglige lederne ansatt utenifra og omtrent like mange har økonomisk utdanning. Alderen til de daglige lederne er gjennomsnittlig 49,46 år. Respondentene i studien har i gjennomsnitt vært daglig leder for sin bedrift i 10,70 år. Det er gjennomsnittlig 22,52 ansatte i de deltakende bedriftene, i tillegg observeres det store variasjoner i antall ansatte.

Ser vi på skjevhet, som forteller oss hvor symmetrisk eller usymmetrisk distribusjonen av verdiene er, viser alder (-0.57) og betyr at fordelingen er forskjøvet til venstre og gjennomsnittet er lavere enn medianen. I tillegg ser vi at kurtose har en verdi på (0.016). Kurtose viser oss noe om formen på distribusjonen av dataene, der høy kurtose forteller oss at det er mange uteliggende verdier. Helt normalfordelt distribusjon vil ha en skjevhet og kurtose lik 0. Vi ser derfor at skjevhet og kurtose for alder indikerer at variabelen er tilnærmet normalfordelt. Dersom skjevhet eller kurtose er over +/- 1 forkastes null hypotesen om normalfordeling. Fra resultatene i tabell 6 forkastes null hypotesen for de kontinuerlige variablene ansiennitet og antall ansatte. Siden vi har valgt å benytte oss av logistisk regresjon fører ikke dette til noe problem, da logistisk regresjon er robust nok til å håndtere dataene selv om de ikke er normalfordelte (Yasemin et al., 2015).

5.3 Korrelasjon

I tabell 7 tester vi om multikollinearitet mellom variablene vil påvirke analysen. Tabellen presenterer korrelasjoner mellom alle variablene i modellen vår. En gjennomgang av noen variabler med signifikant korrelasjon viser at det mellom GDPR april og GDPR 25mai er en korrelasjon på 0.420** på 99 prosent konfidensintervall, noe som er å forvente da de som har svart de er i tråd med GDPR i april også er i tråd med GDPR i mai. Alder og ansiennitet viser også delvis høy korrelasjon på; 0.346** ($p < 0.01$). Alder korrelerer negativt med Hotell; -0.308** ($p < 0.01$). Kjønn korrelerer negativt med bransjen bil; - 0.206* ($p < 0.05$) og IKT; - 0.229* ($p < 0.05$), men korrelerer positivt med hotell; 0.538** ($p < 0.01$). Selv om flere variabler viser signifikant korrelasjon, er ingen av variablene over det kritiske nivået på 0.6 – 0.8 (Grewal et al., 2004; Tabachnick, 2013). Det forekommer derfor ikke kritiske nivåer av multikollinearitet i modellen vår og det er mulig å gå videre med den logistiske regresjonen.

Korrelasjonsmatrise

	GDPR_april	GDPR_25mai	Alder	Kjønn	Mastergrad	Økonomi	Ansiennitet	Rekruttering	Ansatte	Bank fors.	IKT	Bil	Energi	Hotell
GDPR_april	1	,420**	0,047	-0,146	-0,081	0,155	0,073	0,007	-0,070	0,081	0,053	0,049	-0,116	-0,050
GDPR_25mai		1	0,082	-0,092	0,079	0,100	-0,032	0,087	0,189	0,049	0,089	-0,192	0,068	-0,057
Alder			1	-0,185	0,015	-0,030	,346**	,213*	-0,059	0,041	-0,041	0,194	0,134	-,308**
Kjønn				1	-0,036	0,059	-0,182	-0,038	0,107	-0,084	-,229*	-,206*	-0,041	,538**
Mastergrad					1	0,079	-0,107	-0,077	0,180	,239*	-0,016	-,306**	,248*	-,242*
Økonomi						1	0,096	0,044	0,189	,208*	-0,064	-0,192	-0,124	0,155
Ansiennitet							1	-,258*	-0,083	0,015	0,110	,353**	-0,110	-,301**
Rekruttering								1	-0,081	0,007	-0,059	0,033	-0,031	0,061
Ansatte									1	0,002	-0,089	-0,163	,202*	0,002
Bank fors.										1	-,263**	-0,188	-,295**	-,247*
IKT											1	-0,200	-,314**	-,263**
Bil												1	-,224*	-0,188
Energi													1	-,295**
Hotell														1

** Indikerer signifikant korrelasjon ved 0.01 signifikansnivå (2-veis).

* Indikerer signifikant korrelasjon ved 0.05 signifikansnivå (2-veis).

Tabell 7: Korrelasjonsmatrise

5.4 Resultater fra logistisk regresjon

Resultatene fra den multiple logistiske regresjonen gjengis i tabell 8 og 9 og viser regresjon utført i flere steg ved bruk av baklengs stegvis Likelihood Ratio metoden. Logistisk regresjon er utført for hver av de to avhengige variablene GDPR april og GDPR 25. mai. For begge modellene vises kun første og siste steg utført i SPSS. Alt i alt er det gjennomført tolv steg for GDPR april (tabell 8) og ni steg for GDPR 25. mai (tabell 9). I tabellen vises verdier fra Nagelkerke R², Hosmer og Lemeshow testen og signifikante p-verdier er markerte.

Logistisk regresjon GDPR april

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Steg 1 Alder	0,013	0,032	0,168	1	0,682	1,013	Steg 12 Alder						Ekskludert
Kjønn	-1,142	0,931	1,505	1	0,220	0,319	Kjønn						Ekskludert
Økonomi	0,953	0,641	2,209	1	0,137	2,595	Økonomi						Ekskludert
Mastergrad	-0,715	0,682	1,101	1	0,294	0,489	Mastergrad						Ekskludert
Ansiennitet	-0,009	0,040	0,046	1	0,830	0,991	Ansiennitet						Ekskludert
Rekruttering	-0,066	0,628	0,011	1	0,916	0,936	Rekruttering						Ekskludert
Ansatte	0,006	0,008	0,472	1	0,492	1,006	Ansatte						Ekskludert
Bank_forsikring	0,177	0,786	0,051	1	0,822	1,194	Bank_forsikring						Ekskludert
Energi	-0,676	0,851	0,632	1	0,427	0,508	Energi						Ekskludert
Bil	-0,012	0,954	0,000	1	0,990	0,988	Bil						Ekskludert
Hotell	-0,268	1,017	0,069	1	0,792	0,765	Hotell						Ekskludert
Konstant	-2,050	1,601	1,639	1	0,200	0,129	Konstant	-1,399	0,256	29,843	1	0,000	0,247

Hosmer and lemeshow test = 0.460

Nagelkerke = 0.122

n = 96

Signifikansnivå: p < 0,1 *; p < 0,05 **; p < 0,01 ***

Hosmer and lemeshow test = -

Nagelkerke = 0.000

Tabell 8: Logistisk regresjon GDPR april

Tabell 8 viser resultatene fra den logistiske regresjonen for den avhengige variabelen GDPR april. Hosmer og Lemeshow testen, som tester modellens «goodness of fit» og er basert på predikerte sannsynligheter for den avhengige variabelen, viser for steg 1 en verdi på 0.460, og indikerer at modellen er godt tilpasset. Det er ønskelig at testen ikke er statistisk signifikant, da dette vil indikere at modellen ikke gir en god beskrivelse av dataene. Nagelkerke R² viser hvor mye av variansen til den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene i modellen. Resultatene fra regresjonen av GDPR april i steg 1 gir en Nagelkerke R² = 0.122. Dette indikerer at 12,2 prosent av variansen i den avhengige variabelen forklares av modellen. Variabelen økonomi (F3) har en p-verdi på 0.137 i steg 1, men er ikke signifikant for (p < 0.10). Videre i den stegvise regresjonen ble alle våre uavhengige variabler ekskludert, som viser at ingen av de uavhengige variablene har en signifikant påvirkning på GDPR april.

Logistisk regresjon GDPR 25. mai													
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Steg 1 Alder	0,022	0,028	0,617	1	0,432	1,022	Steg 9 Kjønn	-0,940	0,550	2,921	1	0,087*	0,391
Kjønn	-0,780	0,657	1,411	1	0,235	0,458	Ansatte	0,026	0,012	4,899	1	0,027**	1,027
Økonomi	0,085	0,505	0,028	1	0,866	1,089	Bil	-1,261	0,679	3,443	1	0,064*	0,283
Mastergrad	-0,218	0,527	0,171	1	0,679	0,804	Konstant	0,249	0,308	0,652	1	0,419	1,283
Ansiennitet	0,000	0,038	0,000	1	0,998	1,000	Alder						Ekskludert
Rekruttering	0,593	0,535	1,232	1	0,267	1,810	Økonomi						Ekskludert
Ansatte	0,031	0,013	5,124	1	0,024**	1,031	Mastergrad						Ekskludert
Bank_forsikring	-0,223	0,729	0,093	1	0,760	0,800	Ansiennitet						Ekskludert
Energi	-0,310	0,732	0,179	1	0,672	0,734	Rekruttering						Ekskludert
Bil	-1,682	0,858	3,847	1	0,050**	0,186	Bank_forsikring						Ekskludert
Hotell	-0,420	0,859	0,239	1	0,625	0,657	Energi						Ekskludert
Konstant	-1,009	1,354	0,555	1	0,456	0,365	Hotell						Ekskludert

Hosmer and lemeshow test = 0.663
Nagelkerke = 0.214
n = 96
Signifikansnivå: p < 0,1 *; p < 0,05 **; p < 0,01 ***

Hosmer and lemeshow test = 0.713
Nagelkerke = 0.174

Tabell 9: Logistisk regresjon GDPR 25. mai

Tabell 9 viser resultatene fra den andre avhengige variabelen GDPR 25. mai. Hosmer og Lemeshow testen viser en verdi på 0.663 for steg 1 og indikerer at modellen gir en god beskrivelse av dataene. Nagelkerke R² gir i første steg av modellen en verdi på 0.214 som forteller oss at de uavhengige variablene i modellen forklarer 21,4 prosent av variansen i den avhengige variabelen. I første steg får vi støtte for de uavhengige variablene: ansatte (p = 0.024**) og bil (p = 0.050**).

Når den logistiske regresjonen ble kjørt stegvis for GDPR 25. mai, ble tre variabler beholdt i siste steg (steg 9). Selve regresjonsmodellen blir i steg 9 signifikant ($p = 0.004^{**}$) og styrker modellen. Hosmer og Lemeshow økte til 0.713, mens Nagelkerke R^2 ble redusert til 0.174. Dette indikerer at modellen nå har en høyere grad av "goodness of fit", men at modellen nå forklarer GDPR 25. mai i noe mindre grad.

Resultatene fra steg 9 viser at kjønn (F6) er signifikant ($p = 0.087^*$) med negativ koeffisient. Videre viser resultatene at antall ansatte (F7) er signifikant ($p = 0.027^{**}$) med positiv koeffisient. Bransjevariabelen (F8) har negativ koeffisient for bransjen bil og er signifikant ($p = 0.064^*$).

6 Diskusjon

6.1 Kartleggingen av implementeringen av GDPR

Personvernforordningen ble godkjent av EU Parlamentet 14. april 2017 og det ble samtidig bestemt at loven skulle tre i kraft 25. mai 2018. Det var derfor overraskende å se at en av ti bare en måned før fristen, fortsatt ikke hadde hørt om GDPR. Resultatene våre for norske SMB'er er allikevel merkbart bedre enn det Intrum (2018) fant da de undersøkte alle typer europeiske bedrifter i første kvartal 2018, og oppdaget at 27 prosent av dem ikke hadde hørt om GDPR. Det som overrasket mest, var at det var flere respondenter fra IKT bransjen som ikke hadde hørt om GDPR enda, samtidig var det den bransjen i studien som hadde størst andel bedrifter som svarte at de ville ha implementert GDPR til 25.mai.

I april 2018 mente 20 prosent av respondentene at de allerede var i samsvar med loven. Ved en gjennomgang av kontrollspørsmålene angående GDPR kommer det frem at over 40 prosent av bedriftene som svarte de var i tråd i april ikke kunne gå god for at bedriften oppfylte vesentlige krav i loven. Dette er allikevel en stor forbedring dersom vi sammenligner med funnene fra Veritas rapporten fra 2017, hvor 31 prosent av respondentene mente bedriften deres var i samsvar, men kontrollspørsmål viste at det i realiteten bare var to prosent av bedriftene som oppfylte de sentrale kravene i loven (Veritas, 2017).

På spørsmål om bedriften kommer til å være i samsvar med GDPR innen fristen svarte 58 prosent av bedriftslederne at de mener bedriften deres vil være i samsvar til fristen i mai. Dette er nesten en tredobling fra hvor mange respondenter som svarte de var klar i april. Som undersøkelsen av kontrollspørsmålene viser, er ikke disse tallene nødvendigvis reelle, men det gir oss allikevel en god pekepinn på at GDPR fokuset i mange norske SMB'er har tatt seg kraftig opp i senere tid. Det kan se ut som at mange bedrifter kom sent i gang med implementeringsprosessen, og har først i senere tid innsett alvorlig GDPR innebærer. Det er allikevel tydelig at mange bedrifter ikke vil være klar til 25.mai, og at en andel av disse mest sannsynlig heller ikke klarer å nå den utsatte fristen for EØS, da de fortsatt ikke har igangsatt noen tiltak for å komme i samsvar.

Det var 20 prosent av respondentene som ikke var i samsvar med loven i april, som heller ikke har igangsatt noen prosesser i forhold til GDPR i bedriften sin. Dette inkluderer at de ikke har startet å planlegge hvilke tiltak som må gjennomføres før bedriften kommer i samsvar med loven. Spørreundersøkelsen ble gjennomført før det ble avklart at fristen for EØS landene ble utsatt, men dersom disse bedriftene har noen kunder fra EU landene, må deres personopplysninger behandles etter GDPR allerede fra 25. mai. Selv om fristen for EØS landene er utsatt til tidligst 1. juli (Regjeringen, 2018), kan det å komme i tråd med den nye personvernforordningen være en tidkrevende prosess. Det var også 14 prosent som ikke kunne svare på hvilken fase av GDPR arbeidet bedriften deres var i, og det er da nærliggende å anta at også enkelte av disse bedriftene ikke har kommet i gang med de nødvendige forberedelsene. Med tanke på de høye bøtene brudd på GDPR medfører og den potensielle negative effekten for bedriftens omdømme, er disse tallene urovekkende.

I februar 2017 publiserte Atea en undersøkelse hvor det kom frem at bare én av ti norske bedrifter hadde startet implementeringen av GDPR i sine systemer (Bark, 2017). Resultatene våre viser en klar forbedring over det siste året, da det i april 2018 var 2 av 10 som ikke hadde startet GDPR arbeidet. Samlet sett viser resultatene våre at over 40 prosent av norske SMB'er i studien, ikke kommer til å være klar innen 25.mai. Dette samsvarer i stor grad med det Ponemon Institute (2018) fant da de spurte over 1000 amerikanske og europeiske selskaper om de forventet å være klar til 25.mai. Undersøkelsen deres avdekket at hele 48 prosent av selskapene ikke ville bli klar til fristen. Frem til nå har Norge ikke vært blant de strengeste landene når det gjelder håndheving av personvernloven (Eidem, 2018). Dette kan imidlertid se ut til å endre seg ved innføringen av den nye personvernforordningen. Direktør for

Datatilsynet uttalte i mai 2018: "Vi kommer til å bruke alle verktøy som ligger i loven og "rykke frem" på flere fronter i tilsynsoppgavene" (Eidem, 2018).

6.2 Karakteristika ved daglig leder

Den videre diskusjonen tar utgangspunkt i tabell 8 for den avhengige variabelen GDPR_april, og tabell 9 for den avhengige variabelen GDPR_25.mai. Disse variablene vil bli referert til som april og mai i diskusjonen.

6.2.1 Forventning 1: Alder

F1: *Jo eldre daglig leder er, jo lavere sannsynlighet er det for at bedriften har implementert GDPR.*

Resultatene fra regresjonsanalysen viser at alder; $p = 0.715$ for april og; $p = 0.421$ for 25. mai. Resultatene er ikke signifikante og samtidig har begge variablene positiv koeffisient som peker i retning av at bedrifter med eldre daglig leder har høyere sannsynlighet for å ha implementert GDPR. Vi får altså ikke støtte til vår forventning om at alder har en negativ påvirkning på sannsynligheten for å ha implementert GDPR i norske SMB'er. Resultatene er heller ikke samsvar med tidligere studier der alder har vist seg å ha en negativ påvirkning på implementeringen av ERP-system (Hiebl et al., 2017), ulike innovative styringsverktøy (Naranjo-Gil et al., 2009) eller teori om at alder har en negativ påvirkning på åpenheten for innovativ praksis (Hambrick & Mason, 1984). Våre funn peker mer i retningen av det Taylor (1975) fant ved at eldre ledere søker mer informasjon og evaluerer informasjonen mer nøyaktig. Det at yngre ledere er funnet å ta mer risiko (Serfling, 2014) kan også være en innvirkende faktor, ved at GDPR krever fokus på risikominimering og forbedrede sikkerhetsrutiner (Datatilsynet, 2016c).

6.2.2 Forventning 2: Mastergrad

F2: *Bedrifter der daglig leder har en mastergrad, har en høyere sannsynlighet for å ha implementert GDPR, enn bedrifter der daglig leder ikke har mastergrad.*

Resultatene fra regresjonsanalysen viser at mastergrad; $p = 0.289$ for april og; $p = 0.632$ for 25. mai, og er ikke signifikante. I tillegg har begge variablene negativ koeffisient og peker i

retning av at bedriftene med daglig leder som har en mastergrad har lavere sannsynlighet for å ha implementert GDPR. Dette er i motsatt retning av det vi forventet og gir ikke støtte til vår forventning om utdanningsnivå. Funnet vårt peker mer i retning av det Hiebl et al. (2017) fant da deres studie fant en signifikant negativ sammenheng mellom å ha universitetsutdanning og adopsjon av ERP-system, og viste at økonomiledere uten universitetsutdanning oftere hadde tatt i bruk ERP-system. Resultatene våre peker i motsatt retning av det Young et al. (2001) avdekket ved at ledere med en mastergrad eller doktorgrad i større grad tok i bruk innovative styringsverktøy, og er heller ikke i tråd med at ledere med høyere utdanning er funnet å lettere håndtere kompliserte utfordringer (Kimberly & Evanisko, 1981). Da GDPR innebærer en svært komplisert utfordring for veldig mange bedrifter, siden loven er svært omfattende og til dels krevende å forstå. Det var derfor forventet at ledere med høyere utdanning ville i større grad ha implementert GDPR. En mulig forklaring på dette kan være at GDPR er nytt for alle og ikke noe en høyere utdanning har dekket tidligere. Samtidig skiller GDPR seg fra teorien ved at det her er snakk om en lovpålagt implementering som alle uansett bakgrunn må implementere. I tillegg trenger ikke daglig leder personlig å utføre implementeringen av forordningen, men kan igangsette mer kompetente personer til å utføre arbeidet for dem.

6.2.3 Forventning 3: Økonomi

F3: *Bedrifter der daglig leder har en økonomisk utdanning har oftere implementert GDPR, enn bedrifter med daglig leder uten økonomisk utdanning.*

Fra regresjonsanalysen ser vi at resultatene for økonomi; $p = 0.128$ for april og; $p = 0.842$ for 25. mai. De positive sammenhengene peker i samme retning som vår forventning om at daglig leder med en økonomisk utdanning har en positiv effekt på sannsynligheten for å ha implementert GDPR, men resultatene våre er ikke signifikante. Resultatene våre peker i samme retning som funnene i studien til Grimm og Smith (1991), der ledere med økonomisk utdanning utførte i større grad strategiske endringer i møte med nyt regelverk. Retningen er også i tråd med studien til Naranjo-Gil et al. (2009) som avdekket at økonomiledere med økonomisk utdanning hadde i større grad implementert innovative styringsverktøy. Det at ledere med økonomisk utdanning i større grad gjør investeringer etter "boka" (Bertrand & Schoar, 2003) kan være en mulig forklarende faktor for at vi ser indikasjoner på at ledere med økonomisk utdanning oftere har implementert GDPR. Det å implementere GDPR krever en

betydelig investering, men gevinsten innebærer redusert risiko for bedriften. Når kundene vet at personopplysningene deres er tilstrekkelig sikret, vil bedriften unngå tap av omdømme, og bedriften reduserer samtidig risikoen for å bli ilagt de potensielt høye bøtene brudd på GDPR medfører. Økonomisk utdanning vektlegger å minimere risiko og unngå store tap (Hambrick & Mason, 1984). Det kan derfor tyde på at ledere med økonomisk utdanning har bedre forutsetninger for å forstå hvilken risiko det innebærer å ikke være i samsvar med GDPR.

6.2.4 Forventning 4: Ansiennitet

F4: *Jo lengre ansiennitet daglig leder har, jo lavere sannsynlighet er det for at bedriften har implementert GDPR.*

Resultatene for ansiennitet viser for april; $p = 0.874$ og for mai; $p = 0.998$, og viser videre at denne variabelen har ingen effekt for mai. Selv om koeffisienten for ansiennitet viser negativt fortegn for april, har den tilnærmet ingen effekt og vi får derfor ikke støtte for forventningen vår. Tidligere studier om at ansiennitet har vist en negativ effekt på implementeringen av innovative styringsverktøy (Naranjo-Gil et al., 2009). Den negative sammenhengen støttes også av teorien om at ledere med lang ansiennitet foretar mindre store endringer (Finkelstein et al., 2009) og er i større grad forpliktet til bedriftens eksisterende tilstand (Henderson et al., 2006). Ved implementeringen av GDPR får vi ikke støtte for den negative sammenhengen mellom ansiennitet og implementering av GDPR. En mulig forklaring på dette er at GDPR er en påtvunget implementering, og det er ikke slik at ledere med lengre ansiennitet har andre forutsetninger for å implementere eller la være å implementere GDPR. Den tidligere forskningen som har funnet en negativ sammenheng med ansiennitet, har studert valgfri implementering av ulike styringsverktøy (Finkelstein et al., 2009), mens Hiebl et al. (2017) fikk ikke støtte for en sammenheng mellom ansiennitet og implementeringen av ERP-system i bedrifter.

6.2.5 Forventning 5: Rekruttering

F5: *Bedrifter der daglig leder er ansatt utenfra har oftere implementert GDPR, enn bedrifter der daglig leder er ansatt innenfra.*

Resultatene for rekruttering viser for april; $p = 0.874$, og for mai; $p = 0.234$. Funnene våre for rekruttering er ikke signifikante og vi får derfor ikke støtte for vår forventning. En mulig forklaring på dette er at GDPR er en påtvunget implementering som gjelder for alle bedrifter. Det er derfor ikke slik at en daglig leder som har erfaring fra andre bedrifter nødvendigvis vil ha andre eller bedre forutsetninger for å være tidlig ute med å implementere GDPR. Likevel ser vi at koeffisienten for mai peker i samme retning som forventningen vår, og indikerer at bedrifter der daglig leder er ansatt utenfra oftere har implementert GDPR innen 25. mai. Dette peker i samme retning som teorien om at ledere ansatt utenfra gjør større organisatoriske endringer (Helmich & Brown, 1972), og ledergrupper ansatt utenfra vil lettere kunne håndtere store endringer som et nytt regelverk (Hambrick & Mason, 1984). Funnet for 25. mai peker også i samme retning som Hiebl et al. (Hiebl et al., 2017) avdekket ved at ledere ansatt utenfra tok oftere i bruk ERP-system i bedrifter.

6.2.6 Forventning 6: Kjønn

F6: *Bedrifter med kvinnelig daglig leder har oftere implementert GDPR, enn bedrifter med mannlig daglig leder.*

Resultatene for kjønn viser; $p = 0.221$ for april og; $p = 0.087^*$ for mai. Selv om resultatet for mai er signifikant, viser koeffisienten negativt fortegn og vi får derfor ikke støtte for forventningen vår. Funnet viser at bedrifter med mannlig leder oftere ha implementert GDPR innen fristen, enn bedrifter med kvinnelig leder. Dette funnet er ikke i tråd med tidligere forskning som viste at kvinnelige ledere både er mer opptatt av bedriftens samfunnsansvar (CSR) (Manner, 2010; Marquis & Lee, 2013; Zhang et al., 2013) og utsetter bedriften for mindre risiko (Huang & Kisgen, 2013). Dette er noe overraskende siden implementering av GDPR i stor grad vil redusere risiko for at bedriftens kundedata kompromitteres, som igjen kan føre til tap av kunder og potensielt svært omfattende kostnader. Siden kvinnelige ledere er funnet å være mer opptatte av CSR var det forventet at en større andel bedrifter med kvinnelig leder ville være tidlig ute med å implementere GDPR, da det også handler om å ta hensyn til kundene sine ved å forbedre sikkerheten og privatlivet for alle i samfunnet. At kvinnelige ledere er funnet å ha en høyere kvalitet på styringspraksisen (Vähämaa, 2017) støttes ikke, når vi her undersøker et viktig aspekt av å styre en bedrift i dagens teknologiske samfunn.

6.3 Andre teorier

6.3.1 Forventning 7: Størrelse

F7: *Jo større bedriften er, jo høyere sannsynlighet er det for at bedriften har implementert GDPR.*

Resultatene for antall ansatte peker i positiv retning av at antall ansatte øker sannsynligheten for å ha implementert GDPR i april (tabell 8). Signifikansen for ansatte er derimot; $p = 0.393$, og er ikke signifikant og gir ikke støtte til vår forventning. Når vi ser på resultatene for mai (tabell 9) viser det seg at antall ansatte har en signifikant påvirkning; $p = 0.027^{**}$ og indikerer at større SMB'er oftere har implementert GDPR innen fristen 25. mai. Funnet gir støtte til vår forventning om bedriftens størrelse, og er i tråd med tidligere teori om at størrelse har en betingende påvirkning på implementeringen av ulike styringssystemer (Chenhall, 2003; Otley, 1980). Da størrelse tidligere har blitt undersøkt i sammenheng med implementeringen av GDPR, har det kun dreid seg om forskjeller mellom store bedrifter (over 250 ansatte) og SMB'er (under 250 ansatte) (PwC, 2017c). Selv om vår studie undersøkte størrelse blant SMB'er, peker våre resultater i samme retning, at større bedrifter oftere har implementert GDPR enn mindre bedrifter. En mulig grunn til at større bedrifter er tidligere ute med å implementere GDPR er at de har tilgang til flere ressurser (Shah & Ward, 2003) som gjør det lettere for dem å gjennomføre den omfattende implementeringsprosessen GDPR kan innebære. Funnet vårt er også i tråd med tidligere studier som viser at større bedrifter oftere har implementert ulike styringsverktøy (Fallan et al., 2015; Hiebl et al., 2017).

6.3.2 Forventning 8: Bransje

F8: *Hvilken bransje bedriften tilhører vil ha en påvirkning på om bedriften har implementert GDPR.*

Vår siste forventning undersøker om hvilken bransje bedriften tilhører har en påvirkning for implementeringen av GDPR. Første steg i regresjonen måler bransjene bank-forsikring, energi, bil og hotell mot bransjen IKT som referansebransje. Resultatene fra den avhengige variabelen GDPR april (tabell 8) viser i første steg at alle bransjene utenom bank-forsikring har en lavere sannsynlighet for å ha implementert GDPR i forhold til bransjen IKT. Bransjen

bank og forsikring viser at koeffisienten er positiv og indikerer at bank og forsikringsbransjen har kommet lengre i arbeidet med GDPR enn bransjen IKT.

Resultatene fra den avhengige variabelen GDPR 25. mai (tabell 9) viser i første steg at koeffisienten til alle de fire bransjene har et negativt fortegn, noe som indikerer at bransjene bank-forsikring, energi, bil og hotell vil ha implementert GDPR i mindre grad enn bransjen IKT. Ikke overraskende er bransjen bil signifikant; $p = 0.050^{**}$ dårligere enn IKT i modellens første steg. I steg 9 blir bransjen bil testet i forhold til de fire andre bransjene og viser at bransjen bil er signifikant; $p = 0.064^*$. Variabelen ble litt mindre signifikant enn i første steg, men selve modellen ble i steg 9 signifikant ($p = 0.004^{**}$), noe som også styrker funnene våre. Vi får derfor støtte for vår forventning om at bransje har en påvirkning på implementeringen av GDPR 25. mai, og viser at bedriftene som tilhører bilbransjen har signifikant lavere sannsynlighet for å ha implementert GDPR. Tidligere undersøkelser utført av PwC (2017c) fant også at det var forskjeller mellom bransjene ved implementeringen av GDPR.

7 Avslutning og konklusjon

7.1 Konklusjon

I denne studien forsøker vi å avdekke hvor langt norske SMB'er er kommet med implementeringen av GDPR, og hvilken betydning karakteristika ved daglig leder og utvalgte bedriftsfaktorer har på implementeringen av GDPR. Studien er basert på Upper Echelons Theory, Contingency Theory og en kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført blant SMB'er i fem ulike bransjer. Studien avdekket at over 40 prosent av norske SMB'er ikke vil være i tråd med GDPR innen 25. mai. Dette funnet er svært nærliggende resultatene til Ponemon Institute (2018) for europeiske og amerikanske bedrifter. Vi ser derfor minimale avvik mellom norske og utenlandske bedrifter ved implementeringen av GDPR. Samtidig ser vi en klar forbedring sammenlignet med norske bedrifter for over ett år siden (Bark, 2017).

Studien avdekker at de undersøkte karakteristika ved daglig leder ikke har så stor effekt på implementeringen av GDPR, da kun kjønn er signifikant i denne sammenhengen, ved at mannlige ledere oftere har implementert GDPR i sin bedrift, enn kvinnelige ledere. Funnet støtter ikke vår forventning og er heller ikke i tråd med tidligere forskning, som har vist at kvinnelige ledere har bedre kvalitet på styringspraksisen (Vähämaa, 2017) og utsetter

bedriften for mindre risiko (Khan & Vieito, 2013). Videre er det avdekket at størrelse har en signifikant effekt, og viser at større SMB'er oftere har implementert GDPR, enn mindre SMB'er. Resultatet vårt peker i samme retning som tidligere studier som har undersøkt bedriftsstørrelse i forhold til implementeringen av ulike styringssystemer (Fallan et al., 2015; Hiebl et al., 2017) og bidrar til Contingency Theory litteraturen (Otley, 1980). I tillegg har vi avdekket at bedriftens bransjetilhørighet kan være med å forklare hvorfor noen bedrifter har implementert GDPR oftere enn andre, hvor bilbransjen er signifikant dårligere stilt sammenlignet med bransjene IKT, energi, hotell, og bank og forsikring. Funnene i studien bidrar til å forklare hvorfor noen bedrifter oftere vil ha implementert GDPR innen 25. mai og viser enkelte faktorer som skiller bedriftene ved implementeringen av en påtvunget regulering.

7.2 Mulige feilkilder i studien

I likhet med andre studier er denne oppgaven utsatt for begrensninger basert på metodevalg og den menneskelige gjennomføringen av undersøkelsen. Vi erfarte en del teoretiske begrensninger ved oppgaven vår da temaet vi undersøkte vanskelig kunne sammenlignes med tidligere forskning innen ledelsesteori. Vi erfarte også at gjennomføringen av spørreundersøkelsen var mye mer omfattende enn vi forutså. Da vi benyttet oss kvantitativ forskningsdesign gjorde dette at vi ikke kunne sjekke om svarene respondentene oppga var riktige. Respondentene hadde heller ikke mulighet til å spørre underveis, dersom de synes noe var uklart.

Det er også andre potensielle feilkilder forbundet med utforming og gjennomføring av spørreundersøkelsen. Den lave svarprosenten kan muligens forklares ved at mange av de utsendt epostene havnet i et spamfilter og har derfor aldri blitt lest av daglig leder eller noen andre i bedriften. Dette fikk vi bekreftet av flere over telefon. En annen vanlig situasjon er at de som leser mail der vi ikke har fått tak i daglig leders egen epostadresse, ikke videresender denne, rett og slett fordi de har fått beskjed på generelt grunnlag å ikke videresende spørreundersøkelser og lignende. Det var også utfordrende å nå de daglige lederne på telefon og mange ønsket ikke å delta, enten fordi de ikke hadde tid eller ikke syntes det var interessant. Noen spørsmål kan potensielt være vanskeligere å forstå basert på respondentenes

ulike kunnskapsbakgrunn og erfaringer. Denne feilkilden ble forsøkt redusert ved gjennomføring av pre-test av spørreskjemaet.

Det lille utvalget i studien, og den relativt lave svarprosenten vi fikk kan være en betydelig faktor i forklaringen på hvorfor vi ikke fikk støtte for flere av forventningene våre, da det rett og slett ble for få svar på enkelte variabler. Vi ser i ettertid at det hadde nok vært bedre å ha et betydelig større utvalg og ikke fokusert på at utvalget skulle være lite nok til at det var gjennomførbart å ringe dem. Den opprinnelige tanken var at dersom vi ringte respondentene våre, ville vi få betydelig flere svar enn dersom vi bare sendte mail. Erfaring tilsier at det ikke er tilfelle og at den andelen av svarene som vi fikk ved å ringe, er så liten at det ikke kan sies å være en gyldig begrunnelse for å ha et så lite utvalg. Sannsynligheten for at utvalget ville blitt mer representativt for populasjonen, hadde også økt dersom antallet respondenter var høyere.

Siden daglig leder ble valgt som respondent, er en potensiell feilkilde at daglig leder ønsker å stille seg selv og sin bedrift i et bedre lys i forhold til implementeringen av GDPR, enn det som er realistisk. Denne feilkildens påvirkning ble forsøkt redusert ved å inkludere kontrollspørsmålene om GDPR. Vi kan heller ikke vite om det faktisk var daglig leder som svarte på undersøkelsen, eller noen andre i bedriften, men vi påpekte flere ganger i informasjonen som ble utsendt at det var daglig leder som var tiltenkt mottaker og respondent for spørreundersøkelsen vår.

Den avhengige variabelen GDPR april viste seg å være av liten verdi da den den ikke hadde noen signifikante funn, og modellen viste seg å ikke kunne forklare implementeringen av GDPR særlig bra. I retrospekt kan det argumenteres for at denne variabelen skulle vært utelatt fra studien, men vi synes fortsatt at det var interessant nok til å inkludere den i oppgaven, da den kunne brukes i kartleggingen av GDPR.

Siden GDPR enda ikke var innført når oppgaven ble skrevet, var det svært få vitenskapelige artikler om dette temaet. Det ble derfor nødvendig å benytte seg av andre kilder enn vitenskapelige artikler i studien vår. Antall vitenskapelige artikler angående GDPR vil nok øke i tiden fremover.

7.3 Forslag til videre forskning

Siden oppgaven skrives rett før og når personvernforordningen (GDPR) trer kraft, vil det være interessant å studere lignende faktorer ved et senere tidspunkt. En kan da undersøke om norske bedrifter har fått de nødvendige systemene GDPR krever på plass, og sammenligne resultatene med vår studie. Det vil også kunne være av interesse å undersøke om andre karakteristika ved daglig leder enn de vi har undersøkt (se for eksempel Hambrick, 2007; Hiebl, 2014) eller ulike betingende faktorer ved bedriften (se for eksempel Chenhall, 2003; Otley, 1980), har en påvirkning på om norske bedrifter er i tråd med GDPR eller ikke. Det kan også være en ide å undersøke om GDPR har ført til et skift lederes strategiske fokus, slik som Cho og Hambrick (2006) undersøkte ved en deregulering i den amerikanske flybransjen. Andre strategiske endringer som norske bedrifter utfører som følge av å innføringen av GDPR vil også være av interesse å undersøke i sammenheng med Upper Echelons Theory og Contingency Theory. I tillegg vil det være som Hiebl (2014) anbefalte, interessant å studere mer om hvilken effekt lederes kjønn har i sammenheng med implementeringen av ulike styringssystemer, samt i GDPR sammenheng. Da vi har studert fem ulike bransjer, vil en undersøkelse av andre bransjer kunne være av interesse. En studie av karakteristika ved daglig leder uten bransje som en faktor vil også kunne være interessant, og som da kan generaliseres til hele populasjonen for norske bedrifter.

Litteraturliste

- Adolfsson, Lundholm, Eklund & Eriksson Lundström. (2017). Detaljhandelns förberedelser inför GDPR: En fallstudie om vilka förändringar företagen behöver utföra samt deras arbete kring GDPR.
- Ahmad & Schroeder. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43. doi: 10.1016/S0272-6963(02)00056-6
- Ates, Garengo, Cocca & Bititci. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54. doi: 10.1108/14626001311298402
- Bark. (2017, 02.23.2017). GDPR gjelder ikke oss [IT-SIKKERHET]. Hentet fra <https://www.atea.no/bloggen/gdpr-gjelder-ikke-oss/>
- Bearak. (2018, 22.05.2018). 2018 Data Breaches - The Worst So Far. Hentet fra <https://www.identityforce.com/blog/2018-data-breaches>
- Becker, Ulrich & Staffel. (2011). Management accounting and controlling in German SMEs – do company size and family influence matter? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(3), 281-300.
- Bertrand & Schoar. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208. doi: 10.1162/003355303322552775
- Bobé & Kober. (2018). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting and Finance*. doi: 10.1111/acfi.12365
- Bowen. (2018). GDPR compliance: How to make sure your organization is prepared. *Briefings on HIPAA*, 18(2).
- Bromback. (2017). Over halvparten av norske bedriftsledere tror at GDPR ikke angår deres virksomhet. *General Data Protection Regulation*. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/over-halvparten-av-norske-bedriftsledere-tror-at-gdpr-ikke-angar-deres-virksomhet/404103>.
- Burkert & Lueg. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1), 3-22. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.10.001>
- Cappelli & Hamori. (2005). The new road to the top. *Harvard business review*, 83(1), 25. doi: 10.1080/00140130412331290871
- Chenhall. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Child. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. doi: 10.1177/003803857200600101
- Cho & Hambrick. (2006). Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- Chown. (1960). A factor analysis of the Wesley Rigidity Inventory: Its relationship to age and nonverbal intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(3), 491-494. doi: 10.1037/h0042403
- Cyert & March. (1963). *A Behavioral Theory Of The Firm* (2 utg.). New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.

- Damanpour & Schneider. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 19(3), 495-522. doi: 10.1093/jopart/mun021
- Datatilsynet. (2009). *En veiledning om internkontroll og informasjonssikkerhet*. Hentet fra https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/internkontroll_veil.pdf.
- Datatilsynet. (2012). *Etablering av internkontroll*. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/behandle-personopplysninger/etablering-internkontroll/>
- Datatilsynet. (2016a). *EUs personvernreform*. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/nye-personvernregler/eus-personvernreform/>
- Datatilsynet. (2016b). *Hva blir nytt med forordningen?* Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/nye-personvernregler/hva-blir-nytt-med-forordningen/>
- Datatilsynet. (2016c). *Alle norske virksomheter får nye plikter*. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/veiledere/hva-betyr/?id=6322>
- Datatilsynet. (2016d). *Alle skal vurdere risiko og personvernkonsekvenser*. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/veiledere/hva-betyr/?id=6321>
- Datatilsynet. (2018). *Hva vet de om deg?* : Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/om-personvern/rapporter/innsynsrapport-2018.pdf>.
- Díaz-Fernández, González-Rodríguez & Pawlak. (2014). Top management demographic characteristics and company performance. *Industrial Management and Data Systems*, 114(3), 365-386. doi: 10.1108/IMDS-04-2013-0210
- Dillman. (1991). The Design and Administration of Mail Surveys. *Annual Review of Sociology*, 17(1), 225-249. doi: 10.1146/annurev.so.17.080191.001301
- DiMaggio & Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi: 10.2307/2095101
- Eidem. (2018, 24.05.2018). En av landets minste etater får ansvar for massivt EU-regelverk: – Det blir noen harde prioriteringer fremover. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2018/05/24/2047/Jus/en-av-landets-minste-etater-far-ansvar-for-massivt-eu-regelverk-det-blir-noen-harde-prioriteringer-fremover>
- ENISA. (2016). *Guidelines for SMEs on the security of personal data processing*. Heraklion: Heraklion : ENISA.
- Europakommisjonen. (2018). *What is an SME?* Hentet fra http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Fallan, Olsen, Daleq & Hobbel. (2015). *Bruk av balansert målstyring i norske kommuner*.
- Finkelstein & Hambrick. (1996). *Strategic leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul: West Publishing Company.
- Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards* (Vol. 1). 198 Madison Avenue, New York: Oxford University Press, inc.
- Flynn & Saladin. (2006). Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *Journal of Operations Management*, 24(5), 583-603. doi: 10.1016/j.jom.2005.09.002
- Forum. (2018). *The Global Risks Report 2018*. Hentet fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf.

- Foss. (2017). *EUs nye personvernregler: Dette er konsekvensene av å sove i timen*. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/kommentar-eus-nye-personvernregler-dette-er-konsekvensene-av-a-sove-i-timen/378590>
- GDPR. (2016). *Europaparlamentes- og Rådsforordning (EU) 2016/679 av 27. april 2016*. Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/forordningen/uoffisiell-norsk-oversettelse-av-personvernforordningen.pdf>.
- Gimmingsrud. (2017). En ny tidsalder for personvern i Europa. *Arbeidsrett*(02), 220-240. doi: 10.18261/ISSN.1504-3088-2017-02-03
- Goll & Rasheed. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023. doi: 10.1177/0170840605053538
- Grewal, Cote & Baumgartner. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
- Grimm & Smith. (1991). Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry. *Strategic Management Journal*, 12(7), 557-562.
- Hall. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83. doi: 10.1016/j.mar.2010.10.002
- Hambrick. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. doi: 10.5465/AMR.2007.24345254
- Hambrick, Cho & Chen. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684. doi: 10.2307/2393871
- Hambrick & Fukutomi. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of management review. Academy of Management*, 16(4), 719. doi: 10.2307/258978
- Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. doi: 10.1002/smj.4250140602
- Hambrick & Mason. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi: 10.2307/258434
- Hamori & Kakarika. (2009). External labor market strategy and career success: CEO careers in Europe and the United States. *Human Resource Management*, 48(3), 355-378. doi: 10.1002/hrm.20285
- Handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter - Store verdier*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf.
- Hannan & Freeman. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Haveman. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627. doi: 10.2307/2393338
- Helmich & Brown. (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 371-381. doi: 10.2307/2392150
- Henderson, Miller & Hambrick. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460. doi: 10.1002/smj.524
- Hiebl. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223-240. doi: 10.1007/s00187-013-0183-1

- Hiebl, Gärtner & Duller. (2017). Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: An upper-echelons perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 85-111. doi: 10.1108/JAOC-10-2015-0078
- Hinton, Brownlow & McMurray. (2014). *SPSS explained* (2nd ed. utg.). London: Routledge.
- Hodge. (2018). GETTING READY FOR GDPR: As the deadline looms for a new data protection regulation in the European Union, businesses must act now to avoid costly penalties. *Risk Management*, 65(1), 26.
- Huang & Kisgen. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*. doi: 10.1016/j.jfineco.2012.12.005
- Intrum. (2018). *GDPR unknown to more than 1 out of 4 European businesses*. Hentet fra <https://www.intrum.com/press/press-releases/press-release-article/?id=4314AFB073D22B91>
- Jacobsen. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Khan & Vieito. (2013). Ceo gender and firm performance.(Report). *Journal of Economics and Business*, 67, 55.
- Kimberly & Evanisko. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713. doi: 10.2307/256170
- Kirchner. (1958). Age differences in short-term retention of rapidly changing information. *Journal of experimental psychology*, 55(4), 352.
- Kotin & Sharaf. (1974). Management succession an administrative style. *Administration in mental health*, 2(1), 46-59. doi: 10.1007/BF02249804
- Koufteros, Vonderembse & Jayaram. (2005). Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy. *Decision Sciences*, 36(1), 97-133. doi: 10.1111/j.1540-5915.2005.00067.x
- López & Hiebl. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119. doi: 10.2308/jmar-50915
- Luft & Shields. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 169-249. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Mackey. (2008). THE EFFECT OF CEOS ON FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357-1367. doi: 10.1002/smj.708
- Manner. (2010). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 53-72. doi: 10.1007/s10551-010-0626-7
- Markóczy. (1997). Measuring Beliefs: Accept No Substitutes. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1228-1242. doi: 10.2307/256934
- Marquis & Lee. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483-497. doi: 10.1002/smj.2028
- McClelland, Liang & Barker. (2010). CEO Commitment to the Status Quo: Replication and Extension Using Content Analysis. *J. Manag.*, 36(5), 1251-1277. doi: 10.1177/0149206309345019
- Miller. (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. *Management Science*, 37(1), 34-52. doi: 10.1287/mnsc.37.1.34

- Mitchell & Reid. (2000). Editorial. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, 11(4), 385-390. doi: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Mole, Ghobadian, O' Regan & Liu. (2004). The Use and Deployment of Soft Process Technologies within UK Manufacturing SMEs: An Empirical Assessment Using Logit Models. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 303-324. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00113.x
- Naranjo-Gil & Hartmann. (2007). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*, 81(1), 29-41. doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.05.009>
- Naranjo-Gil, Maas & Hartmann. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667-695. doi: 10.1080/09638180802627795
- Olsen. (2012). *Diffusion and adoption of management accounting innovations in the public sector : the case of Norwegian health entities and institutions within higher education* (no. 2012/08). Norwegian School of Economics, Department of Accounting, Auditing and Law, Bergen.
- Otley. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. doi: 10.1016/j.mar.2016.02.001
- Pavlatos. (2012). The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 242-254. doi: 10.1108/09675421211281317
- Perrini, Russo & Tencati. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. doi: 10.1007/s10551-006-9235-x
- Ponemon Institute. (2016). *2016 Cost of Data Breach Study: Global Analysis*. Hentet fra <https://app.clickdimensions.com/blob/softchoicecom-anjf0/files/ponemon.pdf>.
- Ponemon Institute. (2018). *The Race to GDPR: A Study of Companies in the United States & Europe*. Hentet fra https://iapp.org/media/pdf/resource_center/Ponemon_race-to-gdpr.pdf.
- PwC. (2017a). Pulse Survey: CEO involvement helps boost GDPR preparations. Hentet fra <https://www.pwc.com/us/en/cybersecurity/general-data-protection-regulation/pulse-survey-ceo-involvement.html>
- PwC. (2017b). Pulse Survey: Corporate GDPR preparations to stretch past May 2018 Hentet fra <https://www.pwc.com/us/en/cybersecurity/general-data-protection-regulation/pulse-survey-insights.html>
- PwC. (2017c). Pulse Survey: GDPR budgets top \$10 million for 40% of surveyed companies. Hentet fra <https://www.pwc.com/us/en/increasing-it-effectiveness/publications/general-data-protection-regulation-gdpr-budgets.html>
- Quigley & Hambrick. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830. doi: 10.1002/smj.2258
- Regjeringen. (2018). *Når får vi ny personopplysningslov?* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nar-far-vi-ny-personopplysningslov/id2599511/>
- Renaud & Shepherd. (2018). GDPR: its time has come. *Network Security*, 2018(2), 20. doi: [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(18\)30017-5](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(18)30017-5)
- Ryz & Grest. (2016). A new era in data protection. *Computer Fraud and Security*, 2016(3), 18-20. doi: 10.1016/S1361-3723(16)30028-8

- Sekaran & Bougie. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Serfling. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251-273. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
- Shah & Ward. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129. doi: 10.1016/S0272-6963(02)00108-0
- Skog. (2010). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- SSB. (2018). *Virksomheter*. Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Tabachnick. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed., International ed. utg.). Boston: Pearson.
- Tankard. (2016). What the GDPR means for businesses. *Network Security*, 2016(6), 5-8. doi: [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(16\)30056-3](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(16)30056-3)
- Taylor. (1975). Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. *The Academy of Management Journal*, 18(1), 74-81. doi: 10.2307/255626
- Taylor & Taylor. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847-866. doi: 10.1080/00207543.2013.842023
- Thaysen. (2018, 22. februar 2018). World Economic Forum: Antall cyberangrep doblet på fem år. Hentet fra <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/world-economic-forum-antall-cyberangrep-doblet-pa-fem-ar>
- Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177. doi: 10.1177/014920630002600605
- Tikkinen-Piri, Rohunen & Markkula. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, 34(1), 134-153. doi: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2017.05.015>
- Tufts. (2011). Kvantitativ metode. I A.-M. Sævi (Red.), *Mange ulike metoder* (s. 71-99). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Verdú-Jover, Lloréns-Montes & García-Morales. (2006). Environment-flexibility coalignment and performance: An analysis in large versus small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 334-349. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00175.x
- Veritas. (2017). *Veritas Study: Organizations Worldwide Mistakenly Believe They Are GDPR Compliant*. Hentet fra <https://www.veritas.com/news-releases/2017-07-25-veritas-study-organizations-worldwide-mistakenly-believe-they-are-gdpr-compliant>
- Vähämaa. (2017). Female executives and corporate governance. *Managerial Finance*, 43(10), 1056-1072. doi: 10.1108/MF-04-2016-0098
- Wang, Holmes, Oh & Zhu. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775-862. doi: 10.1111/peps.12140
- Wiersema & Bantel. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121. doi: 10.2307/256474
- Yasemin, Walter & Miller. (2015). A Comparison of Logistic Regression Models for DIF Detection in Polytomous Items: The Effect of Small Sample Sizes and Non-Normality of Ability Distributions. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 2(1). doi: 10.21449/ijate.239563
- Young, Charns & Shortell. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system.(total

- quality management)(Statistical Data Included). *Strategic Management Journal*, 22(10), 935.
- Zeng & Wang. (2015). CEO gender and corporate cash holdings. Are female CEOs more conservative? *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 1-26. doi: 10.1080/16081625.2014.1003568
- Zhang, Zhu & Ding. (2013). Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392. doi: 10.1007/s10551-012-1352-0

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsmail

Vennligst videresend denne eposten til daglig leder, dersom den ikke allerede har nådd frem til korrekt person.

Kjære Daglig Leder!

Vi er to masterstudenter ved Handelshøyskolen i Agder som denne våren skriver vår masteroppgave om personvernforordningen (GDPR). GDPR er vedtatt av EU og vil gi nye personvernregler i Norge fra mai 2018.

Vi vil ta for oss implementeringsfasen av GDPR i norske bedrifter, der formålet er å se hvor langt norske bedrifter er kommet, samt hvilke faktorer ved bedriften og ledelsen som påvirker implementeringen av GDPR.

Vi vil derfor i uke 15 sende deg en spørreundersøkelse på denne e-postadressen. For å få en høyest mulig svarprosent på vår undersøkelse vil vi forsøke å kontakte daglig leder via telefon, dersom spørreundersøkelsen ikke er besvart i løpet av noen dagers tid.

Undersøkelsen vil ta ca. 10 minutter, og ingen data om enkeltpersoner, enkeltvirksomheter, eller mindre grupper av virksomheter, vil bli presentert. Etter at vi er ferdige med studien vil alle innsamlede data fra undersøkelsen bli slettet. Spørreundersøkelsen er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Opgaven vår er planlagt ferdigstilt 01.06.2018.

Dersom du eller din bedrift har spørsmål knyttet til oppgaven vår, ta gjerne kontakt med Anders Aasland per telefon + 47 47 33 39 63 eller e-post andera13@uia.student.no eller med vår veileder Stine Rye Bårdsen, telefon +47 38 14 16 24 eller e-post stine.r.bardsen@uia.no.

På forhånd hjertelig takk for hjelpen din. Vi setter utrolig stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Anders Aasland og Jan Erik Sørensen

Vedlegg 2: Distribusjonsmail

Vennligst videresend denne til daglig leder, dersom den ikke allerede har nådd frem til korrekt person.

Kjære Daglig Leder

Viser til tidligere e-post angående spørreundersøkelsen om den nye personvernloven (GDPR). Denne spørreundersøkelsen har som formål å undersøke status for implementeringen av GDPR i norske bedrifter. I tillegg ønsker vi å se om det er noen sammenheng mellom implementeringen av GDPR og ulike karakteristika ved daglig leder, bransje og bedriftens størrelse.

Nedenfor ligger linken til spørreundersøkelsen som utføres i SurveyXact. Undersøkelsen vil ta ca. 10 minutter, og alle svar vil bli anonymisert i henhold til Norsk senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer.

Vi hadde satt veldig stor pris på din deltakelse.

Vennligst trykk på linken under for å delta:

<%MorpheusMailLink%>

Dersom du ønsker en kopi av den ferdigstilte oppgaven vår, kan du oppgi din e-post i slutten av spørreundersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Anders Aasland & Jan Erik Sørensen

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse

[1] Har du hørt om EUs nye personvernforordning (GDPR)?

- (1) Ja
- (2) Nei

De neste spørsmålene omhandler bedriftens status i implementeringen av GDPR.

Trykk neste for å fortsette.

[2] Oppfyller deres bedrift i dag kravene i henhold til GDPR?

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

[3] Når oppfylte dere kravene i henhold til GDPR?

- (1) April 2018
- (2) Mars 2018
- (3) Februar 2018
- (4) Januar 2018
- (5) Desember 2017
- (6) November 2017
- (7) Oktober 2017
- (8) September 2017
- (9) August 2017
- (10) Juli 2017
- (11) Juni 2017
- (12) Mai 2017
- (13) Over et år siden

[4] Hvilken fase av GDPR arbeidet er deres bedrift i per i dag?

- (1) Ikke påbegynt
- (2) Planleggingsfase
- (3) Kartleggingsfase
- (4) Implementeringsfase
- (5) Vet ikke / Usikker

[5] Kommer deres bedrift til å ha implementert GDPR innen 25. mai 2018?

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

[6] Hvem utfører implementeringen av GDPR i din bedrift? (Kan velge flere svaralternativer)

- (1) Bedriftens ansatte
- (2) Moderselskap / Konsern
- (3) Innleid konsulentselskap
- (4) Annet: _____
- (5) Vet ikke / usikker

I de neste spørsmålene ønsker vi litt bakgrunnsinformasjon om deg som er daglig leder:

Trykk neste for å fortsette.

[7] Din alder:

[8] Kjønn:

- (1) Kvinne

(2) Mann

[9] Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- (1) Videregående skole
- (2) Årsstudium høyskole/universitet
- (3) Bachelorgrad
- (4) Mastergrad
- (5) Doktorgrad
- (6) Annet: _____

[10] Hvilken type utdanning har du? (kan velge flere alternativer)

- (1) Økonomi og administrasjon
- (2) Datateknologi
- (3) Helse og sosialfag
- (4) Historie
- (5) Idrettsfag
- (6) Ingeniør og teknologiske fag
- (7) Lærerutdanning og pedagogikk
- (8) Media og kommunikasjonsfag
- (9) Realfag
- (10) Samfunnsfag
- (11) Språk og litteratur
- (12) Juss
- (13) Annet: _____

[11] Hvor mange års arbeidserfaring har du siden fullført utdanning?

[12] Hvor mange år har du jobbet i din nåværende bedrift?

[13] Hvor mange år har du jobbet i din nåværende stilling (som daglig leder)?

De neste spørsmålene vil gå litt mer i dybden angående implementeringen av GDPR i din bedrift.

Trykk neste for å fortsette.

[14] Oppbevarer deres bedrift personopplysninger om kunder?

Personopplysninger er opplysninger som kan knyttes til enkeltpersoner, slik som for eksempel navn, adresse, telefonnummer, e-postadresse, IP-adresse, bilnummer, bilder, fingeravtrykk, og fødselsnummer (både fødselsdato og personnummer).

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

[15] Gir dere kundene informasjon om at dere oppbevarer personopplysninger?

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

[16] Må kunden samtykke til at dere oppbevarer personopplysninger?

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

[17] Har dere oppdatert samtykketeksten slik at den er i samsvar med GDPR?

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

[18] Opplyser dere kundene om formålet med oppbevaring av personopplysninger?

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

[19] Har dere systemer på plass for å enkelt gi kunder innsyn i informasjonen dere har registrert om dem, dersom de ber om det?

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

[20] Har dere systemer på plass for å enkelt slette informasjon om kunder, dersom de ber om det?

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

[21] Har dere rutiner på plass for å oppdage og deretter informere kunder/ansatte og datatilsynet, om avvik eller datainnbrudd innen 72-timer?

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

[22] I hvilken grad har de potensielle bøtene for brudd på GDPR loven påvirket deres arbeid i innføringen av GDPR?

- (1) I svært liten grad
- (2) I liten grad
- (3) Hverken eller
- (4) I stor grad
- (5) I svært stor grad
- (6) Vet ikke / Usikker

[23] Har deres bedrift engasjert personvernombud?

- (1) Ansatt eget personvernombud
- (2) Innleid eksternt personvernombud
- (3) Har ikke behov for personvernombud
- (4) Vet ikke / Usikker

Avslutningsvis ber vi deg om å gi litt informasjon om bedriftens størrelse og bransje.

[24] Antall ansatte i bedriften:

[25] Bedriftens driftsinntekter i 2016 (Beløp i hele tusen NOK):

[26] Bedriftens bransje:

(Vennligst velg det alternativet som du mener er mest nærliggende din bedrift)

- (1) Bank og forsikring
- (2) Energi
- (5) Hotell og overnatting

- (3) Informasjonsteknologi og telekommunikasjon
- (4) Bil og kjøretøy

[27] Dersom du ønsker en kopi av den ferdigstilte masteroppgaven kan du legge igjen din epost adresse her. Gå videre ved å trykke neste.

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

Ha en riktig god dag!

Vedlegg 4: Ekskluderte variabler GDPR_april

Step Summary^{a,b}

Step	Improvement			Model			Correct Class %	Variable
	Chi-square	df	Sig.	Chi-square	df	Sig.		
2	,000	1	,998	16,637	10	,083	67,7%	OUT: Ansiennitet
3	-,029	1	,864	16,607	9	,055	66,7%	OUT: økonomi
4	-,086	1	,769	16,521	8	,036	66,7%	OUT: Bank_forsikring
5	-,141	1	,707	16,380	7	,022	67,7%	OUT: Energi
6	-,092	1	,762	16,288	6	,012	67,7%	OUT: Hotell
7	-,187	1	,665	16,101	5	,007	66,7%	OUT: Mastergrad
8	-,810	1	,368	15,290	4	,004	68,8%	OUT: Din alder:
9	-2,034	1	,154	13,257	3	,004	65,6%	OUT: Rekruttering

a. No more variables can be deleted from or added to the current model.

b. End block: 1

Vedlegg 5: Ekskluderte variabler GDPR_25.mai

Step Summary^{a,b}

Step	Improvement			Model			Correct Class %	Variable
	Chi-square	df	Sig.	Chi-square	df	Sig.		
2	,000	1	,990	7,694	10	,659	80,2%	OUT: Bil
3	-,011	1	,915	7,682	9	,566	80,2%	OUT: Rekruttering
4	-,039	1	,843	7,643	8	,469	80,2%	OUT: Ansiennitet
5	-,045	1	,833	7,598	7	,369	80,2%	OUT: Hotell
6	-,137	1	,711	7,461	6	,280	80,2%	OUT: Bank_forsikring
7	-,199	1	,655	7,262	5	,202	80,2%	OUT: Din alder:
8	-,382	1	,537	6,880	4	,142	80,2%	OUT: Antall ansatte i bedriften:
9	-,673	1	,412	6,207	3	,102	80,2%	OUT: Mastergrad
10	-1,133	1	,287	5,074	2	,079	80,2%	OUT: Energi
11	-2,677	1	,102	2,397	1	,122	80,2%	OUT: Kjønn
12	-2,397	1	,122	,000	0	.	80,2%	OUT: økonomi

a. No more variables can be deleted from or added to the current model.

b. End block: 1

Vedlegg 6: Logistisk regresjon GDPR_april

Classification Table^{a,b}

Observed	GDPR_april	Predicted		Percentage Correct
		,00	1,00	
Step 0	,00	77	0	100,0
	1,00	19	0	,0
Overall Percentage				80,2

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 0	Constant	-1,399	,256	29,843	1	,000	,247

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	7,544	10	,673
	Block	7,544	10	,673
	Model	7,544	10	,673
Step 11 ^a	Step	-2,397	1	,122

a. A negative Chi-squares value indicates that the Chi-squares value has decreased from the previous step.

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	87,976 ^a	,076	,120
11	95,520 ^b	,000	,000

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

b. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		GDPR_april = ,00		GDPR_april = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	10	9,573	0	,427	10
	2	9	9,206	1	,794	10
	3	9	8,783	1	1,217	10
	4	8	8,547	2	1,453	10
	5	9	8,296	1	1,704	10
	6	6	7,971	4	2,029	10
	7	9	7,638	1	2,362	10
	8	8	7,165	2	2,835	10
	9	6	6,350	4	3,650	10
	10	3	3,471	3	2,529	6
Step 11	1	77	77,000	19	19,000	96

Classification Table^a

	Observed	Predicted		Percentage Correct
		GDPR_april ,00	GDPR_april 1,00	
Step 1	GDPR_april ,00	77	0	100,0
	1,00	19	0	,0
	Overall Percentage			80,2
Step 11	GDPR_april ,00	77	0	100,0
	1,00	19	0	,0
	Overall Percentage			80,2

a. The cut value is ,500

Variables not in the Equation

		Score	df	Sig.	
Step 11 ^a	Variables				
		Din alder:	,211	1	,646
		Kjønn(1)	2,059	1	,151
		Ansiennitet	,518	1	,471
		Antall ansatte i bedriften:	,027	1	,870
		Bank_forsikring(1)	,635	1	,425
		IKT(1)	,273	1	,601
		Bil(1)	,234	1	,628
		Mastergrad(1)	,635	1	,426
		økonomi(1)	2,297	1	,130
	Rekruttering(1)	,004	1	,947	
	Overall Statistics	6,672	10	,756	

a. Variable(s) removed on step 11: økonomi.

Vedlegg 7: Logistisk regresjon GDPR_25.mai

Classification Table^{a,b}

Observed		Predicted		Percentage Correct
		GDPR_25mai ,00	1,00	
Step 0	GDPR_25mai ,00	0	40	,0
	1,00	0	56	100,0
Overall Percentage				58,3

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 0	Constant	,336	,207	2,642	1	,104	1,400

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	113,787 ^a	,159	,214
8	117,148 ^a	,129	,174

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	2,487	8	,962
8	5,413	8	,713

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		GDPR_25mai = ,00		GDPR_25mai = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	8	7,591	2	2,409	10
	2	7	6,367	3	3,633	10
	3	5	5,279	5	4,721	10
	4	4	4,619	6	5,381	10
	5	4	4,112	6	5,888	10
	6	3	3,613	7	6,387	10
	7	5	3,372	5	6,628	10
	8	2	3,005	8	6,995	10
	9	2	1,857	8	8,143	10
	10	0	,184	6	5,816	6
Step 8	1	7	7,028	3	2,972	10
	2	6	6,798	5	4,202	11
	3	4	3,525	3	3,475	7
	4	4	3,022	3	3,978	7
	5	6	4,678	5	6,322	11
	6	5	4,562	6	6,438	11
	7	2	4,273	9	6,727	11
	8	4	3,419	6	6,581	10
	9	1	2,251	9	7,749	10
	10	1	,445	7	7,555	8

Classification Table^a

	Observed		Predicted		Percentage Correct
			GDPR_25mai ,00	GDPR_25mai 1,00	
Step 1	GDPR_25mai	,00	20	20	50,0
		1,00	10	46	82,1
	Overall Percentage				
Step 8	GDPR_25mai	,00	16	24	40,0
		1,00	9	47	83,9
	Overall Percentage				

a. The cut value is ,500

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 8 ^a	Variables	Din alder:	1,320	1	,251
		Ansiennitet	,007	1	,933
		Bank_forsikring(1)	,001	1	,979
		IKT(1)	,243	1	,622
		Mastergrad(1)	,206	1	,650
		økonomi(1)	,058	1	,810
		Rekruttering(1)	2,026	1	,155
		Overall Statistics	3,308	7	,855

a. Variable(s) removed on step 8: Rekruttering.

Vedlegg 8: Refleksjonsnotat Anders Aasland

Hovedfunn

Formålet med denne masteroppgaven var å prøve å forstå hvilke faktorer som påvirker implementeringen av den kommende personvernforordning (GDPR). Loven ble bestemt at den skulle tre i kraft 25. mai 2018 og vil gjelde alle virksomheter som samhandler med EUs borgere fra den dag. For EØS landene ble loven utsatt til å gjelde tidligst 1. juli 2018. Temaet var helt nytt for oss og vi måtte derfor bruke mye tid på å sette oss inn i det omfattende regelverket. GDPR innebærer at bedrifter må implementere regelverket i sine styringssystemer, og det vil for mange bedrifter være en krevende prosess å komme i samsvar med loven. Vi avgrenset studien til kun å se på norske SMB'er, da disse har andre forutsetninger for å innføre GDPR, blant annet er ikke SMB'er påkrevd å ha et eget personvernombud. Den nye personvernloven stiller strengere krav til bedriftene og det er daglig leder i bedriften som er ansvarlig for å få de nye rutineene på plass. Det ble derfor benyttet ledelsesteori for å forsøke å forklare sammenhengen i problemstillingen vår. De to hovedteoriene vi benyttet oss av var Upper Echelons Theory med seks tilhørende forventninger angående karakteristika ved daglig leder, og Contingency Theory ble benyttet for en av variablene i studien vår. Disse teoriene var nye for oss, og ikke noe vi hadde lært om tidligere på masterprogrammet for økonomi. Det var derfor tidkrevende å sette seg inn i, og forstå hvordan vi skulle vinkle oppgaven. Etter mye frem og tilbake ble også bransje tatt med som en variabel, som bestod av fem ulike norske bransjer.

For å besvare problemstillingen vår ble det tatt i bruk en kvantitativ metode, der det ble naturlig å utforme et spørreskjema som kunne gi oss svarene vi var ute etter. Fra spørreskjemaet viste resultatene at over 40 prosent av de norske SMB'ene ikke vil være i samsvar med den kommende loven innen 25. mai. I tillegg avdekket undersøkelsen at en av ti enda ikke har hørt om den nye loven. Kun 20 prosent av bedriftene var allerede i samsvar med loven i april, men kontrollspørsmål viste at sannsynligvis stemte ikke dette overens med svarene de oppga. Det ble tatt i bruk logistisk regresjon på to avhengige variabler for å teste sammenhengen mellom karakteristika ved daglig leder, bedriftens størrelse og bransje. Resultatene fra regresjonsanalysen viste at det kun var tre signifikante funn. Vedrørende karakteristika ved daglig leder, viste kjønn seg å være signifikant, men pekte i motsatt retning av forventningen vår. Dette funnet indikerer at bedrifter med mannlig daglig leder oftere har implementert GDPR, enn bedrifter med kvinnelig daglig leder. Resultatene viste også at

bedriftens størrelse er signifikant, herunder antall ansatte, og indikerer at større SMB'er har oftere implementert GDPR inne 25. mai, enn mindre SMB'er. Den siste uavhengige variabelen bransje, viste også ett signifikant funn, der bilbransjen ble funnet å være dårligere stilt i forhold til både bransjen IKT som referansebransje, og målt mot resten av bransjene.

Internasjonalisering

Verden har endret seg fortløpende det siste tiår, og teknologien har utviklet så raskt at det for mange er vanskelig å følge med på utviklingen. Dette har ført til at verden har blitt "mindre" i lys av at den er blitt mer digitalisert. Dagens samfunn har åpnet for en raskere og enklere måte å samhandle og kommunisere på. Introduksjonen av datateknologi har ført til at personinformasjon blir overført over internett i ett stort omfang på daglig basis. Virksomheter sitter på store mengder sensitiv informasjon om kundene sine, og det er stadig oppslag i media der uvelkomne personer har på ulike måter fått tilgang til denne informasjonen. Alt dette har ført til at den utdaterte personvernloven som i dag er gjeldende, har sett behovet for en oppdatering. Den nye personvernforordningen (GDPR) er nå kommet for å erstatte den gamle personvernloven.

GDPR vil gjelde alle virksomheter som samhandler med EUs borgere. Loven har en internasjonal påvirkning og krever at alle landene der loven gjelder, følger den. Dersom det forekommer brudd på loven kan virksomheter risikere bøter på opptil flere hundre millioner kroner. Å forstå hva GDPR innebærer vil i dag derfor være et stort konkurransefortrinn for bedrifter over store deler av verden. I tillegg har studien vår gått gjennom internasjonal ledelsesteori som vil kunne benyttes i andre sammenhenger verden over. I et internasjonalt perspektiv vil oppgaven vi har skrevet kunne gi oss tyngde i arbeidslivet rundt om i verden. Muligheten til å forstå viktigheten av GDPR er for bedrifter rundt om i verden, vil kunne bidra bedriftsledere til å skape et tryggere og mer gjennomsluktig samfunn. Siden loven går på tvers av landegrenser, vil det å sette seg inn i lovverket gi en felles forståelse for håndtering av personvern.

Innovasjon

Det vil etter min oppfatning ikke bare være innovativt å implementere GDPR, men høyst nødvendig for bedrifter. Implementeringen av GDPR vil skape et tryggere samfunn, og vil være en kontinuerlig prosess for bedrifter å være i samsvar. Å komme opp med nye og

forbedrede systemer for å ivareta persondata vil i de kommende årene være av stor betydning for bedrifters håndtering av deres kundedata. Dette vil igjen kunne skape nye arbeidsplasser, og det vil bidra til at sikkerheten rundt persondata blir sterkere. Systemer som enkelt kan innføres i bedrifter vil gjøre GDPR arbeidet lettere for bedrifter med å være i samsvar med loven. I tillegg vil innovative rutiner for internkontroll i bedriften kunne bidra til at avvik oppdages lettere, som igjen minimerer kostnader for bedriften. Jeg vil si at GDPR i seg selv er et innovativt regelverk, som vil kunne bidra til at innovasjoner som nevnt over, skapes.

Ansvar og etikk

På bakgrunn av at studien vår undersøker implementeringen av GDPR, har vi lært mye om hvilket ansvar bedrifter står ovenfor innenfor feltet personvern. Det å forstå risikoen av den kommende loven anser jeg som essensielt for ledere og ansatte i bedrifter der loven er gjeldende. Det er ikke slik at det kun er daglige leder, eller ledelsen som skal følge den nye loven, men alle ansatte er også pliktet til å sette seg inn i den kommende forordningen. Det vil derfor være av stor nytte i arbeidslivet å forstå ansvaret virksomheter har for personvernet til kundene. Ved å være ansvarlig for sin kundedata, vil bedrifter bidra til et tryggere samfunn. I løpet av masterstudiet har vi lært en del om ansvaret virksomheter har ovenfor miljø, sikkerhet, og ovenfor lover og regler. Lover krever at det er en form for internkontroll i bedriften, for å håndtere at avvik blir oppdaget. Enten det er brudd på IFRS, eller brudd på GDPR vil slike rutiner kunne bidra til et åpnere og mer gjennomsiktig samfunn når avvik rapporteres. Der tydelig at norske bedrifter ikke er så godt forberedt på den kommende loven, og det vil være en god ide for bedrifter å komme i samsvar, dersom de ikke allerede er det. Dette krever ansvarsfulle ledere og ansatte i bedriftene, og bedriftene har selv ansvaret for at GDPR følges.

Vedlegg 9: Refleksjonsnotat Jan Erik Sørensen

Hovedtemaet for masteroppgaven vår har vært EU's personvernforordning, døpt General Data Protection Regulation (GDPR) som ble lov den 25.mai 2018. Måten vi valgte å ta for oss dette temaet var ved å undersøke implementeringen av GDPR i norske SMB'er sett i lys av ledelsesteori og betingede effekter ved bedriftene. Daglig leder som øverste ansvarlig for bedriften har ansvaret for at bedriften sørger for å følge gjeldende lovverk og det ble derfor besluttet å gjennomføre en spørreundersøkelse blant bedriftsledere for å forsøke å avdekke hvilke karakteristika lederne og bedriftene som allerede hadde implementert GDPR, og de som mente de ville være ferdig med implementeringsarbeidet til 25. mai 2018. Upper Echelon Theory la grunnlaget for å undersøke dette ved at vi så på seks ulike karakteristika ved daglig leder. I tillegg benyttet vi Contingency Theory for å undersøke betingelsesfaktorer ved bedriftene. Til slutt endte vi bare opp med å se på en faktor ved bedriften, som var størrelse målt ved antall ansatte. Spørreundersøkelsen viste at over 40 prosent av norske SMB'er ikke vil være i samsvar med personvernforordningen innen fristen 25. mai. Samtidig har 20 prosent av bedriftene fortsatt ikke iverksatt noen tiltak i forhold til GDPR. Analysen vårt avdekket at bedrifter med mannlige daglige ledere oftere har implementert GDPR enn bedriftene med kvinnelige ledere. Videre fant vi at større SMB'er oftere har implementert GDPR enn mindre SMB'er, og at man kan observere signifikante forskjeller mellom bransjer.

Hverken temaet vårt eller teoriene vi tok i bruk er noe vi har lært igjennom masterprogrammet, men gjennom denne prosessen har vi fått bruk for masse kunnskap som vi har tilegnet oss gjennom de 4,5 årene forut for masteroppgaven og utdannelsen vår har uten tvil gjort det enklere for oss å forstå bakgrunnen for intensjonene til lovverket vi har undersøkt. Oppgaven representerer en høy grad av nyskapning, da vi retter fokus på et lovverk som fortsatt ikke hadde tredd i kraft da vi gjennomførte denne studien og ser det i sammenheng med ledelsesteori som har blitt bygget på og revidert over flere tiår. Temaet er høyst aktuelt i det internasjonale nyhetsbildet da alle virksomheter som har kunder fra EU må innrette seg etter loven, samme hvor i verden bedriften selv holder til. Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har GDPR stadig vært nevnt i media og flere nye undersøkelser har dukket opp som har sett på i hvilken grad ulike bedriftsgrupper tror de vil bli klare til fristen, eller hvor store kostnader GDPR vil medføre, men det er fortsatt få forskningsartikler om

temaet og det er ingen tidligere som har undersøkt daglig leders effekt på GDPR implementeringen.

Innføringen av GDPR innebærer at bedrifter som er tidlig ute med å implementere de nødvendige kravene kan få et konkurransefortrinn over konkurrentene som ikke er i samsvar med loven. GDPR har fokus på personvern og sikre at personopplysningene våre ikke blir brukt av noen, eller til noe som vi selv ikke har godkjent. I dagens teknologiske samfunn der vi alltid er på nett og bedrifter utarbeider omfattende kunde profiler om oss gjennom alt vi foretar oss online, vil mange kunder søke bedrifter som har fokus på å følge det nye lovverket, og unngå dem som ikke viser at de gjør det. Det er altså opp til bedriftslederne å omfavne lovverket og snu det til deres fordel.

Innføringen av GDPR har også ført til at et nytt marked har åpnet seg for dem som har spesialisert seg på å hjelpe andre med å komme i samsvar med loven. Datasikkerhets-eksperter vil sannsynligvis bli enda mer ettertraktet i tiden fremover. Samtidig vil loven innebære potensielt enorme endringer for bedrifter som tidligere har tjent store penger på å selge data om kunder til andre bedrifter. Det vil nå ikke være lovlig uten at personen det gjelder har gitt uttrykkelig samtykke til det. Dette vil potensielt medføre en betydelig endring i landskapet for markedsføringsbedrifter. GDPR har også ført til at en ny stilling har blitt opprettet i mange bedrifter, da bedrifter med over 250 ansatte må ansette en person som personvernombud for bedriften. Denne personen skal passe på at bedriften til enhver tid følger lovverket og sørge for at det foreligger tilstrekkelig dokumentasjon for dette.

På den andre siden fører også GDPR til økte incentiver for hackere og det forventes at såkalt GDPR-utpressing vil bli en betydelig sikkerhetstrussel for bedrifter fremover. Når EU har satt bøtene for brudd på opptil 4% av bedriftens årlige omsetning, vet samtidig hackerne akkurat hvilken pris de selv kan kreve. GDPR har også ført til utfordringer for mange bedrifter og spesielt for mindre bedrifter ved at kostnaden for å komme i samsvar med loven rett og slett har vært større enn de har kapital til. Noen vil muligens ikke overleve investeringen som kreves for å komme i samsvar, dette avhenger både på hvor stor endring som kreves før bedriften er i samsvar med loven, og selvfølgelig hvor store ressurser de har tilgang til. For noen bedrifter vil ikke GDPR medføre at de behøver å gjøre noen store endringer, dersom de fra før av har gode IT-systemer og kontroll på hvilke kundedata de besitter og hvor de lagres.

