

Malin Gjertsås
Lise Røvik

Mellomstore norske bedrifiers bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19

Norwegian medium-sized organizations' use of
the management accounting system during
Covid-19

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen og Per Christian Ahlgren
Mai 2021

Malin Gjertsås
Lise Røvik

Mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19

Norwegian medium-sized organizations' use of the management accounting system during Covid-19

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen og Per Christian Ahlgren
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne avhandlingen inngår som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, og utgjør 30 studiepoeng i fordypningsprofilen økonomistyring.

Arbeidet med avhandlingen har til tider vært utfordrende, men også svært interessant og lærerikt. Vi har fått et innblikk i hva som kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19, noe vi opplever som spennende med tanke på den pågående pandemien vi er inne i.

En stor takk må rettes til alle økonomiansvarlige i mellomstore norske bedrifter som har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen, og dermed bidratt til å gjøre denne studien gjennomførbar. Vi vil også rette en spesielt stor takk til våre veiledere Tor-Eirik Olsen og Per Christian Ahlgren for gode tilbakemeldinger og nyttige innspill gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 2021

Malin Gjertsås

Lise Røvik

Sammendrag

I mars 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon en verdensomfattende pandemi som følge av koronaviruset. Siden den gang har både mennesker og bedrifter vært berørt av Koronakrisen. Covid-19 karakteriseres som en økonomisk krise, og kan medføre store utfordringer for bedrifter, bransjer og nasjonale økonomier. Chenhall (2003) poengterer at bedriftens økonomistyringssystem tilpasses og påvirkes av konteksten bedriften befinner seg i. Ettersom omgivelsene preges av hurtige endringer og høy grad av usikkerhet under kriser (Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten, 2016), vil det være viktig å ha økonomistyringssystem som tar hensyn til bedriftens omgivelser. Formålet med denne studien har derfor vært å kartlegge kjennetegn ved bruken av økonomistyringssystemet hos mellomstore norske bedrifter under Covid-19. Dette ble undersøkt gjennom følgende problemstilling:

“Hva kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19?”

Problemstillingen drøftes i lys av tidligere økonomistyringslitteratur om kriser, betingelsesteori og Upper Echelon-perspektivet. Det er gjennomført en kvantitativ studie, der totalt 291 økonomiansvarlige i mellomstore norske bedrifter har deltatt. Datamaterialet er innhentet ved bruk av en spørreundersøkelse, og blitt analysert ved hjelp av Stata.

Resultatene fra undersøkelsen viser at bruken av økonomistyringssystemet er påvirket av karakteristika ved økonomiansvarlig. Opplevd usikkerhet i omgivelsene på sin side har ikke like utpreget påvirkning på bruken av økonomistyringssystemet. Under Covid-19 kjennetegnes økonomistyringssystemet av at beslutningsmyndigheten er sentralisert. Det er økt fokus på intern informasjon og økt vektlegging av finansiell informasjon knyttet til drift og rapportering. Videre er det kortsiktig planlegging som i hovedsak har mest fokus. Budsjetten er det mest brukte økonomistyringsverktøyet, og er det verktøyet med størst opplevd nytte. Resultatene viser også at styringen kan kategoriseres som stram under Covid-19, hvor resultatstyring er mest brukt. Flere av funnene er interessante, da de motsier eksisterende økonomistyringslitteratur om kriser.

Abstract

In March 2020 the World Health Organization declared a global pandemic, as a result of the Coronavirus. Since then the virus has made an impact on both humans and organizations.. Covid-19 is classified as an economic crisis, and can cause challenges for organizations, industries and national economies. Previous research has pointed out that the management accounting system (MAS) should be designed to fit the external environment (Chenhall, 2003). During a crisis the environment is characterized by a high degree of uncertainty and rapid changes (Becker et al., 2016). The MAS should therefore take the external environment into account. The purpose of this study is to find out what characterises Norwegian medium-sized organizations' use of MAS during Covid-19. This study will address the following research question:

“What characterises Norwegian medium-sized organizations' use of the management accounting system during Covid-19?”

The research question will be discussed in the light of previous literature regarding management accounting systems during crisis, contingency theory and Upper Echelons theory. A quantitative study has been conducted, where a total of 291 financial managers from Norwegian medium-sized organizations participated. The data was collected through a survey and further analyzed using Stata.

The findings of this study show that the use of MAS is affected by characteristics of the financial manager, while the perceived environmental uncertainty does not have the same impact. During Covid-19 the MAS is characterised by centralized decision-making authority. There is a greater focus on internal information and an increased emphasis on financial information and reporting. The most focus is mainly on short-range planning. The budget is the most used financial management tool, and it is also the budget that has the greatest perceived benefit. The findings show that there has been tight control during Covid-19, where results control is used the most. Several of the findings are interesting as they contradict existing literature regarding management accounting systems during crisis.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
Tabelliste	IX
Figurliste	X
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Avgrensning.....	4
1.4 Studiens struktur	5
2. Teori	6
2.1 Kriser	6
2.2 Økonomistyringssystemet	7
2.3 Betingelsesteori	8
2.3.1 Opplevd usikkerhet i omgivelsene.....	9
2.3.2 Størrelse	10
2.3.3 Organisasjonsstruktur under kriser	10
2.3.4 Informasjonssystemet under kriser	12
2.4 Økonomistyringsverktøy under kriser	14
2.5 Planlegging under kriser	14
2.6 Styringsmekanismene under kriser.....	15
2.7 Karakteristika ved økonomiansvarlig	17
2.7.1 Kjønn.....	17
2.7.2 Alder	18

2.7.3	Ansiennitet	18
2.7.4	Utdanning	19
2.7.5	Rekruttering	19
2.8	Teoretisk rammeverk	20
3.	Metode	21
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	21
3.2	Forskningsdesign og forskningsstrategi	22
3.3	Datamateriale	23
3.3.1	Populasjon og utvalg	23
3.3.2	Frafallsanalyse	24
3.4	Datainnsamling	26
3.4.1	Utforming	27
3.4.2	Pre-test	28
3.4.3	Utsendelse av spørreskjema	28
3.5	Operasjonalisering av variabler	29
3.5.1	Bedriftskarakteristika	29
3.5.2	Usikkerhet i omgivelsene	29
3.5.3	Økonomistyringssystemet	32
3.5.4	Karakteristika ved økonomiansvarlig	34
4.	Analyse og diskusjon	36
4.1	Bedriftskarakteristika	36
4.2	Usikkerhet i omgivelsene under Covid-19	39
4.2.1	Påvirkning av Covid-19	39
4.2.2	Usikkerhet i omgivelsene under Covid-19	41
4.3	Kartlegging av bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19	43
4.3.1	Kjennetegn ved organisasjonsstrukturen under Covid-19	44
4.3.2	Kjennetegn ved informasjonssystemet under Covid-19	49

4.3.3 Kjennetegn ved planlegging under Covid-19	55
4.3.4 Kjennetegn ved styringsmekanismene under Covid-19	58
4.3.5 Bruk og nytte av ulike økonomistyringsverktøy under Covid-19.....	63
4.4 Karakteristika ved økonomiansvarlig	66
5. Konklusjon og forslag til videre forskning	71
Referanseliste	75
Vedlegg	84
Vedlegg 1 - NACE-koder for utvalget i studien.....	84
Vedlegg 2 – Spørreskjema.....	85
Vedlegg 3 - Informasjonsskriv	95
Vedlegg 4 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19	96
Vedlegg 5 - Egenverdikriteriet: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19	97
Vedlegg 6 - Reliabilitetsanalyse: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19	98
Vedlegg 7 - Antall ansatte i nettoutvalg	99
Vedlegg 8 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og påvirkning av Covid-19	100
Vedlegg 9 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, desentralisering og involvering	101
Vedlegg 10 - Korrelasjonsmatrise: Størrelse og nivå på driftsbeslutninger under Covid-19	102
Vedlegg 11 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og standardisering.....	103
Vedlegg 12 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, fremtidsrettet informasjon, historiske data, ekstern og intern informasjon	104
Vedlegg 13 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, finansiell og ikke-finansiell informasjon og rapportering	105
Vedlegg 14 - Korrelasjonsmatrise: Påvirkning av Covid-19, finansiell og ikke-finansiell informasjon og rapportering	106

Vedlegg 15 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og informasjonssystemets funksjonalitet.....	107
Vedlegg 16 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, langsiktig og kortsiktig planlegging	108
Vedlegg 17 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og formelle planer.....	109
Vedlegg 18 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og målsetting.....	110
Vedlegg 19 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og kommunikasjon av mål.....	111
Vedlegg 20 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og oppfølging av ansatte.....	112
Vedlegg 21 - Korrelasjonsmatrise: Oppfølging som er mer tilpasset Koronakrisen, hyppigere og tydeligere kommunikasjon av mål.....	113
Vedlegg 22 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og belønningssystemet.....	114
Vedlegg 23 - Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av styringsverktøy under Covid-19.....	115
Vedlegg 24 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og bruk av styringsverktøy	116
Vedlegg 25 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og nytte av styringsverktøy.....	117
Vedlegg 26 - T-test: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og kjønn.....	118
Vedlegg 27 - T-test: Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19 og kjønn.....	119
Vedlegg 28 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, alder og ansiennitet.....	120
Vedlegg 29 - Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av styringsverktøy under Covid-19 og alder	121
Vedlegg 30 - Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av styringsverktøy under Covid-19 og ansiennitet.....	122
Vedlegg 31 - T-test: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og utdanning....	123

Vedlegg 32 - T-test: Finansiell informasjon og rapportering under Covid-19 og utdanning	124
Vedlegg 33 - T-test: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og rekruttering .	125
Vedlegg 34 - T-test: Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19 og rekruttering	126
Vedlegg 35 - T-test: Involvering i ulike beslutningssituasjoner under Covid-19 og rekruttering	127
Vedlegg 36 - T-test: Standardisering under Covid-19 og rekruttering.....	128

Tabelliste

Tabell 3. 1: Fra populasjon til utvalg	25
Tabell 3. 2: Frafallsanalyse: Størrelse	26
Tabell 3. 3: Kaiser-Meyer-Olkin-test	31
Tabell 3. 4: Faktorladninger, kommunaliteter og forklart varians	31
Tabell 4. 1: Økonomiavdeling.....	37
Tabell 4. 2: Karakteristika ved økonomiansvarlig	38
Tabell 4. 3: Påvirkning av Covid-19	39
Tabell 4. 4: Forskjeller i påvirkning av Covid-19 basert på bransje	40
Tabell 4. 5: Usikkerhet i omgivelsene under Covid-19	41
Tabell 4. 6: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.....	42
Tabell 4. 7: Desentralisering og involvering av ansatte under Covid-19.....	45
Tabell 4. 8: Standardisering under Covid-19	48
Tabell 4. 9: Fremtidsrettet informasjon, historisk data, eksternt og intern informasjon under Covid-19.....	50
Tabell 4. 10: Finansiell og ikke-finansiell informasjon og rapportering under Covid-19	51
Tabell 4. 11: Informasjonssystemets funksjonalitet under Covid-19.....	53
Tabell 4. 12: Langsiktig og kortsiktig planlegging under Covid-19	55
Tabell 4. 13: Formelle planer under Covid-19	57
Tabell 4. 14: Målsetting under Covid-19	59
Tabell 4. 15: Kommunikasjon av mål under Covid-19	60
Tabell 4. 16: Oppfølging av ansatte under Covid-19	61
Tabell 4. 17: Belønningssystemet under Covid-19	62
Tabell 4. 18: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 opp mot kjønn	67

Figurliste

Figur 3. 1: Frafallsanalyse: Bransjer	25
Figur 4. 1: Bransjefordeling etter NACE-kode	36
Figur 4. 2: Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy under Covid-19	64

1. Innledning

I dette kapittelet vil vi ta for oss valg av tema, formålet med avhandlingen, problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, avgrensninger og avhandlingens videre struktur. Vi vil i tillegg kort presentere hovedteoriene som benyttes i denne avhandlingen. For enkelhets skyld vil vi i avhandlingen bruke begrepene Covid-19 og Koronakrisen om hverandre.

1.1 Bakgrunn

Koronaviruset hadde sitt utspring i Wuhan i Kina høsten 2019, men det var først våren 2020 viruset for alvor fikk sitt inntog i verden, og i mars samme år erklærte Verdens helseorganisasjon en verdensomfattende pandemi. Statsminister Erna Solberg beskrev tiltakene som ble iverksatt for å begrense smittespredning i Norge “som de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid” (Tjernshaugen, Hiis, Bernt & Braut, 2021).

Det ble oppfordret til økt bruk av hjemmekontor. Barnehager, skoler og utdanningsinstitusjoner har blitt holdt stengt i lengre perioder det siste året. Kultur- og idrettsarrangement har blitt avlyst. Selv om noen bransjer har opplevd økonomisk vekst som følge av Covid-19, så er det ingen tvil om at svært mange virksomheter og bransjer har blitt hardt rammet av tiltakene, deriblant restaurant- og serveringsbransjen som har vært stengt i lengre perioder. Covid-19 har derfor hatt en dramatisk innvirkning på næringslivet gjennom store nedbemanninger og permitteringer, i tillegg til store produksjonsfall (Regjeringen, 2021).

Økonomiske kriser, slik som Koronakrisen, kan medføre dramatiske konsekvenser for en bedrift, hele bransjer og nasjonale økonomier. Under kriser preges omgivelsene av hurtige endringer og høy grad av usikkerhet (Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten, 2016). Dette understreker viktigheten av å ha økonomistyringssystem som bidrar til at krisen blir håndtert godt ved at man hensyntar bedriftens eksterne omgivelser. Chenhall (2003) argumenterer for at bedriftenes økonomistyringssystem ikke fungerer isolert, og at de til enhver tid påvirkes av den konteksten bedriften befinner seg i. Dette er selve grunnlaget bak betingelsesteorien, hvor

grunntanken er at økonomistyringssystemet må tilpasses konteksten dersom bedriften skal prestere godt (Otley, 1980). Det finnes ikke et universalt riktig økonomistyringssystem som passer enhver bedrift, man må alltid tilpasse dette til den konteksten bedriften opererer i (Waterhouse & Tiessen, 1978). Et av de største problemene knyttet til konteksten er hvordan usikkerhet i omgivelsene skal håndteres (Duncan, 1972). Opplevd usikkerhet i omgivelsene er derfor en av de mest studerte kontekstuelle faktorene i betingelsesteorien.

Tidligere studier rundt betingelsesteori har vist at det å studere enkeltsystemer opp mot ulike kontekstuelle faktorer gjør det vanskelig å fastslå hvilke faktorer som faktisk påvirker, og kan følgelig gi feilaktige konklusjoner (Chenhall, 2003). På bakgrunn av dette har det blitt et økt fokus på å betrakte økonomistyringssystemet som en helhet (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980). Også innenfor studier av økonomistyring under kriser har det blitt påpekt at tidligere forskning har hatt et for snevert syn på økonomistyringssystemet. Senere forskning anbefales derfor å ha et bredere perspektiv på økonomistyringssystemet (Becker et al., 2016).

For å få et mer utfyllende innblikk i hva som påvirker bruken av økonomistyringssystemet, har tidligere studier ofte inkludert Upper Echelon-perspektivet (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Young, Charns & Shortell, 2001). Perspektivet handler om at karakteristika ved topplederen påvirker beslutninger og valg som blir tatt i bedriften (Hambrick & Mason, 1984), og følgelig også utformingen og bruken av økonomistyringssystemet (Hiebl, 2014). Det har blitt poengtert at det å inkludere karakteristika ved topplederen i tillegg til betingelsesteori vil styrke forklaringskraften til studier om økonomistyringssystemet (ibid.).

1.2 Formål og problemstilling

Med bakgrunn i diskusjonen i foregående delkapittel er formålet med denne studien å kartlegge hva som kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19. Tematikken i avhandlingen er svært dagsaktuell sett i lys av den pågående pandemien. Kriser er ikke noe nytt, men det er mulig å argumentere for at verden ikke har opplevd kriser som Covid-19 tidligere. Studien vil kunne gi et nytt og relevant innblikk i kjennetegn ved økonomistyringssystemet under Koronakrisen, og er

således et viktig bidrag til økonomistyringslitteratur om krisetider. Avhandlingen gir innsikt i hvordan Koronakrisen ble håndtert det første året den rammet verden. Bedrifter kan trekke lærdom av dette, slik at man kan være bedre rustet neste gang en krise inntreffer. I tillegg til kartlegging av kjennetegn ved bruken av økonomistyringssystemet, vil vi undersøke sammenhengen mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og kjennetegn ved økonomistyringssystemet under Covid-19. Utover dette vil vi se på hvordan karakteristika ved økonomiansvarlig påvirker bruken av økonomistyringssystemet og opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Basert på dette er følgende problemstilling utarbeidet for denne avhandlingen:

“Hva kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19?”

For å konkretisere og belyse problemstillingen har vi utledet tre forskningsspørsmål. Første forskningsspørsmål handler om opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Formålet er å avdekke hvor påvirket mellomstore norske bedrifter er av Covid-19, og hvordan bedriftene har opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Forskningsspørsmål 1 er som følgende: *“Hvordan opplever mellomstore norske bedrifter usikkerhet i omgivelsene under Covid-19?”*.

Det andre forskningsspørsmålet har til hensikt å kartlegge hva som kjennetegner delene av økonomistyringssystemet under Covid-19. Her inkluderer vi organisasjonsstruktur, informasjonssystemet, planlegging, styringsmekanismene og økonomistyringsverktøy som deler av økonomistyringssystemet. For å avdekke hvordan bruken av økonomistyringssystemet har vært under Covid-19 vil også dette bli sett opp mot opplevd usikkerhet i omgivelsene, som vi retter fokus mot i forskningsspørsmål 1. Forskningsspørsmål 2 er som følger: *“Hva kjennetegner delene av økonomistyringssystemet under Covid-19?”*.

Hensikten med forskningsspørsmål 3 er å studere hvordan karakteristika ved økonomiansvarlig påvirker opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. I tillegg vil vi se på hvordan karakteristika ved økonomiansvarlig påvirker bruken av økonomistyringssystemet. Det tas dermed utgangspunkt i funnene i forskningsspørsmål 1 og 2 for å besvare dette. Forskningsspørsmål 3 er som følger: *“Hvordan påvirker karakteristika ved økonomiansvarlig opplevd usikkerhet i omgivelsene, og hvordan påvirkes bruken av*

økonomistyringssystemet under Covid-19?”. Hensikten med forskningsspørsmålene er å bidra til å skape forståelse for hva som kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19.

1.3 Avgrensning

Studien er avgrenset til å se på mellomstore norske bedrifter. Dette er gjort med bakgrunn i Næringslivets Hovedorganisasjon (u.å.) sin definisjon på mellomstore bedrifter, hvor mellomstore bedrifter defineres som bedrifter med 21-100 ansatte. Avgrensningen er gjort for å sikre at bedriftene har egen økonomiansvarlig. I tillegg er studien avgrenset til å kun se på private aksjeselskap. Følgende bransjer er ekskludert: O (Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning), T (Lønnet arbeid i private husholdninger), U (Internasjonale organisasjoner og organer), og Z (uoppgitt). Dette er gjort da offentlig sektor ikke anses som like relevant for vår studie.

Chenhall (2003) viser til seks ulike kontekstuelle faktorer innenfor betingelsesteorien som påvirker økonomistyringssystemet. Faktorene her er eksterne omgivelser, teknologi, størrelse, organisasjonsstruktur, strategi og nasjonal kultur. Siden vi i vår avhandling fokuserer på Covid-19, har vi valgt å fokusere på den kontekstuelle faktoren opplevd usikkerhet i omgivelsene. Som første del av analysen vil derfor opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 kartlegges. Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 vil videre studeres i sammenheng med de ulike delene av økonomistyringssystemet og karakteristika ved økonomiansvarlig.

Det er økt fokus på å ta for seg økonomistyringssystemet som en helhet (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980), og det påpekes at det er mangel på et bredere perspektiv på økonomistyringssystemet i studier av kriser (Becker et al., 2016). På bakgrunn av dette ser vi på økonomistyringssystemet som en helhet i denne avhandlingen. Chenhall (2003) påpeker at både organisasjonsstruktur, økonomistyringsverktøy og styringsmekanismene bør tilpasses opplevd usikkerhet i omgivelsene. I tillegg fremhever Gordon og Miller (1976) informasjonssystemet som en faktor som påvirkes av opplevd usikkerhet i omgivelsene. Disse er derfor tatt med som deler av økonomistyringssystemet i denne avhandlingen. For å fange opp helheten i økonomistyringssystemet har vi også valgt å inkludere planlegging.

Innenfor Upper Echelon-perspektivet har vi avgrenset studien til å kun se på karakteristika ved økonomiansvarlig. Karakteristikkene som studeres er kjønn, alder, ansiennitet, utdanningsbakgrunn, samt intern og ekstern rekruttering.

1.4 Studiens struktur

Avhandlingen er videre strukturert som følger: i *kapittel 2* presenteres avhandlingens teoretiske rammeverk. Her blir teori og tidligere forskning gjennomgått. I *kapittel 3* gjennomgås avhandlingens metodiske valg. Her beskrives valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, frafallsanalyse, datainnsamling og operasjonalisering av variabler. *Kapittel 4* er avhandlingens analyse- og diskusjonskapittel, hvor resultatene diskuteres fortløpende mot teori og tidligere forskning. Kapitlet er firedele, hvor del én inneholder en kort presentasjon av karakteristika ved respondentene og bedriftene. I del to presenteres og analyseres mellomstore norske bedrifters opplevde usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, hvor forskningsspørsmål 1 blir besvart. I del tre retter vi fokus mot forskningsspørsmål 2 ved å se på hva som kjennetegner de ulike delene av økonomistyringssystemet under Covid-19. I siste del analyseres hvilke forskjeller som finnes i bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19, basert på karakteristika ved økonomiansvarlig, her besvares forskningsspørsmål 3. Avhandlingens konklusjon, bidrag og implikasjoner, begrensninger ved studien og forslag til videre forskning presenteres og diskuteres i *kapittel 5*.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres studiens teoretiske rammeverk. Kapitlet starter med å gi en introduksjon til begrepene krise og økonomistyringssystemet. Deretter vil betingelsesteorien presenteres med tilhørende betingelsesfaktorer; opplevd usikkerhet i omgivelsene, størrelse, organisasjonsstruktur og informasjonssystemet. Videre vil vi gjennomgå litteratur om økonomistyringsverktøy, planlegging og styringsmekanismene. I tillegg vil vi presentere teori rundt hvordan delene av økonomistyringssystemet brukes under usikre omgivelser og kriser. Avslutningsvis vil det gjøres rede for Upper Echelon-perspektivet, hvor de relevante karakteristikene er alder, kjønn, utdanning, ansiennitet og rekruttering.

2.1 Kriser

Denne studien har som formål å kartlegge bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19. Med bakgrunn i dette anser vi det som hensiktsmessig å starte avhandlingens teoretiske bakgrunn med å definere begrepet krise, og gjennomgå litteratur som omhandler kriser. Hopwood (2009) bemerker at tidligere forskning har viet lite oppmerksomhet til økonomistyring under kriser. Becker et al. (2016) anbefaler senere forskning å ha et enda bredere perspektiv på økonomistyringssystemet under kriser, enn bare budsjettet.

Det finnes flere ulike definisjoner på hva en krise er. Ifølge Coombs (2007) er en krise noe som truer viktige forventninger hos interessenter og som kan ha negativ påvirkning på bedriftens prestasjon. Fink, Beak og Taddeo (1971) definerer en krise som noe som er forårsaket av en identifiserbar hendelse. I denne avhandlingen tar vi utgangspunkt i Khandwalla (1978) sin definisjon av krise. Han definerer krise som alle relevante faktorer og hendelser som truer bedriftens overlevelse, og at det gjerne er utilstrekkelig tilgang til ressurser for å håndtere trusselen. Under en krise er det ofte knapp tid til å respondere (Hermann, 1963) og høy grad av usikkerhet i omgivelsene (Becker et al., 2016).

Videre skilles det gjerne mellom tre typer kriser, herunder endemiske kriser, idiosynkratiske kriser og økonomiske kriser (Bourmistrov & Kaarbøe, 2017). Endemiske kriser er kriser som rammer et sett nasjoner (Collins, Holzmann & Mendoza, 1997). En idiosynkratisk krise er unik for en enkelt bedrift, og påvirker kun den ene bedriften (Becker et al., 2016).

Økonomiske kriser på sin side kan ramme alle bedrifter innad i en bransje eller flere bransjer samtidig, samt ha store negative konsekvenser for en samlet økonomi (Becker et al., 2016; Khandwalla, 1978). Slike kriser kan oppstå som følge av interne problemer innad i en bransje eller eksterne problemer, slik som katastrofer og ødeleggelse. Konsekvenser av økonomiske kriser er eksempelvis redusert tilgjengelig kapital og reduksjon i etterspørsel (Becker et al., 2016).

Som tidligere beskrevet er bakgrunnen for denne avhandlingen den pågående Koronakrisen. Krisen fikk sitt utspring høsten 2019 som følge av spredningen av koronaviruset. Covid-19 har hatt dramatisk innvirkning på næringslivet gjennom store nedbemanninger og permitteringer, i tillegg har det vært store produksjonsfall (Regjeringen, 2021). Samtidig har krisen rammet bedrifter ulikt, noe som gjør denne krisen ekstra interessant. Enkelte bedrifter har hatt stillstand, mens andre har opplevd oppsving i både produksjon og etterspørsel. Covid-19 kan derfor karakteriseres som en økonomisk krise, selv om den har en klar ikke-økonomisk årsak. Denne avhandlingen tar ikke sikte på å analysere kriser, men heller å kartlegge bruken av økonomistyringssystemet under Koronakrisen.

2.2 Økonomistyringssystemet

Et godt økonomistyringssystem er et system som har evnen til å ta i bruk et bredt spekter av informasjon som er relevant både for styring, planlegging og beslutningstaking, slik at man sikrer verdiskapning for bedriften (Abdel-Kader & Luther, 2008). Det finnes utallige definisjoner på hva et økonomistyringssystem er. Den mest tradisjonelle er definisjonen til Anthony (1965, s. 17); "The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizations objectives". Tradisjonelt assosieres begrepet med bedriftsøkonomisk analyse, hvor man fokuserer på formelle økonomistyringsverktøy, tekniske løsninger og systemer for å maksimere bedriftens profitt, for å videre nå bedriftens overordnede mål (Anthony, 1965). Den tradisjonelle definisjonen er møtt med noe kritikk. Det hevdes at den ikke fanger opp kompleksiteten i utforming og bruk av økonomistyringssystemet (Ferreira & Otley, 2009), og at den ikke tar hensyn til bedriftens kontekst (Malmi & Brown, 2008). Dette er noe Chenhall (2003) også argumenterer for, hvor han poengterer at økonomistyringssystemet ikke fungerer isolert, men

påvirkes av konteksten bedriften befinner seg i. Nettopp dette legger grunnlaget for selve betingelsesteorien.

Tanken bak betingelsesteorien er at økonomistyringssystemet må tilpasses konteksten dersom bedriften skal prestere godt (Otley, 1980). Effektiviteten til økonomistyringssystemet avhenger altså av konteksten bedriften opererer i (ibid.). Flere argumenterer for at det å studere enkeltsystemer opp mot ulike kontekstuelle faktorer kan gi feilaktige konklusjoner (Chenhall, 2003), da det er vanskelig å fastslå hva det er som påvirker. Som et resultat av dette mener flere forskere at det er viktig å ta for seg økonomistyringssystemet som en helhet (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980). På bakgrunn av dette vil denne studien ha et helhetlig perspektiv på økonomistyringssystemet.

2.3 Betingelsesteori

En betingelsesbasert tilnærming til forskning antar at økonomistyringssystemene er tilpasset og påvirket av konteksten bedriften opererer i, og at det er en slik tilpasning av utformingen som best sikrer at man når organisatoriske mål (Chenhall, 2003; Govindarajan, 1984; Otley, 1980). Selve grunntanken bak betingelsesteorien er altså at det ikke finnes et universalt riktig økonomistyringssystem som passer for alle bedrifter, det må alltid tilpasses den konteksten bedriften befinner seg i (Waterhouse & Tiessen, 1978). Dette betyr likevel ikke at alle økonomistyringssystem er unike. Det kan være en tendens til at utformingen av økonomistyringssystemet følger noen mønster gitt den konteksten bedriften opererer i, selv om utformingen av økonomistyringssystemet ikke er universalistisk.

En bedrifts prestasjon og effektivitet avhenger blant annet av hvor god “fit” det er mellom økonomistyringssystemet og konteksten (Govindarajan, 1984). Dette er også bakgrunnen for å studere økonomistyring med utgangspunkt i betingelsesteori. For å oppnå så gode prestasjoner som mulig bør bedriftens ledelse tilpasse økonomistyringssystemet til de endringene som skjer i bedriftens eksterne omgivelser (Chenhall, 2003).

Betingelsesteori er mye brukt innenfor studier av økonomistyringssystemer (Chenhall, 2003). Til tross for dette har resultatene av studiene vært blandet og med lav forklaringsgrad (Bjørnenak, 2010a). Dette betyr ikke nødvendigvis at teorien er ubrukkelig, det handler heller

om at det er vanskelig å finne forklaringsvariabler som kan operasjonaliseres. Chenhall (2003) identifiserer seks ulike kontekstuelle faktorer som økonomistyringssystemet påvirkes av, og som følgelig har innvirkning på systemets effektivitet. Eksempler på slike faktorer er eksterne omgivelser, informasjonsteknologi, størrelse, organisasjonsstruktur, strategi og nasjonal kultur. I de følgende avsnittene vil vi se nærmere på opplevd usikkerhet i omgivelsene, størrelse, organisasjonsstruktur og informasjonssystemet.

2.3.1 Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Chenhall (2003) omtaler bedriftens omgivelser som selve grunnlaget for betingelsesteori, hvor usikkerhet er en av de faktorene som er mest studert. Flere studier poengterer også viktigheten av at bedrifter må kunne tilpasse seg sine eksterne omgivelser for å forbli levedyktige (Duncan, 1972). En av de største utfordringene er knyttet til hvordan bedriften skal håndtere usikkerhet i omgivelsene (ibid.). Man følger en grunntanke om at bedrifter er åpne systemer som samhandler med omgivelsene. Dersom man ikke gjør dette vil man bukke under som en konsekvens av manglende evne til å eksistere sammen med sine omgivelser. Man må altså se på organisasjoner som åpne systemer, som samhandler med omgivelsene (Ewusi-Mensah, 1981).

Usikkerhet i omgivelsene viser til situasjoner hvor det er vanskelig å si noe om sannsynligheter, og hvor elementene i omgivelsene er uforutsigbare (Chenhall, 2003). Det kan altså knyttes til en form for mangel på informasjon, noe Milliken (1987) går nærmere inn på i sin studie. Her antas det at det finnes tre ulike typer usikkerhet man kan møte på når man forsøker å gjøre mening ut av, og respondere til, de eksterne omgivelsene. Den første usikkerheten handler om at man opplever omgivelsene som uforutsigbare, og at man mangler forståelse for hvordan omgivelsene faktisk endrer seg. Videre kan man oppleve usikkerhet i form av manglende evne til å forutse hvordan bedriften vil påvirkes av en hendelse i omgivelsene. Den siste typen usikkerhet handler om at man har manglende evne til å finne responsmuligheter, og forutse konsekvensene av disse responsmulighetene (ibid.).

Nordheim og Skog (2018) og Nornes (2018) har studert norske bedrifters opplevde usikkerhet i omgivelser som ikke er preget av krise. Resultatene deres viser at det verken var lav eller høy opplevd usikkerhet hos bedriftene. Under kriser er det forventet at det vil være høy grad av usikkerhet i omgivelsene (Becker et al., 2016). Covid-19 har ført til endringer i

omgivelsene, og det vil være naturlig å anta at det er en opplevd usikkerhet knyttet til dette. Vi har derfor valgt å benytte opplevd usikkerhet i omgivelsene som vår kontekstuelle faktor. Denne vil benyttes for å avdekke hvordan usikkerheten i omgivelsene oppleves for mellomstore norske bedrifter under Covid-19. I analysen vil vi se på hvorvidt det er en sammenheng mellom denne og bruken av ulike deler av økonomistyringssystemet under Covid-19.

2.3.2 Størrelse

Studier innenfor økonomistyring basert på betingelsesteori inkluderer ofte størrelse som en variabel (Otley, 2016). Størrelse blir ansett som en viktig variabel når det kommer til bedrifters effektivitet (Chenhall, 2003). Det meste av studier omkring betingelsesteori definerer organisasjonens størrelse ut fra antall ansatte (ibid.). Det gjøres her et poeng ut av at økt størrelse i bedriften fører til større informasjonsflyt til lederen, og at det derfor også blir et større behov for mer regler, hierarkier, spesialisering av ansatte, og mer desentralisering nedover i hierarkiet (ibid.).

Bruns og Waterhouse (1975) skiller i sin studie mellom administrativ og interpersonell kontroll, hvor administrativ kontroll knyttes til større organisasjoner. Dette innebærer at man har mer bruk av formaliserte prosedyrer, mer spesialisering av roller og regler knyttet til arbeidet. Interpersonell kontroll er mer vanlig i små organisasjoner, i form av mer sentralisert beslutningstaking og uformell intern kommunikasjon. Det er altså en generell antakelse fra tidligere studier om at større organisasjoner assosieres med en mer diversifisert drift, samt med mer formalisering av prosedyrer og spesialisering av arbeidsoppgaver (Chenhall, 2003). Med bakgrunn i teori som hevder at størrelse på bedriften vil ha betydning for økonomistyringssystemet, har vi valgt å inkludere størrelse som en variabel i denne studien.

2.3.3 Organisasjonsstruktur under kriser

Innen betingelsesteori poengteres det at organisasjonsstrukturen må passe med det nivået av usikkerhet som finnes i omgivelsene (Chenhall, 2003), og at man derfor bør utforme organisasjonsstrukturen slik at man kan respondere på usikkerhet så effektivt som mulig (Gordon & Narayanan, 1984). Med bakgrunn i dette inkluderes organisasjonsstruktur som en

del av økonomistyringssystemet. Organisasjonsstrukturen vil også analyseres opp mot den kontekstuelle faktoren opplevd usikkerhet i omgivelsene.

Chenhall (2003) definerer organisasjonsstruktur som de formelle spesifikasjonene som finnes rundt forskjellige roller i bedriften. Denne strukturen har som mål å sikre at aktivitetene i bedriften gjennomføres. Her vil altså organisasjonsstrukturen påvirke både informasjonsflyten og styringsmekanismene i bedriften. Informasjonssystemet og styringsmekanismene adressert i delkapittel 2.3.4 og 2.6. Det finnes mange ulike studier omkring organisasjonsstruktur og hvordan dette kan måles. Gordon og Narayanan (1984) skiller mellom organisk og mekanisk orientering. Lawrence og Lorsch (1967) på sin side, refererer til organisasjonsstruktur som i hvilken grad organisasjonen er differensiert og integrert. Differensiering går her på om man desentraliserer autoritet. Integritet handler om i hvilken grad ansatte opptrer på en måte som er i overensstemmelse med bedriftens overordnede mål. Bruns og Waterhouse (1975) måler organisasjonsstruktur som i hvilken grad autoriteten i organisasjonen er desentralisert og hvordan aktivitetene i organisasjonen struktureres.

Vi vil i hovedsak ta utgangspunkt i Bruns og Waterhouse (1975) sin klassifisering av organisasjonsstruktur i denne avhandlingen, og vil derfor se på bedriftenes desentralisering og standardisering under Covid-19.

Desentralisering og involvering

Desentralisering handler om at ansvar og beslutningsmyndighet overføres til enheter på et lavere nivå i organisasjonen (Mintzberg, 1989). Nordheim og Skog (2018) fant i sin studie at de fleste driftsbeslutninger tas på ledernivå i norske bedrifter. Dette tilsvarer en sentralisert organisasjonsstruktur.

Gordon og Narayanan (1984) fant en signifikant sammenheng mellom organisasjonsstruktur og opplevd usikkerhet i omgivelsene. Chenhall og Morris (1986) fant i sin studie at opplevd usikkerhet i omgivelsene bringer med seg en mer desentralisert organisasjonsstruktur. Bedriften vil gjerne vurdere nivået av usikkerhet i omgivelsene før man desentraliserer (ibid.). Desentralisering vil være hensiktsmessig for å kunne ta beslutninger som er best tilpasset ustabiliteten som følger av usikkerheten i omgivelsene (Abdel-Kader & Luther, 2008; Uyar & Kuzey, 2016). Dette gjøres for å sikre at beslutningstakeren har all nødvendig informasjon tilgjengelig. Også Swamidass og Newell (1987) påpeker at å involvere den operative ledelsen

i beslutningstakingen er en mulig løsning for å håndtere usikkerhet i omgivelsene. Resultatet av en slik involvering vil være økt fleksibilitet i bedriften.

Waterhouse og Tiessen (1978) har en litt annen vinkling enn det foregående litteratur har hatt. De merker seg at autoriteten desentraliseres som en respons på usikkerhet i omgivelsene. Desentraliseringen fører til en form for lekkasje av autoritet, noe som kan sette en stopper for selve kontrollen i organisasjonen. Som en naturlig respons på denne lekkasjen vil altså organisasjonen kunne foretrekke å heller sentralisere beslutningsmyndigheten i organisasjonen, dette for å effektivisere styring og kontroll (ibid.).

Standardisering

Standardisering av arbeidsoppgaver innebærer at man innfører normer, regler og prosedyrer for hvordan en arbeidsoppgave skal gjennomføres. Dette sikrer at arbeidsoppgavene utføres på samme måte hver gang, og skaper dermed forutsigbarhet (Mintzberg, 1989)

Waterhouse og Tiessen (1978) hevdet at det i usikre omgivelser vil være vanskelig å spesifisere prosedyrer innad i organisasjonen, og at dette videre vil medføre mindre standardisering. Dette støttes av Duncan (1973), som fant at det ikke vil være like stor nytte ved bruk av forhåndsregler og prosedyrer knyttet til arbeidsutførelse i usikre omgivelser. Her vil altså ansatte måtte bruke skjønn for å løse problemer, noe som i neste omgang fører til at ansatte får mer makt i organisasjonen. Mindre standardisering fører til en endring i maktfordelingen i bedriften, og kan derfor også knyttes til at organisasjonen blir mer desentralisert. For å styre ansatte fokuseres det altså mer på planlegging, overvåking og profesjonalisering av ansatte (Waterhouse & Tiessen, 1978). Styring vil bli nærmere gjennomgått i kapittel 2.6.

2.3.4 Informasjonssystemet under kriser

Otley (2016) poengterer at flere studier om økonomistyringssystemet basert på betingelsesteori ofte inkluderer informasjonssystemet som en uavhengig variabel. I tillegg argumenterer Gordon og Miller (1976) for viktigheten av at informasjonssystemet tilpasses omgivelsene, da det ikke kan studeres isolert fra bedriftens større kontekst.

Informasjonssystemet inkluderes derfor som en del av økonomistyringssystemet i denne studien.

Et godt fungerende informasjonssystem vil bidra til å bedre planlegging, styring og koordinering i bedriften, i tillegg kan et godt informasjonssystem ha positiv effekt på bedriftens prestasjon (Uyar & Kuzey, 2016). Dette skjer ved at informasjonsflyten innad i bedriften forbedres, informasjonen blir tilgjengeliggjort for flere, og kommunikasjonen mellom ulike avdelinger og enheter forenkles. Olofsson og Svalander (1975, gjengitt i Hopwood, 2009¹) fant at informasjonsflyten innad i bedriften blir viktigere under kriser og usikre omgivelser. Dette begrunnes med at bedriften da vil bli mer observant på endringer som skjer i omgivelsene. I så måte vil det være viktig å ha et godt fungerende informasjonssystem. Under usikre omgivelser vil det være avgjørende å ha informasjonssystem som fanger opp problemer og endringer over tid, slik at man kan være proaktiv mot usikkerhet og endringer (Gordon & Miller, 1976; Hedberg & Jönsson, 1978). Et godt informasjonssystem kan derfor gjøre bedriften mer fleksibel i møte med endringer.

I omgivelser med lav opplevd usikkerhet vil bedrifter søke etter informasjon for koordinering og kontroll (Gordon & Narayanan, 1984). Dersom usikkerheten i omgivelsene øker vil også beslutningstakerne øke fokuset på ekstern informasjon (Chenhall, 2003; Chenhall & Morris, 1986; Ewusi-Mensah, 1981). Dette for å kunne respondere raskt på uforutsigbare hendelser i omgivelsene. Olofsson og Svalander (1975, gjengitt i Hopwood, 2009) fant i sin studie at kriser og situasjoner preget av høy usikkerhet vil føre til at bedrifter har økt fokus på både ekstern og intern informasjon. Dette blir gjort for at bedriften skal få med seg endringer som skjer internt i bedriften og i omgivelsene rundt. I tillegg påpekte de at bedriftene vil fokusere på finansiell informasjon, for å unngå økonomiske problemer som følge av krisen.

Govindarajan (1984) fant på sin side at finansiell informasjon kan bli mindre effektivt i usikre omgivelser. Løsningen blir da gjerne å ha økt fokus på ikke-finansiell informasjon, slik at bedriften får et bredere innblikk i situasjonen og omgivelsene før det utvikler seg til å bli en krise (Chenhall & Morris, 1986; Gordon & Miller, 1976; Gordon & Narayanan, 1984). Videre vil det være viktig å innhente mer fremtidsrettet informasjon i situasjoner preget av høy usikkerhet og ustabilitet (Gordon & Miller, 1976; Gordon & Narayanan, 1984). Et slikt fokus kan sørge for at informasjonssystemet gir oppdatert informasjon som forenkler tilpasningen til omgivelsene.

¹ Olofsson og Svalander (1975) - upublisert working paper.

2.4 Økonomistyringsverktøy under kriser

Tidligere studier har vist at ulike forhold i omgivelsene påvirker hvilke økonomistyringsverktøy som oppleves som mest formålstjenlig (Chenhall, 2003; Uyar & Kuzey, 2016). Økonomistyringsverktøy inkluderes derfor som en del av økonomistyringssystemet i denne studien. Økonomiske styringsverktøy kan gi nyttig informasjon som bedrer beslutningstakingen i bedriften (Dalci, Veyis & Kosan, 2010).

Det finnes utallige økonomistyringsverktøy, og man skiller ofte mellom tradisjonelle og moderne styringsverktøy. Budsjettet er et eksempel på et tradisjonelt økonomistyringsverktøy. Under mer moderne styringsverktøy finner vi blant annet kundelønnsomhetsanalyser, aktivitetsbasert kalkulasjon, balansert målstyring, rullerende prognoser, benchmarking, ikke-finansielle måltall, total quality management og target costing (Moum, 2016). De tradisjonelle styringsverktøyene er svært omdiskutert, og det blir hevdet at de ikke gir relevant styringsinformasjon og følgelig fører til feilslutninger (Bjørnenak, 2010b). De moderne styringsverktøyene ble utviklet i kjølvannet av Relevance Lost-debatten, med hensikt om å bøte med problemene knyttet til de tradisjonelle styringsverktøyene (ibid.).

Ezzamel (1990) fant støtte for at høy usikkerhet i omgivelsene ofte møtes med økt fokus på budsjettet. Dog bemerker Chenhall (2003) at de fleste tidligere studier har vist støtte til at usikkerhet assosieres med et behov for mer åpne, eksternt fokuserte og ikke-finansielt orienterte økonomistyringssystem. Tradisjonelle styringsverktøy kan gi ufullstendig informasjon i usikre omgivelser, da det kreves hurtige reformuleringer for å være i stand til å håndtere uforutsigbarheten som omgivelsene bringer med seg (ibid.) Planleggingen blir vanskeliggjort grunnet uforutsigbarheten, og budsjettet mister sådan sin relevans (Duncan, 1972). Også Abdel-Kader og Luther (2008) fikk støtte for dette i sin studie. Resultatene deres peker på at bedrifter som operer under usikre omgivelser ofte benytter mer moderne styringsverktøy.

2.5 Planlegging under kriser

Becker et al. (2016) anbefaler senere forskning å studere helheten av økonomistyringssystemet under kriser. Vi har derfor valgt å inkludere planlegging som en del av økonomistyringssystemet. Planlegging handler om å forhåndsbestemme hvordan oppgaver

skal gjennomføres for å oppnå mål og fastsette retning for fremtiden (McCaskey, 1974). Malmi og Brown (2008) skiller mellom to ulike typer av planlegging; langsiktig og strategisk planlegging, og kortsiktig og operativ planlegging. Den langsiktige planleggingen handler om å etablere mål og tiltak for en lengre tidshorisont (ibid.), og bør passe for de aller fleste enheter og avdelinger innad i bedriften (Ansoff, 1965). I tillegg bør den inkludere prosedyrer for evaluering og korrigerende av planene (ibid.). Kortsiktig planlegging er en mer operasjonell form for planlegging, hvor man kartlegger mål og tiltak for en kortere tidshorisont (Malmi & Brown, 2008).

Burns (2001) definerer planlegging som en prosess hvor man først kartlegger hvor bedriften befinner seg i dag, bestemmer retningen man vil gå, og videre planlegger hvordan bedriften skal komme seg dit. Planlegging kan sees på som en form for kontrollmekanisme hvor man etablerer målsettinger for bedriften, og etablerer en retning for innsats og atferd for ansatte (Malmi & Brown, 2008).

Under usikre omgivelser vil bedrifter forsøke å redusere usikkerhet ved bruk av formelle planer (Khandwalla, 1978; Thompson, 1967). Hvorvidt planleggingen er kortsiktig eller langsiktig er noe omdiskutert. Lindsay og Rue (1980) fant at bedrifter tar i bruk mer formelle, langsiktige planleggingsprosesser i usikre omgivelser. En slik planleggingsprosess gjør ledelsen mer observant på kompleksiteten og variasjonene i omgivelsene. I usikre omgivelser vil det være utfordringer knyttet til forecasting. Ledere vil derfor føle at det er mindre nødvendig med hyppige evalueringer av langsiktige planer (ibid.). Terreberry (1968) antydte derimot at usikkerhet i omgivelsene reduserer effekten av langsiktig planlegging. Bedrifter som opererer i usikre omgivelser vil derfor støtte seg mer på kortsiktige planer fremfor langsiktige, sammenlignet med bedrifter i mer stabile omgivelser.

2.6 Styringsmekanismene under kriser

Chenhall (2003) gjør et poeng ut av at økonomistyringssystemet må være konsistent med styringsmekanismene i en bedrift, og at den organisatoriske styringen ikke kan studeres i isolasjon fra sin større kontekst. Vi velger derfor å inkludere styringsmekanismene som en del av økonomistyringssystemet. Styringsmekanismene har til hensikt å gi retning til ansattes atferd. Dette for å sikre at de handler i tråd med organisasjonens overordnede mål (Christ,

Cianci & Napshin, 2016). Merchant og Van der Stede (2012) bruker begrepet stram styring når man har et system som i høy grad sikrer at ansatte jobber i tråd med organisasjonens mål, og at det har høy påvirkningskraft på beslutningstakingen i organisasjonen.

Ifølge Merchant og Van der Stede (2012) er det mulig å stramme opp styringen i bedriften på flere måter. Styringen kan strammes gjennom resultatstyring, atferdsstyring og kulturell styring. Ved bruk av *resultatstyring* kan styringen strammes opp ved å skape mål som er i overensstemmelse med bedriftens overordnede mål. Det vil da være viktig at målene er tydelige og klart spesifiserte, i tillegg må ønsket resultat være tydelig kommunisert (Merchant & Van der Stede, 2012). Johansson og Siverbo (2014) fant i sin studie at turbulente og usikre omgivelser ofte fører til problemer knyttet til målkongruens. Dette fordi at man velger å justere målsettinger som en respons på usikre omgivelser, noe som vil kunne medføre ulike oppfatninger når det kommer til forståelsen av disse målene. Ulik oppfatning av mål kan videre føre til utfordringer knyttet til utførelse av kontroll i bedriften.

Bedriften kan også oppnå strammere styring ved bruk av *atferdsstyring*. For å sikre at ansatte handler i tråd med organisasjonens overordnede mål, vil det være viktig at ønsket atferd er tydelig kommunisert (Merchant & Van der Stede, 2012). Styringen kan blant annet strammes opp ved å ha mer hyppig og detaljert overvåking av ansattes handlinger og atferd, mer utstrakt bruk av regler og prosedyrer, og ved å ta i bruk egnede belønninger (ibid.). Eksempler på belønning kan være ros eller anerkjennelse, autonomi, eller involvering i beslutningssituasjoner. Det å sentralisere beslutningsmyndighet er også en form for strammere atferdsstyring (ibid.).

En tredje måte å gjøre styringen strammere på er ved bruk av *kulturell styring*. Kulturell styring er som oftest å finne i organisasjoner hvor de ansatte motiveres av jobben i seg selv, og har et ønske om å gjøre en god jobb (Merchant & Van der Stede, 2012). Kulturell styring brukes i form av felles visjoner, verdier og normer (ibid.). Denne typen styring kan ofte være vanskelig å gjøre strammere, og brukes derfor ofte som et supplement til de andre styringstypene.

Van der Stede (2001) poengterer at alle typer styring kan være mer eller mindre stramme. Videre er det ikke gitt at alle styringstypene er like effektive i enhver situasjon. Stram styring har vist seg å være mest passende i situasjoner preget av mye turbulens og usikkerhet

(Johansson & Siverbo, 2014). De tre styringstypene er overlappende, og for å gjøre styringen strammere kan det være fordelaktig å kombinere dem (Merchant & Van der Stede, 2012). Med bakgrunn i dette vil det være interessant å studere hvordan styringsmekanismene benyttes under Covid-19, og om styringen kan anses som stram eller ikke.

2.7 Karakteristika ved økonomiansvarlig

I nyere tid har forskning hatt økt fokus på koblingen mellom karakteristika ved topplederen og økonomistyringssystemet (Hiebl, 2014; Naranjo-Gil et al., 2009). Upper Echelon-perspektivet handler om at egenskaper ved topplederen påvirker strategiske valg som blir tatt i bedriften. Topplederen har beslutningsmyndighet og bringer med seg sin kognitive base og sine verdier til selve beslutningssituasjonen (Hambrick & Mason, 1984; March, Guetzkow & Simon, 1993). Dette kan medføre at man får en forskjell mellom den faktiske situasjonen og topplerens persepsjon av den. Karakteristika ved toppleren vil også påvirke utforming og bruk av økonomistyringssystemet (Hiebl, 2014).

Hiebl (2014) poengterer at det å inkludere karakteristika ved toppleren som en variabel i studier vil kunne utfylle teorier om usikkerhet i omgivelsene, og at det dermed kan styrke forklaringsgraden til studier av økonomistyringssystemet. Under usikre omgivelser vil toppleren i større grad støtte seg på sin personlige bakgrunn og erfaring, fordi det ikke er nok tid til å skaffe seg en fullstendig oversikt over nødvendig informasjon før beslutningen må tas (Hambrick, 2007).

Hambrick og Mason (1984) fokuserer på observerbare, demografiske karakteristika ved toppledelsen, som former deres kognitive egenskaper. Karakteristika som inkluderes er blant annet alder, utdanning, ansiennitet og rekruttering (Hambrick & Mason, 1984). Andre studier har i tillegg inkludert kjønn som en karakteristika (Klenke, 2003; Nornes, 2018).

2.7.1 Kjønn

Damanpour og Schneider (2009) viser til resultater fra en studie gjennomført av Hooijbeg og DiTomaso (1996), hvor funnene indikerer at mannlige og kvinnelige ledere har ulike egenskaper og verdier. Dette kan altså medføre forskjeller i blant annet beslutningene som tas

av mannlige og kvinnelige ledere. Videre hevdes det at mannlige ledere er mer villige til å gjennomføre endringer. Dette begrunnes med at de er mindre risikoaverse enn kvinnelige ledere og har en høyere innovasjonsvillighet (Damanpour & Schneider, 2006). Andre studier har også hevdet at kvinnelige ledere gjerne er mer delegerende og demokratiske enn mannlige ledere (Eagly & Johnson, 1990).

2.7.2 Alder

Flere tidligere studier har sett på sammenhengen mellom alder på topplederen og bruken av økonomistyringssystemet. Resultatene er tydelige på at yngre ledere har større villighet til å endre økonomistyringssystemet enn eldre ledere (Naranjo-Gil et al., 2009; Solstad & Sommervik, 2015; Young et al., 2001). Mye av forklaringen ligger i at eldre ledere har en mer konservativ lederstil. Dette medfører at eldre ledere kan bli mer rigide og mindre åpne for å ta i bruk nye idéer og praksiser (Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001). Chown (1960) mener grunnen ligger i at eldre ledere er mindre kapable til å ha nye idéer og lære ny atferd.

Tidligere forskning hevder at unge ledere liker å ta risiko (Naranjo-Gil et al., 2009), og de vil følgelig være mer åpne for endringer i økonomistyringssystemet. Eldre ledere er på et stadiet i livet der finansiell og karrieremessig sikkerhet verdsettes, de ønsker derfor å unngå risiko og søker heller status quo (Hambrick & Mason, 1984). Eldre ledere har ofte en mer tradisjonell regnskapsutdanning, der tradisjonelle økonomistyringsverktøy verdsettes i stor grad. Gjennom mer nylig utdanning vil yngre ledere være mer oppdatert på moderne styringsverktøy, og de vil dermed også benytte seg mer av disse (Naranjo-Gil et al., 2009).

2.7.3 Ansiennitet

Tidligere forskning rundt karakteristika ved toppledelsen hevder det er en sammenheng mellom lederens ansiennitet og villigheten til å implementere endringer i organisasjonen (Burkert & Lueg, 2013). Resultatene her peker på at ledere med kortere ansiennitet ofte er mer villige til å gjennomføre strategiske endringer, i motsetning til ledere med lengre ansiennitet som ønsker å holde seg til status quo (Boeker, 1997). Mye av grunnen til dette er at ledere med lang ansiennitet ofte har en større forpliktelse til organisasjonen (Young et al., 2001). De føler et eierskap til dagens praksis, noe som medfører at de ikke vil endre på

gjeldende rutiner (Olsen, 2012). Naranjo-Gil et al. (2009) mener blant annet at ledere med lang ansiennitet vil støtte seg på personlige kunnskapsnivå, og at de derfor ikke vil ta i bruk moderne økonomistyringsverktøy da det vil kreve mye energi å sette seg inn i disse og implementere dem i bedriften. På en annen side argumenteres det for at ledere med lang ansiennitet har mer erfaring med å håndtere ulike økonomistyringsverktøy, og at de derfor er mer åpen for å ta i bruk mer moderne økonomistyringsverktøy (Young et al., 2001).

2.7.4 Utdanning

Topplederens utdanningsbakgrunn vil også ha stor påvirkning på bruken av økonomistyringssystemet, da utdanning gjerne gjenspeiler ens kunnskaper og ferdigheter (Hambrick & Mason, 1984). I tillegg til dette hevdes det at valg av utdanning gjenspeiler lederens verdier og kognitive preferanser (ibid.). Høyt utdannede personer vil videre være mer tilbøyelig når det kommer til å implementere endringer i bedriften (Young et al., 2001).

Naranjo-Gil et al. (2009) viser til at ledere med økonomisk utdanning gjerne har bedre kjennskap til ulike økonomiske styringsverktøy og prosedyrer, dermed er de også mer villige til å endre nåværende praksis. I tillegg vil ledere med økonomisk og forretningsrelatert utdanningsbakgrunn ha større tiltro til bruk av finansiell informasjon, og vil derfor også ha mer utstrakt bruk av dette i bedriften (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

2.7.5 Rekruttering

Hambrick og Mason (1984) understreker at lederens tidligere erfaringer innen karriere påvirker beslutningene som tas. Det kan derfor antas at ledere som er rekruttert eksternt er mer villige til å gjøre endringer i organisasjonsstruktur og prosedyrer enn hva ledere rekruttert internt gjør (Helmich & Brown, 1972). Forklaringen bak dette er at eksternt rekrutterte ledere ikke er like knyttet til bedriften og status quo, de vil dermed være mer åpen for å implementere endring for å skape en oppslutning av lojale ansatte (ibid.).

Topplederne tar med seg en orientering utviklet fra tidligere erfaringer i arbeidslivet. Hvilken bedrift lederen har arbeidet i tidligere vil dermed kunne påvirke de strategiske valgene som

tas (Hambrick & Mason, 1984). Man har gjerne en tendens til å tolke problemer og mulige løsninger ut fra tidligere erfaringer i arbeidslivet (Dearborn & Simon, 1958).

2.8 Teoretisk rammeverk

I de foregående delkapitlene ble teorier og tidligere forskning gjennomgått. Hensikten har vært å få et rammeverk som studiens analyse videre vil basere seg på. Med bakgrunn i dette har vi i denne studien valgt å rette fokus mot opplevd usikkerhet i omgivelsene, økonomistyringssystemet og karakteristika ved økonomiansvarlig. Hensikten med å se på opplevd usikkerhet i omgivelsene er å avdekke hvordan usikkerheten oppleves å være i omgivelsene under Covid-19. Videre vil kjennetegn ved bruken av økonomistyringssystemet studeres. Her har vi valgt å inkludere organisasjonsstruktur for å se om denne kan karakteriseres som sentralisert eller desentralisert, om ansatte involveres i beslutningssituasjoner og om arbeidsoppgaver standardiseres under Covid-19. Videre vil vi avdekke hvilke typer informasjon informasjonssystemet fokuserer på og systemets funksjonalitet under Covid-19. Det er noe omdiskutert hvilke typer økonomistyringsverktøy som er mest passende i usikre omgivelser og kriser. Vi vil derfor ta for oss hvilke økonomistyringsverktøy mellomstore norske bedrifter benytter under Covid-19 og hvilken opplevd nytte disse har. Tidligere forskning har også vært noe omdiskutert når det gjelder planlegging under kriser. Derfor ønsker vi å kartlegge om bedriftene har økt fokus på langsiktig og kortsiktig planlegging under Covid-19 og om formelle planer tas i bruk. Denne studien vil videre rette fokus mot hva som kjennetegner bruken av styringsmekanismene under Covid-19, og se om styringen kan anses som stram eller ikke. Upper Echelon-perspektivet handler om at karakteristika ved toppledere påvirker utformingen og bruken av økonomistyringssystemet og hvordan toppledere oppfatter situasjoner. Vi vil derfor også se på hvordan ulike karakteristika ved økonomiansvarlig påvirker hva som kjennetegner bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19, og hvordan karakteristika påvirker opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi ta for oss avhandlingens metodiske tilnærming. Her vil vi først definere kort hva metode er og videre begrunne vår vitenskapsteoretiske plassering. Vi vil i tillegg presentere valgene vi har tatt når det gjelder forskningsdesign og forskningsstrategi, utvalget vårt, samt hvordan vi har utformet og samlet inn datamaterialet. Avslutningsvis vil vi operasjonalisere variablene som er benyttet i analysen. Vi har tatt utgangspunkt i momenter fra artikkelen til Van der Stede, Young og Chen (2005) for å få en kritisk refleksjon rundt våre metodiske valg. Kvaliteten på studien, herunder reliabilitet og validitet, drøftes fortløpende der vi anser det som relevant. Begrepsvaliditet blir vektlagt, da dårlig formulerte spørsmål kan true undersøkelsens interne validitet (ibid.). De metodiske valgene som er tatt i denne studien har som hensikt å besvare følgende problemstilling:

“Hva kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19?”

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vi anser det som hensiktsmessig å klargjøre hvilket vitenskapsteoretisk og metodisk ståsted vi har, da dette er noe som har påvirket våre valg knyttet til datainnsamlingsmetode og analyse. Dette har videre påvirket resultatene i studien.

I vitenskapsteorien skilles det mellom to ulike retninger; positivismen og hermeneutikken (Nyeng, 2004). Her defineres positivisme som “det som faktisk finnes”, hvilket handler om det som kan sanses og erfares direkte (Jacobsen, 2015). Det er her snakk om å ha et objektivt virkelighetssyn, hvor man ønsker å finne årsaksforklaringer til fenomener via forskningen (Nyeng, 2004). I vår avhandling har vi som formål å beskrive virkeligheten, og vil med et objektivt blikk finne frem til hva det er som kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19.

Vi benytter oss videre av kvantitativ forskningsmetode, noe Ringdal (2018) mener legger en føring på valg av vitenskapsteoretisk standpunkt, hvor kvantitativ metode forbindes med en positivistisk tilnærming. I tillegg til dette har vi benyttet oss av en deduktiv tilnærming. Dette

innebærer at vi har hatt en forventning til hvordan virkeligheten ser ut, og deretter innhentet empiri for å undersøke om disse forventningene faktisk stemmer med virkeligheten. Dette er noe Jacobsen (2015) mener vil legge en form for føring på valg av vitenskapsteoretisk standpunkt, hvor deduktiv metode passer best med en positivistisk tilnærming. På bakgrunn av dette har vi i vår avhandling et positivistisk ståsted.

3.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Formålet med denne studien er å kartlegge hva som kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19. For å besvare problemstillingen har vi foretatt valg av forskningsdesign og forskningsstrategi. Forskningsdesignet er en grov skisse til hvordan undersøkelsen skal utformes og gjennomføres, mens forskningsstrategien viser til hvilken informasjon vi skal samle inn (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2018). Vi har valgt å benytte tverrsnittdesign som forskningsdesign, da denne tilnærmingen egner seg godt til å finne ut om noen fenomener varierer sammen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015; Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2020). Dette valget ble tatt da vi ønsker å studere sammenhengen mellom ulike faktorer i økonomistyringssystemet og Covid-19. Studien er i tillegg begrenset til et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2018), og vil gi et innblikk i hva som kjennetegner bruken av økonomistyringssystemet akkurat nå. Vi kan derfor ikke trekke slutninger som sier noe om fortid eller fremtid.

Vi har valgt å gå i bredden, der vi har hatt et ønske om å studere mellomstore norske bedrifter. Dette innebærer at vi har studert relativt mange enheter. I tillegg har vi sett på flere faktorer, herunder opplevd usikkerhet i omgivelsene, karakteristika ved økonomiansvarlig, organisasjonsstruktur, informasjon, planlegging, styringsmekanismer og økonomistyringsverktøy. Det brede designet legger føringer for hvilken forskningsstrategi som er best egnet (Ringdal, 2018). Sett i sammenheng med studiens forskningsdesign og formål har vi valgt å benytte en kvantitativ forskningsstrategi, hvor data er samlet inn ved bruk av elektronisk spørreskjema. Fordelene med denne metodiske tilnærmingen er at vi kan måle samvariasjoner mellom ulike faktorer, i tillegg gir denne tilnærmingen tidsriktig data og standardisert informasjon som er lett å behandle i Stata (ibid.). En ulempe med en slik tilnærming er at forskningen raskt kan få et overordnet preg som kan oppleves som virkelighetsfjernt for respondentene (Van der Stede et al., 2005). I tillegg er begrepsmessig

gyldighet svært sentralt, da kvantitativ metode baserer seg på forhåndskategorisering av begreper (ibid.). For å sikre begrepsmessig gyldighet er spørreskjemaet pretestet i flere runder og begrepene har blitt operasjonalisert, dette blir nærmere gjennomgått i kapittel 3.3 og 3.5.

3.3 Datamateriale

I dette kapittelet vil vi redegjøre for populasjon og utvalg i studien, hvem respondentene er, og avslutningsvis vil vi foreta en frafallsanalyse.

3.3.1 Populasjon og utvalg

Definering av populasjon og utvalg er viktig for en god spørreundersøkelse (Van der Stede, Young og Chen, 2007). Ut fra Næringslivets Hovedorganisasjon (u.å.) sin definisjon på mellomstore bedrifter har vi avgrenset populasjonen til å bestå av norske aksjeselskap med 21-100 ansatte. Denne avgrensningen er gjort for å sikre at bedriftene har en egen økonomiansvarlig. Følgelig er både allmennaksjeselskap, enkeltmannsforetak og offentlig sektor utelukket. Videre har vi ekskludert bransjer under følgende NACE-koder: O (Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning), T (Lønnet arbeid i private husholdninger), U (Internasjonale organisasjoner og organer), og Z (uoppgitt). Disse er ekskludert da vi primært ønsker å undersøke private mellomstore norske bedrifter. I tillegg er NACE-kode: L (omsetning og drift av fast eiendom) utelatt fra populasjonen, da det var svært få bedrifter som falt inn under denne koden.

Via Proff Forvalt fikk vi en teoretisk populasjon på totalt 12 832 bedrifter. Av disse var det totalt 6 460 bedrifter som hadde kontaktinformasjon tilgjengelig, noe som utgjorde vår faktiske populasjon. Bedrifter uten kontaktinformasjon oppgitt på Proff Forvalt ble ekskludert av rent praktiske årsaker, dette fordi vi ønsket å ha mulighet til å ta kontakt med respondentene via telefon og e-post.

Selv om det var ønskelig å undersøke hele populasjonen, var det vanskelig å nå ut til alle av rent praktiske årsaker (Jacobsen, 2015). I den faktiske populasjonen var det flere bedrifter som hadde eksternt regnskap og bedrifter som hadde oppgitt samme e-postadresse. Disse ble fjernet fra populasjonen. Utover dette oppdaget vi etter utsendelse av spørreundersøkelsen at

levering av en stor andel e-poster var mislykket. Etter å ha gjennomgått disse endte vi opp med at spørreundersøkelsen ble levert til 1 545 bedrifter. Dette antallet utgjorde vårt bruttoutvalg, som følgelig er et bekvemmelighetsutvalg. For å sikre at respondentene hadde innsikt i studiens tema ba vi om at spørreundersøkelsen ble videresendt til økonomiansvarlig. Herunder var både CFO (økonomidirektør), CEO (administrerende direktør) og kontrollere relevante respondenter. Respondentenes kunnskap om studiens tematikk er med på å styrke validiteten. I tillegg kan kunnskap og interesse om temaet styrke svarprosentene i positiv retning.

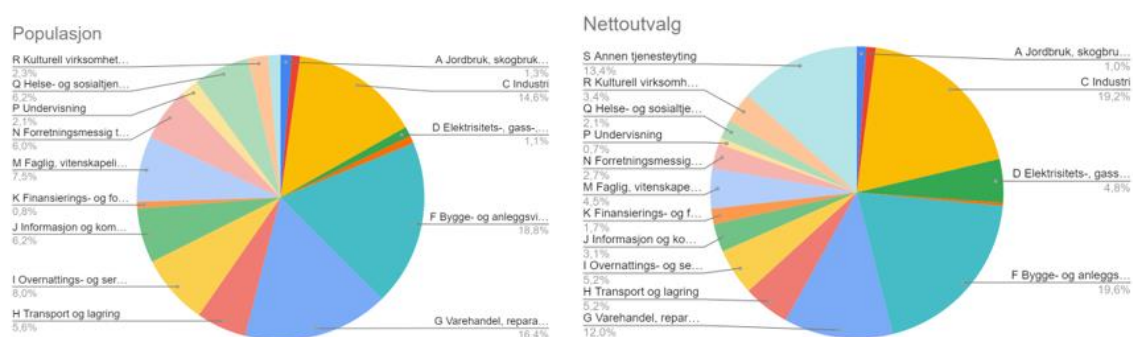
3.3.2 Frafallsanalyse

Av utvalget på 1 545 bedrifter var det totalt 291 som svarte på spørreundersøkelse, noe som tilsvarer en responsrate på 19%. Årsaken til dette frafallet var blant annet at flere bedrifter ga tilbakemelding om at de ikke ønsket å delta på grunn av tidsmangel, eller at de ikke anså bedriften som relevant for undersøkelsen. I tillegg fikk vi tilbakemeldinger fra bedrifter som ikke kunne delta grunnet permitteringer eller manglende drift som følge av Covid-19. Van der Stede et al. (2005) viser til artikler med alt fra 8% til 100% i responsrate, og understreker at det gjerne er store variasjoner i responsraten innenfor økonomistyring. Grunnet endringer i omgivelsene er det ofte lave responsrater innenfor økonomistyringsfeltet (Van der Stede et al., 2005). Med bakgrunn i dette anses studiens responsrate på 19% som tilfredsstillende.

Teoretisk populasjon	12 832
Bedrifter uten kontaktinformasjon på Proff Forvalt	6 372
Faktisk populasjon	6 460
Ugyldige eller utdaterte epostadresser/eksternt regnskap/bedrifter med samme kontaktinformasjon/mislykkede utsendelser	4 915
Bruttoutvalg	1 545
Bedrifter som ikke ønsket å delta etter mottak av undersøkelsen	73
Bedrifter som ikke har svart	1 181
Antall svar totalt som grunnlag for analysen	291
Responstrate	19%

Tabell 3. 1: Fra populasjon til utvalg

Ved bekvemmelighetsutvalg risikerer vi at utvalget er systematisk skjevt, slik at det ikke er representativt for populasjonen (Johannessen et al., 2020). For å vurdere om nettoutvalget på 291 bedrifter er representativt har vi gjennomført en frafallsanalyse.



Figur 3. 1: Frafallsanalyse: Bransjer

Som vi ser av figur 3.1 er vårt nettoutvalg tilnærmet lik den faktiske populasjonen, med unntak av bransjen *annen tjenesteyting* med fargekode lyseblå. En mulig forklaring kan være

at flere av respondentene har vært usikker på hvilken bransje de egentlig tilhører, og at de derfor har valgt *annen tjenesteyting* for å sikre at de ikke velger feil bransje.

Størrelse			
	21-50 ansatte	51-75 ansatte	76-100 ansatte
Faktisk populasjon	75%	17%	8%
Nettoutvalg	61%	22%	17%

Tabell 3. 2: Frafallsanalyse: Størrelse

Det fremgår av tabellen at nettoutvalget er tilnærmet lik faktisk populasjon basert på størrelse. Andelen bedrifter med 21-50 ansatte i utvalget er derimot noe lav sammenlignet med faktisk populasjon. For de øvrige intervallene er ikke forskjellene like påfallende. Overordnet viser frafallsanalysene at nettoutvalget er representativt for faktisk populasjon.

3.4 Datainnsamling

Som tidligere nevnt har vi valgt å benytte spørreskjema for innhenting av datamateriale. Det kreves en del arbeid før utsendelse for å sikre at operasjonaliseringen av begrepene blir korrekt, da forhåndskategoriseringer av begreper ofte er et problem for begrepsvaliditeten (Van der Stede et al., 2005). Undersøkelser som er godt utformet vil kunne være en kilde til data med høy kvalitet (ibid.). Dette er noe vi har forsøkt å sikre ved å ilegge mye tid i utformingen av spørreskjemaet.

For utforming av spørreundersøkelsen har vi benyttet oss av nettskjema hos Universitetet i Oslo, der vi selv sendte ut e-post med lenke til undersøkelsen til våre respondenter. Ved å sende ut via e-post kunne respondentene selv velge tid og sted for gjennomføring av undersøkelsen, i tillegg var det mulig for mottaker å videresende e-posten til økonomiansvarlig. Dette er tiltak vi har gjort for å styrke studiens responsrate og reliabilitet. En annen fordel med slik datainnsamling var at det gjorde overføringen av data til Stata mye enklere. Dette bidro til at vi unngikk faren for manuelle feilregistreringer, noe som styrker resultatenes pålitelighet. Likevel eksisterer det ulike utfordringer knyttet til bruk av nettbaserte løsninger for innsamling av data, eksempelvis kan det være lettere å hoppe av undersøkelsen underveis. Dette kan øke faren for svekket svarprosent, noe som gjør det vanskeligere å uttale seg om hele populasjonen. Gjennom pre-test har vi sikret at det ikke var

tekniske problemer med vår spørreundersøkelse, samt at vi i delkapittel 3.3.2 har gjennomført en frafallsanalyse for å få en oversikt over hvem og hvor mange som har falt fra.

3.4.1 Utforming

Spørreskjemaet vi har benyttet for innhenting av data er i hovedsak basert på andre studier, slik som Gordon og Narayanan (1984), Lindsay og Rue (1980), Milliken (1987), og Merchant og Van der Stede (2012). I tillegg har vi hentet inspirasjon fra andre masteravhandlinger, blant annet Hanstad og Jenssen (2017) og Nordheim og Skog (2018). Ved å spinne videre på tidligere studier reduserer vi problemet med begrepsvaliditet, noe som er et vanlig problem innen kvantitativ metode (Van der Stede et al., 2005). Vi har her gjort noen tilpasninger av spørsmålene brukt i tidligere studier. Dette ble gjort for å sikre at de er i samsvar med vår problemstilling.

Spørreskjemaet bestod av 29 spørsmål, hvor alle spørsmål var satt som obligatoriske, og ble formulert slik at alle respondentene hadde grunnlag til å svare på dem. Dette ble gjort for å redusere mulighetene for frafall og sikre høyest mulig svarprosent, samt for å unngå skjevhet i svarene (Van der stede et al., 2005). Vi benyttet i hovedsak lukkede graderingsspørsmål med svaralternativer på en 7-punkts likert-skala, der respondentene ble bedt om å vurdere påstander og plassere seg på skalaen ut fra hvor enig/uenig de var. For å sikre konsistens i svarene valgte vi å tekste ytterpunktene på skalaen, i tillegg til å legge inn en “bruker ikke/ingen kjennskap” hvor dette var relevant. Nunnally og Bernstein (1978) understrekte at jo flere poeng på skalaen desto bedre, men at effekten avtar etter rundt elleve poeng. Vi følte her at syv svaralternativer ga god nok avstand mellom verdiene, og at dette kunne gjøre det lettere for respondentene å finne den mest passende plasseringen. Spørsmål av denne typen er også prøvd ut tidligere av blant annet Burkert og Lueg (2013). Der vi ønsket svar i tall var det kun mulig å oppgi svar i tallformat. Dette ble også opplyst om i selve undersøkelsen. Vi valgte å ha linjeskift etter tema, noe som bidro til en god struktur og naturlige overganger mellom sidene. Spørreskjemaet ble meldt inn til NSD. Vi fikk tilbakemelding om at studien ikke behandlet opplysninger som kunne gjøre det mulig å identifisere enkeltpersoner, og at den derfor ikke trengte en vurdering fra NSD.

3.4.2 Pre-test

Van der Stede et al. (2005) argumenterte for at det er viktig å pre-teste spørreundersøkelser, da det bidrar til å styrke påliteligheten og validiteten til studien ved at man sikrer at den ikke inneholder feil og uklare formuleringer. Vi så på denne pre-testingen som særlig viktig, da vi går bredt ut og i tillegg har noen egenutviklede spørsmål basert på tidligere teori, som derfor ikke har blitt testet tidligere.

Vi hadde i hovedsak to runder med veiledere, hvor de kom med tilbakemelding på våre spørsmålsformuleringer, samt innspill til hvordan formuleringene kunne forbedres. Etter flere justeringer ble pre-testen sendt ut til tre medstudenter, og deretter fem tilfeldig utvalgte bedrifter fra utvalget. Medstudentene fokuserte på språk og tidsbruk, og kom frem til et anslag på 10-12 minutter. Vi ønsket at bedriftene skulle komme med tilbakemeldinger dersom det var noe som var utydelig i spørreundersøkelsen, og om de opplevde selve utformingen som god. Vi fikk svar fra to av bedriftene på e-post, og endte opp med å ringe de tre resterende for å høre om de hadde mottatt pre-testen. Dette resulterte i en ny tilbakemelding. Det var kun snakk om mindre endringer, og etter disse var tatt hensyn til valgte vi å sende ut spørreundersøkelsen.

3.4.3 Utsendelse av spørreskjema

Som tidligere nevnt sendte vi ut en lenke til spørreundersøkelsen via e-post til respondentene. Det var her en stor fare for at vår e-post forsvant i mengden. Vi fikk en del tilbakemeldinger som gikk ut på at respondentene fikk såpass mange forespørsler om deltakelse i forskningsprosjekter, og at de derfor ikke så seg tid til å delta i noen av dem. Vi forsøkte likevel å motivere til deltakelse i vår undersøkelse ved å kort informere om hva undersøkelsen skulle se på, hvor viktig deres deltakelse var for en vellykket studie, og ved å gi de muligheten til å få en kopi av avhandlingen. Det ble i tillegg informert om at studien var anonym og at deltakelse var frivillig.

Vår undersøkelse ble gjort tilgjengelig 11.03.2021. Vi sendte da ut en e-post med forespørsel om deltakelse i vårt forskningsprosjekt, hvor lenke til spørreundersøkelsen var inkludert. Vi mottok rundt 250 svar i løpet av de første dagene. I tråd med Van der Stede et al. (2005) valgte vi å sende ut purringer for å øke responsraten. Purringene ble sendt til respondentene

den 25.03, noe som resulterte i rundt 40 nye svar. Undersøkelsen ble avsluttet fire uker etter at den ble publisert.

3.5 Operasjonalisering av variabler

På bakgrunn av at vi benyttet spørreundersøkelse for datainnsamling, var operasjonalisering av variabler viktig for å sikre god begrepsvaliditet (Van der Stede et al., 2005). Om man inkluderer dårlig formulerte spørsmål i spørreundersøkelsen vil det kunne true den interne validiteten, da respondentenes svar kan bli forvrengt (ibid.). Vi vil derfor i dette delkapittelet foreta en operasjonalisering av variablene vi benytter oss av i videre analyse.

3.5.1 Bedriftskarakteristika

Spørsmål 1, 2, 3 og 4 gikk på karakteristika ved bedriften. I spørsmål 1 ble respondentene bedt om å svare på omtrent hvor mange ansatte det er i bedriften, med tilhørende intervall “21-50”, “51-75” og “76-100”. Spørsmål 2 anga 17 ulike bransjer, hvor respondentene ble bedt om å velge den bransjen deres bedrift tilhører. Spørsmål 3 avdekket hvorvidt respondentens bedrift har egen økonomiavdeling eller ikke, med svaralternativene “ja/nei”. Spørsmål 4 var et rutet spørsmål for de som svarte ja på foregående spørsmål, og respondentene ble bedt om å oppgi hvor mange ansatte økonomiavdelingen består av. Her var det ingen svaralternativ, og respondentene kunne bare svare i tallformat. Disse benyttes videre i kapittel 4.1 for å gi et innblikk i hvem det er som har besvart spørreundersøkelsen, og følgelig hva som kjennetegner respondentenes bedrifter.

3.5.2 Usikkerhet i omgivelsene

Vi vil her gjennomgå operasjonaliseringen av de variablene som omhandler opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Alle disse vil bli benyttet i analysen for å besvare forskningsspørsmål 1.

Påvirkning av Covid-19

Variabelen påvirkning av Covid-19 er basert på spørsmål 5 i spørreskjemaet, hvor spørsmål og svaralternativ er egenutviklet. Hensikten med spørsmålet var å avdekke hvordan

respondentene opplever at bedriften er påvirket av Covid-19. Svaralternativene var strukturert som en likert-skala fra 1-7, hvor 1 tilsvarte “påvirket i negativ forstand”, 4 “ikke påvirket” og 7 “påvirket i positiv forstand”.

Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Variabelen opplevd usikkerhet i omgivelsene er utledet fra spørsmål 6, der spørsmål og svaralternativer er hentet fra studiene til Govindarajan (1984) og Olsen (2012). Variabelen ble målt på en likert-skala fra 1-7, hvor 1 tilsvarte “tilnærmet umulig”, og 7 tilsvarte “svært lett”. Respondentene ble bedt om å indikere hvor enkelt/vanskelig de opplever at det er å forutse endringer i følgende forhold under Covid-19; kunders kjøpsatferd, offentlige reguleringer, leveranse fra leverandører og tilgjengelig arbeidskraft. Hensikten med spørsmålet var å avdekke hvor høy opplevd usikkerhet det er i omgivelsene under Covid-19. Etter datainnsamlingen var avsluttet valgte vi å snu skalaen, for å gjøre analysen enklere. Her endret vi slik at de som opprinnelig svarte 1, 2 og 3 nå svarte 7, 6, 5. Alternativ 1-3 tilsvarte nå “lav usikkerhet”, 4 “verken eller” og 5-7 “høy usikkerhet”.

For å undersøke hvorvidt sammensetningen av de ulike spørsmålene kan anses som egnet, at vi måler det vi ønsker å måle, og at måleinstrumentet kan anses som valid, gjennomførte vi en faktoranalyse. Dette er en datareduksjonsteknikk som brukes for å forstå korrelasjonsstrukturen i et sett av observerte variabler (Eikemo & Clausen, 2012). Vi undersøkte hvor mange faktorer som fantes blant et sett av observerte variabler, og i hvilken grad disse var relatert til en felles underliggende faktor (Kahn, 2006). For at vi skulle kunne gjennomføre faktoranalysen var vi avhengige av at det var en viss statistisk sammenheng mellom variablene (Johannessen et al., 2020). Disse sammenhengene illustreres i en korrelasjonsmatrise (se vedlegg 4). Av denne ser vi at noen av variablene har korrelasjoner over 0,3 og ingen av korrelasjonene er urovekkende høye. For å ytterligere teste om korrelasjonsmatrisen egnet seg for faktoranalyse ble det gjennomført en LR-test (Hammervold, 2020). Alle korrelasjonene er signifikante (p -verdi $< 0,05$) og egnet seg derfor for faktoranalyse.

Kaiser-Meyer-Olkin – Mål på utvalgstilstrekkelighet	
Kunders kjøpsatferd	0,6196
Offentlige reguleringer	0,6244
Leveranse fra leverandører	0,6706
Tilgjengelig arbeidskraft	0,6617
Overordnet	0,6406

Tabell 3. 3: Kaiser-Meyer-Olkin-test

Vi har i tillegg gjennomført Kaiser-Meyer-Olkin-test (KMO) for å teste om datareduksjon var egnet. Ifølge Hammervold (2020) egner KMO-verdier mellom 0-8 seg godt for en datareduksjon, og verdier mellom 0,6-0,8 indikerer moderat egnethet for datareduksjon. Overordnet KMO-verdi er 0,64, noe som er en tilfredsstillende verdi. Vi gjennomførte derfor en faktoranalyse.

Eigenverdikriteriet ble brukt som grunnlag for valg av antall faktorer. Faktorer med egenverdi som er større eller lik 1 beholdes (Hammervold, 2020). Egenverdien sier noe om hvor stor prosent hver faktor i gjennomsnitt forklarer av variansen i variablene (ibid.). Egenverdiene til faktorene viste at det er én faktor som har egenverdi større eller lik 1, basert på dette endte faktoranalysen opp med en faktor (se vedlegg 5).

Faktoranalyse		
	Faktor	Kommunalitet
Kunders kjøpsatferd	0,670	0,551
Offentlige reguleringer	0,745	0,445
Leveranse fra leverandører	0,676	0,543
Tilgjengelig arbeidskraft	0,600	0,640
Forklart varians i faktoren		54,6%

Tabell 3. 4: Faktorladninger, kommunaliteter og forklart varians

Tabell 3.4 viser faktorladninger og kommunaliteter til variablene som inngår i faktoren, samt faktorens forklarte varians. Faktorladningene angir styrken på effekten fra en gitt faktor på en gitt variabel, der faktorladningene bør være over 0,4 (Hammervold, 2020). Kommunaliteten sier noe om total varians i dataene som er forklart av faktoren, den ønskes så høy som mulig og helst over 0,5 (ibid.). Av tabellen ser vi at alle faktorladningene er over 0,4, noe som er

ønskelig. En av kommunalitetene er under 0,5. Temaet studien ønsker å måle er komplekst, det kan derfor være naturlig at forklart varians blir litt lavere.

Vi har i tillegg gjennomført en reliabilitetsanalyse (vedlegg 6) hvor vi benyttet Cronbach's alfa for å validere faktoranalysen. Cronbach's alfa indikerer hvorvidt itemene sammen måler den samme underliggende variabelen. Faktoren hadde en alfa-verdi på 0,60. Det er ønskelig at verdiene er over 0,7, men verdier ned til 0,5 er bra nok ved få items (Pallant, 2016). Teorien tilsier altså at vi kan beholde alle forholdene i faktoranalysen. Kunders kjøpsatferd, offentlige reguleringer, leveranse fra leverandører og tilgjengelig arbeidskraft utgjør dermed variabelen opplevd usikkerhet i omgivelsene. Variabelen er utarbeidet som en samlevariabel ved å bruke snittet av de fire forholdene.

Spørsmål 7 gikk også på usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, og er inspirert av Milliken (1987). Respondentene ble bedt om å ta stilling til tre påstander (1 = helt uenig, 7 = helt enig). Påstandene var som følger; “det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av Covid-19”, “det har vært vanskelig å vite hvordan vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av Covid-19”, og “det har vært vanskelig å vite, og bestemme, hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene”.

3.5.3 Økonomistyringssystemet

Vi vil her gjennomgå operasjonaliseringen av variablene som inngår i økonomistyringssystemet, herunder betingelsesfaktorene organisasjonsstruktur og informasjonssystemet, planlegging, styringsmekanismer og økonomistyringsverktøy. Alle disse benyttes i analysen for å besvare forskningsspørsmål 2.

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er målt ved spørsmål 16, 17 og 18. Spørsmål 16 gikk på involvering, hvor respondentene ble bedt om å oppgi i hvilken grad Covid-19 har ført til større involvering av mellomledere og ansatte for syv ulike beslutningssituasjoner; utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer, utvikling av nye produkt/tjenester, budsjettprosesser, planlegging av strategier og målsetting, beslutning ved valg av store investeringer, ressursfordeling og prisbeslutning. Vi benyttet en likert-skala fra 1-7, der 1 tilsvarte “helt uenig” og 7 tilsvarte “helt enig”. Spørsmålet er hentet fra Gordon og Narayanan (1984).

I spørsmål 17 ble respondentene bedt om å indikere hvilket nivå driftsbeslutninger blir tatt på under Covid-19, hvor 1 tilsvarte “leder-nivå”, 4 “mellomledernivå” og 7 “ansatte”. Dette spørsmålet indikerer hvor desentralisert organisasjonsstrukturen er, og er hentet fra Gordon og Narayanan (1984), med en liten tilpasning for å inkludere ansatte som et alternativ. Spørsmål 18 ba respondentene om å svare på tre påstander (1 = helt uenig, 7 = helt enig). Påstandene her var; “hatt mer standardisering av arbeidsoppgaver”, “hatt mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver” og “gitt ansatte mer handlingsrom ved utførelse av egne arbeidsoppgaver”. Spørsmålet er sterkt inspirert av Gordon og Narayanan (1984), og ble inkludert for å fange opp om det har skjedd noen endring i standardiseringen under Covid-19.

Informasjonssystemet

Spørsmål 11, 12 og 13 gikk på informasjonssystemet under Covid-19. Spørsmål 11 ba respondentene om å indikere på en skala fra 1 til 7 hvor enig/uenig de var med fire ulike påstander, som gikk på om informasjonssystemet under Covid-19 hadde hatt større fokus på; fremtidsrettet informasjon, historiske data, informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser, og informasjon internt i bedriften. Spørsmålet er sterkt inspirert av Gordon og Narayanan (1984). Spørsmål 12 fulgte samme struktur som spørsmål 11, men med påstanden “under Covid-19 har vår bedrift i større grad vektlagt”; ikke-finansiell informasjon knyttet til driften, finansiell informasjon knyttet til driften, ikke-finansiell rapportering, og finansiell og regnskapsbasert rapportering. Også dette spørsmålet er inspirert av Gordon og Narayanan (1984).

Spørsmål 13 er hentet fra Krumwiede (1998), og gikk på informasjonssystemets funksjonalitet. Også dette spørsmålet hadde samme struktur, med svaralternativ fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Påstandene handlet om hvor godt integrert informasjonssystemet er, om brukerne har god mulighet til å gjøre detaljerte søk, om informasjonssystemet gir gode historiske data om driften, om systemet gir oppdatert informasjon om eksterne omgivelser, og om driftsrelaterte data oppdateres i sanntid heller enn periodisk. Her ble respondentene bedt om å svare med bakgrunn i hvordan dette har vært under Covid-19.

Planlegging

Spørsmål 14 og 15 i spørreundersøkelsen gikk på planlegging under Covid-19. Begge disse spørsmålene er sterkt inspirert av spørsmål Lindsay og Rue (1980) brukte i sin studie. I spørsmål 14 ble respondentene bedt om å indikere hvor enig/uenig de var i om Covid-19 har ført til et større fokus på; langsiktig og strategisk planlegging, og kortsiktig og operativ planlegging. Påstandene var ikke gjensidig utelukkende, og ble stilt for å få et innblikk i om det har skjedd en dreining i fokus på både langsiktig og kortsiktig planlegging grunnet Covid-19. Spørsmål 15 ble inkludert for å fange opp hvor formell planleggingen er under Covid-19. Spørsmålet var formulert slik at respondentene skulle indikere hvor enig/uenig de var i fem ulike forhold knyttet til planleggingen, ut fra hvor viktig de har vært under Covid-19.

Styringsmekanismer

Spørsmål 19, 20, 21 og 22 gikk på styringsmekanismene under Covid-19, og er alle inspirert av Merchant og Van der Stede (2012). Også her ble det benyttet en likert-skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Spørsmål 19 ba respondentene svare på ulike påstander knyttet til målsetting under Covid-19, hvorav spørsmål 20 omhandlet kommunikasjon av mål under Covid-19. Spørsmål 21 gikk på oppfølging av ansatte under Covid-19, mens spørsmål 22 var knyttet til belønningssystemet under Covid-19.

Økonomistyringsverktøy

Spørsmål 8, 9 og 10 så på økonomistyringsverktøyene. Spørsmål 8 og 9 er basert på studien til Hanstad og Jenssen (2017), mens spørsmål 10 er sterkt inspirert av samme studie. Alle tre spørsmål hadde svaralternativ fra 1 til 8, hvor 1 tilsvarte “ingen kjennskap/benyttet ikke”, 2 “svært liten kjennskap/liten grad/svært liten nytte” og 8 “god kjennskap/stor grad/svært stor nytte”. Spørsmål 8 ba respondentene svare på hvor god kjennskap de har til ni ulike økonomistyringsverktøy, spørsmål 9 i hvilken grad de benytter disse ni styringsverktøyene under Covid-19, og spørsmål 10 hvor stor nytte de opplever de har av disse styringsverktøyene under Covid-19.

3.5.4 Karakteristika ved økonomiansvarlig

Spørsmål 23, 24, 25, 26, 27, 28 og 29 dreide seg om karakteristika ved økonomiansvarlig og operasjonaliseres da de inngår i vår analyse vedrørende forskningsspørsmål 3. Samtlige spørsmål er i stor grad inspirert av studien til Solstad og Sommervik (2015), men har blitt

endret der vi anså det som hensiktsmessig for vår studie. Spørsmålene gikk her på kjønn, alder, antall år ansatt, om man ble rekruttert internt eller eksternt, utdanningsbakgrunn og antall år med høyere økonomisk utdanning. Alle spørsmålene er basert på Upper Echelon-perspektivet som vi har omtalt i delkapittel 2.7. For alder, ansiennitet og antall år høyere utdanning ble respondentene bedt om å selv fylle inn tall, mens kjønn, rekruttering og utdanningsbakgrunn ble gitt som svaralternativene “mann/kvinne”, “internt/eksternt” og “økonomi/annet”.

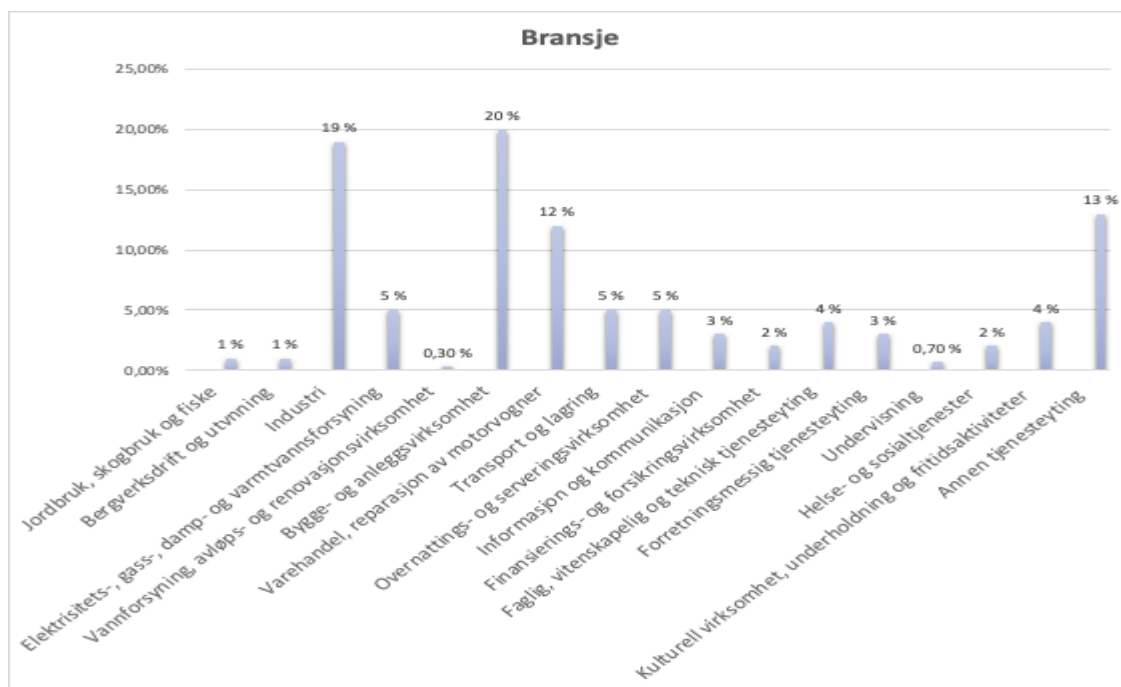
4. Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra studien. Disse vil analyseres og diskuteres opp mot teori og tidligere forskning som er presentert i kapittel 2. Vi anser det som hensiktsmessig for fremstillingen av studiens resultater å integrere diskusjonen i analysen. Innledningsvis vil vi gi en kort presentasjon av karakteristika ved respondenten og bedriftskarakteristika. Kapittelet er videre tredelt, hvor vi i første del ser på mellomstore norske bedrifters opplevde usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. I andre del undersøker vi hvordan de ulike delene av økonomistyringssystemet benyttes under Covid-19. I tredje del vil opplevd usikkerhet i omgivelsene og kjennetegn ved økonomistyringssystemet under Covid-19 studeres i sammenheng med karakteristika ved økonomiansvarlig.

4.1 Bedriftskarakteristika

Antall ansatte og bransje

Nettoutvalget består av 291 bedrifter, hvorav 61 % har 21-50 ansatte, 22% har 51-75 ansatte, og øvrige 17% har 76-100 ansatte (se vedlegg 7). Det er variasjon i antall ansatte hos bedriftene, hvor de fleste har 21-50 ansatte. Dette antyder at de minste bedriftene har hatt stor påvirkning på resultatene i studien.



Figur 4. 1: Bransjefordeling etter NACE-kode

Bransjefordelingen viser stor spredning, hvor det er respondenter fra alle inkluderte bransjer. Industri, bygge- og anleggsbransjen, varehandel og reparasjon av motorvogner, og annen tjenesteyting er svært godt representert. Det kan dermed sies at bedrifter fra mange ulike bransjer har deltatt i studien.

Økonomiavdeling

Egen økonomiavdeling	
Ja	67%
Nei	33%
Antall ansatte i økonomiavdeling	
1-5	88%
6-10	9%
10<	3%

Tabell 4. 1: Økonomiavdeling

Tabell 4.1 viser en oversikt over hvor mange av bedriftene som har egen økonomiavdeling og antall ansatte i denne. Det er verdt å merke seg at tilnærmet en tredjedel av bedriftene ikke har egen økonomiavdeling. Imidlertid har resterende av bedriftene egen økonomiavdeling, og av disse har de fleste 1-5 ansatte i avdelingen. Dette er naturlig fordi det er mellomstore bedrifter som studeres, og av disse er det klart flest små mellomstore bedrifter i nettoutvalget.

Karakteristika ved økonomiansvarlig

Tabell 4.2 presenterer karakteristika ved respondentene, herunder kjønn, alder, utdanning, ansiennitet og rekruttering.

Karakteristika ved økonomiansvarlig					
Kjønn	Kvinne			Mann	
	33%			67%	
Alder	24-35 år	36-47 år	48-59 år	60+ år	Gjennomsnitt (standard-avvik)
	8%	23%	54%	15%	50,2 år (9,1)
Rekruttering	Internt rekruttert			Eksternt rekruttert	
	33%			67%	
Ansiennitet	0-5 år	6-15 år	16-24 år	25+ år	Gjennomsnitt (standard-avvik)
	39%	39%	15%	7%	10,3 år (8,3)
Utdanning	Økonomi			Annet	
	71%			29%	
Antall år høyere utdanning	0 år	1-3 år	4-5 år	6+ år	
	14%	39%	36%	11%	

Tabell 4. 2: Karakteristika ved økonomiansvarlig

Tabell 4.2 viser at 2/3 av respondentene er menn, og at respondentene har en gjennomsnittsalder på 50,2 år. Videre ser vi at de fleste er eksternt rekruttert og har i gjennomsnitt vært ansatt i 10,3 år i nåværende stilling. Av respondentene har hovedvekten økonomisk utdanning, da med 1-3 år eller 4-5 års utdanning, noe som antyder at de fleste respondentene har bachelor- eller mastergrad.

4.2 Usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

Det første hovedformålet med denne studien er å kartlegge hvordan mellomstore norske bedrifter er påvirket av Covid-19, og om de opplever usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. I følgende delkapittel rettes det dermed fokus mot forskningsspørsmål 1: “*Hvordan opplever mellomstore norske bedrifter usikkerhet i omgivelsene under Covid-19?*”

4.2.1 Påvirkning av Covid-19

Påvirkning av Covid-19:	
Påvirket i negativ forstand 1	11%
2	15%
3	37%
Ikke påvirket 4	19%
5	9%
6	7%
Påvirket i positiv forstand 7	2%

Tabell 4. 3: Påvirkning av Covid-19

Covid-19 har påvirket mellomstore norske bedrifter, da spesielt i negativ retning. Tabell 4.3 viser at hele 63% av bedriftene er påvirket i negativ forstand, mens 18% er påvirket i positiv forstand. Det er altså stor variasjon, da det er ulikt hvordan bedrifter har blitt påvirket av Covid-19.

Påvirket av Covid-19			
Bransje	Påvirket i negativ forstand	Ikke påvirket	Påvirket i positiv forstand
Jordbruk, skogbruk og fiske	100%	0%	0%
Bergverksdrift og utvinning	33%	67%	0%
Industri	64%	16%	20%
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	72%	21%	7%
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	0%	100%	0%
Bygg- og anleggsvirksomhet	60%	24%	16%
Varehandel, reparasjon av motorvogn	51%	17%	32%
Transport og lagring	60%	20%	20%
Overnattings- og serveringsvirksomhet	93%	0%	7%
Informasjon og kommunikasjon	56%	0%	44%
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	60%	20%	20%
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	54%	31%	15%
Forretningsmessig tjenesteyting	50%	25%	25%
Undervisning	100%	0%	0%
Helse- og sosialtjenester	67%	33%	0%
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	90%	0%	10%
Annen tjenesteyting	62%	20%	18%

Tabell 4. 4: Forskjeller i påvirkning av Covid-19 basert på bransje

Tabell 4.4 viser at alle bransjene i hovedsak er påvirket av Covid-19 i negativ forstand. Imidlertid er det noen som er hardere rammet enn andre, her finner vi blant annet jordbruk, skogbruk og fiske, undervisning, overnattings- og serveringsvirksomheter, og kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter. En nærliggende forklaring er at dette er bransjer som er hardt rammet av ulike restriksjoner. Blant annet har både undervisningsinstitusjoner, kulturelle virksomheter og overnattings- og serveringsvirksomheter vært nødt til å stenge ned driften i lengre perioder det siste året. En annen bransje som utpeker seg er informasjon- og kommunikasjonsbransjen, av disse er det hele 44% som opplever at de er påvirket i positiv forstand. Dette kan komme av at det har vært økt etterspørsel etter digitale løsninger, da møter og sosiale tilstelninger i hovedsak har vært digitale. Varehandel og reparasjon av motorvogner er også en bransje der mange er påvirket i positiv forstand, sammenlignet med øvrige bransjer. Det er mange ulike virksomheter som inngår i denne bransjen. Blant annet hører dagligvarekjeder inn her, det kan antas at de er påvirket i positiv forstand. Noe av forklaringen kan ligge i at det har vært

utreiserestriksjoner og at flere derfor har handlet hos lokale dagligvarekjeder. Det er likevel en del virksomheter innad i denne bransjen som er påvirket i negativ forstand.

4.2.2 Usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

Opplevd usikkerhet i omgivelsene er en av de mest studerte kontekstuelle faktorene i betingelsesteorien (Duncan, 1972). Kriser er gjerne preget av høy grad av usikkerhet i omgivelsene (Becker et al., 2016). I dette delkapittelet presenteres funn i forbindelse med usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

Usikkerhet i omgivelsene				
Det har vært vanskelig å:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Forutse påvirkning av Covid-19	25% (2%)	17%	58% (11%)	4,6 (1,5)
Håndtere konsekvenser av Covid-19	31% (3%)	20%	49% (7%)	4,2 (1,5)
Bestemme handlingsalternativ for å håndtere konsekvenser	32% (4%)	26%	42% (6%)	4,1 (1,5)

Tabell 4. 5: Usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

Resultatene viser at det er en stor andel som er enig i at det har vært vanskelig å forutse påvirkningen av Covid-19 (4,6), håndtere konsekvensene av Covid-19 (4,2), samt bestemme handlingsalternativ for å håndtere disse konsekvensene (4,1). Det må likevel påpekes at det har vært vanskeligst å forutse påvirkningen av Covid-19. Koronakrisen har vært preget av både stadige og plutselige endringer. I mars 2020 bestemte Regjeringen at flere virksomheter måtte holde stengt og det ble oppfordret til bruk av hjemmekontor. Disse tiltakene har blitt justert flere ganger det siste året som følge av smittesituasjonen, og noen virksomheter har vært nødt til å holde stengt i lengre perioder. Det kan derfor antas at det har vært vanskelig å forholde seg til disse endringene for flere bransjer.

Milliken (1987) presenterer tre ulike typer usikkerhet, hvor den ene går ut på at omgivelsene er uforutsigbare, den andre handler om at det er utfordrende for bedriften å forutse påvirkningen av hendelsen, og den tredje viser til manglende evne til å håndtere

konsekvensene av hendelsen. Av dette ser det ut til at usikkerheten under Covid-19 faller inn under type en og to til Milliken (1987), da de fleste opplever det som utfordrende å forutse hvilken påvirkning Covid-19 har. Dette gir mening da det vil være vanskelig å forutse påvirkningen når man opererer i omgivelser med stadige og plutselige endringer, slik som endring i smittesituasjon og restriksjoner fra staten.

Opplevd usikkerhet i omgivelsene				
Forutse endringer i omgivelsene:	Lett (1-3) (Svært lett)	Verken eller (4)	Umulig (5-7) (Tilnærmet umulig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Kunders kjøpsatferd	32% (4%)	19%	49% (8%)	4,3 (1,5)
Offentlige reguleringer	22% (3%)	21%	57% (10%)	4,7 (1,5)
Leveranse fra leverandører	34% (6%)	25%	41% (2%)	4,0 (1,4)
Tilgjengelig arbeidskraft	47% (11%)	25%	28% (1%)	3,6 (1,5)

Tabell 4. 6: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

Det har vært vanskeligst å forutse endringer i offentlige reguleringer (4,7) og endringer i kunders kjøpsatferd under Covid-19 (4,3). Det virker fornuftig at det er høyest opplevd usikkerhet knyttet til offentlige reguleringer, da disse har vært mye styrt av utviklingen i smittesituasjonen. Videre har Covid-19 ført til at flere har blitt permittert og bedrifter har vært nødt til å holde stengt. En ytterligere konsekvens av dette kan være at flere kunder enn antatt har fått dårligere betalingsevne, og at det derfor har vært vanskeligere for bedriftene å forutse endringer i kjøpsatferden. Det er også verdt å merke seg at det har vært enklest å forutse endringer i tilgjengelig arbeidskraft (3,6). En underliggende grunn kan være nedbemanningene og permitteringene Covid-19 har brakt med seg, og at det derfor har vært en høyere andel tilgjengelig arbeidskraft.

Becker et al. (2016) påpeker at det under kriser vil være høy grad av opplevd usikkerhet. Overordnet indikerer våre resultater at omgivelsene under Covid-19 har vært noe preget av høy opplevd usikkerhet. Det kan tenkes at bedriftene vanligvis opererer under usikre omgivelser og at det derfor ikke har vært en betydelig endring i forbindelse med Covid-19. Tidligere studier gjennomført av blant annet Nordheim og Skog (2018) og Nornes (2018), fant at det verken er lav eller høy usikkerhet knyttet til det å forutse endringer i omgivelsene.

Deres studier ser på omgivelsene til private norske bedrifter, i det som har vært en tilnærmet normaltilstand. Sammenlignet med normaltilstanden ser det ut til at det har vært en høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Dette er noe som bekrefter forventningen om høy usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Ettersom pandemien Covid-19 er noe helt nytt, der man ikke vet hva man kan forvente av endringer i fremtiden, er imidlertid opplevd usikkerhet i omgivelsene noe lavere enn antatt.

Det er en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene² og påvirkningen av Covid-19 (se vedlegg 8). Dette viser til at bedrifter med høy opplevd usikkerhet i omgivelsene også er negativt påvirket av Covid-19. Funnene virker rimelige, da det gir mening at det er de med høyere opplevd usikkerhet som også har blitt negativt påvirket av Covid-19. Dette begrunnes blant annet med uforutsigbarhet i både kundenes kjøpsatferd og reguleringer fra det offentlige.

Generelt ser vi at Covid-19 har påvirket bedriftene i negativ forstand, der noen bransjer er hardere rammet enn andre. I tillegg har flere av bedriftene høy opplevd usikkerhet i omgivelsene, hvor endringer i kunders kjøpsatferd og endringer i offentlige reguleringer er særlig uforutsigbare. Duncan (1973) poengterer at bedriftene må tilpasse seg sine eksterne omgivelser, og at man må ta hensyn til usikkerheten i omgivelsene. Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 tas derfor med videre i analysen, hvor den vil bli studert i sammenheng med bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19 og karakteristika ved økonomiansvarlig.

4.3 Kartlegging av bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19

I dette delkapittelet vil vi gå nærmere inn på hva som kjennetegner organisasjonsstrukturen, herunder desentralisering og standardisering, samt informasjonssystemet, planleggingen og bruken av styringsmekanismene til mellomstore norske bedrifter under Covid-19. I tillegg vil vi kartlegge bruk og nytte av ulike økonomistyringsverktøy under Covid-19. Vi ønsker med

² Benytter konstruert variabel "opplevd usikkerhet i omgivelsene", se delkapittel 3.5.2

det å rette fokus mot forskningsspørsmål 2: “*Hva kjennetegner delene av økonomistyringssystemet under Covid-19?*”

4.3.1 Kjennetegn ved organisasjonsstrukturen under Covid-19

Bruns og Waterhouse (1975) ser på organisasjonsstruktur som i hvilken grad beslutningsmyndighet desentraliseres og hvordan aktiviteter struktureres i bedriften. For å undersøke hva som kjennetegner organisasjonsstrukturen til mellomstore norske bedrifter under Covid-19 vil vi se på organisasjonsstrukturen i form av desentralisering og standardisering, i tråd med Bruns og Waterhouse (1975) sin klassifisering. Betingelsesteorien gjør et poeng ut av at organisasjonsstrukturen må passe med det nivået av usikkerhet som finnes i omgivelsene (Chenhall, 2003). Vi vil derfor også analysere organisasjonsstrukturen opp mot opplevd usikkerhet i omgivelsene.

Desentralisering og involvering

Tabell 4.7 presenterer funn knyttet til hvilket nivå driftsbeslutninger tas på under Covid-19, og om ansatte i større grad har blitt involvert i ulike beslutningssituasjoner under Covid-19.

Hvor blir driftsbeslutninger tatt under Covid-19?						
Ledernivå 1	2	3	Mellom- ledernivå 4	5	6	Ansatte 7
27%	39%	17%	11%	5%	1%	0%
Mer involvering av ansatte i ulike situasjoner, under Covid-19						
	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)		
Utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer	27% (7%)	27%	46% (13%)	4,3 (1,7)		
Utvikling av nye produkt og tjenester	36% (14%)	26%	38% (6%)	3,8 (1,7)		
Budsjettprosesser	46% (18%)	26%	28% (6%)	3,5 (1,8)		
Planlegging av strategier og målsetting	32% (10%)	24%	44% (6%)	4,0 (1,7)		
Investeringsbeslutninger	48% (19%)	25%	27% (4%)	3,4 (1,7)		
Ressursfordeling	30% (12%)	26%	44% (7%)	4,1 (1,7)		
Prisbeslutninger	47% (18%)	26%	27% (3%)	3,5 (1,7)		

Tabell 4. 7: Desentralisering og involvering av ansatte under Covid-19

Resultatene viser at de fleste driftsbeslutningene tas på ledernivå, noe som indikerer at beslutningsmyndigheten er sentralisert. Dette er i samsvar med Nordheim og Skog (2018) sin studie, som også fant at driftsbeslutninger i hovedsak tas på ledernivå. Denne studien undersøkte imidlertid bedrifter med over 50 ansatte. En mulig årsak til at beslutningsmyndigheten er såpass sentralisert under Covid-19 kan være at en stor del av bedriftene har få ansatte. Dette kan videre indikere at bedriftene ikke består av flere hierarkiske nivå, og at det derfor er naturlig at det er lederen som tar de fleste driftsbeslutningene.

I flere beslutningssituasjoner har det verken vært mer eller mindre involvering av ansatte. Imidlertid skiller investeringsbeslutninger seg ut (3,4), etterfulgt av budsjettprosesser (3,5) og

prisbeslutninger (3,5). Bedriftene er sånn sett uenig i at ansatte har blitt mer involvert i disse beslutningssituasjonene, noe som videre kan indikere at ansatte har blitt mindre involvert under Covid-19. En underliggende forklaring kan være at bedriftene har vurdert usikkerheten knyttet til de nevnte beslutningssituasjonene som lav, slik at de følgelig ikke har desentralisert beslutningsmyndigheten og heller ikke involvert ansatte mer i disse. Dette er i så måte i tråd med Chenhall og Morris (1986) som hevdet at opplevd usikkerhet i omgivelsene gjerne bringer med seg en mer desentralisert organisasjonsstruktur, men bedriftene vil vurdere nivået på usikkerheten før de desentraliserer. Utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer (4,3) er en beslutningssituasjon som skiller seg ut i den andre enden av skalaen. Resultatene viser at bedriftene er enig i at ansatte har blitt involvert her. Dette antyder at ansatte har blitt mer involvert i beslutninger rundt nye arbeidsprosesser og -prosedyrer under Covid-19. En mulig forklaring kan være at dette er en situasjon hvor det i høyere grad kreves at man er nær aktiviteten for å finne den beste fremgangsmåten, i motsetning til for eksempel budsjettprosesser.

Det er ingen sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og nivå på driftsbeslutninger under Covid-19 (se vedlegg 9). Videre er det en svak positiv korrelasjon mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og involvering av ansatte i samtlige beslutningssituasjoner (se vedlegg 9). Imidlertid er det bare “planlegging av strategier og målsetting” og “prisbeslutninger” som har en signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,1$) med opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Resultatene indikerer derfor at det er mer involvering av ansatte i prisbeslutninger og beslutninger knyttet til planlegging av strategier og målsetting, når det er høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

Tidligere studier har vist at bedrifter responderer på usikkerhet ved å desentralisere organisasjonsstrukturen (Abdel-Kader & Luther, 2008; Chenhall & Morris, 1986; Swamidass & Newell, 1987; Uyar & Kuzey, 2016; Waterhouse & Tiessen, 1978). Desentralisering vil gjøre bedriften mer fleksibel, og sikre at beslutningstaker sitter på relevant informasjon om situasjonen. Vi finner ingen sammenheng mellom nivå på driftsbeslutninger og opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19. Imidlertid finner vi at det er mer involvering av ansatte i planlegging av strategi og målsetting, og prisbeslutninger i omgivelser med høyere opplevd usikkerhet. Dette støtter i noen grad tidligere studiers funn om at det er en sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og desentralisert

organisasjonsstruktur. Sett i sammenheng med tabell 4.7 ser det likevel ut til at det under Covid-19 har vært mindre involvering av ansatte.

Funnene er videre tydelige på at de aller fleste beslutninger tas på ledernivå under Covid-19. Det kan tenkes at Covid-19 er en situasjon hvor det kreves at beslutninger tas hurtig, grunnet endringene som skjer, man har derfor ikke tid til at beslutninger skal tas av andre enn lederen. Som en forlengelse av dette sentraliseres beslutningsmyndigheten, slik at beslutningene kan tas hurtig når det trengs. Dette er i tråd med Waterhouse og Tiessen (1978) sine argument om at ledelsen foretrekker å sentralisere beslutningsmyndigheten for å effektivisere styringen. Funnene må ses i sammenheng med størrelsen på bedriftene. Det er mellomstore norske bedrifter som studeres, der en høy andel har mindre enn 50 ansatte, dette kan prege resultatene i enkelte sammenhenger. Det kan tenkes at flere av bedriftene har en flatere organisasjonsstruktur, og at toppledelsen derfor også er mer delaktig i den operative driften og at de følgelig sitter på mer informasjon om bedriftens omgivelser. Det er en positiv signifikant sammenheng ($p\text{-verdi} < 0,05$) mellom størrelse og nivå på driftsbeslutninger (vedlegg 10), noe som viser til at de største bedriftene desentraliserer driftsbeslutninger. Dette forsterker tanken om at det er de små mellomstore bedriftene som i størst grad sentraliserer beslutningsmyndigheten under Covid-19.

Standardisering

Her presenteres funn relatert til standardisering av arbeidsoppgaver under Covid-19, herunder mer bruk av standardiserte arbeidsoppgaver, mer detaljerte regler og prosedyrer, samt om ansatte har fått mer handlingsrom i utførelse av egne arbeidsoppgaver under Covid-19.

Standardisering under Covid-19				
Under Covid-19 har vår bedrift:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Hatt mer standardisering av arbeidsoppgaver	52% (22%)	26%	22% (6%)	3,2 (1,7)
Hatt mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer	43% (15%)	23%	34% (8%)	3,8 (1,8)
Gitt ansatte mer handlingsrom ved utførelse av egne arbeidsoppgaver	34% (9%)	26%	40% (5%)	4,0 (1,6)

Tabell 4. 8: Standardisering under Covid-19

Det har verken vært mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer (3,8) eller blitt gitt mer handlingsrom til ansatte (4,0) under Covid-19. Derimot har det vært mindre standardisering av arbeidsoppgaver (3,2). Forklaringen kan ligge i at flere ansatte har vært på hjemmekontor og at dette har krevd mer fleksibilitet når det kommer til utførelse av arbeidsoppgaver. Ifølge Duncan (1973) vil forhåndsbestemte regler og prosedyrer miste noe av sin relevans og nytte under usikre omgivelser, noe som krever at ansatte tar i bruk skjønn ved utførelse av arbeidsoppgavene. Waterhouse og Tiessen (1978) finner at usikre omgivelser gjør det vanskelig å spesifisere prosedyrer innad i bedriften, og at et resultat av dette blir mindre standardisering. Dette kan således være forklaringer på hvorfor det ikke har vært mer utstrakt bruk av regler og prosedyrer under Covid-19. På en annen side er det representert flere forskjellige bransjer i utvalget (se figur 4.1). Forklaringen kan sånn sett være at flere bedrifter ikke har standardiserte produkt fordi de tilhører en bransje hvor dette ikke er hensiktsmessig.

Det er ingen sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og mer standardisering av arbeidsoppgaver (se vedlegg 11). Det samme gjelder for opplevd usikkerhet i omgivelsene og mer handlingsrom til ansatte. Det er imidlertid en positiv signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,1$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver. Jo høyere usikkerhet man opplever i omgivelsene, desto mer bruk av detaljerte regler og prosedyrer har mellomstore norske bedrifter. Duncan (1973) fant at det ikke vil være like stor nytte og bruk av detaljerte regler og prosedyrer i usikre omgivelser. I så måte er våre funn strake motsetningen til Duncan (1973).

Innenfor betingelsesteorien gjøres det et poeng ut av at det er en sammenheng mellom organisasjonsstruktur og opplevd usikkerhet i omgivelsene (Chenhall, 2003). I flere tilfeller finner vi ingen sammenheng mellom organisasjonsstrukturen og opplevd usikkerhet i omgivelsene. Det er imidlertid en sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og mer involvering av ansatte i planlegging av strategier og målsetting og prisbeslutninger, samt mer bruk av detaljerte regler og prosedyrer. Videre fant vi at organisasjonsstrukturen under Covid-19 kjennetegnes av sentralisert beslutningsmyndighet, mindre involvering av ansatte i flere beslutningssituasjoner og mindre standardisering av arbeidsoppgaver. I neste delkapittel vil kjennetegn ved informasjonssystemet under Covid-19 presenteres og diskuteres.

4.3.2 Kjennetegn ved informasjonssystemet under Covid-19

For å kartlegge hva som kjennetegner informasjonssystemet under Covid-19 vil vi her se på hvilke typer informasjon bedriftene har vektlagt, og deretter se på informasjonssystemets funksjonalitet. Gordon og Miller (1976) poengterte at informasjonssystemet til en bedrift ikke kan studeres isolert og at det bør tilpasses omgivelsene. På bakgrunn av dette vil vi også analysere informasjonssystemet opp mot opplevd usikkerhet i omgivelsene.

Under Covid-19 har vårt informasjonssystem hatt økt fokus på:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Fremtidsrettet informasjon	15% (2%)	22%	63% (15%)	4,9 (1,5)
Historiske data	44% (5%)	24%	32% (4%)	3,7 (1,5)
Informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser	21% (2%)	21%	58% (11%)	4,7 (1,5)
Informasjon internt i bedriften	12% (1%)	20%	68% (15%)	5,1 (1,3)

Tabell 4. 9: Fremtidsrettet informasjon, historisk data, ekstern og intern informasjon under Covid-19

Det fremgår av tabell 4.9 at respondentene opplever at bedriftens informasjonssystem har hatt økt fokus på intern informasjon (5,1), fremtidsrettet informasjon (4,9) og ekstern informasjon (4,7), men noe mindre fokus på historiske data (3,7). Det er derimot ingen signifikante sammenhenger mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og fremtidsrettet informasjon, historiske data, ekstern informasjon og intern informasjon (se vedlegg 12).

Tidligere studier av blant andre Gordon og Miller (1976) og Gordon og Narayanan (1984) hevdet at man får et mer fremtidsrettet fokus på informasjon i situasjoner preget av høy usikkerhet. Det vil også være økt fokus på ekstern informasjon under usikre omgivelser, dette for å kunne respondere raskt på endringer som skjer (Chenhall, 2003). Tatt i betraktning dette og at vi fant at det har vært økt fokus på både ekstern og fremtidsrettet informasjon under Covid-19, er det noe uventet at det ikke er en sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og fremtidsrettet informasjon og ekstern informasjon. Det kan derimot tenkes at det har vært viktig for bedriftene med et eksternt og fremtidsrettet fokus på informasjon uavhengig av usikkerheten i omgivelsene. Informasjon rundt smittesituasjon og nye restriksjoner fra staten er informasjon som kan antas å være både ekstern og fremtidsrettet informasjon. Man kan ikke se på smittesituasjonen og restriksjoner fra en tid tilbake, og videre anta at dette vil være relevant i dag. Det skjer endringer hele tiden, det virker derfor naturlig at bedriftene har et eksternt og fremtidsrettet fokus for å best mulig kunne forberede seg på de endringene som kan komme.

Det som likevel skiller seg noe ut er det økte fokuset på informasjon internt i bedriften under Covid-19. Ifølge tidligere litteratur vil kriser og høy usikkerhet i omgivelsene føre til at bedriftene har mest fokus på ekstern informasjon, dette for å være føre var på endringer som skjer i omgivelsene rundt (Chenhall & Morris, 1986; Ewusi-Mensah, 1981). Det er altså noe overraskende at det er intern informasjon bedriftene har hatt størst fokus på under Covid-19. Olofsson og Svalander (1975)³ fant at bedrifter øker fokuset på intern informasjon under kriser for å få med seg endringer innad i bedriften. I tillegg hevdet de at informasjonsflyten innad i bedriften er særlig viktig under kriser. Tatt dette i betraktning er det ikke like overraskende at det er stort fokus på intern informasjon under Covid-19. Det virker til at det har vært viktig for mellomstore norske bedrifter å ha en god informasjonsflyt innad i bedriften for å få med seg endringer som skjer internt under Covid-19. Permitteringer og nedbemanninger er endringer som skjer internt, noe som kan være en mulig forklaring på at det er særlig økt fokus på intern informasjon. Fra tidligere fant vi at det under Covid-19 har vært mindre involvering av ansatte og at de fleste driftsbeslutninger tas på ledernivå (se tabell 4.7). Sånn sett kan det være at informasjonsflyt innad i bedriften er viktig, og at det særlig fokuseres på intern informasjon for at leder skal ha all relevant informasjon i hende før beslutninger tas.

Under Covid-19 har vår bedrift i større grad vektlagt:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Ikke-finansiell informasjon knyttet til driften	30% (7%)	27%	43% (8%)	4,2 (1,6)
Finansiell informasjon knyttet til driften	17% (3%)	24%	59% (13%)	4,8 (1,5)
Ikke-finansiell rapportering	42% (11%)	30%	28% (5%)	3,7 (1,6)
Finansiell og regnskapsbasert rapportering	20% (4%)	19%	61% (14%)	4,8 (1,5)

Tabell 4. 10: Finansiell og ikke-finansiell informasjon og rapportering under Covid-19

³ Olofsson & Svalander (1975), gjengitt i Hopwood (2009).

Under Covid-19 har bedriftene i større grad vektlagt både finansiell informasjon knyttet til driften (4,8) og finansiell rapportering (4,8). Tidligere funn viser at det har vært økt fokus på intern informasjon under Covid-19 (se tabell 4.9), og det er naturlig å anta at den finansielle informasjonen og rapporteringen inngår i denne. Tatt dette i betraktning er det ikke uventet at det er økt vektlegging av finansiell informasjon og rapportering under Covid-19. Olofsson og Svalander (1975) påpekte at bedrifter fokuserer på finansiell informasjon under kriser for å unngå økonomiske problemer. Det virker derfor rimelig at bedriftene i større grad har vektlagt den finansielle informasjonen og rapporteringen for å unngå økonomiske problemer, for eksempel dårlig likviditet. Govindarajan (1984) hevdet at finansiell informasjon kan bli lite effektiv i usikre omgivelser. Vi finner imidlertid ingen sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og vektlegging av finansiell informasjon og rapportering (se vedlegg 13).

Ikke-finansiell informasjon knyttet til driften (4,2) og ikke-finansiell rapportering (3,7) har verken vært mer eller mindre vektlagt under Covid-19. Det kan tenkes at bedriftene til vanlig vektlegger ikke-finansiell informasjon i stor grad og at Covid-19 derfor ikke har vært utslagsgivende her. Det er heller ingen signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og vektlegging av ikke-finansiell informasjon og rapportering (se vedlegg 13). Det er likevel overraskende at det er såpass lite vektlegging av ikke-finansiell informasjon og rapportering, sett i sammenheng med at flere av bedriftene er påvirket negativt av Covid-19 (se tabell 4.3). Imidlertid finner vi en positiv signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,1$) mellom påvirkning av Covid-19 og ikke-finansiell informasjon knyttet til driften (se vedlegg 14). Dette indikerer at mellomstore norske bedrifter som er påvirket i positiv forstand også har mest vektlegging av ikke-finansiell informasjon. Det kan tenkes at færre hadde vært påvirket i negativ forstand dersom det hadde vært økt vektlegging av den ikke-finansielle informasjonen. Chenhall og Morris (1986) og Gordon og Narayanan (1984) hevdet at man gjerne øker fokuset rundt den ikke-finansielle informasjonen for å få et bredere innblikk i situasjoner preget av høy usikkerhet. Dette forsterker argumentene om at økt vektlegging av ikke-finansiell informasjon kunne vært et verktøy for å bedre håndtere Covid-19.

Et godt fungerende informasjonssystem vil kunne gi bedre planlegging, styring og koordinering i bedriften (Uyar & Kuzey, 2016). Videre presenteres funn knyttet til informasjonssystemets funksjonalitet.

Påstander angående bedriftens informasjonssystem under Covid-19	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Bedriften har et godt integrert infosystem mellom avdelinger	13% (2%)	26%	61% (14%)	4,9 (1,4)
Infosystemet gir brukerne god mulighet til å søke og innhente relevant informasjon	17% (2%)	26%	57% (15%)	4,8 (1,5)
Infosystemet gir gode historiske data om driften	14% (2%)	16%	70% (17%)	5,1 (1,5)
Infosystemet gir oppdatert informasjon om bedriftens eksterne omgivelser	45% (9%)	30%	25% (4%)	3,6 (1,5)
Driftsrelaterte data i infosystemet oppdateres i «sanntid» heller enn periodisk	28% (8%)	22%	50% (18%)	4,5 (1,9)

Tabell 4. 11: Informasjonssystemets funksjonalitet under Covid-19

Respondentene opplever at bedriftene har hatt et godt integrert informasjonssystem mellom avdelinger under Covid-19 (4,9). I tillegg har bedriftenes informasjonssystem muliggjort søk etter og innhenting av relevant informasjon (4,8). Resultatene indikerer at informasjonsflyten innad i bedriften har vært god under Covid-19, slik at relevant informasjon har vært tilgjengeliggjort. Dette forsterker i så måte funnene fra tidligere som indikerte at det har vært viktig med god informasjonsflyt under Covid-19 for å fange opp relevant intern informasjon. Dette samsvarer med funn fra Olofsson og Svalander (1975)⁴ som hevdet at det er viktig med god informasjonsflyt internt i bedriften, for å sikre at relevant informasjon blir hensyntatt.

Under Covid-19 har informasjonssystemet videre gitt gode historiske data om driften (5,1). Dette virker fornuftig da det her er snakk om data som omhandler tidligere forhold, og som videre er upåvirket av Covid-19. Resultatet er heller ikke uventet, siden funn fra tidligere

⁴ Olofsson & Svalander (1975), gjengitt i Hopwood (2009).

viser at særlig finansiell rapportering har blitt vektlagt i større grad under Covid-19 (se tabell 4.10). Det er rimelig å anta at finansiell rapporteringen også har hatt et fokus tidligere, noe som kan kobles til at bedriftene har historiske data omkring dette. Videre er det tydelig at flere bedrifter er uenig i at informasjonssystemet har gitt oppdatert informasjon rundt bedriftens eksterne omgivelser under Covid-19 (3,6). Det kan tenkes at dette er noe naturlig da eksterne omgivelser stadig endrer seg under Covid-19, og at det kan være vanskelig for systemet å gi oppdatert informasjon rundt disse. Resultatene er imidlertid noe overraskende, da funn fra tidligere viser at bedriftens informasjonssystem har hatt økt fokus på ekstern informasjon (se tabell 4.9) og at relevant informasjon har vært tilgjengelig. På en annen side fant vi også at det har vært god informasjonsflyt og særlig økt fokus på intern informasjon under Covid-19. I så måte indikerer funnene at intern informasjon har hatt større fokus enn ekstern informasjon. Det virker derfor rimelig at informasjonssystemet ikke har gitt oppdatert informasjon rundt bedriftens eksterne omgivelser.

Under Covid-19 har bedriftens informasjonssystem oppdatert driftsrelatert data i “sanntid” heller enn periodisk (4,5). Koronakrisen kan gi plutselige endringer i omgivelsene som kan påvirke driften. Det virker derfor fornuftig at informasjonssystemet gir informasjon oppdatert i sanntid, slik at man kan være mer proaktiv. Gordon og Miller (1976) og Hedberg og Jönsson (1978) hevdet at man i usikre omgivelser kan dra nytte av å ha gode informasjonssystem som kontinuerlig fanger opp problemer og endringer, slik at man kan handle før problemene utarter seg til å bli alvorlige. Vi finner en negativ signifikant sammenheng ($p\text{-verdi} < 0,1$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og at driftsrelaterte data oppdateres i “sanntid” heller enn periodisk (se vedlegg 15). Det virker altså til at de med høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene ikke har informasjonssystem som oppdateres i “sanntid”. Dette kan videre indikere at mellomstore norske bedrifter som har informasjonssystem som oppdateres i “sanntid” har en lavere opplevd usikkerhet i omgivelsene. Dette er i samsvar med argumentene til Gordon og Miller (1976) og Hedberg og Jönsson (1978).

Kort oppsummert kjennetegnes mellomstore norske bedrifters informasjonssystem under Covid-19 av et økt fokus på intern og ekstern informasjon, og med et økt fokus på fremtidsrettet informasjon. Det er videre en større vektlegging av finansiell informasjon knyttet til både drift og rapportering. Det ble påpekt at det var særlig overraskende at det var mest fokus på intern informasjon og størst vektlegging av finansiell informasjon og rapportering, sett i sammenheng med tidligere litteratur om økonomistyring under kriser.

Informasjonssystemet gir god informasjonsflyt innad i bedriften og gir gode historiske data, samt informasjon som er oppdatert i “sanntid”. Det var imidlertid en negativ signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og informasjonssystem som gir informasjon oppdatert i “sanntid”. Sett i sammenheng med tidligere funn som viser at det har vært økt fokus på ekstern informasjon under Covid-19 (se tabell 4.9), er det noe overraskende at informasjonssystemet ikke gir oppdatert informasjon rundt bedriftens omgivelser. I påfølgende delkapittel presenteres kjennetegn ved planleggingen under Covid-19.

4.3.3 Kjennetegn ved planlegging under Covid-19

For å kartlegge hva som kjennetegner mellomstore norske bedrifters planlegging under Covid-19 vil vi ta for oss hvordan fokuset har vært med hensyn til langsiktig og kortsiktig planlegging, samt hva det har vært viktig at planene har inkludert. I tillegg vil vi analysere hvorvidt det er en sammenheng mellom planleggingen og opplevd usikkerhet i omgivelsene. Dette med bakgrunn i at tidligere studier har vist til at bedrifter prøver å redusere usikkerhet i omgivelsene ved bruk av formelle planer (Khandwalla, 1978; Thompson, 1967).

Under Covid-19 har vår bedrift hatt større fokus på:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Langsiktig og strategisk planlegging	28% (4%)	28%	44% (9%)	4,3 (1,6)
Kortsiktig og operativ planlegging	8% (1%)	15%	77% (26%)	5,5 (1,4)

Tabell 4. 12: Langsiktig og kortsiktig planlegging under Covid-19

Det har vært et økt fokus på både langsiktig og strategisk planlegging (4,3), og kortsiktig og operativ planlegging (5,5), under Covid-19. Det er imidlertid den kortsiktige planleggingen som har hatt det største fokuset. Det kan være forskjeller i hva respondentene legger i begrepene kortsiktig planlegging og langsiktig planlegging, da med tanke på hvilket tidsperspektiv respondentene legger i begrepene. Det virker likevel naturlig at det er den

kortsiktige planleggingen som har hatt størst fokus. Dette begrunnes med at Covid-19 har vært en betydelig omstilling for en rekke virksomheter og mange har blitt negativt påvirket av dette. Det har nok vært krevende å planlegge på lengre sikt grunnet usikkerheten i omgivelsene, ved at blant annet endringer i offentlige reguleringer og kunders kjøpsatferd har vært vanskelig å forutse (se tabell 4.6). Det er en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og langsiktig og strategisk planlegging (se vedlegg 16). Dette indikerer at de med høy opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 har mindre fokus på langsiktig og strategisk planlegging. I så måte forsterker dette antagelsen om at det er krevende med langsiktig planlegging i usikre omgivelser. Dette er funn som støtter tidligere forskning av Terreberry (1968), hvor det argumenteres for at bedrifter som opererer i usikre omgivelser gjerne støtter seg mer på kortsiktig planlegging, fordi effekten av langsiktig planlegging reduseres i usikre omgivelser. Imidlertid er det noe omdiskutert hvilket fokus på planlegging som er mest passende under usikre omgivelser. Lindsay og Rue (1980) hevdet på sin side at bedrifter gjerne vil ta i bruk langsiktige planer under usikre omgivelser for å få bedre innsikt i kompleksiteten og variasjonene i omgivelsene. Det er derfor svært interessant at dette ikke er tilfellet under Covid-19.

Under Covid-19 har det vært viktig at våre planer har inkludert:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Spesifisering av målsettinger	24% (5%)	24%	52% (10%)	4,5 (1,5)
Et utvalg av langsiktige strategier	27% (5%)	22%	51% (11%)	4,5 (1,6)
Beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser	18% (4%)	22%	60% (9%)	4,7 (1,6)
Prosedyrer for å fange opp avvik i planer, og kontinuerlige korrigerende av disse	20% (5%)	23%	57% (13%)	4,7 (1,6)
Hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet	28% (5%)	20%	52% (11%)	4,5 (1,6)

Tabell 4. 13: Formelle planer under Covid-19

Av tabell 4.13 ser vi at samtlige momenter har vært viktige under Covid-19. Dette indikerer at det har vært viktig med formelle planer under Covid-19. Det har vært fokus på å ha planer som inkluderer målsettinger (4,5) under Covid-19, men det er ingen sammenheng mellom dette og opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 (se vedlegg 17). Det å inkludere mål i planene vil kunne gi bedriften en retning å jobbe mot. Det kan antas at dette er viktig, uavhengig av konteksten bedriftene befinner seg i. Dette er i tråd med Malmi og Brown (2008) som hevder at mål er viktig for å etablere en retning for innsats og atferd for ansatte. Det har vært viktig at planene inkluderer prosedyrer for å fange opp avvik, og kontinuerlige korrigerende av disse (4,7). Covid-19 preges av plutselige endringer både i smittesituasjon og offentlige reguleringer, det virker derfor rimelig at bedriftene ønsker å ha et system som fanger opp og korrigerer for eventuelle avvik i planene.

Under Covid-19 har det vært viktig at planene har inkludert beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser (4,7), og at planene har inkludert et utvalg av langsiktige strategier (4,5) under Covid-19. Det virker fornuftig å ha et utvalg av langsiktige strategier og

beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser, slik at man kan planlegge for ulike scenarioer som kan skje i fremtiden. Dette særlig under Covid-19, der man ikke vet hva fremtiden vil bringe. Imidlertid er det en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og langsiktige strategier (se vedlegg 17). Dette indikerer at ved høy opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 vil det også være mindre viktig å inkludere langsiktige strategier i planene. Dette virker også rimelig, gitt at vi tidligere fant en negativ signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og større fokus på langsiktig og strategisk planlegging (se vedlegg 16). En mulig forklaring på dette kan være at de med høyere opplevd usikkerhet heller retter fokus mot det som skjer i omgivelsene her og nå. Dette kan ses i sammenheng med at det har vært viktig at planene har tatt hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet (4,5). Dette fant vi også støtte for tidligere (se tabell 4.9), hvor resultatene indikerte at det under Covid-19 har vært et økt fokus på informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser. Tatt i betraktning at endringer i smittesituasjon og offentlige reguleringer er knyttet til de eksterne omgivelsene, virker det rimelig at de eksterne omgivelsene hensyntas i stor grad.

Sett i sammenheng med diskusjonen over er funnene tydelige på at det har vært viktig med formelle planer under Covid-19. Dette er i tråd med Khandwalla (1978) og Thompson (1967) som hevdet at formelle planer vil være nyttig under usikre omgivelser. Det har vært størst fokus på kortsiktig planlegging under Covid-19. Det har også vært et stort fokus på langsiktig planlegging, men det er en negativ signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og større fokus på langsiktig planlegging. Dette tilsier at de med høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene har mindre bruk av langsiktig planlegging. Resultatet ble forsterket av at det ble funnet en negativ signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og viktigheten av at planene har inkludert et utvalg av langsiktige strategier.

4.3.4 Kjennetegn ved styringsmekanismene under Covid-19

For å kartlegge hva som kjennetegner styringsmekanismene under Covid-19 vil vi se på målsettingen, kommunikasjon av mål, oppfølging av ansatte og belønningssystemet. Chenhall (2003) poengterer at organisatorisk styring ikke kan studeres i isolasjon fra bedriftens kontekst, vi vil derfor også analysere sammenhengen mellom styringsmekanismene og opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

Målsetting

Under Covid-19 har det vært viktigere med:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Klart definerte målsettinger	25% (9%)	32%	43% (9%)	4,2 (1,6)
Målsettinger som klargjør hva hver avdeling skal gjøre/oppnå	29% (9%)	29%	42% (7%)	4,2 (1,7)
Målsettinger som er sammenfallende med bedriftens overordnede mål	22% (7%)	25%	53% (13%)	4,5 (1,7)

Tabell 4. 14: Målsetting under Covid-19

Det har vært viktigere med målsettinger som er sammenfallende med bedriftens overordnede mål under Covid-19 (4,5). Under Covid-19 er omgivelsene preget av endringer i offentlige tiltak og restriksjoner, som kan påvirke driften til bedriftene. Fra tidligere fant vi at det har vært viktig at planene inkluderer mål for å gi retning til bedrift og ansatte under Covid-19 (se tabell 4.13). Det kan være at målene endres som følge av endringene i omgivelsene, i den forstand virker det naturlig at bedriftene også ser viktigheten av å inkludere mål i planleggingen og i tillegg sette mål som er sammenfallende med bedriftens overordnede mål. Det ser ut til at bedriftene har prøvd å sikre målkongruens, ved at det har vært viktigere med klart definerte målsettinger (4,2) og målsettinger som klargjør hva hver avdeling skal gjøre/oppnå (4,2) under Covid-19. Det er ingen sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og momentene i tabell 4.14 (se vedlegg 18). Johansson og Siverbo (2014) hevdet at usikre omgivelser ofte fører til problemer med målkongruens. Selv om vi ikke finner noen sammenheng mellom usikre omgivelser og målkongruens tyder likevel funnene på at bedriftene har forsøkt å sikre målkongruens under Covid-19. Det å skape mål som er kongruent med bedriftens overordnede mål er en måte å stramme opp resultatstyringen i bedriften (Merchant & Van der Stede, 2012). På bakgrunn av våre funn virker det altså til at bedriftene har opplevd det som viktigere å ha stram styring under Covid-19. Kommunikasjonen av mål er også en form for resultatstyring, da dette kan påvirke om det er målkongruens. Det er derfor interessant å undersøke kommunikasjon av mål nærmere.

Kommunikasjon av mål

Under Covid-19 har kommunikasjon av mål blitt:	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Hyppigere for å sikre forståelse hos ansatte	27% (9%)	23%	50% (12%)	4,4 (1,7)
Tydligere for å sikre forståelse hos ansatte	23% (9%)	24%	53% (12%)	4,5 (1,7)
Endret som en følge av Koronakrisen	31% (12%)	22%	47% (13%)	4,2 (1,8)

Tabell 4. 15: Kommunikasjon av mål under Covid-19

Kommunikasjon av mål har blitt hyppigere (4,4) og tydeligere (4,5) under Covid-19. Sett opp mot funnene fra tidligere (se tabell 4.14), kan det altså virke til at bedriftene har forsøkt å sikre målkongruens ved å ha hyppigere og tydeligere kommunikasjon av mål. Dette i tillegg til å ha klart definerte målsettinger, og målsettinger som klargjør hva hver avdeling skal gjøre/oppnå. Dette taler for at det er benyttet resultatstyring for å stramme opp styringen under Covid-19. Kommunikasjon av mål har blitt endret som en følge av Koronakrisen (4,2). Det er også en signifikant sammenheng ($p\text{-verdi} < 0,1$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og at kommunikasjon av mål har blitt endret som en følge av Koronakrisen (se vedlegg 19). Dette indikerer at ved høyere opplevd usikkerhet vil også kommunikasjonen av mål bli endret. Dette forsterker tanken om at målene kan bli endret som følge av endringer i omgivelsene under Covid-19. Det virker derfor naturlig at også kommunikasjonen av målene blir endret for å sikre at ansatte har forståelse for målene, og videre at de handler i tråd med dem. Dette viser enda tydeligere at målkongruens har blitt viktigere under Covid-19. I tillegg trekker funnene i retning av at styringen må hensynta omgivelsene, noe som er i tråd med Chenhall (2003) som hevder at styringen må ses i sammenheng med konteksten.

Oppfølging av ansatte

Under Covid-19 opplever jeg at bedriften har vektlagt	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Hyppigere rapportering av resultater på avdelingsnivå	43% (20%)	29%	28% (6%)	3,6 (1,8)
Hyppigere rapportering av ansattes resultater	54% (23%)	26%	20% (4%)	3,2 (1,7)
Mer detaljert oppfølging av ansattes resultater	54% (22%)	24%	22% (3%)	3,2 (1,7)
Oppfølging som er mer tilpasset Koronakrisen	26% (10%)	20%	54% (16%)	4,5 (1,8)

Tabell 4. 16: Oppfølging av ansatte under Covid-19

Respondentene opplever at hyppigere rapportering av resultater på avdelingsnivå (3,6) og ansattes resultater (3,2) har vært mindre vektlagt under Covid-19. Det samme gjelder mer detaljert oppfølging av ansattes resultater (3,2). Bedriftene har imidlertid vektlagt oppfølging av ansatte som er mer tilpasset Koronakrisen (4,5). Vi finner også en positiv signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,1$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og oppfølging av ansatte som er mer tilpasset Koronakrisen (se vedlegg 20). De med høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 har altså oppfølging av ansatte som er mer tilpasset Koronakrisen. Ser man dette i sammenheng med funnene i tabell 4.16, kan det tolkes slik at den tilpassede oppfølgingen ikke gjøres via rapportering og oppfølging, da dette vektlegges mindre. Atferdsstyring kan brukes til å stramme opp styringen, ved blant annet bruk av mer hyppig og detaljert oppfølging av ansattes atferd og resultater (Merchant & Van der Stede, 2012). I en slik sammenheng virker det ikke til at bedriftene har brukt atferdsstyring for å stramme opp styringen. Det er imidlertid en positiv sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom tilpasset oppfølging, og hyppigere og tydeligere kommunikasjon (se vedlegg 21). Dette indikerer at de med mer tilpasset oppfølging tar i bruk hyppigere og tydeligere kommunikasjon av mål. Dette taler altså for at en måte å tilpasse oppfølgingen til

Koronakrisen er ved å ta i bruk hyppigere og tydeligere kommunikasjon av mål. Følgelig gir dette enda en indikasjon på at resultatstyringen strammes opp under Covid-19.

Belønningssystemet

Under Covid-19 opplever jeg at bedriften har hatt økt fokus på	Uenig (1-3) (Helt uenig)	Nøytral (4)	Enig (5-7) (Helt enig)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Å fastsette klare retningslinjer for hva som kreves for å få belønning	57% (28%)	26%	17% (2%)	2,9 (1,6)
Mer utstrakt bruk av insentiver som virkemiddel for å sikre ønskede resultat	62% (31%)	25%	13% (1%)	2,8 (1,6)
Å tilpasse belønningen slik at den samsvarer godt med ønsket resultat	60% (31%)	25%	15% (2%)	2,8 (1,6)

Tabell 4. 17: Belønningssystemet under Covid-19

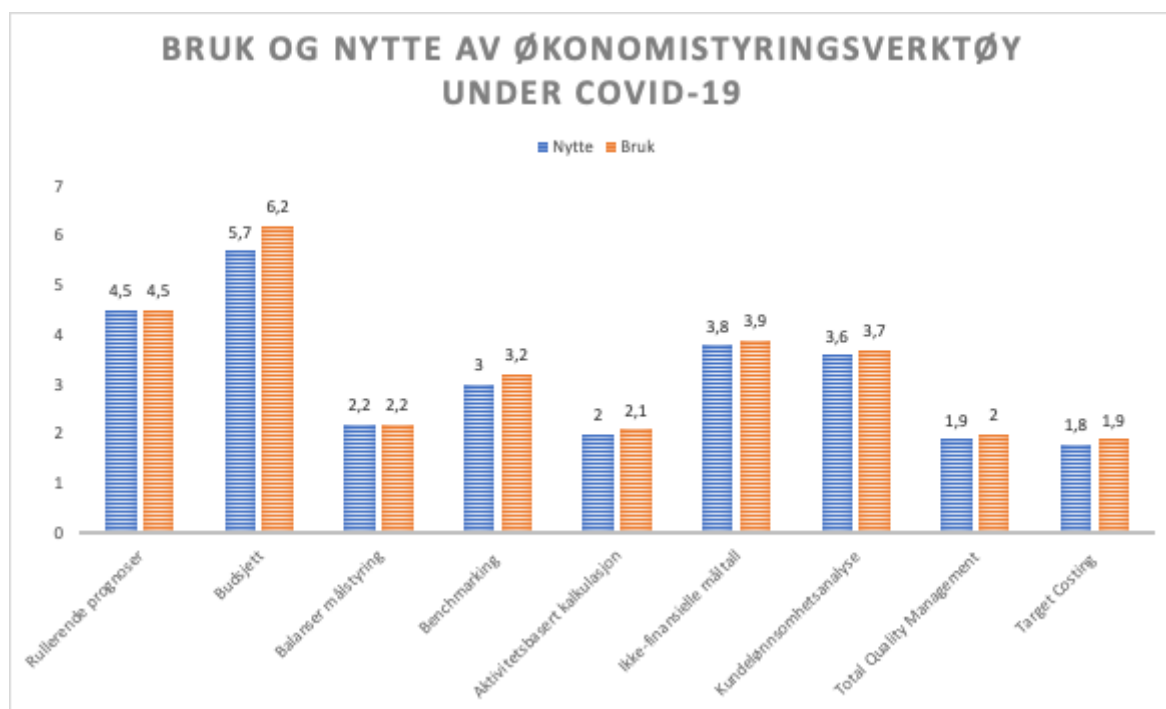
Bedriftene er tydelig uenig i at det har vært økt fokus på både det å fastsette klare retningslinjer for hva som kreves for å få belønning (2,9) og mer utstrakt bruk av insentiver som virkemiddel for å oppnå ønsket resultat (2,8). Det samme gjelder det å tilpasse belønningen slik at den samsvarer godt med ønsket resultat (2,8). Det er imidlertid ingen sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og belønningssystemet (se vedlegg 22). Atferdsstyring kan benyttes for å stramme opp styringen i en bedrift ved bruk av belønninger (Merchant & Van der Stede, 2012). Ulike typer belønning kan blant annet være autonomi og involvering av ansatte i beslutningssituasjoner. Resultatene taler for at bedriftene ikke har benyttet belønningssystemet for å stramme opp styringen under Covid-19. Dette må dog ses i sammenheng med tidligere funn, som blant annet viser at det verken har vært mer eller mindre involvering av ansatte under Covid-19 (se tabell 4.7). Dette er noe som forsterker argumentene for at bedriftene ikke har benyttet

atferdsstyring i form av belønning for å stramme opp styringen under Covid-19. Imidlertid har vi også sett at beslutningsmyndigheten sentraliseres under Covid-19 (se tabell 4.7). Fravær av belønning er en form for atferdsstyring, og den kan strammes opp ved å sentralisere beslutningsmyndighet (Merchant & Van der Stede, 2012). I så måte taler dette for at styringen har blitt forsøkt strammet opp ved å sentralisere beslutningsmyndigheten. Atferdsstyringen kan også strammes opp ved mer utstrakt bruk av regler og prosedyrer (Merchant & Van der Stede, 2012). Fra tidligere fant vi at det ikke har vært mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer, eller blitt gitt mer handlingsrom til ansatte under Covid-19 (se tabell 4.8). Imidlertid fant vi en positiv sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver (se vedlegg 11). Dette taler for at atferdsstyringen har blitt forsøkt strammet opp ved bruk av regler og prosedyrer ved høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

Det som kjennetegner styringsmekanismene under Covid-19 er at målsettinger og kommunikasjon av mål har vært særlig viktig. Funnene indikerer at styringen har blitt forsøkt strammet opp ved bruk av resultatstyring. Det som videre utpeker seg er at belønningssystemet har vært lite brukt for å stramme opp styringen. Likevel ser vi av tidligere funn at atferdsstyring har blitt brukt i noen grad for å stramme opp styringen, da gjennom sentralisering av beslutningsmyndighet og mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer. Johansson og Siverbo (2014) argumenterte for at stram styring er mest passende i situasjoner preget av høy usikkerhet. Vi finner generelt få sammenhenger mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og styringsmekanismene. Vi kan likevel, basert på det ovennevnte, argumentere for at det har vært stram styring under Covid-19. I neste delkapittel presenteres funn knyttet til bruk og nytte av ulike økonomistyringsverktøy under Covid-19.

4.3.5 Bruk og nytte av ulike økonomistyringsverktøy under Covid-19

I dette delkapittelet vil vi kartlegge bruk og nytte av ulike økonomistyringsverktøy under Covid-19. Tradisjonelle styringsverktøy har blitt kritisert for å gi ufullstendig informasjon i usikre omgivelser (Chenhall, 2003), og det argumenteres for at bedrifter som opererer i usikre omgivelser gjerne tar i bruk mer moderne styringsverktøy (Abdel-Kader & Luther, 2008). Vi vil derfor også analysere bruk og nytte av økonomistyringsverktøyene opp mot opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.



Figur 4. 2: Bruk og nytte av økonomistyringsverktøy under Covid-19

Flere av økonomistyringsverktøyene brukes i liten grad. Det er overraskende at balansert målstyring er en av disse. Det er et moderne styringsverktøy som både hensyntar finansiell og ikke-finansiell informasjon, samt fanger opp momenter i omgivelsene, noe som kan antas å være hensiktsmessig under Covid-19. Samtidig er det et omfattende styringsverktøy, så det er også forståelig at det er brukt i liten grad sett i sammenheng med at det er mellomstore bedrifter som studeres. Under Covid-19 er det særlig budsjett som brukes i størst grad (6,2), men budsjettet har ikke vært like nyttig (5,7). Det er imidlertid en positiv signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,05$) mellom bruk og nytte av budsjettet (se vedlegg 23), noe som indikerer at de som bruker budsjettet også opplever høy nytte av det. Bjørnenak (2010b) hevdet at de tradisjonelle styringsverktøyene ikke gir relevant styringsinformasjon, og at de følgelig vil føre til feilslutninger⁵. I lys av dette er det noe overraskende at budsjettet er det økonomistyringsverktøyet med størst opplevd nytte under Covid-19. Det er dog ingen signifikant sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruk og nytte av budsjettet under Covid-19 (se vedlegg 24 og 25). Resultatene indikerer likevel at budsjettet benyttes i stor grad under Covid-19, og at den opplevde nytten er høy sammenlignet med de andre økonomistyringsverktøyene

⁵ Budsjettet anses som et tradisjonelt økonomistyringsverktøy.

Rullerende prognoser brukes i stor grad (4,5) og har høy opplevd nytte (4,5). Kriser er gjerne preget av usikkerhet i omgivelsene (Becker et al., 2016). Koronakrisen har vist seg å være preget av endringer og usikkerhet i omgivelsene. Det gir derfor mening at rullerende prognoser benyttes i stor grad under Covid-19, selv om vi ikke fant en signifikant sammenheng mellom usikkerhet i omgivelsene og bruk og nytte av rullerende prognoser (se vedlegg 24 og 25). Dette er i samsvar med Abdel-Kader og Luther (2008) som hevdet at moderne økonomistyringsverktøy⁶ gjerne benyttes i usikre omgivelser.

Kundelønnsomhetsanalyser brukes i mindre grad (3,7) og har også mindre opplevd nytte (3,6). Dette er noe overraskende sett opp mot Abdel-Kader og Luther (2008) sine funn om at moderne styringsverktøy brukes mer i usikre omgivelser. Det er videre en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,1$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (se vedlegg 25). Dette indikerer at de med høyere opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 har en lavere opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Det gir mening at bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser er lav da funn fra tidligere viser at det har vært vanskelig å forutse kunders kjøpsatferd under Covid-19 (se tabell 4.6).

Ikke-finansielle måltall benyttes i noe mindre grad (3,9) og det er lav opplevd nytte (3,8) under Covid-19. Korrelasjonsanalysen (se vedlegg 24 og 25) forsterker dette funnet, da den viser en negativ signifikant sammenheng (p -verdi $< 0,1$) mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og bruk og nytte av ikke-finansielle måltall under Covid-19. Funn fra tidligere viser at bedriftene har hatt noe fokus på ikke-finansiell informasjon, men ikke mye fokus på rapportering tilknyttet denne (se tabell 4.10). I så måte virker det fornuftig at ikke-finansielle måltall er lite brukt under Covid-19. Dette er imidlertid svært interessant om man legger Gordon og Miller (1976) sine argument til grunn, hvor det blir poengtert at man i usikre omgivelser øker fokuset på de ikke-finansielle aspektene. Det argumenteres for at moderne styringsverktøy, slik som ikke-finansielle måltall, benyttes for å bøte med svakhetene til tradisjonelle styringsverktøy (Bjørnenak, 2010b; Chenhall, 2003). Våre funn viser likevel til at det er budsjettet som har høyest opplevd nytte, og som brukes i størst grad under Covid-19. En nærliggende forklaring kan være at bedriftene ikke opplever svakheter med budsjettet, og at det følgelig ikke er like nødvendig å supplere med moderne styringsverktøy.

⁶ Med moderne økonomistyringsverktøy menes kundelønnsomhetsanalyse, balansert målstyring, rullerende prognoser og ikke-finansielle måltall (Moum, 2016)

Kort oppsummert ser vi at budsjettet benyttes i stor grad under Covid-19 og at nytten av dette oppleves som stor. Det samme gjelder rullerende prognoser. Kundelønnsomhetsanalyser benyttes i mindre grad og opplevd nytte er også lav, noe som gir mening da det under Covid-19 har vært vanskelig å forutse endring i kunders kjøpsatferd. Noe uventet ser vi at ikke-finansielle måltall har vært brukt i mindre grad under Covid-19, og at både bruk og opplevd nytte av dette er signifikant negativt korrelert med opplevd usikkerhet i omgivelsene. Videre vil det være interessant å undersøke nærmere hvordan karakteristika ved økonomiansvarlig påvirker bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19.

4.4 Karakteristika ved økonomiansvarlig

Det å inkludere karakteristika ved økonomiansvarlig i studier vil kunne utfylle teorier om usikkerhet i omgivelsene (Hiebl, 2014). Under usikre omgivelser og under kriser vil økonomiansvarlig i større grad støtte seg på personlig bakgrunn og erfaring, fordi det ikke er nok tid til å skaffe seg fullstendig oversikt over nødvendig informasjon (Hambrick, 2007). I dette delkapittelet vil vi analysere hvordan karakteristika ved økonomiansvarlig påvirker opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, og hvilke utslag karakteristikkene har på bruken av økonomistyringssystemet. Vi tar utgangspunkt i noen av hovedfunnene fra kapittel 4.2 og 4.3, herunder opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, økonomistyringsverktøy, finansiell informasjon og rapportering, samt organisasjonsstruktur. I følgende delkapittel belyses dermed forskningsspørsmål 3: *“Hvordan påvirker karakteristika ved økonomiansvarlig opplevd usikkerhet i omgivelsene, og hvordan påvirkes bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19?”*

Kjønn

Opplevd usikkerhet i omgivelsene				
Kjønn	Lav (1-3) (Svært lav)	Verken eller (4)	Høy (5-7) (Svært høy)	Gjennomsnitt (Standardavvik)
Kvinne	13% (0%)	31%	56% (5%)	4,6 (1,1)
Mann	17% (0%)	33%	50% (1%)	4,4 (1,0)

Tabell 4. 18: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 opp mot kjønn

Kvinner er ofte mer risikoavers enn det menn er (Damanpour & Schneider, 2006). Det kan sånn sett tenkes at kvinnelige økonomiansvarlige kanskje opplever høyere usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, sammenlignet med mannlige økonomiansvarlige. Vi finner marginal forskjell mellom hvordan usikkerheten i omgivelsene oppleves basert på kjønn, da gjennomsnittsverdiene er på henholdsvis 4,6 for kvinner og 4,4 for menn. T-testen viser videre at det ikke er noen signifikant forskjell mellom kjønnene når det kommer til opplevd usikkerhet i omgivelsene (se vedlegg 26). Det at menn gjerne har en lavere risikoaversjon enn kvinner har altså ingen betydning på opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

Vi finner imidlertid en signifikant forskjell (p -verdi $< 0,1$) mellom kjønn og hvilket nivå driftsbeslutninger tas på under Covid-19 (se vedlegg 27). Dette indikerer at kvinnelige økonomiansvarlige sentraliserer beslutningsmyndighet mer enn mannlige økonomiansvarlige. Eagly og Johnson (1990) fant at kvinnelige ledere gjerne delegerer mer enn menn, tatt dette i betraktning så er funnene våre noe uventet. Som tidligere nevnt er kvinner ofte mer risikoavers enn det menn er (Damanpour & Schneider, 2006). I den sammenheng kan det tenkes at kvinner ikke tør gi fra seg beslutningsmyndighet under Covid-19, da det kan medføre ekstra risiko, og at de føler at det er tryggere å beholde kontrollen selv.

Alder og ansiennitet

Det er en ingen sammenheng mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene og alder. Det samme gjelder opplevd usikkerhet i omgivelsene og ansiennitet (se vedlegg 28). Covid-19 er helt nytt og ingen har vært borti noe lignende tidligere. Situasjonen er mye styrt av utvikling i smittesituasjon og offentlige regulering. Det kan sånn sett tenkes at det man har med seg av erfaring fra tidligere i livet og arbeidsplassen ikke har noen sammenheng med hvordan usikkerheten i omgivelsene oppleves under Covid-19.

Det er en negativ signifikant sammenheng (p-verdi $< 0,05$) mellom bruk og nytte av rullerende prognoser under Covid-19 og alder (se vedlegg 29)⁷. Dette indikerer at de med høyere alder har mindre bruk og lavere opplevd nytte av rullerende prognoser. Dette kan videre knyttes til at yngre økonomiansvarlige har en mer utstrakt bruk og opplevd nytte av dette moderne styringsverktøyet. Dette er følgelig i tråd med Naranjo-Gil et al. (2009) og Young et al. (2001) som hevdet at eldre ledere har en mer konservativ beslutningsstil, og er gjerne mer rigide og mindre åpne for å ta i bruk nye idéer og praksiser. Videre finner vi en negativ signifikant sammenheng (p-verdi $< 0,1$) mellom bruk av budsjettet og alder. Det viser seg altså at eldre økonomiansvarlige benytter budsjettet i mindre grad under Covid-19, sammenlignet med yngre. Dette er overraskende gitt at tidligere litteratur har hevdet at eldre ledere benytter mer tradisjonelle styringsverktøy, sammenlignet med yngre ledere som gjerne har utdanning som har gjort de mer oppdatert på moderne styringsverktøy (Naranjo-Gil et al., 2009). Flere har hevdet at budsjettet mister sin relevans under kriser (Abdel-Kader & Luther, 2008; Duncan, 1972). Det kan derfor tenkes at eldre økonomiansvarlige har tatt i bruk erfaring fra tidligere kriser, slik som bankkrisen på 90-tallet og finanskrisen, og derfor ikke brukt budsjettet i like stor grad.

Det er en negativ sammenheng (p-verdi $< 0,05$) mellom ansiennitet og bruk av rullerende prognoser, budsjettet og ikke-finansielle måltall (se vedlegg 30). Selv om vi ikke kan si noe om årsak-virkning, indikerer funnene likevel at lengre ansiennitet fører til mindre bruk av rullerende prognoser, budsjettet og ikke-finansielle måltall. Dette trekker videre i retning av at økonomiansvarlige med kortere ansiennitet supplerer med både tradisjonelle og moderne styringsverktøy. Det er noe omdiskutert hvorvidt lengre ansiennitet fører til mindre bruk av moderne styringsverktøy. Young et al. (2001) på sin side argumenterer for at ledere med lengre ansiennitet er mer åpne for å ta i bruk nye, mer moderne styringsverktøy. Imidlertid er våre funn i samsvar med Naranjo-Gil et al. (2009) som hevdet at ledere med lengre ansiennitet tenderer til å ikke ta i bruk moderne styringsverktøy.

Utdanning

Det er ingen signifikant forskjell i hvor usikre omgivelsene oppleves under Covid-19 ut fra utdanningsbakgrunn (se vedlegg 31). Selv om covid-19 er en økonomisk krise, har den en klar

⁷ Ser videre på de mest brukte økonomistyringsverktøyene under Covid-19, jf. delkapittel 4.3.5.

ikke-økonomisk årsak, og det er utvikling i smittesituasjon og offentlige reguleringer som i stor grad styrer krisens utvikling. I så måte er det ikke overraskende at det ikke er noen forskjell i hvor usikre omgivelsene oppleves med bakgrunn i utdanning. Det gir mening at man ikke kan støtte seg på utdanningsbakgrunn, da Covid-19 preges av plutselige endringer i forhold utenfor den økonomiansvarlige sin kontroll.

Det er en signifikant forskjell ($p\text{-verdi} < 0,05$) i utdanningsbakgrunn når det kommer til om bedriften i større grad har vektlagt finansiell informasjon knyttet til driften og finansiell rapportering (se vedlegg 32). Respondentene med økonomiutdanning har i større grad vektlagt både finansiell informasjon knyttet til drift og rapportering, sammenlignet med annen utdanning. Det virker altså til at de med økonomisk utdanning har en større tiltro til bruk av finansiell informasjon. Økonomiansvarlig med økonomisk utdanning har mer kompetanse innenfor det finansielle perspektivet sammenlignet med de uten økonomiutdanning. Det er derfor naturlig at de i større grad støtter seg på finansiell informasjon. Dette er i samsvar med Naranjo-Gil og Hartmann (2007) som hevdet at ledere med økonomisk utdanning har stor tillit til finansiell informasjon, og at de derfor også har en mer utstrakt bruk av dette i bedriften.

Rekruttering

Det er ingen signifikant forskjell mellom hvor usikre omgivelsene oppleves under Covid-19 basert på om man er rekruttert internt eller eksternt (se vedlegg 33). Dette forsterker argumentasjonen fra tidligere om at man ikke kan støtte seg på erfaringer fra tidligere i arbeidslivet under Covid-19. Det er ingen signifikante forskjeller i verken nivå på driftsbeslutninger (se vedlegg 34), om mellomledere og ansatte i større grad har blitt involvert i beslutningssituasjoner (se vedlegg 35), eller hvorvidt det har vært mer standardisering (se vedlegg 36), når det gjelder intern eller eksternt rekruttering. Dette indikerer at det ikke er noen forskjell i organisasjonsstruktur ut fra om økonomiansvarlig er rekruttert internt eller eksternt. Det er vanskelig å fange opp strukturelle endringer, men tatt i betraktning at det ikke er noen forskjeller i organisasjonsstruktur hos bedrifter med internt eller eksternt rekrutterte økonomiansvarlig, kan det virke til at det heller ikke er noen forskjell når det angår strukturelle endringer som er foretatt. Dette strider mot Helmich og Brown (1972) som hevdet at ledere rekruttert eksternt er mer villige til å gjøre endringer i organisasjonsstruktur og prosedyrer enn ledere rekruttert internt.

Som vi har sett er det ingen forskjell i opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 basert på kjønn, alder, ansiennitet, utdanning og rekruttering. Når det kommer til bruken av økonomistyringssystemet, ble det avdekket noen forskjeller når det gjelder karakteristika ved økonomiansvarlig. Det ble blant annet funnet en forskjell i sentralisering av beslutningsmyndighet basert på kjønn, hvor bedrifter med kvinnelig økonomiansvarlig sentraliserer mer enn de med mannlig økonomiansvarlig. Videre fant vi en negativ sammenheng mellom alder og bruk og nytte av rullerende prognoser, samt bruk av budsjettet. Ansiennitet hadde en negativ sammenheng med bruk av rullerende prognoser, budsjett og ikke-finansielle måltall. Vi fant også at økonomiansvarlige med økonomisk utdanning i større grad har vektlagt finansiell informasjon knyttet til drift og rapportering, sammenlignet med annen utdanning.

5. Konklusjon og forslag til videre forskning

Gitt tidligere litteratur rundt kriser og økonomistyring er det forventet at også Koronakrisen vil få dramatiske konsekvenser for bedrifter og bransjer. Omgivelsene bedriftene opererer i preges av hurtige endringer, og en høy grad av usikkerhet. Ettersom det finnes få studier som ser på helheten av økonomistyringssystemet under kriser, og særlig hva som kjennetegner bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19, har vi i denne avhandlingen forsøkt å besvare følgende problemstilling:

“Hva kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19?”

Studien viser at det er svært mange mellomstore norske bedrifter som er påvirket negativt av Covid-19. Noen bransjer er hardere rammet enn andre, slik som overnattings- og serveringsvirksomheter, undervisningsinstitusjoner og kulturelle virksomheter. Dette ble forklart i at dette er bransjer som er spesielt hardt rammet av offentlige restriksjoner, ved at de har vært nødt til å holde stengt i lengre perioder. Usikkerheten i omgivelsene oppleves som høy, der det er høyest usikkerhet knyttet til endringer i offentlige reguleringer og kunders kjøpsatferd. Ettersom funnene viser at det har vært høy opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, tyder det på at funnene til Becker et al. (2016), som viser til at kriser preges av høy grad av usikkerhet i omgivelsene, også er gjeldende for Covid-19. Dette understreker viktigheten av å ha økonomistyringssystem som hensyntar bedriftens eksterne omgivelser under Covid-19. I denne studien er økonomistyringssystemet studert som et helhetlig system bestående av organisasjonsstruktur, informasjonssystem, planlegging, styringsmekanismer og økonomistyringsverktøy.

Organisasjonsstrukturen til mellomstore norske bedrifter kjennetegnes av at det har vært mindre standardisering av arbeidsoppgaver, dette kan imidlertid være noe bransjeavhengig. Ved økt opplevd usikkerhet i omgivelsene finner vi derimot at det er mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer. Dette er noe overraskende da tidligere funn av Duncan (1973) finner det motsatte. Videre kjennetegnes organisasjonsstrukturen av at beslutningsmyndigheten har blitt mer sentralisert under Covid-19. Det er imidlertid de minste mellomstore bedriftene som i størst grad sentraliserer mer under Covid-19. Studien viser også at mellomstore bedrifter med kvinnelig økonomiansvarlig sentraliserer i større grad enn

bedrifter med mannlig økonomiansvarlig. Denne sentraliseringen indikerer at det har vært noe bruk av stram atferdsstyring under Covid-19. Vi finner imidlertid at det er resultatstyringen som i størst grad benyttes for å stramme opp styringen, dette for å sikre målkongruens, noe som i hovedsak gjøres via hyppigere og tydeligere kommunikasjon av mål. Overordnet viser studien at styringen har vært stram under Covid-19. Funnene støtter opp under tidligere forskning av Johansson og Siverbo (2014) som hevdet at stram styring er mest passende i situasjoner preget av høy usikkerhet i omgivelsene.

Hva angår informasjonssystemet kjennetegnes det av et økt fokus på fremtidsrettet informasjon, samt intern og ekstern informasjon. Det er intern informasjon som har hatt størst fokus. Dette er svært interessant da tidligere studier av Chenhall og Morris (1986) og Ewusi-Mensah (1981) hevdet at bedrifter bør fokusere på ekstern informasjon under kriser for å få med seg endringer som skjer i omgivelsene. Mellomstore norske bedrifter har hatt størst vektlegging av finansiell informasjon knyttet til drift og rapportering under Covid-19, sammenlignet med ikke-finansiell informasjon. Dette er interessant da vi finner at bedriftene som har vektlagt ikke-finansiell informasjon knyttet til drift er mer positivt påvirket av Covid-19. Vi finner også at økonomiansvarlige med økonomisk utdanning har vektlagt finansiell informasjon knyttet til drift og rapportering i større grad enn de med annen utdanning. Resultatet er ikke uventet med tanke på at ledere med økonomisk utdanning har større tiltro til finansiell informasjon (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

Studien viser at mellomstore norske bedrifter har mest fokus på kortsiktig planlegging under Covid-19. Det er også et stort fokus på langsiktig planlegging, men vi finner her en negativ signifikant sammenheng med opplevd usikkerhet i omgivelsene. Planlegging i krisetid er et omdiskutert tema. Lindsay og Rue (1980) hevdet at det er langsiktig planlegging som egner seg best. Vår studie støtter imidlertid Terreberry (1968) sine funn, der det ble argumentert for at kortsiktig planlegging er mest hensiktsmessig, siden langsiktige planer blir mindre effektive under usikre omgivelser. Dette gir mening tatt i betraktning usikkerheten knyttet til Covid-19.

Videre viser studien at budsjettet er det økonomistyringsverktøyet som har størst bruk og størst opplevd nytte under Covid-19. Dette er noe interessant, da det hevdes at tradisjonelle styringsverktøy mister sin relevans under usikre omgivelser (Abdel-Kader & Luther, 2008). Det virker likevel fornuftig siden finansiell informasjon også vektlegges i stor grad i informasjonssystemet. Det er videre noe overraskende at eldre økonomiansvarlige benytter

budsjettet i mindre grad under Covid-19, sammenlignet med yngre økonomiansvarlige. Dette fordi tidligere litteratur har hevdet at eldre ledere gjerne benytter mer tradisjonelle styringsverktøy (Naranjo-Gil et al., 2009).

Samlet sett bidrar denne studien med å gi innsikt i hva som kjennetegner mellomstore norske bedrifters bruk av økonomistyringssystemet under Covid-19. Koronakrisen er en type krise verden ikke har opplevd tidligere, og den er følgelig lite forsket på. Det vil derfor være mulig for mellomstore norske bedrifter å ta lærdom av denne studien, for å være bedre rustet neste gang en krise inntreffer. Det har blitt påpekt at det er viet lite oppmerksomhet til økonomistyring under kriser (Hopwood, 2009), og vår studie er følgelig et viktig bidrag til økonomistyringslitteratur om krisetider. I tillegg til dette er vår studie med på å nyansere eksisterende litteratur om økonomistyring under kriser, da den har noen funn som avviker fra funn i tidligere forskning. Det har også blitt påpekt at tidligere forskning har et for snevert syn på økonomistyringssystemet under kriser (Becker et al., 2016). Mye tidligere forskning har kun fokusert på budsjettet under kriser (ibid.). Ettersom denne studien ser på flere deler av økonomistyringssystemet, bidrar den til å gi et mer helhetlig innblikk i hvordan økonomistyringssystemet brukes under Covid-19.

Studien har også noen begrensninger som gir grunnlag for videre forskning. Vi har fokusert på mellomstore norske bedrifter. Det vil derfor ikke være mulig å dra slutninger rundt hva som kjennetegner bruken av økonomistyringssystemet for små og store norske bedrifter under Covid-19. Det vil følgelig være interessant for videre forskning å studere små eller store norske bedrifter, for å se om denne studiens resultater for mellomstore norske bedrifter er unike eller ikke.

Studiens metodiske valg fører også til noen begrensninger, og gir dermed grunnlag for videre forskning. Ettersom studien har et ikke-sannsynlighetsutvalg kan dette skape utfordringer tilknyttet statistisk generalisering. Dette har ikke vært hensikten i denne avhandlingen, men det kan med fordel gjøres i senere studier. For videre forskning kan det derfor være hensiktsmessig å endre utvelgelsesmetode for å kunne generalisere. Denne studien har videre hatt et tverrsnittsdesign som kun gir et øyeblikksbilde av Covid-19, vi kan derfor ikke uttale oss om kausale sammenhenger. Videre forskning kan derfor med fordel benytte tidsseriedata for å avdekke kausale sammenhenger. Denne studien kan også brukes som utgangspunkt for å sammenligne bruken av økonomistyringssystemet under og etter Covid-19. Selv om

frafallsanalysen ikke gir indikasjoner om systematiske skjevheter, kan vi ikke utelukke at de bedriftene som er mest påvirket av offentlige restriksjoner og permitteringer ikke har sett det like relevant å besvare spørreundersøkelsen. På bakgrunn av dette kan det være at studien har et manglende innblikk i hva som kjennetegner bruken av økonomistyringssystemet til de bedriftene som er hardest rammet av Covid-19.

Denne studiens tematikk er kompleks, og det er vanskelig å skille mellom hva som er direkte og indirekte effekter. Eksempelvis indikerer funnene at karakteristika ved økonomiansvarlig har påvirket bruken av økonomistyringssystemet, mens opplevd usikkerhet i omgivelsene har hatt mindre effekt. Det er imidlertid en kompleks relasjon mellom disse. Det kan derfor være behov for en studie som får avdekket hva som er direkte og indirekte effekter på bruken av økonomistyringssystemet. Videre finner studien færre signifikante sammenhenger mellom opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og delene av økonomistyringssystemet, enn forventet. Opplevd usikkerhet i omgivelsene er komplekst og vanskelig å måle kvantitativt, og er i denne studien basert på tidligere studier innen betingelsesteorien. Covid-19 er imidlertid en helt ny krise, det kan følgelig være andre forhold som må hensyntas for å fange opp opplevd usikkerhet i omgivelsene. En kvalitativ studie kan gi et dypere innblikk i hvordan bedriftene opplever usikkerheten under Covid-19, og avdekke hva som er de underliggende faktorene for hvorfor økonomistyringssystemet brukes slik det gjør.

Referanseliste

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), s. 2-27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), s. 1489-1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bjørnenak, T. (2010a). Ulike systemer for ulike formål? *Magma*, 13(4), s. 18-19
- Bjørnenak, T. (2010b). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*, 13(4), s. 49-54.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Journal*, 40(1), s. 152-170.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2017). Tensions in managerial attention in a company in crisis: How tightening budget control resulted in discomfort zones for line managers. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), s. 239-261. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2015-0066>
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Basingstoke: Palgrave.
- Bruns, W. & Waterhouse, J. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), s. 177-203. <https://doi.org/10.2307/2490360>

- Burkert, M. & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1), s. 3-22.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.10.001>
- Chown, S. (1960). A factor analysis of the Wesley Rigidity Inventory: Its relationship to age and nonverbal intelligence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(3), s. 491-494. <https://doi.org/10.1037/h0042403>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), s. 127-168.
- Chenhall, R. H. & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61(1), s. 16-35.
- Christ, M., Cianci, A. & Napshin, S. (2016). The Interactive Effects of Perceived Environmental Uncertainty and Control System Type on Managers Willingness to Recommend Strategic Change. *SSRN Electronic Journal*.
- Collins, F., Holzmann, O. & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), s. 669-689.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00050-5)
- Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Los Angeles: SAGE.
- Dalci, I., Veyis, T. & Kosan, L. (2010). Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), s. 609-637.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), s. 215-236.

- Damanpour, F. & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), s. 495-522.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Dearborn, D. C. & Simon, H. A. (1958). Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21(2), s. 140-144.
<https://doi.org/10.2307/2785898>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), s. 313.
<https://doi.org/10.2307/2392145>
- Duncan, R. B. (1973). Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness. *Human Relations*, 26(3), s. 273–291. <https://doi.org/10.1177/001872677302600301>
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), s. 233-256.
- Eikemo, T. A. & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. (2 utg.) Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Ewusi-Mensah, K. (1981). The external organizational environment and its impact on management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), s. 301-316. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90010-6)
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1(3), 181-197.
[https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70057-1](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70057-1)

- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fink, S. L., Beak, J. & Taddeo, K. (1971). Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1), s. 15-37.
<https://doi.org/10.1177/002188637100700103>
- Gordon, L. A & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), s. 59-69.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(76\)90007-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(76)90007-6)
- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), s. 33-47. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90028-X)
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), s. 125-135.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3)
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), s. 334-343.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), s. 193-206.
- Hammervold, R. (2020). *Multivariate analyser med STATA: En kort innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hanstad, E. & Jenssen, E. (2017). *Økonomistyringsverktøy i den norske IT-bransjen* (Masteroppgave). NTNU Handelshøyskolen, Trondheim.

- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1978). Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), s. 47-64. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(78\)90006-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(78)90006-5)
- Helmich, D. & Brown, W. (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), s. 371-381. <https://doi.org/10.2307/2392150>
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), s. 61-82.
- Hiebl, M. R. W. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), s. 223-240. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1>
- Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), s. 797-802.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansson, T. & Siverbo, S. (2014). The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. *Management Accounting Research*, 25(4), s. 271-283. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.04.001>
- Kahn, J. H. (2006). Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), s. 684-718.
- Khandwalla, P. N. (1978). *Crisis responses of competing versus non-competing organizations*. Indian Institute of Management working paper.

- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), s. 1024-1034.
- Krumwiede, K. (1998). The Implementation Stages of Activity-based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors. *Journal of Management Accounting Research*, 10, s. 239–77.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin
- Lindsay, W. M. & Rue, L. W. (1980). Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View. *Academy of Management Journal*, 23(3), s. 385-404.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300.
- March, J., Guetzkow, H. & Simon, H. (1993). *Organizations* (2. utg.). Cambridge, Mass: Blackwell Business.
- McCaskey, M. B. (1974). A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning without Goals. *Academy of Management Journal*, 17(2), s. 281-291.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review* 12(1), s. 133-143. <https://doi.org/10.2307/257999>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.
- Merchant, K. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

- Moum, A. (2016). *Bruk av innovative styringsverktøy i norske kommuner* (Masteroppgave). NTNU Handelshøyskolen, Trondheim.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*, 81(1), s. 29-41.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.05.009>
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S. & Hartmann, F. G. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), s. 667-695.
- Nordheim, R. H. & Skog, H. L. (2018). *Budsjettet og alternative styringsverktøy – venner eller fiender? En SEM-analyse av betingelsesfaktorer, bruk av styringsverktøy, og deres påvirkning på opplevd prestasjon* (Masteroppgave). NTNU Handelshøyskolen, Trondheim.
- Nornes, A. B. (2018). *Bruk av driftsregnskapet i norske industribedrifter: En kvantitativ studie av praksis og hvilke faktorer som påvirker bruken av driftsregnskapet* (Masteroppgave). NTNU Handelshøyskolen, Trondheim.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric Theory* (3. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Næringslivets hovedorganisasjon. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB).
Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Olsen, T.-E. (2012). *Diffusion and adoption of management accounting innovations in the public sector: The case of Norwegian health entities and institutions within higher education* (Doktorgradsavhandling). Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Norges handelshøyskole, Bergen.

- Otley, D. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organization & Society*, 5(4), s. 413-428.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014, *Management Accounting Research*, 31, s. 45-62.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6 utg). Berkshire, England: McGraw-Hill Open University Press.
- Regjeringen. (2021). Norge mot 2025 - Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-4/id2841052/?ch=5>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Solstad, I. D. & Sommervik, M. H. (2015). *Budsjettkritikkens relevans i norske kommuner: En kvantitativ studie* (Masteroppgave). Handelshøyskolen i Trondheim, Høgskolen i Sør-Trøndelag.
- Swamidass, P. M. & Newell, W. T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, 33(4), s. 509-524.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), s. 590-613. <https://doi.org/10.2307/2391535>
- Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F. & Braut, G. S. (2021, 15. April). Koronavirus-pandemien 2020-2021. I *Store norske leksikon*.
<https://sml.snl.no/.versionview/1399309>

- Thompson, J. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Uyar, A. & Kuzey, C. (2016). Contingent Factors, Extent of Budget Use and Performance: A Structural Equation Approach. *Australian Accounting Review*, 26(1), s. 91-106.
<https://doi.org/10.1111/auar.12090>
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), s. 119-137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>
- Van der Stede, W. A., Young, S. M. & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30, s. 655-684.
- Van der Stede, W. A., Young, S. M. & Chen, C. X. (2007). Doin Management Accounting Survey Research, *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, s. 445-478.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01018-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01018-2)
- Waterhouse, J. H. & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research, *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), s. 65-76.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(78\)90007-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(78)90007-7)
- Young, G. J., Charns, M. P. & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system, *Strategic Management Journal*, 22 (10), s. 935-951.

Vedlegg

Vedlegg 1 - NACE-koder for utvalget i studien

Bedriftene i utvalget består av følgende NACE-koder:

- A - Jordbruk, skogbruk og fiske
- B - Bergverksdrift og utvinning
- C - Industri
- D - Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning
- E - Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet
- F - Bygge- og anleggsvirksomhet
- G - Varehandel, reparasjon av motorvogner
- H - Transport og lagring
- I - Overnattings- og serveringsvirksomhet
- J - Informasjon og kommunikasjon
- K - Finansierings- og forsikringsvirksomhet
- M - Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting
- N - Forretningsmessig tjenesteyting
- P - Undervisning
- Q - Helse- og sosialtjenester
- R - Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
- S - Annen tjenesteyting

Vedlegg 2 – Spørreskjema

Bruk av økonomistyringssystem under Covid-19

Denne undersøkelsen har som formål å kartlegge bruken av økonomistyringssystemet i mellomstore, norske bedrifter under Covid-19. I tillegg vil vi undersøke om det er noen sammenheng mellom bruken av økonomistyringssystemet og karakteristika ved økonomisjef (CFO/CEO/Controller).

Datamaterialet fra spørreskjemaet vil brukes som datagrunnlag i en masteravhandling ved NTNU Handelshøyskolen. Vi gjør oppmerksom på at all data fra spørreskjemaet anonymiseres, og det vil ikke være mulig å identifisere verken person eller bedrift.

Vi er avhengig av svar for å få til en god masteravhandling, og håper derfor du vil ta deg tid til å svare på undersøkelsen. Vi setter stor pris på din deltakelse!

Vi trenger først litt bakgrunnsinformasjon om bedriften.

1. Omtrent hvor mange ansatte er det i din bedrift? *

(Velg det intervallet din bedrift hører inn under)

21-50

51-75

76-100

2. Hvilken bransje tilhører dere? *

(NACE)

Jordbruk, skogbruk og fiske

Bergverksdrift og utvinning

Industri

Elektrisitet-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning

Vannforsyning, avløp og renovasjonsvirksomhet

Bygg- og anleggsvirksomhet

Varehandel, reparasjon av motorvogner

Transport og lagring


Overnattings- og serveringsvirksomhet

- Informasjon og kommunikasjon
- Finansierings- og forsikringsvirksomhet
- Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting
- Forretningsmessig tjenesteyting
- Undervisning
- Helse- og sosialtjenester
- Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
- Annen tjenesteyting

3. Har din bedrift en egen økonomiavdeling? *

- Ja
- Nei

4. Omtrent hvor mange ansatte er det i deres økonomiavdeling? *

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «3. Har din bedrift en egen økonomiavdeling?»

(kun tall)

I denne delen av undersøkelsen ønsker vi informasjon om bedriftens opplevde usikkerhet i omgivelsene under Covid-19.

	1 (påvirket i negativ forstand)	2	3	4 (ikke påvirket)	5	6	7 (påvirket i positiv forstand)
5. Hvordan opplever du at din bedrift er påvirket av koronakrisen? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Hvordan opplever du at det har vært for din bedrift å forutse endringer i følgende forhold under Covid-19:

	1 (tilnærmet umulig)	2	3	4	5	6	7 (Svært lett)
Kunders kjøpsatferd *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlige reguleringer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveranse fra leverandører *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgjengelig arbeidskraft *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ta stilling til følgende påstander:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Det har vært vanskelig å vite hvordan min bedrift vil påvirkes av Covid-19 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært vanskelig å vite hvordan vi som bedrift skal håndtere konsekvensene av Covid-19 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har vært vanskelig å vite, og bestemme, hva det beste handlingsalternativet er for å håndtere disse konsekvensene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Videre i undersøkelsen ønsker vi informasjon knyttet til bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19.

8. Hvor god kjennskap har du til følgende styringsverktøy?

	Ingen kjennskap	1 (svært liten kjennskap)	2	3	4	5	6	7 (svært god kjennskap)
Rullerende prognoser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring (BSC) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Benchmarking *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target costing *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. I hvilken grad benytter bedriften følgende styringsverktøy under Covid-19?

	Benytter ikke	1 (i liten grad)	2	3	4	5	6	7 (i stor grad)
Rullerende prognoser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring (BSC) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target costing *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Hvor stor nytte opplever du at bedriften har av følgende styringsverktøy under Covid-19?

	Benytter ikke	1 (svært liten nytte)	2	3	4	5	6	7 (svært stor nytte)
Rullerende prognoser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring (BSC) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target costing *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Under Covid-19 har vårt informasjonssystem hatt økt fokus på:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Fremtidsrettet informasjon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Historiske data *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon internt i bedriften *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Under Covid-19 har vår bedrift i større grad vektlagt:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Ikke-finansiell informasjon knyttet til driften *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell informasjon knyttet til driften *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansiell rapportering *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell og regnskapsbasert rapportering *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ta stilling til følgende påstander angående bedriftens informasjonssystem under Covid-19:

	1 (helt uenig)	2	3	4 (verken eller)	5	6	7 (helt enig)
Bedriften har et godt integrert informasjonssystem mellom avdelinger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir brukerne god mulighet til å søke og innhente relevant informasjon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir gode historiske data om driften *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir oppdatert informasjon om bedriftens eksterne omgivelser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i "sanntid" heller enn periodisk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Under Covid-19 har vår bedrift hatt større fokus på:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Langsiktig og strategisk planlegging *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kortsiktig og operativ planlegging *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Under Covid-19 har det vært viktig at våre planer har inkludert:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Spesifisering av målsettinger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langsiktige strategier *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosedyrer for å fange opp avvik i planer, og kontinuerlige korrigeringer av disse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Under Covid-19 har vi i større grad involvert mellomledere og ansatte i beslutningsprosesser i følgende situasjoner:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling av nye produkt/tjenester *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettprosesser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planlegging av strategier og målsetting *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutning ved valg av store investeringer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressursfordeling *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisbeslutninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 (leder-nivå)	2	3	4 (mellomleder-nivå)	5	6	7 (ansatte)
17. Indikér hvor på skalaen de fleste driftsbeslutninger blir tatt under Covid-19: *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Under Covid-19 har vår bedrift:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Hatt mer standardisering av arbeidsoppgaver *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hatt mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gitt ansatte mer handlingsrom ved utførelse av egne arbeidsoppgaver *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Under Covid-19 har det vært viktigere med:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Klart definerte målsettinger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målsettinger som klargjør hva hver avdeling skal gjøre/oppnå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målsettinger som er sammenfallende med bedriftens overordnede mål *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Under Covid-19 har kommunikasjon av målene blitt:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Hyppigere for å sikre forståelse hos ansatte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydligere for å sikre forståelse hos ansatte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endret som en følge av koronakrisen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Under Covid-19 opplever jeg at bedriften har vektlagt:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Hypigere rapportering av resultater på avdelingsnivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hypigere rapportering av ansattes resultater *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mer detaljert oppfølging av ansattes resultater *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfølging som er mer tilpasset koronakrisen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Under Covid-19 opplever jeg at bedriften har hatt økt fokus på:

	1 (helt uenig)	2	3	4	5	6	7 (helt enig)
Å fastsette klare retningslinjer for hva som kreves for å få belønning *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mer utstrakt bruk av insentiver som virkemiddel for å sikre ønskede resultater *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å tilpasse belønningen slik at den samsvarer godt med ønsket resultat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avslutningsvis ønsker vi litt informasjon om din bakgrunn.

23. Kjønn: *

Kvinne

Mann

24. Din alder: *

(kun tall)

25. Angi antall år ansatt i organisasjonen: *

(kun tall)

26. Ble du rekruttert internt eller eksternt til din nåværende stilling? *

Internt

Eksternt

27. Angi hvor mange år har du vært i din nåværende stilling: *

(kun tall)

28. Angi din utdanningsbakgrunn: *

Økonomi

Annet

29. Angi antall år med høyere økonomisk utdanning (fra universitet/høyskole, inklusive videreutdanning): *

(kun tall)

Vedlegg 3 - Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Kjære respondent,

Vi er to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen som gjennomfører en studie om bruken av økonomistyringssystemet i mellomstore, norske bedrifter under Covid-19. I den forbindelse har vi utarbeidet en spørreundersøkelse, som det er frivillig å delta på. Vi sender denne undersøkelsen til dere da deres bedrift er interessant for studien, og deres bidrag i undersøkelsen vil i den forbindelse være helt avgjørende for studiens resultat. Vi ønsker i hovedsak svar fra økonomiansvarlig (dette kan være økonomisjef/CEO/CFO/Controller), og vi setter stor pris på om du videresender denne mailen til riktig vedkommende.

Formålet med studien er å kartlegge bruken av økonomistyringssystemet under Covid-19, herunder bruk av økonomistyringsverktøy, informasjonssystem, planlegging, struktur, styringsmekanismer og opplevd usikkerhet i omgivelsene. I tillegg vil vi undersøke om det er noen sammenheng mellom bruken av dette og karakteristika ved økonomisjef (CFO/CEO/Controller). Vi tror funnene kan være interessant for dere, da de vil kunne gi et innblikk i hvordan økonomistyringssystemet brukes under svært usikre omstendigheter.

Alle svar vil anonymiseres i vår studie og det vil ikke være mulig å spore data tilbake til deres organisasjon. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD. Prosjektet avsluttes 27.05.2021, og etter prosjektslutt vil alt av materiale slettes.

Undersøkelsen vil ta ca. 10-12 minutter å gjennomføre. Vi er avhengig av svar for å få til en god masteroppgave, og håper derfor du vil ta deg tid til å svare på undersøkelsen ved å følge linken nedenfor. Alle som svarer på undersøkelsen vil få mulighet til å motta utredningen elektronisk, ved å sende en e-post til malingj@stud.ntnu.no med emne "Elektronisk utredning".

Vi setter stor pris på din deltakelse. På forhånd takk!

Med vennlig hilsen,

Malin Gjertsås og Lise Røvik

Vedlegg 4 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

	Kunders kjøpsatferd	Offentlige reguleringer	Leveranse fra leverandører	Tilgjengelig arbeidskraft
Kunders kjøpsatferd	1			
Offentlige reguleringer	0,4185*	1		
Leveranse fra leverandører	0,2184*	0,2852*	1	
Tilgjengelig arbeidskraft	0,1502*	0,2300*	0,3261*	1
LR-test	p-verdi < 0,05			

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 5 - Egenverdikriteriet: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

Faktor	Egenverdi
Faktor 1	1,820
Faktor 2	0,943
Faktor 3	0,665
Faktor 4	0,570

Vedlegg 6 - Reliabilitetsanalyse: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19

Cronbach´s alfa	Antall item
0,600	4
Cronbach´s alfa hvis item slettet	
Kunders kjøpsatferd	0,538
Offentlige reguleringer	0,472
Leveranse fra leverandører	0,522
Tilgjengelig arbeidskraft	0,573

Vedlegg 7 - Antall ansatte i nettoutvalg

Antall ansatte	
21-50	61%
51-75	22%
76-100	17%

Vedlegg 8 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og påvirkning av Covid-19

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Påvirkning av Covid-19	-0,213**

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 9 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, desentralisering og involvering

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Nivå på driftsbeslutninger	-0,0941
Involvering i ulike beslutningssituasjoner:	
Utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer	0,0254
Utvikling av nye produkt/tjenester	0,0279
Budsjettprosesser	0,0895
Planlegging av strategier og målsetting	0,1059*
Beslutning ved valg av store investeringer	0,0682
Ressursfordeling	0,0370
Prisbeslutninger	0,1022*

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 10 - Korrelasjonsmatrise: Størrelse og nivå på driftsbeslutninger under Covid-19

	Størrelse
Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19	0,2063**

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 11 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og standardisering

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Mer standardisering av arbeidsoppgaver	0,0217
Mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer	0,1106*
Gitt ansatte mer handlingsrom	0,0444

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 12 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, fremtidsrettet informasjon, historiske data, ekstern og intern informasjon

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Fremtidsrettet informasjon	-0,0587
Historiske data	0,0348
Informasjon som omhandler bedriftens eksterne omgivelser	0,0282
Informasjon internt i bedriften	0,0556

Vedlegg 13 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, finansiell og ikke-finansiell informasjon og rapportering

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Ikke-finansiell informasjon knyttet til drift	-0,0192
Finansiell informasjon knyttet til drift	0,0854
Ikke-finansiell rapportering	-0,0819
Finansiell og regnskapsbasert rapportering	0,0176

Vedlegg 14 - Korrelasjonsmatrise: Påvirkning av Covid-19, finansiell og ikke-finansiell informasjon og rapportering

	Påvirkning av Covid-19
Ikke-finansiell informasjon knyttet til driften	0,0975*
Finansiell informasjon knyttet til driften	-0,0295
Ikke-finansiell rapportering	0,0400
Finansiell og regnskapsbasert rapportering	0,0067

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 15 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og informasjonssystemets funksjonalitet

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Bedriften har et godt integrert infosystem mellom avdelinger	-0,0874
Infosystemet gir brukerne god mulighet til å søke og innhente relevant informasjon	-0,0733
Infosystemet gir gode historiske data om driften	-0,1172*
Infosystemet gir oppdatert informasjon om bedriftens eksterne omgivelser	-0,0501
Driftsrelaterte data i infosystemet oppdateres i «sanntid» heller enn periodisk	-0,1091*

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 16 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, langsiktig og kortsiktig planlegging

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Langsiktig og strategisk planlegging	-0,1533**
Kortsiktig og operativ planlegging	0,0619

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 17 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og formelle planer

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Spesifisering av målsettinger	0,0167
Langsiktige strategier	-0,1450**
Beslutninger rundt hva som kreves av fremtidige ressurser	-0,0831
Prosedyrer for å fange opp avvik i planer og kontinuerlige korrigeringer av disse	0,0148
Hensyn til faktorer ved det eksterne miljøet	-0,0025

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 18 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og målsetting

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Klart definerte målsettinger	-0,0058
Målsettinger som klargjør hva hver avdeling skal gjøre/oppnå	-0,0116
Målsettinger som er sammenfallende med bedriftens overordnede mål	0,0102

Vedlegg 19 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og kommunikasjon av mål

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Hyppigere for å sikre forståelse hos ansatte	0,0622
Tydeligere for å sikre forståelse hos ansatte	0,0771
Endret som en følge av Koronakrisen	0,1082*

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 20 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og oppfølging av ansatte

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Hyppigere rapporteringer av resultater på avdelingsnivå	0,0366
Hyppigere rapportering av ansattes resultater	0,0347
Mer detaljert oppfølging av ansattes resultater	0,0213
Oppfølging som er mer tilpasset Koronakrisen	0,0991*

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 21 - Korrelasjonsmatrise: Oppfølging som er mer tilpasset
Koronakrisen, hyppigere og tydeligere kommunikasjon av mål

Under Covid-19 har kommunikasjon av målene blitt:	Oppfølging som er mer tilpasset Koronakrisen
Hyppigere for å sikre forståelse hos ansatte	0,4071**
Tydeligere for å sikre forståelse hos ansatte	0,4365**

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 22 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og belønningssystemet

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Å fastsette klare retningslinjer for hva som kreves for å få belønning	0,0784
Mer utstrakt bruk av insentiver som virkemiddel for å sikre ønskede resultater	0,0039
Å tilpasse belønningen slik at den samsvarer godt med ønsket resultat	0,0317

Vedlegg 23 - Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av styringsverktøy under Covid-19

	Rullerende prognoser (Bruk)	Budsjett (Bruk)	Ikke- finansielle måltall (Bruk)	Kundelønn- somhets- analyser (Bruk)
Rullerende prognoser (Nytte)	0,9334**			
Budsjett (Nytte)		0,7439**		
Ikke- finansielle måltall (Nytte)			0,8706**	
Kundelønn- somhets- analyser (Nytte)				0,8763**

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 24 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og bruk av styringsverktøy

Bruk av styringsverktøy under Covid-19	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Rullerende prognoser	-0,0889
Budsjett	-0,0388
Balansert målstyring (BSC)	-0,0382
Benchmarking	-0,0395
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	-0,0852
Ikke-finansielle måltall	-0,1296*
Kundelønnsomhetsanalyser	-0,0643
Total Quality Management (TQM)	0,0101
Target Costing	-0,0902

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 25 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og nytte av styringsverktøy

Nytte av styringsverktøy under Covid-19	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Rullerende prognoser	-0,0884
Budsjett	-0,0918
Balansert målstyring (BSC)	-0,0870
Benchmarking	-0,0795
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	-0,0961
Ikke-finansielle måltall	-0,1182*
Kundelønnsomhetsanalyser	-0,1181*
Total Quality Management (TQM)	0,0090
Target Costing	-0,0492

*Signifikant på 10%-nivå

Vedlegg 26 - T-test: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og kjønn

	Kjønn (gjennomsnitt)		Kommentar
	Kvinne	Mann	
Opplevd usikkerhet i omgivelsene	4,6	4,4	Ingen signifikant forskjell i snitt for kvinne og mann (p-verdi = 0,122)

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 27 - T-test: Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19 og kjønn

	Kjønn (gjennomsnitt)		Kommentar
	Kvinne	Mann	
Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19	2,1	2,4	*Signifikant forskjell i snitt for kvinne og mann (p-verdi = 0,061)

*Signifikant på 10%-nivå

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 28 - Korrelasjonsmatrise: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19, alder og ansiennitet

	Opplevd usikkerhet i omgivelsene
Alder	0,0547
Antall år ansatt i nåværende stilling	0,0725

Vedlegg 29 - Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av styringsverktøy under Covid-19 og alder

Bruk av styringsverktøy under Covid-19:	Alder
Rullerende prognoser	-0,1641**
Budsjett	-0,1016*
Balansert målstyring (BSC)	-0,0082
Benchmarking	-0,1001*
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	-0,0184
Ikke-finansielle måltall	-0,0670
Kundelønnsomhetanalyser	-0,0407
Total Quality Management (TQM)	-0,0202
Target Costing	-0,0390
Nytte av styringsverktøy under Covid-19:	Alder
Rullerende prognoser	-0,1728**
Budsjett	0,0218
Balansert målstyring (BSC)	-0,0527
Benchmarking	-0,0897
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	0,0131
Ikke-finansielle måltall	-0,0979*
Kundelønnsomhetanalyser	-0,0540
Total Quality Management (TQM)	-0,0250
Target Costing	-0,0707

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 30 - Korrelasjonsmatrise: Bruk og nytte av styringsverktøy under Covid-19 og ansiennitet

Bruk av styringsverktøy under Covid-19:	Antall år ansatt i nåværende stilling
Rullerende prognoser	-0,2086**
Budsjett	-0,1834**
Balansert målstyring (BSC)	-0,0418
Benchmarking	-0,1232**
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	-0,0291
Ikke-finansielle måltall	-0,1668**
Kundelønnsomhetanalyser	-0,0621
Total Quality Management (TQM)	-0,0997*
Target Costing	-0,0993*
Nytte av styringsverktøy under Covid-19:	Antall år ansatt i nåværende stilling
Rullerende prognoser	-0,2031**
Budsjett	-0,0800
Balansert målstyring (BSC)	-0,0970*
Benchmarking	-0,1283**
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	-0,0018
Ikke-finansielle måltall	-0,1810**
Kundelønnsomhetanalyser	-0,0676
Total Quality Management (TQM)	-0,0860
Target Costing	-0,1090

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Vedlegg 31 - T-test: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og utdanning

	Utdanning (gjennomsnitt)		Kommentar
	Økonomi	Annet	
Opplevd usikkerhet i omgivelsene	4,5	4,6	Ingen signifikant forskjell i snitt for økonomiutdanning og annet (p-verdi = 0,354)

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 32 - T-test: Finansiell informasjon og rapportering under Covid-19 og utdanning

	Utdanning (gjennomsnitt)		Kommentar
	Økonomi	Annet	
Har i større grad vektlagt finansiell informasjon knyttet til drift under Covid-19	4,9	4,4	**Signifikant forskjell i snitt for økonomiutdanning og annet (p-verdi = 0,015)
Har i større grad vektlagt finansiell og regnskapsbasert rapportering under Covid-19	5,0	4,3	**Signifikant forskjell i snitt for økonomiutdanning og annet (p-verdi = 0,0003)

*Signifikant på 10%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 33 - T-test: Opplevd usikkerhet i omgivelsene under Covid-19 og rekruttering

	Rekruttering (gjennomsnitt)		Kommentar
	Internt	Eksternt	
Opplevd usikkerhet i omgivelsene	4,5	4,5	Ingen signifikant forskjell i snitt for internt og eksternt rekrutterte (p-verdi = 0,740)

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 34 - T-test: Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19 og rekruttering

	Rekruttering (gjennomsnitt)		Kommentar
	Internt	Eksternt	
Nivå på driftsbeslutninger under Covid-19	2,2	2,4	Ingen signifikant forskjell i snitt for internt og eksternt rekrutterte (p-verdi = 0,395)

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 35 - T-test: Involvering i ulike beslutningssituasjoner under Covid-19 og rekruttering

Mer involvering av ansatte i ulike beslutningssituasjoner	Rekruttering (gjennomsnitt)		Kommentar
	Internt	Eksternt	
Utvikling av nye arbeidsprosesser og -prosedyrer	4,4	4,3	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,623)
Utvikling av nye produkt/tjenester	4,0	3,7	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,1067)
Budsjettprosesser	3,4	3,6	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,337)
Planlegging av strategier og målsetting	3,9	4,1	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,389)
Beslutning ved valg av store investeringer	3,5	3,4	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,713)
Ressursfordeling	4,2	4,0	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,355)
Prisbeslutninger	3,4	3,5	Ingen signifikant forskjell i internt og eksternt rekruttert (p-verdi = 0,610)

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

Vedlegg 36 - T-test: Standardisering under Covid-19 og rekruttering

Under Covid-19 har vår bedrift	Rekruttering (gjennomsnitt)		Kommentar
	Internt	Eksternt	
Hatt mer standardisering av arbeidsoppgaver	3,2	3,2	Ingen signifikant forskjell i snitt for internt og eksternt rekrutterte (p-verdi = 0,825)
Hatt mer utstrakt bruk av detaljerte regler og prosedyrer knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver	3,9	3,7	Ingen signifikant forskjell i snitt for internt og eksternt rekrutterte (p-verdi = 0,237)
Gitt ansatte mer handlingsrom ved utførelse av egne arbeidsoppgaver	3,9	4,1	Ingen signifikant forskjell i snitt for internt og eksternt rekrutterte (p-verdi = 0,270)

Levenes-test viser at vi kan anta like varianser, derfor antas det like varianser i t-testen.

